

MÓDULO 6

Nombre: Brizeth Lino Vera

Caso: INNOVACIÓN EN PWC (PriceWaterhouseCoopers).

1. ¿Qué se deberá realizar en PwC para que la innovación esté en el centro de los negocios?

Para que la innovación deje de ser algo "extra" y se vuelva el motor principal, el caso sugiere que no basta con tener buenas ideas; hay que sistematizarla. Según el plan de Carlos Mas y Pedro Alberto, se necesita:

- Masificar la participación: Pasar de un comité pequeño a que al menos el 50% de los profesionales participe anualmente a través de herramientas como el iMarket.
- Vincularla a los ingresos: Establecer objetivos financieros claros, como lograr que el 10% de la facturación provenga de servicios innovadores.
- Cambio cultural profundo: Lograr que la innovación sea una actitud natural en la relación diaria con el cliente y no un evento aislado.
- Fomentar el intraemprendimiento: Permitir que los mismos empleados desarrollen nuevos modelos de negocio dentro de la firma para retener el talento más creativo.

2. ¿Cuáles son los negocios de PwC?

La firma opera bajo un modelo de "partnership" con tres divisiones principales que se cruzan de forma matricial por industrias y geografías:

- Assurance (Auditoría): Es la división más grande (40% del negocio) y se centra en la disciplina y regulación. Internamente se les llama "los del Excel".

- TLS (Asesoría Legal y Fiscal): Enfocada en servicios legales con una cartera amplia de clientes. Son conocidos como "los del Word".
- Advisory (Consultoría): Dividida en consultoría de negocio y financiera, conocidos como "los del PowerPoint".

3. ¿Por qué Carlos Mas decidió ofrecer un servicio más especializado a los clientes?

La decisión fue puramente estratégica para asegurar la supervivencia y el crecimiento de la firma:

- Diferenciación real: En un mercado donde los clientes no veían una diferencia clara entre las "Big Four", la especialización era la única forma de destacar.
- Anticipación a la crisis: Carlos Mas visualizó que un servicio más sofisticado ayudaría a enfrentar recesiones económicas (como la que llegó dos años después).
- Captura de valor: Buscaba transformar el modelo comercial para ser más ambiciosos y ofrecer soluciones transversales que la competencia no cubría.

4. ¿En qué consiste el programa Filling the Gaps?

Este programa fue la "pieza" que permitió a PwC crecer comprando capacidades que no tenía:

- Crecimiento inorgánico: Se basó en adquirir firmas y contratar profesionales externos con perfiles muy específicos (como expertos en tecnología o estrategia).
- Modelo One Stop Shop: El objetivo era que el cliente pudiera encontrar todas las soluciones en un solo lugar, desde asesoría legal hasta consultoría tecnológica compleja

- Salto cualitativo: Gracias a este programa, Advisory pudo empezar a competir en "las grandes ligas" del mercado de consultoría.

5. ¿Qué tipo de resistencias al cambio tuvo el personal y cómo se vencieron?

La resistencia no fue igual para todos; dependió mucho del "ADN" de cada perfil profesional:

- TLS (Abogados): Creían que por su rigor técnico ya eran innovadores. Se venció dándoles un enfoque comercial y demostrando con resultados (como el Proyecto 5+) que presentaciones más ágiles atraían más negocio.
- Assurance (Auditores): Eran escépticos por la rigidez de su trabajo regulado. Se les convenció aplicando una metodología sistemática; al ser personas disciplinadas, una vez que entendieron el "proceso" de innovación, se convirtieron en sus mayores impulsores.
- Advisory (Consultores): Su ego era el problema; pensaban que innovaban en cada propuesta. Se venció poniéndoles metas extremas como el "time to market" de 30 días, lo que les obligó a cambiar su forma de trabajar para no quedarse atrás frente a la competencia.

6. ¿Qué se gestionó desde Talento Humano (TH) para aportar al cambio cultural?

Talento Humano fue el arquitecto que puso las reglas para que la gente realmente se "subiera al barco"

- Carrera profesional: Se incluyó la "Innovación y carácter emprendedor" como una de las cinco dimensiones obligatorias para ser evaluado y poder ascender.
- Formación dirigida: La Universidad Corporativa de PwC empezó a dictar cursos específicos sobre creatividad y procesos de innovación.

- Incentivos: Se crearon sistemas de recompensas, desde pequeños obsequios hasta viajes valorados en 2.200 euros para las mejores ideas.
- Nuevos Roles: Se definieron figuras como los Seekers (quienes detectan necesidades), Solvers (quienes crean soluciones) y Supporters, dando estructura al esfuerzo individual.