



## “Renovar la dirección de PwC era necesario para cumplir con la estrategia”

**ENTREVISTA CARLOS MAS** **Presidente de PwC en España** / Según el ejecutivo, la fuerza de la firma se debe a que no copia a las demás. “Hemos creado un modelo de negocio único y difícilmente replicable”, asegura.

G. Cagliani/C. García-León

Madrid

Crear un modelo de negocio único, que los competidores no sean capaces de replicar. Ésta es la obsesión de Carlos Mas (Valencia, 1961) desde su nombramiento como presidente de PwC en España, a finales de 2006. “Nuestra idea parte de la necesidad de estructurar la firma por áreas de negocio, como el sector financiero y la energía, y no por líneas de servicio, como la auditoría, la consultoría y el área jurídica, algo que sucedía en las décadas pasadas” explica el ejecutivo.

Según Mas, “este cambio se debe a que, si el problema de un cliente abarca varias disciplinas, lo que nos pide como firma es que le demos una solución, independientemente de los perfiles profesionales que intervienen en el proceso”.

Así, por ejemplo, “de acuerdo con el sistema tradicional en el sector legal, lo más frecuente es que haya un abogado como asesor en un concurso. Nosotros, en cambio, intentamos evitar situaciones preconcursales, ayudando a resolver las crisis empresariales con reorganizaciones y reestructuraciones”.

### Plan estratégico

Cuando accedió a la presidencia de la firma, el directivo puso en marcha un plan estratégico que tenía en cuenta esta necesidad y, al mismo tiempo, pretendía equilibrar la relación de fuerza entre los negocios tradicionales del grupo, muy desequilibrada en favor de la auditoría. Hoy, esta actividad representa un 40% del negocio de PwC, que en 2011 ascendió a 443,7 millones de euros, frente al 32% de la consultoría y al 28% de la asesoría legal y fiscal.

“Hemos invertido mucho en los últimos años, potencian-



Carlos Mas preside PwC desde noviembre de 2006.

do especialmente nuestras capacidades en consultoría con profesionales de firmas de asesoramiento estratégico, como McKinsey, y expertos en finanzas que procedían de otros grandes grupos de servicios (Deloitte, KPMG y Ernst & Young) y de instituciones como el Banco de España”, explica Mas. El objetivo de PwC es muy claro: “Ser líderes del sector en España al igual que lo somos a nivel global”.

Así, en referencia a los cambios que se han dado en las últimas semanas en el departamento jurídico de la firma, con la salida de Santiago Barrenechea, Mas matiza que “nuestro plan estratégico ha implicado una renovación en el equipo directivo, que hemos acometido progresivamente. Ésta ya se había producido en las áreas de Auditoría y Consultoría, y, ahora, también hemos dado el mismo paso en el área jurídica”. Mas argumentó

### Sector financiero y transacciones

**El grupo se ha reforzado sobre todo en el sector financiero, donde cuenta con más de 600 expertos, entre consultores, auditores y abogados. “Es un negocio que está en pleno proceso de reconversión y, por lo tanto, representa una gran oportunidad para nosotros”, explica Mas. “Hemos alcanzado el liderazgo en asesoría en transacciones por número de operaciones en las que hemos participado”, añade el presidente de PwC.**

que este cambio “no responde a ningún conflicto de carácter sucesorio”.

### Área jurídica

“En la división de fiscal y legal también queremos conectar con la estrategia de toda la fir-

ma y debemos responder en España a lo que somos en el mundo: la principal red jurídica global, con más de 35.000 profesionales”, asegura el directivo. Por eso, en la forma de trabajar “necesitamos cambios y haremos la inversión necesaria para conseguir estar rápidamente donde no estamos ahora”. Así, según Mas, PwC Tax & Legal quiere ponerse al nivel de otras divisiones de la firma en áreas como Financiero, Transacciones y Reestructuraciones. “Lo haremos con un crecimiento orgánico, siendo muy estrictos en la selección de profesionales con perfiles diferenciales”, asegura Mas, que descarta, eso sí, un crecimiento inorgánico como el que desarrollan otros competidores, que optan por integrar pequeños bufetes en sus filas.

El presidente de PwC asegura que la clave del éxito de la división de legal y fiscal, cuya fac-

“ El objetivo de nuestro plan de negocio es llegar a ser líderes en el sector de los servicios profesionales en España”

“ En la división legal y fiscal de la firma, pretendemos situarnos al nivel en el que estamos en el resto del mundo”

turación creció el pasado año un 4,7% a pesar de la crisis, es que “hemos hecho los deberes, por ejemplo, en el sector financiero, en la internacionalización de las empresas, en el ámbito de asesoramiento a expatriados y, en definitiva, porque estamos donde somos necesarios para el cliente”.

El ejecutivo recalcó que la firma tiene su propio camino. “Puesto que aspiramos a crear un modelo difícil de replicar, no queremos fichar gente sólo por sumar (aunque tengan sus propios casos y clientes) y no haremos cosas sólo por crecer, tampoco en el sector legal. Nuestra propuesta de valor es diferente y consiste en integrar perfiles distintos”, aseguró.

### Despachos tradicionales

Tampoco pretende Mas competir en algunos aspectos con los despachos de abogados más tradicionales. “No podemos jugar a lo que hacen otros”, afirmó. “Los clientes se han sofisticado mucho y nosotros no crecemos por iguales. Nuestra realidad está donde las necesidades del cliente son más complejas. En este sentido, donde más ventaja tenemos es en los servicios a través de nuestra red y en sectores como Financiero, Telecomunicaciones o Energía”, asegura Mas, que concluye: “Queremos abogados y fiscalistas que participen en los procesos de creación de valor”.