



# KPMG 2023 Insurance CEO Outlook

**Las compañías de seguros están adoptando el cambio y enfrentando los desafíos económicos para ayudar a lograr el éxito en un entorno cambiante.**

KPMG Argentina

---

[kpmg.com/CEOoutlook](https://kpmg.com/CEOoutlook)





# Contenido

04

Perspectivas económicas

08

Aprovechar la tecnología y la IA

12

Potenciar el impacto de ESG

16

La propuesta de la fuerza laboral

18

Prioridades de los CEO de Seguros



**Frank Pfaffenzeller**

Global Head of Insurance  
KPMG International

En un entorno operativo impredecible que se caracteriza por tensiones geopolíticas, elevada inflación y costos en aumento, los CEO siguen enfrentándose a una serie de desafíos y oportunidades. Siendo el cambio prácticamente una constante, entrevistamos a 128 CEO de Seguros como parte de la encuesta CEO Outlook de KPMG, para conocer detalladamente sus opiniones y perspectivas sobre el sector y el panorama económico general en la actualidad y hacia los próximos tres años.

En general, se muestran confiados sobre el camino por recorrer, aunque reconocen ciertas señales de alerta que indican que también es necesario actuar con cautela. Según los CEO de Seguros, la incertidumbre política en virtud de las actuales tensiones regionales se ha convertido en la principal amenaza para el crecimiento de las organizaciones en los próximos tres años, seguida de los riesgos de las tecnologías emergentes/disruptivas y el riesgo de tasas de interés. Esto supone un cambio con respecto a 2022, cuando los riesgos operacionales y tecnológicos encabezaban la lista. En los últimos 12 meses, el mundo se ha convertido en un lugar aún más incierto y volátil. La inflación aumentó y las tasas de interés se movieron en una curva ascendente.

La combinación de estos factores significa que, aunque una mayoría clara de los CEO de Seguros confían en que habrá crecimiento en los próximos años, los números disminuyeron en comparación con 2022.

Aparentemente estamos frente a una coyuntura crítica: se necesitará un liderazgo fuerte y resiliente para ayudar a las compañías de seguros a seguir atravesando el sendero de cambio y transformación en el que se encuentran, especialmente con nuevos desarrollos como la IA generativa, que tiene el potencial de repensar cómo administrar el negocio.

A continuación, se presenta un análisis detallado de lo que piensan y opinan los CEO de Seguros sobre las principales tendencias que afectan a la industria en un mercado en constante evolución.

Es recomendable contactar a su firma miembro local para analizar las conclusiones y lo que podrían significar para su organización.

El informe CEO Outlook 2023 de KPMG se basa en las perspectivas de 1.325 CEO de todo el mundo, que pertenecen a 11 mercados y 11 sectores clave de la industria para ofrecer una visión única de la forma de pensar, las estrategias y las tácticas de planificación de los líderes, así como sus perspectivas a tres años sobre el panorama industrial y económico. La investigación se llevó a cabo entre el 15 de agosto y el 15 de septiembre de 2023.



# Perspectivas económicas

La confianza en el crecimiento que tienen los CEO de Seguros sigue siendo sólida, aunque se redujo en comparación con el año anterior. Tres cuartas partes (75%) de los CEO confían en las perspectivas de crecimiento de la industria de seguros, lo que representa una disminución, comparado con el 90% anterior, mientras que el 78% confía en el crecimiento de su propia organización específicamente, frente al 87% del año anterior.

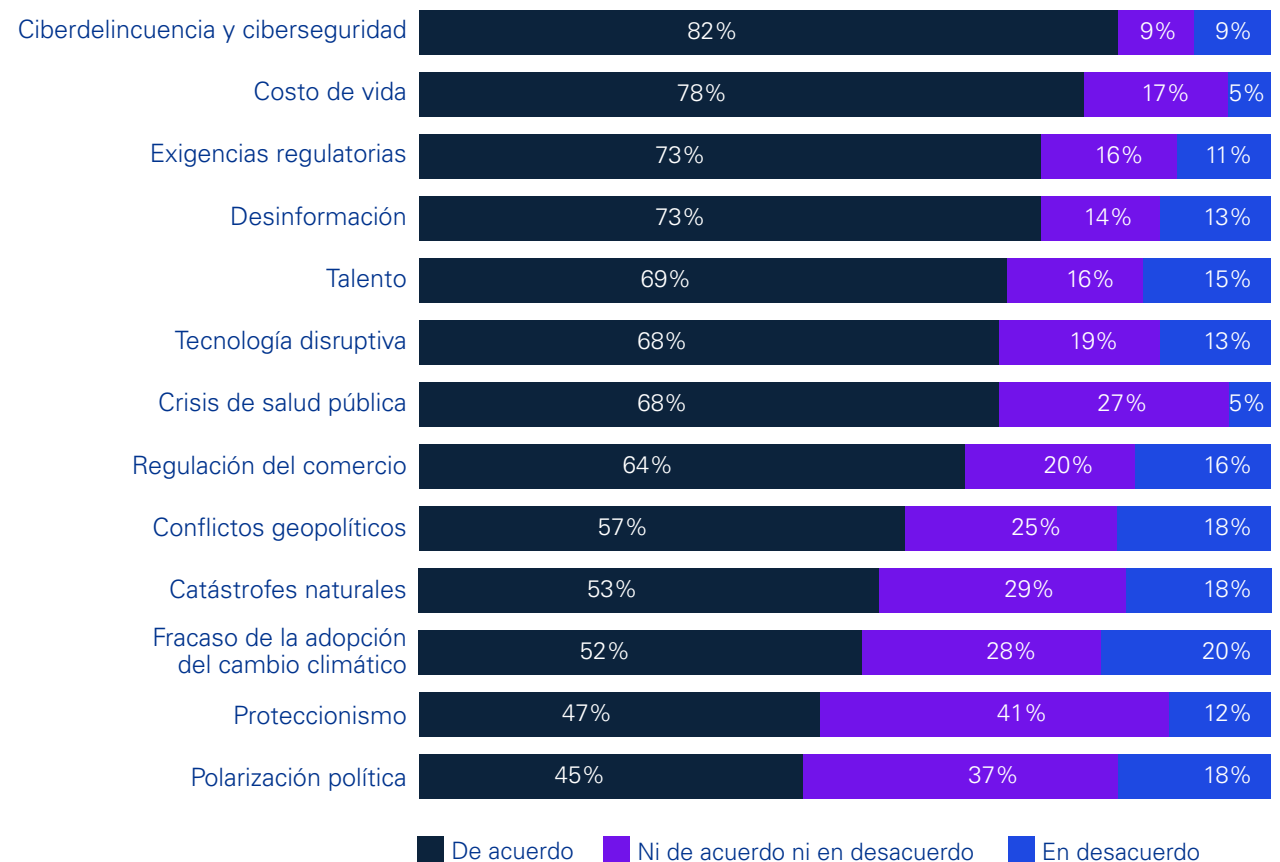
No obstante, el optimismo sobre la economía mundial en su conjunto se incrementó del 72% al 74%. Pero también hay cierta cautela en este sentido: el 76% de los CEO cree que la suba de las tasas de interés y el endurecimiento de las políticas monetarias podrían prolongar una posible recesión.

## Riesgos para el crecimiento

En términos de riesgos para el crecimiento, los CEO señalan la ciberdelincuencia como una preocupación apremiante (82% de acuerdo), seguida de cerca por el costo de vida (79%) que puede limitar la capacidad o intención de sus clientes de contratar productos de seguros.

Desde un punto de vista estratégico más amplio, la incertidumbre política y las tecnologías emergentes/disruptivas constituyen las principales amenazas que enfrenta el crecimiento en la industria de seguros.

## Las preocupaciones más apremiantes de las compañías de seguros hoy



Fuente: 2023 KPMG CEO Outlook, KPMG International (September 2023)



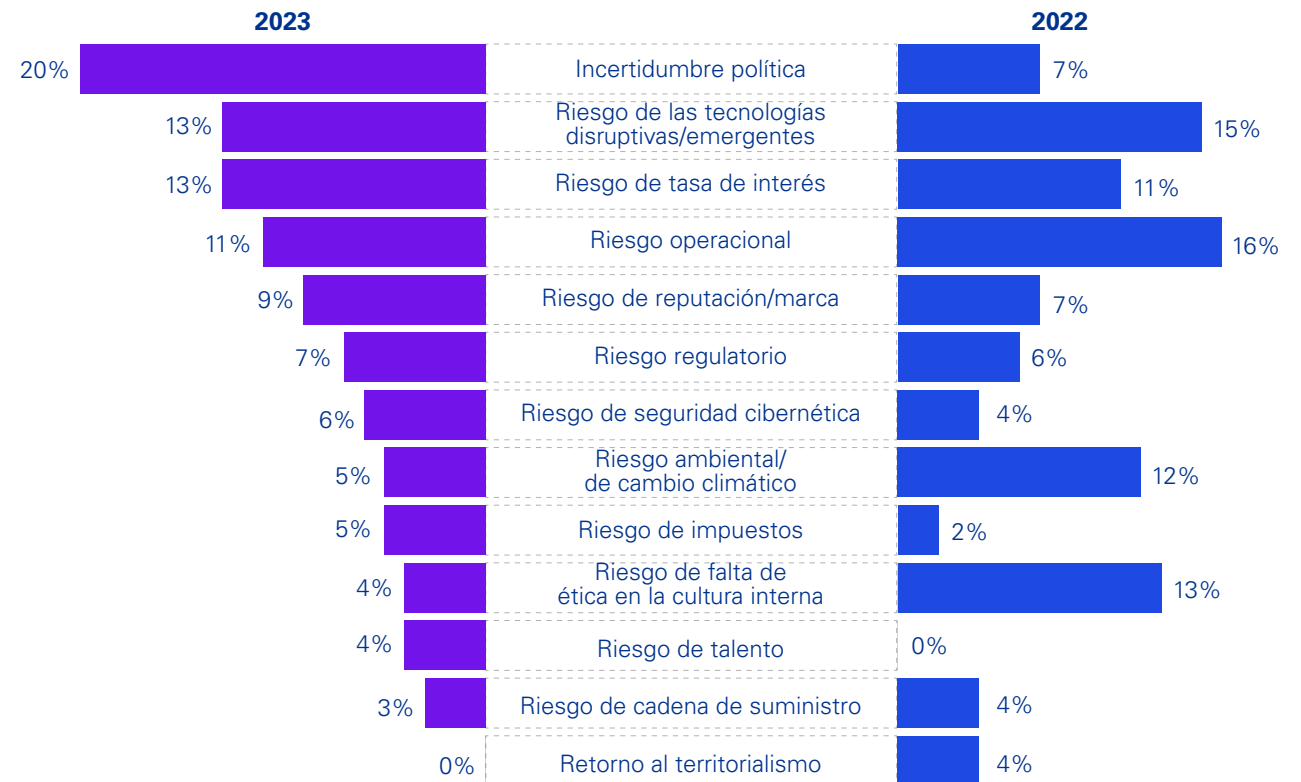
**En una época de grandes cambios y transformaciones, son muchos los desafíos que deben afrontar las compañías de seguros. Muchas compañías ya avanzaron considerablemente**

**en su transformación y modernización, pero los CEO de Seguros reconocen que aún queda mucho por hacer considerando que el mundo es más dinámico e incierto que lo que ha sido en décadas.**

**Erik Bleekrode**

Director de Seguros, ASPAC  
KPMG China

### Las principales amenazas para la industria de seguros en los próximos 3 años



Fuente: 2023 KPMG CEO Outlook, KPMG International (September 2023)



## Ajustes estratégicos

Los CEO de Seguros están adoptando una postura proactiva en las decisiones estratégicas: dos tercios (65%) afirman que ya han adaptado su estrategia de crecimiento a la luz de las condiciones imperantes, y el tercio restante (35%) tiene previsto hacerlo.

Son evidentes algunos cambios interesantes en el énfasis estratégico. Cada vez son más los CEO que afirman invertir más capital en la compra de nuevas tecnologías (60%, seis puntos porcentuales más que en 2022), mientras que son menos los que afirman invertir más en el desarrollo de las habilidades y capacidades de la fuerza laboral (40%, frente al 46%).

### Prioridades de los CEO de Seguros para el crecimiento y la transformación de la organización

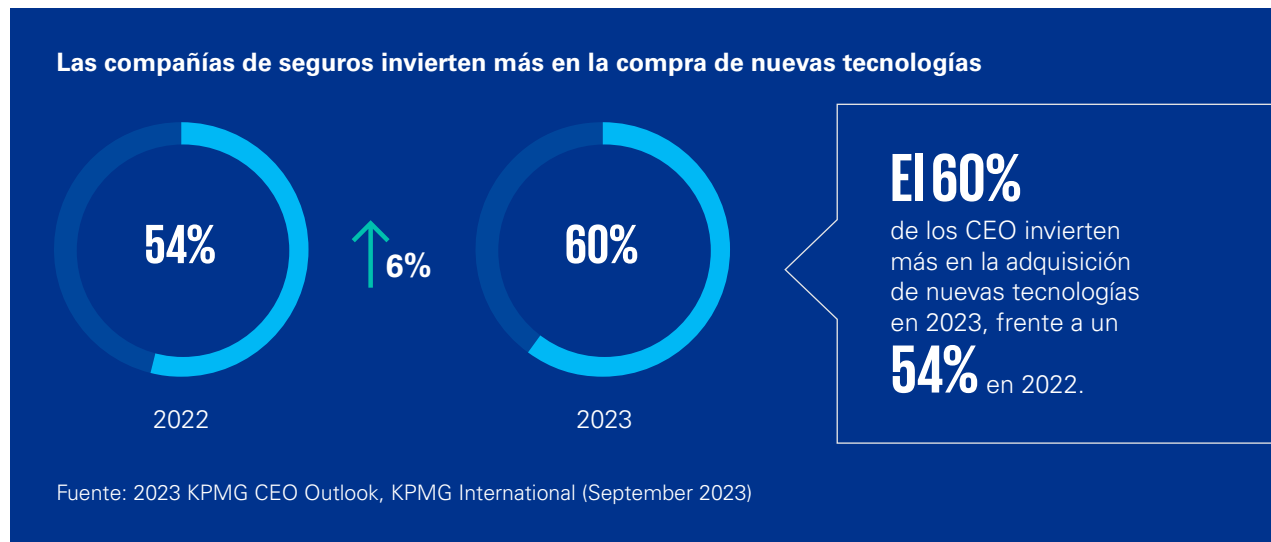
El tema de la tecnología se traslada a las prioridades operacionales de los CEO para promover el crecimiento, con el avance de la digitalización y la conectividad de las áreas funcionales como enfoque principal (25%), por delante de la mejora de la experiencia del cliente (19%) y la propuesta de valor para los empleados (18%).



**Nuestros clientes de seguros reconocen la importancia de modernizar las operaciones invirtiendo en tecnología a escala. Los profesionales de KPMG creen que la toma de decisiones para estas inversiones tecnológicas, incluida su implementación eficiente, se encuentra entre las decisiones más importantes que los líderes pueden tomar para generar un crecimiento sostenible de las ganancias de su organización.”**

**Scott Shapiro**

Director de Seguros, Américas  
KPMG en EE.UU.





## Anticiparse a las fusiones y adquisiciones

La actividad de fusiones y adquisiciones disminuyó considerablemente en muchas regiones. Sin embargo, mientras que los posibles compradores adoptan un enfoque de espera con la expectativa de que se mantengan las tasas de interés más altas durante más tiempo, la presión para que prosiga el impulso de crecimiento dentro de una industria que atraviesa la transformación probablemente hará que aumente la actividad de fusiones y adquisiciones. Más de la mitad (55%) de los CEO se muestran muy interesados en las fusiones y adquisiciones, una cifra ligeramente inferior a la de 2022 (59%).

Un tercio (32%) consideran estar moderadamente interesados, prácticamente igual al año anterior (30%). Solo el 13% consideran que están poco interesados en las fusiones y adquisiciones, lo que supone un aumento con respecto a 2022 (8%).



**A medida que los líderes de seguros tratan de transformar sus modelos de negocios, adquieren tecnologías emergentes y capacidades para mejorar la eficiencia operativa, y se esfuerzan por lograr un crecimiento rentable sostenible, esperamos un retorno de las operaciones de fusiones y adquisiciones estratégicas, una actividad de consolidación continua en determinados sectores, y la creación de alianzas y asociaciones estratégicas únicas dentro del ecosistema de seguros. ”**

### Ram Menon

Director Global de Insurance Deal Advisory, KPMG International y Socio de KPMG en EE.UU.

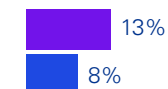
### Muy interesados en las fusiones y adquisiciones



### Moderadamente interesados en las fusiones y adquisiciones



### Poco interesados en las fusiones y adquisiciones



■ 2023 ■ 2022

Fuente: 2023 KPMG CEO Outlook, KPMG International (September 2023)

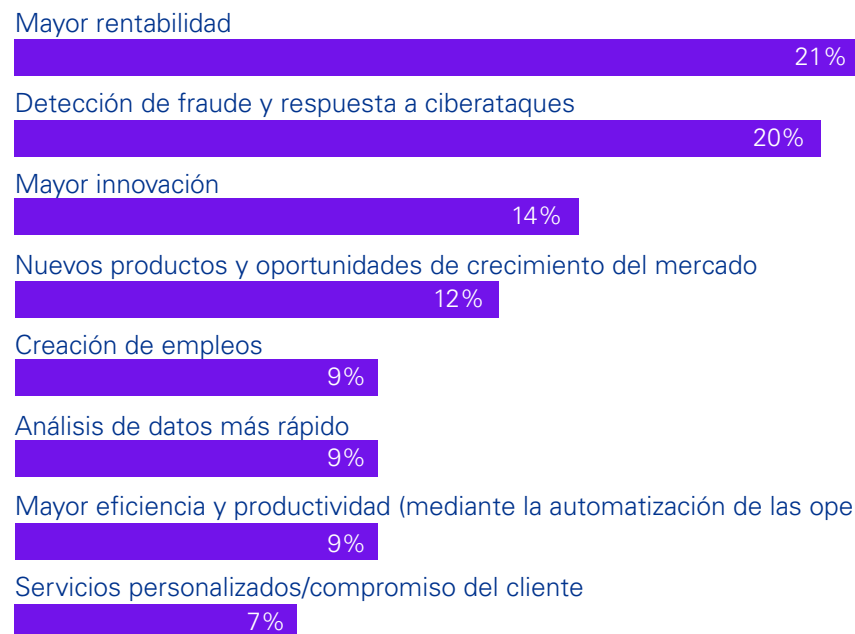


# Aprovechar la tecnología y la IA

Los CEO están enfocando sus esfuerzos en la tecnología y la digitalización, para modernizar sus organizaciones, aumentando la eficiencia, agilizando los procesos y permitiendo un enfoque más centrado en el cliente. Muchas compañías de seguros ya se embarcaron en procesos de transformación digital, cada vez más fundamental a medida que las insurtechs y los nuevos operadores fueron ingresando al mercado y cambiando la forma en que se venden, gestionan y liquidan los seguros.

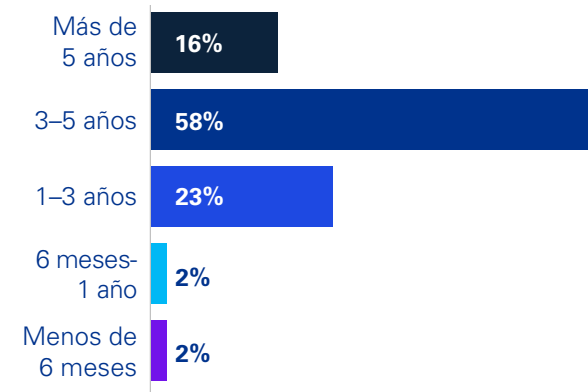
Junto con este impulso hacia una mayor conectividad y automatización, la IA generativa (gen AI) se ha convertido en un área de gran interés. En virtud del protagonismo de una serie de plataformas que integran la IA, casi tres cuartas partes (73 %) de los CEO de compañías de seguros afirman que la IA generativa es la oportunidad de inversión más importante para la organización a pesar de la incertidumbre económica.

## Principales ventajas de la implementación de la IA generativa para las compañías de seguros



Fuente: 2023 KPMG CEO Outlook, KPMG International (September 2023)

## Retorno sobre la inversión en la implementación de la IA generativa



Fuente: 2023 KPMG CEO Outlook, KPMG International (September 2023)

Los líderes de seguros también confían en los resultados: el 58 % de los CEO de seguros esperan ver el retorno sobre la inversión en un plazo de 3 a 5 años, superando el promedio de otros sectores, del 52 %. Otro 27 % espera ver el retorno sobre la inversión en un plazo aún más corto.

Los principales beneficios esperados son el aumento de la rentabilidad (21 %), detección del fraude y respuesta a los ciberataques (20 %) y también el impulso a la innovación (14 %).



“

**Los CEO reconocen que la IA y la IA generativa son tecnologías con un enorme potencial para su negocio, porque afectan a muchos aspectos fundamentales de la actividad de las compañías de seguros. Los modelos de IA pueden simular escenarios futuros, aumentar la precisión de la estimación del riesgo y mejorar la fijación de precios. También pueden identificar con mayor eficacia los falsos siniestros. Existen importantes usos de la IA en la industria de seguros y es probable que impulse la innovación en muchas áreas.”**

**Simona Scattaglia**

Líder Global de Tecnología de Seguros,  
KPMG International y Socio de  
KPMG en Italia

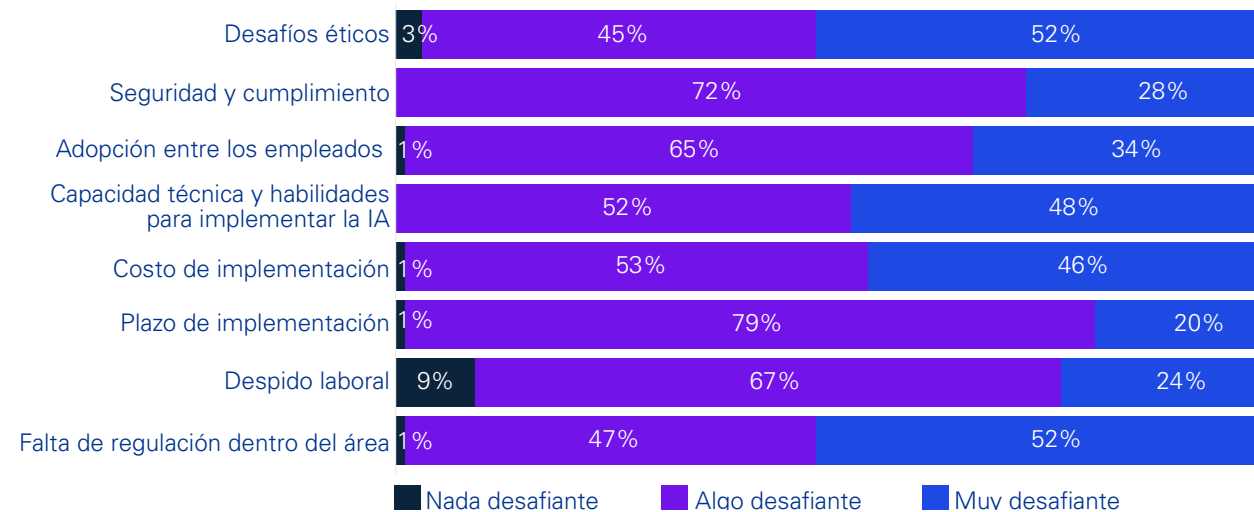
## Administrar los riesgos de la IA

Aunque la IA presenta grandes oportunidades, existen obstáculos que deben superarse para que pueda implementarse a gran escala con éxito. Las mayores preocupaciones señaladas por los CEO son los desafíos éticos (el 52% los considera muy difíciles) y la falta de regulación dentro del área (52%).

Otros aspectos, como la seguridad y el cumplimiento de las normas, la adopción por parte de los empleados, los conocimientos técnicos y la capacidad de implementación, así como el tiempo y el costo, también se consideran obstáculos, pero se consideran como más manejables.

Cuando se trata de regular la IA, ¿hasta dónde deben llegar las normas? El 72% de los CEO coincidieron en que el grado de regulación debería ser similar al de los compromisos climáticos, donde los requerimientos regulatorios fueron aumentando constantemente su nivel de detalle y volumen en los últimos meses.

### Los mayores desafíos para implementar la AI Generativa



Fuente: 2023 KPMG CEO Outlook, KPMG International (September 2023)



**Se necesita un marco regulatorio sólido para la IA, que sea proporcional a los riesgos. La regulación no debería ahogar la innovación, sino salvaguardar el uso mediante requisitos claros en torno a cuestiones clave como la claridad de los algoritmos, los procesos de toma de decisiones y las medidas aplicadas para evitar la parcialidad, la desinformación y el daño.**

**Mark Longworth**

Director Global de Insurance Advisory, KPMG International y Socio de KPMG en el Reino Unido

## Ciberseguridad y resiliencia

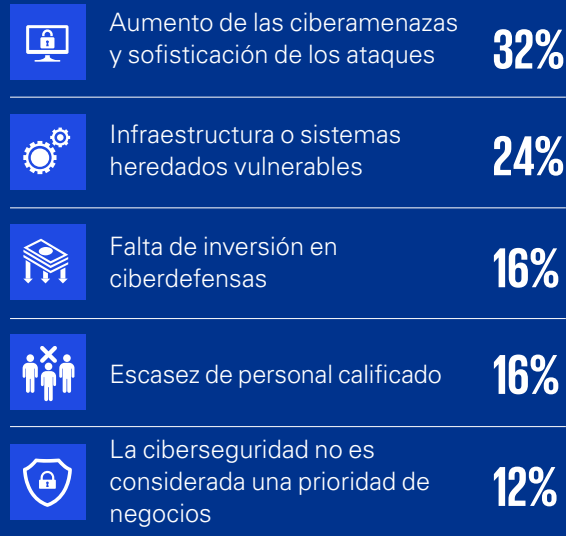
Los líderes son conscientes de los riesgos de ciberseguridad que plantea la IA generativa. El 85% de los CEO coinciden en que es un "arma de doble filo", ya que puede ayudar a detectar ciberataques, pero también proporcionar nuevas estrategias de ataque a los adversarios. Ya existen plataformas que utilizan la IA generativa para crear nuevos contenidos de ataque, malware y material de phishing que pueden ser muy difíciles de combatir.

Por este motivo, mientras las compañías de seguros siguen dedicando mucho tiempo y energía a diseñar sus ciberdefensas, los CEO están preocupados por la creciente sofisticación de las ciberamenazas. La encuesta determinó que la ciberdelincuencia y la ciberseguridad encabezaban la lista de preocupaciones de los CEO en 2023.

En general, aumentó la confianza en la preparación: el 67% de los CEO afirma que su organización está bien preparada para los ciberataques, lo que representa un aumento del 59% registrado en 2022.

Sin embargo, al 32 % le preocupa el aumento de la sofisticación y las amenazas cibernéticas, mientras que el 24% se muestra preocupado por la vulnerabilidad de las infraestructuras o los sistemas heredados.

### Principal razón por la que los CEO se sienten poco preparados ante un ciberataque



Fuente: 2023 KPMG CEO Outlook, KPMG International (September 2023)



**Debido al aumento de los ataques dirigidos por IA, es fundamental que las compañías de seguros innoven en sus estrategias de defensa más rápidamente que las amenazas que están surgiendo, a fin de mantenerse un paso adelante.**

#### Simona Scattaglia

Líder Global de Tecnología de Seguros, KPMG International y Socio de KPMG en Italia



# Maximizar el impacto de ESG

La agenda medioambiental, social y de gobierno corporativo (ESG) es cada vez más reconocida por los CEO como una parte fundamental de su estrategia corporativa. Casi tres cuartas partes (72%) de los CEO de Seguros afirman que los aspectos de ESG están plenamente integrados en su negocio como medio para crear valor. Y a pesar del aumento de los requerimientos regulatorios, el 75% de los CEO creen que tienen la capacidad de cumplir las nuevas normas de emisión de informes.

En virtud de que ESG es cada vez más importante para muchas partes interesadas, los CEO reconocen el poder de ESG para ayudarlos a establecer relaciones con los clientes (31%). Pero ESG también aporta valor comercial, como la venta de productos de seguros e inversiones ecológicos o éticos. Uno de cada 5 CEO (19%) menciona también la mejora de los resultados financieros como un resultado clave de una estrategia de ESG adecuada. Además, casi 3 de cada 10 (28%) de los CEO prevén que la inversión en ESG se recuperará en un plazo de 1 a 3 años, mientras otro 54% espera que eso ocurra en un plazo de 3 a 5 años.

**72%** de los CEO de Seguros creen que ESG está plenamente integrado en su negocio como medio de creación de valor.

**75%** de los CEO creen que tienen la capacidad necesaria para cumplir las nuevas normas de emisión de informes.

Fuente: 2023 KPMG CEO Outlook, KPMG International (September 2023)



**ESG representa una gran oportunidad para que las compañías de seguros generen un crecimiento diferencial; el desafío es integrarlo en la estrategia de la empresa y en las operaciones existentes. Se necesita un liderazgo fuerte para seguir impulsando esta estrategia a pesar de la incertidumbre del entorno económico y político. Quienes hagan lo correcto obtendrán beneficios. 》》**

**Roger Jackson**

Líder Global de ESG, KPMG International y Socio de KPMG en el Reino Unido



## Trazar el camino para alcanzar cero emisiones de carbono netas

Esta última encuesta subraya la importancia de la agenda ambiental y de bajas emisiones de carbono, con el objetivo cada vez más presente en la agenda de los CEO de alcanzar cero emisiones de carbono netas. El 39% de los líderes afirman que dan prioridad a las cuestiones ambientales y al objetivo de cero emisiones de carbono netas en sus inversiones ASG, por sobre los modelos de gobierno corporativo (30%), los programas sociales y comunitarios (20%) y los que dan prioridad a todos los aspectos por igual (11%).

La envergadura e importancia de las inversiones ASG implica que cumplir todos los objetivos junto con otras prioridades estratégicas sea todo un desafío. La mitad de los CEO (51%) confía en poder hacerlo, pero casi un tercio (32%) no cree que esto suceda, mientras que el 16% está indeciso.

En lo que respecta específicamente a la transición a cero emisiones de carbono netas, se considera que el mayor obstáculo es la falta de gobierno corporativo y controles internos para llevar a cabo el cambio (29%). Otros obstáculos importantes son la falta de conocimientos y experiencia para implementar soluciones (27%) y la complejidad de la descarbonización de las cadenas de abastecimiento (23%).

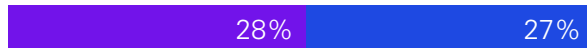
Los líderes de la industria aseguradora están estudiando cómo invertir mejor en iniciativas orientadas al objetivo de cero emisiones de carbono netas y en el desarrollo de productos y servicios de seguros, o la financiación de proyectos ecológicos, que puedan contribuir a reducir las emisiones de carbono.

### Los obstáculos más importantes para alcanzar cero emisiones de carbono netas o ambiciones similares en las organizaciones globales de seguros

Falta de gobierno corporativo /controles internos para llevar a cabo las estrategias



Falta de conocimientos y experiencia para implementar soluciones



Complejidad de la descarbonización de las cadenas de abastecimiento



Falta de soluciones tecnológicas adecuadas



El costo de la descarbonización



■ 2022 ■ 2023



39%

de los CEO consideran que sería positivo dar prioridad como estrategia de inversión ASG a los desafíos ambientales, tales como el objetivo de cero emisiones de carbono netas.

Fuente: 2023 KPMG CEO Outlook, KPMG International (September 2023)

Fuente: 2023 KPMG CEO Outlook, KPMG International (September 2023)

# 29%

de los CEO de seguros consideran que, en 2023, la falta de gobierno corporativo y de controles internos para implementar las estrategias para alcanzar la ambición de cero emisiones de carbono netas u objetivos similares.

Curiosamente, el costo de la descarbonización se ha reducido significativamente como obstáculo percibido durante este ejercicio— según sólo el 3% de los CEO frente al 15% en 2022. Esto es quizás el resultado de señales políticas que sugieren un ritmo de cambio más gradual del previsto anteriormente, lo que permite distribuir los desembolsos de capital necesario.

A pesar de confiar en su capacidad para cumplir las normas de información, los CEO reconocen el desafío que tienen por delante. El 80% de los líderes admite que quizás no estén totalmente preparados para soportar el posible escrutinio de las partes interesadas si no cumplen sus expectativas y prioridades en materia de ASG. Cualquier percepción o sospecha de greenwashing sigue siendo un riesgo clave. Se considera que las principales desventajas de no estar a la altura en materia de ASG son los problemas de contratación, el mayor costo o la dificultad para obtener financiación, y la ventaja que se genera para la competencia.

“

**Frente al cumplimiento de una serie de requisitos de información ASG, es probable que sea necesario un esfuerzo significativo para responder. Seguramente se requerirán nuevos datos de nuevas fuentes, y deben ser precisos y sólidos. El greenwashing es un riesgo clave. Si se percibe que se ha engañado o falseado la información, el impacto en la empresa puede adquirir gravedad rápidamente. ”**

**Roger Jackson**

Global Insurance ESG Lead, KPMG International y socio de KPMG en el Reino Unido

## Principales consecuencias de no cumplir las expectativas de las partes interesadas en ASG

Desafíos en la selección de personal



Mayor costo de la financiación y/o dificultad para obtenerla



Ventaja para la competencia



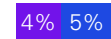
Amenaza para continuar operando



Empleados no comprometidos



Pérdida de clientes



■ 2022 ■ 2023

Fuente: 2023 KPMG CEO Outlook, KPMG International (September 2023)







## Diversidad e inclusión

Un aspecto clave de toda estrategia ASG es la agenda de Inclusión, Diversidad y Equidad (IDE). Este es un ámbito en el que las empresas de seguros se han mostrado activas en los últimos años, impulsando los esfuerzos para aumentar la diversidad y garantizar oportunidades justas para todos los talentos, independientemente de las diferencias de género, origen u otras características.

Este compromiso abarca muchas facetas. El 79% de los CEO coinciden en que tienen la responsabilidad de fomentar una mayor movilidad social en sus organizaciones, y el 75% creen que lograr una mayor igualdad de género en la alta dirección ayudará a la empresa a alcanzar sus ambiciones de crecimiento.

En general, los CEO creen que están logrando avances. La proporción de los que están de acuerdo con el cambio crece lentamente en la industria. Este año se redujo al 63% frente al 74% en 2022.

Sin embargo, no se conforman. Tres cuartas partes (75%) de los CEO reconocen que la diversidad en el lugar de trabajo quizás requiere cambios en el liderazgo a nivel directivo, y la misma proporción espera que el seguimiento de los resultados en materia de diversidad aumente en los próximos tres años.

**79%** de los CEO coinciden en que, como líderes empresariales, es su responsabilidad impulsar una mayor movilidad social.

Fuente: 2023 KPMG CEO Outlook, KPMG International (September 2023)

## Respuestas de los CEO de seguros sobre diversidad e inclusión

Como líderes empresariales, tenemos la responsabilidad de impulsar una mayor movilidad social.



Lograr la igualdad de género en nuestros puestos directivos contribuirá a garantizar que podamos cumplir nuestras ambiciones de crecimiento.



La diversidad en el lugar de trabajo exige un cambio en el liderazgo a nivel directivo.



El seguimiento de los resultados de las organizaciones en materia de diversidad seguirá aumentando en los próximos tres años.



Los avances en materia de diversidad e inclusión han sido demasiado lentos en el mundo empresarial.



■ De acuerdo ■ Neutral ■ En desacuerdo

Fuente: 2023 KPMG CEO Outlook, KPMG International (September 2023)

# La propuesta laboral

Las empresas son tan buenas como sus colaboradores. Mantener una propuesta de valor sólida para atraer y retener al personal es una de las prioridades de los CEO. Más de ocho de cada diez CEO (81%) esperan aumentar su nómina en los próximos tres años, aunque esta cifra es ligeramente inferior a la de 2022 (87%).

Esta caída es quizás un signo de los desafíos económicos, pero también del impacto previsto por la participación de la inteligencia artificial y la automatización, aunque, en lugar de despidos, es más probable que esto implique apartar a las personas de las tareas manuales y repetitivas para dedicarlas a funciones de mayor valor agregado, con especial atención en la actualización de las competencias y la capacitación.

Una de las cuestiones clave para avanzar es el modelo de trabajo empleado en la organización.

Durante y después de la pandemia de COVID, el trabajo a distancia e híbrido se generalizó, pero en 2023 se ha producido un aumento de la

tendencia a volver a la oficina. Actualmente, el 53% de los CEO prevé que el modelo de trabajo dentro de tres años será en la oficina, mientras que el 41% ve la continuación del trabajo híbrido. Solo el 5% apuesta por un modelo a distancia.

Es más, casi todos los CEO (98%) afirman que es probable o muy probable que los empleados que vayan a la oficina reciban mejores asignaciones, compensaciones, promociones o aumentos salariales más favorables. Quizás sea el indicio más claro del rumbo futuro.

En cuanto a la gestión del equipo directivo, los CEO de las aseguradoras valoran un estilo de liderazgo colaborativo. Casi dos tercios (64%) están de acuerdo en que un estilo de colaboración con responsabilidades operativas y de gestión compartidas permite un mayor éxito. El setenta y siete por ciento también afirma que la rápida evolución del entorno ha cambiado su forma de pensar la planificación de la sucesión.

Los CEO también están dispuestos a defender la marca que representan: el 80% afirma que está dispuesto a adoptar una postura en nombre de su organización en cuestiones que puedan entrar en conflicto con sus creencias personales.



Fuente: 2023 KPMG CEO Outlook, KPMG International (September 2023)

“

**Por mucho que las aseguradoras automaticen los procesos e integren la IA, su personal sigue siendo fundamental para el éxito. Por lo tanto, es fundamental que se despliegue el modelo de trabajo adecuado y hemos llegado a un punto fascinante del debate. ¿Hasta dónde impulsan los líderes el retorno a la oficina? Si bien esto puede depender del rol y la función, podemos ver que, en los próximos años, la generación más joven lo decidirá. ”**

**Frank Pfaffenzeller**

Director Global de Seguros  
KPMG International





# Prioridades de los CEO de la industria aseguradora

El informe [KPMG 2023 CEO Outlook](#) destaca que los líderes han respondido a la incertidumbre con un enfoque resiliente y orientado a objetivos, reevaluando estrategias y adoptando un liderazgo colaborativo. Aunque existen profundos desafíos, para los líderes adecuados esto supone una oportunidad de dirigir las economías y la sociedad en la dirección correcta: juntos, para mejor.

A medida que los CEO de seguros impulsan a sus empresas en un panorama complejo, incluimos algunos pasos que se pueden tomar para mejorar la resiliencia.

## Explorar las oportunidades de crecimiento

### Tecnología

- Utilizar la tecnología para mejorar la forma en que la empresa presta servicios a los clientes y satisface sus necesidades: las aseguradoras tradicionales deben aprender de las nuevas empresas y de las tecnologías de seguros y, cuando corresponda, colaborar con ellas.
- Adoptar la IA generativa de un modo que sea ético, que tenga más sentido para la empresa y que mantenga las necesidades de los empleados y los clientes en primer plano.
- Mantener la mente abierta sobre los casos de éxito en relación con el uso de la IA generativa: estamos al principio de un viaje y la agilidad será clave.
- Mantenerse actualizado respecto de las estrategias de ciberataque para limitar la exposición de la empresa al riesgo.

### Talento

- Adoptar una visión a largo plazo cuando se trate del deseo de los empleados de trabajar de forma híbrida o remota para ayudar a garantizar que se fomenta y apoya el talento.
- Sea cual sea la política adoptada, asegúrese de que los requisitos son claros y se entienden.
- Invertir en la formación del personal para que se familiarice con las nuevas herramientas tecnológicas y perciba los beneficios esperados de las nuevas formas de trabajar.
- Definir el entorno desde el liderazgo. La alta dirección debe hacer de la agenda IDE su prioridad, fijar objetivos reales, financiar iniciativas y nombrar directivos que dirijan los programas con una clara rendición de cuentas.

### ASG

- Posicionar la ASG como un impulsor de creación de valor en lo que respecta al crecimiento empresarial, en lugar de como un riesgo que hay que gestionar. Se abren nuevos caminos cuando se tiene en cuenta la ASG en el debate sobre el crecimiento.
- Estar al tanto de los cambios en la normativa ASG para ayudar a mantener la reputación de la marca y las relaciones con los clientes.
- Concentrar las inversiones ASG en áreas que estén en consonancia con los valores de la empresa y que sean importantes para los clientes y las partes interesadas. Las empresas tienen que entender a sus clientes, no solo por lo que compran, sino también por lo que sienten.
- Reconocer que los objetivos comerciales y de ASG se acercan cada vez más entre sí: buscar formas de reunir ambos elementos en las cuentas y los informes de la organización, presentando una visión unificada y holística.





# Metodología

## Acerca del informe KPMG 2023 CEO Outlook

La 9ª edición del CEO Outlook de KPMG, realizada con 1.325 CEO entre el 15 de agosto y el 15 de septiembre de 2023, ofrece una visión única de la mentalidad, las estrategias y las tácticas de planificación de los CEO.

Todos los encuestados cuentan con ingresos anuales superiores a 500 millones de dólares y un tercio de las empresas encuestadas cuentan con ingresos anuales superiores a 10.000 millones de dólares. En la encuesta participaron líderes de 11 mercados (Alemania, Australia, Canadá, China, España, Estados Unidos, Francia, India, Italia, Japón y Reino Unido) y 11 sectores industriales clave (gestión de activos, automotriz, bancos, consumo y comercio minorista, energía, infraestructuras, seguros, ciencias de la vida, industria manufacturera, tecnología y telecomunicaciones).

**Nota:** NOTA: es posible que algunas cifras no sumen 100% debido al redondeo.

# Contactos

## **Lorena Lardizábal**

Socia Líder de Seguros  
KPMG Argentina  
[llardizabal@kpmg.com.ar](mailto:llardizabal@kpmg.com.ar)

## **Fernando Weinstabl**

Socio de Servicios Actuariales  
KPMG Argentina  
[fweinstabl@kpmg.com.ar](mailto:fweinstabl@kpmg.com.ar)

Algunos o todos los servicios aquí descritos pueden no estar permitidos para los clientes de auditoría de KPMG y sus filiales o entidades relacionadas.

**kpmg.com.ar**



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 que se reciba o que continuará siendo correcta 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.

© 2024 KPMG, una sociedad argentina y firma miembro de la organización global de firmas miembro independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Limited, una entidad privada inglesa limitada por garantía que no presta servicios a clientes. Derechos reservados.

Designed by Evalueserve.

Publication name: KPMG 2023 Insurance CEO Outlook

Publication number: 139146-G

Publication date: December 2023

