

# Fortaleciendo la relación CFO – Comité de Auditoría

Centro de Liderazgo de KPMG

Los objetivos que tienen en común —emitir informes financieros de calidad y crear valor para el negocio y sus partes interesadas— pueden ser claros, pero a medida que los directores ejecutivos financieros (CFO) y los Comités de Auditoría lidian con la creciente carga de trabajo, una mayor complejidad y continuas disrupciones digitales, mantenerse sincronizados nunca ha sido más desafiante.

El trabajo del CFO y su función financiera han continuado expandiéndose más allá de los informes financieros. Los CFO a menudo tienen la responsabilidad de una variedad de cuestiones no financieras, incluida la sostenibilidad, ciberseguridad, inteligencia artificial (AI) y transformación digital, así como la gestión de riesgos estratégicos, todo lo cual puede requerir nuevas habilidades en el equipo financiero. Muchos CFO hoy en día no tienen una formación tradicional en contabilidad e informes financieros. Al mismo tiempo, se ha verificado un cambio en la composición de muchos Comités de Auditoría que refleja mayor responsabilidad de supervisión del comité sobre una gran variedad de riesgos, muchos de los cuales son no financieros, como ciberseguridad, AI generativa y cuestiones climáticas, además de otros temas ambientales y sociales. El mayor papel del Comité de Auditoría significa que la educación continua para todos los miembros es vital, e incluso algunos de ellos requerirán profundizar su conocimiento en áreas específicas.

En nuestras conversaciones con los miembros del Comité de Auditoría y los CFO sobre las claves para mantener una relación de trabajo sólida, incluyendo lo que necesitan y pueden aprender unos de otros para ser más eficaces en sus funciones, surgieron las siguientes áreas de enfoque:

- La evolución del papel del CFO y de la función de finanzas, y las implicaciones para el liderazgo, el talento y las habilidades;
- Signos de una relación saludable entre el CFO y el presidente del Comité de Auditoría; y
- Rotación del CFO y el equipo de profesionales idóneos



## El rol en evolución

El CFO tradicional se centraba principalmente en la información financiera, que incluye la integridad de los números y la idoneidad de los controles internos sobre la información financiera, así como en las funciones de auditoría internas y externas.

Con un entorno empresarial y de riesgo generalmente más complejo, impulsado por factores como el aumento de los riesgos geopolíticos y la incertidumbre, las tecnologías emergentes y las demandas de informes climáticos y de sostenibilidad, los CFO han asumido una mayor responsabilidad como líderes estratégicos, ayudando a establecer y ajustar la estrategia y las métricas clave de rendimiento y gestionar el riesgo.

En la actualidad, los CFO suelen liderar, y no solo apoyar, proyectos de tecnología e innovación, y liderar o desempeñar un papel clave en la gestión de riesgos empresariales.

Los CFO de hoy en día lideran una función financiera que se espera contribuya más al desarrollo y la ejecución de la estrategia comercial, al tiempo que continúa llevando a cabo de manera efectiva sus responsabilidades diarias de control e informes financieros. A medida que el papel del CFO ha evolucionado, también lo ha hecho el conjunto de habilidades necesarias para el puesto. Por ejemplo, los miembros de Comités de Auditoría nos dicen que la gestión del talento se ha convertido en una de las habilidades más importantes para un CFO. Garantizar que la función financiera tenga las habilidades adecuadas es un desafío continuo, dada la escasez de talento en contabilidad y la necesidad de profesionales

de la tecnología con habilidades relacionadas con la IA, así como profesionales con habilidades ambientales, sociales y experiencia en gobernanza. Los CFO necesitan estar comprometidos con el establecimiento de una cultura y un entorno que atraiga y retenga el talento y ese compromiso debe ser visible.

Otras capacidades del CFO enfatizadas por los miembros del Comité de Auditoría incluyen:

- Comprender el negocio, la industria, el mercado y la competencia, y la capacidad de ver "lo que vendrá";
- Comunicarse de manera efectiva internamente con la gerencia y el Directorio y externamente con inversores, agencias de calificación, reguladores y banqueros; y
- Comprender y apoyar las necesidades de aprendizaje y desarrollo del equipo de finanzas y el Comité de Auditoría.

Teniendo en cuenta que muchos CFO puede que no tengan experiencia en contabilidad tradicional o un conocimiento profundo de temas de emisión de información financiera o de control interno, es necesario contar con un equipo sólido, especialmente un controller, jefe de contaduría y un ejecutivo de auditoría principal (CAE).



## Señales de una relación saludable

La relación entre el CFO y el presidente del Comité de Auditoría es decisiva y la confianza y la transparencia son cruciales. Desarrollar esa relación lleva tiempo y es responsabilidad del presidente, especialmente cuando hay un nuevo CFO, hacerle saber al CFO que tiene un aliado. La relación entre el CFO y el Comité de Auditoría puede variar dependiendo de la empresa. Por ejemplo, en algunas empresas, la principal relación del Comité de Auditoría es con el controller o con el CAE. Sin embargo, incluso entonces, la relación personal del CFO con el presidente es crucial y la objetividad y el escepticismo siguen siendo esenciales.

Los miembros del Comité de Auditoría y los CFO con los que hablamos ofrecieron ejemplos de posibles señales de alerta en la relación entre el CFO y el Comité de Auditoría: un miembro del Comité de Auditoría hace una pregunta y el controller o el CAE dudan antes de responder, o el presidente del Comité de Auditoría se entera de las malas noticias por alguien que no es el director financiero. El CFO debería comunicar cualquier mala noticia al presidente del Comité de Auditoría directamente y antes de las reuniones del Comité de Auditoría.

<sup>1</sup> Global CFO Turnover Index [Índice de rotación de los CFO en el mundo según Russell Reynolds Associates]

El CFO también puede encontrarse en una posición difícil si no está en sintonía con el CEO o si el CEO quiere controlar la información dirigida al Directorio. El presidente del comité puede ser una caja de resonancia para el CFO en esas situaciones.

La cadencia de las comunicaciones entre el CFO y el presidente del Comité de Auditoría es importante. Algunos presidentes de Comités de Auditoría nos dijeron que hablan con el CFO mensualmente o incluso semanalmente, mientras que otros dijeron que hablan al menos una vez al trimestre para prepararse para la reunión del Comité de Auditoría y llegar a un acuerdo sobre la agenda y los asistentes. Circunstancias especiales, como una deficiencia de control interno o una investigación, requieren conversaciones adicionales.

Un área clave en la que se centra el Comité de Auditoría es la calidad de la información, es decir, obtener la información correcta en el momento adecuado, en el formato adecuado. El CFO debería poner en contexto los números y los problemas de importancia para el negocio y su rendimiento sin sobrecargar al Comité de Auditoría con información. Idealmente, los materiales previos a la reunión deberían resaltar los problemas y estar disponible para los miembros del comité al menos una semana antes de la reunión.



## Rotación de CFOs equipo de profesionales idóneos

De acuerdo con Global CFO Turnover Index de Russell Reynolds Associates,<sup>1</sup> la rotación de los CFO sigue siendo alta y la duración en la función de los CFO llegó a su punto más bajo de 5,6 años en 2024 (según una medición de este último quinquenio). Hay una serie de razones para la alta tasa de rotación de los CFO, que incluye una cantidad mayor de CFOs que se jubilan, más CFOs ascendidos a puestos de CEO, más disposición a sustituir CFOs a medida que la incertidumbre económica se convierte en la nueva norma y una alta demanda de CFO con experiencia.

Dado el papel estratégico del CFO, que afecta a muchas áreas críticas del negocio, la rotación de CFOs, especialmente cuando es inesperada, representa un riesgo significativo de interrupciones para una empresa. Es esencial contar con un sólido proceso de planificación de la sucesión del CFO. Una pregunta clave para los Comités de Auditoría es si su proceso de planificación de la sucesión del CFO está manteniendo el ritmo y evolucionando para identificar las habilidades, rasgos, características y experiencia del CFO necesarias para liderar los esfuerzos de transformación de la función de

finanzas, y las contribuciones al desarrollo y ejecución de la estrategia de negocio. La planificación de la sucesión del CFO debería ser un proceso continuo que involucra el desarrollo de una sólida reserva de talento y debería incluir:

- Planificación de la sucesión para quienes reportan directamente al CFO,
- Oportunidades para que el Comité de Auditoría evalúe al equipo de profesionales idóneos e identifique a los posibles sucesores del CFO, y
- Capacitación y desarrollo de los miembros de la organización financiera.

Los inversores institucionales se han explayado sobre la importancia de los programas de desarrollo del capital humano y el talento y su vínculo con la estrategia. La expectativa es que las empresas se enfrentarán a un reto cada vez más difícil a la hora de encontrar, desarrollar y retener el talento necesario en todos los niveles de la función financiera. Los Comités de Auditoría deberían considerar si el plan de talento de la función financiera sintoniza con su estrategia y evaluar qué tipos de talentos se necesitan o escasean y cómo la empresa competirá con éxito por este talento.

A medida que sus respectivos roles continúan evolucionando en respuesta al entorno cambiante, la relación entre el CFO, el presidente de auditoría y el Comité de Auditoría deben hacer lo propio.

## Contactos

Para más información, por favor visítenos online en [www.home.kpmg/ar/ICA](http://www.home.kpmg/ar/ICA) o envíenos un email a [icaa@kpmg.com.ar](mailto:icaa@kpmg.com.ar)



**Ariel Eisenstein**  
**Socio Líder de Auditoría**  
+54 11 4316 5812  
[aeisenstein@kpmg.com.ar](mailto:aeisenstein@kpmg.com.ar)



**Viviana Picco**  
**Socia de Auditoría**  
+54 11 4316 5828  
[vpicco@kpmg.com.ar](mailto:vpicco@kpmg.com.ar)



**Romina Bracco**  
**Socia Líder de GRCS & ESG**  
+54 11 4316 5910  
[rbracco@kpmg.com.ar](mailto:rbracco@kpmg.com.ar)

### Acerca del Board Leadership Center de KPMG

El KPMG Board Leadership Center (BLC por sus siglas en inglés) promueve un gobierno corporativo de excelencia con el fin de generar valor a largo plazo y fortalecer la confianza de los grupos de interés. A través de una serie de datos, perspectivas y programas, el BLC, que incluye al Instituto de Comités de Auditoría de KPMG y trabaja en estrecha colaboración con otras organizaciones líderes de dirección, promueve la educación continua y la mejora del gobierno corporativo. El BLC trabaja junto con directores y líderes empresariales en los temas críticos que impulsan las agendas de los directorios, desde la estrategia, el riesgo, el talento y los aspectos ESG hasta la administración de los datos, la calidad de la auditoría, las tendencias de representación y muchos otros temas.

### Para más información:

[kpmg.com/us/blc](http://kpmg.com/us/blc)  
[us-kpmgmktblc@kpmg.com](mailto:us-kpmgmktblc@kpmg.com)



En el Instituto de Comités de Auditoría patrocinado por KPMG brindamos una variedad de recursos diseñados para asistir a Directores y miembros de Comités de Auditoría a mantenerse actualizados y a compartir experiencias que son esenciales para cumplir apropiadamente con su rol. Ofrecemos un programa integral que contempla el patrocinio de eventos y sesiones de capacitación, y la publicación de artículos de especialistas que abordan temas de actualidad.



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 nos hayamos esforzado por brindar información precisa y actualizada, no hay ninguna garantía de que esta sea exacta en la fecha en que se reciba ni de que continuará siendo exacta en el futuro. No se deben tomar medidas en base a dicha información sin el debido asesoramiento profesional después de un estudio detallado de la situación en particular.

© 2025 KPMG, una sociedad civil argentina y firma miembro de la red de firmas miembro independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), una entidad suiza. Derechos reservados. La marca y el logo de KPMG son marcas registradas utilizadas bajo licencia por las firmas miembro independientes de la organización global KPMG. USCS027306-2A.