



Boardroom Questions

Competencias clave en la función de Finanzas ante la transformación tecnológica



Actualmente, el liderazgo y las habilidades del talento en la función de Finanzas deben evolucionar para responder oportunamente a las exigencias que implica el avance tecnológico. En este sentido, la Dirección de Finanzas ha dejado de ser un área operativa para convertirse en un pilar estratégico del negocio, gracias a la adopción de herramientas como:

- **Análisis de datos (D&A, por sus siglas en inglés):** permite tomar decisiones de manera más profunda y clara con base en grandes volúmenes de información
- **Planificación de recursos empresariales (ERP, por sus siglas en inglés):** facilita la integración de distintos elementos en tiempo real, haciendo más eficiente la gestión
- **Inteligencia artificial (IA):** contribuye, entre otras funciones, a realizar análisis más precisos de riesgos y a liberar al talento de tareas repetitivas

Este panorama exige que el talento de la función de Finanzas cuente con capacidades que vayan más allá de lo técnico, integrando habilidades como el pensamiento estratégico, para alinear las decisiones financieras con la visión del negocio.

Asimismo, se requiere una comunicación efectiva que permita interpretar los datos financieros y convertirlos en información clara y comprensible para los distintos grupos de interés, incluso para aquellos que no son especialistas en la materia. Para lograrlo, el papel activo del liderazgo es clave, pues se requieren líderes capaces de adoptar las nuevas tecnologías con agilidad, adaptarse a entornos de cambio constante e impulsar el desarrollo de estas habilidades en los equipos de trabajo.





¿Qué es y por qué es un tema crítico para el Consejo y el Comité de Auditoría?



El Consejo de Administración y el Comité de Auditoría tienen un papel clave en evaluar y definir las capacidades requeridas del talento respecto al uso de la tecnología. Su responsabilidad es impulsar la transformación digital, garantizando que la función de Finanzas cuente con las habilidades y el liderazgo necesarios para adoptar cambios tecnológicos oportunamente, además de promover la retención y la diversidad de perfiles.

Asimismo, el Comité debe evaluar las competencias del equipo para poder hacer frente a riesgos regulatorios, de ciberseguridad y tecnológicos, garantizando la confiabilidad de la información financiera, la independencia y la ética en funciones de control interno.

En este sentido, la colaboración del Consejo y el Comité permitirá diseñar planes de sucesión en puestos clave y realizar evaluaciones periódicas al talento, con un enfoque en el desarrollo de capacidades tecnológicas, con el fin de alinear los perfiles financieros con los riesgos estratégicos de la organización.

Impactos, beneficios e implicaciones para el Consejo



Para el Consejo es fundamental establecer indicadores que permitan medir las capacidades y competencias del equipo financiero, tales como: certificaciones en temas tecnológicos y digitales, nivel de madurez tecnológica del área y presencia de perfiles con visión de negocio; sin perder de vista las métricas de formación y aprendizaje (horas de capacitación, rotación de personal o programas de mentoría profesional, así como de cultura organizacional y *engagement* relacionadas con experiencia, género y edad).

Para que estas acciones generen resultados, el monitoreo debe realizarse de manera continua, apoyándose de tableros de control estratégicos que integren indicadores financieros y de talento, vinculados con planes de sucesión y evaluación de liderazgo. Este proceso debe evolucionar en conjunto con la empresa, permitiendo ajustar metas y establecer un esquema continuo de retroalimentación al personal por parte del Consejo y el Comité de Auditoría.

Preguntas para el Consejo de Administración o el Comité de Auditoría



- ¿La función de Finanzas está preparada para liderar en un entorno digital?
- ¿Cómo se está fortaleciendo el liderazgo financiero para asumir un papel más estratégico?
- ¿Existen planes de sucesión sólidos para funciones clave como la Dirección de Finanzas o de Contraloría?
- ¿De qué manera contribuye el área de Finanzas a la innovación y transformación digital del negocio?
- ¿Qué riesgos enfrenta la organización si no se acelera el desarrollo de capacidades digitales en todos los niveles?
- ¿Cuál es el papel de la función de Finanzas en la gestión de riesgos estratégicos, tecnológicos y operativos?
- ¿El talento financiero está preparado para enfrentar desafíos relacionados con la ciberseguridad, el fraude y los cambios regulatorios?
- ¿Qué iniciativas se han implementado para atraer, retener y desarrollar talento financiero de alto potencial?

Estas reflexiones deben integrarse en las sesiones periódicas del Consejo y Comité, sirviendo como base para evaluar la gestión de la función de Finanzas y vincularla con indicadores de talento y transformación digital.

Preguntas para la Alta Dirección



- ¿La función de Finanzas está alineada con la visión de transformación digital de la organización?
- ¿Además de las habilidades técnicas, se están desarrollando competencias de liderazgo, comunicación y pensamiento crítico?
- ¿La función y sus equipos cuentan con capacidades de análisis de datos, automatización y herramientas digitales?
- ¿Existe un plan claro de desarrollo y sucesión para las funciones clave dentro del área?
- ¿El liderazgo financiero promueve una cultura de innovación, colaboración y aprendizaje continuo?
- ¿Se incentiva al equipo a proponer mejoras y liderar iniciativas de transformación digital, así como para responder ante crisis, disrupciones tecnológicas o cambios regulatorios?
- ¿Qué indicadores se utilizan para evaluar el desarrollo del talento de Finanzas?
- ¿Se reconoce y remunera adecuadamente el desempeño y evolución del equipo de acuerdo con los desafíos tecnológicos y digitales?

Acciones que debe considerar el Consejo de Administración



La tecnología está redefiniendo la forma en que operan las organizaciones, y el papel de la función de Finanzas exige mantener equipos de trabajo capacitados para hacer frente a los retos que las innovaciones plantean. Por ello, el talento debe contar con nuevas habilidades, perspectivas y formas de liderazgo.

Asimismo, los especialistas financieros deben de dominar las herramientas digitales, incluyendo el análisis de datos, la automatización y habilidades de comunicación y liderazgo, a fin de seguir agregando valor estratégico a la función.

Finalmente, el Consejo y el Comité deben asegurarse de que la estrategia organizacional impulse el desarrollo y capacitación del talento, establezca indicadores relevantes y fomente una cultura que valore la transformación digital que esté en sintonía con los objetivos de la compañía, garantizando su sostenibilidad a largo plazo.



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



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.