

**323**

**La venta cruzada en seguros para Pymes**  
Mediante el uso de Inteligencia Artificial

**Máster en Dirección de Entidades  
Aseguradoras y Financieras**



**323**

**La venta cruzada en seguros para Pymes**  
Mediante el uso de Inteligencia Artificial

Estudio realizado por: Laura Negre López  
Tutor: Agustí Pascual Bergua

**Tesis del Máster en Dirección de Entidades  
Aseguradoras y Financieras**

Curso 2022/2023

Cuadernos de Dirección Aseguradora es una colección de estudios que comprende las tesis realizadas por los alumnos del Máster en Dirección de Entidades Aseguradoras y Financieras de la Universidad de Barcelona desde su primera edición en el año 2003. La colección de estudios es una idea original del Dr. José Luis Pérez Torres, profesor honorífico de la Universidad de Barcelona y la Dra. Mercedes Ayuso Gutiérrez, catedrática de la misma Universidad, y cuenta con la coordinación del Sr. Ferran Rovira Isanda, profesor del Máster.

Esta tesis es propiedad del autor. No está permitida la reproducción total o parcial de este documento sin mencionar su fuente. El contenido de este documento es de exclusiva responsabilidad del autor, quien declara que no ha incurrido en plagio y que la totalidad de referencias a otros autores han sido expresadas en el texto.

## Presentación y agradecimientos

Esta tesis es el resultado de un año intenso en el que he compaginado un cambio de rol a nivel laboral con la realización del Máster y de esta tesis.

Quiero agradecer a Albert y a Aitana, por sobrellevar mis ausencias durante este año y por apoyarme en todo momento.

A mis padres, a mi hermana y a mi sobrina por todo su apoyo, comprensión y ayuda.

A mi tutor y también compañero Agustí Pascual por su ayuda, asesoramiento y sus buenos consejos.

A Zurich Seguros y a Agustín Fernández por contar conmigo para la realización de este máster.

También me gustaría agradecer a la directora del Máster, Mercedes Ayuso, a Ferran Rovira y a todos aquellos profesores que han compartido y sabido transmitir su conocimiento.

A mis compañeros de promoción y también a Manuel y a Víctor que sin ellos no hubiera sido lo mismo.

Por último, quiero agradecer a mi cuñado porque durante este año me ha dado una gran lección de vida, de superación y de resiliencia.



## Resumen

La venta cruzada de seguros para Pymes es una herramienta importante para aumentar la rentabilidad, ya que permite aprovechar la base de clientes existentes para generar nuevas ventas. Por otro lado, la inteligencia artificial es una tecnología que ha demostrado ser útil en la identificación de oportunidades de venta cruzada al analizar grandes cantidades de datos.

El objetivo principal de esta tesis es analizar cómo la inteligencia artificial puede mejorar la venta cruzada de seguros para Pymes y proponer una solución detallando los pasos a seguir para conseguirlo.

**Palabras Clave:** Pyme, venta cruzada, inteligencia artificial, oportunidad, canales de distribución.

## Resum

La venta creuada d'assegurances per les Pimes és una eina important per augmentar la rendibilitat, ja que permet aprofitar la base de clients existents per generar noves ventes. D'altra banda, la intel·ligència artificial és una tecnologia que ha demostrat ser útil per identificar oportunitats de venta creuada analitzant grans quantitats de dades.

L'objectiu principal d'aquesta tesi és analitzar com la intel·ligència artificial pot millorar la venta creuada d'assegurances per les Pimes i proposar una solució detallant els passos a seguir per aconseguir-ho.

**Paraules Clau:** Pime, venta creuada, intel·ligència artificial, oportunitat, canals de distribució.

## Summary

Insurance cross-selling for SMEs is an important way to increase profitability, as the existing customer database can be used to generate new sales. Recently, artificial intelligence has shown itself to be a useful technology for identifying cross-selling opportunities given its ability to analyze large amounts of data. The main objective of this thesis is to analyze how artificial intelligence can improve insurance cross-selling for SMEs and to outline a step-by-step method by which this can be achieved.

**Keywords:** SME, cross-selling, artificial intelligence, opportunity, distribution channels.



# Índice

1.	Introducción.....	9
2.	Cliente: Pyme .....	11
2.1.	Definición de Pyme.....	11
2.2.	Distribución de las Pymes por tamaño .....	12
2.3.	Distribución de las Pymes por sector.....	14
3.	Soluciones aseguradoras para las Pymes .....	15
3.1.	El mercado asegurador para las Pymes.....	16
3.2.	La Gerencia de riesgos en las Pymes .....	16
3.3.	Seguros obligatorios para Pymes.....	17
3.4.	Seguros no obligatorios para las Pymes .....	19
3.5.	Los riesgos emergentes para las Pymes.....	27
4.	Canales de distribución para las Pymes.....	29
5.	Definición de venta cruzada .....	33
5.1.	Diferencias entre el cross-selling y upselling .....	33
5.2.	Objetivos de la venta cruzada .....	33
5.3.	Tipos de venta cruzada .....	34
5.4.	Ejemplo de venta cruzada en diversas industrias.....	35
6.	La venta cruzada en el sector asegurador .....	37
6.1.	Oportunidad de venta cruzada en España .....	39
6.2.	Venta cruzada en seguros para Pymes.....	40
6.3.	Pasos para implementar la venta cruzada.....	40
7.	Inteligencia Artificial en el sector asegurador .....	43
7.1.	Oportunidad del uso de Inteligencia Artificial (IA) .....	43
7.2.	Ventajas del uso de IA en seguros para Pymes .....	46
7.3.	Gestión del cambio en la mediación con el uso de IA .....	47
8.	Implementación de venta cruzada en seguros para Pymes utilizando IA 49	
8.1.	Identificación de los clientes más adecuados.....	49
8.2.	Identificación de los productos a ofrecer .....	51
8.3.	Identificación del mejor canal de distribución .....	53
8.4.	Desarrollar la oferta y argumentario comercial .....	54
8.5.	Herramientas digitales para la contratación.....	56
8.6.	Análisis y evaluación de los resultados .....	57
9.	Conclusiones.....	59
10.	Bibliografía .....	61
	Laura Negre López .....	65



# La venta cruzada en seguros para Pymes

## Mediante el uso de Inteligencia Artificial

### 1. Introducción

La venta cruzada es una de las principales herramientas para aumentar los ingresos de forma rentable con las que cuenta una compañía de seguros. Su principal valor, es que la base de clientes ya ha establecido un vínculo con la compañía. Por lo tanto, se trata de reforzar la relación entre compañía y cliente vinculándole pólizas o servicios adicionales con el objetivo de impulsar el crecimiento de las compañías con clientes ya conocidos.

Otra de las ventajas de las técnicas de ventas cruzadas es su capacidad para lograr la fidelización del cliente. Cuantos más productos tenga contratado con una compañía, más posibilidades hay que siga contando con esa compañía para futuras renovaciones y contrataciones.

No todas las Pymes conocen todos los riesgos que amenazan el funcionamiento de su empresa, por lo que, en la mayoría de los casos, desconocen los seguros que cubren todas sus necesidades.

Las soluciones aseguradoras para las Pymes son difíciles de entender para el cliente, por lo que existe una oportunidad enorme para las aseguradoras si logran transmitir al asegurado el conocimiento de lo que necesita, el apoyo en caso de necesidad y la posibilidad de continuar con su actividad empresarial en caso de que algo inesperado impactara su día a día.

Por lo tanto, para poder hacer una correcta venta cruzada, es necesario que la compañía aseguradora tenga un conocimiento de sus clientes Pymes y de sus necesidades para poderles asesorar y ofrecer una solución aseguradora global para la actividad empresarial que desarrolla.

Por otra parte, el principal recurso con el que cuentan las compañías aseguradoras para poder explotar de forma exitosa la venta cruzada es su base de datos de clientes. Al tener una base de datos completa y actualizada de los clientes, las aseguradoras pueden analizar los patrones de compra y los comportamientos de los clientes para identificar oportunidades de venta cruzada.

El uso adecuado de estas herramientas de análisis de datos y técnicas de inteligencia artificial permite a las aseguradoras tener un conocimiento más profundo de los clientes y realizar un análisis predictivo de sus necesidades e inquietudes.

Además, las aseguradoras pueden utilizar su experiencia en el mercado y su conocimiento de los riesgos que se enfrentan las Pymes para personalizar aún más las recomendaciones de venta cruzada para cada cliente.

La información es fundamental, y conocer qué tipos de productos tiene contratados un cliente y qué otras modalidades, pólizas o coberturas le pueden interesar, coloca a las aseguradoras, que gestionan bien sus datos, en una situación muy ventajosa de cara a poder realizar la venta cruzada de forma efectiva.

Metodología a seguir: En primer lugar, se llevará a cabo la definición del cliente Pyme y de las diferentes soluciones aseguradoras para las Pymes. Se explicará la definición, objetivos y las ventajas de realizar venta cruzada en el sector asegurador y de las oportunidades que ofrece la inteligencia artificial en dicho sector.

Posteriormente, se detallará los pasos a seguir para la implementación de la venta cruzada en seguros para Pymes utilizando la inteligencia artificial.

## 2. Cliente: Pyme

### 2.1. Definición de Pyme

Las pymes se definen como las empresas que tienen menos de 250 trabajadores y cuyo volumen de negocios anual no excede de 50 millones de euros o su balance general anual no excede de 43 millones de euros.

Las Pymes suponen el 65% del PIB de nuestro país y generan el 75% de los puestos de trabajo. Por tanto, son fundamentales para el sistema económico Español.

Las empresas se clasifican según su tamaño en pequeñas, medianas y grandes. Así pues, al conjunto de las dos primeras se le denomina de forma abreviada Pymes (pequeñas y medianas empresas). Además, con el paso de los años se les ha sumado a estos tres grupos un cuarto: las microempresas, que también se incluyen en las Pymes. Es decir, las Pymes son organizaciones con fines de lucro (que buscan generar beneficios) y cuyas operaciones son de baja escala.

En España, actualmente las Pymes suman el 99.82% del total de empresas del estado, y para clasificarlas se tiene en cuenta tres criterios distintos:

**Efectivos:** más comúnmente conocidos como trabajadores o asalariados.

**Volumen de negocios:** Esta cifra corresponde al cálculo de los ingresos de una entidad a lo largo de un año procedentes de la venta de productos o prestación de servicios. En este cómputo no deben incluirse los descuentos o impuestos como el IVA u otros impuestos indirectos.

**Balance general anual:** Este término hace referencia al valor de los principales activos de una empresa, es decir, las posesiones de una empresa, tanto los bienes como las deudas por cobrar.

Teniendo en cuenta los criterios mencionados, en España y en la Unión Europea las Pymes se clasifican en los siguientes tipos:

#### **Pymes:**

- **Medianas empresas:** Son las más grandes de las Pymes. Para que las compañías se clasifiquen como tal deben contar con no más de 250 trabajadores. En este tipo de empresa el volumen de negocio anual se debe situar por debajo de los 50 millones de euros, o bien que su balance general no alcance los 43 millones de euros.
- **Pequeñas empresas:** En este caso, la cantidad de efectivos de la empresa debe ser inferior a las 50 personas. Al igual que en trabajadores, el segundo criterio a cumplir también aumenta de cifra: las pequeñas empresas deben tener un volumen de negocios anual no superior a los 10 millones de euros,

o un balance general que tampoco supere la misma cifra de 10 millones de euros.

- **Microempresas:** Dentro del tipos de empresa Pyme, la más pequeña es la microempresa. La entidad debe tener menos de 10 trabajadores, ya sean asalariados, socios, trabajadores temporales o propietarios. Se excluye de la cuenta de los efectivos, tanto en esta como en las otras categorías, a aquellas personas que estén con contrato de prácticas o formación profesional, así como a madres y padres que se encuentren disfrutando del permiso parental. Además del criterio de trabajadores, la microempresa debe cumplir con uno de estos dos requisitos: bien registrar un volumen de negocio menor a los 2 millones de euros, bien contar con un balance general anual que no supere los 2 millones de euros.

Cuadro 1. Determinación de categoría de PYME

Categoría de empresa	Efectivos	Volumen de negocio	Balance general
Mediana	<250	<= 50 millones EUR	<= 43 millones EUR
Pequeña	<50	<= 10 millones EUR	<= 10 millones EUR
Micro	<10	<= 2 millones EUR	<= 2 millones EUR

Fuente: Publicación “Cifras Pyme. Diciembre 2022”. Ministerio de Industria, Comercio y Turismo.

Según la normativa, existen algunas particularidades a la hora de determinar el tamaño:

- No se podrán considerar Pymes las empresas de propiedad pública.
- No se podrán considerar Pymes empresas cuyo capital esté controlado en un 25% por empresas cuyas variables cuantitativas excedan los límites de Pyme.
- Por razones de simplificación administrativa se puede optar por atenerse a un criterio único, el de los efectivos (empleados).
- Igualmente, la falta de otras informaciones provoca que cuando solo se disponga de información de la cifra neta de negocios, no dificultará en ningún caso su uso para determinar el tamaño de la empresa.

## 2.2. Distribución de las Pymes por tamaño

Según los informes anuales del área estadística del portal de Pyme del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, en España en Diciembre del 2022

habían 2.936.363 empresas de las cuales 2.931.108 son Pymes y 5.255 son Grandes empresas.

Respecto al total de Pymes, 1.606.466 son Pymes sin asalariados y 1.324.642 son Pymes con asalariados.

Cuadro 2. Número de empresas españolas según tamaño. Diciembre 2022.

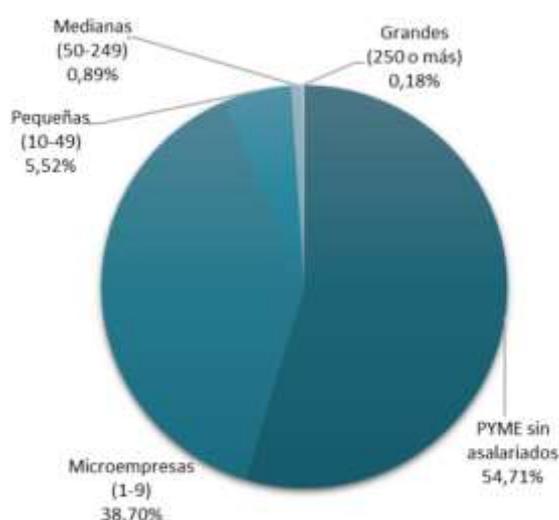
Empresas por tamaño	Número de empresas	Tasa de variación %	
		mensual	anual
<b>PYME (0-249 asalariados)</b>	<b>2.931.108</b>	<b>0,26</b>	<b>-0,42</b>
PYME sin asalariados (0 asalariados) <sup>2</sup> 3T2022	1.606.466	0,00	-0,60
PYME con asalariados (1-249 asalariados)	1.324.642	0,58	-0,21
Microempresas (1-9 asalariados)	1.136.444	0,73	-0,65
Pequeñas (10-49 asalariados)	162.157	-0,22	2,32
Medianas (50-249 asalariados)	26.041	-1,00	3,91
<b>Grandes (250 o más asalariados)</b>	<b>5.255</b>	<b>-1,31</b>	<b>5,23</b>
<b>Total Empresas</b>	<b>2.936.363</b>	<b>0,26</b>	<b>-0,41</b>

Fuente: Publicación “Cifras Pyme. Diciembre 2022”. Ministerio de Industria, Comercio y Turismo.

Según el número de empresas, el tejido empresarial español se compone de un 54,71% de Pymes sin asalariados, un 0,18% de grandes empresas y un 45,11% de Pymes con asalariados.

El total de las Pymes con asalariados se desglosa en un 85,79% de microempresas, un 12,24% de pequeñas empresas y un 1,97% de medianas empresas.

Gráfico 1. Distribución de empresas por tamaño.



Fuente: Publicación “Cifras Pyme. Octubre 2022”. Ministerio de Industria, Comercio y Turismo.

## 2.3. Distribución de las Pymes por sector

En cuanto a la distribución de empresas por sectores productivos, la gran mayoría de las Pymes se dedican a los servicios, alcanzando el 72,98% .

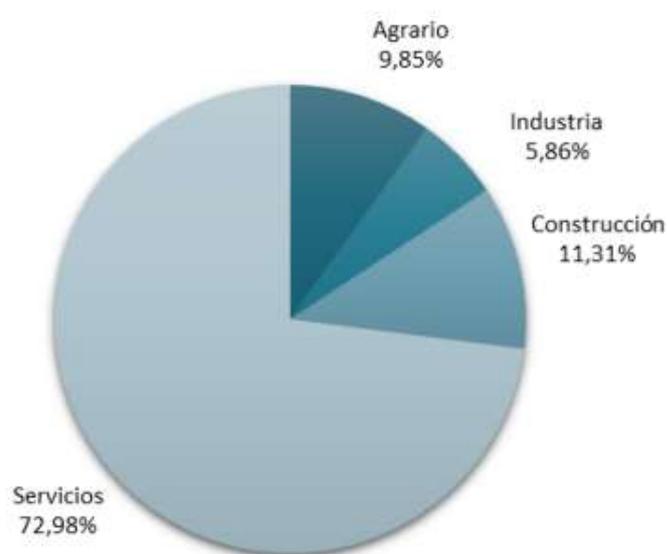
Cuadro 3. Distribución de empresas por tamaño y sector.

	Agrario	%	Industria	%	Construcción	%	Servicios	%	Total
<b>PYME</b>	289.137	100	171.085	99,4	331.959	100	2.138.927	99,8	2.931.108
PYME sin asalariados <sup>3</sup> (0 asalariados) 1T2022	182.857	63,2	66.662	38,7	195.864	59,0	1.161.083	54,2	1.606.466
PYME (1-249 asalariados)	106.280	36,7	104.423	60,6	136.095	41,0	977.844	45,6	1.324.642
Microempresas (1-9 asalariados) <sup>4</sup>	96.888	33,5	73.945	42,9	116.367	35,0	849.244	39,6	1.136.444
Pequeñas (10-49 asalariados)	8.551	3,0	24.899	14,5	17.976	5,4	110.731	5,2	162.157
Medianas (50-249 asalariados)	841	0,3	5.579	3,2	1.752	0,5	17.869	0,8	26.041
<b>Grandes (250 o más asalariados)</b>	121	0,0	1.100	0,6	129	0,0	3.905	0,2	5.255
<b>Total empresas</b>	289.258	100	172.185	100	332.088	100	2.142.832	100	2.936.363

Fuente: Publicación “Cifras Pyme. Diciembre 2022”. Ministerio de Industria, Comercio y Turismo.

La distribución en cuanto a la distribución del sector al que pertenecen las Pymes es el siguiente:

Gráfico 2. Distribución sectorial de empresas en España



Fuente: Publicación “Cifras Pyme. Octubre 2022”. Ministerio de Industria, Comercio y Turismo.

### 3. Soluciones aseguradoras para las Pymes

La aportación de las Pymes al negocio de las aseguradoras es muy importante. En este sentido, no deja de ser un reflejo del peso que tienen las Pymes sobre el conjunto de las empresas en España.

El mundo de la Pyme es muy heterogéneo, con sectores de actividad que abarcan todo el espectro empresarial. De ahí que exista una amplia gama de productos aseguradores. Cada vez más, las Pymes están expuestas a riesgos patrimoniales, personales y de responsabilidad frente a terceros que pueden causar un desequilibrio económico que ponga en peligro su supervivencia.

Las pólizas de seguro para Pymes se caracterizan por dar soporte a las pequeñas y medianas empresas, de cara a que éstas se encuentren respaldadas frente a ciertos riesgos.

Antes de adquirir una póliza, es importante revisar en el mercado el valor de los bienes que se van a asegurar, las coberturas, las franquicias, las exclusiones y los servicios adicionales o protección complementaria para estar totalmente cubierto.

Además, se debe de conocer que el importe de la prima puede variar según los valores asegurados, las coberturas contratadas, la actividad y ubicación de la Pyme, entre otros. La póliza debe cumplir con los requerimientos de cada negocio.

Las ventajas que supone que las Pymes cuenten con un seguro a medida son las siguientes:

- Mayor probabilidad de que la Pyme sobreviva si ocurre un siniestro.
- Los empleados y bienes materiales también estarán protegidos.
- Influencia en la imagen de marca, transmitiendo ser una empresa comprometida, precavida y responsable.

Los factores principales que influyen sobre los tipos de póliza a contratar por las Pymes y el coste de estos son:

- Número de trabajadores de la compañía.
- Actividad económica a la que se dedica dicha empresa.
- Nivel de riesgo de la empresa según su actividad.
- Volumen de negocio y activos totales.

### 3.1. El mercado asegurador para las Pymes

Como en otros aspectos clave de la economía española, el peso de las Pymes sobre el total de las empresas en el volumen de primas es muy relevante, representando el 68% del total de primas para empresas.

Cuadro 4. Distribución de empresas por tamaño y sector.

	2012		2016		2020		CAGR, 2012-2016	CAGR, 2016-2020
	Primas	Peso sobre total	Primas	Peso sobre total	Primas	Peso sobre total		
PYME	5.011	68%	4.757	68%	5.229	67%		
Gran Empresa	1.093	15%	1.056	15%	1.180	15%	-0,9%	2,8%
Corporaciones	1.270	17%	1.226	17%	1.371	18%	-0,9%	2,8%
Total	7.374		7.038		7.780		-1,2%	2,5%

Fuente: FINACCORD. Commercial Non-Life Insurance in Spain: Size, Segmentation and Forecast.

Las primas de las empresas de menos de 10 empleados representan el 46% del total de primas de la Pyme, siendo un 30% del total.

Cuadro 5. Distribución de empresas por tamaño y sector

	2012		2016		2020		CAGR, 2012-2016	CAGR, 2016-2020
	Primas	Peso sobre total	Primas	Peso sobre total	Primas	Peso sobre total		
Micro	2.158	43%	2.111	44%	2.390	46%	-0,5%	3,2%
Pequeña	1.487	30%	1.369	29%	1.457	28%	-2,0%	1,6%
Mediana	1.366	27%	1.277	27%	1.382	26%	-1,7%	2,0%
Total PYME	5.011		4.757		5.229		-1,29%	2,39%

Fuente: FINACCORD. Commercial Non-Life Insurance in Spain: Size, Segmentation and Forecast.

### 3.2. La Gerencia de riesgos en las Pymes

Un tema importante que tienen que abordar las empresas es definir quién se encargará de la gestión de riesgos y seguros. Normalmente la carga de trabajo y la especialización requerida justifica la figura del gerente de riesgos, o a veces de todo un departamento en las grandes empresas.

En las Pymes esta tarea suele requerir un tiempo limitado, normalmente con dedicación parcial. Según la mentalidad de los empresarios, el área de seguros puede acabar dependiendo del director financiero, del de recursos humanos, del asesor legal, del departamento de compras, del director general o del propio dueño de la empresa. Cualquier opción puede ser viable, porque todas estas áreas pueden estar involucradas en la necesidad de resolver y coordinar internamente la compra de seguros, la gestión de siniestros y el apoyo al negocio.

Lo primero que se tendrá que identificar son los riesgos importantes por cada tipo o área de actividad que puedan poner en peligro la viabilidad del negocio. Esto se puede hacer de forma interna, porque nadie sabe más de la empresa que sus directivos, pero un consultor externo también puede ayudar a realizar un mapa de riesgos en un plazo razonable.

En cualquier caso, la empresa debería asegurarse de tener la información adecuada sobre todos los seguros que contrata, la certeza razonable de que todos sus riesgos importantes están adecuadamente protegidos, y un sistema de control que garantice su tranquilidad.

### **3.3. Seguros obligatorios para Pymes**

Las Pymes deben contratar una serie de seguros de forma obligatoria, en función de su actividad y sector, con el fin de garantizar su protección ante siniestros.

#### **- Seguro de responsabilidad civil**

Cubre principalmente la responsabilidad en que incurra la compañía asegurada en el desarrollo de la actividad de su negocio, por los daños y perjuicios que cause en los bienes (daños materiales) y lesiones o muertes (daños personales) a un tercero. Así mismo esta póliza ofrece cobertura para la responsabilidad civil en que incurran sus contratistas y subcontratistas en exceso de sus propias pólizas, e igualmente cubre la responsabilidad civil que como empleador la empresa incurra frente a los perjuicios que cause a los empleados en exceso de las obligaciones legales.

Los seguros de responsabilidad civil para las Pymes son obligatorios según la actividad que se realice.

Algunas de las empresas y profesionales que tienen que contratar esta póliza de forma obligatoria son:

- Agencias de viajes
- Empresas de seguridad privada y vigilancia
- Promotores
- Corredores de seguros
- Profesionales sanitarios

- Operadoras de drones
- pymes dedicadas al mantenimiento de ascensores, maquinaria industrial, ...

#### - **Seguro de accidentes convenio**

El seguro de accidentes de convenio protege al empleado con un capital en caso de fallecimiento o invalidez causada por un accidente laboral. Este seguro de accidentes protege a todos los empleados incluidos en el TC2 de la empresa (documento donde aparecen los empleados de alta en la Seguridad Social), independientemente de cuántos hubiera en el momento de contratación de la póliza colectiva.

La obligación de contratar una póliza de accidentes convenio dependerá del convenio colectivo por el que se rige la empresa. Por ejemplo, en el sector de la construcción el seguro de convenio colectivo es obligatorio.

Sus coberturas y el capital a contratar varían en función del convenio. En caso de no contratarlo y ser obligatorio, la empresa podría ser sancionada además de tener que indemnizar al trabajador. En este caso las sanciones al empresario pueden llegar hasta los 187.000 euros. Además, el gerente o director de la empresa tendría que pagar con sus bienes y patrimonio la indemnización al trabajador, provocando por norma general el cierre de la empresa.

#### - **Seguro de responsabilidad civil profesional o sanitaria**

Este es un seguro de responsabilidad civil profesional, obligatorio para determinadas profesiones colegiadas que cubre las posibles reclamaciones por errores o negligencias en su actuación profesional. Aunque lo encuadro dentro de los seguros obligatorios, en España, su obligatoriedad en cada profesión depende de cada Comunidad Autónoma.

#### - **Seguro de vehículos comerciales**

Los seguros de vehículos comerciales son seguros de responsabilidad civil obligatoria tal y como se establece en el reglamento del seguro obligatorio de responsabilidad civil en la circulación de vehículos a motor. La principal diferencia con los seguros de auto habituales es que tienen un uso profesional que debe ser declarado en la póliza. En caso de no declarar correctamente el uso, si hubiera un siniestro la aseguradora podría aplicar una regla proporcional y cubrir sólo una parte del siniestro.

#### - **Seguro decenal**

Esta póliza es de carácter obligatorio para aquellas empresas constructoras o promotoras, con el fin de dar respuesta a posibles defectos constructivos que puedan aparecer en una estructura de edificios de viviendas durante los primeros diez años tras su construcción.

Se trata, por tanto, de un seguro que garantiza las responsabilidades de todos los agentes que intervienen en la edificación constructores, promotores y arquitectos, entre otros, por defectos que afecten a la estabilidad del edificio.

La obligatoriedad de contar con este seguro está regulada por ley. La Disposición Adicional Segunda de la Ley 38/1999, de 5 de noviembre, de Ordenación de la Edificación establece que el Seguro Decenal de Daños, que es su denominación técnica completa, será exigible para aquellas edificaciones cuyo uso principal sea el de vivienda.

En dicha ley se concreta que para hacer efectiva esa obligatoriedad no se permite la inscripción de la obra nueva en el Registro de la Propiedad sin el Seguro Decenal. De no contar con él, el promotor no podría obtener una financiación hipotecaria ni comercializar las viviendas.

### **3.4. Seguros no obligatorios para las Pymes**

En esta categoría se encuadran los seguros que habitualmente contratan las Pymes para protegerse a ellos o a sus empleados, y/o a su negocio, pero que no son obligatorios por ley.

#### **- Seguro multirriesgo de comercios**

El seguro multirriesgo de comercio es un tipo de seguro que ofrece protección integral para los negocios comerciales. Combina diferentes coberturas en una sola póliza para cubrir una amplia gama de riesgos a los que se enfrentan las empresas en su actividad comercial.

Este tipo de seguro generalmente incluye cobertura de daños a la propiedad, responsabilidad civil, interrupción del negocio, robo de valores, rotura de maquinaria y pérdida de mercancías.

#### **- Seguro multirriesgo industrial**

El seguro multirriesgo industrial, es aquel que da protección integral a las empresas del sector industrial. Este tipo de seguro combina diversas coberturas en una sola póliza para cubrir los riesgos a los que se enfrentan las industrias en su actividad diaria. Se trata de un seguro para proteger los bienes y el patrimonio de un negocio que cuenta con fábricas, talleres o almacenes, garantizando así la continuidad del negocio.

En el seguro multirriesgo industrial (o seguro de riesgos nominados) se detallan en la póliza expresamente todos los riesgos cubiertos.

Este tipo de seguros generalmente incluye cobertura para los siguientes aspectos:

- Daños a la propiedad: Cubre los daños o pérdidas materiales sufridos por los activos industriales, como edificios, maquinaria, equipos, inventario y otros bienes, debido a eventos como incendios, explosiones, inundaciones, robos, vandalismo y otros riesgos cubiertos.

- Responsabilidad civil: Protege a la empresa contra reclamaciones de terceros por lesiones personales o daños a la propiedad que puedan ocurrir en el lugar de trabajo o como resultado de las operaciones industriales. Esto incluye a los empleados, visitantes, proveedores u otras partes involucradas.
- Interrupción del negocio: Cubre las pérdidas de ingresos y los gastos adicionales en los que incurre una empresa industrial cuando se ve obligada a suspender o reducir sus operaciones debido a un evento cubierto, como un incendio, una avería de maquinaria o un desastre natural. La cobertura puede incluir la pérdida de ingresos, los salarios de los empleados, los costos de alquiler y otros gastos fijos.
- Riesgos técnicos y de ingeniería: Cubre los riesgos asociados con la maquinaria y los equipos industriales, como daños por avería, fallos eléctricos o mecánicos, errores de diseño, entre otros.
- Pérdida de beneficios: Proporciona una compensación por la pérdida de beneficios económicos debido a la interrupción del negocio causada por un evento cubierto. Esto puede incluir pérdidas de ingresos, costos adicionales y otros gastos relacionados.

#### - **Seguro de todo riesgo de daños materiales**

El seguro a todo riesgo de daños materiales es aquella póliza en la que se cubre cualquier siniestro o hecho accidental, salvo los que se detallan como no cubiertos específicamente.

Este tipo de seguro es habitual para aquellas empresas e industrias de mayor tamaño, ya que incluye una batería mucho más amplia de riesgos asegurados.

Suelen utilizarse para cubrir siniestros de grandes importes y baja frecuencia, y por ello estos seguros suelen incluir una franquicia de importe alto, con tal de asegurar los riesgos que pueden implicar un alto coste para la empresa y evitar otros más pequeños y frecuentes como roturas de pequeños cristales, averías de agua de bajo coste, etc.

Su precio, también suele ser más alto que los seguros de multirriesgo industrial.

#### - **Seguro de salud**

El seguro de salud para empresas, también conocido como seguro de salud empresarial o seguro de salud colectivo, es un tipo de seguro de salud que las empresas ofrecen a sus empleados como parte de sus beneficios laborales. Este seguro proporciona cobertura médica a los empleados y, en algunos casos, también a sus dependientes.

El seguro de salud para empresas tiene varias características importantes:

- Cobertura de salud: El seguro de salud para empresas generalmente cubre una amplia gama de servicios médicos, incluyendo consultas médicas, hospitalización, medicamentos recetados, pruebas de laboratorio, tratamientos

especializados, atención preventiva y servicios de emergencia. La cobertura puede variar según la póliza específica seleccionada por la empresa.

- Opciones de cobertura: Las empresas pueden elegir entre diferentes niveles de cobertura para sus empleados, lo que les permite ajustar el alcance de la cobertura y los costos.
- Contribución del empleador: En la mayoría de los casos, el empleador asume una parte significativa del costo del seguro de salud, pagando una parte de las primas mensuales. La cantidad exacta de la contribución del empleador puede variar según la política de la empresa y el país en el que se encuentre.
- Inscripción grupal: Una de las ventajas del seguro de salud para empresas es que se inscribe como un grupo, lo que a menudo permite obtener mejores tarifas y condiciones de cobertura en comparación con los seguros de salud individuales. Esto se debe a que el riesgo se distribuye entre los miembros del grupo.
- Beneficios adicionales: Además de la cobertura médica básica, algunos seguros de salud para empresas también pueden incluir beneficios adicionales, como programas de bienestar, cobertura dental y de visión, servicios de telemedicina y descuentos en gimnasios u otros servicios de salud.

Es importante destacar que las condiciones y los beneficios del seguro de salud para empresas pueden variar según el país, la legislación laboral y las políticas internas de cada empresa. Las empresas suelen trabajar con compañías de seguros o corredores especializados para seleccionar y administrar los planes de seguro de salud para sus empleados.

#### - **Seguro de ciberriesgos**

Los seguros de ciberriesgos, son un tipo de seguro diseñado para proteger a las organizaciones contra los riesgos y las consecuencias financieras de los ataques cibernéticos y las violaciones de seguridad de datos.

En la era digital, las empresas están expuestas a una amplia gama de riesgos relacionados con la seguridad cibernética. Estos riesgos pueden incluir ataques de piratas informáticos, robos de datos, filtraciones de información confidencial, interrupciones del sistema, extorsión cibernética, responsabilidad legal y daños a la reputación de la empresa.

Hay algunas cifras que nos desvelan que el seguro de ciber para pymes en España es cada vez más necesario, ya que los ataques informáticos son cada vez más frecuentes. Algunos de estos datos son que se producen más de 400 ciberataques al día a empresas españolas, que España es el tercer país en sufrir ataques tras EEUU y UK, que ha crecido un 41% el número de ciberataques en los últimos años y que el coste medio de un ciberataque en España es de 66.800 €. El seguro de ciberriesgo ayuda a prevenir el impacto de estas amenazas y a paliar los efectos de estas.

El objetivo del seguro de ciberriesgos es proteger a las Pymes de las consecuencias de los ciberataques, mitigando la exposición y compensando

económicamente en la recuperación del sistema tras una vulneración de su seguridad. Además, cada vez son más las pólizas ciber que incluyen la incorporación de medidas preventivas para evitar los ataques o minimizar su impacto, como formación a los empleados o implantación de un software antimalware.

Los seguros de ciberriesgos ofrecen cobertura en varias áreas clave:

- **Respuesta y recuperación de incidentes:** Los seguros de ciberriesgos cubren los costos asociados con la respuesta inmediata a un incidente cibernético. Esto incluye la investigación forense, notificación de violación de datos a los afectados, gestión de relaciones públicas y servicios de mitigación de riesgos.
- **Pérdida de datos y restauración:** Estos seguros cubren los gastos de recuperación y restauración de datos perdidos o dañados debido a un ataque cibernético. Esto puede incluir la recuperación de datos, la reconstrucción de sistemas y la restauración de información valiosa.
- **Responsabilidad legal:** Los seguros de ciberriesgos pueden cubrir los gastos legales y las reclamaciones presentadas por terceros afectados debido a una violación de seguridad de datos. Esto puede incluir demandas por negligencia, incumplimiento de regulaciones de privacidad y pérdida de información confidencial.
- **Interrupción del negocio:** Estos seguros cubren las pérdidas financieras sufridas como resultado de una interrupción del negocio causada por un ataque cibernético. Esto incluye la compensación por la pérdida de ingresos, los gastos adicionales incurridos y los costos de recuperación.

#### - **Seguro de responsabilidad medioambiental**

Este tipo de seguro tiene como finalidad hacer efectivo el principio “Quien contamina, paga”. Mediante un sistema de responsabilidad objetiva y por el que se puede exigir la reparación de los daños a los recursos naturales, aún en los casos en que el causante no haya cometido ninguna infracción.

Este tipo de seguro cubre una amplia gama de situaciones relacionadas con el medio ambiente, como derrames de sustancias químicas, contaminación del suelo o del agua, emisiones tóxicas, daños a la biodiversidad, entre otros. Los costos asociados con la limpieza, la restauración ambiental, la compensación a terceros afectados y los gastos legales pueden ser muy elevados para una Pyme, y el seguro de responsabilidad medioambiental está diseñado para ayudar a cubrir estos costes.

Este seguro aplica principalmente para aquellas empresas que puedan ocasionar daños en el entorno como consecuencia de su actividad profesional, como por ejemplo estaciones de gasolineras, tintorerías, plantas de transformación industrial, centros de tratamiento y reciclaje, etc.

#### - **Seguro para administradores y directivos (D&O)**

El seguro de administradores y directivos (D&O, por sus siglas en inglés: Directors and Officers) es un tipo de seguro diseñado para proteger a los

directivos y ejecutivos de una empresa contra reclamaciones y demandas presentadas por terceros debido a acciones, decisiones o conductas en el desempeño de sus funciones directivas.

Los administradores y directivos de una empresa asumen responsabilidades legales hacia la empresa, sus accionistas y otras partes interesadas, en caso de que causen daños o perjuicios a terceros, directa o indirectamente. Estas responsabilidades pueden incluir la toma de decisiones estratégicas, la gestión financiera, el cumplimiento normativo y la supervisión de las operaciones comerciales. Sin embargo, también pueden enfrentar riesgos y exposición a demandas legales por parte de empleados, accionistas, clientes, proveedores u otras partes interesadas.

El seguro de D&O ofrece cobertura en las siguientes áreas:

- Responsabilidad por errores y omisiones: El seguro cubre los costes legales y los daños resultantes de reclamaciones por errores, omisiones, negligencia, incumplimiento de deberes fiduciarios u otras acciones equivocadas cometidas por los administradores y directivos en el ejercicio de sus funciones.
- Reclamaciones de terceros: El seguro de D&O protege a los directivos contra reclamaciones presentadas por empleados, clientes, accionistas u otros terceros que alegan daños o perjuicios debido a acciones o decisiones de los directivos.
- Gastos legales y defensa: Este seguro cubre los gastos legales, incluyendo los honorarios de abogados, costos de litigio, investigaciones y otros gastos relacionados con la defensa de los directivos en caso de una reclamación o demanda.
- Responsabilidad personal: El seguro de D&O brinda protección personal a los administradores y directivos, ya que cubre sus activos personales en caso de que sean responsables de indemnizaciones o sanciones económicas derivadas de una demanda exitosa.

Es importante destacar que el seguro de D&O no cubre actos ilegales, fraudulentos o intencionales cometidos por los directivos. Además, cada póliza puede tener exclusiones y limitaciones específicas.

#### - **Seguro de crédito**

El seguro de crédito es un tipo de seguro que protege a las empresas contra el riesgo de impago por parte de sus clientes. Proporciona cobertura en caso de que un cliente no pague sus deudas comerciales debido a insolvencia, quiebra u otros factores que impidan el pago.

El seguro de crédito ayuda a las empresas a proteger su flujo de efectivo y minimizar el riesgo de pérdidas significativas debido a la falta de pago. Al obtener este seguro, las empresas pueden transferir el riesgo de impago a la compañía aseguradora.

Cuando una empresa adquiere un seguro de crédito, generalmente se lleva a cabo un proceso de evaluación de riesgos por parte de la aseguradora. Esto

implica evaluar la solvencia crediticia de los clientes de la empresa asegurada para determinar el nivel de cobertura y las primas del seguro.

Si un cliente asegurado incumple su obligación de pago, la empresa asegurada puede presentar una reclamación ante la compañía de seguros. Si se verifica que el impago está dentro de los términos de la póliza, la aseguradora indemnizará a la empresa por el importe no pagado.

El seguro de crédito puede tener beneficios significativos para las Pymes, ya que les brinda mayor seguridad al otorgar crédito a sus clientes y les permite expandir sus operaciones comerciales. También puede proporcionar información valiosa sobre la solvencia crediticia de los clientes y ayudar en la toma de decisiones financieras.

#### **- Seguro de Caución**

El seguro de caución es un tipo de seguro que garantiza el cumplimiento de obligaciones contractuales o legales por parte de una persona o empresa. Actúa como una garantía financiera para proteger a la parte beneficiaria en caso de incumplimiento por parte del asegurado.

En términos generales, el seguro de caución funciona de la siguiente manera: el asegurado paga una prima a la compañía de seguros y, a cambio, la aseguradora emite una póliza de caución que garantiza el cumplimiento de una obligación específica. Esta obligación puede ser el cumplimiento de un contrato, el pago de deudas, el reembolso de anticipos o el cumplimiento de regulaciones legales, entre otros.

Si el asegurado no cumple con su obligación, la parte beneficiaria puede presentar una reclamación ante la compañía de seguros. Si se verifica el incumplimiento, la aseguradora pagará una indemnización a la parte beneficiaria hasta la cantidad máxima estipulada en la póliza de caución.

El seguro de caución se utiliza en una amplia gama de situaciones, como licitaciones de contratos, garantías de construcción, obligaciones aduaneras, alquileres, cumplimiento de leyes y regulaciones, entre otros. Proporciona seguridad y tranquilidad a las partes involucradas en una transacción, ya que se garantiza que el asegurado cumplirá con sus obligaciones.

Es importante destacar que el seguro de caución no exime al asegurado de su responsabilidad o deuda, pero brinda una protección financiera a la parte beneficiaria en caso de incumplimiento. Además, las condiciones y los términos del seguro de caución pueden variar según el tipo de obligación y las regulaciones locales.

#### **- Seguro de Transportes**

El seguro de transportes es un tipo de seguro diseñado para proteger los bienes o mercancías durante su transporte. Cubre los riesgos asociados al envío de mercancías, ya sea por vía terrestre, marítima, aérea o fluvial.

El seguro de transportes proporciona cobertura en caso de pérdida, daño o robo de las mercancías durante el proceso de transporte. Esto incluye

situaciones como accidentes, incendios, desastres naturales, hundimientos de barcos, colisiones de vehículos, entre otros riesgos.

Existen diferentes tipos de pólizas de seguro de transportes, por ejemplo, eventual o sencilla, póliza flotante, regularizable y de abono y las coberturas puede variar según las necesidades específicas del cliente. Algunos aspectos importantes a considerar en el seguro de transportes son:

- Cobertura de pérdida total: Cubre la pérdida total de las mercancías en caso de un evento cubierto, como un accidente grave o un desastre natural.
- Cobertura de daños parciales: Cubre los daños parciales sufridos por las mercancías durante el transporte.
- Cobertura de robo: Protege contra el robo de las mercancías durante el transporte.
- Cobertura de responsabilidad civil: Cubre los daños a terceros causados durante el transporte, como daños a la propiedad o lesiones personales.

Es importante señalar que el seguro de transportes generalmente se aplica desde el momento en que las mercancías salen del punto de origen hasta que llegan a su destino final. La responsabilidad del seguro puede recaer en el transportista, el propietario de las mercancías o ambas partes, dependiendo de los términos del contrato de transporte.

El seguro de transportes es especialmente relevante para las empresas que se dedican al envío de mercancías a nivel nacional o internacional. Proporciona protección financiera en caso de pérdida o daño a las mercancías, y brinda tranquilidad a los propietarios de estas.

#### - **Seguro de todo riesgo construcción**

El seguro de todo riesgo construcción está diseñado para proteger a constructores, contratistas y propietarios o promotores de obras frente a los daños y pérdidas materiales que puedan surgir a consecuencia directa de una causa accidental e imprevisible, ocurridos a los trabajos de obra civil e instalaciones realizados y en curso de realización. Su objetivo fundamental es proteger la inversión minimizando riesgos y costes de un posible siniestro.

Como ejemplo de construcción asegurable podríamos indicar edificios, naves industriales, aeropuertos, puentes, puertos, canales de riego, etc.

Aunque normalmente lo contrata el constructor, también puede hacerlo cualquier interviniente de la obra como es el caso del promotor, los subcontratistas, etc.

Esta póliza asegura los trabajos desde el inicio de la obra hasta su finalización y, habitualmente se incluye un período de mantenimiento de 12 meses desde la finalización de la obra.

### **- Seguro de avería de maquinaria**

El seguro de avería de maquinaria cubre daños y pérdidas materiales que sufra la maquinaria asegurada a consecuencia de una causa accidental, súbita e imprevisible. Este seguro es especialmente útil para Pymes que dependen de su maquinaria para llevar a cabo sus operaciones comerciales.

El seguro de avería de maquinaria cubre los costos de reparación o reemplazo de la maquinaria asegurada en caso de daño o avería debido a eventos inesperados, como fallos mecánicos, cortocircuitos u otros daños eléctricos, defectos de engrase, esfuerzos anormales, autocalentamiento y errores de operación, entre otros. Algunas pólizas también pueden cubrir los gastos de transporte, desmontaje, reinstalación y almacenamiento temporal de la maquinaria afectada.

El seguro de avería de maquinaria generalmente no cubre los daños causados por el desgaste normal, el mantenimiento inadecuado o el uso indebido de la maquinaria. Sin embargo, cada póliza puede tener sus propias exclusiones y condiciones específicas.

### **- Equipos electrónicos**

El seguro de equipos electrónicos cubre daños accidentales a equipos electrónicos como son ordenadores personales y sus periféricos (monitores, impresoras, escáneres, etc.), equipos de procesamiento de datos, de comunicación, equipos de radio y televisión, equipos médicos, dispositivos electrónicos portátiles, etc.

Los daños cubiertos pueden afectar tanto a averías internas del aparato como a daños externos, por lo que cubre una amplia gama de riesgos, incluyendo daños accidentales, fallos mecánicos, incendios, robos, actos de vandalismo, fenómenos naturales como inundaciones o terremotos, y también puede incluir cobertura contra pérdida de datos o interrupción del negocio debido al fallo de un equipo asegurado.

### **- Vida riesgos colectivos**

Es un tipo de seguro de vida diseñado para cubrir a un grupo de personas, generalmente empleados de una empresa o miembros de una organización. En lugar de asegurar individualmente a cada persona, este tipo de póliza cubre a un conjunto de personas bajo una misma póliza.

El seguro de vida de riesgos colectivos brinda protección financiera a los beneficiarios designados en caso de fallecimiento o incapacidad derivadas de una enfermedad o accidente del asegurado durante el período de cobertura.

La cantidad de la cobertura de seguro suele estar relacionada con el salario o ingreso del asegurado, y se establece previamente en la póliza.

Esta forma de seguro es ofrecida por el empleador o la organización a sus empleados o miembros como un beneficio adicional. Por lo general, el empleador paga las primas del seguro y los empleados o miembros pueden

tener la opción de aumentar la cobertura de seguro o agregar beneficios adicionales mediante contribuciones adicionales.

Una característica importante del seguro de vida de riesgos colectivos es que generalmente no requiere exámenes médicos individuales para la inscripción. En lugar de eso, se basa en información agregada sobre el grupo asegurado. Esto facilita la adquisición del seguro para los miembros del grupo sin tener que pasar por un proceso detallado de evaluación médica.

### **3.5. Los riesgos emergentes para las Pymes**

En el cambiante mundo en que vivimos, la globalización, los cambios tecnológicos, el cambio climático, el envejecimiento de la población y las migraciones masivas, fenómenos pandémicos o acontecimientos geopolíticos como el Brexit, se plantea un panorama de incertidumbre con el que convivir todos los días. El mejor ejemplo es la crisis del coronavirus desatada a principios del 2020 con graves repercusiones económicas.

Estas situaciones plantean grandes retos al mundo de las Pymes. Para algunos riesgos el sector asegurador será capaz de plantear fórmulas que ayuden a las Pymes de hoy y del futuro a estar menos expuestas a imprevistos. Para otro tipo de riesgos será demasiado pronto, y el sector asegurador, de momento, no será capaz de encontrar soluciones a esos desafíos.

Hoy en día existen más riesgos empresariales que nunca. Para entenderlos bien es necesario tener un conocimiento macroeconómico cada vez más profundo, porque todo está interrelacionado. Los escenarios geopolíticos, las corrientes sociales, los avances tecnológicos, la velocidad de las comunicaciones por las que se difunden rápidamente tanto las buenas como las malas noticias por todo el mundo, el cambio en el comportamiento de los consumidores, las regulaciones legales locales e internacionales.

Estas situaciones han desarrollado nuevos riesgos globales que pueden suponer también para el empresario verdaderas oportunidades asociadas a los mismos.

La tecnología se ha convertido en la mayor ayuda para la expansión de la civilización y, a la vez, en uno de sus mayores peligros. Nos referimos tanto a la vulnerabilidad de las comunicaciones y de los datos almacenados en la diversidad de los sistemas de información, como a la consecuencia en los medios humanos de la masiva utilización tecnológica (mayores índices de desempleo, intensificación del trabajo por la competitividad creciente, envejecimiento de la población activa, que ocasiona cierto déficit de preparación de los empleados en el nuevo entorno tecnológico).

Uno de los riesgos más evidentes y para el que el sector asegurador ha desarrollado una solución, es el ciberseguro. Pero junto con este existen otros riesgos globales y emergentes todavía sin solucionar por el sector asegurador.

En los últimos informes sobre riesgos algunos investigadores señalan el cambio climático como el mayor riesgo a medio plazo (entre ellos el Fondo Monetario Internacional). Mientras, por inmediatez e importancia económica, otros aluden al impacto de la posible interrupción de negocio por causas diversas sin daños en las propias instalaciones, entre los cuales incluiríamos los riesgos cibernéticos. Sin embargo, lo que todos los analistas destacan es que los nuevos avances tecnológicos depararán riesgos crecientes. Estos, a su vez, retroalimentarán el actual mapa de riesgos, por lo que será necesario evaluar estas amenazas de una forma continua.

## 4. Canales de distribución para las Pymes

La mediación de seguros en España puede adoptar diferentes modalidades que luego constituyen canales de venta con dinámicas, estructuras de comisiones y oferta de producto que les son propias.

Las diferentes clases de intermediarios de seguros en España son:

- **Agentes de seguros:** Son profesionales que trabajan en nombre de una compañía de seguros específica para vender y promover los productos de esa compañía. A diferencia de los corredores de seguros, los agentes de seguros representan y actúan en interés de la compañía aseguradora y no como intermediarios independientes.

Pueden desglosarse en agentes de seguro **exclusivos**, los cuales desarrollan su mediación para una sola aseguradora, o bien también pueden ser **vinculados**, que son los que desarrollan su mediación para varias entidades aseguradoras.

La función principal de un agente de seguros es asesorar a los clientes sobre los productos y servicios ofrecidos por la compañía de seguros que representan

- **Corredores de seguros:** Los corredores de seguros son profesionales que actúan como intermediarios entre los clientes y las compañías de seguros. Su principal función es asesorar a los clientes sobre los diferentes tipos de seguros disponibles y ayudarles a encontrar la mejor opción que se ajuste a sus necesidades y presupuesto.

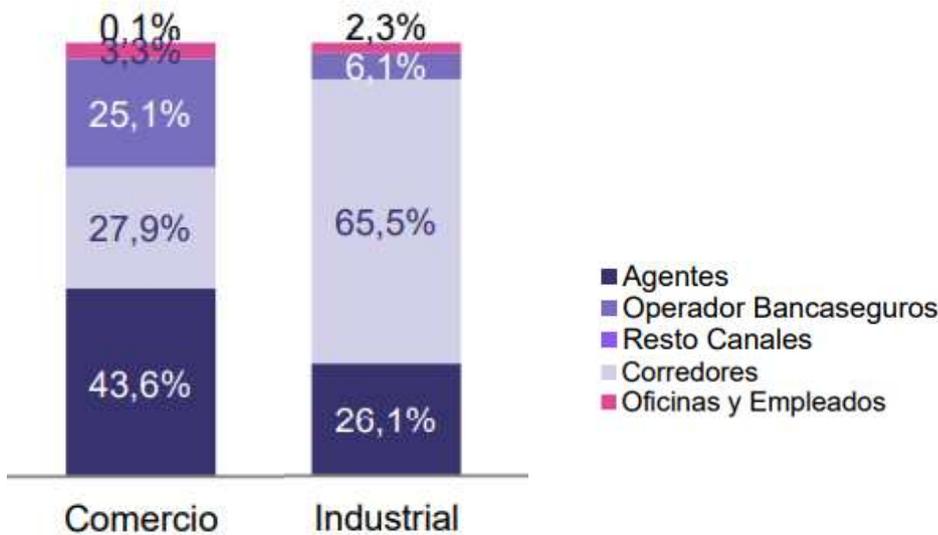
Los corredores de seguros trabajan de manera independiente y representan los intereses de los clientes, no de las compañías de seguros. Esto significa que están obligados a actuar en el mejor interés del cliente y buscar las mejores coberturas y precios disponibles en el mercado.

- **Operador de banca-seguros:** Los operadores de banca-seguros son las entidades de crédito y sociedades mercantiles (dirigidas o participadas por entidades de crédito) que realizan mediación de seguros como agentes de seguros apoyándose en la red de las propias entidades de crédito. Esto se realiza gracias un contrato de agencia de seguros con entidades aseguradoras. Éste contrato será **exclusivo** si la entidad de crédito comercializa seguros de una única aseguradora o **Vinculado** cuando comercializa seguros de varias entidades aseguradoras.
- **Oficinas y empleados:** Venta directa por la comercialización de seguros a través de oficinas de la propia entidad aseguradora.

- **Resto de canales:** Como por ejemplo la venta por internet o teléfono móvil. Son los canales llamados no tradicionales y cada vez representan un volumen superior y con clara tendencia al crecimiento. No obstante, es importante destacar que los canales de ventas de los seguros no operan como compartimientos estancos a lo largo del proceso de venta amplio (búsqueda de información, comparación de alternativas, consultas, contratación, pago, etc) y una proporción muy elevada de los clientes busca información y compara los seguros en internet.

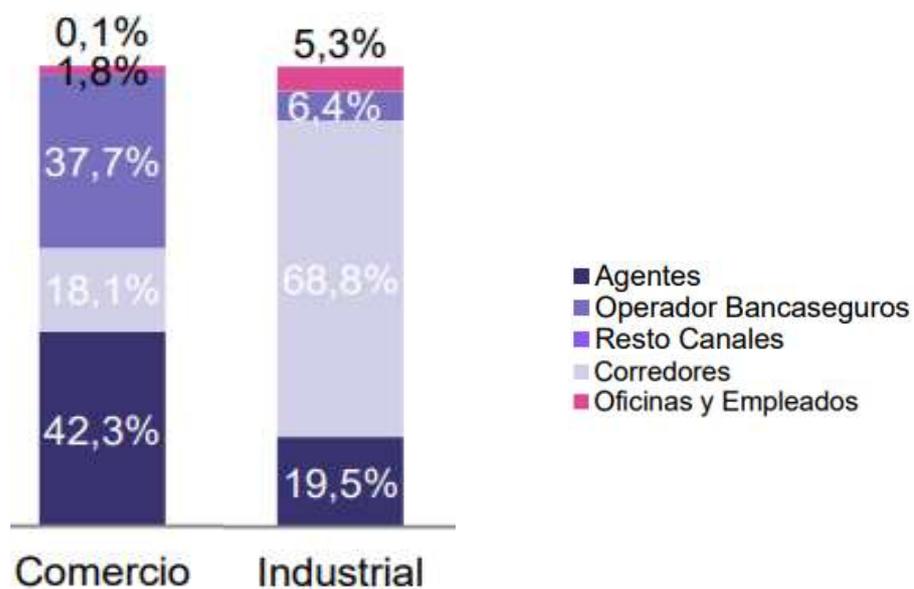
Los canales con mayor cuota de mercado en la comercialización de seguros de productos para Pymes son agentes y corredores, tanto en el volumen de negocio como en la nueva producción, tal y como se observa en los siguientes gráficos:

Gráfico 3. Cuota de mercado de comercios y multirriesgo Industrial. **Volumen de cartera.**



Fuente: Informe de ICEA. Canales de distribución. Año 2021

Gráfico 4. Cuota de mercado de comercios y multirriesgo Industrial. **Nueva producción.**



Fuente: Informe de ICEA. Canales de distribución. Año 2021



## 5. Definición de venta cruzada

La venta cruzada, es una estrategia de marketing relacional en la que se ofrece a un cliente productos o servicios adicionales que complementan o son de su interés. Es decir, es la sugerencia de un producto o servicio adicional al que el cliente ya ha comprado o está interesado en comprar. El objetivo es aumentar la venta de productos en un solo cliente y fomentar su fidelización, ofreciéndole productos o servicios que puedan satisfacer otras necesidades que tenga.

En inglés también se le conoce como cross-selling y la clave de este sistema está en aportar más valor al usuario al demostrarle que conocemos en profundidad sus necesidades. Como en cualquier otra acción de marketing, detrás de la venta cruzada debe existir una planificación y una estrategia.

### 5.1. Diferencias entre el cross-selling y upselling

El cross-selling, invita al usuario a adquirir otros productos que complementan su compra. En cambio, el upselling busca que el cliente adquiera una versión final del producto de mayor precio.

Son estrategias distintas con un mismo objetivo. Con la venta cruzada lo logramos a través de otros productos añadidos, mientras que con el upselling nos vamos a un artículo final más caro y más rentable.

Cross-selling: producto final + producto complementario.

Upselling: producto final de mayor precio.

### 5.2. Objetivos de la venta cruzada

Los principales beneficios que persigue la venta cruzada son:

- **Aumentar los ingresos:** Uno de los principales objetivos de la venta cruzada es generar mayores ingresos para la empresa. Al ofrecer productos o servicios adicionales a los clientes existentes, se busca aumentar la cantidad de ventas y, por lo tanto, los ingresos totales.
- **Mejorar la rentabilidad:** La venta cruzada puede contribuir a mejorar la rentabilidad de la empresa al promover productos o servicios complementarios que tienen un margen de beneficio más alto. Esto significa que, al vender productos adicionales a los clientes existentes, la empresa puede aumentar su ganancia por cliente.
- **Retener a los clientes:** Al ofrecer productos o servicios adicionales que satisfacen las necesidades o deseos de los clientes, se busca fortalecer la relación con ellos y fomentar su lealtad a la empresa. La venta cruzada ayuda a la mayor fidelización de los clientes existentes y a reducir la tasa de cancelación de servicios o productos.

- **Mejorar la satisfacción del cliente:** Si la venta cruzada se realiza de manera efectiva y se ofrecen productos o servicios relevantes y útiles para los clientes, esto puede aumentar su satisfacción. Al proporcionar soluciones integrales y satisfacer múltiples necesidades, se puede crear una experiencia positiva para el cliente.
- **Ampliar la cartera de productos:** La venta cruzada permite a la empresa ampliar su cartera de productos o servicios, lo que puede generar nuevas oportunidades de negocio y aumentar la diversificación. Esto puede ayudar a la empresa a adaptarse a las necesidades cambiantes del mercado y aprovechar nuevas fuentes de ingresos.
- **Incrementar la eficiencia operativa:** Al vender productos adicionales a los clientes existentes, la empresa puede aprovechar la infraestructura y los recursos existentes, lo que puede llevar a una mayor eficiencia operativa y a una reducción de costos en comparación con la adquisición de nuevos clientes.

Por otra parte, el principal obstáculo de la venta cruzada es la resistencia del cliente. Por ello, es relevante conocer las necesidades del cliente para poderle ofrecer aquello que realmente pueda interesarle. Es importante seleccionar bien los productos o servicios a ofertar. Debe haber una planificación, con una garantía de calidad y buen asesoramiento.

### 5.3. Tipos de venta cruzada

Hay distintos tipos de ventas cruzadas y la mayoría de las empresas las sugieren constantemente a sus clientes. Estos son algunos ejemplos:

- **Email marketing posterior:** A los pocos días de que un usuario haya comprado un artículo, se puede mandar una comunicación ofreciéndole productos que complementen u optimicen el primero que compró.
- **Banners y anuncios de publicidad:** Elementos que aparecen en las páginas web cuando se ha comprado algo por Internet. Supone una venta cruzada automática, ya que se le ofrecen al usuario artículos relacionados con sus preferencias.
- **'Otros usuarios compraron...':** Otra forma de automatización propia de grandes empresas online que venden en internet. La propia página, según el producto que esté observando el cliente, enseña lo que otros usuarios compraron junto con este artículo. Si el usuario observa que otros consumidores han realizado esas compras se sentirá más seguro y muy probablemente le incentive más la compra.
- **Servicios adicionales:** Funciona muy bien con productos que requieren de una instalación. El cliente se evita el engorro de tener que programar o configurar un aparato y no dudaría en pagar si se le ofrece esa opción.

## 5.4. Ejemplo de venta cruzada en diversas industrias

La venta cruzada es una técnica muy utilizada en múltiples industrias. Esto es debido a que concretar una nueva venta a clientes existentes tiene una probabilidad de éxito entre un 60 y 70%, mientras que cerrar una nueva venta a un no-cliente cuenta con una probabilidad de éxito entre un 5 y 20%.

Algunos ejemplos de venta cruzada en otras industrias diferentes al seguro:

- **Comercio electrónico:** Al momento de vender un portátil, se ofrece al cliente una funda para su portátil. Si el cliente termina comprando ambos productos, se considera una venta cruzada.
- **Moda:** Ofrecer al cliente un par de calcetines cuando se encuentra comprando unos zapatos.
- **Alimentación:** ofrecer al cliente un helado en el momento que está comprando su hamburguesa.

En el sector financiero, además del sector asegurador, también existen muchos ejemplos de venta cruzada:

- **Inversiones privadas:** Ofrecer a un cliente con inversión en bonos de gobierno, invertir un capital adicional en el fondo del S&P 500.
- **Banca personal:** Ofrecer a un cliente, que ya cuenta con una cuenta de ahorros, una línea de crédito o una tarjeta de crédito.



## 6. La venta cruzada en el sector asegurador

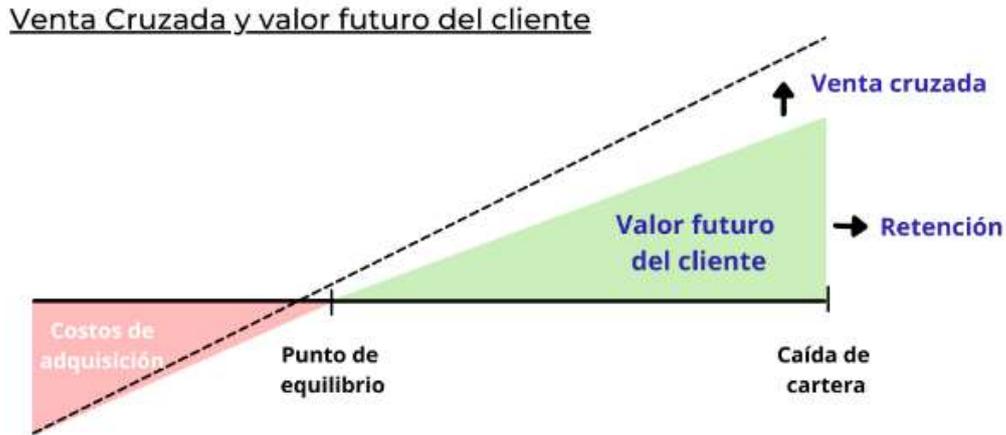
La venta cruzada permite trabajar sobre la cartera de clientes de una compañía de seguros para incrementar la venta de productos o servicios que ya tiene, aunque es importante destacar que no solo trata de vender más seguros a los clientes. La clave para aplicar esta técnica adecuadamente consiste en conocer bien quién es tu cliente, cuáles son sus necesidades y trabajar para satisfacerlas.

Cuando una compañía de seguros practica la venta cruzada, se beneficia de las siguientes ventajas:

1. Tener a un cliente más fiel a nuestra compañía y por ende con menor tasa de caída de cartera.
2. Estar ante un cliente con mayor integridad aseguradora y por lo tanto con mayor valor para la compañía.
3. Optimización de costes ya que si se comparan los recursos que se destinan para conseguir nuevos clientes, esta estrategia es más económica.
4. Balancear las carteras con diferentes productos y aumentar rentabilidad.
5. Lanzar nuevos productos y servicios con mayor probabilidad de éxito.
6. Dimensionar los esfuerzos de marketing.
7. Apoyar a sus fuerzas de ventas.

La venta cruzada bien realizada y con buena gestión de fidelización y retención, logrará no solamente el ingreso por la venta si no que año a año generará nuevos ingresos. Por lo tanto, el valor de la venta cruzada en seguros no se debe medir únicamente por la prima de la venta realizada, si no que por el flujo de fondos que dicha póliza generará a futuro. Realizar una buena venta cruzada en seguros genera un potencial valor futuro extremadamente alto, comparado con otras industrias de compra única (retail, moda, alimentos), tal y como indica el siguiente gráfico:

Gráfico 5. Impacto de la venta cruzada en el valor futuro del cliente.



Fuente: Foliume.com

Por otro lado, las compañías de seguro también se encuentran con inconvenientes para realizar la venta cruzada, como la falta de ofrecimiento por parte de los corredores o agentes. Adquirir un nuevo cliente es entre 5 y 25 veces más caro que invertir en mantener y crecer a los existentes, sin embargo, la mayoría de los distribuidores destinan un mayor foco a la nueva producción. Las causas fundamentales son:

- Generar buenos resultados en gestión de la cartera es difícil y, en ocasiones, los distribuidores no tienen una clara orientación comercial hacia la venta cruzada, ya sea por falta de habilidades o de conocimientos.
- Desconocimiento de las acciones que aumentan la venta cruzada.
- Falta de planificación estratégica para llevar a cabo acciones de venta cruzada.
- Desconocimiento de los clientes con mayor potencial.
- Miedo de no acertar el momento de contacto y molestar a los clientes.
- Carencia de programas CRM que faciliten su labor o carencias de filosofía comercial enfocada a las ventas.

## 6.1. Oportunidad de venta cruzada en España

A nivel macro, España cuenta con un alto potencial de venta cruzada si lo comparamos contra otros países del mundo.

Según el informe de Swiss Re Institute lanzado en noviembre 2021, España se encuentra en el ranking 14 en el mundo y 5ª en Europa en volumen de primas, con un valor total de 58.103 millones € en 2020, tal y como se muestra en el siguiente gráfico:

Gráfico 6. Top 20 mercados globales aseguradores por volumen de prima en 2020.

Rank 2020	Country	Total premium volume (USD bn)			Global market share	
		2020	2019	% change	2020	2019
1	= US	2530570	2485326	1.8%	40.3%	39.5%
2	= China	655874	617399	6.2%	10.4%	9.8%
3	= Japan	414805	427580	-3.0%	6.6%	6.8%
4	= United Kingdom	338321	364352	-7.1%	5.4%	5.8%
5	▲ Germany	258566	249207	3.8%	4.1%	4.0%
6	▼ France	231347	260457	-11.2%	3.7%	4.1%
7	= South Korea	193709	179018	8.2%	3.1%	2.8%
8	= Italy	161973	167881	-3.5%	2.6%	2.7%
9	= Canada	143468	134839	6.4%	2.3%	2.1%
10	= Taiwan	113304	117823	-3.8%	1.8%	1.9%
11	= India	107993	107893	0.1%	1.7%	1.7%
12	= Netherlands	87529	84179	4.0%	1.4%	1.3%
13	▲ Hong Kong	73131	70696	3.4%	1.2%	1.1%
14	= Spain	66323	70982	-6.6%	1.1%	1.1%
15	▲ Australia	62840	68688	-8.5%	1.0%	1.1%
16	▲ Switzerland	62669	58868	6.5%	1.0%	0.9%
17	▲ Ireland	58089	58645	-0.9%	0.9%	0.9%
18	▼ Brazil	57623	73388	-21.5%	0.9%	1.2%
19	▲ Belgium	41236	41372	-0.3%	0.7%	0.7%
20	▲ Sweden	40939	38026	7.7%	0.7%	0.6%

Note: arrows indicate change in ranking relative to 2019; = signifies no change  
Source: Swiss Re Institute

Fuente: Swiss Re Institute. Sigma. World insurance: The recovery gains pace

Sin embargo, en el ranking de volumen de primas per cápita, España cae al puesto 28 en el mundo y 16 en Europa.

En un primer análisis, esto significa que España en comparativa con otros países del mundo y de Europa tiene un gran potencial de aumentar la densidad de seguros per cápita.

Es decir, si bien seguramente exista un gran potencial de incorporar clientes no asegurados, la gran oportunidad se encuentra en lograr clientes integrales a través de la venta cruzada.

## **6.2. Venta cruzada en seguros para Pymes**

La venta cruzada en seguros para Pymes se refiere a la estrategia de ofrecer a una empresa varias pólizas de seguros, en lugar de solo una, con el objetivo de cubrir diversas necesidades y reducir los riesgos asociados a su actividad. Esta estrategia es muy común en el sector de los seguros, ya que permite a los mediadores y a las compañías aseguradoras ofrecer una solución integral y personalizada a los clientes, al mismo tiempo que les permite aumentar su cartera de productos y fidelizar a los clientes.

En el caso de las Pymes, la venta cruzada de seguros puede ser especialmente importante, ya que estas empresas suelen tener una mayor exposición a riesgos y una menor capacidad para afrontar las pérdidas que se derivan de ellos. Por esta razón, es fundamental que las Pymes cuenten con un plan de seguros adecuado para proteger sus activos, empleados y operaciones.

Es importante que los mediadores y las compañías aseguradoras sean capaces de entender las necesidades específicas de cada Pyme y ofrecer una solución personalizada y adaptada a ellas. Para ello, es fundamental contar con un equipo de expertos que puedan asesorar al cliente y ofrecerle la mejor solución en función de su situación y necesidades.

## **6.3. Pasos para implementar la venta cruzada**

Los pasos para implementar exitosamente una campaña de venta cruzada son los siguientes:

1. Identificar a los clientes adecuados para realizar la campaña de venta cruzada. En este apartado es muy importante la implementación de técnicas de análisis de datos, big data, aprendizaje automático e inteligencia artificial que permitan a la compañía detectar patrones de consumo o segmentación de clientes para optimizar los esfuerzos a la hora de llevar a cabo un proceso de venta y obtener una ratio de conversión mayor.
2. Determinar los productos y servicios que se quieren ofrecer mediante la venta cruzada.
3. Determinar con que canales de distribución se quiere realizar la venta cruzada y el proceso a seguir.
4. Crear un argumentario comercial. A la hora de contactar al cliente propenso, es importante que exista una oferta y un argumentario comercial sólido.
5. Disponer de herramientas digitales a la hora de contratar los seguros para las Pymes.
6. Análisis y evaluación de los resultados. Una vez terminada la campaña comprobar las métricas clave para poder determinar si la campaña tuvo éxito o no y ver en qué se puede mejorar para futuras ocasiones.

Más adelante, estos puntos se desarrollarán con más detalle, aplicados para soluciones aseguradoras de Pymes y con la utilización de IA.

Gráfico 7: Pasos para implementar la venta cruzada:



Fuente: Elaboración propia



## **7. Inteligencia Artificial en el sector asegurador**

### **7.1. Oportunidad del uso de Inteligencia Artificial (IA)**

La digitalización y el desarrollo de nuevas tecnologías digitales representan una gran oportunidad para las compañías de seguros.

Las compañías aseguradoras pueden mejorar notablemente sus procesos de gestión online, facilitar la movilidad de sus empleados favoreciendo la conciliación entre la vida laboral y familiar o lograr una mayor eficiencia en sus procesos internos gracias a soluciones digitales.

Desde la pandemia por la Covid-19, cada vez más, las aseguradoras tienden a transformarse en una empresa más digital donde la conectividad, la optimización y la automatización predominan en todas sus etapas. En la actualidad, el sector asegurador se encuentra inmerso en un profundo proceso de digitalización con el fin de ofrecer una experiencia mucho más fluida y una mejor relación con los clientes, siendo capaces de brindarles un producto más competitivo, atractivo y transformador con un nuevo valor añadido.

La transformación digital ha traído consigo la creación de productos a medida dentro del sector seguros. Ante las nuevas demandas, las compañías aseguradoras ven como las nuevas tecnologías van ganando mayor protagonismo. Así es como el sector ha optado por hacer uso de la inteligencia artificial, el big data, los chatbots o la computación en la nube para diseñar nuevos productos u ofrecer servicios innovadores a sus clientes. De esta forma no solo impulsan una mejor experiencia digital para sus usuarios, sino que se sitúan a la vanguardia marcando una diferencia significativa con el resto de sus competidores.

En este sentido cabe mencionar que la disrupción ha llegado en los últimos años con la participación de nuevos actores como las nuevas tecnologías, las insurtech y el tratamiento masivo de datos. Ante este nuevo escenario, el sector asegurador debe definir rápidamente cuáles son sus nuevos objetivos y qué cambios debe acometer para alcanzarlos de manera eficiente, productiva y con el menor esfuerzo posible. Encontrar nuevas fórmulas y modelos digitales es clave para dar la respuesta transformadora e innovadora que los clientes esperan.

La inteligencia artificial es una disciplina que busca emular la inteligencia humana. Desde que comenzó su expansión a mediados del Siglo XX, la IA cuenta con múltiples aplicaciones en diferentes contextos académicos, de negocio, médicos, robótica, entre otros.

De acuerdo a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), un sistema de IA es un sistema basado en una máquina que es capaz de influenciar el entorno produciendo una salida o resultado (predicciones, recomendaciones o decisiones) para un conjunto dado de objetivos.

Gráfico 8: Esquema de Sistema de IA:



Fuente: Imagen adaptada de la OCDE

Actualmente existen diferentes tipos de sistemas de IA basados en la lógica y conocimiento, a continuación, se mencionan algunos ejemplos:

- **Sistemas basados en casos:** Estos sistemas utilizan el razonamiento basado en casos para crear soluciones a un problema. Este sistema funciona revisando datos pasados de situaciones similares.
- **Sistemas de clasificación:** Estos sistemas analizan diferentes datos para comprender su estado de clasificación.
- **Sistemas de análisis de elegibilidad:** Estos sistemas se utilizan para determinar la elegibilidad de un usuario para un servicio específico. Un sistema hace preguntas guiadas por el usuario hasta que recibe una respuesta descalificadora.
- **Sistemas expertos:** Estos son un tipo común de Sistemas Basados en Lógica y Conocimiento que simulan la toma de decisiones de expertos humanos en un campo en particular. Los sistemas expertos proporcionan soluciones para los problemas, así como las explicaciones detrás de ellos. Por ejemplo, podrían usarse para cálculos y predicciones.
- **Sistemas de tutoría inteligentes:** Estos sistemas están diseñados para apoyar el aprendizaje y la educación humana. Los sistemas de tutoría inteligentes proporcionan a los usuarios instrucciones y dan retroalimentación basada en el rendimiento o las preguntas.
- **Sistemas basados en reglas:** Estos sistemas se basan en reglas especificadas por humanos para analizar o cambiar los datos para alcanzar el resultado deseado.

En el ámbito de los negocios, la IA es una herramienta tecnológica en creciente adopción que busca optimizar y automatizar procesos, con el fin de generar mejores resultados para los clientes, empleados, inversionistas y todo su ecosistema.

Dado el contexto macroeconómico actual, la diferencia del rendimiento entre compañías aseguradoras aumentará, y las aseguradoras que aceleren sus esfuerzos de analítica avanzada tendrán una probabilidad significativamente mayor de estar entre las mejores. Por ese motivo el 86% de los líderes del sector asegurador y financiero tienen planes de acelerar la incorporación de IA en los próximos 5 años.

Debido a que los datos son necesarios para que la IA sea efectiva, el sector de seguros se encuentra en una posición preferencial debido a su información histórica acumulada. Esto implica que existe un gran potencial para el sector en generar sistemas de optimización y automatización que logren una ventaja competitiva para aquellas compañías que lo implementen.

El siguiente gráfico muestra los resultados de una encuesta, realizada por McKinsey, a compañías aseguradoras de EMEA donde se observa, que en general, incluso las compañías de mejor rendimiento tienen un margen significativo de mejora en su enfoque para trabajar con datos:

Gráfico 9. Resultado encuesta de Mckinsey realizado a aseguradoras de EMEA.



Fuente: QuantumBlack, IA de McKinsey

En la última década, las aseguradoras e insurtechs han sido de los actores más activos en la incorporación de IA dentro del sector. Sin ninguna duda, el aumento de la digitalización por la pandemia global aceleró la implementación

de avances en el mercado asegurador, a pesar de que ya era una tendencia creciente.

Algunos ejemplos de procesos en los que las aseguradoras pueden mejorar mediante el uso de IA son los siguientes:

- **Optimización de gestión de cartera:** mejorar la retención y venta cruzada de clientes existentes mediante el análisis de propensión de fuga o compra.
- **Personalización de productos:** creación a escala y en tiempo real de seguros adaptados a las necesidades de los clientes.
- **Evaluación de riesgo comercial y personal:** automatizar partes de la determinación de riesgo individual u organizacional, mediante análisis automático de múltiples fuentes de información.
- **Evaluación de siniestros:** responder más rápidamente al cliente mediante la clasificación automática de siniestros determinando la urgencia y dirigiendo el siniestro a la persona correcta dentro de la compañía.
- **Optimización de precios:** mejorar los volúmenes o márgenes por producto, al estimar la elasticidad precio de la demanda para un producto determinado, junto con la evaluación del riesgo.
- **Detección de fraude:** aumentar la eficacia y eficiencia de la identificación de fraude en procesos de aplicación y siniestros.
- **Mejorar la velocidad de respuesta de suscripción:** Acelerar reparto de los casos a suscribir según perfil del suscriptor.
- **Mejorar la experiencia de cliente:** incrementar la velocidad de compra de productos.
- **Optimizar la atención al cliente:** mejorar las interacciones sea por llamada, email o mensajes mediante el uso de la tecnología aplicada al reconocimiento y registro de las interacciones con cliente.

## 7.2. Ventajas del uso de IA en seguros para Pymes

La IA aporta varias ventajas a los seguros de Pymes ya que puede ser una herramienta muy útil en el sector asegurador para mejorar la eficiencia, la precisión y la personalización de los servicios ofrecidos a los clientes. Algunas de sus ventajas son:

- **Evaluación de riesgos:** La IA puede analizar grandes cantidades de datos para determinar el nivel de riesgo de una Pyme. Utilizando técnicas de aprendizaje automático, puede identificar patrones en los datos y predecir, por ejemplo, el riesgo de pérdidas financieras o daños materiales.

- **Personalización de seguros:** La IA puede analizar los datos de una Pyme para entender sus necesidades y ofrecer seguros personalizados. Por ejemplo, si una empresa tiene un alto riesgo de pérdida de datos, la IA podría recomendar un seguro de ciberseguridad.
- **Automatización de procesos:** la IA puede automatizar tareas repetitivas y tediosas, como la evaluación de reclamaciones y la gestión de documentos. Esto puede ahorrar tiempo y reducir errores humanos.
- **Mejora de la experiencia del cliente:** la IA puede personalizar la experiencia del cliente mediante la utilización de chatbots y asistentes virtuales que pueden proporcionar información y responder preguntas de manera rápida y eficiente.
- **Detección de fraude:** La IA puede analizar los datos para identificar patrones que podrían indicar fraude. Por ejemplo, si una empresa presenta una gran cantidad de reclamaciones en un corto período de tiempo, la IA podría alertar a los investigadores de posibles actividades fraudulentas.

Por lo tanto, la IA puede ayudar a las compañías a ofrecer seguros más adecuados a las necesidades de las Pymes y a reducir los costes asociados con los procesos manuales y la detección tardía de fraudes.

### 7.3. Gestión del cambio en la mediación con el uso de IA

La gestión del cambio es esencial en cualquier proyecto de IA. En el sector asegurador se agudiza ya que no interviene únicamente la compañía aseguradora, sino que gran parte del negocio, sobre todo en Pymes y empresas, participan los agentes o corredores externos.

La IA es una herramienta valiosa para las compañías de seguros ya que ayuda a mejorar la eficiencia y la precisión de los servicios, lo que es beneficioso tanto para las compañías como para los mediadores de seguros, sin embargo, algunos de ellos pueden ser muy escépticos sobre este cambio, ya que pueden percibir la evolución que proporciona la IA como una amenaza para su futuro.

Por otra parte, los agentes y corredores, como cualquier empresario, tienen una mentalidad empresarial enfocada a impulsar sus incentivos financieros, por este motivo, los proyectos de IA implementados de forma que proporcionen una nueva forma de trabajar y que con su ayuda generen mayores ventas e incremento de sus ingresos, son la clave para demostrar que estarán más empoderados y no reemplazados por las ventajas de la IA.

Las palancas para generar la gestión del cambio son las siguientes:

- **Trabajar conjuntamente:** En la etapa de prueba de concepto, la cocreación es esencial. Un equipo dedicado que incorpora agentes,

corredores externos y colaboradores técnicos garantizará la participación temprana y se asegurará de que la herramienta se ajuste a sus necesidades. A medida que avanza la implementación, el equipo iniciará un ciclo de retroalimentación que mejorará la eficacia de la IA.

- **Fomentar el intercambio de datos:** Es muy importante incentivar el intercambio de datos de los mediadores aprovechando los datos de otras fuentes, como los canales digitales o los centros de gestión de reclamaciones.
- **Explicar por qué:** La IA debe proporcionar a los mediadores alguna justificación cuando recomienda acciones. Sin esto, el mediador no puede dar el paso sugerido.
- **Hacerlo fácil:** Todo debe integrarse con el flujo de trabajo y las herramientas de los mediadores. El nuevo sistema debe reducir, no aumentar, los puntos débiles.
- **Ser Flexible:** El soporte de gestión de cambios de la aseguradora debe adaptarse a cada mediador. La herramienta debe recomendar solo aquellas acciones que puedan realizar.

## 8. Implementación de venta cruzada en seguros para Pymes utilizando IA

Hasta el momento, de forma generalizada, el sector de seguros no ha implantado de forma exitosa la venta cruzada de seguros para las Pymes. Actualmente estamos ante un momento de revolución tecnológica gracias a la IA que puede marcar un punto de inflexión para conseguir optimizar el diseño de una estrategia de venta cruzada en seguros para pymes.

El uso de la IA en la venta cruzada de seguros para Pymes puede ofrecer varias ventajas, entre ellas:

- **Personalización:** la IA permite analizar los datos de la Pyme y proporcionar recomendaciones personalizadas de productos de seguros que se adapten a sus necesidades específicas.
- **Eficiencia:** la IA permite automatizar el proceso de venta cruzada, por lo que se traduce en un ahorro de tiempo y de reducción de errores humanos. Los algoritmos de IA analizan grandes cantidades de datos de manera eficiente y proporcionan recomendaciones de productos y servicios relevantes a los clientes.
- **Mejora de la experiencia del cliente:** al proporcionar recomendaciones personalizadas de productos de seguros, la IA permite mejorar la experiencia del cliente al ofrecer productos que se adaptan a sus necesidades y minimizar la posibilidad de ofrecer productos que no sean relevantes.
- **Incremento de las ventas:** la IA permite identificar oportunidades de venta cruzada que pueden haber pasado desapercibidas, lo que puede aumentar las ventas y los ingresos de la aseguradora.

En general, el uso de la IA mejora la eficiencia y la efectividad de la venta cruzada de seguros para Pymes, lo que beneficia tanto a las empresas aseguradoras como a las Pymes que buscan una protección adecuada.

El objetivo de este capítulo es definir los pasos para realizar la venta cruzada, en seguros para clientes de Pymes, utilizando bases de datos externas e internas de una compañía aseguradora, con el fin de obtener el mayor número de datos de los clientes y poder ofrecerles aquellos productos que cubran realmente sus necesidades.

### 8.1. Identificación de los clientes más adecuados

La IA es capaz de ayudarnos a mejorar como empresa automatizando los procesos de producción, haciendo más eficientes a los trabajadores, previniendo ciberataques, realizando predicciones de ventas... y, por supuesto, es la herramienta perfecta para conocer mejor a nuestros clientes ya que nos

permite conocer sus necesidades para adaptarnos a ellas con el mínimo margen de error.

Un modelo analítico es un algoritmo que en base al pasado (hechos conocidos), predice el futuro (hechos desconocidos), por lo que un modelo analítico es una representación simplificada de la realidad, pero no es la realidad.

El modelo aprende, se va entrenando para que esa representación de la realidad sea cada vez más precisa. Con el tiempo y con la adición de más datos y resultados, serán cada vez mejores y acertarán más.

Existen multitud de técnicas y algoritmos que podemos utilizar para el desarrollo de modelos con diferentes aplicaciones, como, por ejemplo:

- Regresión lineal o logística
- Redes neuronales
- Árboles de decisión
- Random Forest
- XGBoost ...

El funcionamiento de un modelo consiste en recoger la correlación entre el evento que se desea predecir y las variables disponibles.

Las acciones comerciales de venta cruzada exitosas deben tener en cuenta la propensión que tienen los clientes a contratar un determinado producto y cómo se modifica su patrón de consumo en situaciones económicas adversas.

El objetivo es centrar los recursos de la empresa en el segmento o segmentos de mercado específicos con más potencial para conseguir realizar la venta cruzada. Para ello es importante detectar entre toda la cartera aquellas Pymes con más probabilidades de contratar otro producto con la compañía y que además traen el mayor beneficio a la empresa.

La clasificación de los clientes, a la hora de realizar acciones de venta cruzada, es un aspecto fundamental a tener en cuenta para poder realizarla de forma exitosa.

De forma sencilla, perfilar a un cliente es agruparlo según diferentes dimensiones definidas, con otros clientes similares con el fin de realizar la mejor acción posible.

La clasificación del cliente de Pymes se puede realizar teniendo en cuenta diferentes variables obtenidas de la póliza, del cliente y de siniestros, por ejemplo:

- Sector de la actividad
- Facturación

- Solvencia de la pyme
- Número de empleados
- Años de antigüedad en la compañía
- Número de siniestros último año
- Media de número de siniestros de los últimos 3 años
- Media de ratio de siniestralidad de los últimos 3 años
- Ratio siniestralidad últimos 3 años
- Número de pólizas en vigor
- Importe de prima de las pólizas en vigor
- Mediador
- Código postal
- Provincia
- Fecha de renovación
- ....

Habitualmente el mejor perfilado es cuando cruzamos varias variables y logramos entender la propensión de un cliente a realizar cierta acción o a comprar cierto producto (venta cruzada).

Para conseguir dicho perfilado por propensión, la IA es una herramienta muy eficaz ya que los modelos de propensión estiman la probabilidad que tiene un cliente a contratar en un plazo determinado un determinado producto, dada su tipología de cliente, su vinculación con la empresa, su comportamiento financiero, su siniestralidad, su localización geográfica, etc. A su vez, los modelos de IA permiten conocer el impacto que tiene en su comportamiento la situación macroeconómica. Para ello, existen modelos macroeconómicos que estiman futuros escenarios y los vinculan con la propensión al consumo.

## **8.2. Identificación de los productos a ofrecer**

En general, las Pymes, desconocen todas sus necesidades aseguradoras y todos los productos aseguradores que hay, por lo que tienen mucho margen de mejora en su nivel de protección frente a los riesgos. Además, el mercado asegurador de Pymes actual tiene un enfoque a cliente poco centrado en las necesidades de este.

Por otra parte, más de la mitad de las empresas españolas desconocen los costes que supondría la paralización de su actividad. Según el estudio 'Empresas 360° sobre las necesidades de aseguramiento de las empresas españolas', realizado por MAPFRE, en colaboración con la Confederación

Española de la Pequeña y Mediana Empresa (CEPYME) y elaborado sobre los datos de más de 4.000 empresas españolas con una facturación de hasta 20 millones de euros, el estudio refleja que 7 de cada 10 Pymes no sobreviven a un siniestro grave por no tener adecuadamente cubiertos sus riesgos.

Este desconocimiento del riesgo es solo la punta del iceberg, ya que la percepción que los empresarios tienen sobre cómo están cubiertos sus riesgos difiere de la realidad y tienden a ser excesivamente optimistas. Así, uno de cada tres empresarios considera que sus riesgos están no ya adecuadamente cubiertos sino muy bien cubiertos y, sin embargo, prácticamente uno de cada tres riesgos empresariales no dispone de una protección adecuada.

A modo de ejemplo, el 83,7% de las empresas que utilizan compañías de transporte para sus mercancías no dispone de un seguro que cubra los daños que puedan sufrir las mismas, dejando en manos del transportista su aseguramiento.

Otro ejemplo son las reclamaciones por daños a terceros. Prácticamente el 95% de las empresas tiene contratado algún mecanismo para cubrir responsabilidad civil derivada de la actividad que desarrollan y alrededor del 85% la relacionada con los accidentes de trabajo y con los daños que puedan causar los productos o servicios que prestan. Sin embargo, la mayoría de las Pymes no tienen cubierta la responsabilidad civil que afecta a los administradores y directivos (lo hace el 13,9% de los casos).

Además, solo 3 de cada 10 Pymes tienen contratada las pérdidas de beneficios como consecuencia de un siniestro de daños materiales que paralice total, parcial o temporalmente el negocio.

Por otro lado, se refleja también que en España existe todavía poca contratación de seguros de salud y productos para la jubilación para los empleados de la empresa. Solo el 6,8% de las empresas encuestadas tiene planes de pensiones para sus empleados. En los casos en los que la empresa tiene en su convenio el compromiso de contar con un plan de pensiones para sus empleados, el 18,7% afirma que no lo tiene externalizado. Igualmente están poco implantados los sistemas de retribución flexible que integran este tipo de beneficios en el salario (15% de los encuestados).

En definitiva, conocer los riesgos, el efecto que pueden tener en la evolución de las Pymes y minimizarlos a través de una adecuada cobertura aporta a las empresas seguridad, mayor competitividad y, en algunas circunstancias, puede incluso suponer la supervivencia de la compañía.

La IA, ayuda también a detectar cuáles son los productos que necesita un cliente para estar completamente asegurado, teniendo en cuenta los datos y las variables implementadas en los modelos. Para ello es importante combinar las necesidades de los clientes más propensos a la compra con el apetito de riesgo de la compañía según las actividades y características de cada cliente.

El apetito de riesgo se entiende como la capacidad que tiene una compañía aseguradora para asumir los riesgos en la búsqueda del cumplimiento de sus

objetivos, es decir, es la exposición de impactos que la empresa está dispuesta a aceptar para alcanzar sus metas.

A continuación, se detalla un ejemplo visual del resultado obtenido por IA, que indica qué productos necesita el cliente para estar completamente asegurado, teniendo en cuenta todos los datos del cliente extraídos de diferentes fuentes, indicando en verde aquellos que ya tiene contratado con la compañía y teniendo en cuenta la característica del cliente y de su negocio.

Gráfico 10. Ejemplo de recomendación de los modelos



Fuente: Elaboración propia

### 8.3. Identificación del mejor canal de distribución

Anteriormente, se han mencionado los diferentes canales de distribución y se concluye que los canales con mayor cuota de mercado en la comercialización de seguros de productos para Pymes son agentes y corredores, tanto en el volumen de negocio como en la nueva producción.

En este capítulo nos vamos a centrar en cómo definir una estrategia de venta cruzada para agentes y corredores.

En varios foros se ha cuestionado si a medida que la IA se vuelve cada vez más avanzada y utilizada por las compañías aseguradoras, podría reemplazar a los mediadores de seguros. Lo más probable es que no los sustituya pero que cada vez trabajen más juntos para mejorar la eficiencia y la calidad del servicio al cliente, transformando el canal de distribución.

En relación con la venta cruzada mediante IA, las necesidades digitales y pasos del proceso a seguir con la red de mediación son los siguientes:

- Disponer de una red de mediación basada en la especialización en seguros de Pymes, la calidad del servicio y la proactividad en la venta.
- Disponer de CRM's y plataformas digitales conectados con los mediadores para que, una vez identificados los clientes y los productos a ofertar, puedan generar acciones digitales con ellos mediante avisos y comunicaciones utilizando diferentes canales como email, sms, whatsapp... Desde estas plataformas los mediadores podrán escoger si trabajar la venta cruzada con todos los clientes, que los modelos de IA han predicho, o bien podrán excluir aquellos que consideren justificando el motivo. Por último, remitirán los comunicados a sus clientes con un solo click.
- Al enviar los comunicados a los clientes, los mediadores deberán de acompañar la acción realizada por email, sms o whatsapp con una llamada telefónica o visita presencial para asesorar y justificar la necesidad del producto mediante argumentarios comerciales preestablecidos por la compañía aseguradora. Si los mediadores no tuvieran una red de empleados suficiente para realizar esta acción, la compañía pondría a su disposición un contact center y la utilización de chatbots y asistentes virtuales entrenados para realizar el asesoramiento al cliente.
- Si el cliente acepta recibir la oferta, la cotización se realizará automáticamente utilizando IA.
- Si el cliente envía la orden de cobertura, en la mayoría de los casos, el propio mediador podrá obtener la póliza emitida automáticamente de forma autónoma, ya que tanto los clientes como los productos han sido elegidos por el modelo predictivo mediante el que detecta los mejores clientes y sugiere los productos cruzándolo con el apetito de riesgo de la compañía.

#### **8.4. Desarrollar la oferta y argumentario comercial**

Una venta cruzada habitualmente logra mejores tasas de conversión cuando logramos comunicar a nuestros clientes una oferta especial.

Las ofertas, habitualmente acordadas con las aseguradoras, lograrán que la conversación mantenga un fin oportunísimo, fomentando la acción inmediata.

Las ofertas realizadas para los clientes de venta cruzada deberán ser efectivas proporcionando:

- Precio promocional

- Tiempo limitado
- Alto valor percibido

A la hora de contactar al cliente propenso, sobre todo por el canal telefónico o presencial, es fundamental que los mediadores ejecuten una comunicación con un sólido argumentario comercial que logre captar el interés del cliente.

Es importante que por cada producto que ofrezcamos, contemos con un argumentario comercial específico. Es decir, el argumentario de venta cruzada para pólizas de responsabilidad civil será muy diferente al argumentario de venta cruzada de una póliza de accidentes. Si el argumentario cubre las necesidades del cliente hay más probabilidad de lograr que cada contacto con clientes se transforme en una venta.

Los pasos para seguir para realizar un argumentario de ventas efectivo son:

### **1. Identificar las necesidades del cliente:**

Este primer punto está cubierto con los modelos generados a través de la IA que nos ayudarán, como ya hemos comentado, a detectar que productos necesita cada cliente para estar bien asegurado.

También es importante comprender las motivaciones de compra para actuar de acuerdo con las necesidades. Si el cliente siente que se le han respondido a las preguntas pertinentes, tendrá una mejor experiencia de venta.

### **2. Identificar las características del producto o servicio:**

El mediador tiene que conocer perfectamente las características del producto o servicio que está proponiendo al cliente, por ese motivo es importante que la compañía aseguradora haga talleres de formación a sus agentes para asegurarse del conocimiento de su red. Del mismo modo, los comerciales que tienen trato directo con los agentes deberán conocer también las características técnicas de los productos y los aspectos que los diferencian de los competidores.

### **3. Identificar los beneficios para el cliente:**

Este paso tiene como objetivo destacar los beneficios del producto o servicio que responden a las necesidades del cliente.

Para ello hay que explicarle cual es el aporte de valor del producto y el beneficio, pero también las pérdidas que podría tener si no lo contrata.

### **4. Tener un buen conocimiento del mercado:**

Es esencial conocer los productos y servicios de la competencia: precios, ofertas, enfoque de marketing, relaciones con la mediación, etc.

Todos estos elementos ayudarán a tener una posición más sólida frente a los competidores y destacar con una propuesta de valor diferencial.

Para ello se pueden generar e-learning mediante y asistentes virtuales mediante IA.

## 5. Propuesta única de venta:

Ofrecer un enfoque estratégico cuyo objetivo es, hacer una propuesta simple y exclusiva para cada cliente.

## 8.5. Herramientas digitales para la contratación

Numerosas Pymes españolas han optado por optimizar su negocio al confiar en los beneficios de la digitalización mediante la elección de herramientas que les permitan seguir siendo competitivas. Las nuevas generaciones de clientes, más informados y conocedores de todas las ofertas del mercado, no dudan en cambiar de proveedor de seguros si no alcanzan la experiencia esperada. Por ello, es importante reflexionar sobre las estrategias de una empresa de seguros para poder mejorar la experiencia del cliente.

La experiencia del cliente abarca todos los aspectos de la oferta de una empresa: la calidad de la atención al cliente, la comunicación, los productos y servicios, la facilidad de uso y confiabilidad, los canales digitales, el punto de venta, la rapidez en la respuesta, etc.

Cuando el canal utilizado es la mediación, la experiencia de los corredores y agentes es muy importante, ya que depende de ellos para ofertar o no los productos a los clientes finales, por lo tanto, es importante simplificar el flujo de interacciones con ellos y para ello las herramientas digitales permiten optimizar la relación, desde la captación hasta la anulación, pasando por la renovación de la póliza o la prestación.

Se pueden aplicar tecnologías que aporten capacidad de decisión en tiempo real, automatización de los procesos y robotización de determinadas acciones y que además sean capaces de ejecutar operativas personalizadas para contratos digitales completamente diferentes entre sí.

Por lo tanto, las compañías de seguros están adoptando cada vez más herramientas digitales para mejorar su eficiencia operativa, mejorar la experiencia del cliente y mantenerse competitivas en un mercado en constante evolución. Algunas de las herramientas digitales que las compañías de seguros están utilizando incluyen:

- **Plataformas de gestión de seguros:** son sistemas informáticos que permiten a las compañías de seguros gestionar todos los aspectos del ciclo de vida de las pólizas, desde la cotización hasta la renovación y la reclamación. Estas plataformas permiten a las compañías de seguros automatizar muchos de sus procesos y mejorar la eficiencia operativa.

- **Automatización de procesos:** Cada vez más las compañías de seguros automatizan tareas repetitivas y basadas en reglas, como la entrada de datos, la validación de formularios y la generación de informes. Esto liberará a los empleados para que se enfoquen en tareas de mayor valor y mejorarán la eficiencia operativa.
- **Experiencia del cliente digital:** Las compañías de seguros se centrarán cada vez más en proporcionar una experiencia del cliente digital y omnicanal. Esto implica ofrecer aplicaciones móviles intuitivas, procesos de suscripción en línea sin fricciones, servicios de chat en vivo y notificaciones personalizadas para mantener a los clientes informados. Las compañías, mediante el uso de IA, podrán utilizar la información de los clientes que obtengan de las redes sociales, webs de las empresas y otros datos en línea para personalizar ofertas.
- **Chatbots y asistentes virtuales:** Los chatbots y asistentes virtuales son programas informáticos que utilizan IA y procesamiento de lenguaje natural para interactuar con los clientes. Las compañías de seguros pueden utilizar chatbots y asistentes virtuales para responder preguntas frecuentes de los clientes, ofrecer soporte técnico y resolver problemas de manera eficiente.

## 8.6. Análisis y evaluación de los resultados

Es preciso que la aseguradora habilite los mecanismos necesarios para medir los resultados del proceso y garantizar que la decisión tomada por el cliente es valorada en positivo y, en caso contrario, reentrenar y reaprender la operación una vez en posesión del feedback del cliente y reportarlo sobre las herramientas de IA para nutrir el modelo y que vaya aprendiendo de las interacciones obtenidas.

La manera más efectiva de hacer un seguimiento de los resultados es recoger toda la información del feedback obtenido en un informe que se pueda actualizar de forma automática, el cual refleje los indicadores de satisfacción del cliente sobre la venta junto con otros KPI's de medición, que muestren si la densidad de los productos ha aumentado en los clientes elegidos, el ratio de retención para esos clientes es alto y si el resultado siniestral del cliente ha evolucionado positivamente.

Estos resultados se deberán analizar periódicamente para corregir los puntos mejorables de la acción con la finalidad de ir mejorando el modelo.

Para analizar los resultados se puede seguir el siguiente esquema:

- **Establecer los objetivos:** Es importante definir los objetivos específicos que se buscan alcanzar con la estrategia de venta cruzada. Algunos ejemplos pueden ser aumentar el número de pólizas por cliente, aumentar el valor promedio de las pólizas por cliente, mejorar la retención de clientes, etc.

- **Establecer las métricas:** Es necesario definir las métricas que se utilizarán para medir el éxito de la estrategia de venta cruzada. Algunas métricas pueden incluir el número de clientes que compran más de una póliza, el valor promedio de las pólizas por cliente, la tasa de retención de clientes, resultado siniestral, etc.
- **Analizar los resultados:** Una vez que se han recopilado los datos, es importante analizarlos para evaluar el éxito de la estrategia de venta cruzada. Se deben comparar las métricas establecidas con los resultados obtenidos y determinar si se han alcanzado los objetivos establecidos.
- **Optimizar la estrategia:** Si los resultados no cumplen con los objetivos establecidos, es necesario realizar ajustes y optimizar la estrategia de venta cruzada. Esto puede implicar modificar los canales de distribución utilizados, ajustar las ofertas de productos o servicios, o mejorar el proceso de comunicación y seguimiento con los clientes.

## 9. Conclusiones

La venta cruzada es una técnica utilizada en muchos sectores, y en particular en el sector asegurador, para ofrecer al cliente productos o servicios adicionales a los contratados. La venta cruzada en seguros para Pymes es una estrategia beneficiosa tanto para la aseguradora como para la Pyme asegurada. Para la aseguradora, ayuda a generar mayores ingresos, optimizar costes y fomentar la fidelización del cliente. Para las Pymes, simplifica el proceso de compra de seguros y ayuda a reducir los costes administrativos y de tiempo. Además, la venta cruzada garantiza que la Pyme tenga una protección adecuada en todas las áreas críticas del negocio. Sin embargo, la implementación de esta técnica en el sector asegurador y especialmente para las Pymes ha sido un desafío, especialmente en un mercado cada vez más competitivo.

El uso de la IA en la venta cruzada de seguros para Pymes es una buena solución para mejorar la eficacia de las ventas ya que permite analizar grandes cantidades de datos de manera más rápida y precisa que los métodos tradicionales, lo que facilita la identificación de patrones y tendencias a la hora de seleccionar los clientes más propensos a la compra de un determinado producto, ofreciendo personalización, eficiencia, mejora de la experiencia del cliente e incremento de ventas de las compañías aseguradoras. Por esos motivos, la IA es cada vez más común en la industria de seguros, y aunque es un proceso complejo, cada vez más son las compañías aseguradoras que la están utilizando para poder ofrecer productos de seguros complementarios y personalizados a sus clientes.

Para implementar cualquier estrategia de venta cruzada de seguros para pymes utilizando IA, la compañía aseguradora debe de seleccionar los clientes más propensos a la compra, los productos a ofrecer y los canales de distribución más adecuados.

El desarrollo de un argumentario comercial de ventas también será necesario para estandarizar el proceso de venta cruzada y proporcionar a los comerciales y red de distribución un conjunto de argumentos y técnicas que les permitan asesorar a los clientes con la finalidad de que contraten los productos seleccionados previamente y que cubran sus necesidades.

El uso de las herramientas digitales adecuadas en todo el proceso también es fundamental para conseguir una mejor experiencia de venta cruzada con los diferentes interlocutores que intervienen.

El último paso, de la metodología desarrollada, es analizar los resultados para evaluar el éxito de la estrategia de venta cruzada. Se deben comparar las métricas establecidas con los resultados obtenidos y determinar si se han alcanzado los objetivos propuestos.

En conclusión, la venta cruzada de seguros de Pymes utilizando IA es una estrategia altamente efectiva que permite mejorar la satisfacción del cliente, reducir los costes operativos y proporcionar un servicio valioso a las Pymes. Las herramientas digitales están cambiando la forma en que las compañías de seguros operan y cómo interactúan con los clientes. Por lo que aquellas que adopten estas herramientas mejorarán su eficiencia operativa, ofrecerán servicios personalizados y se mantendrán competitivas en un mercado cada vez más digital.

## 10. Bibliografía

### Libros:

PÉREZ TORRES, J. L. Fundamentos del Seguro. UMESER S.A. 2011

JULIÁN DEL SAZ, REINALDO DE ÁVILA, Los Seguros de la empresa y el empresario. Libros de Cabecera.

### Informes:

FINACCORD. Commercial Non-Life Insurance in Spain: Size, Segmentation and Forecast to 2020. 2017.

Informe de McKinsey: Cross selling Insurance. Unlocking the potential of deeper customer-agent-insurer relationships

Informe de Swiss Re Institute. Sigma. World insurance: The recovery gains pace

Informe de McKinsey: The multi-access (r)evolution in insurance sales

Informe de McKinsey: On the brink: Realizing the value of analytics in insurance

Informe de Mapfre: Empresas 360° sobre las necesidades de aseguramiento de las empresas españolas

Informe de Mapfre: Guía para la protección de la pequeña empresa

Smart Insurers Are Using AI to Power Distribution. Are you?

### Fuentes de internet:

PORTAL PYME. GOBIERNO DE ESPAÑA (Ministerio de Industria, comercio y turismo)

[Definición de PYME en la UE \(iPyme.org\)](https://www.ipyme.org/)

(Fecha de consulta: 25 de febrero de 2023).

Empresa Actual.com (datos y noticias actuales)

[Tipos de empresa según su tamaño: ejemplos | EmpresaActual](https://www.empresaactual.com/)

(Fecha de consulta: 12 de marzo de 2023).

CANALES DE DISTRIBUCIÓN. LinkedIn.com

[Canales de Distribución de Seguros en España. Investigación Especial - Edición 2018 \(linkedin.com\)](https://www.linkedin.com/company/canales-de-distribucion-de-seguros-en-espana/)

(Fecha de consulta: 12 de marzo de 2023).

INFORME ICEA 1720: Canales de distribución

[Canales Distribución 2021 \(icea.es\)](https://www.icea.es)

(Fecha de consulta: 12 de marzo de 2023).

MARKEL: Seguros de Ciberriesgos

[¿Qué es un Ciberseguro? Coberturas y Precios | Markel España](https://www.markel.es)

(Fecha de consulta: 26 de marzo de 2023).

CESCE: Blog asesores de Pymes

[Tipos de seguro de transporte y sus pólizas - Cesce España](https://www.cesce.es)

(Fecha de consulta: 26 de marzo de 2023).

Grupo Pacc: Ramos técnicos

[Ramos Técnicos | GRUPO PACC Correduría de seguros](https://www.pacc.es)

(Fecha de consulta: 26 de marzo de 2023).

Economipedia

[Economipedia - Educación financiera, fácil y entretenida](https://www.economipedia.com)

(Fecha de consulta: 26 de marzo de 2023).

Unlocking the potential of deeper customer-agent-insurer relationships

[Cross-selling insurance | McKinsey](https://www.mckinsey.com)

(Fecha de consulta: 26 de marzo de 2023).

Swiss Re Institute. Sigma: World insurance: The recovery gains pace

[swiss-re-institute-sigma-3-2021-en.pdf](https://www.swissre.com)

(Fecha de consulta: 26 de marzo de 2023).

Salesforce. (2022). ¿Qué es un Cross Selling? Obtenido de Salesforce.com:

[¿Qué es la venta cruzada? - Salesforce EMEA](https://www.salesforce.com)

(Fecha de consulta: 29 de marzo de 2023).

Modelos de propensión

[Modelos de propensión | AIS Group | Aplicaciones de inteligencia artificial \(ais-int.com\)](https://www.ais-int.com)

(Fecha de consulta: 29 de marzo de 2023).

Foliume.com

[Foliume - Optimización de Distribución de Seguros](https://www.foliume.com)

(Fecha de consulta: 29 de marzo de 2023).

Euroforum.es

[Cómo conocer mejor a tus clientes con la inteligencia artificial \(euroforum.es\)](https://www.euroforum.es)

(Fecha de consulta: 01 de abril de 2023).

Piranirisk.com

[Evalúa el apetito de riesgos de tu compañía \(piranirisk.com\)](https://piranirisk.com)

(Fecha de consulta: 02 de abril de 2023).

Appvizer.es

[Argumentario de ventas](https://appvizer.es)

(Fecha de consulta: 02 de abril de 2023).

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico

[AI-Principles Overview - OECD.AI](https://oecd.ai)

(Fecha de consulta: 14 de junio de 2023).



## Laura Negre López

Nacida en Barcelona en 1979, soy Ingeniera Superior Industrial por la Universidad Politécnica de Cataluña.

En enero 2003, inicié mi carrera profesional como analista en la consultoría Accenture. En febrero 2005 entré en Atos Origin, compañía en la que estuve hasta mayo 2007 y en la que fui responsable del análisis, control y diseño funcional en el área de negocio de Business Intelligence, participando en un proyecto para Gas Natural.

En mayo 2007, tuve la oportunidad de empezar a formar parte del Grupo Zurich, empresa en la que llevo 16 años y en la que he pasado por diferentes posiciones:

- Responsable de control técnico (mayo 2007 - febrero 2012)
- Ejecutiva de cuentas de empresas (febrero 2012 - abril 2017)
- Responsable de suscripción de empresas de mercado medio (abril 2017-diciembre 2017)
- Responsable de gestión de suscripción de Pymes y empresas en la DT Cataluña (diciembre 2017 - marzo 2020)
- Responsable de suscripción de Pymes en la DT Cataluña (marzo 2020-febrero 2021)
- Directora de Pymes en la DT Cataluña (febrero 2021 - julio 2022)
- Directora de mercado de Pymes y empresas (julio 2022 - actualidad)