

## Innovación en PwC: transformando la organización

Pedro Alberto Gómez, responsable de Innovación de PwC en España desde julio de 2007, recordaba, con la vista puesta en el horizonte de Madrid, desde la planta 38 de la Torre PwC, las palabras que el presidente mundial de PwC, Dennis Nally, había pronunciado en su reciente visita a Madrid: «Es realmente impresionante y admirable la cantidad de creatividad e innovación que PwC en España aporta a la firma». Y así era... Desde 2006, año en el que Carlos Mas se convirtió en el nuevo presidente de las sociedades de la red de PwC en España, PwC había apostado por la innovación como uno de los elementos para poder diferenciarse de sus competidores y, con resultados muy destacables; en el año 2011 se compartió con 17 países de la red internacional de PwC, a nivel corporativo, la experiencia de innovación llevada a cabo en España.

Para el año 2012, el presidente proponía un nuevo objetivo: que el 10% de los ingresos fueran fruto de servicios innovadores. Pedro Alberto valoraba el impacto que tendría el inminente lanzamiento del iMarket en PwC en España, así como las nuevas propuestas de innovación, ciertamente rompedoras, que se estaban gestando. Incluso con el claro espaldarazo a la gestión que el equipo había hecho hasta el momento, se preguntaba si podría mantener la orientación de la innovación que hasta entonces había producido tan buenos resultados; ¿qué debería hacer para que la innovación esté en el centro de nuestros negocios? Sus pensamientos no estaban lejos de los de Carlos Mas, que reflexionaba: «Esto es otro “partido”, otro “coche”... Extender la innovación a todos los profesionales y fortalecer nuestra diferenciación con el modo de hacer que hasta ahora hemos seguido ya no es posible. Necesitamos ir un paso más allá».

---

Caso preparado por Alfonso Gironza, asistente de investigación, la profesora M<sup>a</sup> Julia Prats, y Pedro Alberto Gómez, director de innovación de PwC, como base de discusión en clase y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada. Septiembre de 2013.

Este caso se ha escrito con la colaboración del EIC, Centro Iniciativa Emprendedora e Innovación, IESE.

Copyright © 2013 IESE. Para pedir copias de este documento dirijase a IESE Publishing a través de [www.iesep.com](http://www.iesep.com), escriba a [iesep@iesep.com](mailto:iesep@iesep.com), envíe un fax al +34 932 534 343 o llame al +34 932 534 200.

No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.

Última edición: 20/9/13



## Llegada de Carlos Mas: contexto, entorno económico, sector y PwC

La red de PwC en España compuesta por sociedades legales independientes con órganos de administración diferentes. Los propietarios de dichas sociedades son los socios en el marco de un modelo de «partnership» (véase el Anexo 1 con los datos de PwC en España)<sup>1</sup>. La organización operativa se estructuraba con base en las tres divisiones de negocio (Advisory-Consultoría, Assurance-Auditoría y TLS-Asesoría Legal y Fiscal) que, de forma matricial, por industrias y geografías, desarrollaban el negocio en los diferentes mercados, respetando el marco regulatorio y de incompatibilidades vigente.

Sus profesionales tenían tres perfiles básicos: «Mira –comentaba un colaborador de PwC–, hay una forma simple de explicarlo: los auditores son los del Excel; los abogados, los del Word, y los consultores, los del Powerpoint». Históricamente, la especialización había generado no sólo culturas de trabajo diversas, sino que la tipología del cliente era muy distinta; mientras los servicios legales solían tener muchos clientes pequeños concurrentes, las grandes cuentas se llevaban la mayor parte del negocio en las divisiones de Assurance y Advisory.

En 2006, la economía española (medida por el PIB) estaba creciendo a casi el 4% y, la crisis económica aún estaba por llegar. En este contexto y después de más de quince años en diferentes puestos de responsabilidad en PwC, Carlos Mas se proponía dar un nuevo enfoque a los servicios profesionales que esta compañía ofrecía para poder garantizar un mejor posicionamiento de la firma en el mercado y resultados más ambiciosos (véase el Anexo 2, donde se presenta el posicionamiento relativo de la empresa respecto a las *big four*).

Aunque, en octubre de 2002, la red mundial de PwC había vendido a IBM su división de consultoría de Sistemas por 3.500 millones de dólares, lo que implicó la incorporación al gigante azul (IBM) de más de 30.000 profesionales en todo el mundo, PwC en España aceleró el desarrollo de una nueva división de consultoría que no era propiamente de sistemas.

Fue en este marco en el que Carlos Mas visualizó la oportunidad de ofrecer un servicio más especializado al cliente, desde las tres divisiones de negocio. Esta forma de diferenciarse de la competencia traería nuevas oportunidades de negocio y supondría un reto de gran impacto que requeriría una importante transformación de los negocios a todos los niveles. Esta visión resultó vital para, dos años después, hacer frente con gran acierto a una de las mayores recesiones de la historia de la economía española y la internacional.

---

<sup>1</sup>Las sociedades de PwC en España formaban parte de la red mundial de PwC. PwC<sup>™</sup> hace referencia a la red de firmas miembros de PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL) o, según cada caso concreto, a firmas miembros individuales de la red PwC. Cada firma miembro es una entidad jurídica independiente y no actúa como agente de PwCIL ni de ninguna otra firma miembro. PwCIL no presta servicios a clientes. PwCIL no se responsabiliza ni responde de los actos u omisiones de ninguna de sus firmas miembros, ni del contenido profesional de sus trabajos ni puede vincularlas u obligarlas en forma alguna. De igual manera, ninguna de las firmas miembro son responsables por los actos u omisiones del resto de las firmas miembros ni del contenido profesional de sus trabajos, ni pueden vincular u obligar ni a dichas firmas miembros ni a PwCIL en forma alguna. Asimismo, cada firma miembro se comprometía a respetar los estándares y las políticas comunes establecidas para toda la red mundial de PwC. La red se organizaba en tres clústeres geográficos: East Cluster, liderado por China; Central Cluster, liderado por el Reino Unido y donde se integraba España, y West Cluster, liderado por Estados Unidos.

## El lanzamiento del programa Lidera\*

### *Lidera\* y PwC Experience*

Carlos Mas, con su nuevo equipo, confeccionó un plan estratégico para cada uno de los negocios para la consecución de los objetivos en términos de liderazgo, posicionamiento y diferenciación durante el periodo comprendido entre 2007 y 2011. El objetivo global era conseguir un modelo de crecimiento sostenible basado en una completa transformación de los modelos comerciales y operativos de los negocios. El resultado fue el programa Lidera\* (para más detalles, véase el Anexo 3), que tenía como objetivo, entre otros, implantar un modelo de innovación que ayudara a superar estos retos. El programa incluía varias iniciativas, como los programas PwC Experience y Filling de Gaps. Era la primera vez en PwC España que se lanzaba un plan estratégico para los negocios con un horizonte tan amplio. El plan Lidera\* anunciaba una auténtica revolución interna. Supuso el inicio de cambios en los modelos de negocios, en el modelo comercial o en las políticas de capital humano. A su vez, se llevaron a cabo profundas transformaciones en los procesos operativos, en la incorporación de tecnologías de vanguardia, o en la utilización de un *Balanced Score Card* tanto para el seguimiento del plan estratégico como para todo los negocios.

Como uno de los elementos clave del programa Lidera\*, el objetivo de la iniciativa PwC Experience, era desarrollar una nueva cultura de trabajo que facilitara el desarrollo de nuevos comportamientos, tanto entre los profesionales de PwC como en su relación con los clientes. Fue un proceso que se inició en los Socios para liderar así con el ejemplo y llegar a toda la organización. En este sentido, el traslado al *nuevo edificio corporativo*, en junio de 2011, tuvo un papel destacado ya que permitió reunir a los 2.300 profesionales que hasta ese momento habían trabajado en tres sedes diferentes de Madrid. «Estar juntos nos ayuda a vernos a nosotros mismos como distintos negocios pero con la ambición de ser la firma número 1 de servicios profesionales en España, conectando los negocios para capturar todas las sinergias posibles dentro del marco regulatorio y a poder transmitirlo a los clientes con naturalidad», comentaba Alejandro García, director de Auditoría.

### *El programa Filling the Gaps*

Filling the Gaps, iniciado en 2006 supuso no sólo la incorporación a PwC de numerosos perfiles profesionales, sino también la adquisición de firmas de profesionales (véase el Anexo 4)<sup>2</sup>.

Con este programa se iba tejiendo una calculada red de nuevos servicios para orientar la organización hacia el nuevo modelo que permitiría disponer de un portfolio de servicios más amplio y sofisticado, de forma que el cliente pudiera tanto cubrir todas sus necesidades siguiendo el modelo *one stop shop como solucionar problemas complejos de los negocios*.

---

<sup>2</sup> Destacaba la adquisición, en 2007, de la división de consultoría de Negocio de Bearing Point en España. En concreto, los aproximadamente 200 profesionales procedentes de esta compañía reforzaron las capacidades de PwC en la consultoría tecnológica y en algunos sectores de la consultoría de negocio, especialmente en finanzas, telecomunicaciones, energía, distribución y consumo.