



***Family Offices*
y la necesaria
transformación del
gobierno empresarial:**

El choque entre la tradición y la sostenibilidad del negocio

Artículo realizado por:



Bismark Rodríguez
Socio de Advisory

La mayoría conoce, o ha leído historias, sobre la evolución de las empresas familiares, los desafíos en la sucesión y los cambios generacionales que terminan en algunos casos vendiendo el negocio en el mejor de los escenarios o haciéndolo desaparecer en el peor de los casos.

Luego de la pandemia, y con el marco económico que ha delineado (o desalineado si prefiere decirlo así) el actual panorama económico, geopolítico y social que tiene a muchos analizando escenarios en sus esferas de cristal, parece que la agenda de las empresas familiares debería estarse enfocando en tres aspectos esenciales:

- ▶ Replantarse la visión y propósito organizacional, repensar la estrategia y tomar decisiones de una manera diferente;
- ▶ Replantarse las expectativas de los accionistas (“la familia”), empleados y otras partes interesadas vis a vis los riesgos emergentes y transformacionales que el entorno va trayendo a la mesa con mucha mayor rapidez que antes para un análisis necesariamente descarnado;
- ▶ Replantarse el modelo de gobierno y de gestión, la profesionalización de la gerencia, la estructura patrimonial y la manera como se distribuyen beneficios a los accionistas para que permita un funcionamiento eficiente de la organización de arriba abajo.

El primer aspecto arriba señalado requiere establecer la visión de lo que se quiere alcanzar del corto al largo plazo considerando los cambios en los comportamientos de los consumidores, las necesidades del mercado y nuevas generaciones de clientes con visiones del mundo diferente.

El segundo aspecto que mencionamos requiere aprovechar esa renovada visión y estrategia para anticipar los retos del futuro, el impacto que la transformación tecnológica puede tener en el negocio, la prolijidad en el manejo financiero del negocio y la transparencia para la rendición de cuentas con apropiado manejo de los riesgos.

El tercer aspecto está asociado a la necesidad de realizar un ejercicio ordenado entre los accionistas (la familia) para hacer posible una sucesión exitosa, que pueda delegar autoridad entre gerentes capaces y experimentados y que permita a la familia asumir un rol de vigilancia activa toda vez que con el paso del tiempo no sólo amplía la lista de miembros de la misma, sino que también viene acompañado de desafíos organizacionales como la rentabilidad y eficiencia operacional esperada, mantener a la empresa vigente ante la presión competitiva, estando alerta para posibles asociaciones, alianzas y más de un caso de posible ventas o adquisiciones.



Poder establecer el alcance y maduración de la *Family Office* como un elemento estratégico para sostener y potenciar el negocio ayuda a enfrentar de manera más robusta las presiones económicas, geopolíticas, sociales y transformacionales y hacen más competitiva esas empresas. Por ello, es importante cuestionarse:

¿cómo pueden las oficinas familiares encontrar el equilibrio entre la tradición y la transformación? ¿Este desafío está identificado, debatido y ha generado planes de acción a corto y largo plazo?

Estas interrogantes seguramente desembocan en la determinación de las capacidades actuales y requeridas de los recursos de la empresa, dónde y cómo potenciar el crecimiento y cómo sacar mejor provecho a las experiencias que otros grupos empresariales familiares han dejado como lecciones aprendidas e historias de éxito. Esto sin duda ayudará a crear y proteger el valor de la empresa a largo plazo, a dinamizar su estrategia, a optimizar la toma de decisiones, a innovar con un propósito definido y a dejar el legado que de seguro los fundadores pensaron no sólo para sus descendientes, sino para la sociedad en general.

En estos tiempos de volatilidad económica, agitación social y de una geopolítica recalentada, el propósito de la *Family Office* debe ser traer el equilibrio de manera consistente y sostenida a donde pueda generarse caos. Trabajar en el estatuto o constitución de la familia, establecer la asamblea familiar y el configurar un consejo de familia eficiente y ágil son elementos que pueden aportar mucho en la búsqueda de ese equilibrio que genere paz, que propicie mantener unificada la visión y a refuerce los valores empresariales que estuvieron presentes en la fundación del negocio a través del involucramiento inteligente a la distancia apropiada, con un propósito claro y con un futuro en la mira compartido en relación con la generación y distribución de la riqueza, con la auto-regulación fiscal, el direccionamiento estratégico, el uso de modelos de gestión operacional, gobierno y transformación del negocio actualizados y modernos.

Por último, las *Family Office* están siendo intencionales en el diseño y operación de estructuras de gobierno más sofisticadas y efectivas que diferencia el gobierno empresarial y familiar, y que lo integra cuando es necesario para facilitar claridad, ejecución y alineación entre las partes interesadas. Esto es garantía para amortiguar las tensiones en el inevitable choque entre la tradición y la sostenibilidad del negocio.

Contacto

BISMARCK RODRÍGUEZ

Socio de Advisory

bismark.rodriguez@bdo.com.pa

F&F Tower, Piso 30

Calle 50 y 56 Este

Tel: +507 280 8800

Esta publicación ha sido elaborada detenidamente, sin embargo, ha sido redactada en términos generales y asumida únicamente como una referencia general. Esta publicación no puede utilizarse como base para amparar situaciones específicas y usted no debe actuar o abstenerse de actuar de conformidad con la información contenida en este documento sin obtener asesoramiento profesional específico. Póngase en contacto con BDO en Panamá para tratar estos asuntos en el marco de sus circunstancias particulares. BDO en Panamá, sus socios, empleados y agentes no aceptan ni asumen ninguna responsabilidad o deber de cuidado ante cualquier pérdida derivada de cualquier acción realizada o no por cualquier individuo al amparo de la información contenida en esta publicación o ante cualquier decisión basada en ella. Cualquier uso de esta publicación o dependencia de ella, para cualquier propósito o contexto es bajo su propio riesgo, sin ningún derecho de recurso contra BDO en Panamá o cualquiera de sus socios, empleados o agentes.

BDO Audit, BDO Tax y BDO Advisory son sociedades anónimas panameñas, miembros de BDO International Limited, una compañía limitada por garantía del Reino Unido, y forma parte de la red internacional BDO de firmas miembros independiente.

BDO es el nombre de la marca de la red BDO y de cada una de las Firmas Miembro de BDO.

Copyright © Enero 2023, BDO Panamá. Todos los derechos reservados.
Publicado en Panamá.