



# Insurance Banana Skins 2025

Un estudio de los riesgos que enfrentan las aseguradoras.

# Prefacio

## Acerca de la Fundación de Londres para la Banca y las Finanzas (LFBF)

Somos la Fundación de Londres para la Banca y las Finanzas (LFBF, sus siglas en inglés), una organización benéfica registrada constituida por Royal Charter. Nuestro propósito benéfico es el avance del conocimiento y la conciencia de los servicios financieros y llevar a cabo investigaciones en beneficio del público. También reconocemos el más alto nivel de competencia profesional al otorgar el estatus de colegiado a las personas para reconocer su compromiso con la educación continua y la excelencia profesional en los servicios financieros.

En agosto de 2024, la LFBF adquirió los activos del Centro para el Estudio de la Innovación Financiera (CSFI), que es un grupo de expertos establecido en 1993 que busca participar y promover una discusión libre y progresiva sobre los desafíos y oportunidades que enfrenta el sector de servicios financieros moderno. El objetivo de nuestra investigación es abrir un debate que invite a la reflexión, con el fin de hacer que la industria sea más transparente, inclusiva y sostenible.

### Insurance Banana Skins 2025

Esta es la décima encuesta sobre los riesgos que enfrenta el sector de seguros global que ha llevado a cabo el CSFI, y el primer informe publicado por el Centro desde que se unió a la LFBF. Me gustaría agradecer a PwC por su apoyo financiero y logístico, por lo que estamos muy agradecidos.

En la edición de este año del informe, el cibercrimen sigue siendo el principal riesgo

de la industria, una vez más encabezando la clasificación. Es interesante notar que no ha clasificado por debajo del segundo lugar en más de una década. Un cambio notable con respecto al informe anterior es el aumento de las preocupaciones asociadas con la Inteligencia Artificial. Con el reciente crecimiento explosivo en el uso de la IA generativa, ha subido a la segunda posición, mientras que en la edición anterior ocupaba el séptimo lugar.

La alta clasificación del riesgo tecnológico subraya la lucha del sector por modernizar los sistemas informáticos heredados, y los riesgos asociados a la macroeconomía se sitúan en su nivel más alto en una década. El cambio climático sigue dominando las preocupaciones y representa una amenaza tanto inmediata como a largo plazo.

En conjunto, los resultados de este informe presentan un panorama de una industria bajo presión debido a persistentes *shocks* externos (ciberamenazas, disruptión tecnológica, cambio climático e inestabilidad geopolítica), a la vez que enfrenta desafíos internos de modernización, regulación y talento. Es un recordatorio de que los riesgos que enfrentan las aseguradoras están interconectados y evolucionan rápidamente.

Un enorme agradecimiento a mi colega Keyur Patel por su excelente labor en la recopilación y análisis de los datos de la encuesta y la preparación de este fascinante informe, y a PwC por hacerlo posible.



**Harry Weber-Brown**  
Director de Asociaciones  
de la LFBF



**Keyur Patel** Autor  
del informe

# Prólogo del patrocinador

## **PwC se complace en patrocinar Insurance Banana Skins, una vez más en asociación con la Fundación de Londres para la Banca y las Finanzas (LFBF).**

Este es el décimo informe de esta publicación verdaderamente excepcional, que continúa capturando los riesgos más importantes enfrentados por el sector global de seguros en los próximos años. Es una de las publicaciones más buscadas por nuestros clientes de seguros, ya que proporciona una visión amplia y rica del riesgo.

Siempre es interesante mirar hacia atrás a ediciones anteriores de Insurance Banana Skins y analizar los desarrollos en el panorama de riesgos del seguro a lo largo del tiempo. En 2023, vimos una evolución sutil de cómo se había desarrollado la visión del riesgo, siendo el factor clave la interconexión de los riesgos. En 2025, ha habido un cambio mayor, provocado por un cambio real en el mundo, desde la tecnología hasta la economía y la política.

Hemos visto un verdadero cambio de paradigma en la forma de Inteligencia Artificial (IA). La aceleración de la IA y la incertidumbre sobre hacia dónde irá después; el riesgo de habilitar delitos; y el riesgo oportunista al no mantenerse al día con su crecimiento ha catapultado este riesgo significativamente. Las aseguradoras enfrentan un delicado equilibrio: por un lado está la cautela, control y gobernanza; por otro lado está aceptar la realidad de IA y no quedarse atrás.

El cibercrimen sigue siendo el riesgo mejor calificado para la industria, con ataques consistentes y desafiantes a diario. Mientras que los riesgos siguen siendo altos, la industria es realista y se enfoca en resiliencia y

respuesta. Dada la importancia del seguro para apoyar a otras industrias que son víctimas del cibercrimen, esto no es inesperado.

No será sorpresa que el panorama geopolítico y las condiciones económicas sean importantes impulsores del riesgo, ya que la volatilidad está en su punto más alto recientemente. El riesgo económico incierto está en su clasificación más alta en una década y el riesgo político ha entrado entre los 10 principales por primera vez en más de una década.

Los riesgos derivados del cambio climático continúan siendo un área increíblemente importante para enfocarse, particularmente en los sectores de seguros generales y reaseguros. Lo que es más alarmante e impactante es cómo este riesgo ya no es uno a largo plazo o incluso mediano plazo, ya que los impactos físicos financieros del cambio climático están golpeando ahora mismo. Las discusiones directivas ya no son teóricas sino prácticas respuestas requeridas.

Nos gustaría agradecer a nuestros colegas de la industria y clientes de todo el mundo por participar en esta encuesta: sus valiosas contribuciones son las que permiten que este informe tenga tanta profundidad. También nos gustaría agradecer a Keyur Patel y al LFBF por su análisis, perspicacia e informada redacción.

Por favor, no duden en contactarnos para obtener más información o discutir cualquiera de los riesgos identificados en la edición de este año del Insurance Banana Skins.



**Andy Moore**

Líder de Lloyd's y del Mercado de Londres

PwC Reino Unido

**Tel:** +44 (0) 7702 677654

**Email:** andy.moore@pwc.com

# Sobre esta encuesta

**Insurance Banana Skins 2025 identifica los riesgos que parecen más urgentes para los profesionales y observadores cercanos de la industria de seguros en todo el mundo.**

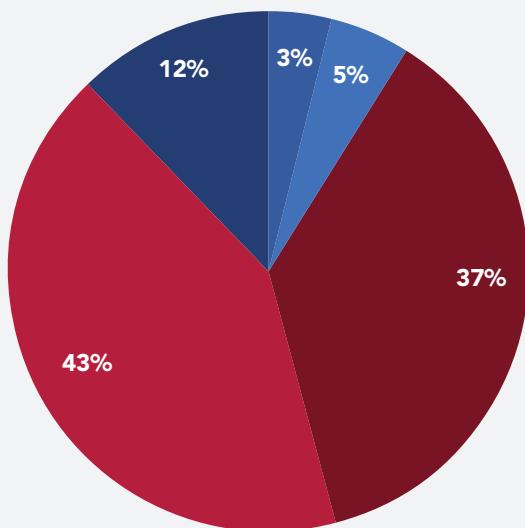
El informe, que constituye la décima edición de una serie bienal que se remonta a 2011, se realizó entre junio y agosto de 2025 y se basa en 698 respuestas de 42 territorios.

En el cuestionario, se pidió a los encuestados que describieran, en sus propias palabras, sus principales preocupaciones sobre el sector asegurador en los próximos 2-3 años. A continuación, se les pidió que calificaran

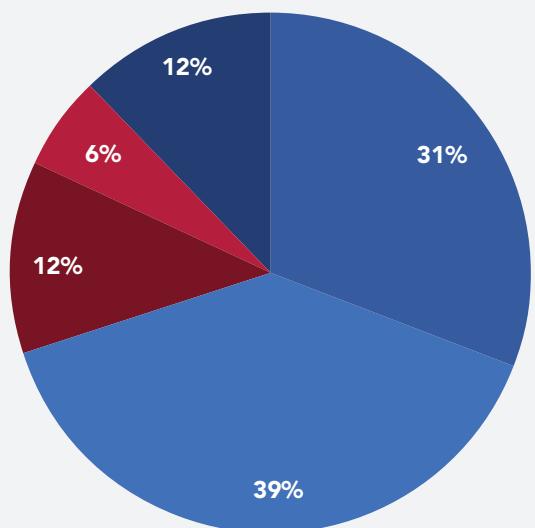
una lista de 23 posibles "cáscaras de plátano" o riesgos, del 1 (menos grave) al 5 (más grave), y que aportaran comentarios si así lo deseaban. Este informe clasifica y analiza cada riesgo individualmente.

Las respuestas fueron confidenciales, pero los encuestados podían optar por ser identificados.

**Desglose regional**



**Desglose sectorial**



## Leyenda

■	Asia Pacífico
■	Europa
■	Norteamérica
■	Latinoamérica
■	África

■	Compuesto
■	Reaseguro
■	Vida
■	General/No vida
■	Otro

Europa proporcionó la mayor cantidad de respuestas (301), seguida de cerca por la región de Asia Pacífico (260). El resto de las respuestas provinieron de América del Norte (84), África (31) y América Latina (22).

Recibimos más respuestas del lado de seguros generales de la industria (271) que del lado de seguros de vida (213). El resto proviene de un grupo compuesto (87), de los sectores de reaseguro y corretaje (57), y de personas no vinculadas directamente a la práctica (70).

\*En este informe, a veces usamos el término 'no vida' para describir lo que algunos mercados llaman el sector de seguros generales de Bienes y Accidentes (P&C, en inglés).

**El desglose de las respuestas por territorio fue  
(ordenado por número de respuestas):**

Reino Unido	74	China	10
Singapur	70	Irlanda	8
Canadá	45	Ghana	8
España	43	Bermudas	7
Alemania	43	Hong Kong	7
Australia	37	Suecia	7
Dinamarca	33	Suiza	5
India	31	Uganda	4
Estados Unidos	29	Islas Caimán	3
Japón	28	Kenia	3
Italia	27	Polonia	2
Brasil	22	Liechtenstein	2
Nueva Zelanda	21	Nigeria	2
Países Bajos	20	Corea del Sur	2
Luxemburgo	19	Portugal	1
Taiwán	17	Groenlandia	1
Turquía	15	Austria	1
Sudáfrica	13	Malta	1
Malasia	12	Camboya	1
Vietnam	12	Myanmar	1
Indonesia	10	Marruecos	1

# ¿Cómo ha cambiado el cuestionario desde 2023?

**Una de las fortalezas de esta encuesta bienal es la capacidad de comparar los resultados a lo largo del tiempo. Nuestro objetivo es mantener la coherencia en los riesgos que evaluamos, lo que nos permite realizar un seguimiento de cómo cambia su urgencia percibida de un año a otro.**

Al mismo tiempo, adaptamos las preguntas para reflejar cambios en el panorama de riesgos, refinando la forma en que describimos algunos riesgos, eliminando aquellos que ya no son relevantes e introduciendo nuevos a medida que surgen.

Este año redefinimos el riesgo de "regulación", que puede haber sido interpretado demasiado ampliamente en el pasado, como "adecuación de la regulación", descrito como "el riesgo de que las regulaciones existentes sean inapropiadas, insuficientes o mal implementadas". Añadimos otro riesgo a la encuesta que se centró específicamente en el "cambio regulatorio", es decir, que las prioridades regulatorias no aborden las necesidades cambiantes del mercado de seguros.

También determinamos que "el riesgo de cruzar fronteras dentro del mercado asegurador como resultado del creciente conflicto, proteccionismo y un deterioro general en el entorno geopolítico" se reflejaba mejor con la etiqueta: "barreras comerciales", cambiando desde "desglobalización" en 2023.

Y reescribimos "cambio social" a "modelado del cambio social", es decir, el riesgo de que los aseguradores no tengan en cuenta los cambios en las tendencias sociales y presiones influyentes sobre la longevidad, etc. Todas las demás opciones han permanecido igual, con cualquier cambio en la descripción añadiendo contexto pero sin alterar su significado central.

Este año eliminamos dos riesgos que habían estado presentes en la encuesta 2023. El riesgo de que los productos aseguradores puedan causar pérdidas debido a un diseño inadecuado ("productos", No. 17 en 2023), se superponía con otros riesgos. Y el riesgo de daño a la industria por efectos prolongados del Covid ("efectos post-Covid") estaba al final del ranking 2023 por una gran diferencia y ya no parece relevante.

En total clasificamos 23 riesgos este año comparado con 24 en 2023.

# Resumen

**Esta encuesta describe los riesgos más urgentes, o "cáscaras de plátano", que enfrenta la industria de seguros global a mediados de 2025, según lo visto por una muestra de 698 profesionales y observadores cercanos en 42 territorios. Es la última encuesta de una serie que se remonta a 2007.**

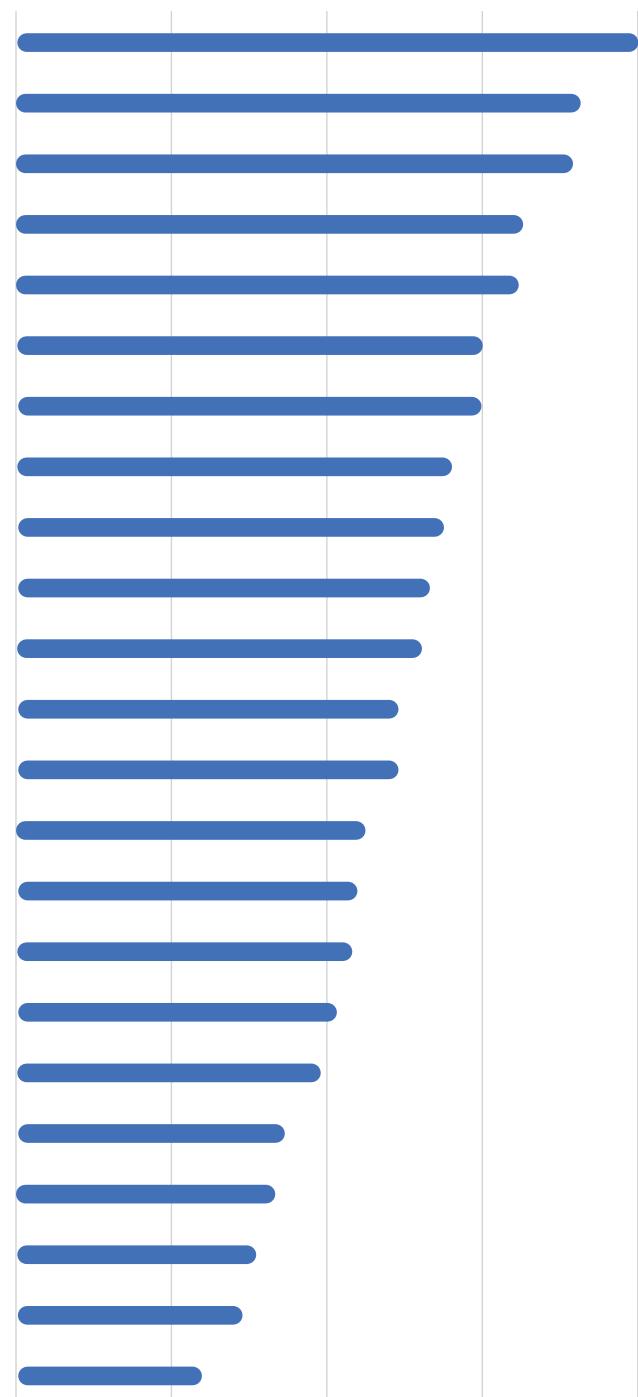
## Insurance Banana Skins 2025

(clasificación de 2023 entre paréntesis)

Puntuación de riesgo promedio de 1 a 5

2.00      2.50      3.00      3.50      4.00

1	Cibercrimen (1)
2	Inteligencia Artificial (7)
3	Tecnología (4)
4	Macroeconomía (6)
5	Cambio climático (3)
6	Cambio regulatorio (-)
7	Talento humano (5)
8	Gestión del cambio (10)
9	Riesgo político (11)
10	Adecuación a la regulación (2)
11	Tasas de interés (8)
12	Reducción de costos (9)
13	Barreras comerciales(19)
14	Rendimiento de la inversión (14)
15	Modelado del cambio social (15)
16	Reputación (13)
17	Competencia (16)
18	Riesgo de crédito (18)
19	Calidad de la gestión (21)
20	Conducta empresarial (22)
21	Disponibilidad de capital (20)
22	Riesgo de seguridad (12)
23	Gobierno Corporativo (23)



**El principal hallazgo es que el cibercrimen termina en la cima de la clasificación por tercera edición consecutiva, lo que refleja un sentimiento generalizado de que la industria es un objetivo constante de ataques que podrían tener consecuencias devastadoras, materiales y de reputación.**

Recibió una de las puntuaciones de gravedad más altas que jamás hayamos visto en esta encuesta, y ha pasado una década desde que no ocupaba una posición inferior a la segunda.

Sin embargo, el principal problema es el segundo puesto de la **inteligencia artificial**, que ha ascendido desde el séptimo que ocupaba cuando la introdujimos en esta encuesta hace dos años. El potencial de mal uso o mala gobernanza de la IA generativa se considera una amenaza muy grave para la industria. Además, la IA fue citada persistentemente como un factor clave en el aumento del riesgo de cibercrimen, al igual que varias de las otras principales amenazas.

El tercer puesto en la clasificación de riesgo **tecnológico** refleja la opinión de que, si bien la IA y otras tecnologías evolucionan rápidamente, el sector asegurador se ve obstaculizado por sistemas informáticos heredados que necesitan modernizarse con urgencia. Esto probablemente resultará costoso y estará plagado de incertidumbre.

En el puesto número 4, la **macroeconomía** ocupa su mejor posición en una década, en gran medida porque la imprevisibilidad del entorno económico mundial está socavando la planificación, la inversión y el crecimiento. La asequibilidad de los seguros es una preocupación crucial a medida que los clientes se enfrentan al aumento del coste de la vida.

El **cambio climático** vuelve a ser una preocupación dominante en el sector de seguros generales, una amenaza grave tanto hoy como a largo plazo, a medida que se dificulta o imposibilita asegurar más riesgos. Ocupó el quinto puesto en general, pero habría sido segundo sin incluir los seguros de vida, y ocupa el primer lugar con diferencia en el sector de reaseguros.

De los dos riesgos regulatorios que analizamos, el **cambio regulatorio** (Nº 6) se considera el más apremiante, lo que refleja la opinión de que muchos organismos reguladores no se adaptan al ritmo de los rápidos cambios del mercado, incluida la IA, o podrían frenar la

innovación genuina. En el N° 10, las preocupaciones sobre la **adecuación a la regulación** sobre normas complejas y superpuestas con altos costes de cumplimiento, así como sobre lagunas en los marcos reglamentarios.

Se considera que el riesgo de que las aseguradoras tengan dificultades para atraer y retener **talento humano** (Nº 7) ha disminuido, pero sigue siendo relativamente alto en la tabla, en medio de percepciones de una fuerza laboral envejecida y una escasez de habilidades técnicas. Aunque el imperativo de que la industria cambie para enfrentar nuevos desafíos se ve como una gran oportunidad para quienes lo aprovechan, la **gestión del cambio** subió al número 8.

La encuesta de este año vio que el **riesgo político** subió al número 9 que, al igual que el riesgo macroeconómico, se atribuyó a la incertidumbre del panorama actual. También estuvo estrechamente relacionado con la amenaza de más rápido crecimiento este año, las **barreras comerciales** (subió seis posiciones hasta el número 13), el riesgo impulsado por los aranceles estadounidenses y las medidas de represalia de otros países.

A pesar del malestar macroeconómico general, el riesgo en torno a las **tasas de interés** cayó tres posiciones al número 11. Las preocupaciones sobre los movimientos impredecibles de las tasas de interés se vieron atenuadas por la resistencia percibida de las estrategias de cobertura de las aseguradoras. El **rendimiento de la inversión** (Nº 14) sigue siendo la mitad más baja de los riesgos en general, aunque la volatilidad del mercado se considera una amenaza mucho mayor para el lado de la vida de la industria, con su mayor dependencia de los ingresos por inversiones, que los gastos generales.

La **reducción de costos** (Nº 12) vuelve a ocupar un lugar intermedio. Mejorar la eficiencia es una oportunidad, pero puede ser más perjudicial que beneficioso si se implementa de forma deficiente, pudiendo

costar más de lo que se ahorra o afectar negativamente a los clientes.

El **modelo de cambio social** ocupó el puesto número 15, pero existe la sensación de que se trata de un riesgo mucho más grave más allá de los próximos dos o tres años, a medida que el envejecimiento de la población y los avances tecnológicos desafían las suposiciones actuariales de larga data.

La **reputación** (Nº 16) y la **competencia** (Nº 17) reciben atención en los comentarios, pero puntajes relativamente bajos, este último en gran parte porque no se considera que el sector *Insurtech* haya tenido el impacto disruptivo que se podría haber esperado hace unos años.

La mayor caída desde 2023 en la clasificación de este año es el **riesgo de seguridad** (bajó 10 lugares hasta el Nº 22), lo que sugiere que la industria se está adaptando a las normas de trabajo remoto.

Un tema persistente hacia el extremo inferior de la clasificación es la agrupación de riesgos de gobernanza. La **calidad de la gestión** (Nº 19), la **conducta empresarial** (Nº 20) y el **gobierno corporativo** (Nº 23) ocuparon un lugar mucho más alto en nuestra tabla tras la crisis financiera de 2008/09, pero se considera que el nivel de riesgo desde entonces ha disminuido considerablemente, en gran parte debido al escrutinio regulatorio.

## Principales movimientos



### Inteligencia Artificial

Sube cinco posiciones, hasta el Nº 2, lo que representa un riesgo importante en sí mismo y como impulsor de otros riesgos.



### Barreras comerciales

Sube seis posiciones, hasta el puesto Nº 13, en un contexto de aumento de aranceles y proteccionismo.



### Adecuación a la regulación

Baja ocho posiciones, hasta el Nº 10, en parte debido a la redefinición; el cambio regulatorio tiene mayor prioridad que las normas vigentes.



### Riesgo de seguridad

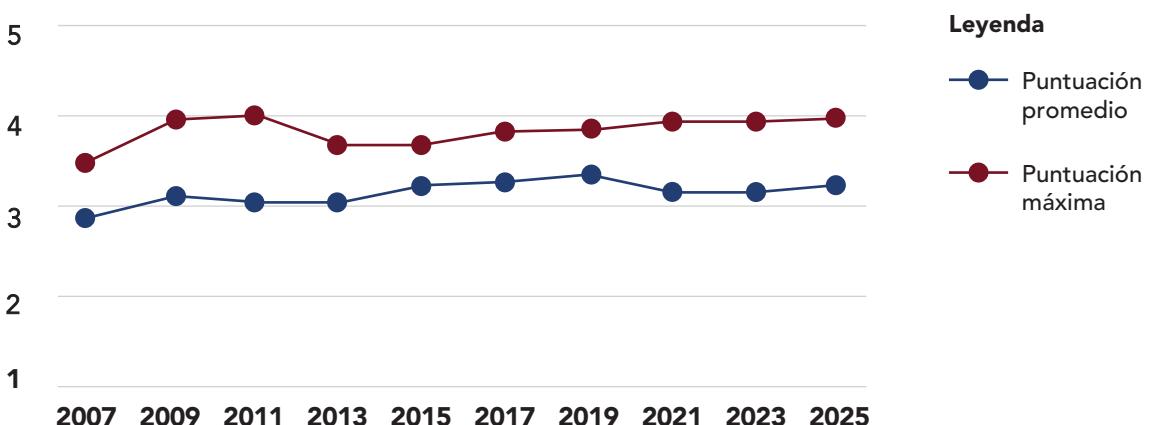
Baja 12 posiciones, hasta el puesto Nº 22, debido a la adaptación de las aseguradoras al teletrabajo.

## El índice de ansiedad

**Una forma de juzgar el estado de ánimo general de la industria es tomar un promedio de los puntajes asignados a todos los riesgos.**

Este año, en 3,22, se mantuvo prácticamente sin cambios con respecto a 2023 (3,21), y sigue siendo notablemente más bajo que cuando alcanzó su nivel más alto, en 2019 (3,33). Sin embargo, la puntuación asignada

al riesgo de mayor rango ha subido constantemente en las últimas siete ediciones, lo que sugiere una mayor ansiedad en el extremo superior, si no en general.



Se pidió a los encuestados que calificaran cada uno de los 23 riesgos tópicos en esta encuesta del 1 al 5, donde 5 es el más grave. Este gráfico muestra la puntuación promedio del riesgo más valorado en cada edición de Insurance Banana Skins, y la puntuación promedio de todos los riesgos.

Al analizar las puntuaciones por categorías de riesgo, observamos que la ansiedad

respecto al entorno económico ha aumentado, mientras que las puntuaciones asignadas a los riesgos operativos y al entorno público han disminuido ligeramente.

Los riesgos de gobernanza aún se consideran mucho menos graves que las demás categorías, aunque su puntuación general ha aumentado este año.

## Principales categorías de riesgo\* (clasificación de 2023 entre paréntesis)

		Puntuación 2025	Puntuación 2023	+/-
1	Riesgos operativos (1)	3.33	3.37	-0.04
2	Entorno económico (3)	3.26	3.01	+0.25
3	Entorno público (2)	3.25	3.32	-0.06
4	Gobernanza (4)	2.93	2.75	+0.18

\*Los componentes de cada categoría se enumeran en el cuestionario de la encuesta en el Apéndice.

# Quién dijo qué

## Top 10 por sector

	Seguros Generales	Seguros de Vida	Compuesto	Reaseguros
1	Cibercrimen	Cibercrimen	Cibercrimen	Cambio climático
2	Cambio climático	Macro-economía	Tecnología	Cibercrimen
3	Inteligencia Artificial	Tecnología	Inteligencia Artificial	Inteligencia Artificial
4	Tecnología	Inteligencia Artificial	Macro-economía	Barreras comerciales
5	Talento humano	Cambio regulatorio	Cambio climático	Riesgo político
6	Macro-economía	Tasas de interés	Tasas de interés	Tecnología
7	Cambio administrativo	Talento humano	Riesgo político	Talento humano
8	Cambio regulatorio	Rendimiento de la inversión	Cambio regulatorio	Macro-economía
9	Riesgo político	Cambio administrativo	Cambio administrativo	Cambio regulatorio
10	Adecuación a la regulación	Adecuación a la regulación	Talento humano	Cambio administrativo

**El cibercrimen ocupa el primer o segundo lugar en todos los sectores que encuestamos, lo que ilustra la ubicuidad de la amenaza.**

En términos más generales, enfrentar el ritmo del cambio tecnológico es lo más importante en la agenda en todas partes: la inteligencia artificial es el cuarto primero en todos los ámbitos y el riesgo tecnológico es el sexto primero. Sin embargo, también hay diferencias clave en el énfasis, lo que subraya el hecho de que la industria de seguros está lejos de ser homogénea, con sectores moldeados por distintos modelos de negocio, prioridades y exposiciones al riesgo.

El lado de **seguros generales** está particularmente preocupado por el cambio climático, incluyendo el aumento vertiginoso del coste de los siniestros y los crecientes riesgos que podrían no ser asegurables. Presenta un nivel de ansiedad superior al promedio respecto a los riesgos operativos, incluyendo la capacidad del sector para atraer

y retener talento y gestionar el cambio. Por otro lado, los riesgos económicos se clasifican por debajo de la media, aunque el proteccionismo es preocupante.

La industria de **seguros de vida** está significativamente más preocupada por los riesgos económicos, no solo la macroeconomía en general, sino también las tasas de interés. Este es el único sector en el que un riesgo centrado en la regulación (cambio regulatorio) se encuentra entre los cinco primeros, y en el que el rendimiento de las inversiones se sitúa entre los 10 primeros. La modelización del cambio social (en el puesto número 12) también está en la mira de las aseguradoras de vida, ya que los cambios en la demografía de edad cuestionan la validez de los supuestos tradicionales.

El sector **compuesto** es una combinación entre seguros de vida y seguros generales, y comparte la preocupación del primero por los riesgos económicos y del segundo por los riesgos operativos. Otorgó las calificaciones de severidad más altas de todos los sectores tanto al cibercrimen como a la IA, así como la mayor puntuación general entre los 23 riesgos analizados. La volatilidad de los tipos de interés y los riesgos políticos fueron preocupaciones más urgentes, aunque la adquisición de talento

se consideró un desafío ligeramente menor.

El sector de **reaseguros** clasificó el cambio climático como su riesgo más urgente, con diferencia. También expresó especial preocupación por el proteccionismo, con las barreras comerciales y el riesgo político entre los cinco principales, aunque los riesgos relacionados con el entorno económico general y la regulación se clasificaron relativamente bajos.

## Top 10 por región

	Europa	Asia Pacífico	Norteamérica	África
1	Cibercrimen	Cibercrimen	Inteligencia Artificial	Cibercrimen
2	Tecnología	Inteligencia Artificial	Tecnología	Inteligencia Artificial
3	Inteligencia Artificial	Tecnología	Cibercrimen	Macro-economía
4	Cambio climático	Macro-economía	Cambio climático	Tecnología
5	Macro-economía	Talento humano	Macro-economía	Cambio climático
6	Cambio regulatorio	Tasas de interés	Riesgo político	Reputación
7	Cambio administrativo	Cambio regulatorio	Talento humano	Reducción de costos
8	Adecuación a la regulación	Cambio administrativo	Cambio regulatorio	Talento humano
9	Riesgo político	Cambio climático	Cambio administrativo	Rendimiento de la inversión
10	Talento humano	Rendimiento de la inversión	Barreras comerciales	Cambio regulatorio

**De manera similar, el cibercrimen y los riesgos tecnológicos predominan en todas las regiones y cada una de ellas tiene siete de sus 10 principales amenazas en común, pero también hay diferencias:**

**Europa**, que comprende el mayor segmento de encuestados, presenta una clasificación muy similar al promedio mundial, liderada por los riesgos tecnológicos y climáticos. Se presta una atención prácticamente igual al entorno público y a las condiciones económicas. Por puntuación, los encuestados europeos situaron el cibercrimen en un claro primer puesto, con los siguientes cinco riesgos similares estrechamente agrupados.

La región **Asia Pacífico** está más preocupada que el promedio por el entorno económico y las fluctuaciones de las tasas de interés, incluyendo su impacto en el rendimiento de las inversiones. Además, clasifica el riesgo de talento humano entre los cinco principales y asigna una puntuación general notablemente más alta a las 23 amenazas que la respuesta europea. Esto se debe, en parte, a que los riesgos de gobernanza se consideran más

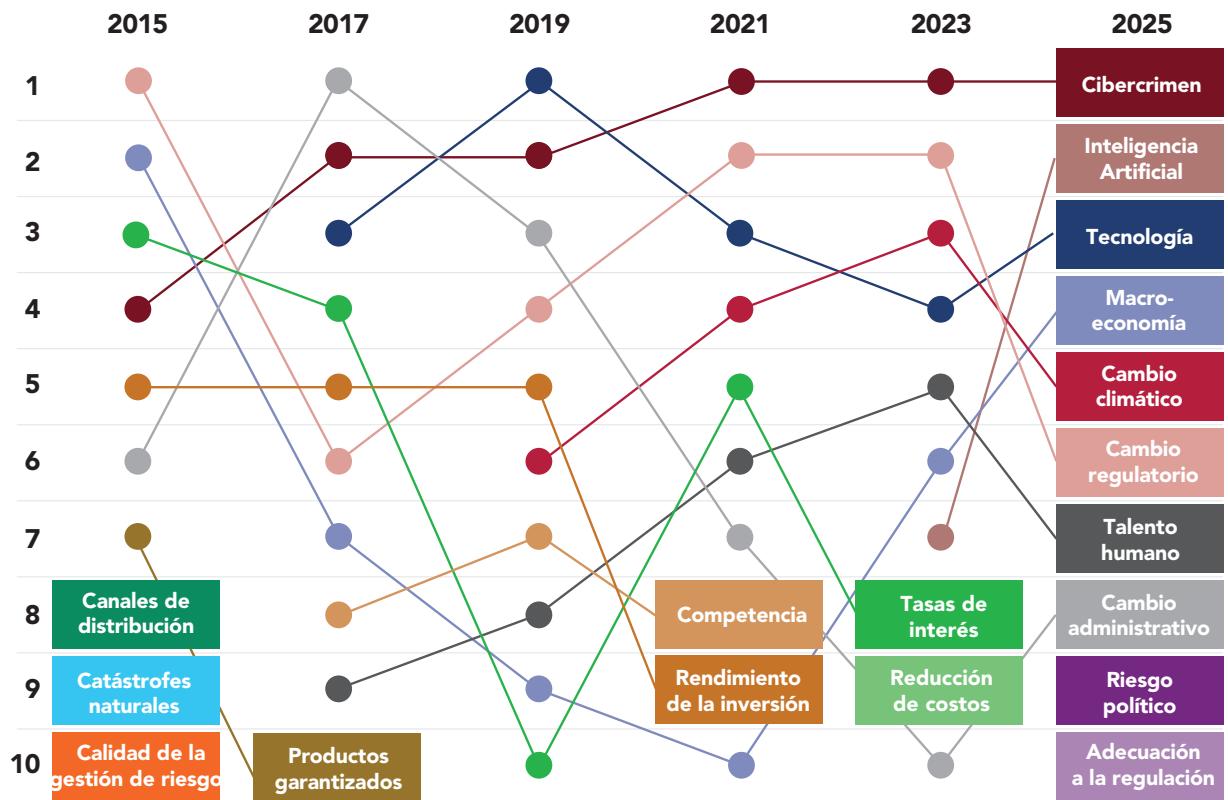
graves, aunque todavía se encuentran entre los últimos en la clasificación de la región.

**Norteamérica** situó la IA en el primer puesto de su clasificación, seguida de cerca por la tecnología y el riesgo cibernético. El riesgo político y las barreras comerciales se sitúan entre los 10 primeros, en medio de la imposición de aranceles estadounidenses y políticas de represalia. Los encuestados en Norteamérica otorgaron una clasificación inferior al promedio a los riesgos derivados de un bajo rendimiento de las inversiones (Nº 18) y mostraron un nivel especialmente bajo de preocupación por los riesgos de gobernanza.

En **África**, el riesgo macroeconómico se consideró particularmente grave, situándose justo detrás del cibercrimen y la IA. Si bien su top cinco coincidió con la respuesta global, África fue la única región donde el riesgo reputacional, la reducción de costes y el rendimiento de las inversiones se situaron entre los 10 primeros. Por otro lado, hubo una preocupación relativamente menor sobre la idoneidad de la regulación y la capacidad del sector para gestionar el cambio.



# El Top 10 desde 2015



## Algunos riesgos van y vienen, otros son persistentes, como muestra el gráfico de los 10 principales riesgos desde 2015.

Las tres primeras ediciones de esta encuesta (2011-2015) se centraron principalmente en la respuesta del sector a la crisis financiera. En 2017, observamos un cambio radical de enfoque, ya que los riesgos tecnológicos comenzaron a predominar. El cibercrimen ha encabezado la clasificación desde 2021, a medida que los ataques se vuelven más sofisticados y frecuentes, amenazando con la interrupción del negocio y el robo de datos. El sector también se centra más en la necesidad de modernizar los sistemas informáticos internos y los modelos de negocio, aunque la disruptión del sector *Insurtech* no ha sido tan sustancial como se preveía. La IA desempeña ahora un papel fundamental al amplificar estos riesgos: el arma de doble filo de implementar mal la IA, frente a no hacerlo y quedarse atrás.

El riesgo del cambio climático se considera una de las mayores amenazas que enfrentan los ejecutivos de seguros generales y reaseguros,

tanto ahora como a largo plazo, lo que plantea interrogantes sobre qué es realmente asegurable. La capacidad del sector para atraer y retener talento, especialmente en puestos técnicos, se mantiene en el grupo principal de riesgos.

Este año, las preocupaciones macroeconómicas han aumentado notablemente, en un contexto de inflación e imprevisibilidad económica, mientras que los aranceles y el proteccionismo impulsaron el riesgo político y las barreras comerciales en las clasificaciones. Sin embargo, las tasas de interés y el rendimiento de las inversiones han perdido relevancia, tras haber sido considerados más urgentes en encuestas anteriores.

El cambio regulatorio, en particular la forma de gobernar la IA, se considera una preocupación mayor que la idoneidad de la regulación vigente, ya que las aseguradoras siguen lidiando con el volumen y los costes.

# Preparación

**Preguntamos a los encuestados qué tan bien preparada creían que estaba la industria para gestionar los riesgos que identificaron.**

En una escala del 1 (poco) al 5 (bien), dieron una respuesta promedio de 3,24, que aumentó desde 3,20 en 2023..

## Preparación por región

Norteamérica	3.29
Europa	3.27
África	3.27
Asia Pacífico	3.18

## Preparación por sector

Compuesta	3.29
Vida	3.29
General/No vida	3.25
Reaseguros	3.12

## Opiniones sobre la preparación

“El sector asegurador global no está bien preparado para riesgos amorfos y de rápida evolución, como la IA o los fenómenos climáticos no lineales. Es un sector basado en datos; rara vez se fija en las señales de tráfico; en cambio, espera a ver una tendencia clara en ellas para actuar. Esta ventaja de un conservadurismo prudente corre el riesgo de convertirse en una desventaja.” **Nueva Zelanda**, Seguros Generales.

“[El sector está] bien preparado para los riesgos analógicos tradicionales, [pero] no estoy tan seguro de la agilidad de las aseguradoras para afrontar un mundo en constante cambio impulsado por la revolución tecnológica.” **Reino Unido**, Seguros Generales.

“En un entorno competitivo, desafiante y en constante cambio, existe el riesgo de que la gerencia priorice el crecimiento de las ganancias sobre una buena gestión de riesgos” **Canadá**, Seguros de Vida.

“Las aseguradoras generalmente están bien preparadas, pero muchos desafíos escapan en gran medida a su control” **Sudáfrica**, Seguros de Vida.

“Las aseguradoras suelen tener organizaciones grandes y lentas, con mucha tecnología heredada y métodos tradicionales de trabajo. El mayor riesgo es la incapacidad o falta de voluntad para adaptarlas y responder a la velocidad cambiante de la tecnología, las expectativas de los clientes, el cambio climático, etc.” **Australia**, Compuesta.

“Si bien muchas aseguradoras han logrado avances significativos en el fortalecimiento de los marcos de gestión de riesgos y las capacidades digitales, la preparación general sigue siendo desigual. Las empresas más grandes tienden a ser más avanzadas, pero persisten brechas en toda la industria en áreas como la gobernanza de la IA, la adaptación climática y la ciberresiliencia en tiempo real.” **Estados Unidos**, Reaseguros.

“Las aseguradoras están mejor posicionadas ante algunos riesgos, pero otros, como la ciberseguridad y la fuga de talento, requerirán un trabajo constante para gestionarlos.” **India**, Seguros de Vida.



“Los riesgos que enfrenta la industria aseguradora hoy son más complejos, interconectados y dinámicos que nunca. La irrupción de la IA, el avance del cambio climático y la persistencia del cibercrimen exigen una capacidad de adaptación constante. Este informe es una invitación a reflexionar sobre cómo estamos gestionando lo incierto, y a fortalecer las capacidades que nos permitirán responder con resiliencia y visión de futuro.

**Elizabeth Vivanco**, Socia Servicios Financieros,  
PwC Chile.

”

## ¡Hablemos!



**Elizabeth Vivanco**  
Socia Servicios Financieros  
PwC Chile  
Tel: (56) 9 9884 9535  
Email: [elizabeth.vivanco@pwc.com](mailto:elizabeth.vivanco@pwc.com)