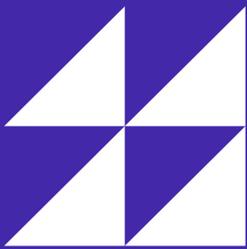




Madurez de la PMO

Lecciones del nivel
superior global

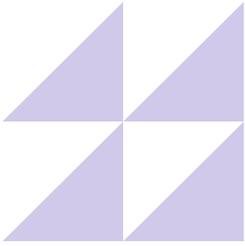


Resumen

El Project Management Institute (PMI), la autoridad mundial líder en gestión de proyectos, y la empresa de servicios profesionales globales PwC se unieron para abordar el estado actual de la madurez de la oficina de dirección de proyectos (PMO, por sus siglas en inglés) a través de la creación de un índice de madurez de la PMO personalizado. Si bien el puntaje del índice de madurez global muestra que las PMO aún tienen mucho camino por recorrer en su camino de madurez, ha identificado una cohorte de 230 PMO (denominadas el “10 % superior” en este informe), que son líderes en todas las dimensiones del índice.

El 10 por ciento superior está dando resultados en varios aspectos de cinco dimensiones clave de la madurez de las PMO: gobernanza, integración y alineación, procesos, tecnología y datos, y personas. Esto permite que el 10 % superior tenga una mayor influencia e impacto en sus organizaciones y, en última instancia, logre resultados de proyecto más exitosos. Esto se destaca en su respuesta ante la pandemia del COVID-19, en la que el 10 por ciento superior pudo sobrellevar el profundo cambio que experimentaron sus organizaciones mediante la aceleración de nuevas maneras de trabajar y la rápida expansión de las funciones de administración de riesgos.

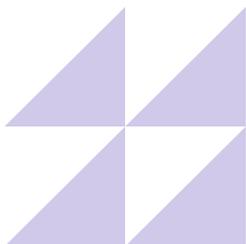
En este informe, se muestran los atributos clave de las PMO del 10 por ciento superior y los pasos que se pueden tomar para unirse a ellas.



La Oficina de Dirección de Proyectos (PMO) tiene un papel fundamental a medida que el mundo pasa a una era pospandémica. A menudo considerado erróneamente un departamento limitado a la gobernanza y el cumplimiento, estamos viendo que las PMO van más allá de la ejecución táctica de proyectos y realizan una amplia gama de actividades que impulsan el valor estratégico de sus organizaciones. Estas PMO evolucionadas adoptan nuevas tecnologías, se centran en la cultura del equipo y ayudan a convertir a directores de proyectos en embajadores de la creación de valor. También tienen una mayor presencia en las reuniones trabajando con el cuerpo directivo para alinear los proyectos de manera eficaz con la estrategia de la organización y enfocarse en los resultados clave que realmente importan a la organización.

Para evaluar el estado actual de madurez de la PMO y comprender lo que podemos aprender de las PMO más avanzadas, PMI y PwC han creado el primer **índice global de madurez de las PMO**. A partir de los resultados de una encuesta mundial a más de 4000 profesionales de dirección de proyectos, de los cuales más de 2500 trabajan en una PMO, un perfil de las PMO de más alto rendimiento, el “10 por ciento superior”, revela lo que tienen en común y cómo crean beneficios a largo plazo para sus organizaciones.





El índice de madurez de PwC y PMI

En nuestra encuesta global, se les preguntó a los profesionales de dirección de proyectos que trabajaban en las PMO con qué frecuencia su PMO realizaba una serie de actividades vinculadas a la creación de valor. Mientras más frecuente sea la actividad, mayor será la madurez de la PMO. Medimos los niveles de actividad comparándolos con 23 elementos específicos de madurez de las PMO en las siguientes cinco dimensiones:

Gobernanza:

- Mida y revise regularmente el desempeño.
- Administre eficazmente los incidentes de gobernanza, riesgo y cumplimiento.
- Garantice la visibilidad del proyecto (p. ej., informes de estado regulares, paneles compartidos, comunicaciones con los interesados).
- Asuma todas las funciones y las responsabilidades con el apoyo de los directivos.
- Contribuya al desarrollo de la estrategia.

Integración y alineación:

- Administre eficazmente la integración de proyectos (p. ej., la coordinación de tareas, los recursos, los interesados).
- Integre los procesos de las PMO en todas las funciones empresariales (p. ej., adquisiciones, recursos humanos, etc.).
- Alinee completamente las iniciativas y los KPI con los objetivos estratégicos y de cambio más generales de la organización.
- Interactúe regularmente con altos directivos y comunique los hitos y los impactos de los proyectos.

Procesos:

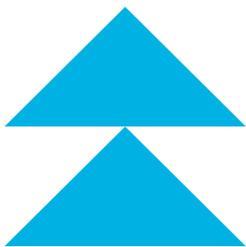
- Estandarice y documente la estructura de PMO, las políticas, los procedimientos, los procesos, etc.
- Adapte las herramientas, las metodologías y las prácticas de dirección de proyectos a diferentes proyectos y equipos.
- Use herramientas, metodologías y prácticas de acuerdo con los estándares de la industria y las prácticas recomendadas.
- Impulse una gestión de beneficios y una cultura orientada a los resultados (p. ej., desarrolle un marco de referencia de realización de beneficios).
- Proporcione un control formal de calidad de los procesos, las metodologías, los enfoques y las estructuras.

Tecnología y datos:

- Use las herramientas más recientes a nivel de proyecto.
- Use las herramientas más recientes a nivel de portafolio/programa.
- Use los datos de manera exhaustiva para tomar decisiones basadas en la evidencia.

Personas:

- Desarrolle habilidades personales sólidas, como liderazgo, colaboración y formación de relaciones en el caso de los directores de proyectos.
- Desarrolle flexibilidad y adaptabilidad en el caso de los directores de proyectos.
- Desarrolle habilidades sólidas de agudeza para los negocios en el caso de los directores de proyectos.
- Invierta en el aprendizaje y el desarrollo de los directores de proyectos.
- Fortalezca el aprendizaje interno mediante la creación de comunidades de práctica y administración de conocimientos.
- Evalúe, reconozca y recompense adecuadamente el desempeño de los miembros del equipo.

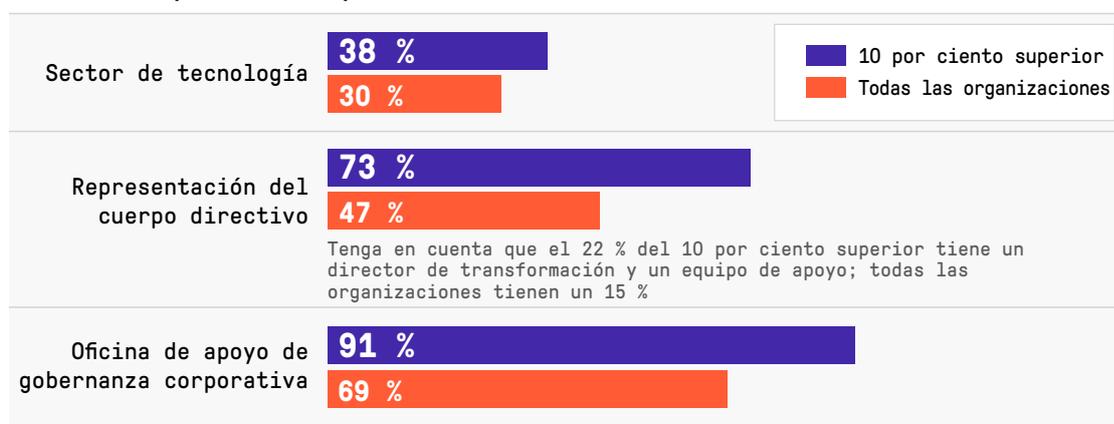


Presentamos el 10 por ciento superior

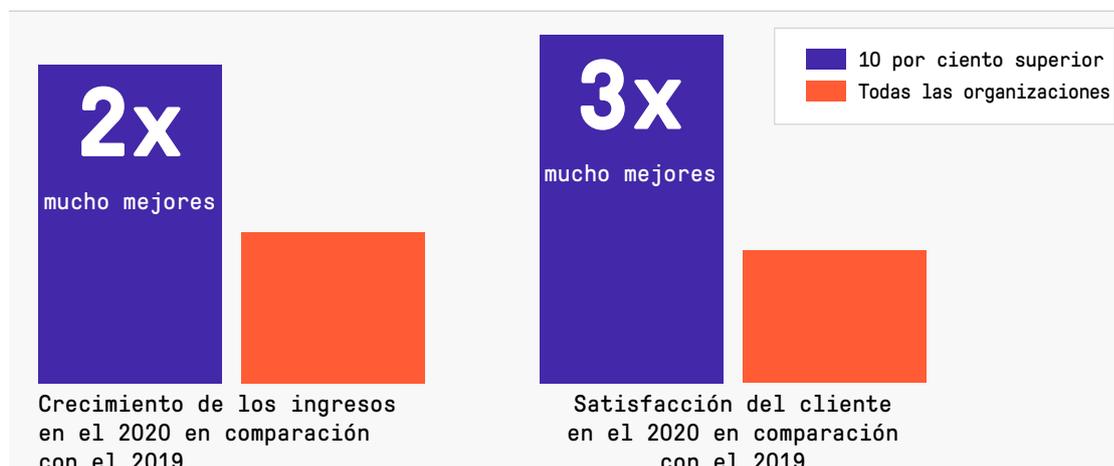
El 10 por ciento superior (consulte la Figura 1) se extiende por todo el mundo, con una concentración ligeramente mayor en Asia del Sur. Una gran proporción del 10 por ciento superior se encuentra en el sector tecnológico, lo que no es una sorpresa, dado que el sector está a la vanguardia cuando se habla de cambios y transformaciones comerciales, como se destaca en *Pulse of the Profession® 2021 del PMI*. La otra mitad la conforman una gran variedad de industrias, con una preponderancia ligeramente mayor de los sectores de servicios financieros, construcción y telecomunicaciones.

Figura 1: ¿Quiénes forman parte del 10 por ciento superior?

Perfil del 10 por ciento superior

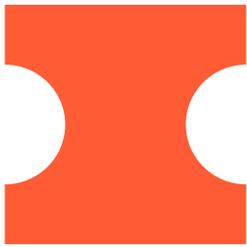


Resultados de las organizaciones del 10 por ciento superior



Fuente: Encuesta global de PMI y PwC sobre la transformación y la dirección de proyectos del 2021.

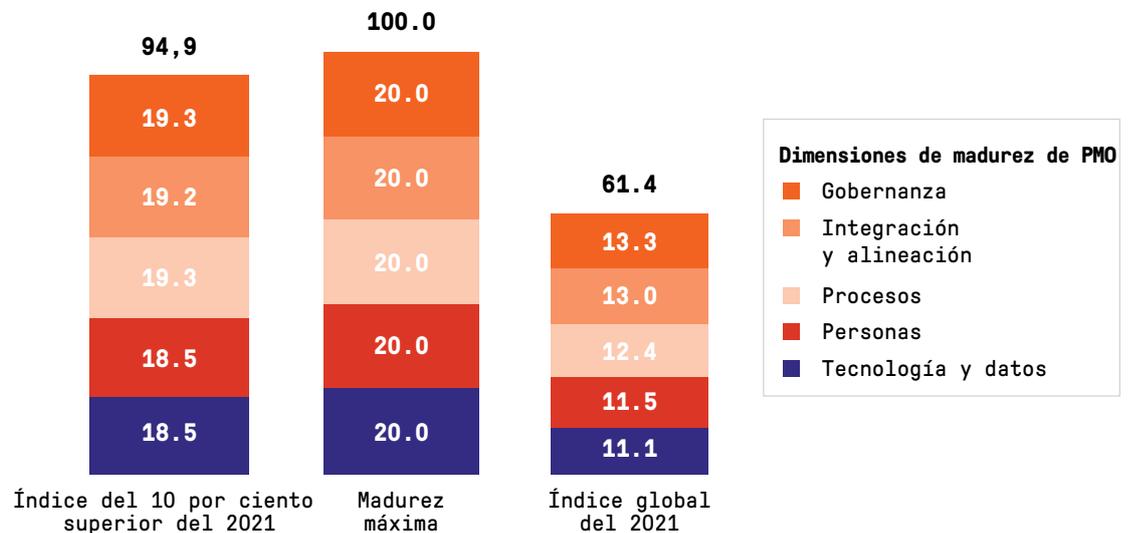
La mayoría de los miembros del 10 por ciento superior son las oficinas de gobernanza a nivel corporativo, como las PMO empresariales (ePMO). Un enfoque centralizado en toda la organización brinda a estas PMO la oportunidad de apoyar la gobernanza, las prácticas recomendadas y la alineación de proyectos/programas entre departamentos y funciones, lo que garantiza que los proyectos se lleven a cabo para el beneficio general de la organización. El 10 por ciento superior también tiene una representación impresionante a nivel directivo, lo que mejora aún más su amplio punto de vista y comprensión de los proyectos en toda la organización. Esta perspectiva, que es invaluable para la asignación eficaz de recursos y la alineación de proyectos, es una parte del rompecabezas que no tiene la mayoría de las PMO a nivel mundial.



La puntuación del índice global

Nuestro análisis revela que la madurez global de la PMO se encuentra en un promedio de 61,4 de un puntaje máximo de 100 (consulte la Figura 2). Este puntaje enfatiza que la mayoría de las PMO aún se encuentran a mitad de camino en su desarrollo de la madurez y aún deben alcanzar un punto en que constantemente logren resultados en las cinco dimensiones. En comparación, el puntaje de madurez en el 10 por ciento superior es de 94.9, lo que indica que están implementando un rango de actividades en todas las métricas de cada dimensión casi todo el tiempo. El 10 por ciento superior impulsa el alcance de la PMO más allá de una buena gobernanza, lo que abarca las actividades más “típicas” de una PMO, en áreas como el desarrollo de talentos, la adopción de tecnología y la influencia estratégica. Nuestros datos sugieren que las dimensiones del índice se refuerzan entre sí: rara vez las PMO sobresalen en una dimensión y fallan en otra. Por lo tanto, una PMO que busca acelerar su desarrollo de la madurez debe considerar cómo invierte sus recursos en las cinco dimensiones.

Figura 2: Puntuación del índice de madurez de las PMO: el 10 por ciento superior frente al global



Tenga en cuenta que el puntaje máximo del índice de madurez de las PMO es de 100.

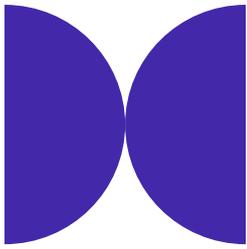
Fuente: Encuesta global de PMI y PwC sobre la transformación y la dirección de proyectos del 2021.

¿Qué es lo que hace bien el 10 por ciento superior?

Áreas clave en las que el 10 por ciento superior tiene un buen desempeño de cada dimensión del índice:

- **Gobernanza:** contribuir al desarrollo de la estrategia.
- **Integración y alineación:** alinear completamente las iniciativas y los indicadores clave de desempeño (KPI) con los objetivos estratégicos y de cambio más generales de la organización.
- **Procesos:** adaptar las herramientas, las metodologías y las prácticas de dirección de proyectos a diferentes proyectos y equipos.
- **Tecnología y datos:** adoptar de herramientas digitales que mejoren la colaboración y la comunicación.
- **Personas:** ayudar a desarrollar habilidades personales sólidas, como liderazgo, colaboración y formación de relaciones en el caso de los directores de proyectos.

Fuente: Encuesta global de PMI y PwC sobre la transformación y la dirección de proyectos del 2021.



El caso de negocio de la madurez: ¿qué podemos aprender del 10 por ciento superior?

Gobernanza

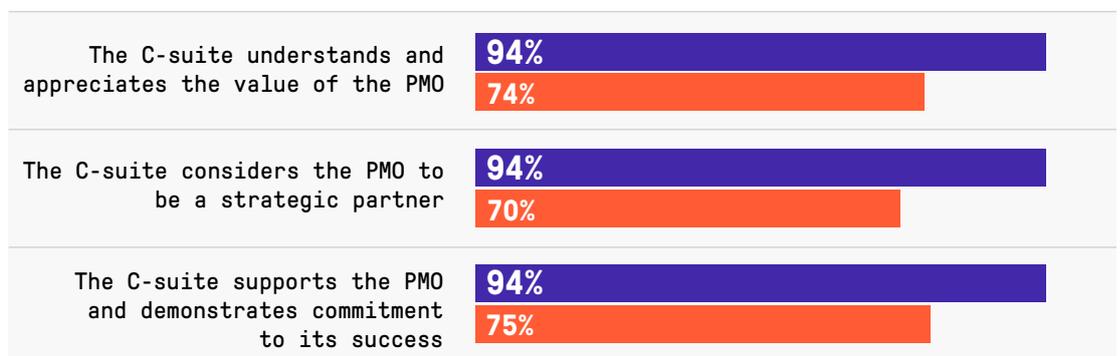
Cómo el 10 por ciento superior influencia la estrategia

El 10 por ciento superior tiene un sólido marco de gobernanza para administrar el riesgo de manera eficaz, garantizar la visibilidad del proyecto y medir constantemente el rendimiento propio de la PMO para asegurarse de que cumpla con su propósito. El 10 por ciento superior también ha elevado la función de las PMO, con un 89 % que contribuye al desarrollo de la estrategia en todo momento en comparación con el 32 % de las organizaciones en total. Cuando la PMO está involucrada en la estrategia, puede garantizar que los recursos se asignen eficientemente a proyectos y programas mediante la priorización de las iniciativas que contribuyen a los objetivos clave de la organización.

El apoyo del cuerpo directivo es fundamental para lograr una PMO más estratégica (consulte la Figura 3). La gran mayoría de las organizaciones del 10 por ciento superior indica que el cuerpo directivo apoya y valora la PMO y considera que es un socio estratégico. A menudo, esto se realiza a través de una representación directa: el 73 % de las PMO del 10 % superior tiene una función a nivel directivo que representa la PMO en comparación con el 47 % de las organizaciones en general. Esto permite que los altos directivos se beneficien de las perspectivas de las PMO sobre los incidentes emergentes, el impacto más general de los proyectos en la organización y cómo la distribución eficaz de los recursos puede propiciar resultados más positivos de proyectos.

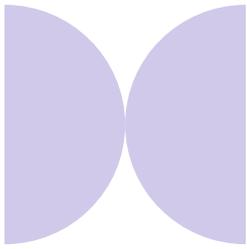
Figura 3: Características del cuerpo directivo: el 10 por ciento superior frente a todas las organizaciones

El apoyo del cuerpo directivo es una característica clave de las PMO líderes



Fuente: Encuesta global de PMI y PwC sobre la transformación y la dirección de proyectos del 2021.

■ 10 por ciento superior
■ Todas las organizaciones



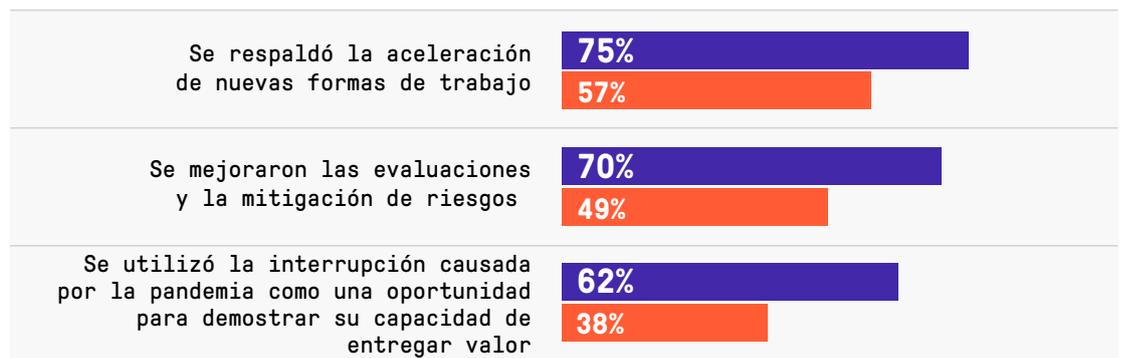
Integración y alineación

Cómo el 10 por ciento superior apoya a su organización frente a la interrupción global

Garantizar que los indicadores clave de desempeño (KPI, por sus siglas en inglés) y las iniciativas estén completamente alineados con los objetivos estratégicos y de cambio más generales de la organización es un proceso que el 94 % del 10 por ciento superior está haciendo todo el tiempo, en comparación con el 38 % de las PMO en general. El 10 por ciento superior permite una alineación coherente a través de la integración de los procesos de la PMO en toda la organización, así como una comunicación eficaz con los altos directivos a través de actualizaciones estratégicamente relevantes sobre los hitos, los incidentes y los impactos del proyecto. La alineación estratégica ayuda a las PMO a ser más ágiles en la respuesta a la interrupción y el cambio, ya que ayuda a difundir la estrategia de manera rápida y eficaz en una gran variedad de proyectos y programas, además de reequilibrar eficazmente los recursos. Como resultado, el 10 por ciento superior tuvo un mayor impacto en el cambio organizacional durante la pandemia del COVID-19, ya que sirvió para acelerar nuevas formas de trabajar y ampliar las prácticas de gestión de riesgos (consulte la Figura 4).

Figura 4: Prioridades de la PMO: el 10 por ciento superior frente a todas las organizaciones

Lo que las PMO priorizaron en respuesta a la pandemia del COVID-19



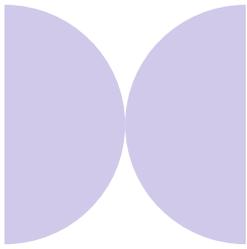
Fuente: Encuesta global de PMI y PwC sobre la transformación y la dirección de proyectos del 2021.

■ 10 por ciento superior
■ Todas las organizaciones

“Somos un equipo muy conectado e integrado, vemos los desafíos con anterioridad y los abordamos mucho antes. Durante la pandemia del COVID-19, supimos que necesitábamos dejar de introducir complejidad. Lo que hicimos fue pausar nuestra agenda de innovación: “Detengámonos por ahora y veamos las cosas que están funcionando”. El objetivo era la repriorización y el equilibrio, además de asegurarnos de que los recursos que tuviéramos estuvieran en los lugares correctos”.

KATITJA MOLELE

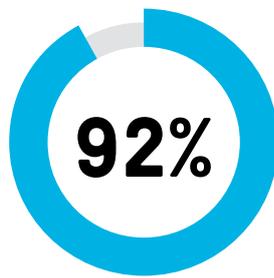
Alta directiva de la PMO de innovación, The Coca Cola Company, África



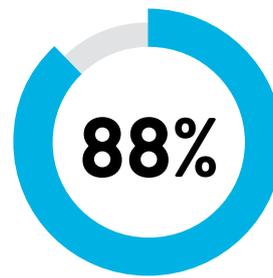
Procesos

Cómo el 10 por ciento superior construye sistemas adaptables que satisfacen las diversas necesidades de los proyectos y los equipos

El 10 por ciento superior proporciona coherencia en toda su organización, lo que garantiza que las metodologías y las herramientas de dirección de proyectos estén alineadas con las prácticas recomendadas, que las políticas estén estandarizadas y que se proporcione continuamente un control formal de calidad. Sin embargo, una PMO aún debe prestar atención a las diferentes necesidades de los usuarios finales en la organización y ser capaz de flexibilizar cuando sea necesario. Las PMO más avanzadas tienen esta mentalidad: El 92 % del 10 por ciento superior adapta constantemente herramientas, metodologías y prácticas para diferentes proyectos y equipos, en comparación con el 35 % de las PMO en general. Con este enfoque, se enfatiza la colaboración y la flexibilidad en lugar de un cumplimiento absoluto, lo que permite que la PMO se convierta en un facilitador, que es consciente de cómo cambian las necesidades comerciales y está lista para adaptar o simplificar sus propios procesos, de modo que se adapten a su propósito e impulsen mejores resultados en los proyectos.



El 92 % del diez por ciento superior adapta continuamente los procesos de diferentes proyectos y equipos



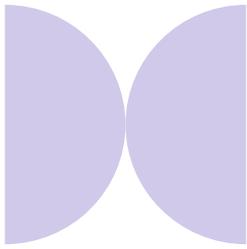
El 88 % del diez por ciento superior ayuda continuamente a desarrollar habilidades personales sólidas de los gerentes de proyectos

Fuente: Encuesta global de PMI y PwC sobre la transformación y la dirección de proyectos del 2021.

PMI y PwC reconocieron la necesidad de una revisión crítica de la madurez de la PMO y juntos realizaron una encuesta global en julio y agosto del 2021, la cual constó de 4069 personas involucradas en el liderazgo o la facilitación de entrega de proyectos, programas, portafolios y flujos de trabajo. La muestra de la encuesta fue amplia e incluyó a personas con cualificaciones formales en dirección de proyectos y personas con cargos formales de trabajo como directores de proyectos/programas/portafolios, así como a personas en roles menos formales, como líderes de iniciativas y flujos de trabajo. El punto de vista ejecutivo también estuvo bien representado, ya que en la encuesta se obtuvieron respuestas de 1348 miembros del cuerpo directivo.

De los participantes de la encuesta, 2601 personas trabajaron en una PMO. A estos participantes se les hizo una serie de preguntas para comprender la estructura y la influencia de su PMO en su organización. Sus respuestas se utilizaron para generar el índice de madurez de las PMO.

El índice se basa en una serie de 23 declaraciones solicitadas a los profesionales de la PMO para evaluar el grado en que su PMO estaba llevando a cabo un rango de procesos agrupados en las cinco dimensiones. Se calculó un puntaje ponderado de manera uniforme por cada dimensión.



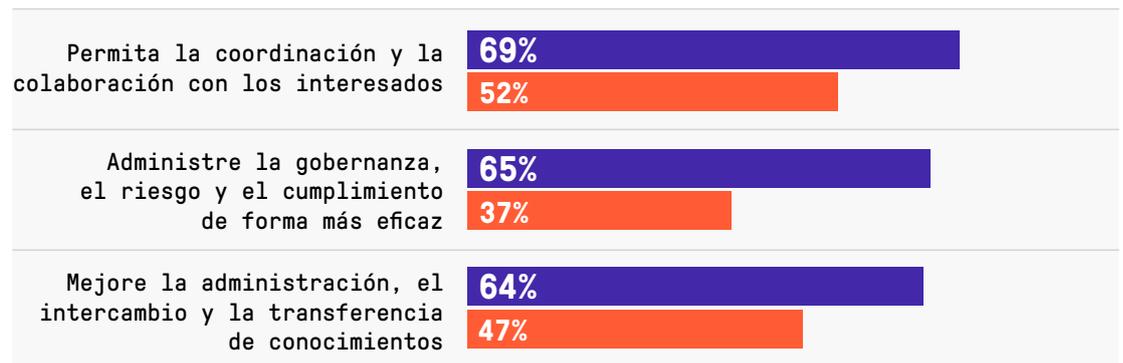
Tecnología y datos

Cómo el 10 por ciento superior utiliza la tecnología para adoptar nuevas maneras de trabajar

El 10 por ciento superior ha adoptado en gran medida las herramientas más recientes en relación con los programas y los proyectos, con un enfoque en la tecnología para mejorar una amplia gama de funciones, como la colaboración, la visibilidad y el intercambio de conocimientos. Si bien la mayoría de las organizaciones necesitaba aumentar sus plataformas de videoconferencia para permitir el trabajo remoto, el 10 por ciento superior también adoptó soluciones más avanzadas, como la computación en la nube, y proporcionó a los directores de proyectos un acceso rápido y seguro a los datos en todas las regiones (consulte la Figura 5). El sesenta y cinco por ciento del 10 por ciento superior también ha adoptado el análisis de datos (en comparación con el 50 % en general) y el 59 % indicó que están utilizando soluciones de automatización (en comparación con el 45 % en general), lo que ayuda a las organizaciones a utilizar datos ampliamente para tomar decisiones basadas en la evidencia. Esto tiene el beneficio adicional de liberar a los directores de proyectos de tareas repetitivas, lo que les permite dedicar más tiempo a colaborar con la organización en iniciativas estratégicas y creativas.

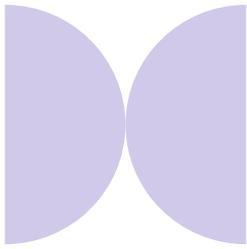
Figura 5: Uso de la tecnología: el 10 por ciento superior en comparación con todas las organizaciones

Tres usos principales de la tecnología más allá de la generación básica de informes



Fuente: Encuesta global de PMI y PwC sobre la transformación y la dirección de proyectos del 2021.

■ 10 por ciento superior
■ Todas las organizaciones



Personas

Cómo muestra el 10 por ciento superior compromiso con el aprendizaje y el desarrollo de los directores de proyectos

Los directores de proyectos a nivel mundial afirman que la formación de relaciones, el liderazgo colaborativo y las capacidades estratégicas son más importantes para mejorar las decisiones, los resultados y el desempeño del equipo. Sorprendentemente, en nuestra investigación, se revela que una de cada tres organizaciones tiene problemas para encontrar directores de proyectos con estas codiciadas capacidades. A pesar de estos desafíos, la mayoría de las organizaciones en todo el mundo todavía tienen enfoques tradicionales para reclutar talentos y no tratan el desarrollo de capacidades como una prioridad estratégica. Si bien uno de cada cinco miembros del 10 por ciento superior enfrenta el mismo desafío de reclutamiento, parecen ser más conscientes de las implicaciones del reducido grupo de talentos y están tomando medidas mediante la inversión en el crecimiento de los directores de proyectos para brindarles una gran variedad de habilidades más allá de la proeza técnica.

El 10 por ciento superior aprecia la importancia de crear capacidades ganadoras para obtener una ventaja competitiva. Apoyan el desarrollo de habilidades, ya que fomentan una mentalidad de aprendizaje en su organización: el 69 % promueve una cultura de aprendizaje continuo (en comparación con el 51 % en general); el 64 % proporciona capacitación interna, tutoría y aprendizaje por observación (en comparación con el 44 % en general). Los beneficios de este enfoque en el aprendizaje continuo y la mejora de las habilidades son claros: el 10 por ciento superior experimenta menos obstáculos en la atracción y la retención de talento en relación con sus pares. Por ejemplo, solo el 19 % del 10 por ciento superior considera que es difícil reclutar directores de proyecto con habilidades de conocimiento comercial (en comparación con el 33 % en general).

Pero todavía queda mucho más por hacer. El 10 por ciento superior aún enfrenta una amplia gama de barreras en el desarrollo de capacidades de dirección de proyectos; por ejemplo, puede que la capacitación no esté alineada con la estrategia organizacional y no sea lo suficientemente atractiva. En el informe reciente de PMI y PwC, [Reducción de la brecha de talento](#), se exploran en detalle las estrategias y las prácticas de las PMO de alto rendimiento y cómo invertir en el talento de dirección de proyectos les da una ventaja competitiva.

Desarrollo de una guía para las PMO a fin de destacar en la nueva normalidad

- Evalúen el nivel actual de madurez y desarrollen una guía para mejorar los procesos y los impactos.
- Definan objetivos basados en las necesidades de la organización junto con las necesidades de los equipos, los clientes y los interesados.
- Mantengan y mejoren la eficacia en las cinco dimensiones de madurez para acelerar la transición.
- Midan y monitoreen el progreso, asegurándose de que los beneficios estén alineados con la visión estratégica y los objetivos de cambio de la organización.
- Establezcan una mentalidad de mejora continua, mantengan una buena comunicación con los equipos de proyecto y los altos directivos para que la PMO pueda seguir adaptando y mejorando en respuesta a las cambiantes necesidades comerciales.



Una llamada a la acción

Los motivos para invertir en la madurez de las PMO son claros. El 10 por ciento superior impulsa el alcance de las PMO más allá de la gobernanza invirtiendo en las cinco dimensiones, lo que da como resultado una amplia gama de beneficios claros. La pandemia del COVID-19 ofrece un caso de negocio perfecto respecto del valor de una PMO madura, puesto que el 10 por ciento superior demuestra que es posible adaptarse más rápido ante la alteración, lo que trae nuevas formas de trabajar y recuperarse rápidamente del fracaso.

Las siguientes son cinco áreas en que sobresale el 10 por ciento superior, lo que puede ayudar a que cualquier PMO acelere su desarrollo de madurez:

- **Involucrar al cuerpo directivo:** Establecer el apoyo del cuerpo directivo a las PMO con el fin de ayudarlas a pasar de la ejecución de proyectos a un lugar en que puedan ayudar a informar e impulsar la estrategia de la organización.
- **Alinearse con la estrategia organizacional:** Integrar los procesos de la PMO en toda la organización e interactuar con los altos directivos para permitir una alineación eficaz de las iniciativas y los KPI con los objetivos estratégicos más importantes de la organización.
- **Flexibilice las necesidades de la organización:** Adaptar las metodologías y los procesos a las cambiantes necesidades de la empresa a fin de garantizar que sean adecuados para el propósito y seguir creando valor.
- **Priorizar el talento:** Invierta en una amplia gama de habilidades para convertir a los profesionales del proyecto en líderes y constructores de relaciones eficaces. Reclute de un grupo de talentos más amplio para atraer a diversos candidatos que puedan ayudar a aportar nuevas habilidades y formas innovadoras de pensar a la organización.
- **Aprovechar la tecnología:** Aproveche la tecnología que pueda mejorar la colaboración y la toma de decisiones.

Agradecimientos

PMI y PwC desean agradecer a todos los que participaron en la encuesta y en las entrevistas cualitativas a las que se hace referencia en este informe.



Acerca de PwC

En PwC nuestro propósito es generar confianza en la sociedad y resolver problemas importantes. Somos una red de empresas en 155 países con más de 284 000 personas que están comprometidas con ofrecer calidad en servicios tributarios, de garantía y de asesoramiento. Para obtener más información, visítenos en www.pwc.com. PwC se refiere a la red de PwC o a una o más de sus empresas miembros, cada una de las cuales es una entidad legal independiente. Consulte www.pwc.com/structure para obtener más detalles.

Este informe es una colaboración entre PMI y PwC Research. PwC Research es un sólido equipo de 100 profesionales de la investigación con sede en PwC Reino Unido, que proporciona evidencia y perspectivas para impulsar cambios estratégicos, apoyar la toma de decisiones, mitigar riesgos y mejorar el desempeño. www.pwc.co.uk/pwcresearch.



Acerca de Project Management Institute (PMI)

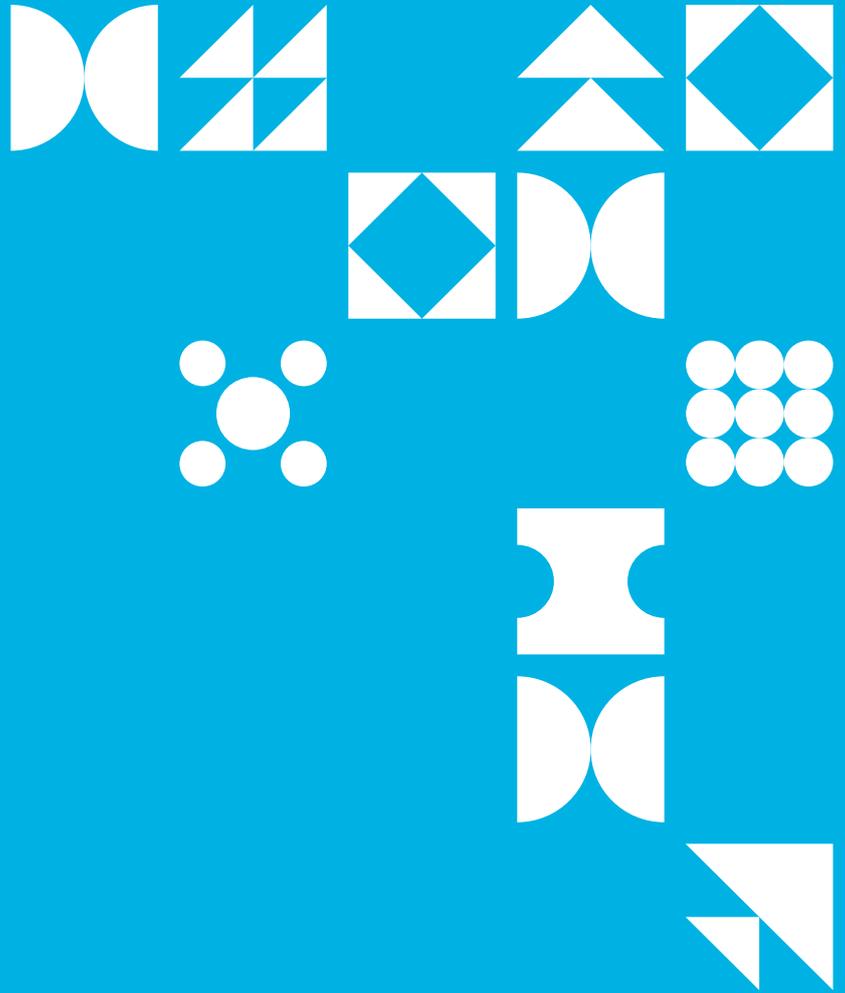
PMI es la asociación profesional líder a nivel mundial para una creciente comunidad de millones de profesionales de proyectos y agentes de cambio en todo el mundo.

Como la autoridad líder del mundo en dirección de proyectos, PMI empodera a las personas para que concreten ideas. A través de la defensa global, las redes, la colaboración, la investigación y la educación, PMI prepara a las organizaciones y a las personas para que trabajen de manera más inteligente con el fin de poder impulsar el éxito en un mundo de cambios.

Sobre la base de un legado orgulloso que data de 1969, PMI es una organización con fines específicos que trabaja en casi todos los países del mundo para desarrollar carreras profesionales, fortalecer el éxito organizacional y brindarles nuevas habilidades y formas de trabajar a los agentes de cambio con el fin de maximizar su impacto. La oferta de PMI incluye estándares, certificaciones, cursos en línea, liderazgo de pensamiento, herramientas, publicaciones digitales y comunidades con reconocimiento a nivel mundial.

Visítenos en PMI.org, ProjectManagement.com, [Facebook](#), [Twitter](#) y [LinkedIn](#).





PMI.org



Project Management Institute | Sede global | 14 Campus Blvd Newtown Square, PA 19073-3299 EE. UU. | Tel.: +1 610 356 4600

©2022 Project Management Institute. Todos los derechos reservados. "PMI", el logotipo de PMI y el eslogan "Powering the Project Economy" son marcas de Project Management Institute, Inc. Para obtener una lista completa de las marcas comerciales de PMI, comuníquese con el departamento Legal de PMI. "PwC" y el logotipo de PwC son marcas de PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL). Todas las demás marcas comerciales, las marcas de servicio, los nombres comerciales, la imagen comercial, los nombres de productos y los logotipos que aparecen en este documento son propiedad de sus respectivos propietarios. Todos los derechos no otorgados expresamente en este documento están reservados. CNT-21-031-TL (02/2022)