IAE BUSINESS SCHOOL
UNIVERSIDAD AUSTRAL

pwc

EL MUNDO DEL CEO

La agenda del N°1 en vivo

Cátedra PwC de Gobierno de Organizaciones

22 de mayo de 2024

Profesores: Alejandro Carrera y Javier Rodríguez Ruiz

Temas del bloque

- Novedades de la cátedra.
- La partitura, el modelo del rol del N° 1.
  - Resultados de la encuesta 2023.
- Conclusiones.

Novedades de la Cátedra.
Formación: Programas

PFA	Programa de Formación de Accionistas
DND	Directorios para no Directores ONLINE Nivel 1 (Introductorio)
DCV2	Directorios Creando Valor ONLINE Nivel 2 (Intermedio)
C&MT	Comunicaciones & media training para directores
PGD	Gestión de Directorios
VRD	Viviendo una reunión de Directorio

Investigación

Corporate governance in the largest family firms in Latin America

Pedro Vazquez
Faculty of Business, Universidad Austral, Pilar, Argentina and IAE School of Management and Business, Universidad Austral, Buenos Aires, Argentina
Alejandro Carrera
IAE School of Management and Business, Universidad Austral, Buenos Aires, Argentina, and
Magdalena Cornejo
School of Government, Universidad Torcuato Di Tella, Buenos Aires, Argentina

Received 29 November 2018
Revised 29 May 2019
29 September 2019
14 November 2019
3 December 2019
21 December 2019
Accepted 29 December 2019

Abstract

Purpose – The aim of this study is to explore and understand corporate governance patterns in family firms across Latin America. This is in response to several calls in the academic literature urging for more empirical studies in corporate governance in developing regions.

Design/methodology/approach – Following a configurative perspective, a hierarchical cluster analysis is applied to a sample of the 155 largest Latin American family firms.

Findings – The authors identify three main corporate governance configurations across Latin American countries. First, the exported governance model resembles many characteristics of Anglo-American and Continental Europe governance patterns of public listed control, having independence from the board of directors, and mainly hiring non-family management. Second, the super-familial governance model describes private ownership where one or multiple families control both the board of directors and the top-management team. Finally, the hybrid governance model is the largest cluster identified in the sample and combines governance characteristics of both of the foregoing configurations. This configuration exhibits ownership structured through public offerings of shares combined with leadership of the board of directors by a family member as well as moderate family influence on the board and management.

Originality/value – This is the first study to investigate corporate governance in the largest listed and privately-owned family firms in Latin America. The article extends the conversation on family firm heterogeneity and contributes to the configurative approach in the family business field by offering a cross-country perspective and identifying meaningful taxonomies that are applicable beyond national boundaries.

Keywords Family firms, Latin America, Board of directors, Governance, Configurative approach
Paper type Research paper

Introduction

Family business research is evolving towards finer-grained analyses of the heterogeneity in family firms (Memili and Dibrell, 2019) because specific differential characteristics of family firms such as goals, governance, and resources can lead to great variations in organizational behavior and firm performance (De Massis *et al.*, 2019). One of the main sources of heterogeneity among family firms is corporate governance which is commonly used to identify different classifications of family firms (Hernández-Linares *et al.*, 2017) that can represent multiple successful arrangements (Nordqvist *et al.*, 2014; Basco and Rodríguez, 2011). As organizations are affected by coercive, mimetic, and normative forces that can lead

The authors thank Universidad Austral and the Chair IAE-PwC of Corporate Governance for their financial support in conducting this research.

Cross Cultural & Strategic Management
© Emerald Publishing Limited
2059-5794
DOI 10.1108/CCSM-11-2018-0194

¿CÓMO SE GOBIERNAN LAS MAYORES EMPRESAS DE CONTROL FAMILIAR DE AMÉRICA LATINA?

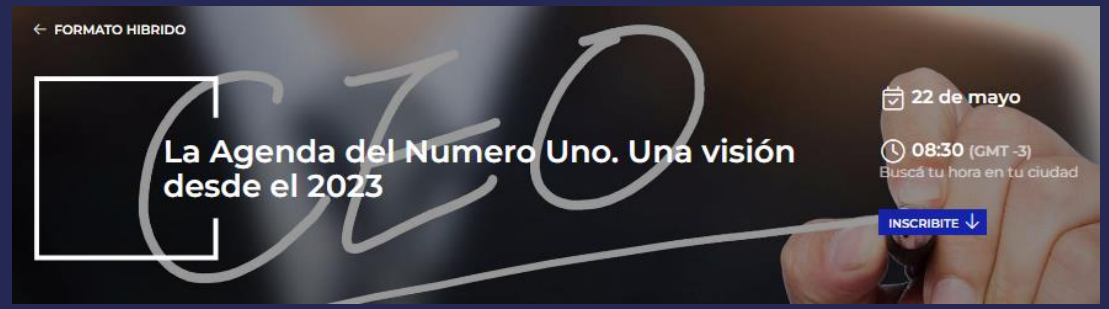
Las compañías de control familiar representan el 40% entre las mayores empresas de América Latina. El gobierno corporativo de la empresa de control familiar es señalado como una de las claves para un desempeño superior. Características del contexto nacional y del contexto regional, así como también del tipo de control, parecen explicar las diferencias en los órganos de gobierno de este tipo de empresas

ALEJANDRO CARRERA
Profesor titular del área académica de Política de Empresa y director de la Cátedra PwC de Gobierno de las Organizaciones del IAE Business School, Argentina

PEDRO VÁZQUEZ
Profesor asociado en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Austral y director adjunto del Centro de Empresas Familiares del IAE Business School, Argentina

MAGDALENA CORNEJO
Profesora y becaria CONICET en la Escuela de Gobierno de la Universidad Torcuato Di Tella, Argentina

Extensión y Difusión



Modelo de Excelencia en la Gestión de Directorios 2018

Taller de Evaluación de Directorios

Publicado por la **Fundación Premio Nacional a la Calidad.**

Elaborado conjuntamente por la **Fundación Premio Nacional a la Calidad** y el **IAE Business School.**

Equipo redactor: Betina Bensignor, Marcos E. J. Bertin, Alejandro Carrera, Mario Lombardozzi, Alejandro Marchionna, Alejandra Mastrángelo, Juan Javier Negri, Carlos Pace, Alberto Placenti, Nelson Roca, Raúl Angel Rodríguez y Hugo Strachan.

IAE BUSINESS SCHOOL
UNIVERSIDAD AUSTRAL

pwc

ámbito

ámbito.com • Opiniones 9 de junio 2023 - 16:10

¿Cuál es el rol del Directorio en la estrategia de la empresa?

Por Pedro Vázquez, profesor del IAE Business School, y Alejandro Carrera, director de la Cátedra PWC de Gobierno en las Organizaciones del IAE Business School, Universidad Austral.

Mercado

MANAGEMENT Y MARKETING

Alianza renovada entre PwC y el IAE Business School

Incorporan nuevos programas para la formación de ejecutivos y directores de la cátedra "Gobierno de las Organizaciones". La Escuela de Negocios de la Universidad Austral (IAE Business School) y PwC Argentina continúan con la tarea que llevan adelante en conjunto desde 2009.

¿Los directorios crean Valor?

Forbes AR

Pedro Vázquez Profesor del IAE Business School, Universidad Austral

SHARE

Un tema clave del que pocos quieren hablar. Algunos ven al directorio como una mesa de elite para tomar café. Pero el lugar que tiene es muy claro y no sólo es ocuparse de reuniones protocolares o normativas. La creación de Valor tiene una oportunidad única cuando es el directorio quien impulsa su desarrollo.

18 Marzo de 2023 23.30

infobae

¿Por qué el Directorio debe ocuparse de la gobernanza de la organización?

La gobernanza una de las cinco funciones clave de los directorios, junto con el cuidado de la sustentabilidad viable, la estrategia, la supervisión y control, y el apoyo a la gestión

«Un director independiente ayuda mucho a salir de la endogamia. Pero es difícil sumarlos en la Argentina" Pedro Vázquez

EL PERFIL ÚLTIMAS NOTICIAS POLÍTICA OPINIÓN SOCIEDAD RADIO PERFIL FM 101.9 INGRESAR SUSCRIBITE

Temas del día: Carlos Pagni Paro de colectivos UTA Sergio Massa FMI Franco Rinaldi Cecilia Strzyzowski Gabriel Batistuta Carlos Maslatón Encuesta

OPINIÓN • BENEFICIOS EN UNA EMPRESA

La trascendencia de directores y directorios bien orientados

Es muy importante seguir trabajando en la sensibilización y apoyo para que todas las organizaciones de bien, sin importar su tamaño y propósito, puedan aprovechar todo el valor de un Directorio efectivo.

ámbito

ámbito.com • Opiniones • empresa 5 de abril 2023 - 16:54

¿Cuál es el trabajo del directorio?

Por Pedro Vázquez

No sólo debe tutelar los intereses de los Accionistas, sino que debe también considerar a todos los grupos de interés enfocándose en trabajar para la continuidad de la organización.

IAE BUSINESS SCHOOL
UNIVERSIDAD AUSTRAL

pwc

CEGC UNIANDES | Centro de Estudios de Gobierno Corporativo

GRI

KEARNEY

Estudio de Direccionamiento de la Sostenibilidad desde las Juntas Directivas/Directorios en Latinoamérica

ICGS
International Corporate Governance Society

IAE
BUSINESS
SCHOOL
UNIVERSIDAD AUSTRAL
CÁTEDRA
PwC DE GOBIERNO
DE LAS ORGANIZACIONES
Reporte Anual
2023

Sponsors de la cátedra

Temas del bloque

- Novedades de la cátedra.
- La partitura, el modelo del rol del N° 1.
  - Resultados de la encuesta 2023.
- Conclusiones.

El impacto del CEO

"En todos los casos, **la elección de un CEO define el destino de la compañía".**

Ram Charan, Business Advisor,
Fortune (1999)

"Has the **"CEO effect"** increase in recent decades?

T.J.Quigley - D.C.Hambrick, SMJ 2015

"It is ultimately the CEO **who is responsible for a company's success**, its reputation and who is ultimately accountable for its results".

Michelle Carson-Williams, Management Today (2017)

Las 10 preguntas de siempre para un Dueño/CEO

1. ¿Es importante quién es el N° 1 para el destino de una empresa?

2. ¿Cuánto tiempo tiene por delante un N° 1 cuando asume?

3. ¿Hay aprendizaje en el ejercicio de la función? ¿Hay lados ciegos en la gestión del N° 1?

4. ¿Cuál es el criterio que debe utilizar para decidir cada día qué tiene que hacer?

5. ¿Cómo agrega valor el dueño/N° 1? ¿Para qué está? ¿Cuál es su principal responsabilidad?

Las 10 preguntas de siempre para un Dueño/CEO

6. ¿Cómo conceptualizar su ámbito de trabajo? ¿Cuál es el territorio donde desarrolla su actividad diariamente?

7. ¿Qué porcentaje de su agenda es emergente?

8. ¿Cómo distribuye su tiempo entre lo importante y lo urgente?

9. ¿Cuáles son las competencias genéricas básicas que debe desarrollar en su empresa?

10. ¿Cuál es su último y principal legado?

Las nuevas preguntas de coyuntura para el CEO

1. ¿Cuál es el comportamiento esperable del N° 1 en la nueva Argentina y en el contexto global?
2. ¿Cómo se redefinieron y reorganizaron sus prioridades en 2024?
3. ¿Qué aspectos descuidados de su gestión previa al 2024 se hicieron visibles?
4. ¿Qué competencias personales se pusieron y se están poniendo a prueba?
5. ¿Qué nuevos aprendizajes personales y organizacionales se generan en esta nueva crisis?

Soy un N° 1 ...

URGENTE

NECESITO UN MAPA DEL TERRITORIO

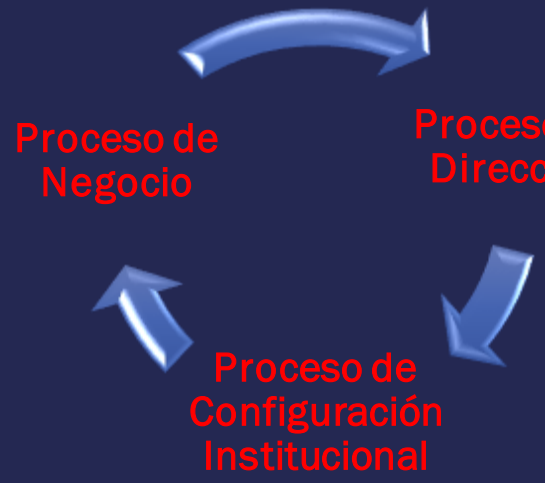
¿Cómo puedo conceptualizar mi ámbito de trabajo o mi aporte?

¿Cuál es el territorio donde desarrollo diariamente mi actividad?

FRAMEWORK CONCEPTUAL

Eficacia
Se focaliza en el sostenimiento del crecimiento y desarrollo de la compañía a través de la identificación, el entendimiento y la definición de los negocios.

Estratega



Gestión
Se focaliza en impulsar la ejecución, el aprendizaje y la renovación de la compañía.

Ejecutivo

Gobierno
Se focaliza en generar las condiciones institucionales que permitan a la compañía desarrollar sus actividades en forma armónica.

Líder

FRAMEWORK PRÁCTICO: LA PARTITURA

Fines de la empresa

Proceso de negocio

1. Entender la cadena de valor
2. Definir los negocios y el modelo de negocio
3. Desarrollar el pensamiento estratégico
4. Generar una visión
5. Impulsar nuevos negocios

Proceso de dirección

6. Conducir colaboradores
7. Elegir colaboradores y delegar
8. Desarrollar la capacidad de aprendizaje organizacional
9. Conducir el proceso de formulación estratégica
10. Realizar el control estratégico y de gestión

Proceso de configuración institucional

11. Armonizar los distintos stakeholders
12. Cuidar la unidad organizacional
13. Promover la innovación y el desarrollo de líderes
14. Desarrollar y proveer el sucesor
15. Promover e impulsar los procesos de cambio

Las tareas de LA PARTITURA no son todas iguales: se distinguen por su frecuencia y por el horizonte de tiempo que atienden.

ten improvisación son:

Clasificación de las tareas de la agenda del CEO

FIGURA 3

ALGUNAS TAREAS NO ADMITEN IMPROVISACIÓN

	LARGO PLAZO	CORTO PLAZO
ATENCIÓN PUNTUAL	PROACTIVIDAD 2 4 5 7 9 14 15	EMERGENTE
ATENCIÓN REGULAR	TRABAJO SILENCIOSO 1 3 8 12 13	TAREAS SIEMPRE PRESENTES 6 10 11

1. ENTENDER LA CADENA DE VALOR
2. DEFINIR EL MODELO DE NEGOCIO
3. DESARROLLAR EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO
4. GENERAR LA VISIÓN
5. IMPULSAR NUEVOS NEGOCIOS
6. LIDERAR COLABORADORES
7. ELEGIR LOS MIEMBROS DEL EQUIPO
8. DESARROLLAR LA CAPACIDAD DE APRENDIZAJE
9. FORMULAR LA ESTRATEGIA
10. CONTROLAR ESTRATEGIA Y GESTIÓN
11. ARMONIZAR LOS GRUPOS DE INTERÉS
12. CUIDAR LA UNIDAD ORGANIZACIONAL
13. PROMOVER LA INNOVACIÓN
14. ELEGIR SUCESOR
15. IMPULSAR PROCESOS DE CAMBIO

La encuesta

- ✓Encuesta cuali-cuantitativa
- ✓Muestra 2023: 29 CEOs, 28 hombres, 1 mujer
- ✓Diversos sectores de negocios
- ✓Período de análisis: 2023

Algunas de las empresas que participaron:

jazmin chebar

ANTA DEL DORADO

Johnson&Johnson

CNGRUPO

Y-TEC YPF TECNOLOGÍA

SERVAS ELEVATORS

PROSEGUR

GALDERMA

Farmalife

VITERRA

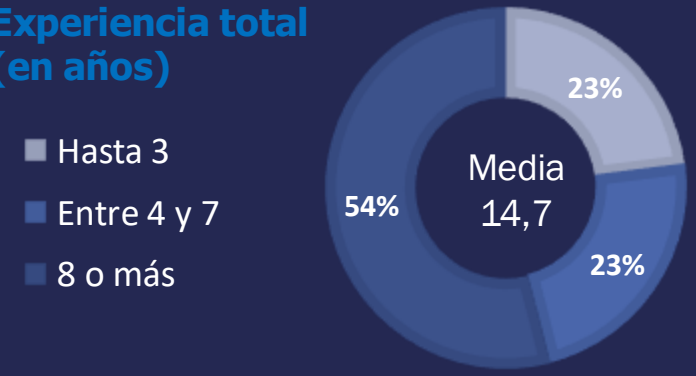
Danaide

Perfil del CEO

2023: base de 29 encuestados

Edad (en años)

Experiencia total (en años)

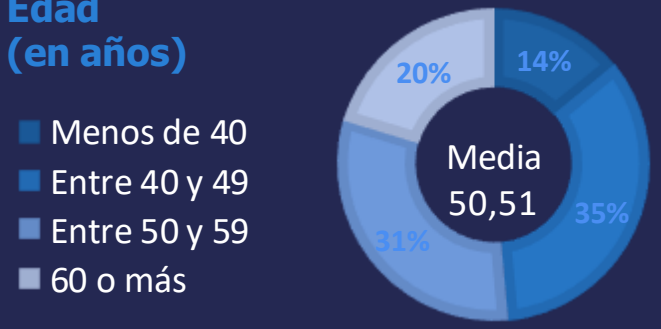


Origen del Capital

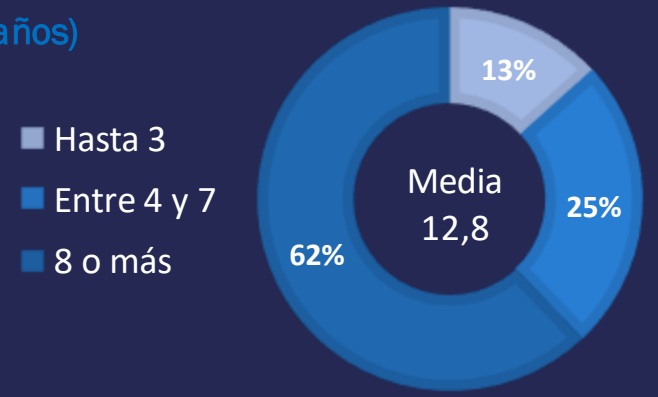
Local	76%
Extranjero	24%

2008-2022: base de 1004 encuestados

Edad (en años)



Experiencia total (en años)



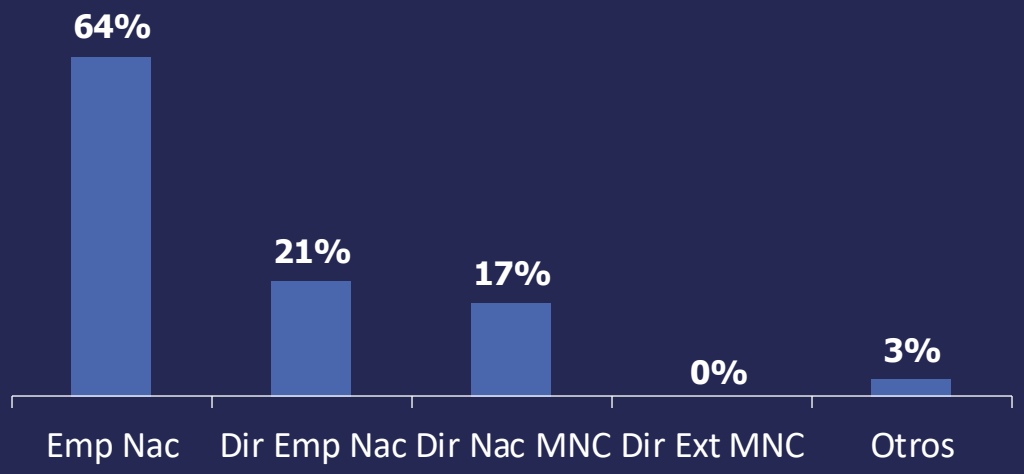
Origen del Capital

Local	55%
Extranjero	41%
Mixto	4%

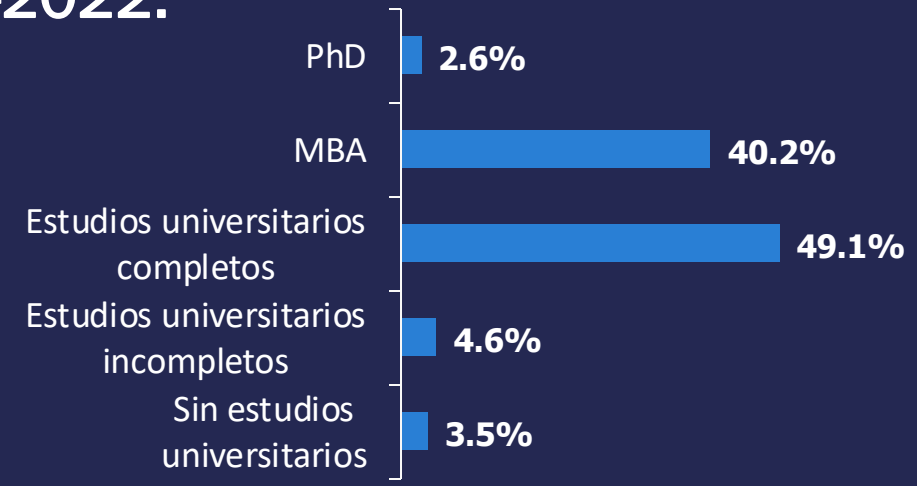
Perfil del CEO

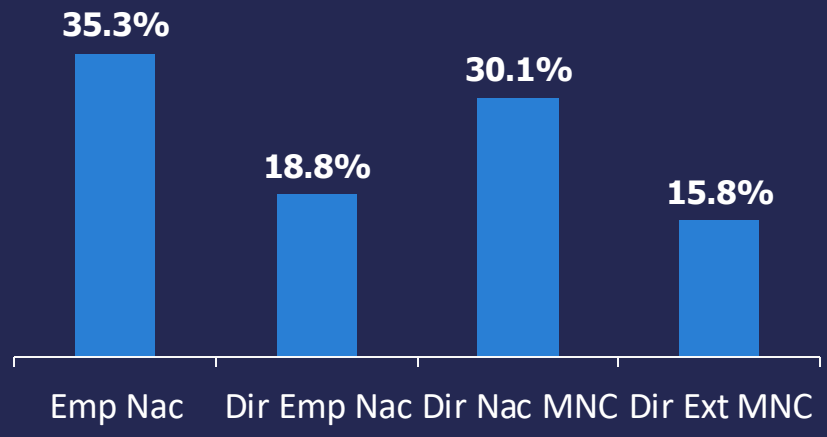
2023: Nivel de Educación

Categoría de la Posición

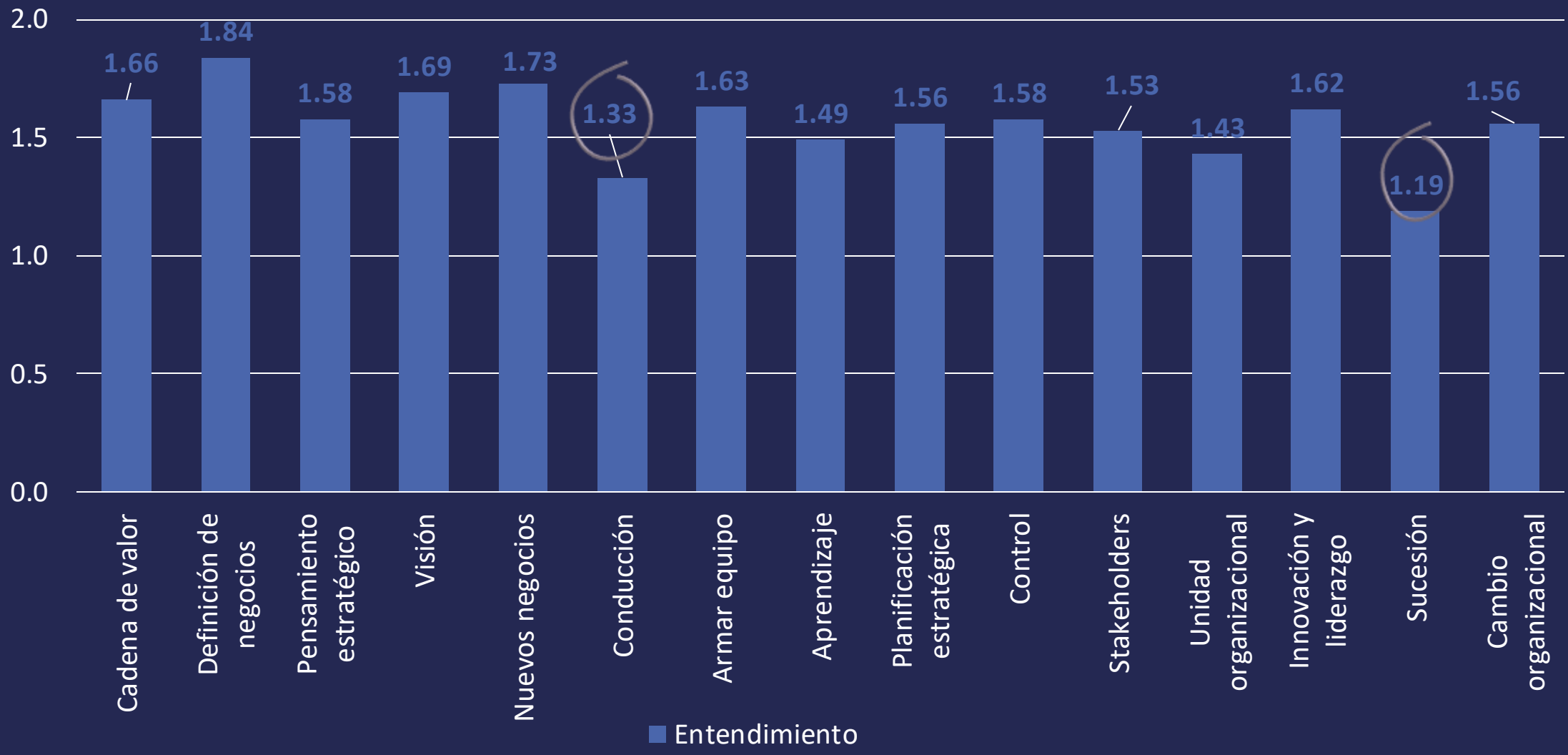


2008-2022:

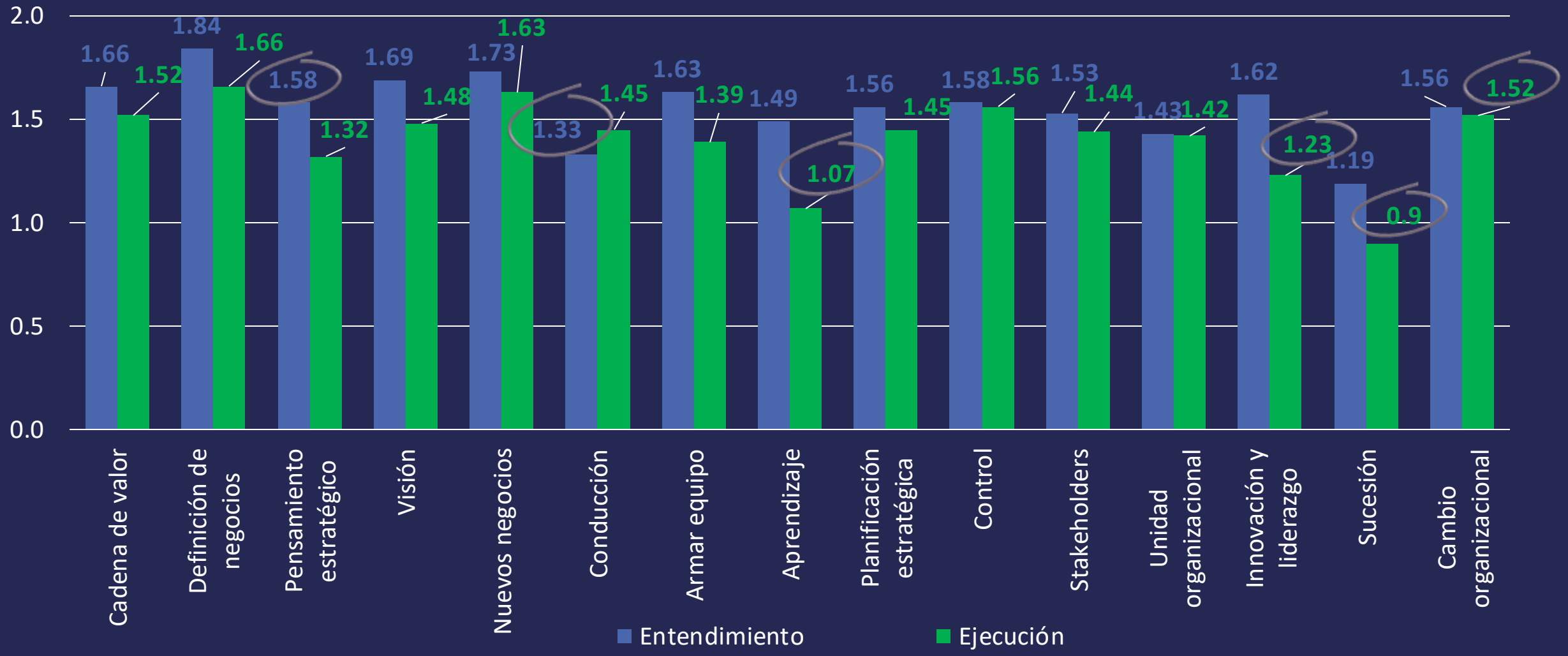




Entendimiento 2023



Entendimiento vs Ejecución 2023



¿ Cómo se distribuye la agenda real del CEO? ¿Qué porcentaje de su agenda es emergente?

Agenda Real = Agenda Planeada + Agenda Emergente

- La agenda real del directivo surge de la realidad, que es la conjunción entre la situación particular y concreta que vive la empresa a partir de la cual el directivo planifica sus tareas (agenda planeada) y las nuevas circunstancias del contexto que afectan esa situación concreta y que induce cambios en la agenda planeada (agenda emergente).

Base 2023

	Último año	Últimos dos años
Agenda Planeada	59	52
Agenda Emergente	41	48

Base 2009-2022

Agenda Planeada	56,4
Agenda Emergente	43,6

Agenda Planeada	55,5
Agenda Emergente	44,5

¿Cómo debería distribuir su agenda el CEO entre lo importante y lo urgente? ¿Cómo distingue entre ambos?

IMPORTANTE Y URGENTE	IMPORTANTE, NO URGENTE
Atender ya. Resolverlo e intentar que vuelva a lo importante, pero no urgente.	Poner el foco acá. Debería ser el trabajo cotidiano.
URGENTE, NO IMPORTANTE	**PORT**
Intentar evitar involucrarse de cualquier manera. Delegar y monitorear.	Mantene o de este cuadr ni un nu

¿Cómo creen que asignaron su tiempo en 2023?

IMPORTANTE Y URGENTE

36%

IMPORTANTE, NO URGENTE

39%

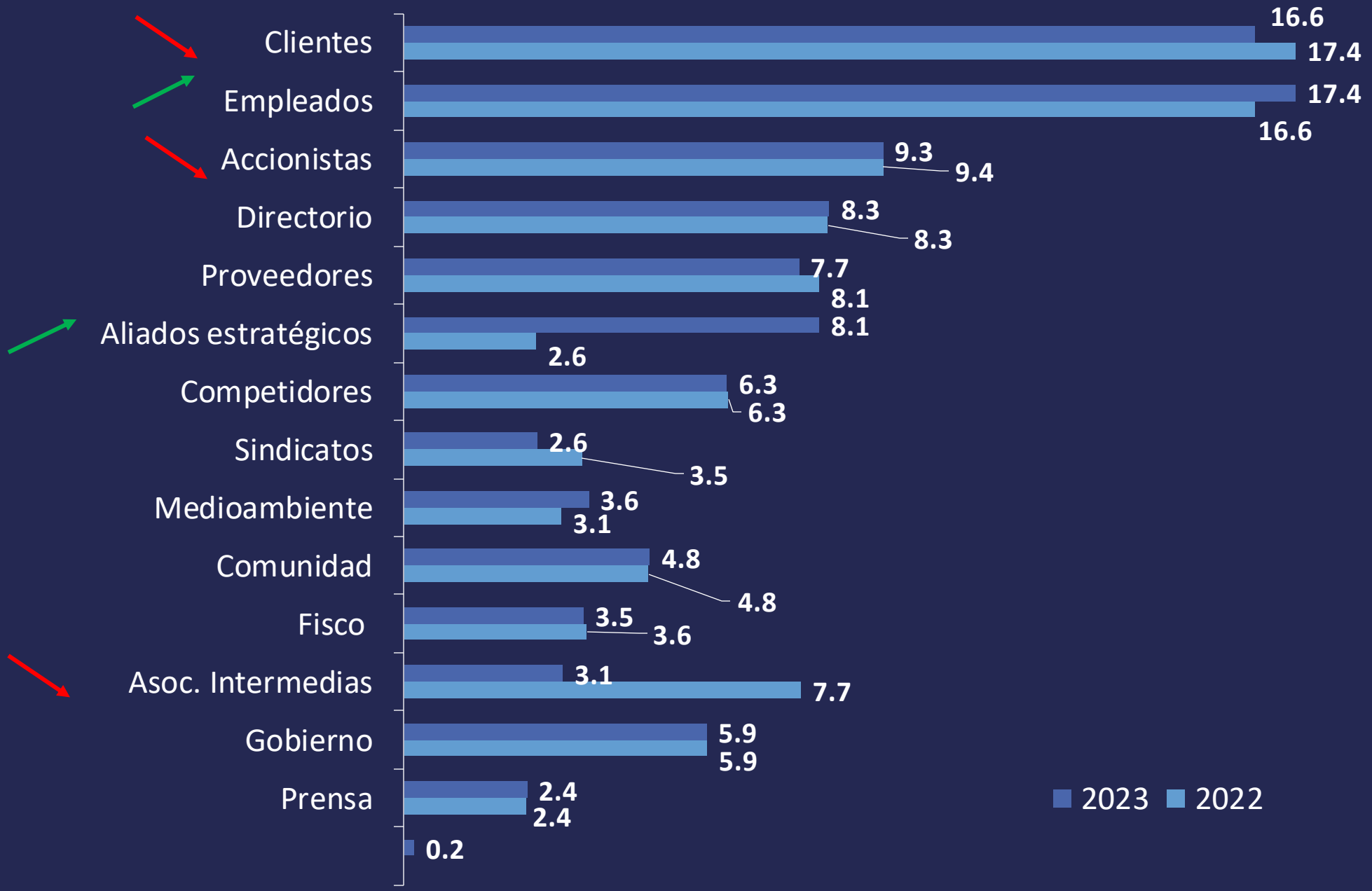
URGENTE, NO IMPORTANTE

8%

NI IMPORTANTE,
NI URGENTE

17%

Sin grandes cambios en las prioridades...

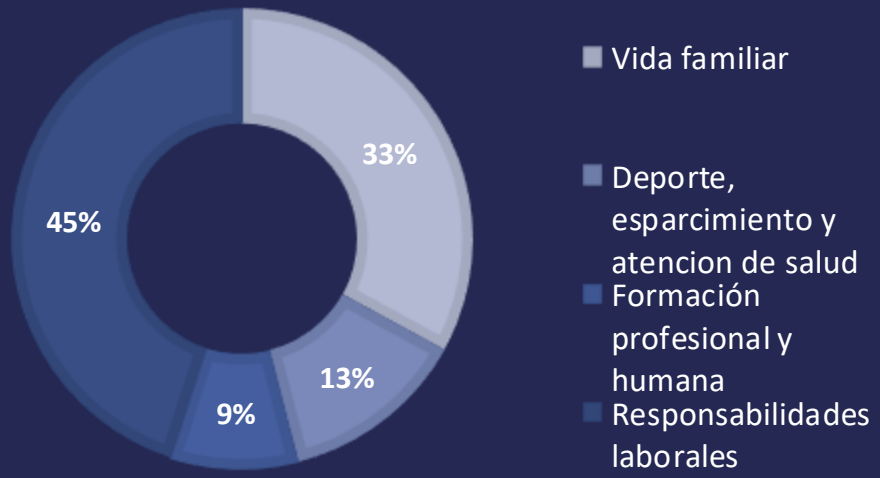


¿Cómo distribuye el Número 1 su tiempo entre sus responsabilidades laborales, su vida familiar, el deporte, el esparcimiento, la atención a su salud, y su formación humana y profesional?

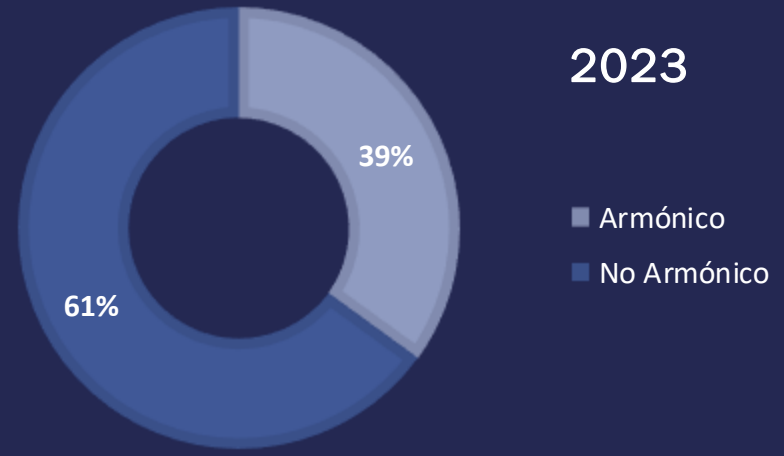
¿Lleva un estilo de vida armónico?

Unidad de Vida 2023

En promedio...



En particular...



En promedio los CEOs tienen un estilo de vida armónico. Si analizamos los CEOs de manera individual solo el 35% de ellos lleva una vida armónica

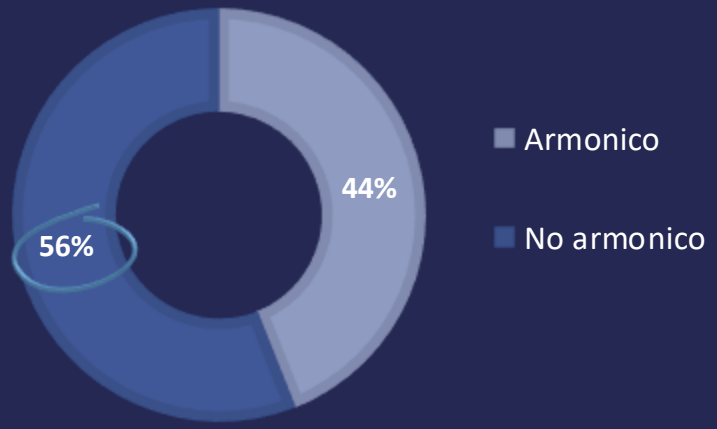
Parámetros de medición (ConFyE)

	Familia			Personal			Laboral		
	Min	Arm	Max	Min	Arm	Max	Min	Arm	Max
Min	0	25	40	0	15	30	0	40	60
Max	25	40	100	15	30	100	40	60	100

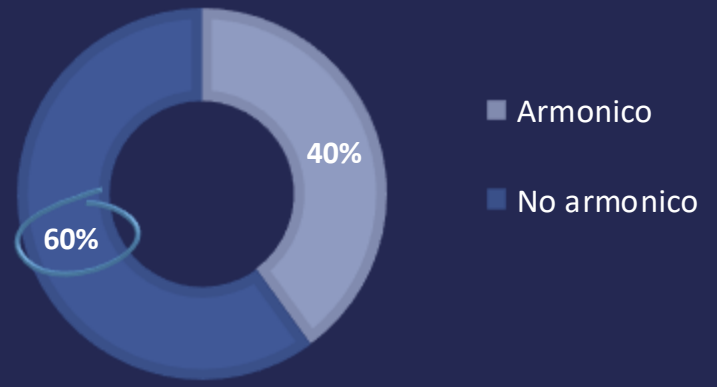
Unidad de Vida (2023)

En particular...

Emp Nac

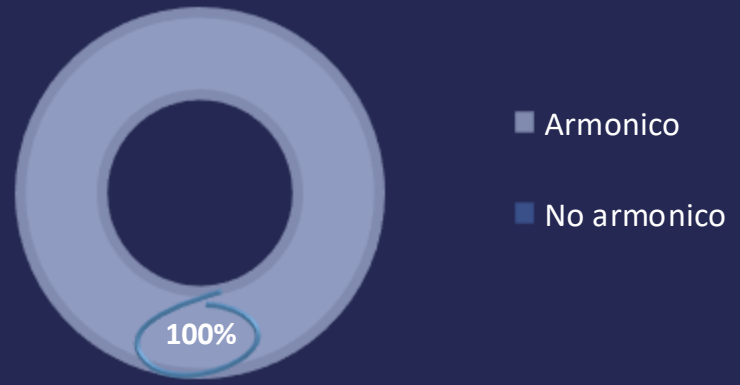


Dir Nac MNC



Dir Emp Nac

Otros



Temas del bloque

- Novedades de la cátedra.
- La partitura, el modelo del rol del N° 1.
  - Resultados de la encuesta 2023.
- Conclusiones.

Consideraciones útiles para tu agenda de siempre

- ✓ El eje de tu agenda: “Hacer aquellas tareas importantes y NO urgentes que nadie haría espontáneamente y no sucederían si el Dueño/CEO no las hiciera”. Debés poner foco en los temas importantes que impactan en la continuidad de tu empresa.

- ✓ Sé consciente que tu *performance* tiene mucho impacto en la continuidad de la organización, se espera de vos que tengas la iniciativa de lo que hay que hacer.

- ✓ Como CEO debés justificar tus ingresos en función del valor agregado percibido por los otros grupos de interés. Apoyate en el directorio. Exigí contar con un directorio “activo”, que te acompañe y te desafíe.

- ✓ El Proceso de Configuración Institucional es el que menos entendés y ejecutás. Poné el foco en él y dale prioridad.

Consideraciones útiles para tu agenda de siempre

- ✓ Cultivá, por principio, vínculos armoniosos con los diferentes grupos de interés de la empresa y tutelá sistemáticamente la calidad de los mismos. La confianza debe ser la principal moneda de cambio.

- ✓ El desarrollo de las competencias básicas de la organización (pensamiento estratégico, aprendizaje e innovación) es tu tarea más invisible, pero la más crítica y de mayor impacto en la continuidad de la empresa. Forman parte de tu trabajo silencioso. Planificalas y ejecutalas de forma sistemática.

- ✓ La sucesión planeada del CEO va ganando terreno en tu entendimiento, aunque no en los hechos ni en tu espíritu. Planificala o “alguien te va a planificar”. Tu gran legado es una sucesión no traumática

Consideraciones útiles para tu agenda de siempre

- ✓ Hacé que el cambio forme parte de tu agenda planeada y no que irrumpa en ella en forma emergente.
- ✓ Controlá que lo no importante no contamine mucho tu agenda (20 % ya es mucho). Atento porque esto tiene que ver con tu valor agregado.
- ✓ El 40/50 % de tu agenda es emergente. Es lo que dinamiza tu trabajo. Hacele espacio en tu agenda planeada y ganarás en calidad de vida y eficiencia personal.
- ✓ Tender a una vida más armónica te ayudará a vos y a tu empresa. Tu familia es un stakeholder importante de la empresa.

Consideraciones útiles para tu agenda de siempre

- ✓ No te olvides de ser leal a vos mismo, a las preguntas más insobornables que llevás en el corazón. Al corazón no le alcanza que las cosas vayan bien. Sabe que está hecho para certezas más grandes.

LA AGENDA DEL N° 1
en ARGENTINA
en 2024

Seguimos la marcha

“cruzando el río y palpando las rocas con los pies”

Galardonada como la mejor foto del año.