

27ª Encuesta Global Anual de CEO de PwC

Prosperar en una era de reinvencción continua



Ante la convergencia de amenazas existenciales, muchas empresas están tomando medidas para reinventarse. ¿Será suficiente? ¿Y qué se necesita para tener éxito?



www.ceosurvey.pwc

Hace 12 meses, informamos de que casi el 40% de los CEO de todo el mundo creían que sus empresas dejarían de ser viables dentro de 10 años si seguían por el camino actual. El imperativo de reinención que esto implicaba captó la atención de nuestros clientes, provocando miles de conversaciones entre los socios de PwC y los CEO de todo el mundo. “¿Estamos en el 40% o en el 60%?” fue la pregunta que muchos CEO se hicieron a sí mismos y a sus equipos durante o después de estas conversaciones. Casi invariablemente, al anticipar la magnitud de los cambios que se avecinaban, estos líderes llegaron a la conclusión de que necesitaban un enfoque más transformador si querían que su organización prosperara en las próximas décadas.

La encuesta global de este año, la 27ª que hemos realizado, sugiere que la gran mayoría de las empresas ya están dando algunos pasos hacia la reinención. Sin embargo, aunque los CEO intentan introducir cambios significativos en los modelos de negocio de sus empresas, están aún más preocupados por su viabilidad a largo plazo. Aunque los 4.702 CEO que respondieron a la encuesta de este año se mostraron más optimistas sobre el crecimiento económico mundial que el año pasado, el 45% de ellos todavía no confía en que sus empresas sobrevivan más de una década en la senda actual. Entre otras conclusiones clave:

- El impulso para reinventarse se está intensificando. En los próximos tres años, los CEO esperan más presión que en los cinco anteriores por parte de la tecnología, el cambio climático y casi todas las demás megatendencias que afectan a las empresas mundiales.
- Los CEO preocupados por la supervivencia, que están entre el 45% que confía menos en la viabilidad de su empresa, son ligeramente más propensos que otros CEO a tomar medidas para reinventar sus modelos de negocio. Los CEO de pequeñas empresas son más propensos que sus homólogos de empresas más grandes a sentir amenazada la viabilidad de su empresa.
- Los CEO perciben enormes ineficiencias en una serie de actividades rutinarias de sus empresas -desde reuniones para tomar decisiones hasta correos electrónicos- y consideran que aproximadamente el 40% del tiempo dedicado a estas tareas es ineficiente. Una estimación conservadora del coste de esa ineficiencia equivaldría a un gravamen autoimpuesto de US\$ 10 billones sobre la productividad. La IA generativa, de la que alrededor del 60% de los CEO esperan beneficios en términos de eficiencia, podría ayudar a aliviar algunas cargas rutinarias.

- Cuatro de cada 10 CEO afirman haber aceptado tasas de rentabilidad más bajas para las inversiones respetuosas con el clima que para otras inversiones, en la mayoría de los casos entre uno y cuatro puntos porcentuales más bajas. Esto demuestra claramente que algunos CEO están dispuestos a hacer concesiones complejas para impulsar la sostenibilidad de sus empresas.
- Por otra parte, dos tercios de los CEO afirman haber reasignado recursos (financieros y humanos) en un 20% o menos de un año a otro. Las conexiones entre reasignación, reinversión y los resultados financieros sugieren que, para tener éxito, es necesaria una reasignación más agresiva, hasta cierto punto.

Es mucho lo que está en juego, pero también lo es la conciencia de los CEO tanto de la urgencia del cambio como de la necesidad de obtener resultados sostenidos para los *stakeholders* y la sociedad. Para aclarar la naturaleza del reto y las oportunidades asociadas a una reimaginación empresarial significativa, hemos organizado el informe de este año en nueve secciones divididas en tres temas:

El imperativo de la reinversión: Analizar el estado de la economía y la ansiedad de los CEO sobre la viabilidad a largo plazo de sus modelos de negocio.

1. El imperativo permanente de reinventarse
2. Presiones y amenazas

Cambio existencial inminente: Examinar la situación de dos megatendencias -el cambio climático y la disrupción tecnológica- que están a punto de impulsar una mayor reinversión.

3. Trabajo planetario en curso
4. La oportunidad de la IA
5. El reto de la IA

Su manual de reinversión: Acciones esenciales que las empresas pueden emprender para poner en marcha la reinversión continua.

6. Convierta las barreras en oportunidades
7. Identifique tus iniciativas más importantes
8. Recalibrar las expectativas de las prioridades climáticas
9. Mantenga las antenas levantadas

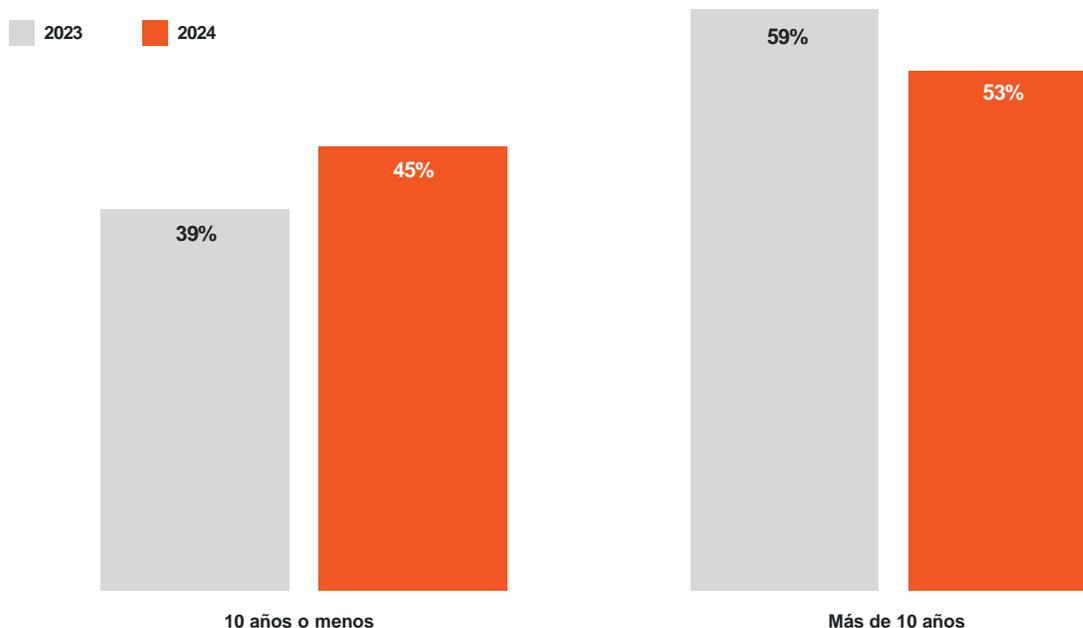
El imperativo de la reinversión

1. El imperativo permanente de reinventarse

La disrupción tecnológica, el cambio climático y otras megatendencias globales aceleradas siguen obligando a los CEO a adaptarse, ya que un 97% de los encuestados en la 27ª Encuesta Global Anual de CEO de PwC afirman haber tomado algunas medidas para cambiar su forma de crear, entregar y capturar valor en los últimos cinco años. Durante ese período, el 76% de los CEO adoptó al menos una medida que tuvo un impacto grande o muy grande en el modelo de negocio de su empresa. Este dato refleja un creciente malestar, ya que el 45% de los encuestados dudaba de que la trayectoria actual de su empresa la mantuviera viable más allá de la próxima década, frente al 39% de hace sólo 12 meses.

El imperativo de la reinversión parece acelerarse.

Pregunta: Si su empresa sigue por el camino actual, ¿durante cuánto tiempo cree que su negocio será económicamente viable?



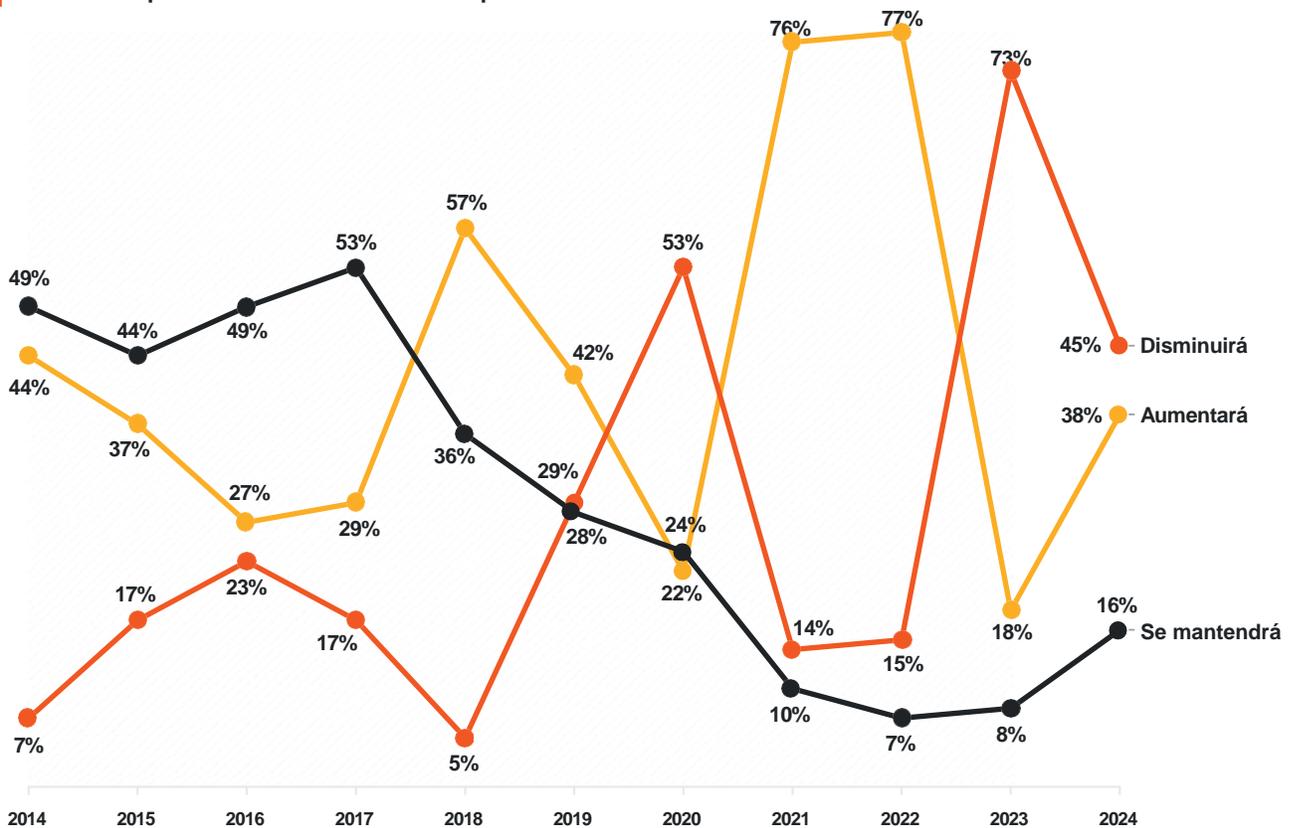
Nota: Los porcentajes indicados para un año determinado pueden no sumar 100 debido al redondeo.

Fuente: 27ª Encuesta Global Anual de CEO de PwC | www.ceosurvey.pwc | © 2024 PwC. Todos los derechos reservados.

La intensificación de las preocupaciones de los CEO sobre la viabilidad de las empresas no parece reflejar las preocupaciones económicas a corto plazo. Por ejemplo, los CEO son menos propensos que hace un año a anticipar una disminución del crecimiento económico mundial, y mucho más propensos a esperar que el crecimiento mejore en 2024 (38% frente al 18% del año pasado). Aun así, esto no significa que los CEO sean optimistas sin paliativos: un número ligeramente superior de CEO espera que la economía mundial se contraiga el año que viene en lugar de esperar que mejore. Los CEO también confían algo menos que el año pasado en las perspectivas de crecimiento de los ingresos de su propia empresa, tanto en los próximos 12 meses como en los próximos tres años.

Los CEO tienen el doble de probabilidades de esperar que la economía mundial mejore este año en comparación con el año pasado.

Pregunta: ¿Cómo cree que cambiará el crecimiento económico mundial (es decir, el producto interno bruto), si es que lo hace, en los próximos 12 meses?



Fuente: 27ª Encuesta Global Anual de CEO de PwC | www.ceosurvey.pwc | © 2024 PwC. Todos los derechos reservados.

Su próximo paso: Comprender -y adoptar- la reinversión. A medida que aumenta la presión para adaptarse, más CEO darán prioridad a los grandes movimientos para apoyar la reinversión del modelo empresarial. Pero aunque esto es necesario, rara vez es suficiente. El estudio de PwC revela que las principales empresas no sólo se centran en su modelo de negocio, sino también en los modelos operativos y tecnológicos que lo hacen posible, y lo hacen de forma continua. El cambio de mentalidad y los retos de gestión son enormes. Para triunfar, los directivos deben tener en cuenta una gama más amplia de iniciativas y aplicarlas de forma combinada (por ejemplo, invertir en asociaciones de servicios para cerrar las brechas de capacidad del modelo operativo y seguir el ritmo de los avances tecnológicos, lo que a su vez permite a la empresa centrarse en lo que mejor sabe hacer). La buena noticia es que la recompensa por hacerlo bien también es enorme: las empresas ganadoras obtienen una prima de rendimiento, medida como el efecto combinado del margen de beneficios y el crecimiento de los ingresos, ajustado por sector, por valor de más de 13 veces la de sus homólogas.

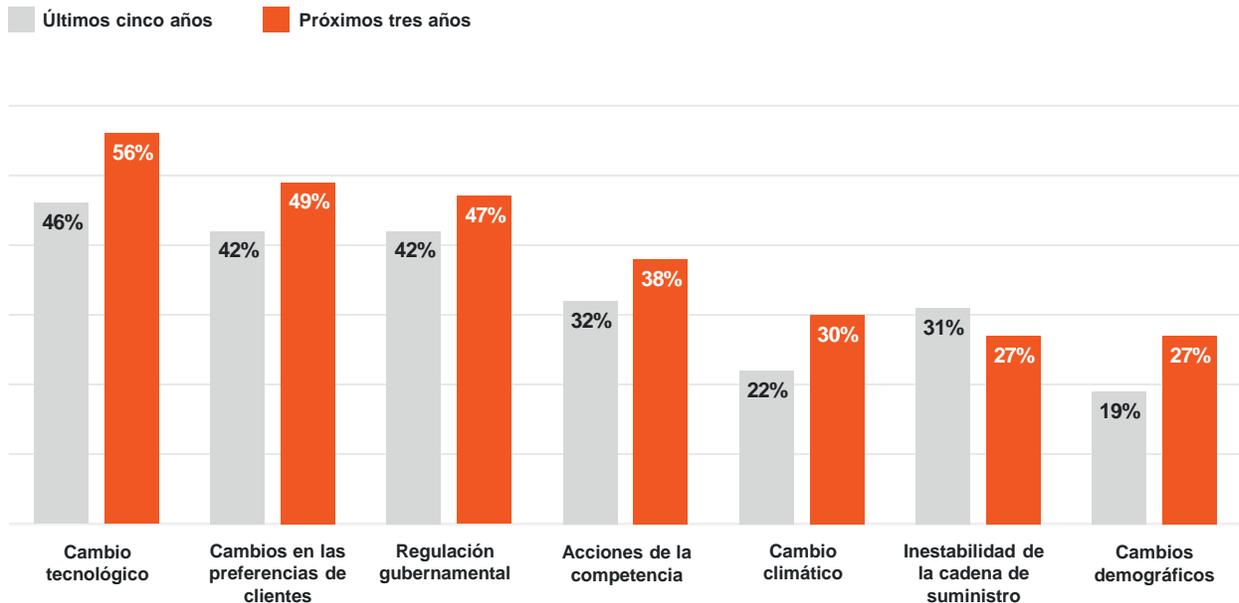
2. Presiones y amenazas

Otra señal de que la necesidad de reinventarse va en aumento es el notable incremento de la presión que los CEO esperan en los próximos tres años por parte de los factores que influyen en el cambio del modelo de negocio. En comparación con los últimos cinco años, por ejemplo, los CEO esperan que los cambios asociados a la tecnología, las preferencias de los clientes y el cambio climático, entre otros, tengan un impacto mucho mayor en la forma en que crean, entregan y captan valor. Sólo el impacto de la inestabilidad de la cadena de suministro disminuye en términos relativos cuando los CEO miran hacia los próximos tres años.

El ímpetu de reinventar se intensifica.

Pregunta: Indique en qué medida los siguientes factores han impulsado/impulsarán cambios en la forma en que su empresa crea, entrega y capta valor en los últimos cinco años/próximos tres años.

(Sólo se muestran las respuestas “en gran medida” y “en muy gran medida”)



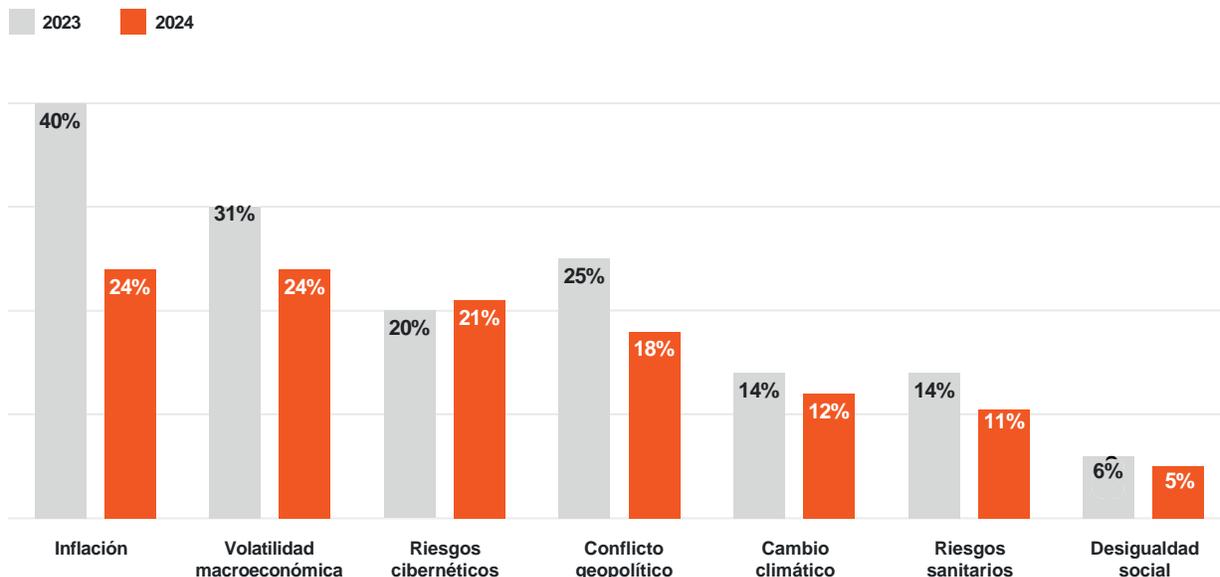
Fuente: 27ª Encuesta Global Anual de CEO de PwC | www.ceosurvey.pwc | © 2024 PwC. Todos los derechos reservados.

La creciente importancia de tendencias como éstas contrasta con la percepción de los CEO sobre la exposición a varias amenazas a corto plazo, que ha disminuido en general desde el año pasado. Sin embargo, geográficamente, los CEO siguen viendo focos de preocupación. Por ejemplo, la inflación sigue siendo la principal preocupación para los CEO de Estados Unidos, a pesar de que ha disminuido en términos de exposición esperada para los CEO de todo el mundo. Del mismo modo, las amenazas geopolíticas siguen siendo una de las principales preocupaciones en Europa Central y Oriental, así como de Medio Oriente, a pesar de que están disminuyendo para los CEO de todo el mundo. Esto puede deberse a que las empresas ya han tomado medidas para protegerse de los efectos de algunos conflictos, y a que todavía no está claro el impacto total de otros. En Europa Occidental, los CEO están más preocupados por el riesgo cibernético en los próximos 12 meses, especialmente en Francia y Alemania, donde se percibe como la principal amenaza. Los CEO estadounidenses también sitúan la exposición al ciberriesgo en un lugar destacado de su lista de preocupaciones.

En el corto plazo, los CEO se sienten menos amenazados.

Pregunta: ¿Qué tan expuesta cree que estará su empresa a las siguientes amenazas clave en los próximos 12 meses?

(Sólo se muestran las respuestas “muy expuesta” y “extremadamente expuesta”)



Nota: La *exposición* se define como la probabilidad de una pérdida financiera significativa.

Fuente: 27ª Encuesta Global Anual de CEO de PwC | www.ceosurvey.pwc | © 2024 PwC. Todos los derechos reservados.

Su próximo paso: Entender cómo se interconectan las megatendencias.

Analizando las tendencias que afectan a la región y al sector en cuál opera una empresa, los CEO pueden empezar a identificar oportunidades que aprovechen al máximo los puntos fuertes de la empresa. Agrupar las tendencias en función de sus puntos en común ayuda a extraer su impacto potencial e identificar cómo se refuerzan unas a otras. Tener en cuenta, por ejemplo, cómo la tecnología y el cambio climático pueden interactuar con la regulación y las preferencias de los clientes para obligar a una reconfiguración general de todo nuestro sistema industrial. Los CEO tendrán que tener en cuenta lo que realmente quieren y necesitan los *stakeholders*, no sólo los clientes, sino también los proveedores, los socios comerciales, los inversores, los reguladores y la sociedad en general. Si dirige una organización o supervisa su gestión, la tarea que tiene entre manos es imaginar el futuro ecosistema en el cuál pretende operar. Más allá de comprender qué tipo de empresas desempeñarán qué funciones, hay que desarrollar una visión clara de cómo van a cambiar los grupos de valor.

Cambio existencial inminente

3. Trabajo planetario en curso

Entre las megatendencias que presionan a los CEO para que se reinventen, ninguna es más importante que el cambio climático. En este sentido, los CEO informan de un éxito desigual en el cumplimiento de sus objetivos. Alrededor de dos tercios han emprendido iniciativas para mejorar la eficiencia energética; otro 10% afirma haberlas completado; y cerca de la mitad afirma estar trabajando en la innovación de productos y servicios respetuosos con el clima. Es más probable que los CEO de Europa Occidental tengan en marcha o hayan completado iniciativas de eficiencia energética e innovación orientada al clima. Además, como veremos más adelante, los CEO de todo el mundo aceptan tasas más bajas para invertir en iniciativas respetuosas con el clima.

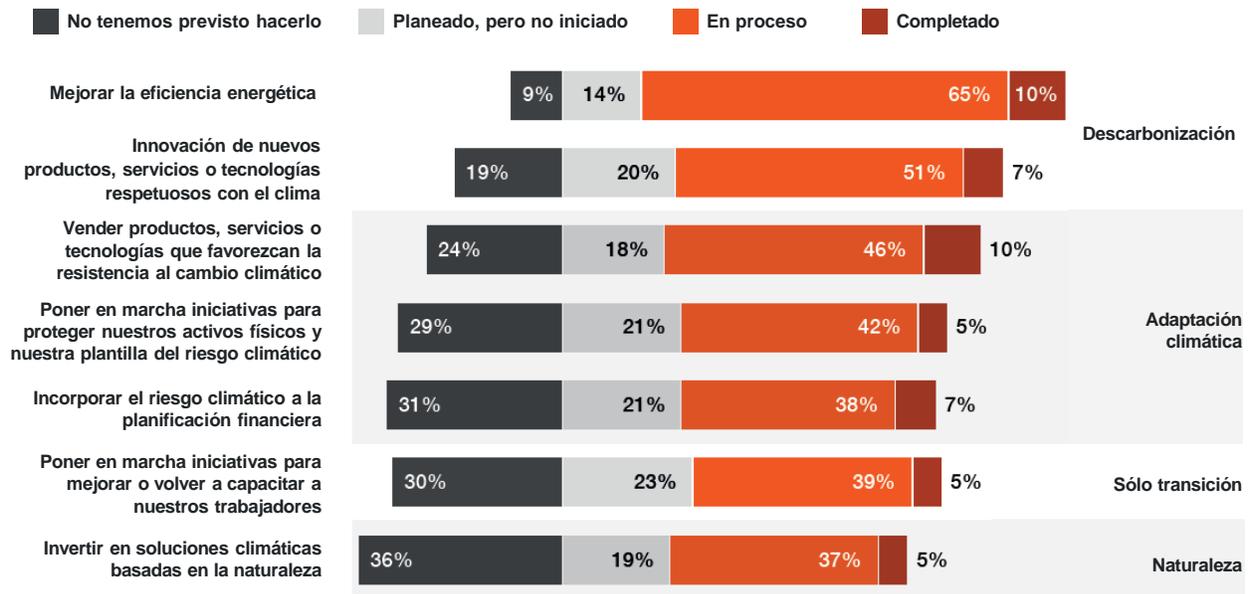
Sin embargo, son demasiados los CEO que afirman no tener planes para otras medidas relacionadas con el clima. Por ejemplo, menos de la mitad de los encuestados han incorporado el riesgo climático a su planificación financiera, y casi un tercio no tiene previsto hacerlo. Esto puede deberse a que los CEO:

- Ya han tenido en cuenta el riesgo climático en sus perfiles de seguros en relación con fenómenos meteorológicos graves recientes, sin tener necesariamente en cuenta las repercusiones crónicas a largo plazo del cambio climático.
- Sólo se han fijado en lo que está dentro de sus propios límites corporativos, sin tener en cuenta plenamente las interdependencias en sus cadenas de suministro.

Entre las otras medidas climáticas que los CEO dicen que no es probable que tomen hay dos con grandes implicaciones sociales. La primera, mejorar o reciclar las cualificaciones de la mano de obra, es importante para garantizar una transición justa a una economía *Net-Zero*. La segunda, invertir en soluciones climáticas basadas en la naturaleza, será vital para que las empresas tengan en cuenta su sorprendente dependencia de la naturaleza. De hecho, PwC calcula que el 55% del PIB mundial -equivalente a unos US\$ 58 billones- depende moderada o altamente de la naturaleza.

La mayoría de los CEO informan avances en la descarbonización, pero son menos los que tienen planes para otras medidas climáticas.

Pregunta: A continuación figura una lista de acciones que las empresas pueden emprender en relación con el cambio climático. ¿Cuál de las siguientes opciones describe mejor el nivel de progreso de su empresa en cada una de estas acciones?



Nota: Los porcentajes indicados pueden no sumar 100 debido al redondeo.

Fuente: 27ª Encuesta Global Anual de CEO de PwC | www.ceosurvey.pwc | © 2024 PwC. Todos los derechos reservados.

Su próximo paso: Buscar soluciones climáticas basadas en la naturaleza. Aunque se necesitan más avances climáticos en todos los ámbitos, un punto ciego en particular pueden ser las soluciones climáticas basadas en la naturaleza. El acelerado declive de los ecosistemas naturales y la insuficiente respuesta social hacen de la pérdida de naturaleza un reto cada vez más urgente e interrelacionado con el cambio climático. PwC calcula que el valor global de las empresas que cotizan en bolsa más expuestas al riesgo financiero derivado de la dependencia de la naturaleza en 19 grandes bolsas es de casi US\$ 45 billones. No será fácil, pero los CEO deben buscar posibilidades de crear modelos de negocio positivos para la naturaleza que no sólo mitiguen los riesgos y refuercen la rentabilidad financiera, sino que también beneficien a la sociedad. Algunas empresas pueden encontrar oportunidades para abordar a la vez las prioridades climáticas y las de la naturaleza. Por ejemplo, la reforestación puede ayudar a capturar emisiones al mismo tiempo que mejora la biodiversidad, dirige capital a las economías en desarrollo y apoya a los pueblos indígenas y comunidades locales.

4. La oportunidad de la IA

Además del cambio climático, una segunda megatendencia con implicaciones sistémicas y existenciales es la disrupción tecnológica. En concreto, nuestra encuesta se centró en la IA generativa (GenAI, en inglés), que tiene todas las características de una tecnología que podría cambiar significativamente el funcionamiento de las empresas. También se está acercando a una coyuntura crítica, aparentemente preparada para transformar los modelos de negocio, redefinir los procesos de trabajo y revisar industrias enteras.

Los CEO de la encuesta de este año parecen creer tanto en el rápido ritmo de adopción de la GenAI como en su enorme potencial disruptivo. Por ejemplo, durante el próximo año, cerca de la mitad de los CEO esperan que la GenAI mejore su capacidad para generar confianza con los , y cerca del 60% espera que mejore la calidad de los productos o servicios. En los próximos tres años, casi siete de 10 encuestados también prevén que la GenAI aumente la competencia, impulse cambios en sus modelos de negocio y exija nuevas habilidades a sus empleados. Hasta el momento, la experiencia parece alentar las expectativas. Los CEO que afirman haber adoptado la GenAI en su empresa (aproximadamente un tercio de nuestra muestra) son mucho más propensos que los demás a anticipar su potencial transformador en los próximos 12 meses, así como en los próximos tres años.

Aunque la adopción e integración estratégica de la IA generativa ha sido algo limitada, los CEO prevén un mayor impacto en el futuro.

Pregunta: ¿Hasta qué punto está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre la IA generativa?

■ En desacuerdo ■ De acuerdo



Nota: *En desacuerdo* es la suma de las respuestas "ligeramente en desacuerdo", "moderadamente en desacuerdo" y "totalmente en desacuerdo"; *De acuerdo* es la suma de las respuestas "ligeramente de acuerdo", "moderadamente de acuerdo" y "totalmente de acuerdo".
Fuente: 27ª Encuesta Global Anual de CEO de PwC | www.ceosurvey.pwc | © 2024 PwC. Todos los derechos reservados.

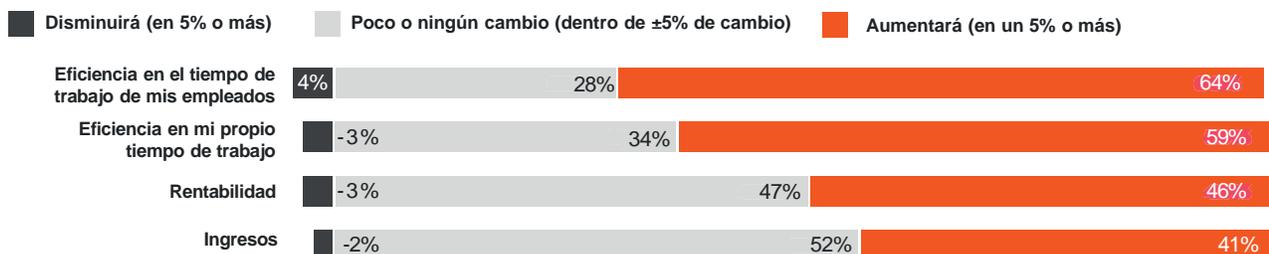
En general, los CEO prevén muchos impactos empresariales positivos a corto plazo de la IA generativa. Entre ellas se incluyen las aplicaciones que aumentan los ingresos, como la mejora de la calidad de los productos y la confianza de los clientes, así como las que aumentan la eficiencia. Esta tendencia es coherente con la Encuesta Global de Riesgos 2023 de PwC, la cual encontró que el 60% de los encuestados ven la GenAI como una oportunidad en su mayor parte o totalmente en lugar de un riesgo.

A nivel social, los efectos de la GenAI son todavía inciertos. Parece probable que algunos de esos beneficios en términos de eficiencia se produzcan a través de la reducción del número de empleados, al menos a corto plazo, ya que una cuarta parte de los CEO espera reducir el número de empleados en al menos un 5% en 2024 debido a la GenAI. Las empresas que realizan reducciones tempranas para conseguir eficiencias en algunas áreas ya pueden estar compensándolas con contrataciones en otras, a medida que las oportunidades de crecimiento e ingresos se vuelven más claras. Por ejemplo, aunque el 14% de los CEO de tecnología prevé reducir el personal en el próximo año debido a la GenAI, el 56% de ellos también prevé contrataciones en 2024, a un ritmo casi 20 puntos porcentuales superior a la media global de nuestra encuesta. (En general, el 39% de los CEO esperan que el personal de su empresa aumente un 5% o más en los próximos 12 meses).

Estos resultados ponen de manifiesto la necesidad de que los CEO lleven consigo a su gente cuando se trata de GenAI. La transparencia, la determinación y la confianza en los planes y decisiones relacionados con la IA pueden ayudar a los empleados que desconfían de la IA (y de lo que puede significar para sus puestos de trabajo) a sentirse más cómodos experimentando e innovando con ella. En última instancia, los CEO deben adoptar esta nueva faceta de su función: comprender, explicar y gestionar las inevitables tensiones entre la pérdida de puestos de trabajo a corto plazo y el potencial de creación de empleo a largo plazo.

Los CEO prevén que la GenAI aportará importantes beneficios a los resultados y a la cuenta de resultados.

Pregunta: ¿En qué medida aumentará o disminuirá la IA generativa en su empresa en los próximos 12 meses?



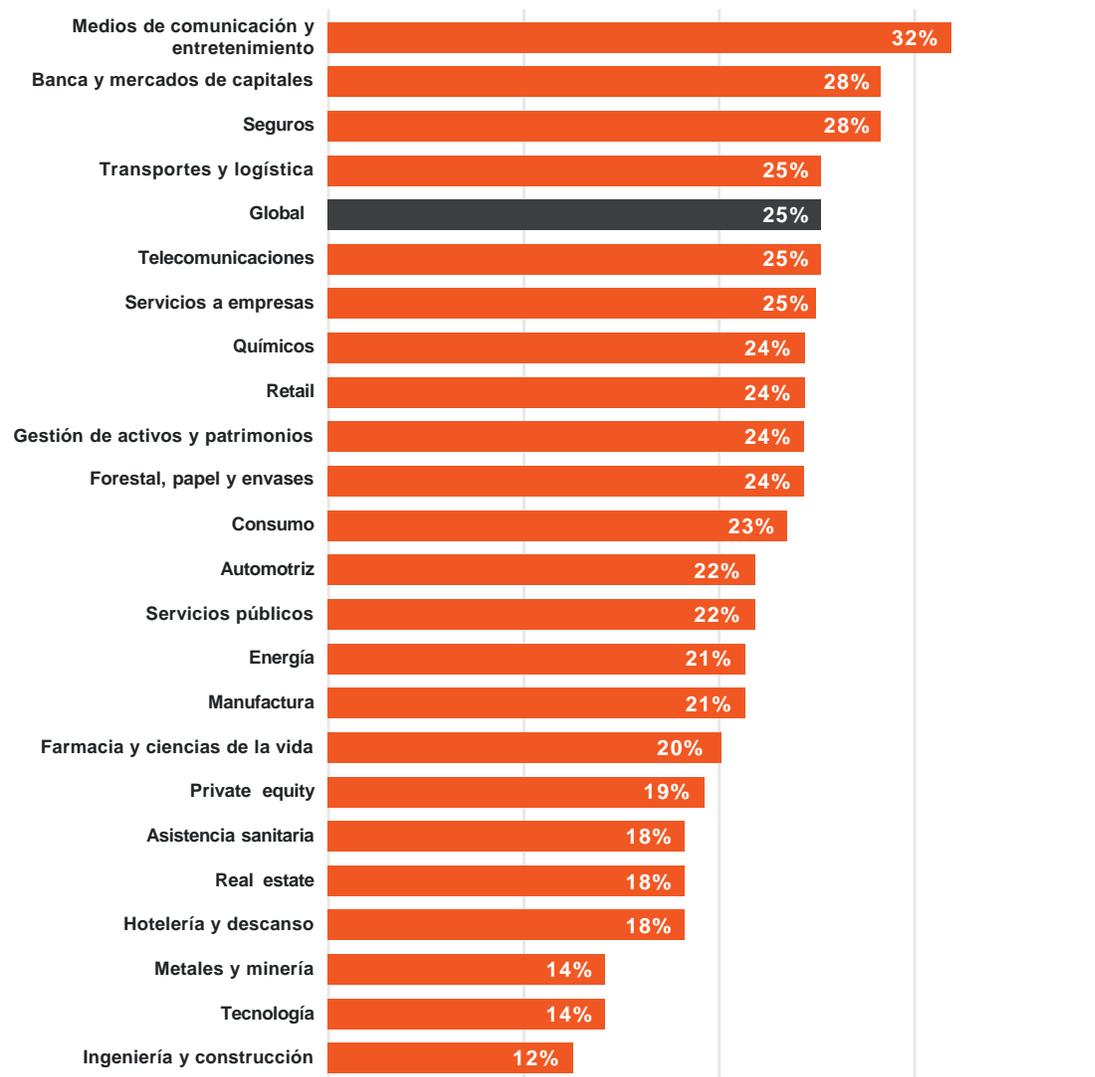
Nota: Los porcentajes indicados pueden no sumar 100 debido al redondeo.

Fuente: 27ª Encuesta Global Anual de CEO de PwC | www.ceosurvey.pwc | © 2024 PwC. Todos los derechos reservados.

Uno de cada cuatro prevé reducir el personal en un 5% o más en 2024 debido a la IA Generativa.

Pregunta: ¿En qué medida afectará la IA generativa al personal de su empresa en los próximos 12 meses?

(Sólo se muestra la respuesta "disminuirá un 5% o más")



Nota: Texto de la pregunta modificado para mayor claridad.

Fuente: 27ª Encuesta Global Anual de CEO de PwC | www.ceosurvey.pwc | © 2024 PwC. Todos los derechos reservados.

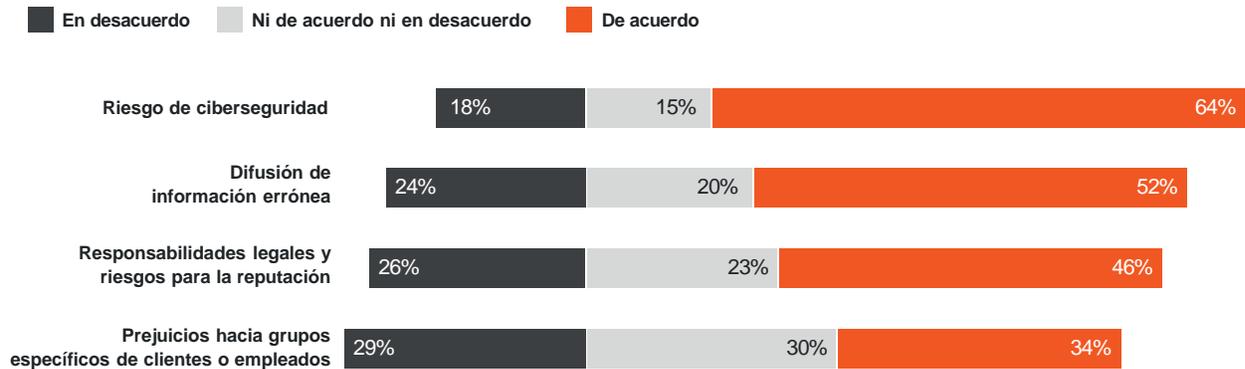
Su próximo movimiento: Suba la apuesta en su estrategia de IA. En estos primeros días de adopción de la IA generativa, la mayoría de las empresas todavía están definiendo lo que intentan conseguir -y por qué- con esta potente tecnología de propósito general. Y así debe ser. A pesar del entusiasmo, la IA generativa es sólo un tipo de IA y aún no ha alcanzado nada cercano a su potencial. A medida que los CEO avanzan, deben sortear las tensiones entre los riesgos potenciales y el deseo de actuar con rapidez para aprovechar las oportunidades. Las empresas líderes están alineando su estrategia de IA generativa con sus estrategias digitales y de IA existentes, mejorando la cualificación de los empleados y fomentando la experimentación en sus organizaciones con el objetivo de identificar casos de uso que puedan ampliarse. A medida que recurran a productos digitales o conectados digitalmente con IA (incluidos los modelos de "todo como servicio"), las empresas tendrán que explorar innumerables oportunidades para ajustar la forma en que intercambian valor con los clientes y otros stakeholders.

5. El reto de la IA

Aunque el impulso de la IA generativa va en aumento, diversos expertos en la materia expresan su preocupación por las consecuencias no deseadas que podrían surgir a medida que crece su alcance. Los CEO reflejaron sentimientos similares en sus respuestas a la encuesta. Téngase en cuenta, por ejemplo, que en lo que respecta a la IA generativa, los CEO están más preocupados por el riesgo de ciberseguridad, y más de la mitad coinciden en que es probable que aumente la propagación de información errónea en su empresa. Un tercio de los CEO también espera que la IA generativa aumente los prejuicios hacia grupos específicos de empleados o clientes en los próximos 12 meses. Casi el mismo número está en desacuerdo, lo que sugiere que es probable que la parcialidad sea un área de creciente atención a medida que se amplía el alcance y la complejidad del papel de la IA generativa en las empresas. Curiosamente, la familiaridad con la IA generativa no parece mitigar las preocupaciones sobre los riesgos entre los CEO cuyas empresas ya la han adoptado ampliamente.

Cuando se trata de riesgos de la IA generativa, los CEO están más preocupados por la ciberseguridad.

Pregunta: ¿Hasta qué punto está de acuerdo o en desacuerdo con que es probable que la IA generativa aumente lo siguiente en su empresa en los próximos 12 meses?



Nota: "En desacuerdo" es la suma de las respuestas "ligeramente en desacuerdo", "moderadamente en desacuerdo" y "totalmente en desacuerdo"; "De acuerdo" es la suma de las respuestas "ligeramente de acuerdo", "moderadamente de acuerdo" y "totalmente de acuerdo". Los porcentajes indicados pueden no sumar 100 debido al redondeo.

Fuente: 27ª Encuesta Global Anual de CEO de PwC | www.ceosurvey.pwc | © 2024 PwC. Todos los derechos reservados.

En conjunto, estas conclusiones subrayan la obligación social que tienen los CEO de garantizar que sus organizaciones utilicen la IA de forma responsable. De hecho, dado el ritmo de la innovación y el inevitable retraso en el establecimiento de nuevas normas y reglamentos, gran parte de la responsabilidad de gestionar esta tecnología en avance recae, por ahora, en las empresas. Como Robert Playter, CEO de Boston Dynamics (fabricante de robótica), nos dijo en una [entrevista reciente](#): "Aunque existen riesgos potenciales [con la IA y los grandes modelos lingüísticos], creemos más en su potencial y en la creación de límites para mitigar cualquier riesgo. Esta integración, como todas las aplicaciones de nuestros robots, debe adherirse a principios éticos, que prohíben estrictamente convertir los robots en armas o utilizarlos con fines de daño o intimidación".

Su próximo movimiento: Moverse rápido, moverse con responsabilidad. En la carrera por explorar el potencial de la IA generativa, no pase por alto sus posibles obstáculos, ya que éstos también pueden evolucionar rápidamente. La clave es pensar en todas las dimensiones de riesgo de la IA generativa, empezando por la estrategia, y tener en cuenta cómo afectarán a prácticamente todos los empleados. Establezca prioridades claras basadas en los riesgos para centrarse en los riesgos más grandes, y crear controles internos rigurosos en torno a la privacidad de los datos y cómo se entrenan los modelos de IA. Preste especial atención a la forma en que los proveedores y otros terceros gestionan los riesgos de la IA, y supervise

constantemente el panorama normativo para para mantenerse al día de las novedades en materia de privacidad de datos, sesgo de la IA y cómo debe gobernarse esta misma. Y no olvide su programa cibernético, que ahora necesita enfoques más sofisticados para el modelado de ciberriesgos, como la búsqueda de amenazas mediante fórmulas específicas para el sector de su empresa e incluso su estrategia. Algunos de los enfoques más innovadores recurrirán, aunque parezca irónico, a la IA generativa para la ciberdefensa.

Su manual de reinversión

6. Convierta los obstáculos en oportunidades

Con una mejor comprensión de los retos y las oportunidades asociadas a una reimaginación empresarial significativa, los CEO pueden empezar a convertir los primeros en los últimos.

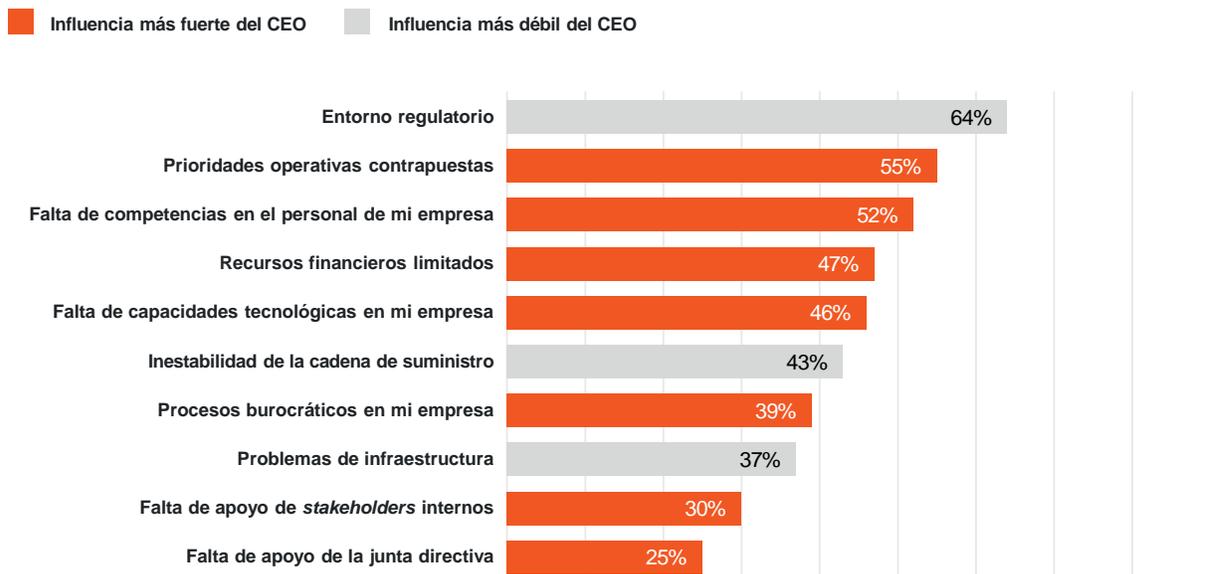
Preguntamos a los CEO por una serie de obstáculos a los que suelen enfrentarse cuando emprenden cambios corporativos a gran escala. Sus respuestas ponen de relieve que muchas limitaciones son específicas de cada sector. Los problemas de infraestructura, por ejemplo, inhiben la reinversión (en un grado moderado o mayor) en los sectores de energía, electricidad y servicios públicos, y transporte y logística (61%, 58% y 56%, respectivamente, en comparación con la media mundial del 37%). También vimos que los CEO más preocupados por la viabilidad de sus empresas eran más propensos a señalar la existencia de obstáculos a la reinversión.

Sin embargo, también nos sorprendió el escaso número de CEO que percibían que algunos obstáculos tenían un gran impacto. Por ejemplo, sólo el 25% de los CEO describió la falta de apoyo del consejo de administración como un obstáculo, aunque fuera moderado, a sus esfuerzos de reinversión, y sólo el 30% de los CEO dijo lo mismo de los *stakeholders* internos. Del mismo modo, sólo el 26% de los CEO describió la falta de apoyo del consejo de administración o del equipo directivo como una limitación moderada o importante para la descarbonización del modelo de negocio de la empresa.

Muchas de las barreras que impiden la reinvención se encuentran en el ámbito de influencia del CEO.

Pregunta: ¿En qué medida los siguientes factores impiden a su empresa cambiar la forma en que crea, entrega y capta valor?

(Sólo se muestran las respuestas "en cierta medida", "en gran medida" y "en muy gran medida")

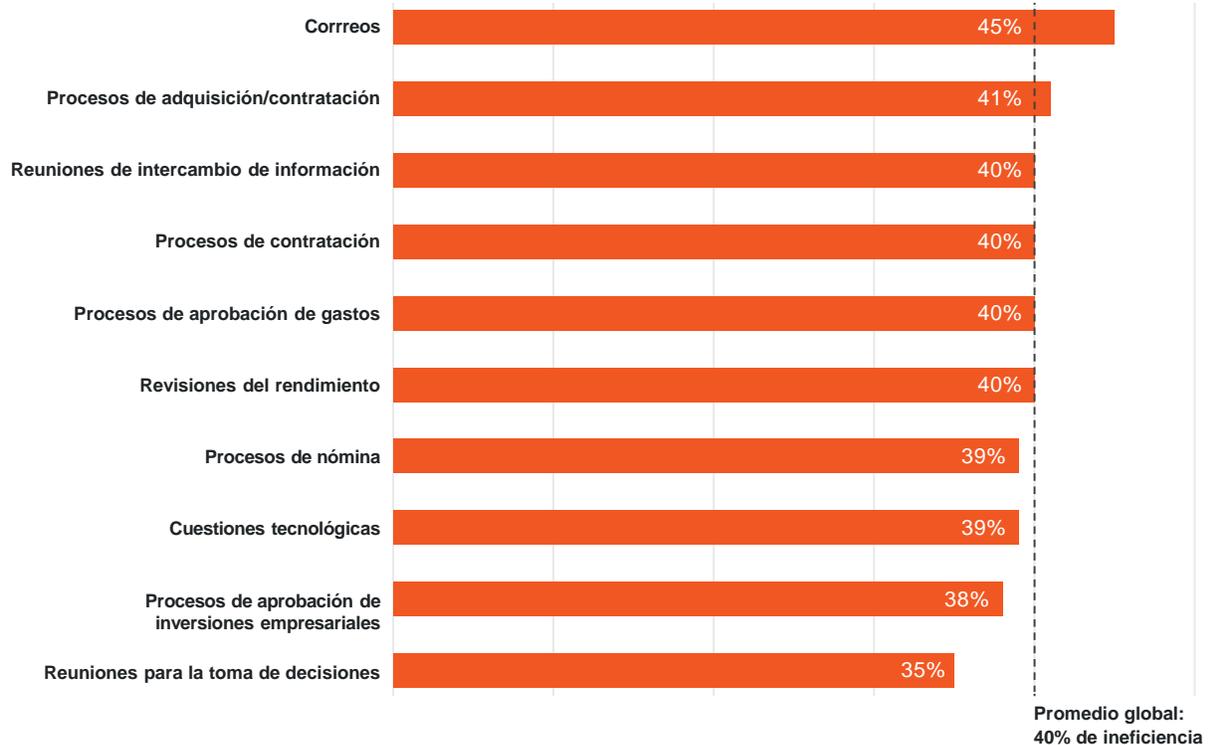


Fuente: 27ª Encuesta Global Anual de CEO de PwC | www.ceosurvey.pwc | © 2024 PwC. Todos los derechos reservados.

Por otra parte, muchas de las limitaciones que se perciben para la reinvención entran de lleno en el ámbito de influencia de los CEO. Los procesos burocráticos, las prioridades operativas contrapuestas, los recursos financieros limitados, las competencias de los trabajadores y las capacidades tecnológicas están sujetos a cierto grado de influencia de los CEO, al igual que la eficiencia, que era un área de preocupación para muchos de ellos. Por término medio, los CEO afirmaron que el 40% del tiempo dedicado a reuniones, procesos administrativos y correos electrónicos es ineficiente. Además, el 35% del tiempo dedicado a reuniones de toma de decisiones, una actividad sobre la que los CEO suelen tener un control personal directo, es ineficiente. Nuestra estimación conservadora del coste de esa ineficiencia equivaldría a un gravamen autoimpuesto de US\$ 10 billones sobre la productividad. Eso supone alrededor del 7% del PIB mundial en paridad de poder adquisitivo, lo que el profesor Cass Sunstein, de la Facultad de Derecho de Harvard, llamaría un impuesto sobre el lodo, derivado de los elevados costes de transacción.

Hay otro tipo de obstáculo: Los CEO estiman que la ineficacia administrativa alcanza el 40%.

Pregunta: ¿Qué porcentaje del tiempo dedicado en su empresa a las siguientes actividades/procesos es ineficiente?



Nota: Texto de la pregunta modificado para mayor claridad; las barras representan valores medios.

Fuente: 27ª Encuesta Global Anual de CEO de PwC | www.ceosurvey.pwc | © 2024 PwC. Todos los derechos reservados.

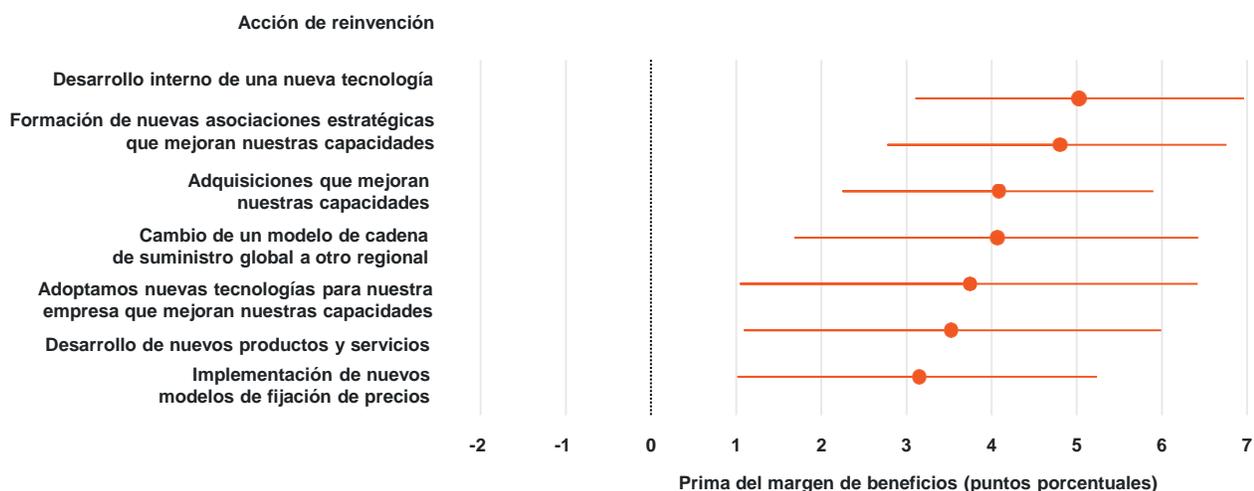
Su próximo paso: Implicar, potenciar y capacitar a su personal. Los CEO y otros líderes de la C-suite pueden hacer mucho más para abordar las ineficiencias y romper las barreras, pero no pueden hacerlo todo. Por lo tanto, es fundamental que líderes y empleados se pongan de acuerdo sobre las prioridades de cambio y creen una cultura de confianza para que los empleados se sientan seguros a la hora de proponer mejores formas de hacer las cosas. Empiece por identificar las diferencias entre los puntos de vista de los directivos y los trabajadores. Entre los CEO cuyas empresas han adoptado ampliamente la IA generativa, por ejemplo, el 84% cree que aumentará la eficiencia en el tiempo de trabajo de sus empleados en 2024. Los empleados parecen menos convencidos: solo el 31% de los trabajadores que respondieron a la encuesta *Global Workforce Hopes and Fears Survey 2023* de PwC esperaban que la IA generativa aumentara su productividad y eficiencia en

el trabajo en los próximos cinco años. Tenga en cuenta la innovación dirigida por el ciudadano, un enfoque que ayuda a los empleados a desarrollar habilidades y aplicarlas de inmediato. Además, rediseñe las trayectorias profesionales en función de las competencias, no de los puestos, para que los empleados tengan más autonomía y oportunidades cuando cambien de trabajo.

7. Identifique sus movimientos más importantes

El progreso real se producirá cuando los líderes y las empresas emprendan iniciativas significativas para evolucionar la forma en que crean, entregan y captan valor. El análisis de los datos de la encuesta de este año mostró una asociación positiva entre los márgenes de beneficio autodeclarados y los movimientos empresariales que tuvieron un efecto grande o muy grande en los modelos de negocio de los encuestados, como el desarrollo y la implantación de tecnología, los nuevos modelos de fijación de precios y las asociaciones estratégicas. Esto es válido tanto para las acciones de reinversión individuales como para el índice de reinversión compuesto que hemos creado. Los datos sugieren que la rentabilidad es entre tres y cinco puntos porcentuales mayor para las acciones con un impacto muy grande en los modelos de negocio que para las que tienen un impacto limitado.

Cada acción de reinversión se asocia a mayores márgenes de beneficio.



Nota: La prima sobre el margen de beneficios es la diferencia en el margen de beneficios previsto entre los CEO que respondieron "en gran medida" y los CEO que respondieron "en absoluto o en muy poca medida" a la pregunta "¿En qué medida han influido las siguientes acciones en la forma en que su empresa crea, entrega y capta valor en los últimos cinco años?"; las barras de error representan intervalos de credibilidad del 95%; la línea discontinua indica que no hay prima sobre el margen de beneficios.

Fuente: 27ª Encuesta Global Anual de CEO de PwC | www.ceosurvey.pwc | © 2024 PwC. Todos los derechos reservados.

Los movimientos correctos para cada empresa diferirán, por supuesto, en función de su estrategia, modelo operativo, contexto del sector y panorama competitivo. Destacan dos cosas. La primera es que la reasignación ágil de recursos -un atributo reconocido de las empresas de alto rendimiento- sigue siendo un área crítica a la que deben prestar atención los CEO. Casi dos tercios de los CEO declararon reasignar el 20% o menos de los recursos de un año a otro, y casi el 30% de los CEO citaron una reasignación de recursos del 10% o menos. Los mayores niveles de reasignación anual en la encuesta se asociaron tanto con mayores niveles de reinversión como con mayores márgenes de beneficios.

En segundo lugar, está el valor de mirar más allá de las paredes de la empresa y adoptar ecosistemas empresariales. Según otro estudio de PwC, a menudo es posible crear más valor del que una empresa podría conseguir por sí sola trabajando más allá de las fronteras del sector -por ejemplo, mediante empresas conjuntas o alianzas- para ofrecer lo que los clientes necesitan. Las empresas de los ecosistemas tienen 1,7 veces más probabilidades de llegar antes al mercado que sus homólogas, 1,2 veces más probabilidades de ser flexibles y ágiles y 2,3 veces más probabilidades de ser altamente innovadoras.

Su siguiente paso: Aclarar las conexiones con el valor. En última instancia, los CEO y sus equipos de liderazgo deben tener una idea clara de cómo las operaciones, proyectos u otras inversiones crean valor, y estar dispuestos a tomar decisiones difíciles, ya sea reasignando recursos de negocios heredados o redefiniendo los límites de la industria de una empresa y los socios del ecosistema. Como señaló el CEO de Sun Life, Kevin Strain, en una entrevista reciente: "Parte de la idea que subyace a [nuestra] ampliación a los ecosistemas sanitarios es que podemos ver un camino para construir un negocio con más fuerza... También son extensiones lógicas del negocio de nuestro grupo en EE.UU. y Canadá, y de nuestra plataforma de seguros en Asia". Estos ecosistemas de colaboración son la mejor (y posiblemente la única) manera de afrontar retos complejos y de gran alcance como el cambio climático.

También conviene tener en cuenta que la asignación de recursos puede tener lugar a múltiples niveles. Esto incluye, por ejemplo, decisiones estratégicas sobre qué activos están -o deberían estar- en la cartera de una empresa, así como la capacidad de la empresa para aprovecharlos al máximo. La asignación también incluye las decisiones cotidianas, a nivel de proyecto, que según la 25ª Encuesta Global Anual de CEO de PwC (publicada en 2022) constituyen un factor de rendimiento sorprendentemente importante.

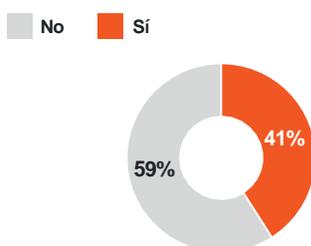
8. Recalibrar las expectativas sobre las prioridades climáticas

A medida que los CEO establecen prioridades, muchos ven el cambio climático como una disrupción del sector que, además de riesgos, ofrece oportunidades. Casi un tercio espera que el cambio climático altere su forma de crear, suministrar y captar valor en los próximos tres años, frente a menos de una cuarta parte que afirmó lo mismo respecto a los últimos cinco años. Esto puede explicar en parte por qué el 41% de los CEO, incluidos más de la mitad de los de empresas químicas, afirman que sus empresas han fijado tasas de rentabilidad más bajas para las inversiones respetuosas con el clima que para otras inversiones. Desde el punto de vista geográfico, los CEO de Asia-Pacífico son más propensos que los del resto del mundo de haber aceptado tipos de interés más bajos, aunque no son más propensos que los CEO de otros lugares a decir que se sienten muy o extremadamente expuestos al cambio climático.

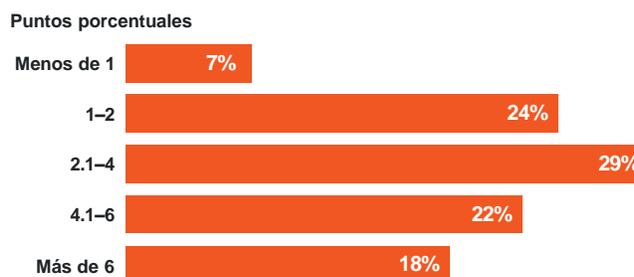
Esto concuerda con la opinión de los inversionistas en la *Global Investor Survey 2023* de PwC, de los cuales dos tercios afirman que las empresas deberían realizar gastos que aborden cuestiones medioambientales, sociales y de gobernanza (ESG, su sigla en inglés), incluso si al hacerlo reducen la rentabilidad a corto plazo. Los requisitos de rentabilidad son factores críticos para las decisiones de asignación de recursos de las empresas, por lo que la evidencia de que los CEO están flexibilizando sus expectativas a medida que se enfrentan al desafío climático es una señal esperanzadora de potencial de progreso. Otro estudio de PwC revela también un cambio en el interés de los inversionistas privados por la tecnología verde hacia sectores más intensivos en emisiones.

Cuatro de cada 10 CEO han aceptado tasas de rentabilidad significativamente más bajas en inversiones respetuosas con el clima.

Pregunta: En los últimos 12 meses, al evaluar inversiones respetuosas con el clima, ¿ha aceptado su empresa tasas de rentabilidad inferiores a las de otras inversiones?



Pregunta: ¿Cuánta más baja era la tasa de rendimiento aceptable para las inversiones respetuosas con el clima en comparación con otras inversiones?



Nota: Las inversiones respetuosas con el clima se definieron como "por ejemplo, la transición a operaciones energéticamente eficientes, el desarrollo de productos y servicios más ecológicos, la aplicación de tecnologías que reduzcan las emisiones".

Fuente: 27ª Encuesta Global Anual de CEO de PwC | www.ceosurvey.pwc | © 2024 PwC. Todos los derechos reservados.

Su próximo paso: Asóciase con su CFO en la estrategia climática. Dado su enfoque tradicional en el valor y el rendimiento a largo plazo, los directores financieros (CFO) son socios naturales y de confianza de los CEO, ya que abordan cuestiones como la asignación de recursos, el gasto de capital a largo plazo o las fusiones y adquisiciones (M&A, en inglés) para construir modelos de negocio más sostenibles. El CFO y la función financiera también disponen de una serie de herramientas -previsión, presupuesto, asignación de recursos y gestión de riesgos, por nombrar algunas- que pueden utilizar para llevar la sostenibilidad al centro de la estrategia. Esto debería ser de gran ayuda para identificar qué intervenciones tendrán mayor impacto en la descarbonización, la sostenibilidad social o la naturaleza. Para los CEO que buscan una transformación más rápida mediante M&A, joint ventures y alianzas, la colaboración con el CFO puede ser especialmente fructífera, tanto en un enfoque fundamentado de la valoración como en la comunicación del valor a los inversores.

9. Mantenga las antenas levantadas

"Tarde o temprano", escribió el difunto Andy Grove, ex CEO de Intel, en sus memorias "*Only the Paranoid Survive*" de 1996, "algo fundamental en su negocio cambiará". Ya sea en la tecnología, la competencia o la regulación, las empresas se enfrentan a fuerzas que "se acumulan de forma tan insidiosa que puede que te resulte difícil determinar qué ha cambiado, pero sabes que algo ha cambiado".

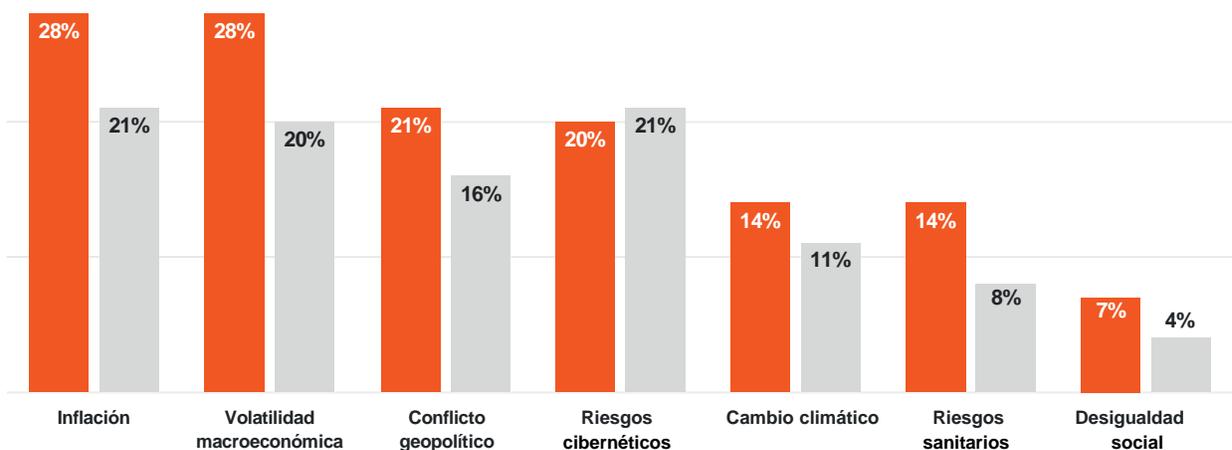
Enfrentados a puntos de inflexión que precipitan, en palabras de Grove, "cambios a gran escala en la forma de hacer negocios", los directivos deben ser guardianes "paranoicos" de sus empresas frente a competidores "que se las comerán trozo a trozo hasta que no quede nada". El énfasis de Grove en percibir las inflexiones apareció en un dato revelador de la encuesta de este año. Los CEO que confían menos en la viabilidad de su empresa son más conscientes de las amenazas a las que se enfrentan. Si esto se debe a que corren un mayor riesgo o a que perciben algo que otras empresas no ven, probablemente varía en función de la empresa, el sector y la geografía. El Estudio Global de Auditoría Interna 2023 de PwC destaca la eficacia de los equipos de riesgos, cumplimiento y auditoría interna de una empresa a la hora de poner en marcha sistemas de alerta temprana y detección de riesgos que ayuden a detectar estos peligros.

Los CEO que confían menos en la viabilidad de su empresa son ligeramente más conscientes de las principales amenazas.

Pregunta: ¿En qué medida cree que su empresa estará expuesta a las siguientes amenazas clave en los próximos 12 meses?

(Sólo se muestran las respuestas "muy expuesto" y "extremadamente expuesto" por viabilidad del modelo de negocio)
CEO que perciben que sus modelos de negocio son viables durante:

■ 10 años o menos ■ Más de 10 años



Fuente: 27ª Encuesta Global Anual de CEO de PwC | www.ceosurvey.pwc | © 2024 PwC. Todos los derechos reservados.

También observamos que los CEO más preocupados por la viabilidad de sus empresas se adaptan algo más que los demás. Esto es especialmente cierto entre los CEO que afirman que su empresa ha creado nuevas asociaciones estratégicas, ha pasado de modelos de cadena de suministro global a modelos regionales o ha implantado nuevos modelos de fijación de precios.

Los CEO que confían menos en la viabilidad de su empresa son algo más propensos a emprender acciones de reinversión.

Pregunta: ¿En qué medida las siguientes acciones han impactado en la forma en que su empresa crea, entrega y capta valor durante los últimos cinco años?

(Sólo se muestran las respuestas "en gran medida" y "en gran medida" por viabilidad del modelo de negocio)
CEO que perciben que sus modelos de negocio son viables durante:

■ 10 años o menos ■ Más de 10 años



Fuente: 27ª Encuesta Global Anual de CEO de PwC | www.ceosurvey.pwc | © 2024 PwC. Todos los derechos reservados.

Su próximo paso: Desafiar la sabiduría convencional. Mantenerse a la vanguardia a medida que cambian los fundamentos de una empresa requiere que todos los líderes desafíen la sabiduría convencional. Esto puede variar según el sector. Tengamos en cuenta, por ejemplo, cuatro supuestos predominantes en los bancos que se ven amenazados por la revolución de las finanzas integradas en los servicios financieros. Se trata de nociones arraigadas sobre las ventajas competitivas de los bancos establecidos, sus relaciones con los clientes y las ventajas estructurales percibidas de la regulación. Para prosperar en este nuevo mundo, los bancos -y otras empresas- deben comprender cómo los ecosistemas están cristalizando en torno a las necesidades de los clientes. A continuación, deben definir el papel que quieren desempeñar dentro de las cadenas de valor resultantes, incluida la forma en que facilitarán y aprovecharán los flujos de transacciones financieras y datos de clientes en rápida expansión.

Mantener el cambio

La totalidad de los resultados de la encuesta de este año refleja que los CEO son conscientes de que están atravesando puntos de inflexión estratégicos críticos y tienen un sentimiento de urgencia y una tendencia a la acción. Los datos también sugieren que cada vez se da más importancia a la eficacia del liderazgo para mantener la energía, desafiar el *statu quo* y aumentar el impulso. En un reciente [artículo de strategy+business](#), Ryan Hawk, Nadia Kubis y Blair Sheppard, de PwC, describen una serie de prioridades de liderazgo críticas para los líderes con mentalidad de reinención.

Por ejemplo, es posible que los CEO necesiten ampliar sus equipos ejecutivos para incluir a expertos en áreas emergentes que son fundamentales para el éxito futuro de su empresa, como la regulación del clima o la IA. También es crucial que todo el equipo directivo asuma el cambio, así como sus sistemas de gobernanza y control, en lugar de poner a los líderes funcionales o de las unidades de negocio a cargo de iniciativas concretas. Además, muchas organizaciones tendrán que tener en cuenta el hecho de que no existen respuestas a muchas preguntas, y serán necesarios nuevos mecanismos para resolver problemas conjuntamente - en lugar de presentar soluciones y buscar aprobación-, así como nuevas formas de seguir los progresos y recompensar a las personas. Además, los CEO necesitan un plan para comunicar la urgencia que sienten, de modo que todo el mundo lo entienda y pueda apropiarse potencialmente de parte de la solución. Las personas que son competentes en su trabajo actual pueden resistirse al cambio porque les preocupa no ser buenos en lo que tendrán que hacer en el futuro. Así que los CEO que se tomen en serio la reinención deben encontrar enfoques para reconocer las preocupaciones, valorar la curiosidad y la apertura al aprendizaje, y animar a los directivos a ayudar a las personas a adaptarse.

Algunos de estos imperativos de liderazgo pueden sonar familiares, pero todos ellos aumentan las expectativas de que los CEO lideren el viaje de descubrimiento estratégico necesario para evolucionar los enfoques de creación de valor de larga data. A medida que nos adentramos en una era de reinención continua, los CEO tienen oportunidades inigualables de remodelar sus organizaciones, y a sí mismos, para prosperar en la disrupción y transformar las aspiraciones en realidades.

Metodología, datos demográficos y definiciones de la 27ª Encuesta Global Anual de CEO de PwC

PwC encuestó a 4.702 CEO en 105 países y territorios entre el 2 de octubre y el 10 de noviembre de 2023. Las cifras mundiales y regionales de este informe se ponderan proporcionalmente al PIB nominal del país para garantizar que las opiniones de los CEO sean representativas de las principales regiones. Las cifras a nivel sectorial y nacional se basan en datos no ponderados de la muestra completa de 4.702 CEO, incluidos 4.088 hombres, 521 mujeres y 93 que se identificaron con otro género o prefirieron no decirlo. Se pueden solicitar más detalles por región, país y sector. Todas las entrevistas cuantitativas se realizaron de forma confidencial. Entre los CEO que participaron en la encuesta:

- El 3% dirige organizaciones con ingresos iguales o superiores a US\$ 25.000 millones.
- El 4% dirige organizaciones con ingresos de entre US\$ 10.000 y US\$ 25.000 millones.
- El 20% dirige organizaciones con ingresos de entre US\$ 1.000 y US\$ 10.000 millones.
- El 38% dirige organizaciones con ingresos de entre US\$ 100 y US\$ 1.000 millones.
- El 31% dirige organizaciones con ingresos de hasta US\$ 100 millones.
- El 68% dirige organizaciones de propiedad privada.

Notas:

No todos los porcentajes de los gráficos suman 100%, lo que se debe al redondeo de los porcentajes, a las opciones de respuesta de selección múltiple y a la decisión, en algunos casos, de excluir la visualización de determinadas respuestas, incluidas otras, ninguna de las anteriores y no sabe.

También realizamos entrevistas en profundidad con directores generales de Norteamérica y Asia-Pacífico. Dos de estas entrevistas se citan en este informe; las entrevistas completas pueden consultarse en <https://www.strategy-business.com/inside-the-mind-of-the-ceo>.

La investigación fue llevada a cabo por PwC Research, nuestro centro mundial de excelencia en investigación primaria y servicios de consultoría basados en pruebas.

<https://www.pwc.co.uk/pwcresearch>

Sobre el impuesto de ineficiencia

Combinando los datos de la encuesta a CEO de este año con datos seleccionados de otras fuentes, hemos calculado un coste global de la ineficiencia que oscila entre US\$ 10 y US\$ 20 billones. Esto se traduce en un 7% a 13% del PIB mundial basado en la paridad del poder adquisitivo. Nuestros supuestos eran los siguientes:

- El porcentaje de tiempo total que se tenía en cuenta como ineficaz era la suma de las estimaciones del tiempo considerado ineficiente en reuniones y trabajo administrativo.
 - Para obtener la estimación correspondiente a las reuniones, multiplicamos nuestra estimación del porcentaje de tiempo de reunión programado considerado ineficiente (media: 40%) por una estimación del porcentaje medio de tiempo dedicado a reuniones en una semana (15%; basado en investigaciones que sugieren una media de seis horas de reuniones programadas a la semana;; Rogelberg, Scott, & Kello, 2007).
 - Para derivar la estimación del trabajo administrativo, multiplicamos nuestra estimación del porcentaje de tiempo administrativo considerado ineficiente (promedio: 38%) por una estimación del porcentaje promedio de tiempo dedicado a tareas administrativas en una semana (12,5 a 38%; basado en investigaciones que sugieren un mínimo de cinco horas y un promedio de 15 horas de trabajo administrativo por semana; West Monroe, 2018).
- Los gastos de nómina por empleado se calcularon dividiendo los supuestos ingresos por nómina de cada empresa (ingresos declarados por la propia empresa multiplicados por 0,15) por el número de empleados declarado por la propia empresa.
- Statista estima que el número total de empleados en todo el mundo es de 3.390 millones.

Sobre el índice de reinversión

Preguntamos a los CEO en qué medida habían influido diversas acciones en la forma en que su empresa creaba, entregaba y captaba valor en los últimos cinco años. Estas acciones incluían la formación de nuevas asociaciones estratégicas, la implantación de nuevos modelos de precios, el desarrollo de nuevos productos o servicios, la realización de adquisiciones, el cambio a una cadena de suministro regional, la adopción de nuevas tecnologías y el desarrollo interno de nuevas tecnologías. A continuación, combinamos las respuestas a esta pregunta en un índice utilizando el análisis factorial, un método estadístico que permite la combinación de respuestas individuales en un factor que todas tienen en común. (Aunque también preguntamos a los CEO por las desinversiones, la excluimos de nuestro análisis factorial porque era la menos asociada a la reinversión del modelo de negocio). Por último, calculamos un número para cada CEO que representa su nivel de reinversión, es decir, una puntuación de índice de reinversión. Los valores de la puntuación del índice representan desviaciones estándar de la media; una puntuación más alta en el índice indica más reinversión.

Contactos de la red PwC

Alison Blair

PwC Research

alison.b.blair@pwc.com

Tim Ryan

Senior Partner, PwC

US tim.ryan@pwc.com

Antonia Wade

Global Chief Marketing
Officer

antonia.wade@pwc.com

Raymund Chao

PwC Asia Pacific and
China Chair

raymund.chao@cn.pwc.com

Michael Stewart

Global Corporate Affairs and
Communications Leader

michael.x.stewart@pwc.com

Allen Webb

Global Thought Leadership

allen.webb@pwc.com

Kevin Ellis

Alliance Senior Partner,
PwC UK and Middle East

kevin.ellis@pwc.com

Carol Stubbings

Global Markets and
TLS Leader

carol.a.stubbings@pwc.com

Petra Justenhoven

Senior Partner and Chair,
PwC Europe

petra.justenhoven@pwc.com

Mohamed Kande

Chair-elect of the
PwC Network

mohamed.k.kande@pwc.com

Bob Moritz

Chair of the PwC Network

robert.moritz@pwc.com

Equipo de contenidos Global CEO Survey

Libby Boswell

Research and analytics

elizabeth.s.boswell@pwc.com

Tom Fleming

Editorial direction

tom.fleming@pwc.com

Shir Dekel

Research and analytics

shir.a.dekel@pwc.com

Elizabeth Johnson

Editorial production

elizabeth.johnson@pwc.com

Alexa Fishman

Research and analytics

alexa.fishman@pwc.com

Dennis Swinford

Editorial development

dennis.d.swinford@pwc.com

27ª Encuesta Global Anual de CEO de PwC

www.ceosurvey.pwc



© 2024 PwC. Todos los derechos reservados.

PwC se refiere a la red PwC y/o a una o más de sus firmas miembro, cada una de las cuales es una entidad jurídica independiente. Para más información, visite www.pwc.com/structure.

27ª Encuesta Global Anual de CEO de PwC