



Las empresas deben ser proactivas en la contratación de jóvenes

Las empresas deben ser más proactivas e implicarse más en la contratación y formación de los jóvenes, según el informe “El camino hacia el empleo juvenil. Qué puede hacer la empresa” del **Observatorio Empresarial contra la Pobreza**. Actualmente, en España hay 6,5 millones de jóvenes entre los 16 y los 29 años. Un 84% de ellos son inactivos porque aún están estudiando. Del total, 1,6 millones quieren trabajar, pero solo 382.100 tienen un empleo. Y el 1,24 millones restantes están desempleados y son los que forman parte del 34% que representa la tasa de paro juvenil. Desde los peores momentos de la crisis esta cifra ha aumentando casi en 15 puntos y sigue siendo una de las más altas a nivel mundial.

Durante la presentación del informe la ministra de Empleo, Fátima Báñez, destacó que 700.000 jóvenes desempleados no han completado la educación secundaria, lo cual significa que el 44% de los jóvenes abandona los estudios a una edad muy temprana, según los datos de Eurostat de 2015. Báñez destacó también que esta situación contrasta con que el 24% de las empresas tiene dificultades para encontrar trabajadores con una capacitación determinada.

El profesor del IESE, Sandalio Gómez, consideró que “lo que distingue a España de otros casos de éxito en Europa con el empleo juvenil es la falta de capacidad de las empresas españolas para darse cuenta de que tienen que perder el miedo a contratar a los jóvenes y formarlos con las capacidades que necesitan.” Añadió, además, que la única solución al paro juvenil es que las compañías “se anticipen a no encontrar los profesionales que necesitan, incluso la viabilidad de las empresas dependerá de ello.” Según el estudio, es necesario que las empresas dejen de considerar la contratación juvenil “una medida de tipo social” que no se incorpora en sus estrategias de gestión. Así, la contratación de jóvenes debería considerarse una prioridad estratégica para ir incorporando paulatinamente, las competencias necesarias.

El desarrollo del e-commerce trae una nueva posición al Comité de Dirección: el director de Precios



Álvaro Arias Echeverría,
socio director Iberia y Latam
Pedersen & Partners

La posición de director de Precios, también llamada Revenue Management director, es una posición clave en las empresas que ofrecen bienes y servicios a través de internet. Hasta ahora la posición reportaba al director de Marketing. Con el desarrollo del e-commerce y los canales online esta posición tiene mayor relevancia estratégica en muchas empresas. En ellas, el director de Precios (también denominado Global Strategy Pricing director, si la empresa tiene presencia multinacional) es una posición de Comité de Dirección reportando al CEO. Al mismo nivel de la Dirección Financiera, Recursos Humanos, Operaciones, Jurídico o Comercial. Este cambio viene liderado por sectores de productos de consumo, viajes, hoteles, parques de ocio, alquiler de coches y restauración, entre otros, que comercializan gran parte de su oferta de bienes y servicios a través de internet.

La posición de Pricing director tiene un enfoque diferente al Revenue Management director. Tradicionalmente, en el área de Revenue Management los precios se fijan a partir de los costes añadiendo un margen. Se trata de una función de análisis de los costes que mira hacia dentro. El margen se calcula analizando las preferencias de los clientes, el portafolio de productos y la competencia. Con el desarrollo del e-commerce y las tecnologías online se han creado plataformas de compra/venta que intermedian directamente entre oferta y demanda a escala internacional. Estas plataformas incorporan motores de búsqueda y algoritmos muy potentes que agregan la información y la presentan a los clientes finales de forma atractiva con todo lujo de detalles.

Fijación de precios de los bienes y servicios ofrecidos online

Los servicios descritos anteriormente son tremendamente dinámicos. Los precios a los que cotizan cambian rápidamente en función de la oferta y la demanda así como de otras muchas variables inherentes a la tipología del servicio. Como es fácilmente imaginable la fijación del precio de los bienes y servicios es un proceso mucho más complejo que antes.

Toda la información está disponible en la red en tiempo real, tanto para los que ofrecen el producto o servicio como para los clientes. En este espacio, el precio es una de las variables clave. Las plataformas de e-commerce agregan toda la información disponible en cada momento y analizan con programas informáticos el impacto de los precios en las curvas de oferta y demanda por segmento de cliente y zona geográfica.

Los precios se fijan de forma dinámica. No es un proceso de *revenue management*. Es un proceso interactivo de prueba y error. Las empresas han creado departamentos

numerosos similares a las mesas de tesorería de los bancos y *brokers* con pantallas proporcionando información en tiempo real. Solo que no están comprando y vendiendo acciones y bonos. Están fijando precios de productos y servicios.

El proceso de fijación de precios no arranca de los costes y aplica un mark-up. Se fijan en función del mercado: los precios de la competencia, las curvas de oferta y demanda, las reacciones de los clientes a los descuentos, el tiempo, las promociones, etc. Muy similar a lo que ocurre en la bolsa. Los productos y servicios compiten en un mercado eficiente donde toda la información es accesible por todo el mundo y se ajusta de forma dinámica en función de la oferta, la demanda y la diferenciación.

Perfil del Pricing director

El perfil ideal de un director de Precios es: un matemático, con capacidad de gestión, ágil e intuitivo y estratégico. Lo que quiere decir que además de tener una extraordinaria capacidad analítica y mente matemática, capaz de dirigir equipos; saber gestionar aspectos humanos y sentirse cómodo con la ambigüedad. Al mismo tiempo, debe tener una buena capacidad de abstracción para ver el escenario completo e intuir hacia dónde va el mercado. Orientar estratégicamente a la compañía a través de la información que dan los precios de los productos y servicios.

Matemático. El espacio digital en general, y el e-commerce en particular, se rigen por algoritmos. Antes, los matemáticos podían aspirar a una carrera académica o de investigación. Sin embargo, hoy se ha transformado en una de las carreras más demandadas.

Capacidad de gestión. El director de Precios tiene que dirigir equipos numerosos, jóvenes, de perfil técnico y muy cualificados. Acostumbrados a tomar decisiones sobre precios rápidamente. Si están bien dirigidos pueden posicionar a la empresa como líder de su sector. Hay muchos casos recientes de empresas prácticamente desconocidas que han conseguido posicionarse como líderes. Parte de su secreto está en su estrategia de precios a través de sus canales online. Ágil e Intuitivo, para entender por dónde va la competencia, interpretar las tendencias del mercado, y las preferencias de los clientes. Que no le asuste equivocarse, trabaje en modo prueba y error y se adapte rápidamente en función de los resultados.

Estratégico, la fijación de precios marca la estrategia de la compañía en cuanto a su oferta y a su posicionamiento frente a clientes y competidores. A través de los precios puede elegirse un posicionamiento de líder o seguidor, buscar una diferenciación o romper la dinámica de un sector.