

Boardroom Questions

Temas clave en las agendas del Consejo de Administración y el Comité de Auditoría de empresas familiares



Es evidente que la capacidad de las empresas familiares para adaptarse rápidamente a la disrupción sigue siendo un factor clave en la consecución de los objetivos de continuidad y prosperidad.

Tras dos años de crisis e interrupciones abruptas derivadas de la pandemia, la resiliencia de las organizaciones está demostrando ser el gran diferenciador en esta era, la cual exige trasladar los modelos operativos hacia esquemas híbridos que permitan garantizar el bienestar de la fuerza laboral; asegurar y consolidar las relaciones con el cliente; proteger la reputación de la marca; profundizar la transformación digital, y recalibrar las cadenas de suministro.

¿Por qué es un tema importante para el Consejo de Administración y el Comité de Auditoría?



Los acontecimientos sin precedentes de los últimos dos años han puesto a prueba los procesos de gobierno corporativo en las empresas familiares, incluida la supervisión e involucramiento del Consejo de Administración y el Comité de Auditoría. A esto se suman retos como el riesgo de ciberseguridad; los desafíos económicos por la caída de ingresos y flujos de efectivo; la disrupción de las cadenas de suministro, y los cambios políticos, económicos y regulatorios.

Por otra parte, la nueva realidad ha desencadenado la aceleración de la transformación tecnológica y el cambio drástico en los esquemas de trabajo. Adicionalmente, los modelos de negocio y la economía han agregado estrés y una tensión significativa a los procesos de reporte financiero y al entorno de riesgo y control.

Es en estos momentos cuando se requiere que órganos de gobierno como el Consejo de Administración y el Comité de Auditoría agreguen valor a los negocios familiares para reinventarlos, haciendo los ajustes necesarios ante la realidad que hoy impera.

Beneficios e implicaciones para el Consejo de Administración y el Comité de Auditoría



Consejo de Administración

Es necesario reflexionar detenidamente sobre el involucramiento del Consejo en la estrategia de la empresa familiar, tomando en cuenta el volátil entorno actual; la gestión de la fuerza laboral que trabaja de manera híbrida; la innovación y las transformaciones digitales; la necesidad de crear cadenas de valor más resilientes, y el fortalecimiento de las conexiones con el cliente, cuyos comportamientos, preferencias y expectativas están cambiando continuamente.

La pandemia y sus consecuencias destacan aún más la importancia estratégica de los temas de administración relacionados con el capital humano, incluyendo cuestiones de salud y seguridad de la fuerza laboral, tan críticas para el desempeño y la reputación de la organización. Por otra parte, ponen a prueba la resiliencia de los planes de sucesión y la continuidad de personal clave.

Aunado a lo anterior, el aumento de contagios llegó a afectar la productividad, debido a ausencias prolongadas o, incluso, permanentes. Es fundamental contar con un cuerpo directivo adecuado para impulsar la cultura y la estrategia, enfrentar los riesgos y crear valor a largo plazo para la entidad.



Comité de Auditoría

Las empresas familiares están afrontando retos cada vez mayores, como la atracción de talento que esté adaptado a los nuevos modelos de negocio detonados por la pandemia, los cuales, en muchos casos, han favorecido la salud, flexibilidad y seguridad de los colaboradores.

Además, las organizaciones deben mantenerse abiertas a la transformación permanente de los modelos operativos y de negocio, pues el proceso de gestión se basa primordialmente en herramientas digitales y es probable que esto siga propiciando el trabajo a distancia o esquemas híbridos altamente disruptivos e innovadores.

Por otro lado, los costos reputacionales de una falla ética son más altos que nunca, particularmente por el mayor riesgo de fraude derivado de las dificultades financieras de los colaboradores, las presiones sobre la Alta Dirección para cumplir los objetivos y una mayor vulnerabilidad ante ataques cibernéticos.

Además, la aceleración de las estrategias digitales y las transformaciones que están emprendiendo muchos negocios impactan a las organizaciones y presentan oportunidades para que la función de Finanzas se reinvente y agregue mayor valor.

Finalmente, el Comité debe trabajar con la función de Auditoría Interna para dar seguimiento a los riesgos críticos, tales como revisar la cultura corporativa, el cumplimiento regulatorio, la ciberseguridad y la privacidad de datos, así como la cadena de suministro, la estrategia y las operaciones de la empresa, entre otros, para garantizar que los procesos, en el alcance de revisión de dicha función, se enfoquen en aquellos ligados a riesgos clave y controles relacionados.

Preguntas para el Consejo de Administración



- 1) ¿Se está asignando el **tiempo suficiente** en las agendas para sostener **conversaciones significativas y bidireccionales** entre la **Alta Dirección** y el **Consejo** sobre la estrategia y temas prospectivos?
- 2) ¿Estas **conversaciones** están **desafiando supuestos** y considerando escenarios (probables e improbables), en lugar de únicamente revisar **información histórica** relacionada con el cumplimiento que, aunque es esencial, puede desplazar tiempo valioso de la agenda?
- 3) ¿El **Consejo** está **involucrado** en la **implementación** e **identificación** de **tecnologías disruptivas**?
- 4) ¿La **empresa** ha tenido que **cambiar** o **adaptar** su **modelo de negocio** en torno a la **innovación** en los últimos años?
- 5) ¿El **Consejo** conoce a profundidad la **estrategia** de **talento** y su alineación con los planes de la compañía, así como las **necesidades** pronosticadas a corto, mediano y largo plazo?
- 6) ¿La **entidad** está preparada para **atraer**, **desarrollar** y **retener** al mejor **talento** en todos los niveles?
- 7) ¿Qué tan **sólidos** son los **procesos** y **actividades** para **planear la sucesión** de miembros del Consejo?
- 8) ¿Existen **planes** de **sucesión** establecidos para otros **puestos clave**?

Preguntas para el Comité de Auditoría



- 1) ¿La **organización** crea un **ambiente seguro** para que las personas **hagan lo correcto**?
- 2) ¿El Comité de Auditoría observa las **quejas** de los **denunciantes**, obtiene información sobre **cómo se resuelven**, y recibe **datos** que le permitan **entender** las **tendencias**?
- 3) ¿Cuáles son los **planes** de la **organización** para aprovechar la **robótica** y **tecnologías** como la nube para **automatizar** tantas **actividades manuales** como sea posible, reducir costos y mejorar la eficiencia?
- 4) ¿El área de **Finanzas** atrae, **desarrolla** las **habilidades** adecuadas y **retiene** al personal para **satisfacer** sus **necesidades** cambiantes?
- 5) ¿El **plan** de **auditoría interna** se basa en el **riesgo**, es **flexible** y se **ajusta** a las **condiciones** cambiantes del **negocio** y de los propios **riesgos**?
- 6) ¿Qué ha **cambiado** en el **entorno** operativo?
- 7) ¿Cuáles son los **riesgos** que plantean la **transformación digital**, el **abastecimiento**, las **ventas** y los **canales de distribución**?
- 8) ¿La **compañía** es sensible a las **primeras señales** de **alerta** relacionadas con la **seguridad**, la **calidad** del **producto** y el **cumplimiento**?
- 9) ¿Qué **papel** debería jugar la **auditoría interna** en la **cultura** de la **empresa**?



Acerca de KPMG Board Leadership Center

Es un programa global con presencia local exclusivo para miembros del Consejo de Administración en México, que tiene como objetivo promover un gobierno corporativo efectivo para impulsar el valor de la empresa a corto, mediano y largo plazo, generando confianza en los *stakeholders* de las organizaciones.

kpmg.com.mx
800 292 5764 (KPMG)
blc@kpmg.com.mx



KPMG MÉXICO



KPMG MÉXICO



@KPMGMEXICO



KPMGMX



Las declaraciones realizadas en este informe y los estudios de casos relacionados se basan en los resultados de nuestra encuesta y no deben interpretarse como una aprobación de KPMG a los bienes o servicios de las empresas.

Es posible que algunos o todos los servicios descritos en este documento no estén permitidos para los clientes de auditoría de KPMG y sus afiliados o entidades relacionadas.

La información aquí contenida es de naturaleza general y no tiene el propósito de abordar las circunstancias de ningún individuo o entidad en particular. Aunque procuramos proveer información correcta y oportuna, no puede haber garantía de que dicha información sea correcta en la fecha en que se reciba o que continuará siendo correcta en el futuro. Nadie debe tomar medidas con base en dicha información sin la debida asesoría profesional después de un estudio detallado de la situación en particular.

© 2022 KPMG Cárdenas Dosal, S.C., sociedad civil mexicana y firma miembro de la organización mundial de KPMG de firmas miembros independientes afiliadas a KPMG International Limited, una compañía privada inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados.