



# Julio Pindado. DIRECTOR DEL INSTITUTO MULTIDISCIPLINAR DE EMPRESA

## “Las empresas necesitan personas que sepan decir adiós a ‘siempre se ha hecho así’”

**El director del IME asegura que “la formación dual debe empezar desde arriba, desde la dirección de la empresa, para replantearse todo basándose en los conocimientos y el entorno actual”**

L.G.  
**A**NTE la situación creada por la crisis del COVID-19 LA GACETA ha realizado un Foro para analizar la situación actual y ahora entrevistamos a Julio Pindado, Director del Instituto Multidisciplinar de Empresa (IME) de la Universidad de Salamanca, para conocer los aspectos más relevantes a los que las empresas tendrán que prestar especial atención.

–En su opinión, ¿cuáles son los aspectos más relevantes a los que las empresas tendrán que prestar atención?

–En principio la evolución de la pandemia, pues en función de la fase en la que nos encontremos afectará a los hábitos de consumo de las personas y, por ende, a la demanda que recibirán. Esperemos que pronto el COVID 19 desaparezca de nuestras vidas y todos podamos hacer vida normal, sin miedo al contagio. Pero aun así las empresas deben ser conscientes que nada volverá a ser igual y que ciertos hábitos sociales están condenados a desaparecer, a la vez que aparecerán otros nuevos. Son estos nuevos comportamientos de la sociedad los que abrirán las puertas a nuevos modelos de negocio. Por ello, si siempre es aconsejable que cada directivo una vez al año se replantee el modelo de negocio, en el futuro será una obligación ineludible.

–¿Cómo se puede replantear el modelo de negocio?

–El punto de partida siempre es la demanda insatisfecha, precisamente los nuevos comportamientos de la sociedad generan las demandas insatisfechas, lo que determina el segmento de mercado que se puede atender. Posteriormente, se debe determinar una propuesta de valor, que siempre será producir bienes o prestar servicios. Los canales de comunicación, distribución y venta y la relación con los clientes son otros aspectos claves para conseguir unos cobros que sustenten el negocio. Por supuesto, todo esto se debe plantear teniendo en cuenta aquellos activos que tiene la empresa para funcionar y las acciones que se deben emprender. En ocasiones, también es necesario establecer asociaciones con terceros, que pueden dar una aportación sustancial, que puede ser muy superior al coste. En todo caso, en un modelo de negocio es fundamental tener controlados los costes en los que se incurre y que sean realmente necesarios.



Julio Pindado, director del Instituto Multidisciplinar de Empresa de la Universidad de Salamanca

“Es fundamental que cada directivo analice cómo los cambios afectan a su modelo de negocio y sea capaz de identificar oportunidades”

–¿Todo esto no puede suponer más costes en un momento en que las empresas están pasando mal?

–No, pues todo esto no se debe externalizar. Todo lo que yo he comentado viene de la estrategia. Como la estrategia es relacionarse ventajosamente con el entorno, no se puede encargar a terceros. Este replanteamiento del negocio lo debe asumir quien dirige día a día el negocio, pues es quien mejor lo conoce. Incluso ahora estamos hablando de cambios en los comportamientos que nadie sabe, luego quien dirige la empresa tiene la responsabilidad de observar y ver cómo va evolucionando lo relacionado con su negocio y tomar decisiones que le relacionen ventajosamente con el entorno. De hecho, en pe-

“Los nuevos comportamientos de la sociedad hacen ineludible que los directivos se replanteen el modelo de negocio”

riodos de crisis siempre surgen oportunidades, que aquellos que las detectan generan ventajas competitivas para su negocio. En una situación como la actual la única cosa clara es que las empresas necesitan personas que sepan decir adiós a “siempre se ha hecho así”.

–Por tanto, ¿podemos concluir que el futuro de las empresas dependerá de las personas que las dirigen?

–Sí, las personas siempre han sido un factor fundamental en las empresas y en tiempo de crisis, muchos más. Además, no sólo podemos plantearlo en positivo, como decía antes, con la capacidad para replantear el modelo de negocio. También se puede plantear en negativo, que hace

referencia a “siempre se ha hecho así”, esto es, este comportamiento es el mayor hándicap de las empresas, pues frena el cambio y la innovación. Creo que todos somos conscientes que el COVID-19 ha tenido un efecto muy disruptivo en la sociedad. Por ello, es fundamental que cada directivo analice cómo estos cambios afectan a su modelo de negocio y sea capaz de identificar oportunidades, aunque soy consciente de que esto no es fácil para todo el mundo.

–¿Puede la formación jugar un papel relevante en este contexto?

–La formación ha jugado siempre un papel relevante en el avance de la sociedad y especialmente en los momentos más complicados. Si retomamos la idea de reformular el modelo de negocio la única herramienta con la que cuenta el directivo para abordar tan importante reto es su formación. Además, este conocimiento no lo puede subcontratar, pues el otro elemento fundamental es conocer el entorno de ese negocio, lo cual sólo se puede tener si se trabaja día a día en el negocio. Téngase en cuenta que todos los días en su trabajo el directivo obtiene una gran información que no es posi-

ble introducir en ningún sistema de información, de tal suerte que su aprovechamiento depende sólo de su capacidad para procesar y usar esa información en la toma de decisiones

–Ante este reto, ¿puede un directivo hacer compatible la formación con la dirección de la empresa?

–Yo diría que el directivo debe hacer compatible la formación con la dirección. De hecho, cada directivo se va a enfrentar a nuevas situaciones. Son esas situaciones las que le indicarán qué tipo de formación deberá adquirir. En todo caso, deberán conocer cómo gestionar las personas, pues hemos visto que es un factor clave, así como tener controlado en todo momento su negocio. En este contexto, surge la formación dual, una de las cuestiones a potenciar que se ha comentado en el FORO GACETA. Pues la respuesta a su pregunta significa que la formación dual debe empezar desde arriba desde la dirección de la empresa, sólo así se podrá trasladar a todos los trabajadores, lo cual facilitará notablemente que la empresa se adapte al entorno y además sepa identificar y aprovechar las nuevas oportunidades que el entorno le presente.

–¿Cómo convencería a un directivo de que la formación es positiva?

–Con el COVID-19 decimos definitivamente adiós a la frase “siempre se ha hecho así”, luego aquellos directivos que tengan mejor y más actualizada formación estarán en mejor disposición de identificar las oportunidades que debe explotar su empresa para relacionarse ventajosamente con el entorno. Además, en el IME tenemos formación que se adapta a cada perfil sin quitarle tiempo para dirigir su negocio, más bien todo lo contrario, los propios procesos formativos son una fuente inagotable de oportunidades para su negocio. En este sentido, la formación totalmente dual como la desarrollada en el IME es una parte más del proceso complejo de dirigir un negocio. Como la complejidad de este proceso irá aumentando en el futuro, cada vez será más rentable la formación. Por último, debo aclarar que adquirir formación siempre es una buena inversión. Además, la única forma de capital por la que no se ha pagado nunca (ni se pagará) impuestos. Por otro lado, este capital es inherente a la persona mejorando tanto su economía como su calidad de vida.