



Perspectiva del sector

El futuro de las empresas de servicios profesionales

El panorama en 2025



El ritmo de los cambios está acelerando

La tecnología ha posibilitado prestaciones de servicios más rápidas y flexibles y las expectativas de los clientes están evolucionando deprisa. **Más de un tercio de las empresas tiene previsto que en tres años al menos un 75 % de sus ingresos sea de origen digital¹**. El porcentaje de esas empresas se ha triplicado desde 2019. Para 2025 es muy probable que las empresas que se aferren a los procedimientos de trabajo tradicionales se queden a medio camino y solo sobrevivirán las empresas que sean capaces de adaptarse.



¿Qué definirá a los vencedores?

El talento, la tecnología y los datos. Las empresas que tengan en cuenta las necesidades de su personal, se propongan crear resiliencia y consigan insights relevantes derivados de sus datos estarán más preparadas para anticiparse y reaccionar a los cambios del mercado. Estarán mejor posicionadas para diseñar soluciones innovadoras y ofrecer resultados medibles de modo más rápido y eficaz que la competencia.

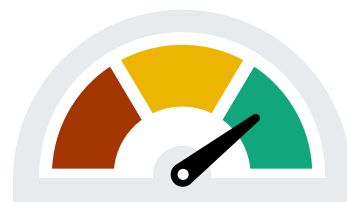
“Las exigencias de los clientes no van a dejar de aumentar, está demostrado”, dice Patrice Cappello, responsable global de Professional and Business Services Go To Market de Workday. “Ahora hay más empresas que intentan simplificar su estructura de partners de servicio. Tendrán que ser más creativas y ofrecer nuevos servicios para que sus clientes perciban más valor”.

Las empresas que más han progresado en su proceso de aceleración digital están mejor posicionadas para encontrar maneras más creativas y rentables de servir a sus clientes, especialmente para responder a la disrupción. Una encuesta reciente de PwC constató que **más de la mitad (56 %) de los CFO** dice que las inversiones tecnológicas que realizaron durante la pandemia contribuirán a que sus empresas estén mejor preparadas a largo plazo, y un 73 % afirma lo mismo respecto a sus formas de trabajar.

“La tecnología, los datos y los métodos de colaboración hacen algo más que capacitarnos. Son esenciales para nuestra competitividad en el mercado”, dice Dan Priest, ejecutivo de PwC.

Las empresas de servicios profesionales pueden empezar a prepararse hoy mismo para afrontar la próxima ola de disrupción invirtiendo adecuadamente en sus empleados, sus procesos y su tecnología. El punto de partida es un enfoque integral para la transformación digital. Al adoptar plataformas tecnológicas que unifican la empresa, esta puede dar la talla exigida por los clientes hoy en día y crear las capacidades digitales con las que competir en un futuro incierto.

“Todo el sector de los servicios profesionales es objeto de una gran demanda de esta ola de digitalización”, dice Priest. “Para ganarse el derecho a ayudar a una empresa a digitalizarse y transformarse, hay que esmerarse. Hacen falta capacidades competitivas audaces y profundas”.



7 de cada 10 empresas están planeando incrementar su inversión en la creación de resiliencia.

[Encuesta de PwC de 2021 sobre la crisis global](#)

La transformación debe ser unificada

Los ejecutivos saben que sus empresas tienen que moverse con más rapidez. Y las que tienen capacidades ágiles integradas, tales como la accesibilidad a los datos y la colaboración transversal, están mejor equipadas para trabajar al ritmo vertiginoso que requerirá el futuro. De hecho, una encuesta reciente de Workday a ejecutivos demostró que uno de cada 3 líderes cree que acelerar el crecimiento digital es el cambio que más estimulará la resiliencia en caso de haber una crisis.

“Vemos que las empresas que empezaron a trabajar desde casa y consiguieron prosperar en 2020 lo hicieron a resultas de la transformación que ya habían realizado”, dice Cappello. “Ese tipo de flexibilidad es lo que necesitarán para prosperar en el futuro”.

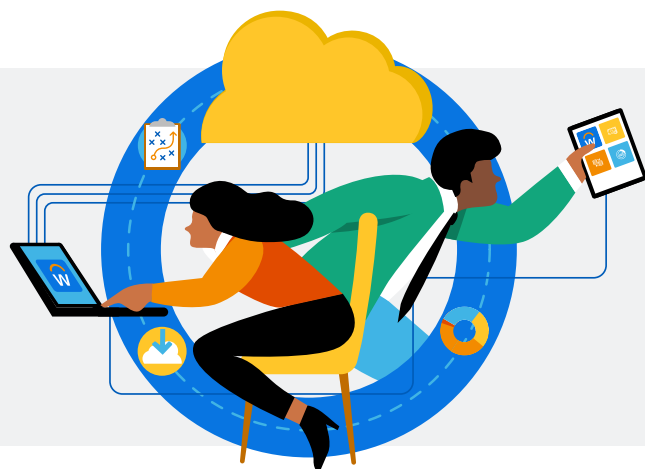
Pero para la aceleración plena es preciso que las empresas eliminen sus silos de sistemas. En el pasado, los líderes perseguían la creación de valor a través de una perspectiva funcional, creando distintas bases en distintos departamentos. Hoy las empresas de servicios profesionales deberían tener una visión integral de las necesidades de sus clientes en el flujo de valor: la serie de acciones que pueden añadir valor para el cliente, desde la solicitud inicial a la prestación final.

Este enfoque integral de principio a fin requiere que los líderes de las funciones empresariales desarrollen una mentalidad como la de los CEO, dando prioridad a las necesidades estratégicas del negocio en todo lo que hagan. Eso incluye entender el efecto de la tecnología —incluidos los sistemas de back-office— en cada una de las fases de la experiencia del cliente.

“

Ya no se trata de digitalizar una sola función, sino de crear conexiones entre las funciones para obtener insights y avanzar rápidamente a la velocidad del mercado.

Dan Priest
Director, PwC



“Hacen falta especialistas”, explica Priest. “Pero esos especialistas deben ser capaces de pensar de forma estratégica e integral. Deben centrarse en cómo conseguir más que la competencia en el mercado”.

Esto es particularmente importante para las empresas de servicios profesionales, donde es frecuente que el éxito radique en asignar el mejor talento a cada nueva oportunidad de cliente. En un sistema unificado, los líderes pueden amoldarse rápidamente a los cambios en la oferta y la demanda y optimizar el flujo de valor. Esta capacidad que en el pasado ha aportado una ventaja competitiva será indispensable en el futuro.

“La gestión de recursos empresariales ha cambiado y ahora los líderes, como partners de negocio, pueden tomar decisiones más eficaces sobre los recursos, sin tantas restricciones”, dice Cappello. “Van a cambiar muchas cosas de modo permanente”.

Los datos mandan

Los insights en tiempo real son cruciales para adquirir clientes en el agitado mercado actual y las empresas de servicios profesionales van a necesitar capacidades de datos mucho más sofisticadas para competir en el futuro. En 2020, un 65 % de las empresas invertía más de 50 millones de dólares en inteligencia artificial (IA), machine learning (ML) y analytics avanzados, comparado con un 40 % en 2018.

En este entorno plagado de datos, las empresas deberían invertir en soluciones que extraigan más información de los datos disponibles. Las plataformas que los enriquecen permitiendo que los empleados añadan metadatos contextuales, entre ellos la procedencia de esos datos, proporcionan insights más valiosos. Y al combinar datos multifuncionales de ventas, marketing, RRHH, finanzas e incluso de fuentes externas, los equipos obtienen los datos completos para ofrecer un mejor servicio a los clientes en cada punto del flujo de valor.

Por ejemplo, al asociar los datos con los detalles adecuados, las empresas pueden usar ML para encontrar correspondencias entre las skills de las que disponen y las necesidades de sus próximos proyectos. Los datos enriquecidos también pueden reforzar el desarrollo de la carrera profesional, mediante la recomendación de contenidos de formación dirigidos que ayuden a los integrantes de los equipos de proyectos a punto de iniciarse. Y con los datos de relaciones de clientes requeridos, los empleados pueden utilizar la IA para determinar qué recomendaciones hacer a sus clientes, según sus hábitos e historiales.

Al combinar datos multifuncionales de ventas, marketing, RRHH, finanzas e incluso de fuentes externas, los equipos obtienen los datos completos para ofrecer un mejor servicio a los clientes en cada punto del flujo de valor. Esta visión integral les ayuda a entender la demanda en general y a obtener insights concretos con los que las empresas pueden ganar una ventaja competitiva en cada fase de la experiencia del cliente.

“En el mercado hay mucho de lo mismo”, dice Priest. “La capacidad de usar insights y creatividad puede ayudarnos a hacer las cosas de otra forma y a triunfar. Si no tenemos ese enfoque integral, estamos en desventaja”.

Con un enfoque integral de los datos también se crea una sola fuente de información que propicia una mejor toma de decisiones. Las plataformas que inspiran confianza en los datos disponibles capacitan a los líderes para reaccionar con más rapidez ante la disrupción y los cambios en lugar de perder un tiempo valioso debatiendo y comprobando informes.

Pero para poder obtener los insights más útiles de las plataformas de datos, las empresas necesitan personas dotadas de las skills adecuadas. A medida que las empresas desarrollan nuevas formas de usar el activo estratégico que constituyen los datos necesitarán, por ejemplo, empleados que entiendan cuándo utilizar datos estructurados en lugar de no estructurados, cómo organizar estructuras de datos y cómo acceder a herramientas de gestión de recursos.

“Todos debemos ser adaptables”, afirma Priest. “Hoy en día todos somos hasta cierto punto científicos de datos”.

“

La capacidad de usar insights y creatividad puede ayudarnos a hacer las cosas de otra forma y a triunfar.

Dan Priest
Director, PwC



Los datos en tiempo real conectados también ayudan a las empresas a optimizar la fuerza laboral a fin de impulsar la productividad y capitalizar prontamente las nuevas oportunidades. Las herramientas de gestión de recursos basadas en tecnología cloud, por ejemplo, pueden proporcionar a los líderes información precisa y actualizada de las skills y los recursos disponibles, así como de las posibles carencias.

“Al tomar decisiones de negocio más justificadas, es posible anticiparse en lugar de reaccionar y el cliente no tiene por qué verse afectado”, explica Cappello.

La planificación es vital y la capacidad de ser predecibles es la clave

La planificación estratégica ha dejado de ser una actividad anual. La disrupción está remodelando el panorama empresarial y las empresas deben aprender a adaptarse con más rapidez. Esto será crucial en el futuro, al evolucionar las expectativas y las exigencias de los clientes a consecuencia de la tecnología.

Un solo sistema da a las empresas la base que necesitan para ajustar sus planes enseguida, contribuyendo a que aventajen a la competencia en todas las fases del flujo de valor. Por ejemplo, con una visión a nivel de la empresa de los datos sobre empleados y colaboradores, las empresas pueden gestionar a su personal de manera más integral. En lugar de utilizar recursos de una sola ubicación para un proyecto, los líderes pueden identificar rápidamente los recursos más adecuados para realizar el trabajo, estén donde estén.

“Hay muchas empresas que no tienen claro con quién cuentan actualmente”, dice Cappello. “Es necesario poder ver de quién se dispone en toda la empresa, ver qué skills hay para poder planificar de cara al futuro”.

Pero los líderes de RRHH reconocen que necesitan mejor información para hacer el mejor uso posible de su talento. En la encuesta sobre tecnología de RRHH realizada por PwC en 2020, [un 38 % de los líderes de RRHH](#) dijo que la [planificación de la fuerza laboral](#) era uno de los principales retos de capital humano a los que se enfrentan actualmente. Un 74 % del total ve aumentar su gasto en tecnología de RRHH. En 2022, los líderes de RRHH van a priorizar su inversión en la selección de talento (49 %), la experiencia del empleado (48 %) y la asignación de skills y la delineación de las carreras profesionales (46 %).

La tecnología adecuada también puede ayudar a las empresas a obtener resultados más previsibles en un clima de cambio e incertidumbre. El análisis predictivo permite a los líderes planificar según diversos escenarios y tomar decisiones más justificadas en tiempo real. En lugar de basarse en opiniones o guiarse por el instinto, pueden utilizar analytics basados en datos que les ayuden a entender la probabilidad de los diferentes resultados y a organizar sus recursos y finanzas de manera pertinente.

“Si hay algún tipo de disrupción en el mercado al que sirven, las empresas pueden adaptarse rápidamente según los datos”, dice Cappello. “Pueden reasignar sus recursos, invertir menos en esa área del negocio durante un tiempo o tal vez crear servicios nuevos teniendo en cuenta la situación actual”.



Pero los conjuntos de datos exhaustivos y conectados, que combinan tanto datos internos como externos, son vitales para descubrir insights tan relevantes. A fin de preparar sus planes estratégicos con garantía ante el futuro, las empresas necesitan acceso a todos los orígenes de datos posibles, desde tendencias de mercado previas hasta los últimos comentarios en las redes sociales. Por ejemplo, observando patrones en los pagos de los clientes y asociándolos a datos externos sobre los resultados de los sectores a los que sirven, las empresas pueden prever mejor el flujo de caja futuro. Las que no incorporen ese nivel de detalle en sus planes y proyecciones carecerán de la visión necesaria comparada con sus futuros competidores.

“No basta con tener en cuenta nuestros propios activos de datos”, explica Priest. “Necesitamos una estrategia que abra las posibilidades”.

La optimización de las skills y el talento no es opcional

Las personas son el alma de cualquier empresa, y aún más en el caso de las empresas de servicios profesionales. Conseguir y conservar el talento adecuado es esencial y exige evolucionar a la par de las expectativas de los empleados.

En el entorno actual, puede que el ejemplo más claro sea el teletrabajo. Para mantener la competitividad, los líderes deben examinar minuciosamente cómo ha cambiado la dinámica de la fuerza laboral y cómo deben adaptarse sus empresas.

Según una encuesta de PwC, un 83 % de las empresas afirma que la adopción del teletrabajo ha sido un éxito en su propio caso, y la mitad de las empresas afirma que sus empleados son más productivos en esa modalidad laboral. Pero un 75 % quiere tener en la oficina al menos a la mitad de sus empleados. Esto se debe en gran parte a cuestiones culturales: un 68 % de los ejecutivos dice que los empleados deben estar en la oficina al menos tres días por semana a fin de mantener la cultura de la empresa.

Los empleados opinan de modo diferente. Más de la mitad preferiría trabajar remotamente al menos tres días por semana y están planificando su vida en ese sentido. Una reciente encuesta de PwC entre empleados reveló que un 22 % de ellos afirma tener intenciones de mudarse, con carácter temporal o permanente, a más de 80 kilómetros de sus oficinas. Y un 12 % ya ha cambiado de domicilio desde 2020.

Es muy probable que eso no sea más que el principio de esta tendencia. Casi la mitad de los empleados millennials y de la generación Z dice que estaría dispuesta a renunciar a un 10 % o más de sus ingresos futuros a cambio de poder trabajar de forma virtual desde prácticamente cualquier sitio. Si a eso se añade la evolución en las perspectivas de cuánto espacio de oficina necesitarán realmente las empresas —unido a la incertidumbre reinante en el mercado inmobiliario— es evidente que las empresas tendrán que replantearse las estrategias relativas a sus oficinas de cara al futuro.

Sea cual sea la evolución, es crucial que las empresas no pasen por alto las exigencias cambiantes de la fuerza laboral. Los líderes que se resistan a adoptar nuevas formas de trabajar se arriesgan a que su talento creativo y dedicado les abandone por la competencia.

“Conseguirán clientes quienes ofrezcan el mejor talento y los mejores servicios. Por eso estas empresas necesitan una estrategia de personal y deben crear un lugar de trabajo en el que las personas sientan que tienen futuro”, dice Cappello.



Un 49 % de los CEO planea incrementar en al menos un 10 % su inversión en la transformación digital.

Vigésimocuarta encuesta global de PwC a CEO

“

Necesitamos una estrategia que abra las posibilidades.

Dan Priest
Director, PwC

Una estrategia centrada en las personas

La digitalización puede hacer a los equipos más conectados, perspicaces y eficaces. Pero cuando una empresa adopta nuevas tecnologías, cabe la posibilidad de que los empleados teman que esas inversiones hagan peligrar su empleo. Según una encuesta de PwC entre empleados, a **casi 4 de cada 10** les preocupa que la automatización ponga en riesgo su puesto de trabajo. Y un 60 % cree que en el futuro habrá poca gente que tenga un puesto estable a largo plazo.

Para que los equipos acepten y aceleren la transformación digital, es esencial demostrarles cómo les ayudará la tecnología a ser más productivos y cómo facilitará sus trabajos. Si son capaces de ver qué papel desempeñarán, es más probable que asuman su responsabilidad en la transformación. “Los cambios son duros”, afirma Cappello. “Reconociendo ese hecho desde el principio se alientan nuevos planteamientos”.

Fomentar la aceptación ayudará a las empresas de servicios profesionales a implementar tecnologías nuevas con más éxito. Pero para lograr una ventaja a largo plazo también hace falta experiencia. Para sacar el máximo partido de sus inversiones digitales, las empresas deben conseguir el upskilling de su talento, con especial atención al desarrollo de las skills de datos.

“El ritmo de los cambios puede ser vertiginoso y los empleados necesitan saber que se les aprecia y que son una parte importante de la empresa”, dice Priest.

Como siempre, el futuro no está escrito. Pero la disposición para adaptarse y responder a lo que pueda surgir no se logra con la espera pasiva. Las empresas de servicios profesionales deben reaccionar ahora para acelerar la transformación digital, crear una estrategia de datos unificada y desvelar insights en tiempo real sobre empleados y colaboradores.

La tecnología ha dado a las empresas de servicios profesionales el potencial para entender y servir mejor que nunca a sus clientes. Y en el futuro los clientes no se conformarán con menos.



Un 83 % de las empresas afirma que la adopción del teletrabajo ha sido un éxito en su propio caso.

[Encuesta de PwC en EE. UU. sobre el teletrabajo](#)

“

Los cambios son duros. Reconociendo ese hecho desde el principio se alientan nuevos planteamientos

Patrice Cappello
Global Head of Professional and Business Services Go To Market, Workday

¹ Salesforce, “3 Trends Impacting Revenue Growth at Professional Services Firms”; Susan Johnston, Sales Cloud, 27 de octubre de 2020.



El propósito de PwC es crear confianza en la sociedad y resolver problemas importantes. PwC es una red de empresas en 155 países, con más de 284 000 personas dedicadas a ofrecer calidad en servicios fiscales, de seguros y de asesoría. Descubra más sobre nosotros y díganos qué es lo importante para usted: visite www.pwc.com/US.

Este contenido es meramente informativo a nivel general y no debería usarse para suplir consultas con asesores profesionales.
© 2021 PricewaterhouseCoopers LLP, una sociedad de responsabilidad limitada de Delaware. Todos los derechos reservados. PwC designa a la empresa en Estados Unidos y en ocasiones podría designar a la red PwC. Cada empresa miembro es una entidad jurídica individual. Encontrará más detalles en www.pwc.com/structure.



Workday | Phone: +1.877.967.5329 | workday.com/es-mx

© 2021 Workday, Inc. Todos los derechos reservados. Workday y el logotipo de Workday son marcas registradas de Workday, Inc. El resto de nombres de marcas y productos son marcas comerciales o marcas registradas de sus titulares respectivos.
20211014-pwc-future-of-ps-firms-pov-booklet-ESMX