



Insights: Financial Services Office

El futuro de la experiencia financiera

2° Edición

KPMG Chile

Enero 2026



Contenido

02 Editorial

03 Tendencias de la industria: Bancos

05 Tendencia de la industria: Seguros

07 Tendencia de la industria:
Asset Management

09 Tendencia de la industria:
Riesgo en la industria financiera

11 Contactos

Editorial



Ernesto Guzmán V.

Socio Líder de Financial Services Office
KPMG Chile

Mirando hacia el futuro en un año de transformación para los servicios financieros en Chile

El sector financiero continua enfrentando un entorno dinámico, exigente y profundamente marcado por la evolución tecnológica, los nuevo marcos regulatorios y la creciente competencia.

En KPMG Chile respondemos a este escenario con convicción, consolidando nuestra Financial Services Office (FSO) como un espacio para acompañar con mayor estrategia, capacidad de anticipación a nuestros clientes.

En esta segunda edición de nuestra revista para la industria financiera queremos ofrecer una mirada analítica y propositiva sobre las transformaciones que marcaron el año 2025 y sobre las tendencias que ya delinean el 2026.

Sabemos que este año traerá nuevas exigencias regulatorias, mayor presión

por la eficiencia y un avance acelerado de nuevas tecnologías que definirán los nuevos modelos de negocios.

Nuestro propósito es seguir construyendo un espacio de conversación, análisis y visión de futuro para toda nuestra industria financiera.

Sabemos que este año traerá nuevas exigencias regulatorias, mayor presión por la eficiencia y un avance acelerado de nuevas tecnologías que definirán los nuevos modelos de negocios.

Nuestro propósito es seguir construyendo un espacio de conversación, análisis y visión de futuro para toda nuestra industria financiera. Esperamos que este contenido aporte valor y ayude a inspirar nuevas metas, decisiones estratégicas y oportunidades para este año que comienza.

Auditoría de FSO en Chile



Nº1 en la industria bancaria.



Nº3 en la industria aseguradora.



Nº1 en administradoras de Fondos de Pensiones.



Nº1 en administradoras de Fondos Mutuos y Nº2 de Fondos de Inversión.



Nº1 en las Cajas de Compensación.



Más de 200.000 horas de auditoría comprometidas con clientes.

Tendencias de la industria: Bancos



Jorge Maldonado G.

Socio de Auditoría /
Financial Services Office
KPMG Chile

El futuro del riesgo en la banca

La función de gestión de riesgos en entidades bancarias se encuentra en un punto de inflexión, provocado por la presencia de volatilidad macroeconómica, la fragmentación geopolítica, la disruptión digital y un estricto escrutinio regulatorio.

En este nuevo escenario, se requiere una reinvención radical de la función de riesgo, moviéndose desde un centro de cumplimiento normativo hacia un líder estratégico que guía a la institución a través de la volatilidad del mercado y hacia la creación de valor.

El Director de Riesgos (CRO) es el encargado de administrar el ciclo de gestión de riesgos, abarcando desde la identificación hasta el reporte regulatorio.

Las necesidades estratégicas clave exigen la modernización de la infraestructura de datos para

descentralizar repositorios y asegurar la integridad de los datos; la adopción de modelos avanzados y pruebas de estrés para una medición proactiva del riesgo; y la integración de la gestión del riesgo a nivel de toda la empresa, mediante una coordinación entre las líneas de defensa.

Revisa nuestro estudio:

KPMG CEO Outlook 2024: Banca



Factores que impulsan el cambio

- Tensiones geopolíticas y volatilidad económica: la nueva normalidad exige agilidad y resiliencia ante los fuertes movimientos de capitales a nivel global y su impacto en los factores económicos (inflación, tasa de interés, precio de commodities, etc.)
- Riesgos emergentes: ESG, ciberseguridad, cadenas de suministro, reputación corporativa.
- Digitalización: beneficios vs riesgos (fraude, interrupciones, protección al consumidor). El dilema de innovación tecnológica al interior del banco y una efectiva administración de riesgos.
- Cumplimiento normativo: presión creciente y falta de consistencia global.
- Presión de costos: más del 50% de los bancos reportaron aumentos en los costos de la gestión de riesgos en los últimos dos años.

Tendencias de la industria: Bancos (cont.)

Transformación de la función de riesgo

Areás criticas:

Operaciones, talento, cultura organizacional y gestión de costos.

Modernización operativa:

superar sistemas obsoletos, procesos manuales y complejos al interior de la organización.

Uso estratégico de tecnología:

Automatización IA, externalización, evitando duplicación y retrasos.

Ruta hacia el futuro



Identificación: enfoque integral, evaluaciones frecuentes, análisis de escenarios. Identificación oportuna de riesgos emergentes.



Medición: pasar de modelos tradicionales a evaluaciones prospectivas basadas en escenarios, combinando enfoques cualitativos y cuantitativos.



Monitorización y control: integración entre diferentes líneas de defensa al interior de toda la organización, arquitectura común de datos.



Datos e infraestructura: sistemas holísticos, cumplimiento BCBS 239, uso de IA y ML.



Informes regulatorios: narrativa coherente con respecto a la gestión interna, autoservicio y simulación.

De los bancos

50%

Informaron un aumento en los costos de la función de riesgo en los últimos dos años.

30%

Han implementado o tienen planificado realizar cambios a la estructura organizativa para incorporar funciones emergentes como NFR, ESG y cumplimiento normativo.

La gestión de riesgos debe convertirse en motor de valor, integrando tecnología, datos y cultura organizacional. Actuar con rapidez, eficazmente con una visión estratégica es esencial para que los bancos enfrenten la incertidumbre y aprovechen oportunidades en esta nueva era.

Tendencia de la industria: Seguros



Ernesto Guzmán V.
Socio Líder de Financial Services Office
KPMG Chile

Transformación de seguros

A medida que el mercado de seguros evoluciona y surgen nuevos desafíos, los líderes de seguros y los responsables de la toma de decisiones buscan mejorar la agilidad, la flexibilidad y la base de costos de su organización.

El problema es que muchas organizaciones de seguros históricamente han luchado para lograr sus objetivos de transformación y costos, siendo solo el 25% de las iniciativas de transformación consideradas altamente exitosas.

Basado en una encuesta reciente de más de 250 líderes de seguros a nivel mundial y respaldado por los conocimientos de la red global de profesionales de seguros de KPMG, este informe explora los objetivos, oportunidades y complejidades que influyen en la transformación de los

seguros, y profundiza en los factores de éxito que están impulsando a las aseguradoras más avanzadas en su lucha por la transformación operativa y de costos.

A simple vista, la industria aseguradora parece vibrante, con organizaciones que adoptan nuevas tecnologías y lanzan programas para mejorar el rendimiento.

Pero bajo este impulso se esconde una pregunta crítica: ¿Qué distingue a los verdaderos líderes? ¿Cómo están las organizaciones de seguros de alto rendimiento logrando eficiencia operativa, reduciendo costos y construyendo un rendimiento sostenible en un entorno de rápida evolución?

Transformación destina a la tecnología

- **80% de aseguradoras** han implementado o están por implementar plataformas digitales para mejorar la cadena de suministro.
- **Tecnología lidera el gasto:** 25% del OpEx se destina a tecnología.
- **Distribución restante:** procesos (20%), infraestructura (19%), habilidades (19%) y regulación (18%).

Revisa nuestro estudio:
KPMG CEO Outlook 2024: Seguros



Tendencia de la industria: Seguros (cont.)

Tres grandes transformaciones en lo más alto de la agenda aseguradora

Integrar la IA en nuevas formas de trabajar

Integrar la IA en nuevas formas de trabajar

Abordar la ciberseguridad y el fraude

Los ahorros de costos anticipados son significativos para las organizaciones de seguros



Espera reducir los costos en un 10% para 2030



Quiere reducir los costos en más del 20%

Las organizaciones de seguros más exitosas ¿Qué están haciendo de manera diferente?



Tienen objetivos de costos claramente definidos.



Sus objetivos de costo y transformación están alineados.



Tienen un enfoque centralizado o radial.



Han destinado presupuestos sólidos.



Han hecho que el liderazgo rinda cuentas.

- Menos de 4 de cada 10 aseguradoras ejecutan sus esfuerzos de transformación bajo un modelo centralizado, donde las iniciativas se evalúan, planifican y priorizan a nivel empresarial.
- 1 de cada 5 utiliza un enfoque “hub and radios”, con estrategias priorizadas centralmente pero ejecutadas a nivel geográfico o funcional.
- El enfoque fragmentado genera ineficiencias, duplicación de esfuerzos y oportunidades perdidas, limitando el potencial total de los programas de transformación.
- El informe está diseñado para CEOs, CTOs, CFOs, COOs y líderes de transformación, ofreciendo investigación y conocimientos prácticos para alinear, acelerar y mejorar objetivos de transformación.

Sin embargo, la transformación exitosa ha sido un desafío



han tenido mucho éxito en el logro de los objetivos de reducción de costos



han tenido un gran éxito en el logro de los objetivos de transformación

No todos los líderes de seguros creen que están listos



Crean que están bien posicionados para aumentar los ingresos



Crean que están bien posicionados para adaptarse a la dinámica cambiante del mercado

Fuente: Transformación de los seguros: la nueva agenda, KPMG International, 2025

Tendencia de la industria: Asset Management



Mauricio Correa W.
Socio de Auditoría
Financial Services Office
KPMG Chile

La revolución del “Agentic AI” en la gestión del patrimonio: eficiencia, personalización y cumplimiento

El sector de gestión de patrimonio enfrenta presiones crecientes: márgenes cada vez más ajustados, escasez de asesores calificados, expectativas de clientes por experiencias digitales más sofisticadas y una carga regulatoria que no deja de aumentar año a año.

En este dinámico contexto, la inteligencia artificial “Agentic” emerge como una solución disruptiva que redefine la forma en que las administradoras de fondos y sus gestores operan.

A diferencia de la IA tradicional, el “Agentic AI” introduce agentes autónomos que trabajan “por objetivos”, capaces de ejecutar procesos complejos sin supervisión constante.

Estos agentes no solo responden a instrucciones, sino que planifican,

toman decisiones y actúan en función de metas predefinidas, lo que permite una automatización integral y una mejora sustancial en la eficiencia operativa.

Revisa nuestro estudio:

KPMG CEO Outlook 2024: Asset Management



El desafío de la implementación

Adoptar “Agentic AI” no es solo una cuestión tecnológica, requiere:

- ✓ Infraestructura robusta y escalable.
- ✓ Marcos de gobierno corporativo claros para mitigar riesgos éticos y regulatorios.
- ✓ Capacitación y gestión del cambio para integrar equipos humanos y agentes digitales.

Las administradoras que incorporen esta tecnología no solo optimizarán costos y procesos, sino que ofrecerán experiencias más seguras y personalizadas, posicionándose como líderes en un mercado altamente competitivo. El verdadero reto no es si implementar IA, sino cómo hacerlo de manera estratégica y responsable para capturar todo su potencial.

Tendencia de la industria: Asset Management

¿Qué procesos se transforman?

Los agentes inteligentes pueden gestionar tareas críticas como:



Beneficios tangibles

La supervisión regulatoria en tiempo real, disminuye riesgos reputacionales y asegura un cumplimiento más sólido.



Tendencia de la industria: Riesgo en la industria financiera



Miguel Mena P.

Managing Director,
Líder de Financial Risk
Management
KPMG Chile

Transformación de costos en la gestión de riesgos

El contexto económico actual, altamente demandante, sobre todo en sectores regulados como el financiero, enfrenta el desafío de equilibrar una gestión de riesgos eficaz con el control de costos.

Los métodos tradicionales no siempre ofrecen resultados viables en largo plazo. Por esta razón, la gestión de riesgos se encuentra en un punto de inflexión: los costos para mantener programas eficaces y cumplir normativas están en niveles históricos, mientras las expectativas regulatorias siguen creciendo.

En un contexto económico incierto, las organizaciones buscan optimizar el uso de capital y reducir costos sin sacrificar calidad, convirtiendo la eficiencia en una prioridad estratégica.

10 palancas para reducir costos

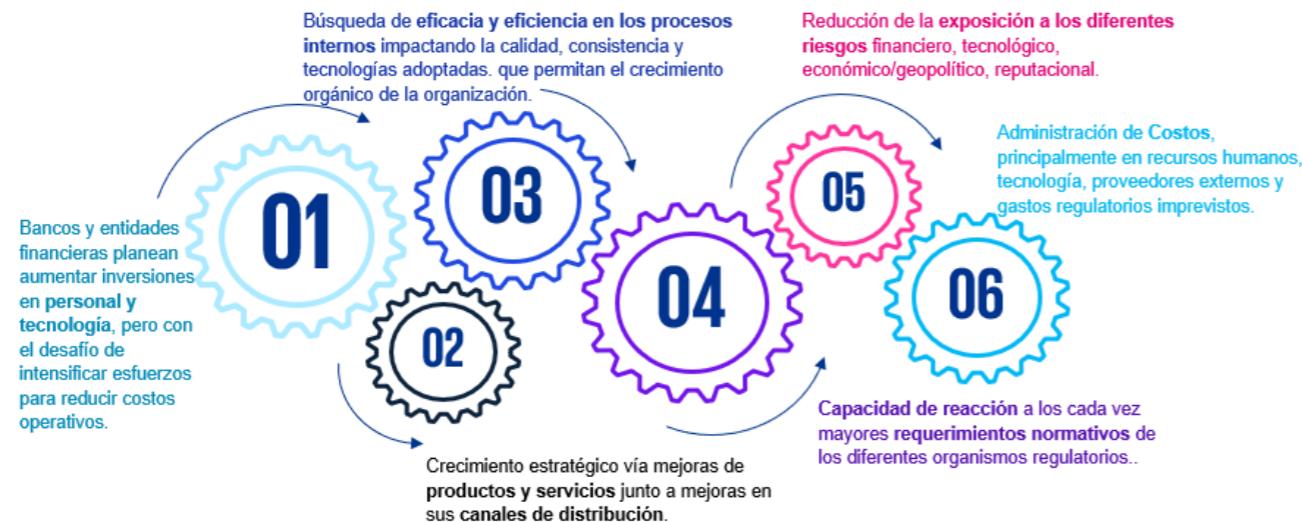
1. Racionalización funcional y organizativa
2. Simplificación de productos y canales
3. Ubicación estratégica y abastecimiento global
4. Mejoras en el modelo de entrega
5. Externalización del riesgo como servicio
6. Integración tecnológica del riesgo
7. Digitalización (nube, automatización)
8. Optimización de datos y arquitectura
9. Simplificación de procesos y metodologías
10. Optimización de otros gastos (licencias, formación)

Cada palanca ofrece distintos niveles de impacto, velocidad y necesidad de inversión. Algunas generan ahorros inmediatos (externalización, simplificación), mientras que otras requieren inversión inicial (digitalización, arquitectura de datos).

La administración eficiente de costos en riesgos no es solo una iniciativa financiera, sino un cambio estructural que combina eficiencia, tecnología y gobernanza. Las organizaciones que adopten un enfoque con mirada holística y secuenciado podrán proteger el valor y mejorar la resiliencia en un entorno cada vez más exigente.

Tendencia de la industria: Riesgo en la industria financiera

Nuevas tendencias que se están llevando a cabo en el sector financiero



Secuenciación estratégica

Los esfuerzos deben priorizar la causa raíz antes de aplicar soluciones tecnológicas. Una hoja de ruta bien planificada, con objetivos claros y métricas de éxito, maximiza el retorno y evita resultados marginales.

Casos prácticos:



Fuente: [Cost transformation in risk](#)

Contactos

**Ernesto Guzmán**

Socio de Auditoría
Líder Industria Bancos
Banca, Seguros y Asset Management
ernestoguzman@kpmg.com

**Mauricio Correa**

Socio de Auditoría
Banca y Asset Management
mjcorrea@kpmg.com

**Edith Solar**

Gerente Senior
Servicios actuariales
esolar@kpmg.com

**Danissa Castillo**

Socia de Auditoría
Banca y Asset Management
dmcastillo@kpmg.com

**Claudia González**

Socia de Auditoría
Seguros y Asset Management
claudiamgonzalez@kpmg.com

**Fabiola Abarca**

Gerente
Riesgo de Crédito
fabiolaabarca@kpmg.com

**Jorge Maldonado**

Socio de Auditoría
Banca y Asset Management
jmaldonado@kpmg.com

**Alejandra Peña**

Socia de Auditoría
Asset Management
alejandrapena@kpmg.com

**Cristián Cabello**

Gerente
Riesgo Financiero
cristiancabello@kpmg.com

**Juan Pablo Belderrain**

Socio de Auditoría
Banca y Seguros
juanpablo.belderrain3@kpmg.com

**Miguel Mena**

Managing Director, FRM Audit
Líder de Financial Risk Management
miguelmena@kpmg.com

**Claudia Klapp**

Socia de Auditoría
Banca y Asset Management
cklapp@kpmg.com

**Cindy Zúñiga**

Gerente Senior
Riesgo de Crédito
[czuniga@kpmg.com](mailto:czunga@kpmg.com)

The KPMG logo is displayed in white, bold, sans-serif letters. The letters are partially enclosed by a white rectangular border. The background features a vibrant purple gradient with dynamic, swirling light streaks emanating from the right side, creating a sense of motion and depth.