Fortaleciendo la relación entre la Dirección de Finanzas y el Comité de Auditoría

Las personas encargadas de la Dirección de Finanzas (CFO, por sus siglas en inglés) y los comités de auditoría tienen objetivos en común dentro de las organizaciones. Algunos de ellos son garantizar la calidad de la información financiera y generar valor para la empresa y sus partes interesadas; sin embargo, actualmente se enfrentan a un incremento de responsabilidades derivado de sus funciones, un entorno volátil y múltiples disrupciones digitales, por lo que mantenerse alineadas representa un reto complejo, pero indispensable, para el desarrollo del negocio.

El trabajo del CFO continúa ampliándose más allá de la contabilidad y los informes financieros, incluyendo asignaciones relacionadas con temas ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ASG), de ciberseguridad, inteligencia artificial (IA), transformación digital y gestión de riesgos estratégicos. Ante este panorama, es imperativo que las personas que integran la función desarrollen nuevas competencias que les permitan gestionar eficazmente sus nuevas tareas.

Paralelamente, la composición de los comités de auditoría ha cambiado, adquiriendo también nuevas responsabilidades de supervisión respecto a riesgos emergentes, muchos de los cuales no son financieros, tales como aquellos relacionados con ciberseguridad, gobernanza de la inteligencia artificial generativa (IAGen), criterios ASG, entre otros. Como en el caso de la Dirección de Finanzas, estas tareas adicionales requieren de la capacitación continua de todos sus miembros y, en algunos casos, la incorporación de especialistas externos.

En este sentido, a partir de diversas conversaciones con líderes e integrantes del Comité de Auditoría y la función de Finanzas, reflexionamos sobre los puntos clave para mantener una relación de trabajo y colaboración sólida, tomando en cuenta sus experiencias, necesidades y retos:

1. La evolución del papel del CFO y su función, el liderazgo necesario, el talento y las nuevas competencias
2. El establecimiento de indicadores estratégicos que den cuenta de la óptima colaboración entre la persona encargada de la Dirección de Finanzas y el presidente del Comité
3. Estrategias para reducir los índices de rotación en el liderazgo del equipo financiero

© 2025 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. Prohibida la reproducción parcial o total sin la autorización expresa y por escrito de KPMG.

La evolución de la Dirección de Finanzas

Tradicionalmente, esta función centraba sus esfuerzos en supervisar y asegurar la integridad de los números y la idoneidad de los controles internos sobre información financiera, además de las responsabilidades asignadas a los equipos de auditoría interna y externa.

No obstante, en la actualidad, ante un entorno empresarial dinámico y caracterizado por el surgimiento de riesgos emergentes como el contexto geopolítico, el avance de las tecnologías emergentes y los requerimientos cada vez mayores de información sobre aspectos ASG, los CFO han asumido nuevas responsabilidades que posicionan a su función como área estratégica dentro de las compañías, adoptando un rol activo en el establecimiento y ajuste de las estrategias y las principales métricas de rendimiento. En ocasiones, la Dirección incluso asume la tarea de dirigir proyectos tecnológicos y de innovación, o bien, desempeña un papel clave en la gestión de riesgos.

Por lo tanto, desde los niveles más altos de la organización se espera que esta función contribuya al desarrollo y la ejecución de la estrategia empresarial, sin dejar de cumplir efectivamente con sus responsabilidades cotidianas.

Aunado a lo anterior, conforme la función evoluciona, también lo hacen los requerimientos y competencias requeridas para llevar a cabo sus actividades, especialmente para aquellas personas que forman parte de la Dirección. Por ejemplo, los miembros del Comité de Auditoría resaltan la gestión de talento como una de las habilidades más importantes para un director o directora.

Así pues, garantizar que se cuenta con las habilidades adecuadas es un reto continúo dada la alta demanda de personal especializado en reporte financiero, así como la creciente necesidad de profesionales en tecnología expertos en IA y con experiencia en temas ASG. Por ello, la Dirección de Finanzas debe comprometerse con promover una cultura organizacional que atraiga y retenga al capital humano necesario.

Adicionalmente, las personas que integran los comités de auditoría señalan otras habilidades críticas requeridas en este nuevo rol del CFO:

- Amplia comprensión de la operación del negocio, el sector, el mercado y la competencia, a fin de prever futuros escenarios
- Comunicación eficaz con la Alta Dirección y el Consejo de Administración, así como con inversionistas, agencias calificadoras, entidades reguladoras, entre otros
- Apoyo en las necesidades de capacitación y desarrollo de quienes integran el equipo financiero y el Comité

© 2025 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. Prohibida la reproducción parcial o total sin la autorización expresa y por escrito de KPMG.

En relación con las habilidades requeridas en la figura del CFO y su evolución, en la actualidad existen casos en los que este no necesariamente cuenta con una formación contable tradicional o conocimientos profundos de información financiera, contabilidad, control interno o reporte financiero, por lo que el soporte de un equipo contable sólido se vuelve crucial, especialmente de Contraloría y del líder del área, así como una comunicación constante con el Comité de Auditoría.

En específico, la frecuencia y calidad de las comunicaciones entre la Dirección de Finanzas y el presidente del Comité es un factor sumamente relevante. En algunos casos, las conversaciones se mantienen de forma trimestral, mensual o incluso semanal, lo que resulta positivo porque permite preparar las reuniones y acordar el orden del día entre sus asistentes; cabe mencionar que pueden existir circunstancias especiales que requieran de interacciones adicionales para realizar investigaciones o revisar alguna deficiencia de control interno.

Este intercambio de información debe ser lo más ágil posible, ya que los comités de auditoría deben recabar datos precisos, oportunos y en los formatos adecuados. Para lograrlo, la Dirección de Finanzas debe contextualizar las cifras y cuestiones importantes para la empresa y su desempeño. Una buena práctica consiste en asegurarse de que el material reunido sea de carácter estrictamente ejecutivo, así como entregarlo al Comité al menos una semana antes de la reunión.

¿Cómo lograr una buena relación entre el Comité de Auditoría y la Dirección de Finanzas?

Una relación de confianza y transparencia entre la función y la presidencia del Comité es fundamental. Si bien perfeccionarla puede tomar tiempo, este órgano de gobierno debe asumir la responsabilidad de lograrlo, especialmente cando existe una nueva persona a cargo de la Dirección, ya que el CFO debe saber que tiene en el Comité de Auditoría a un aliado.

En algunas compañías, la relación principal de los comités es con la Contraloría o la Dirección de Auditoría Interna; sin embargo, incluso en casos como este, la relación entre el Comité y la función financiera debe ser objetiva y abierta; por lo que es importante tomar en cuenta algunas de las señales de alerta que puedan afectar sus interacciones:

- Dudas sobre la línea de comunicación para dar respuesta cuando un integrante del Comité de Auditoría hace una pregunta al área de Contraloría o de Auditoría Interna

- Falta de comunicación eficiente; por ejemplo, cuando la presidencia del Comité tiene conocimiento de cuestiones negativas o noticias importantes y no fue previamente informado por la Dirección de Finanzas

© 2025 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. Prohibida la reproducción parcial o total sin la autorización expresa y por escrito de KPMG.

Reducir la alta rotación en el liderazgo de la función de Finanzas

Los cambios en la conformación de la Dirección de Finanzas son cada vez más frecuentes, principalmente debido a un incremento en jubilaciones, ascensos a la Dirección General, ajustes derivados de la incertidumbre económica y geopolítica, y una alta demanda de directoras y directores con mayor experiencia. Dado su rol estratégico, una alta rotación supone un riesgo importante que puede desestabilizar a la organización, por lo que es esencial contar con un plan de sucesión sólido.

Lo anterior es especialmente relevante para el Comité de Auditoría, pues es el órgano encargado de determinar si dicho plan mantiene el ritmo exigido por el ambiente de negocios y la propia compañía, y, sobre todo, si tiene la capacidad de evolucionar para identificar las habilidades, rasgos, características y experiencia necesarias para liderar los esfuerzos de transformación de la función, al tiempo que incide en el desarrollo y ejecución de la estrategia empresarial.

Además, este debe ser un proceso continuo que no solo considere la figura del CFO, sino también aspectos como los siguientes:

- Planes de sucesión de puestos clave que reportan directamente a la Dirección de Finanzas
- Evaluación continua por parte del Comité para identificar posibles candidatos
- Planes formales de capacitación y desarrollo para los integrantes del equipo financiero

Al respecto, los inversionistas se han pronunciado sobre la importancia que tiene el desarrollo del personal mediante programas de crecimiento que estén estrechamente vinculados con la estrategia organizacional, dado que cada vez será más difícil para las empresas encontrar, desarrollar y retener al talento necesario en todos los niveles, particularmente en la función de Finanzas.

Por ello, los comités de auditoría deben evaluar constantemente si los planes de desarrollo para el equipo se alinean con su estrategia, así como evaluar los perfiles necesarios para el correcto funcionamiento del área, lo que permitirá una mayor claridad para competir con éxito por el capital humano requerido.

En conclusión, en la medida en que sus respectivas funciones continúan evolucionando para adaptarse a un entorno dinámico y volátil, la relación entre la Dirección de Finanzas, la Dirección de Auditoría Interna y el Comité de Auditoría debe establecerse en términos de una comunicación ágil y eficaz, que permita el desarrollo y ejecución de la estrategia empresarial en forma coordinada.

Acerca de KPMG Board Leadership Center en México

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.

© 2025 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. Prohibida la reproducción parcial o total sin la autorización expresa y por escrito de KPMG.