

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^a 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, escriba a 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.



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)¹. 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.

¹Las sociedades de PwC en España formaban parte de la red mundial de PwC. PwC™ 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)².

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*.

² 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.



Dentro del programa Lidera*, ideado por Carlos Mas y su equipo, se iban perfilando los primeros resultados de los dos programas como piezas necesarias para poder empezar a acelerar el desarrollo de nuevas oportunidades de negocio más transversales. «Siempre entendimos que la innovación no era un fin en sí mismo, sino un medio. Empezamos con la innovación en los modelos de negocio, en los servicios y en el modelo comercial. Pero en última instancia, lo que buscábamos era que la innovación nos ayudase en la transformación de nuestra cultura corporativa» comentaba Máximo Ibáñez, socio responsable de Mercados.

Pero lo siguiente que se necesitaba era alguien que pudiera responsabilizarse de lanzar y coordinar los cambios requeridos para ello. Por eso, la mañana del 2 de abril de 2007, el presidente llamó a Pedro Alberto a su despacho para proponerle que liderase la innovación en PwC.

Pedro Alberto, que entonces tenía 36 años, había desarrollado su actividad profesional como consultor en PwC durante los once anteriores. En ese tiempo había liderado proyectos asociados con la integración de nuevas compañías en grandes clientes de PwC y también había participado en el lanzamiento de proyectos, o pequeñas unidades de negocio dentro de PwC, que habían implicado trabajar conjuntamente con las diferentes divisiones de negocio (para más detalles sobre su trayectoria profesional, véase el Anexo 5).

Cuando salió del despacho, Pedro Alberto se preguntaba cómo iba a sacar adelante el reto que acababa de aceptar. Confiaba en la visión de Carlos Mas y por eso sabía que la innovación podía ser una gran oportunidad para PwC, pero reinventar una firma de más de 2.000 personas de gran talento y seguir dando el mejor servicio al cliente en todo momento no era una tarea fácil. No por ello se amedrentó, sino que pensó en el servicio que podía resultar para la empresa si era capaz de alinear los elementos necesarios para catalizar el cambio; pero también sabía que para este gran cambio no habría una segunda oportunidad...

Durante los primeros meses, Pedro Alberto actuó como un consultor externo, desarrollando el plan de actuación para poner en marcha la innovación, combinándolo con la actividad que había venido desarrollando hasta el momento. Durante ese periodo inicial, contó con el soporte de un equipo de tres personas (un gerente, un *júnior part-time* y un *sénior full-time*).

El proyecto de consultoría fue singular porque no incluyó la fase de análisis, y se centró en el diseño del nuevo modelo de innovación de PwC. «A veces es mejor empezar con una página en blanco para dar un salto cualitativo en lo que haces», recordaba Pedro Alberto.

Fase 0: 2007, primeros pasos de la innovación

Hasta ese momento, la innovación en PwC se organizaba gracias a un comité de innovación, que se reunía periódicamente y que lanzaba *campañas* para retar a los empleados a que buscaran soluciones innovadoras a los problemas, con premios para motivarlos (para más detalles, véase el Anexo 6). Las limitaciones del modelo estaban claras a ojos del nuevo equipo.

Para alinear su pensamiento y su trabajo con la visión del presidente, Pedro Alberto se reunió periódicamente con él para definir la *política* del modelo de innovación que iban a crear. Carlos Mas remarcó que el objetivo de todo el proyecto, con un horizonte de tres años, era que la innovación debía incorporarse como un elemento más de la cultura de PwC y que

caracterizaría la forma en que se enfocaban el negocio y la relación con el entorno. Todo ello debía acelerar la consecución de los objetivos estratégicos del plan Lidera*. Estaba previsto asignar cada año un determinado número de horas al proyecto de innovación, así como unos objetivos asociados.

No encontraron modelos específicos de innovación en el ámbito de los servicios profesionales, por lo que crearon un modelo básico que iría desarrollándose a medida que se fueran probando sus diferentes elementos.

Modelo, fases y procesos

La estructura básica de la innovación se organizó en base a un *modelo* al que Pedro Alberto llamó «Las cinco pes», que incluía el planteamiento de la innovación en materia de política, personas, procesos, productos y *partners* (véase el **Anexo 7**).

El *despliegue de la innovación* se planteó en *tres fases* mediante una estrategia de implantación modular, para poder establecerla en toda la organización, tanto en los servicios al cliente como en los procesos internos de la firma. La primera fase se centraría en el desarrollo de nuevos servicios a clientes en cada una de las divisiones de negocio (véase el **Anexo 8**).

Para ello, se diseñó un *proceso de gestión de ideas* que permitiera ser eficientes en el proceso de desarrollo y lanzamiento de servicios a clientes (véase el **Anexo 9**). En este diseño, y con el objetivo de tener a los mejores especialistas, se distribuyeron las actividades del proceso entre *roles específicos* («Las tres eses»): *seekers*, *solvers* y *supporters*, constituyendo el *equipo de desarrollo de la innovación* (véase el **Anexo 10**).

Pedro Alberto era consciente de un problema: «Me “chirriaba” la variabilidad en el número de retos e ideas que se proporcionaban en el inicio del proceso de innovación; el proceso no puede ser tan libre». De ahí surgió el proyecto Radar, con el objetivo de crear una estructura formal de observación del entorno capaz de identificar de forma anticipada oportunidades y amenazas para PwC. El objetivo cuantificable de este proyecto se definió como «poder obtener al menos cinco necesidades mensuales susceptibles de traducirse en retos». El desarrollo de plataformas de vigilancia se organizó en niveles según su impacto en los indicadores (KPI, *key performance indicators*) de las firmas (véanse los **Anexos 11a** y **11b**).

La *organización de la innovación* tenía una premisa de partida: no se crearía un departamento de innovación. Se seleccionó un responsable de innovación para cada una de las tres divisiones de negocio. Éstos, denominados «*champions*», además de gestionar la innovación en su división, permitían la coordinación del proceso entre las divisiones en las reuniones periódicas con Pedro Alberto (véase el **Anexo 12a**). Por último, el Consejo de Innovación, donde participaba Carlos Mas, era el órgano que coordinaba todo el proceso (véase el **Anexo 12b**).

La preocupación de Pedro Alberto era conseguir que todo el proceso fuera sistemático, de forma que la propia estructura del mismo reforzase la iniciativa individual, asegurara la continuidad de las actividades en el tiempo y, a la vez, estuviera coordinado con todos los



procesos de negocio y soporte, así como su integración con las iniciativas de innovación y otros programas de la firma.

El estilo de trabajo de Pedro Alberto facilitó el proceso: trabajar con discreción, conseguir hitos que apoyaran el siguiente paso, comunicar hechos y no intenciones, y mantener una relación fluida con el presidente, eran la base del éxito hasta el momento.

Los proyectos piloto

A finales de julio de 2007 se presentó a los socios de las tres divisiones el plan de innovación, que arrancaría en el último trimestre con cuatro proyectos piloto que servirían para poder desarrollar y testar las actividades y metodologías específicas de todo el proceso de innovación. Para ello, se seleccionó a veinte personas con potencial de carrera en PwC y se contó con la participación de profesionales de las divisiones de negocio, así como de las áreas de soporte (IFS) (véase el Anexo 13). El resultado se plasmó en la documentación de soporte (ficha de producto, cuaderno de venta, etc.) que después se utilizaría en los futuros proyectos de innovación (véase el Anexo 14).

Durante estos proyectos piloto, Pedro Alberto descubrió un nuevo reto que requería una solución: la innovación debía enfocarse de forma adaptada en cada una de las divisiones. No era lo mismo una dinámica de innovación con un abogado que con un auditor o un consultor. Esto introducía una nueva complejidad en el proceso organizativo, ya que uno de los objetivos finales era generar servicios complementarios de carácter multidisciplinar, pero parecía que antes sería necesario unificar visiones y prácticas entre las distintas divisiones.

Fase 1: 2008-2009, primeros proyectos de innovación

A principios de 2008, el foco de la actividad de innovación se puso en TLS, división con dificultades de crecimiento en ese momento, y se complementó con algunas iniciativas más puntuales en Assurance, con un elevado crecimiento entonces, y, en menor medida, en Advisory, que estaba en pleno proceso de integración de profesionales mediante el programa Filling the Gaps.

El equipo de tres personas que había colaborado con Pedro Alberto durante este periodo para desarrollar el modelo inicial y los proyectos piloto volvía ahora a su actividad habitual, y Pedro Alberto iniciaba la coordinación de la puesta en marcha de los primeros proyectos con las personas seleccionadas en cada división. Éstas, elegidas por el *champion* de la división, participarían también de forma *part-time*, utilizando un código de proyecto que asegurase la aplicación de las horas según la dinámica habitual en PwC. El presupuesto para aplicar en innovación ese año era de 30.000 horas (aproximadamente, el 2% de las horas totales no facturadas a clientes).

La innovación en TLS-Asesoramiento Legal y Tributario

En la división de TLS, unas 1.000 personas trabajaban de forma especializada por sectores y territorios. La cartera de clientes era muy grande y los había de diversos tamaños; era normal

que un abogado en esta división compaginara en un mismo día su trabajo con diferentes clientes; tal como se había mencionado anteriormente, este hecho les diferenciaba de Assurance y Advisory, donde las grandes cuentas y proyectos tenían gran peso en el negocio.

Sobre la formación de los equipos en TLS, comentaba Pedro Alberto:

«Les tuve que presionar para poder avanzar en el proceso cuando no teníamos todas las variables bajo control; debíamos aceptar ese riesgo para poder seguir adelante. Pero, tras varias sesiones y, sobre todo, cuando vieron los primeros resultados, abandonaron estos temores. En algunos casos, coordinar las agendas era un problema, por lo que el apoyo de Carlos Mas para poder priorizar el proyecto de innovación fue clave durante toda esta etapa».

Carlos Rodríguez Sau, socio y «*champion*» de Innovación en TLS, comentaba:

«Cuando arrancamos con la innovación, el abogado creía que ya innovaba habitualmente porque pensaba sólo en la parte técnica de la propuesta; el reto era hacerle innovar en los demás aspectos dentro de la relación con el cliente y darle un enfoque más comercial. Gracias a este proceso los abogados han adquirido una visión más global y, lo más importante actualmente: se han involucrado en las dinámicas reales de la firma».

En este sentido, el Proyecto 5+, uno de los primeros en llevarse a cabo, supuso para TLS el reto de innovar para mejorar el proceso de creación de una nueva oferta al cliente: agilidad para crear la oferta (cinco días) y saber presentar la información al cliente de una forma sintética (diez páginas en quince minutos de presentación). «Representa un cambio para nosotros que, como abogados, preparamos presentaciones muy densas, con mucho contenido técnico, que nos lleva mucho tiempo preparar», comentaba Rodríguez.

El reto de innovar en Assurance-Auditoría

Assurance era y sigue siendo, la división con más personas de PwC –unas 1.700 en 2012 de un total de 4.000 en PwC en España– y representa el 40% del negocio³.

La diferenciación en este sector era bastante compleja. El tiempo de maduración para poder conseguir un gran cliente era muy elevado; los contratos eran por largos periodos de tiempo y con importantes volúmenes de negocio. Exigían un gran conocimiento del cliente y de su dinámica de negocio.

Rafael Pérez, socio y «*champion*» de innovación en Assurance, comentaba que era todo un reto innovar en este sector: «... porque hablamos de un mundo donde impera la disciplina, con mucha regulación, reglamentos y normas». «La sorpresa agradable se produjo cuando la disciplina que estábamos aplicando al proceso de innovación en estas primeras fases cuajó con el perfil de los auditores de PwC, que lo entendieron e impulsaron el proceso de una forma espectacular», explicaba Pedro Alberto.

³ Tenía actividad en todos los sectores, y estaba organizada por clústeres: Financiero (banca y seguros), Industrial (automoción, farmacia, *retail*, etc.), TICE, Energía, E&C (ingeniería y construcción), Servicios (turismo, transporte, etc.), Sanidad y Gobierno.



Según Pérez:

«Al principio tuve que soportar alguna que otra broma, pero vencimos las resistencias iniciales con un enfoque de la innovación orientado a la creación de soluciones comerciales innovadoras. En este proceso adquirimos seguridad en el uso de la metodología y las herramientas, y el grado de participación nos ha permitido ir ganando aliados».

La unidad de Regulación Financiera es un ejemplo de estos proyectos; supuso compactar soluciones ya ofrecidas para grandes entidades financieras, y se llevó a cabo con personas del sector de la banca junto con otras del área de Comunicación.

La innovación en Advisory-Consultoría

La innovación en Advisory la guiaba directamente Pedro Alberto. Para su desarrollo se apoyó en el programa Filling the Gaps. «Hablamos en este caso de innovación inorgánica, mediante la captación de profesionales que se sentían, en tiempos de crisis, atraídos por un proyecto de futuro», comentaba Pedro Alberto. «En este sentido, destaca la apuesta en el área de estrategia donde, gracias al programa Filling the Gaps y su posterior desarrollo, ahora jugamos en las grandes ligas, cuando antes nuestro potencial era muy inferior», comentaba Carlos Mas.

Por ello, la prioridad para la división de Consultoría en esta fase se focalizaba en una adecuada integración de todos estos profesionales en PwC y en la puesta en marcha de las iniciativas que su incorporación posibilitaba. Este proceso no estuvo exento de cierta sorpresa al comprobar que el perfil que a priori podía encajar más con la dinámica de la innovación fue el más complejo de manejar. «Nosotros, los consultores, innovamos en cada propuesta que realizamos», le dijo un socio de Advisory a Pedro Alberto tras la presentación del proyecto de innovación, a lo que éste le respondió: «Entonces, tenemos un problema».

Una palanca efectiva: time to market

En diciembre de 2007, ciertos problemas en la gestión de creación de un nuevo producto asociado al operador económico autorizado en Assurance y TLS provocó retrasos en los resultados, debido a que un competidor se adelantó, hecho que causó un gran impacto en la organización.

En este contexto, Pedro Alberto planteó un nuevo reto: aprovechar la innovación para alcanzar el objetivo de *poder llevar al mercado un nuevo producto en treinta días*. Se trataba de un reto importante, ya que el plazo, hasta ese momento, podía llegar a los tres o cuatro meses.

Cuando uno de los socios le comentó a Pedro Alberto al acabar la reunión que no había entendido muy bien todo eso de la innovación, pero que le compraba lo de los treinta días, se dio cuenta de que había encontrado un camino para hacer progresar la innovación en la organización.

Con este objetivo se desarrollaron los primeros proyectos, con una fuerte disciplina de trabajo de cara a poder obtener el nuevo producto en treinta días desde el lanzamiento del reto de su creación.

Fase II: 2009-2011, desarrollo y despliegue del modelo de la disciplina a la creatividad

Hasta el momento, la innovación se había centrado en el desarrollo de nuevos servicios, poniendo el acento en la disciplina del proceso. Ahora se iniciaba una nueva etapa con el despliegue de la innovación en los procesos de negocio, el énfasis en la creatividad y la incorporación de nuevos elementos clave en el mapa del sistema de innovación. «La innovación tiene dos dimensiones: la disciplina y la creatividad. Ya hemos implantado los cinco elementos de la disciplina. Ahora es el turno de los cinco elementos de la creatividad», afirmaba Pedro Alberto.

El caso de TLS-Asesoramiento Legal y Tributario

En 2009, TLS desarrolló un proyecto de innovación radical denominado «Mass Law». La idea surgió en el marco de los efectos de la crisis económica, que estaban provocando un aumento en el número de los litigios relacionados, entre otras cuestiones, con reclamaciones de deudas. Hasta ese momento, muchas importantes empresas españolas, mayoritariamente grandes bancos con presencia en todo el territorio nacional, tramitaban los litigios de forma descentralizada a través de despachos de abogados locales de pequeño tamaño. El equipo de Ernesto Benito, socio de TLS, planteó la posibilidad de ofrecer un servicio centralizado de gestión de litigios a estas grandes entidades y respetando el marco regulatorio vigente. Este nuevo modelo de negocio se basaba en una propuesta de valor en la que el cliente obtendría un precio final unitario más bajo respecto a la solución vigente, una calidad del servicio homogénea en todo el territorio y una coordinación centralizada que generaría sinergias para el cliente en todas las fases del proceso.

Para que todo esto resultara rentable, la clave era conseguir un nivel de eficiencia muy alto. Para ello, se trabajó en la creación de un proceso con un elevado grado de procedimentalización, el desarrollo de una herramienta informática que hiciera posible una gestión eficaz, y el diseño de un perfil profesional específico, muy especializado, para poder dar respuesta a esta nueva actividad.

Para todos estos trabajos, se pusieron sobre la mesa los riesgos de rentabilidad que podía suponer esta apuesta, con el agravante de que no se podía abandonar a un gran cliente una vez se comenzara con la actividad. «El papel de la ejecutiva de TLS fue clave, ya que nos dio su apoyo para que siguiéramos adelante a pesar de que podría haber problemas una vez lanzado el servicio con el primer cliente», comentaba Benito.

Pero ese lanzamiento fue muy satisfactorio; desde entonces, fueron llegando nuevos contratos. Como resultado, se consiguió un aumento del 5% de los ingresos de toda la división y la plantilla del área Procesal se triplicó hasta alcanzar las cincuenta personas.

Tras este gran éxito, una valoración más general nos hace ver que el equipo tuvo el acierto de enfocar la innovación como la gran aliada para conseguir los exigentes objetivos marcados por la firma. «Hemos desarrollado un modelo de innovación en TLS en el que las personas saben que, si tienen una buena idea, tendrán el soporte para sacarla adelante; el mensaje es que si tienes una propuesta para vender más, te ayudaremos con la innovación», comentaba Rodríguez Sau.



Y continuaba diciendo:

«Hemos querido transmitir a las personas que innovar se basa sobre todo en intentar hacer las cosas, sin miedo al fracaso; en perseverar, corregir y volver a intentarlo; para crear una cultura de innovación no basta con tener un buzón donde depositar ideas, sino que es necesario estimular el espíritu crítico de todos, desembarazarnos, aunque sea temporalmente, de jerarquías y corbatas, y que la organización perciba que cualquier idea tiene, como mínimo, el derecho a ser respetuosamente escuchada».

Lo más importante en PwC no eran las ideas, sino la facilidad para diseñarlas y ponerlas en práctica... transformarlas en verdaderas oportunidades.

Esta circunstancia, junto con la pertenencia a una red internacional, facilitaba imitar las soluciones de otros países, sin necesidad de reinventar la rueda, pero permitiendo a la organización ser innovadora a nivel local como sucedió al principio con PwC en Australia.

Rodríguez Sau añadía:

«La innovación nos ha permitido también desarrollar una nueva campaña para enfocar la comunicación con el cliente de forma mucho más original. Como detalle puedo citar que hemos llegado a incorporar ofertas plasmadas sobre hojas de papel de forma cuadrada para llamar la atención y que no se confundieran con el resto de papeles».

«La iniciativa *i-challenge* ha destacado por su formato innovador». Inicialmente desarrollada por profesionales de soporte de nueva incorporación en TLS, las cuarenta y dos personas participantes eran «*new joiners*», repartidas en seis equipos, y además de recibir formación en comportamientos y técnicas para la creatividad, compitieron por desarrollar soluciones para tres ambiciosos retos, que requerían soluciones innovadoras en materia de negocio, modelo de carrera y posicionamiento en el mercado. «Ello les obliga a romper barreras, teniendo en cuenta que todavía no conocen la organización y que el reto es realmente elevado».

El objetivo es extenderla a otras divisiones y perfiles con formatos adaptados.

El caso de Assurance-Auditoría

Comentaba Pérez:

«El inicio de la conversión en materia de innovación se produjo con el éxito del proyecto Other Assurance, ya que éste tuvo mucha visibilidad entre nuestros profesionales y con él vieron que la innovación estaba ligada a los resultados; tras año y medio, eran ya los propios responsables de área los que venían a proponer proyectos con ideas innovadoras».

Por sus características, el negocio de auditoría era el que tenía más desarrollado el trabajo en red con las divisiones de Assurance de otros países. «El intercambio de buenas prácticas (sobre todo con Estados Unidos, Alemania, el Reino Unido y Australia) era muy provechoso para todos en el caso de la innovación», añadía Pérez.

Además, se buscó a través de la innovación considerar la vertiente legal con los profesionales de TLS y conseguir una mayor interacción. En este sentido, la «imitación» también dio

buenos resultados. La Comisión de Innovación de Assurance promovía que los conocimientos de un sector se aplicaran en el otro; por ejemplo, el «patrón de comportamiento» de las personas del sector seguros –que estaba muy desarrollado, ya que determinaba provisiones para afrontar futuros litigios– se intentó trasladar hacia el de automoción para obtener nuevas soluciones comerciales.

«Incluso en cosas tan sencillas como las presentaciones, que acostumbraban a ser muy grises y aburridas, con mucha letra, se buscaron diseños y el uso de nuevas tecnologías para centrar la atención del cliente en lo importante». Como resultado de este proceso, se constituyó un equipo dedicado a innovar en las presentaciones de forma recurrente cada año.

El caso de Advisory-Consultoría

La división ya realizaba innovación incremental de forma inherente al desarrollo de su actividad. Por ello, en las dinámicas de innovación comunes al resto de la compañía, «fue la división que pudo funcionar con el menor grado de soporte para un adecuado funcionamiento de los equipos», comentaba Pedro Alberto; «... el mayor impacto del proceso de innovación ha sido para la generación de innovación radical». Las dinámicas para la innovación radical son totalmente diferentes, «la exploración es mucho más larga, la conceptualización puede ser extenuante y el grado de incertidumbre es mucho mayor; además, las métricas son otra historia», añadía Pedro Alberto.

Un ejemplo de innovación radical se produjo en el modelo de negocio del mercado asociado a los *deals que era fundamentalmente «reactivo» a las peticiones de los clientes*. Se organizó el área que cubre este negocio en industrias, hecho poco habitual en el sector, gracias a la red creada con Filling the Gaps. Los socios, además, disponían de un conocimiento transversal de estas industrias, hecho que aumentaba el potencial de venta. También se creó un proceso para identificar y proponer anticipadamente los *deals* a los clientes y las posibles necesidades asociadas; «... esto supone llegar con ventaja, porque al ser proactivos añadimos un valor que el cliente aprecia mucho», comentaba Pedro Alberto, y añadía Carlos Mas:

«A nivel de resultados, ello nos ha proporcionado un crecimiento anual medio del 13% en los últimos cinco años en un mercado que cae al 7% anual en el mismo periodo de un lustro, y además este modelo se ha exportado a la red internacional de PwC».

Otro ejemplo de dinámica de innovación radical dio como fruto un nuevo planteamiento en el mercado de los proyectos asociados a las transacciones inmobiliarias. Debido a la crisis del sector, la dinámica de los brókeres del pasado había perdido todo su sentido. Para poder dar una respuesta en este nuevo entorno, se diseñó el Proyecto Trébol, que desarrollaba una acción de asesoramiento al propietario del inmueble para que, mediante su transformación, el activo tuviera una mejor salida al mercado. Ello supuso un cambio importante respecto al proceso de negocio anterior, prueba de ello fue, en palabras de Pedro Alberto: «Hemos contratado arquitectos, hecho que, hace unos años, hubiera sido impensable en PwC».



Gestión de la innovación

Según Carlos Mas, al definir los objetivos de innovación del año, alineados con los de la estrategia, no se obsesionaron con los números aunque siempre eran una referencia.

«No hemos querido engañarnos con los objetivos en el sentido de ampliar el *scope* de lo que se considera innovación para poder llegar a las cifras. A pesar de ello, siempre hemos ido subiendo el listón: en 2010, el objetivo de ingresos por innovación se fijó en un 3%; en 2011, en un 5%, y en 2012, fuimos a por el 10%».

En las *reuniones trimestrales con los órganos de Dirección* se revisaba el estado de la innovación («Cómo vamos y cómo seguimos es el espíritu de esta reunión»), donde Pedro Alberto explicaba mediante indicadores, tanto cualitativos como cuantitativos, la evolución de todo el proceso. En los aspectos cualitativos, lo que más pesaba era el seguimiento de la construcción de los diferentes elementos del modelo. En los cuantitativos, destacaba el uso del presupuesto de horas, los *timings* y los resultados de los proyectos más relevantes.

Carlos Mas comentaba: «Puedo decir que la Dirección tiene una actitud diferente cuando trata la innovación; si no hubiera sido complicado, se ahorraban preguntas que no tocaban, se dejaba más margen...».

Como comentaba Pedro Alberto: «Carlos quiere que le lleven los objetivos y, sobre todo, más que la cifra, quiere saber qué van a hacer que sea diferente para conseguirlo... y en la innovación esto ha sido una dinámica continua».

Coherente con la forma de trabajar en la Dirección, en las reuniones bimensuales del Comité de Innovación se revisaban, con los responsables de innovación, los indicadores definidos para poder conocer el estado de las cosas (véase el Anexo 15). El responsable de innovación a nivel divisional organizaba el seguimiento del proceso de la forma que mejor les encajara. «Tenían libertad para organizarse», comentaba Pedro Alberto.

El pipeline de proyectos y la composición del portfolio

En la revisión del *pipeline* de productos que cada mes se realizaba con los responsables de innovación por división se analizaba la progresión de los diferentes proyectos en marcha, cada uno en la fase de desarrollo en la que se encontrara (véanse los Anexos 16a, 16b y 16c).

En el diseño del portfolio de proyectos, el objetivo era mantener un equilibrio en el *mix* de innovación incremental, semiincremental e innovación radical (véanse los Anexos 17a y 17b). Pedro Alberto comentaba:

«El *mix* de los proyectos se orientó en un principio hacia la innovación incremental para asegurar el éxito en la instauración del modelo, pero, a medida que fue madurando, el objetivo de porcentaje de innovación radical ha aumentado año a año, dentro de los criterios de selección de los proyectos candidatos».

Algunas herramientas clave

Uno de los retos que se planteaba en esta fase del proyecto era la comunicación con la organización. Parecía que los comités ya estaban funcionando y que habíamos detectado los retos más importantes a los que nos enfrentábamos si queríamos que el cambio de cultura fuera real, pero había que empezar a pensar en herramientas de comunicación para involucrar a toda la organización. La plataforma *Innosite*, creada a principios de 2009, permitía el lanzamiento de campañas masivas para poder lanzar, tanto a grupos de interés como a toda la organización, determinados retos o campañas de ideas para alimentar los procesos de innovación. Sin embargo, había que diseñar muy bien el uso de esta herramienta: «La campaña puede fallar por la pregunta, la comunicación, el público y, sobre todo, por el momento del lanzamiento». Comentaba Pedro Alberto: «El cierre de año, antes del verano, es un mal momento. Resulta clave conocer el tempo de la compañía».

Y no sólo era importante el tiempo, sino también el espacio... «La innovación es un proceso físico; son necesarios espacios diferentes para conseguir ideas diferentes», señalaba Pedro Alberto. La creación del espacio *Innol@b* (véase el Anexo 18), como sala especialmente adecuada para generar un ambiente propicio para la creatividad, facilitaba este proceso. «Realmente necesitaríamos irnos fuera de la ciudad un fin de semana todos juntos para poder pensar bien, pero esta sala nos ayuda mucho a romper con lo que veníamos haciendo antes».

Aunque lo que verdaderamente ayudó a dar un salto cualitativo para poner la innovación en el centro de la tarea diaria de los profesionales fue la formación en innovación y los indicadores ligados a la carrera profesional de cada persona. «Innovación y carácter emprendedor» era una de las cinco dimensiones que cualquier profesional tenía que desarrollar para evolucionar en su carrera profesional en PwC.

La oferta de cursos de la universidad corporativa de PwC fue incorporando progresivamente algunos relacionados con el proceso de innovación. «Con ello pretendemos que los profesionales que estén involucrados en la innovación puedan disponer de los recursos de formación necesarios para poder afrontar estos retos», comentaba Virginia Arce, líder de Capital Humano.

En una última fase se diseñaron los indicadores relacionados con la innovación. Pedro Alberto decía:

«En esta compañía, incorporar un nuevo elemento de valoración del potencial de carrera profesional es un tema muy delicado. No lo podíamos hacer de un día para otro porque afectaríamos las carreras de muchas personas sin darles la oportunidad de adaptarse; teníamos que ir anunciándolo, dar tiempo y esperar el momento oportuno para hacerlo. Además, a la hora de incorporar la innovación al potencial de carrera profesional debíamos tener la capacidad de dar a todas las personas la oportunidad de participar».

Fase III: 2011-2012, madurez del modelo y nuevos retos

En el año 2011, en el continuado entorno de crisis que seguía lastrando el desarrollo de la economía española y, tras cuatro años del programa Lidera*, los resultados económicos



obtenidos fueron destacables, tanto por las cifras de crecimiento como de liderazgo en el mercado (véanse los Anexos 19 y 20). Comentaba Carlos Mas:

«Todo el programa Lidera* nos ha dado muy buenos resultados, no sólo económicos, sino también de visibilidad y posicionamiento respecto al resto de países en PwC; en el año 2011 se compartió con diecisiete países a nivel corporativo la experiencia de innovación llevada a cabo en España. Dada la madurez de nuestro modelo, PwC en España es ya una modelo a seguir en innovación dentro de la firma internacional, y nos llegó la oportunidad de ser referentes internacionales de innovación para todo el grupo. De hecho, de los siete países que habían lanzado un proyecto sobre innovación, tres de ellos habían utilizado el modelo español y habían disfrutado del asesoramiento de Pedro Alberto. También hemos llevado a cabo un proceso de apertura en el mercado español en el que la innovación ha jugado un papel destacado; la iniciativa del Foro de Crecimiento Inteligente es una clara apuesta en este sentido».

El contacto habitual con los otros países de la firma también le permitió intercambiar información y experiencias enriquecedoras. Se potenció el radar con la incorporación de *alumni* (*network* de extrabajadores de PwC), expatriados de la compañía, clientes (divididos por sectores) y nuevas incorporaciones. Con todos ellos se organizan reuniones y *workshops* para la recogida de información de tendencias, novedades y propuestas de mejora que después se utilizan como *input* para el desarrollo de proyectos específicos.

Asimismo, en esta fase se intensificaron las relaciones con escuelas de negocio, centros de innovación, etc. y se detectó la necesidad de incorporar una división IFS a los proyectos de innovación.

En junio de 2012, PwC se encontraba en un momento en el que se había interiorizado la innovación y cada división la trabajaba de forma eficaz. «Tras todos estos años empujando, se puede decir que la innovación es ahora algo natural en PwC. Se ha incorporado como elemento del día a día y está muy presente en el plan estratégico», opinaba Pedro Alberto. En el año 2011 se desarrollaron cincuenta y seis proyectos de innovación, se lanzaron veintiséis nuevos servicios al mercado y el proceso de innovación originó el 5% de los ingresos de PwC. El complejo sistema de innovación se había desplegado y los objetivos marcados, tanto económicos como no económicos, se habían alcanzado: «Estamos en fase de mantenimiento de lo que hemos conseguido», comentaba Carlos Mas.

Pero los responsables de innovación por división no veían claro cómo reproducir los éxitos conseguidos de forma más masiva o en un tipo de innovación más radical para conseguir los objetivos anuales. Pensaban que necesitaban una sistemática para conseguirlo. Desde su inicio, habían participado más de trescientas personas anualmente en las diferentes iniciativas relacionadas con la innovación, con el objetivo de extender la participación para dar el impulso final al cambio buscado, Pedro Alberto y su equipo proponían ahora utilizar una nueva aproximación a la gestión de la innovación, el iMarket, para extenderlo al resto de la organización.

Los retos del futuro

1. El iMarket

El lanzamiento del iMarket suponía abrir la gestión de la innovación, poniendo en contacto los proyectos de innovación (oferta de participación) con los profesionales de PwC (demanda de participación) en una plataforma de mercado de la innovación (*marketplace*).

Los planes eran que la oferta se estructurara en torno a campañas de ideas, proyectos de innovación e iniciativas individuales. Las propuestas surgidas en la compañía en cualquiera de estas tres líneas se publicarían en el iMarket tras ser revisadas por el Comité de Innovación. A partir de ahí, los profesionales debían escoger la iniciativa a la que querían contribuir, y finalmente se seleccionarían los perfiles que mejor encajaran para el desarrollo y el éxito de la misma.

La propuesta era que los candidatos seleccionados para un proyecto dispusieran del tiempo adecuado para poder desarrollar el proyecto cargando las horas con el código correspondiente. «El objetivo que tenemos es que, con toda la oferta, el 50% de los profesionales tenga cada año la oportunidad de participar en la innovación». Manejar la participación es un aspecto clave y muy complejo; de hecho, «el sistema está preparado para no poder decir que no a la solicitud de una misma persona dos veces en un mismo año...»: su desarrollo de carrera estaba ligado a la participación y el desempeño en este tipo de proyectos.

¿Sería el iMarket la clave para conseguir estos resultados? ¿Podría la masificación del proceso traer nuevos problemas? ¿Cómo asegurar que los proyectos no siguieran siendo intradivisionales? ¿Cómo promover más proyectos transversales, que era en realidad el objetivo inicial de todo el proyecto? ¿Cómo conseguir que la innovación radical tuviera cabida en la sistemática ideada? ¿Quién formaría parte de los comités de decisión del iMarket?

2. Los intraemprendedores

Iniciar el intraemprendimiento en PwC era una de las opciones que se estaban analizando para dar un paso más allá en la innovación. Se trataba de abrir la puerta a personas de PwC que quisieran desarrollar un nuevo negocio relacionado con la actividad de la firma, para que pudieran hacerlo en su seno. Además del negocio, el intraemprendimiento podía suponer una oportunidad para desarrollar el potencial de las personas y asegurar la retención del talento.

El intraemprendimiento suponía un gran reto para la firma: ¿cómo encajaría con la estructura de socios de la misma?, ¿qué consecuencias tendría en el sistema de carrera profesional vigente?, ¿qué sistema de gestión necesitaría?...

3. El segmento de las startups

La evolución del mercado hacía pensar que el segmento de las *startups* podía ser una interesante apuesta para el futuro. Este segmento, totalmente inexplorado para PwC en España, tenía un peso muy destacado en filiales de otros países, como PwC en Israel, donde representaba una cuarta parte de la cartera de clientes.



Los retos de mercado y organizativos de este segmento eran diversos: ¿cómo encajar las *startups* con el resto de segmentos de clientes?, ¿qué tipología de servicios se podían ofrecer y cómo asegurar la rentabilidad de todo ello?

Los siguientes pasos

Por otro lado, el papel de Pedro Alberto había cambiado mucho...

¿No estaremos replicando los problemas con los que se encuentran todas las compañías cuando diseñan su proyecto de innovación? Pedro Alberto sabía que habían recorrido un largo camino, pero parecía que este reto era, sin lugar a dudas, el siguiente eslabón en la evolución de la firma...

Legal copy
if side note

Anexo 1

Profesionales de PwC en España

Plantilla	2007	2008	2009	2010	2011
Socios	74	80	90	98	95
Personal de servicio al cliente	2.273	2.564	3.016	3.050	3.162
Personal de apoyo	452	497	528	516	517
Total	2.799	3.141	3.634	3.664	3.774

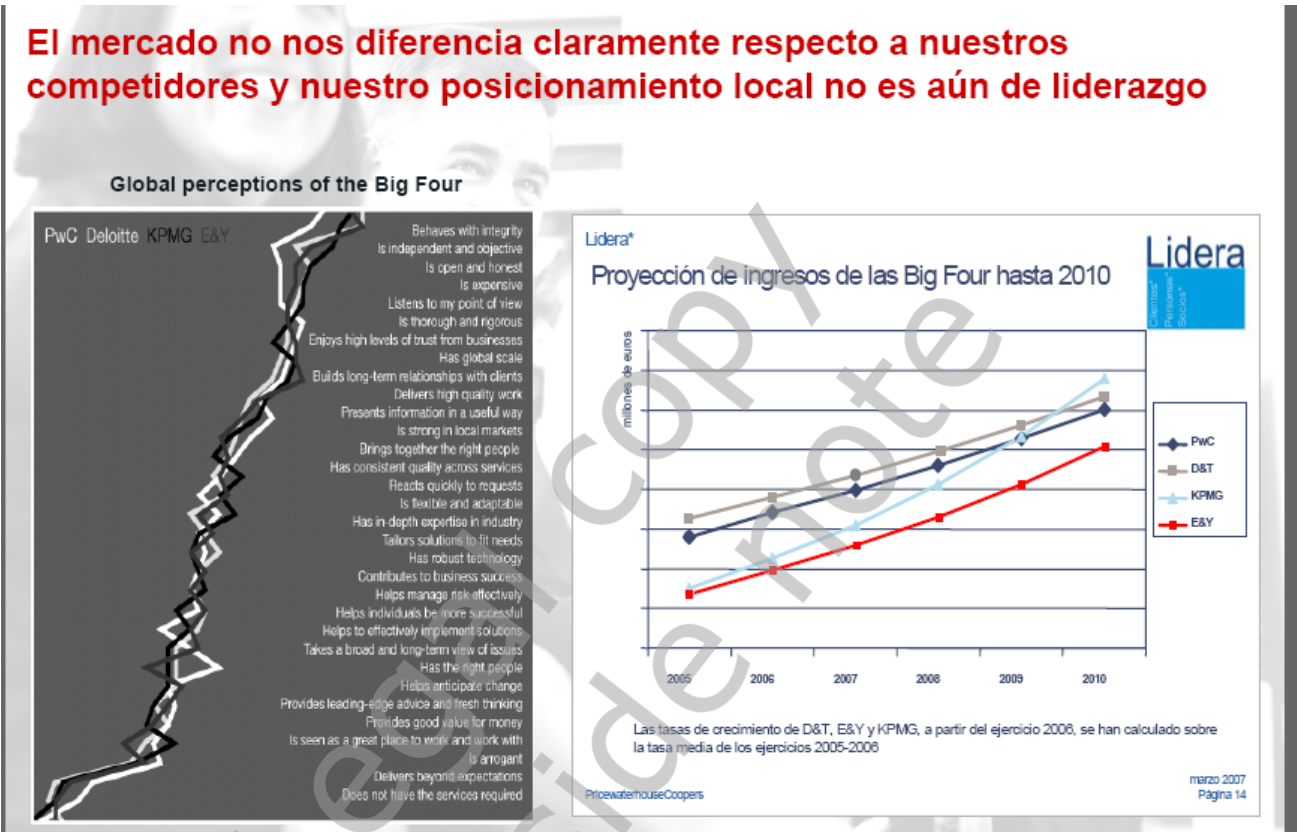
Plantilla	2007	2008	2009	2010	2011
Auditoría	1.178	1.201	1.442	1.493	1.504
Asesoría Fiscal y Legal	824	914	973	908	924
Consultoría de Negocio y Financiera	540	731	909	988	1.075
Servicios internos	257	295	310	275	271
Total	2.799	3.141	3.634	3.664	3.774

Fuente: elaboración propia basada en información proporcionada por la empresa.



Anexo 2

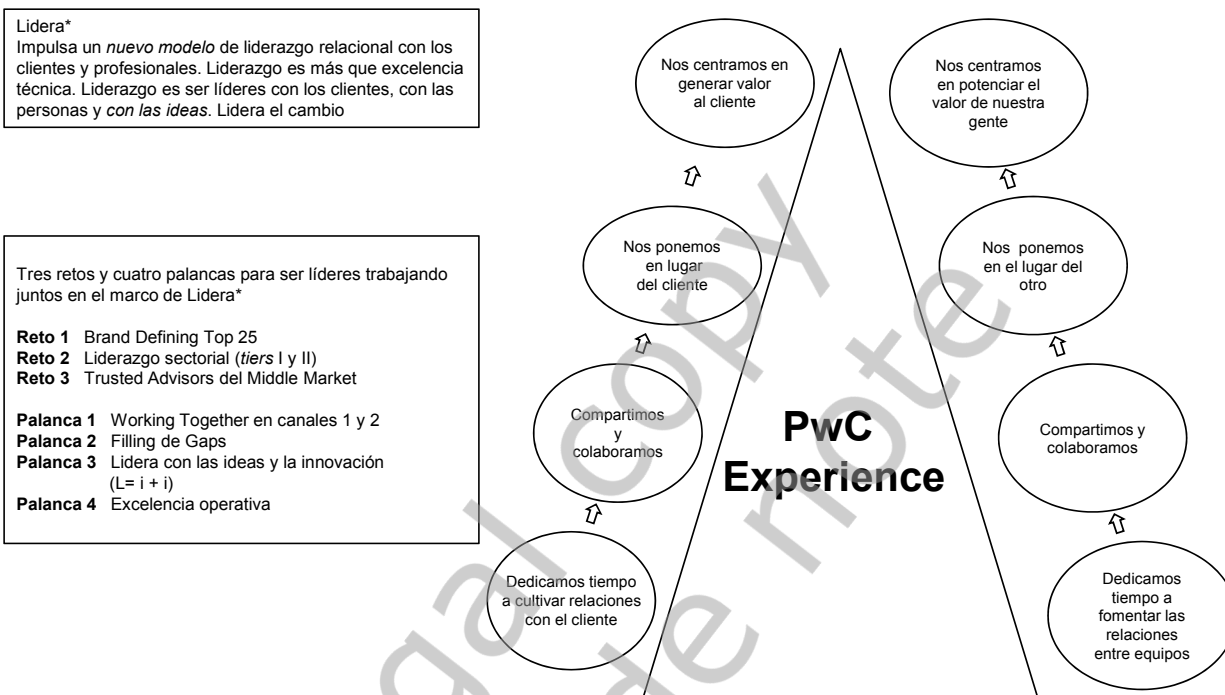
Información del posicionamiento de PwC (2007)



Fuente: elaboración propia basada en información proporcionada por la empresa.

Anexo 3

Programas Lidera* y PwC Experience



Fuente: elaboración propia basada en información proporcionada por la empresa.



Anexo 4

Programa Filling the Gaps, 2006-2010

	Partners	Plantilla
Compañías de consultoría tecnológica	15	286
Despachos de abogados	5	40
Las cuatro grandes	5	79
Compañías de consultoría estratégica	2	2
Industrias	4	74
Funcionarios	7	15
	38	496

Fuente: elaboración propia basada en información proporcionada por la empresa.

Anexo 5

Perfil profesional de Pedro Alberto, julio de 2012

Pedro Alberto Gómez

- 10 de mayo de 1971, Bilbao, España

Formación académica

- Innovation Executive Development Program, MIT Sloan School of Management (2008-2011)
- Diplomado en Filosofía, Universidad Pontificia de Comillas-ICADE (2005-2008)
- Executive MBA, ESADE Business School (2002-2004)
- Máster de Dirección en Tecnología y Sistemas de Información, IE Business School (1998-1999)
- Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales, Universitat Autònoma de Barcelona (1989-1994)

Experiencia profesional

- PwC España (2008-Actualidad), director de Innovación para toda la firma en España
- PwC Advisory (1997-2008), director de Consultoría
 - Más de 11 años de experiencia en proyectos de asesoría de negocio en temas relacionados con el desarrollo de planes de negocio y planes estratégicos, la optimización de la cadena de valor, los servicios posventa, el análisis de transacciones y la modelización económica y operativa de las compañías.
 - Análisis de transacciones nacionales e internacionales entre compañías de diferentes sectores y en mercados nacionales e internacionales.
- PwC Assurance (1996), 6 meses en la División de Auditoría en el sector financiero.
- General Electric (GE) (1995-1996), Puerto Rico
 - Especialista en optimización de la cadena de valor y la cadena de suministro
- AIESEC España (1989-1995), presidente de la organización en España en 1994-1995.

Fuente: elaboración propia basada en información proporcionada por la empresa.

Anexo 6

Anuncio «campana de ideas»



PRICEWATERHOUSECOOPERS 

*connectedthinking

Deja que la innovación se convierta en parte diaria de tu vida

Buscamos

Ideas que den respuestas a necesidades de nuestros clientes.

Nuevos productos o servicios que se adelanten a las necesidades que surjan en el mercado.

Ideas que ayuden a mejorar nuestros procedimientos internos e incrementar así nuestra eficacia en el trabajo.

Envía tus **Ideas** y sugerencias al Grupo de innovación. Entra en el "Innovation Site" de KnowledgeCurve o llama a la extensión 16020 para recibir más información.

La recompensa

Al enviarnos tu **Idea** o sugerencia recibirás un pequeño obsequio.

Si la **Idea** es seleccionada para el concurso tendrás la oportunidad de presentarla al Comité de Innovación y ganar:

Un viaje por valor de 2.200 euros

Fuente: elaboración propia basada en información proporcionada por la empresa.

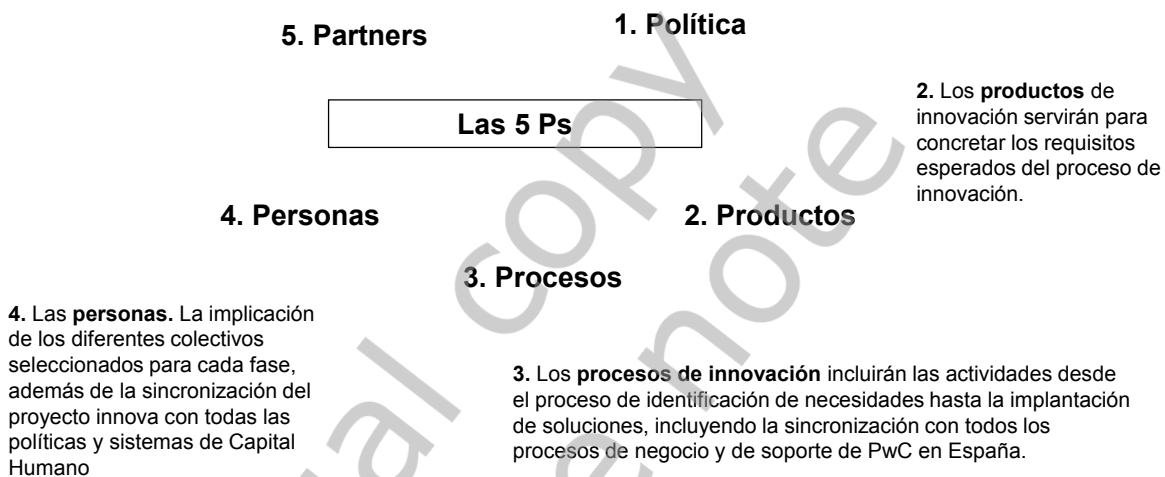


Anexo 7

El modelo de las 5 Ps

5. Partners. Identificación de aquellas personas, colectivos e instituciones que puedan colaborar en los diferentes procesos de innovación, tales como PwC Alumni o Escuelas de Negocio

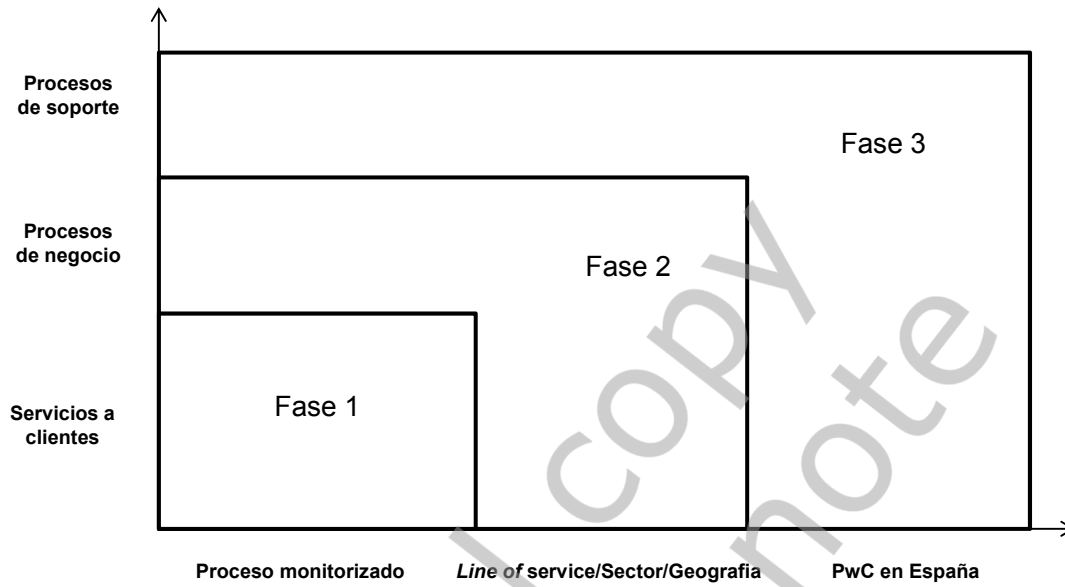
1. La política de innovación definirá aspectos como los objetivos, los criterios de selección, los productos de innovación y el presupuesto. Debe ser coherente y consistente con el resto de iniciativas de PwC.



Fuente: elaboración propia basada en información proporcionada por la empresa.

Anexo 8

Fases del despliegue del proceso de innovación

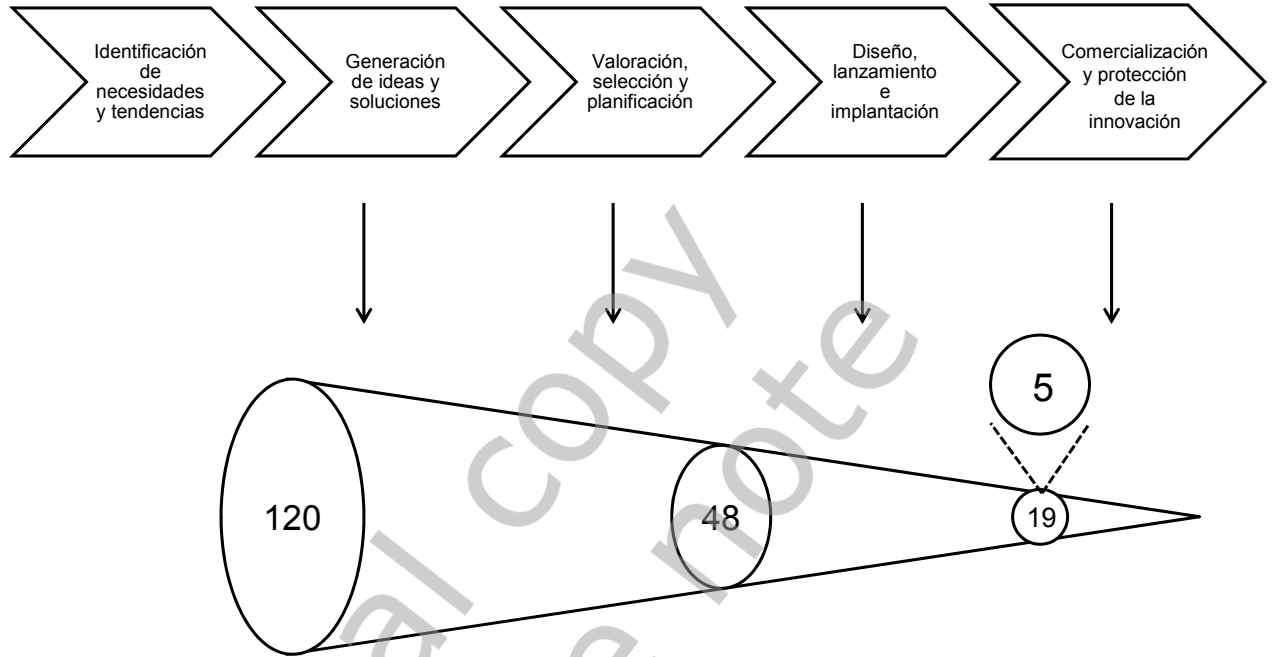


Fuente: elaboración propia basada en información proporcionada por la empresa.



Anexo 9

Proceso de innovación

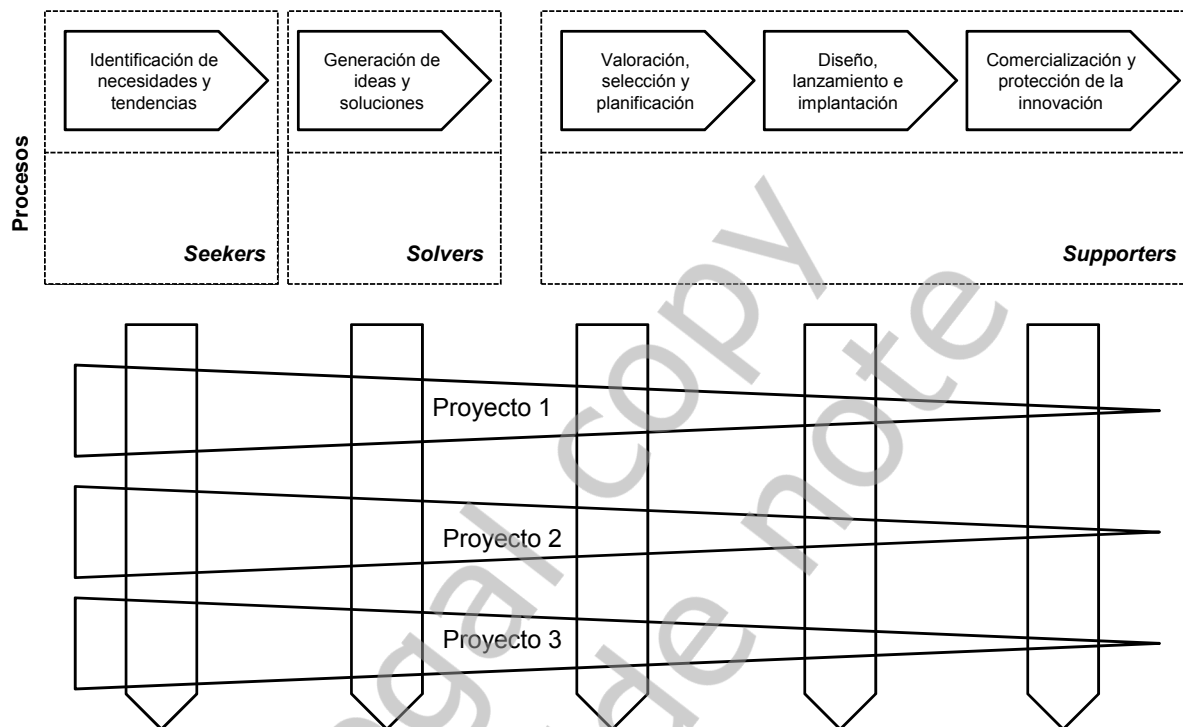


La sistemática del proceso de innovación debe permitir gestionar un número relevante de ideas, así como la eficiencia del proceso de desarrollo y lanzamiento de servicios

Fuente: elaboración propia basada en información proporcionada por la empresa.

Anexo 10

Proceso de innovación: actividades específicas para asegurar un origen del proceso sistemático y reducir la variabilidad de la innovación



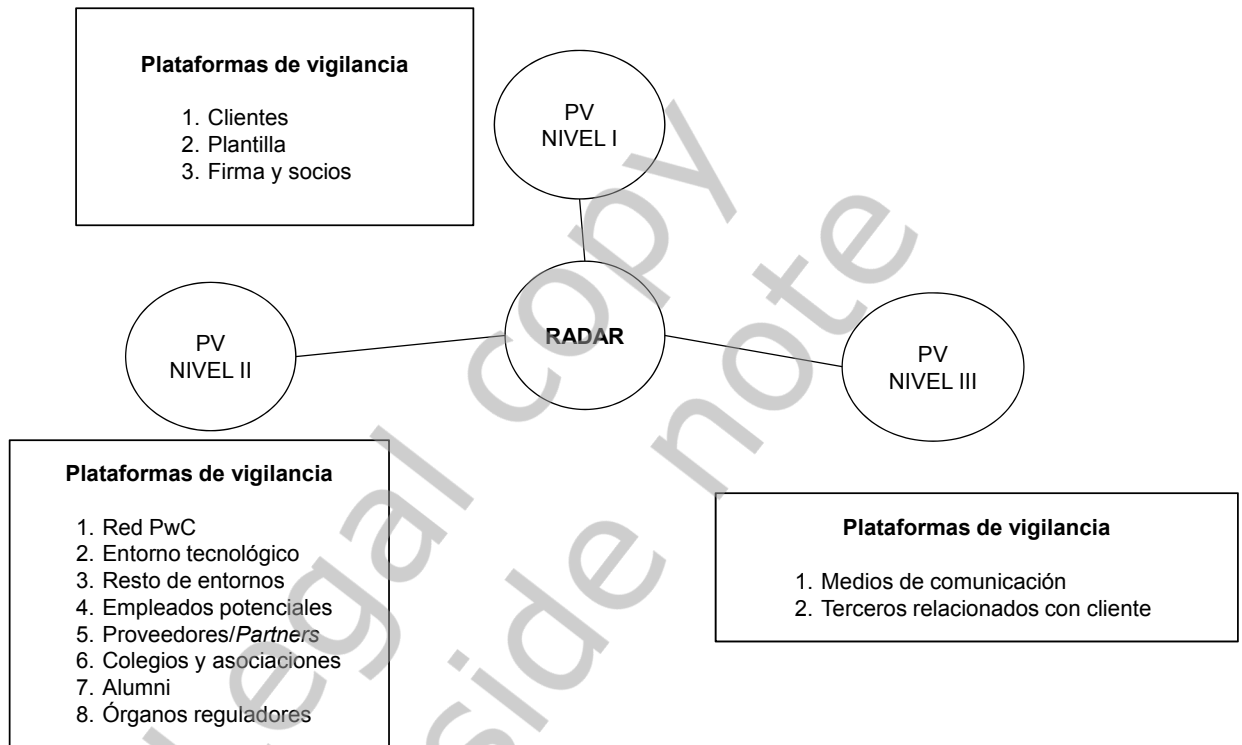
Fuente: elaboración propia basada en información proporcionada por la empresa.



Anexo 11a

Estructura del radar

La estructura formal del radar se concreta en plataformas de vigilancia (PV) agrupadas por niveles según su impacto en los KPI de la firma

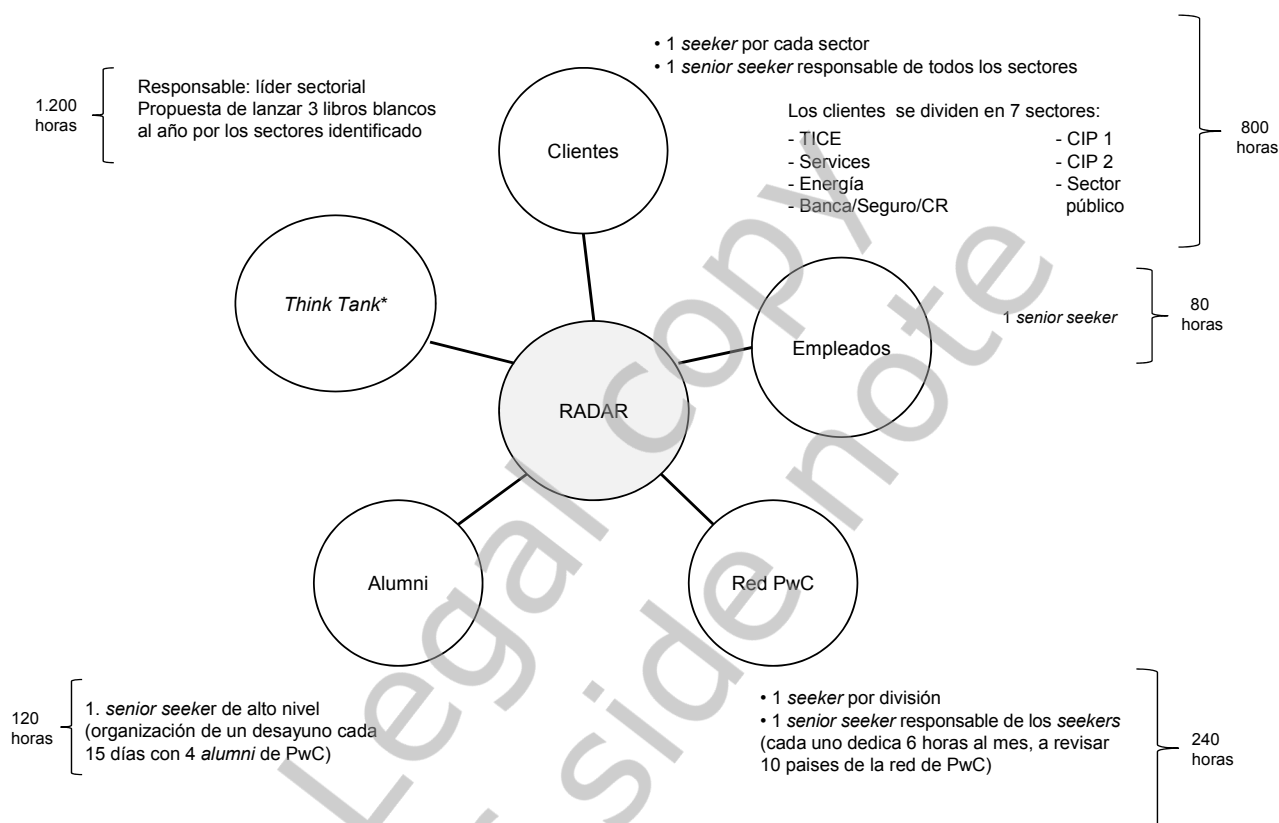


Fuente: elaboración propia basada en información proporcionada por la empresa.

Anexo 11b

Estructura del radar

La sistematización del proceso de innovación se sustenta en el proceso del radar que regularmente identificará tendencias y oportunidades de negocio



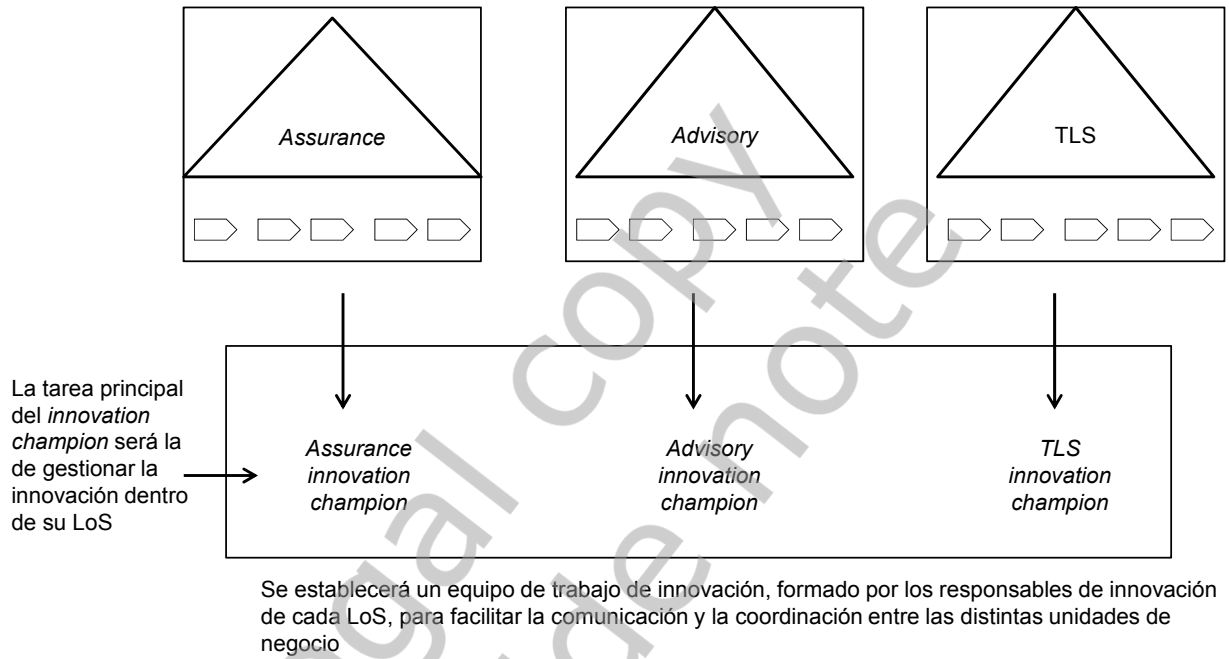
Fuente: elaboración propia basada en información proporcionada por la empresa.



Anexo 12a

Organización del proceso de innovación

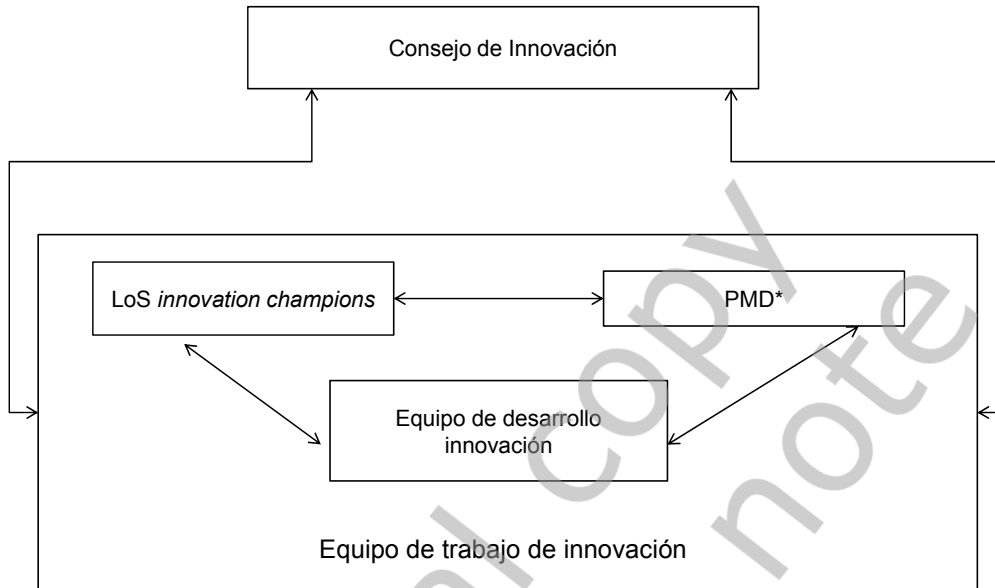
Cada LoS contará con un *innovation champion* encargado de gestionar la innovación en su LoS y de comunicarse con las otras áreas mediante el equipo de trabajo de innovación



Fuente: elaboración propia basada en información proporcionada por la empresa.

Anexo 12b

Organización del proceso de innovación



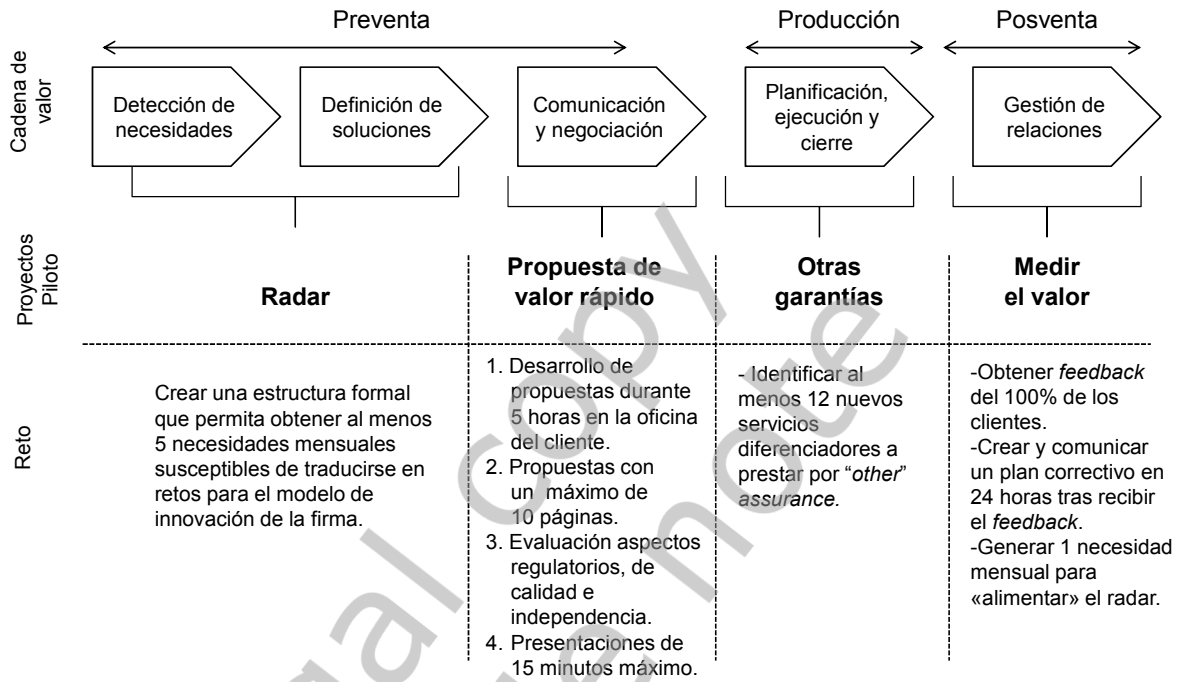
* Equipo de personas con alto potencial de desarrollo de carrera en PwC.

Fuente: elaboración propia basada en información proporcionada por la empresa.



Anexo 13

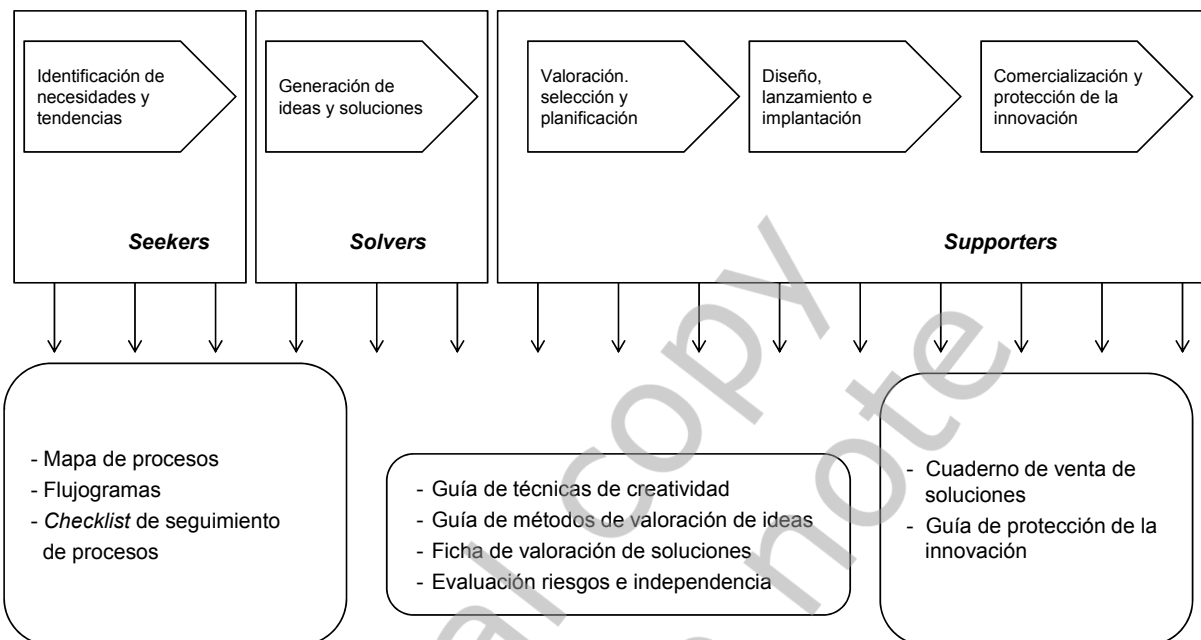
Los cuatro proyectos piloto



Fuente: elaboración propia basada en información proporcionada por la empresa.

Anexo 14

Herramientas asociadas al proceso de innovación



Fuente: elaboración propia basada en información proporcionada por la empresa.



Anexo 15

Indicadores estratégicos del sistema de innovación

Firma

- Facturación en proyectos de innovación (porcentaje de crecimiento)
- Número de clientes nuevos que contratan soluciones nuevas
- Ratios del *client survey*
- Ratio hora/creación de soluciones innovación
- Porcentaje de penetración en clientes de las firma
- Porcentaje de penetración por zonas geográficas

Clientes

- Porcentaje de éxito (oportunidades/servicios)
- Número de soluciones WT nuevas
- Número de iniciativas nuevas relacionadas con los comportamientos de PwC Experience
- Número de cuadernos de venta lanzados
- Número de días para el lanzamiento de nuevos servicios

People

- Número de horas dedicadas a la innovación
- Número de horas de formación
- Número de personas X los involucradas
- Número de ideas presentadas
- Número de entradas en el *site* de innovación
- Número de oportunidades de negocio detectadas
- Número de sesiones de comunicación/innovación
- Porcentaje de evaluaciones realizadas en proyectos de innovación
- Porcentaje de retribución variable por participar en la innovación

Fuente: elaboración propia basada en información proporcionada por la empresa.

Anexo 16a

Proyectos de innovación (I)

Número	Servicios	LoS
1	Deuda de compañías de servicios con las AA. PP.	Advisory
2	<i>Pricing</i> de fabricantes MDD	Advisory
3	Integración de redes comerciales/logísticas	Advisory
4	BSC RR. HH. en SAP/ <i>Business objects</i>	Advisory
5	Solvencia II: Automatización de controles en TI	Advisory
6	Solvencia II: Automatización de controles en TI	Advisory
7	<i>E-cars</i> Centro de Excelencia	Advisory
8	Red de oficinas bancarias	Advisory
9	Modelo integral de <i>cash pooling</i>	Advisory y TLS
10	Asesoría de servicios de <i>outsourcing</i>	Advisory y TLS
11	Servicios financieros a distancia	Advisory y TLS
12	Cuadro de mando de la función jurídica	Advisory y TLS
13	Campaña Impactarás	Assurance
14	Asesoría en instrumentos financieros (contratación, valoración, etc.)	Assurance
15	Modelización del negocio de entidades financieras	Assurance
16	Registro contable especial (RD 716/2009) de entidades financieras	Assurance
17	Asesoramiento técnico y contable (Circular 3/2010, Banco de España)	Assurance
18	Diagnóstico de reputación <i>online</i>	Assurance
19	<i>Brand health</i> (reputación, buen gobierno, transparencia, etc.)	Assurance
20	Arrendamientos: proyecto de norma de IFRS	Assurance
21	Comunidad interactiva con <i>priority accounts</i>	Assurance
22	Cajas de ahorro: organización, obra social y transparencia frente 3.º	Assurance
23	Sostenibilidad: sello promovido por el Ministerio de Fomento	Assurance
25	Campaña Nuevas tendencias, nuevos servicios	Assurance
26	Informe de auditoría de futuro/libro verde de la UE	Assurance

Fuente: elaboración propia basada en información proporcionada por la empresa.



Anexo 16b

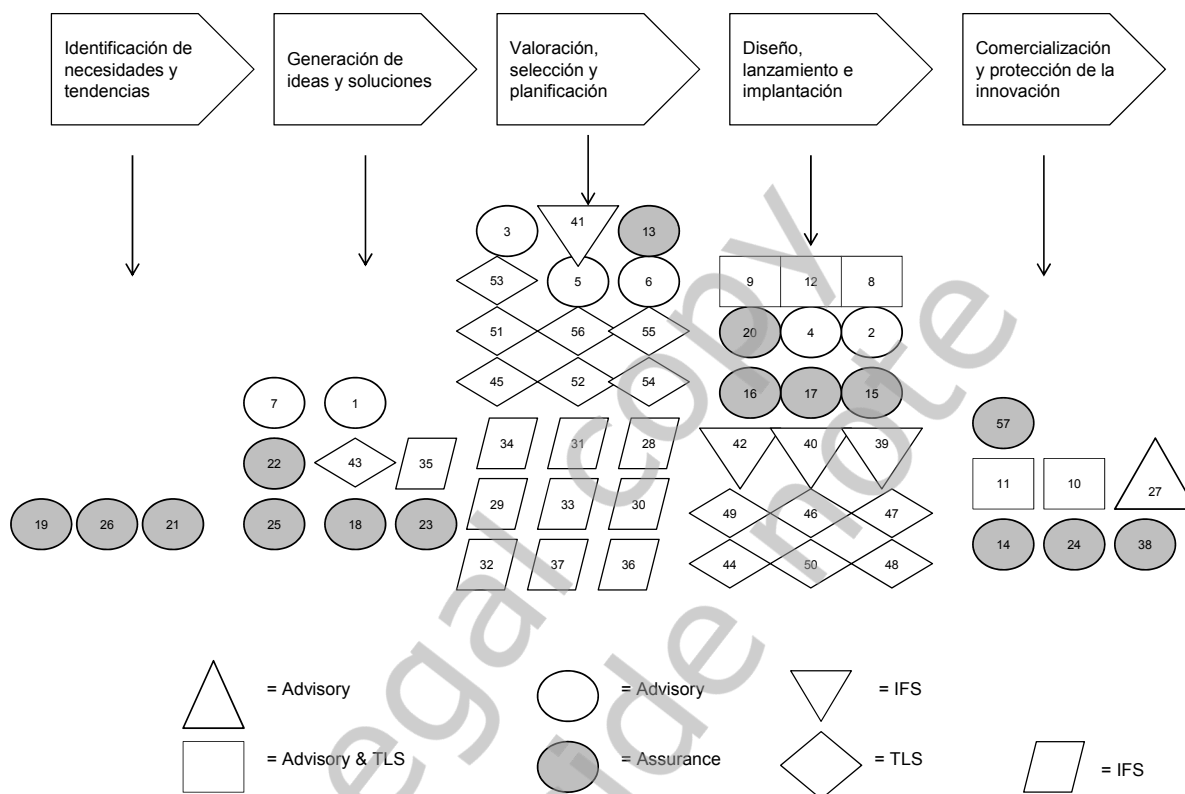
Proyectos de innovación (II)

Número	Servicios	LoS
27	Sistema de control interno e información financiera: soporte TI	Advisory
28	WOP 2.0	IFS
29	Eventos <i>alumni/E-contact</i>	IFS
30	Los viernes se graba	IFS
31	Informe corporativo digital	IFS
32	BSC Plan de Negocio Lidera (I)	IFS
33	Mejoras de procesos comerciales	IFS
34	PwC UP + Mensajería	IFS
35	Facturación electrónica	IFS
36	Comunidades profesionales 2.0	IFS
37	Intranet y red social	IFS
38	Servicios de innovación a clientes	Advisory
39	<i>Compliance officer</i> /Función jurídica TI	TLS
40	Proyectos Ladrones de Tiempo	IFS
41	Proyectos Transformación	IFS
42	Nuevo Código Penal	TLS
43	Propiedad industrial	TLS
44	Función fiscal	TLS
45	<i>Green taxes</i>	TLS
46	<i>Global tax compliance services</i>	TLS
47	Reclamación y/o compensación de deudas de las AA. PP.	TLS
48	Asesoramiento en IVA a entes públicos	TLS
49	7p	TLS
50	Mass Law	TLS
51	Marca/Posicionamiento (segunda fase)	TLS
52	<i>Pricing</i>	TLS
53	Internacionalización/Apoyo	TLS
54	<i>Intramobility</i>	TLS
55	Productividad del conocimiento	TLS
56	Mejora de proceso comerciales	TLS

Fuente: elaboración propia basada en información proporcionada por la empresa.

Anexo 16c

Proyectos de innovación (III)

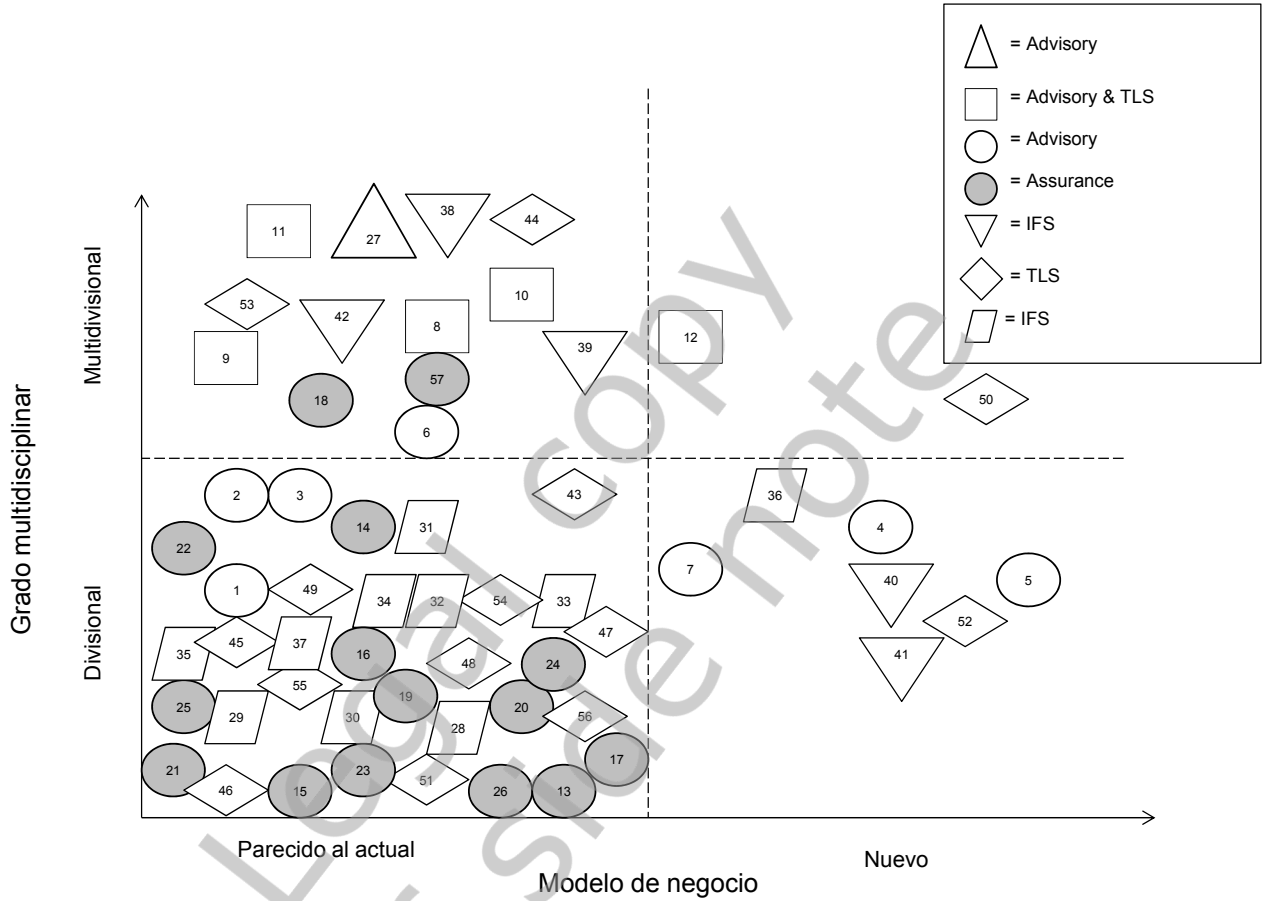


Fuente: elaboración propia basada en información proporcionada por la empresa.



Anexo 17a

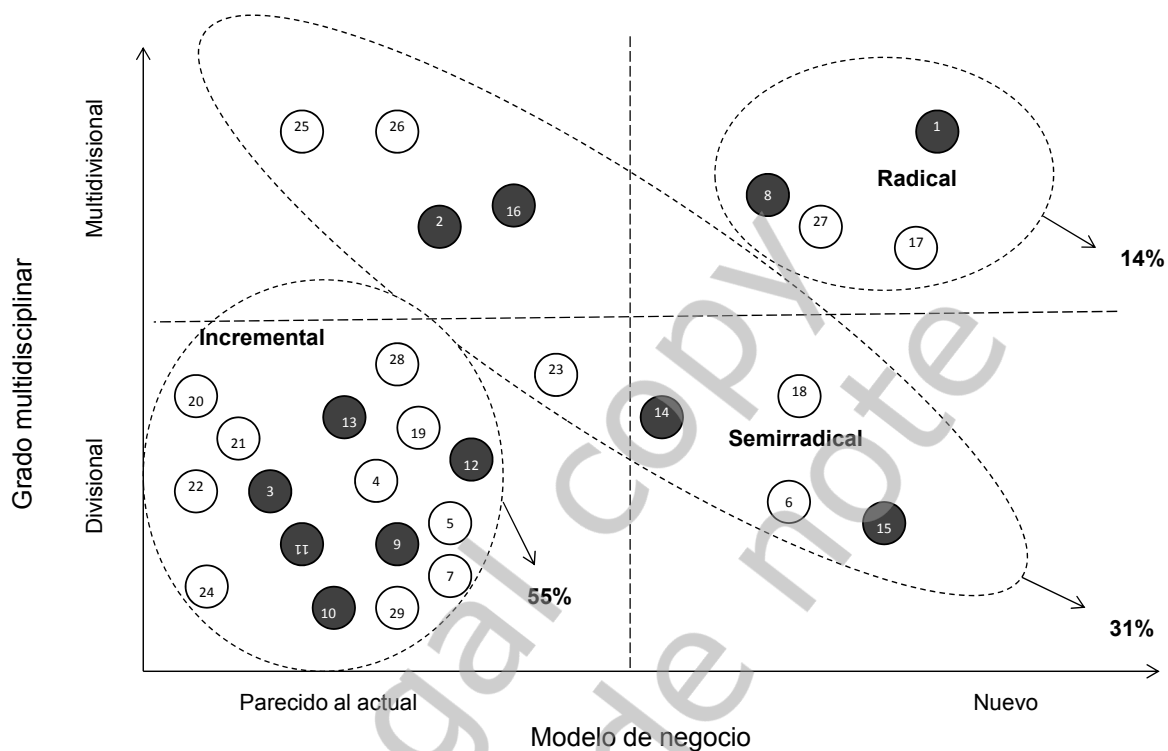
Porfolio de proyectos de innovación (I)



Fuente: elaboración propia basada en información proporcionada por la empresa.

Anexo 17b

Porfolio de proyectos de innovación (II)



Fuente: elaboración propia basada en información proporcionada por la empresa.



Anexo 18

El espacio Innol@b



Fuente: elaboración propia basada en información proporcionada por la empresa.

Anexo 19

Ingresos PwC en España, 2007-2010 (en millones de euros)

	Fy06	FY07	FY08	FY09	FY10	% Crecimiento FY09-FY10	% Crecimiento FY07-FY10
Todos	270,70	309,20	373,60	409,50	428,70	4,60%	38,60%
Assurance	128,70	139,90	160,74	171,23	176,30	2,90%	26,00%
TLS	84	94,10	115,79	117,20	119,20	0,17%	26,60%
Advisory	58	75,30	96,77	121,07	133,20	10%	76,80%

Fuente: «Ranking de auditorías en España», *Expansión*, 3 de marzo de 2008, 16 de marzo de 2009, 12 de abril de 2010 y 4 de abril de 2011.

Anexo 20

Evolución de las cuatro grandes y del PIB en España

	2008	2009	Total 2008-09
Ernst&Young	13,50%	5,20%	18,70%
Deloitte	13,70%	9,80%	23,50%
PwC	20,80%	9,60%	30,40%
KPMG	14,60%	6,30%	20,90%
PIB España	1,20%	-3,60%	-2,50%

Fuente: «Ranking de auditorías en España», *Expansión*, 3 de marzo de 2008 y 16 de marzo de 2009.