



MÁSTER EN INGENIERÍA EN TECNOLOGÍAS INDUSTRIALES

TRABAJO FIN DE MÁSTER

Desarrollo del modelo de negocio de una
aseguradora de salud de mascotas

Autor: Santiago García Prieto

Director: Javier Fuentes Ibañez

Madrid

Agosto de 2026

Declaración de originalidad

Declaro bajo mi responsabilidad que el Proyecto presentado con el título **Desarrollo del modelo de negocio de una aseguradora de salud de mascotas** e la ETS de Ingeniería – ICAI de la Universidad Pontificia Comillas en el curso académico **2025-26** es de mi autoría y no ha sido presentado con anterioridad a otros efectos. El Proyecto no es plagio de otro, ni total ni parcialmente y la información que ha sido tomada de otros documentos está debidamente referenciada.

Uso de Inteligencia Artificial¹

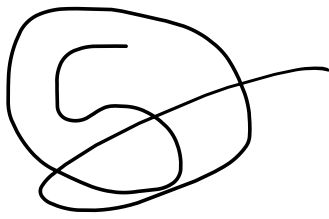
Declaro bajo mi responsabilidad que (indicar la opción correcta):

☐ No he utilizado Inteligencia Artificial en la elaboración del presente documento.

☒ He utilizado Inteligencia Artificial en la elaboración del presente documento y/o del Anexo B siempre en las condiciones permitidas por la Universidad Pontificia Comillas, es decir, aplicando el Nivel 2 de la [Escala de Evaluación de Perkins et al. \(2024\)](#): *“La IA puede utilizarse para actividades previas a la tarea, como la lluvia de ideas, la descripción y la investigación inicial. Este nivel se centra en el uso de la IA para la planificación, las síntesis y la generación de ideas, pero las evaluaciones deben hacer hincapié en la capacidad de desarrollar y refinar estas ideas de forma independiente”*. En concreto, la Inteligencia Artificial ha sido empleada para:

- Lluvia de ideas para estructurar el índice y los apartados del trabajo.
- Búsqueda inicial de conceptos y definiciones para orientar la investigación.
- Apoyo en la síntesis de información procedente de distintas fuentes.
- Construcción de un MVP para validar la propuesta del proyecto.
- Generación de una encuesta dirigida a los usuarios o el público objetivo.
- Apoyo en el desarrollo de fórmulas de Excel para el modelo financiero.
- Revisión y mejora de la redacción, especialmente en cuestiones de claridad y estilo.
- Generación de ideas para plantear la discusión y las conclusiones.
- Apoyo en la revisión ortográfica y gramatical del documento.

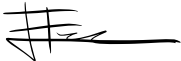
¹ Esta declaración se refiere al uso de la Inteligencia Artificial generativa para realizar los documentos del Proyecto (Anexo B y Memoria). No aplica a Proyectos donde, por su naturaleza, deban emplear inteligencia artificial como parte de los mismos (aplicación de técnicas de aprendizaje automático, redes neuronales, análisis de datos...)



Firmado (alumno): Santiago García Prieto

Fecha: 23/08/2026

Autorización para la entrega del Proyecto

El Director del Proyecto	El co-Director del Proyecto (si aplica)
Fdo: 	Fdo:
Fecha: 25/08/2026	Fecha:



MÁSTER EN INGENIERÍA EN TECNOLOGÍAS INDUSTRIALES

TRABAJO FIN DE MÁSTER

Desarrollo del modelo de negocio de una
aseguradora de salud de mascotas

Autor: Santiago García Prieto

Director: Javier Fuentes Ibañez

Madrid

Agosto de 2026

DESARROLLO DEL MODELO DE NEGOCIO DE UNA ASEGURADORA DE SALUD DE MASCOTAS

Autor: García Prieto, Santiago Blas.

Director: Fuentes Ibañez, Javier.

Entidad Colaboradora: ICAI – Universidad Pontificia Comillas.

RESUMEN DEL PROYECTO

El presente Trabajo de Fin de Máster analiza la viabilidad de una aseguradora digital de salud para mascotas en España que integra un wearable de monitorización continua. Para ello, se ha desarrollado y validado el modelo de negocio con potenciales clientes, se ha construido un MVP y se ha elaborado un análisis financiero. Los resultados obtenidos respaldan el potencial de la propuesta e identifican los principales aspectos a desarrollar antes de su lanzamiento.

Palabras clave: Seguro, prima, wearable, salud animal, monitorización, modelo de negocio.

1. Introducción

La industria de las mascotas atraviesa un proceso de crecimiento y transformación impulsado por el mayor vínculo entre los propietarios y sus animales, el incremento del gasto destinado a su bienestar y el aumento de los costes veterinarios. Paralelamente, la digitalización del sector asegurador y el desarrollo de tecnologías como la inteligencia artificial, el IoT y los dispositivos wearables están permitiendo evolucionar hacia modelos de prevención y gestión del riesgo basados en datos. En este contexto, el objetivo del trabajo es analizar la viabilidad de una aseguradora digital de salud para mascotas en España que combine la protección económica propia de un seguro con la monitorización continua del animal como elemento diferencial.

2. Fase de ideación

La fase de ideación ha partido del análisis y priorización de los principales problemas de los propietarios de mascotas, identificándose como reto principal reducir el impacto económico de una enfermedad inesperada y mejorar su detección temprana. Como respuesta, se ha planteado una aseguradora digital de salud para mascotas con un wearable incluido, que combina cobertura frente a enfermedades y accidentes con monitorización continua. A partir de esta propuesta, se ha desarrollado el modelo de negocio inicial mediante Business Model Canvas y Value Proposition Canvas, integrando protección financiera, prevención, gestión digital y la posibilidad de ajustar progresivamente la prima al perfil de riesgo del animal.

3. Análisis de mercado

El análisis de mercado muestra un contexto favorable para la propuesta, impulsado por la elevada población de mascotas en España, el incremento del gasto destinado a su cuidado y el aumento de los costes veterinarios. A pesar de ello, la penetración del seguro de salud para mascotas sigue siendo reducida, entre el 2 % y el 5 %, lo que refleja un mercado todavía poco desarrollado y con potencial de crecimiento. Asimismo, el análisis competitivo evidencia una oferta fragmentada entre aseguradoras tradicionales, especialistas digitales y proveedores de wearables, sin identificar una propuesta que combine de forma equivalente seguro, monitorización continua y prevención. Al mismo tiempo, se identifican como barreras relevantes la falta de transparencia en coberturas y exclusiones y la percepción del precio.

4. Fase de validación

Una vez definido el modelo inicial, se han identificado sus principales fuentes de incertidumbre y se han formulado distintas hipótesis críticas, posteriormente contrastadas mediante una encuesta a potenciales clientes. Los resultados permiten validar de forma preliminar varios de los pilares de la propuesta: un 67 % de los encuestados muestra un interés positivo por el modelo, un 87 % estaría dispuesto a pagar al menos 20 € mensuales por el seguro base y un 96 % pagaría un importe adicional por incorporar el wearable. La validación también ha permitido introducir cambios sobre el modelo inicial. El resultado de esta iteración se recoge en la Ilustración 1, que muestra el Business Model Canvas final, actualizado tras incorporar las principales conclusiones obtenidas durante el proceso de validación.

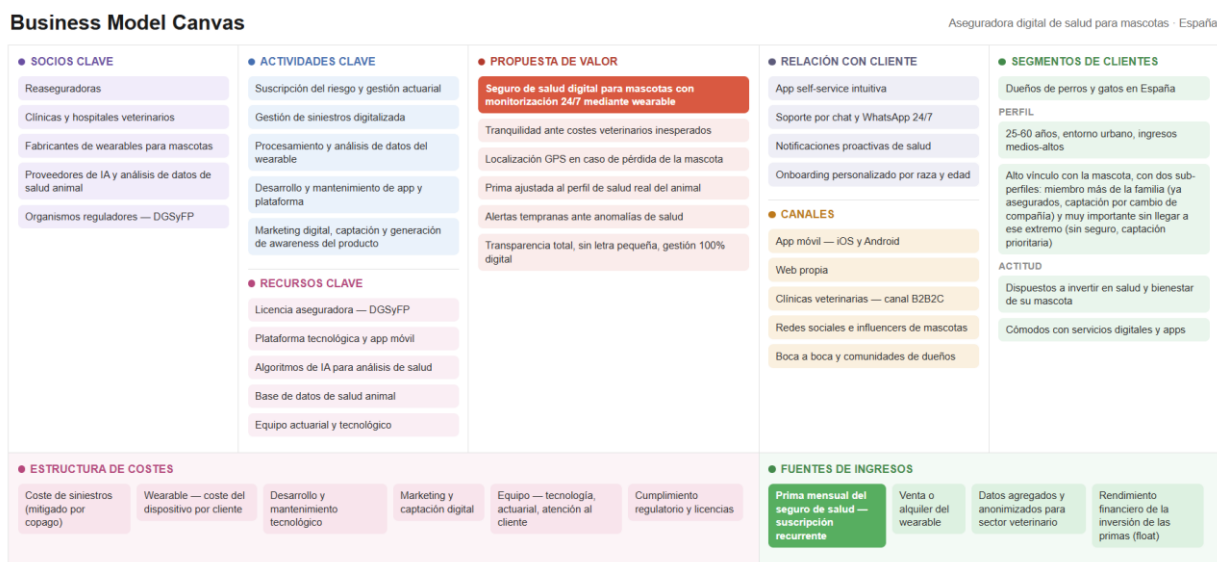


Ilustración 1. Business Model Canvas

5. MVP

Una vez validada conceptualmente la propuesta, se ha desarrollado un MVP de la aplicación para trasladar el modelo de negocio a una experiencia de usuario concreta, incluyendo las principales etapas del Customer Journey: contratación, onboarding del wearable, monitorización, alertas, gestión de siniestros y renovación. La Ilustración 2 muestra, a modo de ejemplo, una de las pantallas desarrolladas para el proceso de renovación, en la que se presenta un resumen anual de la actividad de la mascota y una nueva prima ajustada de forma transparente según variables como la edad y los hábitos registrados mediante el wearable. De esta forma, el MVP permite visualizar cómo pueden integrarse en una única experiencia digital la cobertura aseguradora, la prevención y el uso de datos para personalizar la relación con el cliente.



Ilustración 2. Ejemplo MVP

6. Análisis financiero

El análisis financiero estima un TAM de 6.468 M€, un SAM de 2.422 M€ y un SOM aproximado de 43,6 M€ anuales. A partir de estas estimaciones, se ha construido una proyección a cinco años que contempla las principales variables de ingresos, siniestralidad, captación y costes operativos. Como refleja la Ilustración 3, el modelo presenta pérdidas durante los dos primeros ejercicios y alcanza un resultado positivo a partir del tercer año, situándose en 7,96 M€ en el quinto. Los resultados muestran, por tanto, potencial de rentabilidad una vez alcanzada suficiente escala, aunque también

evidencian la necesidad de financiación durante las primeras etapas y la sensibilidad del modelo a las hipótesis empleadas.

Evolución del resultado del ejercicio

Datos en M€

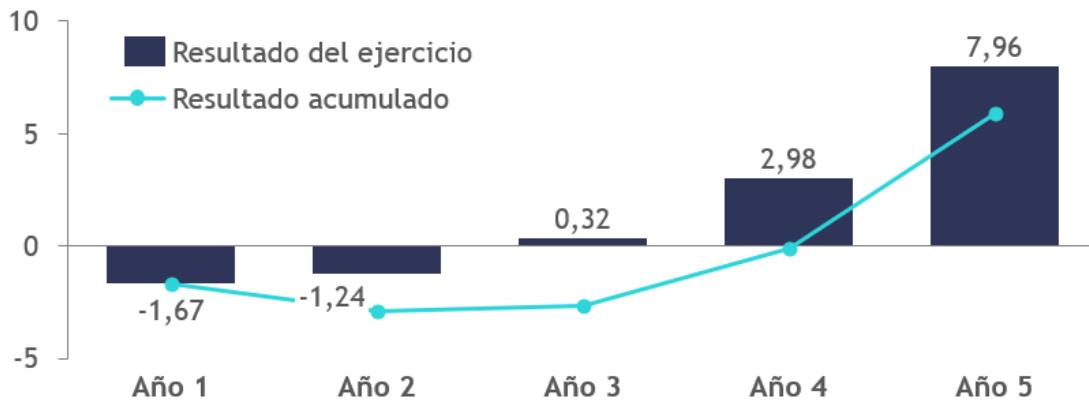


Ilustración 3. Resultados análisis financiero

7. Conclusión

El trabajo realizado permite concluir que existe una oportunidad para desarrollar en España un modelo de seguro de salud para mascotas que combine cobertura financiera, monitorización continua y una experiencia íntegramente digital. El análisis de mercado identifica un sector todavía poco penetrado y con tendencias favorables, mientras que la validación realizada respalda tanto el interés por la propuesta como, especialmente, el valor diferencial atribuido al wearable. Además, el desarrollo del MVP demuestra que los principales elementos del modelo pueden integrarse dentro de una experiencia de usuario coherente, y el análisis financiero muestra un negocio con potencial para alcanzar la rentabilidad a medida que gana escala.

No obstante, los resultados deben entenderse como una validación preliminar del modelo. Antes de avanzar hacia su lanzamiento, sería necesario profundizar en la segmentación del cliente objetivo, desarrollar con mayor detalle el modelo actuarial y de pricing, validar técnicamente el wearable, realizar una prueba piloto con clientes reales y definir una estrategia de go-to-market. Asimismo, será necesario avanzar en las alianzas con actores como clínicas veterinarias, reaseguradoras y proveedores tecnológicos, así como profundizar en los requisitos regulatorios y operativos necesarios para convertir el modelo desarrollado en una aseguradora preparada para operar en el mercado español.

DEVELOPMENT OF THE BUSINESS MODEL FOR A PET HEALTH INSURANCE COMPANY

Author: García Prieto, Santiago Blas.

Supervisor: Fuentes Ibañez, Javier.

Collaborating Entity: ICAI – Universidad Pontificia Comillas.

ABSTRACT

This Master's Thesis analyses the feasibility of a digital pet health insurance company in Spain that integrates a wearable device for continuous monitoring. To this end, the business model has been developed and validated with potential customers, an MVP has been built, and a financial analysis has been conducted. The results support the potential of the proposal and identify the main areas that should be further developed prior to its launch.

Keywords: Insurance, premium, wearable, animal health, monitoring, business model.

1. Introduction

The pet industry is undergoing a process of growth and transformation driven by the strengthening bond between owners and their animals, increased spending on their wellbeing, and rising veterinary costs. At the same time, the digitalisation of the insurance sector and the development of technologies such as artificial intelligence, IoT and wearable devices are enabling the emergence of data-driven approaches to prevention and risk management. Within this context, the objective of this thesis is to analyse the feasibility of a digital pet health insurance company in Spain that combines the financial protection provided by insurance with continuous animal monitoring as a differentiating element.

2. Ideation Phase

The ideation phase has been based on the analysis and prioritisation of the main problems faced by pet owners, with reducing the financial impact of an unexpected illness and improving its early detection identified as the main challenge. In response, a digital pet health insurance company with an included wearable device has been proposed, combining coverage for illnesses and accidents with continuous monitoring. Based on this proposal, the initial business model has been developed using the Business Model Canvas and Value Proposition Canvas, integrating financial protection, prevention, digital management and the possibility of progressively adjusting the premium to the animal's risk profile.

3. Market Analysis

The market analysis indicates a favourable environment for the proposal, driven by the large pet population in Spain, increased spending on pet care and rising veterinary costs.

Nevertheless, pet health insurance penetration remains low, at between 2% and 5%, reflecting a market that is still relatively underdeveloped and has significant growth potential. The competitive analysis also reveals a fragmented offering across traditional insurers, digital specialists and wearable providers, without identifying an equivalent proposition combining insurance, continuous monitoring and prevention. At the same time, a lack of transparency regarding coverage and exclusions, together with price perception, have been identified as relevant barriers.

4. Validation Phase

Once the initial model had been defined, its main sources of uncertainty were identified and several critical hypotheses were formulated and subsequently tested through a survey of potential customers. The results provide preliminary validation of several key pillars of the proposal: 67% of respondents show a positive level of interest in the model, 87% would be willing to pay at least €20 per month for the basic insurance policy, and 96% would pay an additional amount to include the wearable device. The validation process has also enabled several changes to be introduced into the initial model. The outcome of this iteration is presented in Illustration 1, which shows the final Business Model Canvas after incorporating the main conclusions obtained during the validation process.

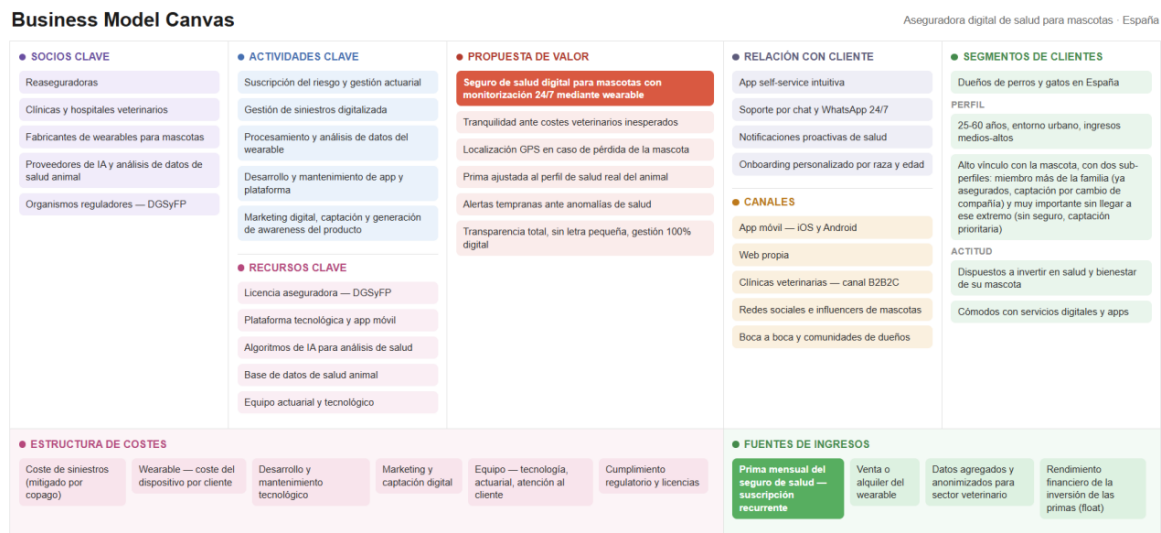


Illustration 1. Business Model Canvas

5. MVP

Following the conceptual validation of the proposal, an MVP of the application has been developed to translate the business model into a tangible user experience, covering the main stages of the Customer Journey: policy purchase, wearable onboarding, monitoring, alerts, claims management and renewal. Illustration 2 shows, as an example, one of the screens developed for the renewal process, displaying an annual summary of

the pet's activity and a new premium transparently adjusted according to variables such as age and behavioural patterns recorded through the wearable. In this way, the MVP illustrates how insurance coverage, prevention and the use of data to personalise the customer relationship can be integrated into a single digital experience.



Illustration 2. MVP example

6. Financial Analysis

The financial analysis estimates a TAM of €6,468 million, a SAM of €2,422 million and an approximate SOM of €43.6 million per year. Based on these estimates, a five-year projection has been developed covering the main variables relating to revenue, claims, customer acquisition and operating costs. As shown in Illustration 3, the model records losses during the first two years and reaches a positive annual result from the third year onwards, rising to €7.96 million in the fifth year. The results therefore indicate potential profitability once sufficient scale is achieved, while also highlighting the need for financing during the initial stages and the sensitivity of the model to the assumptions used.

Evolución del resultado del ejercicio

Datos en M€

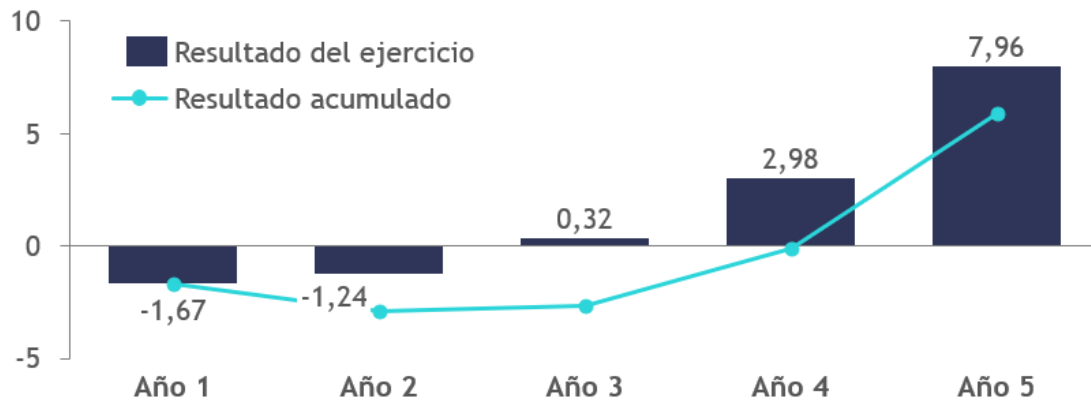


Illustration 3. Financial analysis results

7. Conclusion

The work carried out supports the conclusion that there is an opportunity to develop a pet health insurance model in Spain that combines financial coverage, continuous monitoring and a fully digital experience. The market analysis identifies a sector with low current penetration and favourable underlying trends, while the validation process supports both the level of interest in the proposal and, in particular, the differentiating value attributed to the wearable device. Furthermore, the development of the MVP demonstrates that the main elements of the model can be integrated into a coherent user experience, while the financial analysis indicates a business with the potential to achieve profitability as it scales.

Nevertheless, the results should be regarded as a preliminary validation of the model. Before proceeding towards market launch, further work would be required to refine the target customer segmentation, develop the actuarial and pricing model in greater detail, technically validate the wearable device, conduct a pilot test with real customers and define a go-to-market strategy. It will also be necessary to develop partnerships with stakeholders such as veterinary clinics, reinsurers and technology providers, as well as to further assess the regulatory and operational requirements needed to transform the proposed model into an insurance company ready to operate in the Spanish market.

Índice de la memoria

1.	<i>Introducción</i>	<i>13</i>
2.	<i>Estado de la cuestión.....</i>	<i>14</i>
2.1	Industria de Mascotas	14
2.1.1	Mercado General y Tendencias.....	14
2.1.2	Collares Inteligentes.....	15
2.1.3	Seguros de mascotas.....	17
2.2	Industria InsurTech.....	19
3.	<i>Motivación</i>	<i>21</i>
4.	<i>Objetivos del proyecto.....</i>	<i>22</i>
5.	<i>Recursos a emplear</i>	<i>23</i>
6.	<i>Ideación del Business Model</i>	<i>24</i>
6.1	Problema.....	24
6.2	Solución.....	28
6.3	Modelo de Negocio Inicial	30
6.3.1	Propuesta de Valor.....	31
6.3.2	Segmentos de Clientes	32
6.3.3	Relación con Cliente.....	32
6.3.4	Canal	32
6.3.5	Fuentes de Ingresos	33
6.3.6	Estructura de Costes.....	33
6.3.7	Actividades Clave	34
6.3.8	Recursos Clave	34
6.3.9	Socios Clave	34
6.4	Value Proposition Canvas Inicial	35
6.4.1	Perfil del Cliente.....	36
6.4.2	Mapa de Valor (Value Map).....	38
7.	<i>Contexto de Mercado.....</i>	<i>40</i>

7.1	Tendencias Clave.....	40
7.1.1	<i>Tendencias Sociales y Culturales</i>	40
7.1.2	<i>Tendencias Económicas</i>	41
7.1.3	<i>Tendencias Tecnológicas</i>	42
7.2	Fuerzas de la Industria	43
7.2.1	<i>Proveedores y Otros Actores de la Cadena de Valor</i>	43
7.2.2	<i>Stakeholders</i>	43
7.2.3	<i>Competidores</i>	44
7.2.4	<i>Nuevos Entrantes</i>	47
7.2.5	<i>Productos y Servicios Sustitutivos</i>	47
7.3	Fuerzas de Mercado	48
7.3.1	<i>Segmentos de Mercado</i>	48
7.3.2	<i>Necesidades y Demandas</i>	49
7.3.3	<i>Problemas del Mercado</i>	51
7.3.4	<i>Switching Costs</i>	53
7.3.5	<i>Atractivos de Ingresos y Rentabilidad</i>	53
8.	<i>Validación</i>	58
8.1	Evaluación Business Model.....	58
8.2	Fuentes de Incertidumbre.....	61
8.2.1	<i>Identificación de Hipótesis</i>	62
8.2.2	<i>Priorización de Hipótesis</i>	63
8.2.3	<i>Hipótesis Críticas</i>	64
8.3	Encuesta.....	66
8.3.1	<i>Datos Demográficos</i>	66
8.3.2	<i>Mascotas y Aseguramiento</i>	67
8.3.3	<i>Sobre el Modelo de Negocio Propuesto</i>	72
8.3.4	<i>Conclusiones</i>	78
8.4	Cambios en el Modelo de Negocio.....	80
9.	<i>Customer Journey To Be y MVP</i>	83
9.1	Customer Journey To-Be	83
9.2	MVP.....	89
10.	<i>Análisis Financiero</i>	98

10.1	Tamaño de Mercado	98
10.1.1	TAM (Total Addressable Market)	98
10.1.2	SAM (Serviceable Addressable Market)	98
10.1.3	SOM (Total Obtainable Market)	99
10.2	Plan Financiero	101
10.2.1	Hipótesis	101
10.2.2	Cuenta de Pérdidas y Ganancias	106
10.2.3	Fondos Propios Necesarios Estimados	108
10.2.4	Conclusiones	109
11.	Alineación con ODS	111
12.	Conclusión y Próximos Pasos	113
12.1	Conclusión	113
12.2	Próximos Pasos	114
	Bibliografía	117

Índice de figuras

Figura 1: Gasto medio por perro.....	15
Figura 2: Tamaño de mercado wearables para mascotas (2025 - 2034).	17
Figura 3. Tamaño de mercado seguros de salud para mascotas (2025 - 2033).	18
Figura 4. Mascotas aseguradas por país europeo como % del total	19
Figura 5: Tamaño de mercado InsurTechs (2025 - 2034).	20
Figura 6: Identificación del problema	25
Figura 7: Empathy map	27
Figura 8: Business Model Canvas inicial	31
Figura 9: Value Proposition Canvas inicial.....	36
Figura 10. Necesidades y demandas.....	51
Figura 11. Problemas del mercado	52
Figura 12: Evaluación del modelo de negocio	61
Figura 13. Matriz de priorización de hipótesis	64
Figura 14. P: ¿Qué edad tiene su mascota?	67
Figura 15. P: ¿Cómo describiría el papel que tiene su mascota en su vida?	68
Figura 16. P: ¿Tiene contratado algún seguro de salud (cubre gastos veterinarios por enfermedad o accidente) para su mascota?.....	69
Figura 17. Tenencia de seguro de salud en función de la consideración a la mascota.....	70
Figura 18. P: ¿Se ha planteado contratar un seguro de salud para su mascota?.....	71
Figura 19. P: Pensando en un seguro de salud para su mascota, ¿cuáles son los cinco aspectos más importantes para usted?.....	72
Figura 20. P: ¿Qué grado de interés le despierta esta propuesta?.....	73
Figura 21. Nivel de interés en función de la consideración a la mascota.....	74
Figura 22. P: ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar al mes por este seguro (sin wearable)?....	75
Figura 23. P: ¿Qué % de copago (parte que paga usted de cada factura) estaría dispuesto a asumir?	75
Figura 24. P: ¿Qué beneficios del wearable valoraría más?.....	76

Figura 25. P: ¿Cuánto pagaría adicionalmente por incluir el wearable y todos sus beneficios en su seguro (monitorización 24/7, alertas, prevención)?	77
Figura 26. P: ¿Qué reservas o dudas le generaría este modelo de seguro?	78
Figura 27. Business Model Canvas actualizado	82
Figura 28. Customer Journey To-Be	84
Figura 29. MVP - Descubrimiento	91
Figura 30. MVP - Contratación (I/III)	92
Figura 31. MVP - Contratación (II/III).....	92
Figura 32. MVP - Contratación (III/III)	92
Figura 33. MVP - Onboarding.....	93
Figura 34. MVP - Uso diario	94
Figura 35. MVP - Atención al cliente	95
Figura 36. MVP - Siniestro (I/II).....	96
Figura 37. MVP - Siniestro (II/II)	96
Figura 38. MVP - Renovación.....	97
Figura 39. TAM, SAM y SOM	100
Figura 40. Resultado del ejercicio	108
Figura 41. Objetivos de desarrollo sostenible	111

Índice de tablas

Tabla 1. ¿Cómo podríamos...?	28
Tabla 2. Solución	29
Tabla 3. Análisis competitivo	45
Tabla 4. Resumen contexto de mercado	55
Tabla 5. Suposiciones e hipótesis	62
Tabla 6. Hipótesis ingresos y canales	101
Tabla 7. Hipótesis de costes	103
Tabla 8. Cuenta de pérdidas y ganancias	106
Tabla 9. Capital necesario	108
Tabla 10. Aportaciones necesarias	110

1. INTRODUCCIÓN

La industria de las mascotas ha experimentado un crecimiento sostenido en las últimas décadas, impulsado por cambios demográficos, sociales y culturales que han reforzado el vínculo entre los animales de compañía y sus propietarios. Como consecuencia de este proceso, se ha producido un incremento progresivo del gasto asociado al cuidado y bienestar de perros y gatos, así como una mayor demanda de servicios especializados orientados a la salud animal.

En este contexto, el sector asegurador para mascotas ha comenzado a consolidarse como una solución para mitigar el impacto económico derivado de los costes veterinarios. No obstante, el nivel de penetración de los seguros de salud para mascotas continúa siendo reducido en varios mercados, incluido el español, en comparación con otros países europeos. Paralelamente, la digitalización del sector asegurador y el desarrollo de modelos InsurTech están transformando la forma en que se diseñan, distribuyen y gestionan los productos de seguro.

Adicionalmente, el avance de tecnologías como la inteligencia artificial, el Internet de las Cosas (IoT) y los dispositivos wearables ha abierto nuevas posibilidades para la monitorización continua de la salud de los animales de compañía. Estas tecnologías permiten recopilar información en tiempo real sobre la actividad y las constantes vitales de las mascotas, habilitando enfoques más preventivos y personalizados en la gestión del riesgo y el cuidado veterinario.

A partir de este contexto, **el objetivo de este Trabajo de Fin de Mástre es analizar la viabilidad de un modelo de aseguradora digital de salud para mascotas en España que incorpore la monitorización continua del animal mediante un dispositivo wearable.**

2. ESTADO DE LA CUESTIÓN

2.1 *INDUSTRIA DE MASCOTAS*

La industria de las mascotas constituye un sector principal a analizar para desarrollar la idea de negocio del trabajo. El foco se sitúa específicamente en perros y gatos, al tratarse de los animales de compañía con mayor presencia en los hogares y con mayor relevancia económica para el mercado de servicios asociados, incluidos los seguros de salud. Este apartado aborda el mercado general de mascotas, los collares inteligentes y los seguros de salud.

2.1.1 MERCADO GENERAL Y TENDENCIAS

Mercado

La población mundial de mascotas (perros y gatos) ha crecido de forma sostenida en las últimas décadas y se sitúa en torno a 1.000 millones de animales a nivel global (Mars Petcare, 2024). Las estimaciones más recientes sitúan la población mundial de perros entre 470 y 500 millones, mientras que la de gatos supera los 440 millones (World Population Review, 2025). Además, alrededor del 50% de los hogares cuenta con algún tipo de mascota (Mars Petcare, 2024).

España no es una excepción. Los datos más recientes estiman alrededor de 9,4 millones de perros y 6,0 millones de gatos (FEDIAF, 2025). Esta cifra supone un crecimiento notable frente a años anteriores: a comienzos de la década de 2010, el número de perros en España se situaba en torno a 6,7 millones, lo que implica una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) cercana al 2,8 %, evidenciando una expansión estructural y sostenida de la población canina en los hogares españoles. Si bien no existen datos sobre el crecimiento previsto en próximos años, no parece que la industria vaya a decelerar.

Tendencias

- **Creciente humanización de perros y gatos:** siendo considerados como miembros de la familia. En España, 8 de cada 10 dueños de mascotas les consideran miembros de su familia (AEDPAC, 2024). Esto impulsa la demanda de servicios premium y soluciones tecnológicas orientadas al bienestar.
- **Expansión de la propiedad de mascotas en zonas urbanas:** debido a cambios en estilos de vida, aumento de ingresos y mayor conciencia sobre beneficios emocionales y de salud asociados a la convivencia con perros y gatos (Pet Ownership Statistics 2025, 2025).
- **Crecimiento del gasto medio por animal:** según datos recientes del sector y como se puede ver en la Figura 1, los propietarios españoles destinan de media 1.260 € al año por perro, distribuidos principalmente entre alimentación (65 %), servicios veterinarios (28 %) y accesorios y otros productos (7 %). Esto supone un incremento acumulado del 7,3 % en los últimos dos años (AEDPAC, 2024).

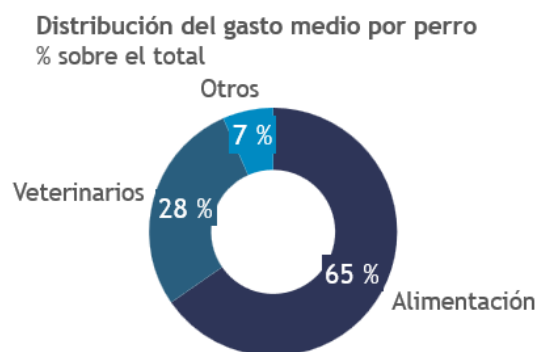


Figura 1: Gasto medio por perro.

En resumen, cada vez hay más mascotas -especialmente perros y gatos en medios urbanos- y, sobre todo, sus dueños están dispuestos a gastar más en ellas.

2.1.2 COLLARES INTELIGENTES

Al margen de las tendencias ya mencionadas, resultan de especial relevancia los wearables (o collares inteligentes) para mascotas. Los wearables para mascotas son dispositivos electrónicos diseñados para ser portados por el animal, normalmente integrados

en collares, arneses o accesorios, con el fin de medir, monitorizar y comunicar datos sobre su actividad, ubicación y salud en tiempo real. Estos dispositivos suelen incorporar tecnologías como GPS, sensores biométricos, RFID o conectividad IoT, permitiendo al propietario o al profesional veterinario seguir parámetros relevantes sobre comportamiento, ejercicio, ritmo cardíaco o patrones de sueño, entre otros.

Además, gracias al auge de la IA, los wearables están evolucionando hacia herramientas de salud preventiva, interpretando datos sobre ritmo cardíaco, niveles de actividad y patrones de sueño para detectar anomalías que requieran atención veterinaria temprana.

Los modelos de negocio tienden a ser por suscripción, variando los precios de la suscripción entre 50 €/año en dispositivos más sencillos como el español *Powers* (2026) hasta los 190 USD/año en modelos avanzados con seguimiento proactivo y recomendaciones como el americano *Fi Series 3+* (2026).

Mercado

El mercado global de wearables para mascotas está experimentando un crecimiento rápido y sostenido. Como se puede ver en la Figura 2, según *Fortune Business Insights* (2026), el valor del mercado mundial de dispositivos wearables para mascotas se estimó en USD 4,16 B en 2025, y se proyecta que alcanzará USD 13,12 B 2034, con una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) de aproximadamente 13,6 % en ese periodo. Este crecimiento se explica por una mayor adopción de dispositivos conectados entre los propietarios de mascotas, así como por la expansión de funciones avanzadas de monitorización de salud y seguridad.

Tamaño de mercado wearables mascotas (2025 - 2034)
B USD

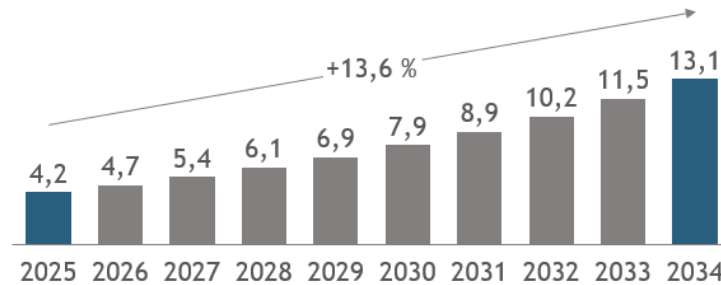


Figura 2: Tamaño de mercado wearables para mascotas (2025 - 2034).

2.1.3 SEGUROS DE MASCOTAS

Una vez analizados el estado de la industria de mascotas y los collares inteligentes, este apartado se centra en el estado de los seguros de salud, con especial foco en la situación de España.

2.1.3.1 Seguros de Responsabilidad Civil

En España, los seguros de responsabilidad civil para animales de compañía, especialmente para perros, han adquirido un papel relevante a raíz de los cambios normativos recientes. La Ley 7/2023, de protección de los derechos y el bienestar de los animales, establece la obligatoriedad de contar con un seguro de responsabilidad civil para los propietarios de perros, con independencia de su raza o tamaño, con el objetivo de cubrir los posibles daños personales o materiales causados a terceros (Gobierno de España, 2023).

2.1.3.2 Seguros de Salud

A diferencia de los seguros de responsabilidad civil, los seguros de salud para mascotas no son obligatorios, ni en España ni en ningún otro país del mundo. Sin embargo, su mercado muestra un crecimiento robusto: Grand View Research (2025) estima un tamaño de USD 21,84B en 2025 y proyecta USD 79,61B en 2033, con un CAGR del 17,53%, como se puede ver en la Figura 3. Esta expansión se apoya en tendencias estructurales como el

incremento del coste veterinario y la creciente disposición a proteger financieramente el cuidado del animal.

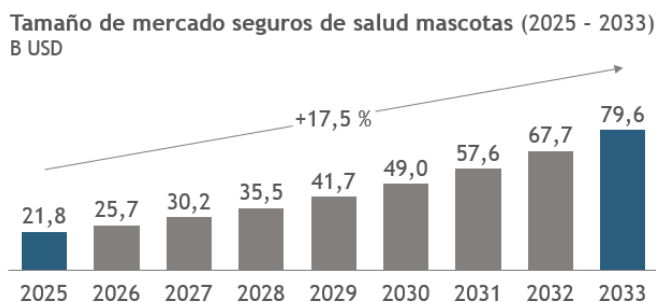


Figura 3. Tamaño de mercado seguros de salud para mascotas (2025 - 2033).

En España, aunque la oferta de seguros de salud para mascotas ha crecido en los últimos años, el nivel de aseguramiento continúa siendo reducido. HelloSafe (2026) estima que únicamente el 2 % de las mascotas cuenta actualmente con un seguro de salud, aunque otras estimaciones publicadas en prensa que elevan esta cifra hasta el 5 % (El País, 2025). No obstante, según ICEA (2025), un 18 % de los propietarios que aún no disponen de un seguro para sus mascotas manifiesta su intención de contratar uno en el corto plazo.

En cualquier caso, pese al interés recogido por ICEA, España presenta la tasa de penetración de seguros de salud para mascotas más baja de Europa, tal y como se refleja en la Figura 4.

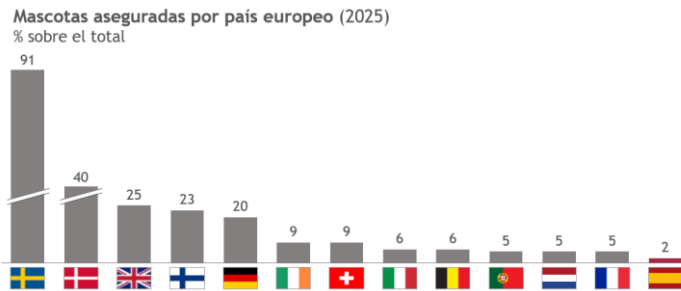


Figura 4. Mascotas aseguradas por país europeo como % del total

2.2 INDUSTRIA INSURTECH

Para poder entender las tendencias actuales de seguros de cualquier tipo, resulta clave mencionar a las InsurTech. La transformación digital del sector asegurador ha dado lugar a la aparición de nuevos modelos de negocio agrupados bajo este nombre. En este apartado se define el término y se analiza la evolución y tendencias de este sector a nivel global.

El término InsurTech surge de la combinación de *insurance* y *technology* y hace referencia al conjunto de empresas, soluciones y modelos de negocio que aplican tecnologías digitales avanzadas con el objetivo de transformar los procesos tradicionales del sector asegurador. Esta transformación afecta a múltiples eslabones de la cadena de valor del seguro, incluyendo el diseño de productos, la tarificación y suscripción del riesgo, la distribución, la gestión de siniestros y la relación con el cliente (EIOPA, 2024).

Mercado

El desarrollo previsto a nivel global de la industria InsurTech se refleja en la Figura 5. Según Fortune Business Insights (2025), el mercado mundial de InsurTech alcanzó un valor aproximado de USD 19,06 B en 2025, con una previsión de crecimiento hasta USD 132,71 B en 2034, lo que implica una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) del 24,1 % durante el periodo de previsión.

Tamaño de mercado InsurTechs (2025 - 2034)
B USD

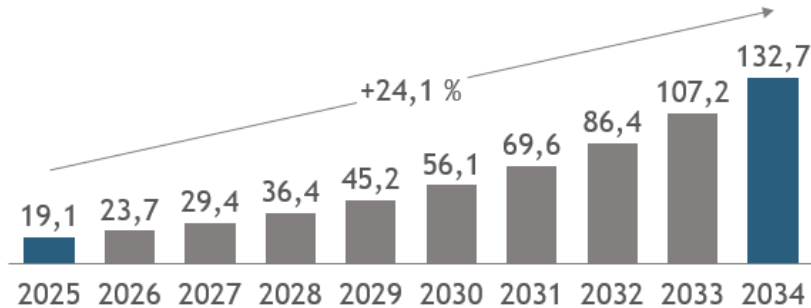


Figura 5: Tamaño de mercado InsurTechs (2025 - 2034).

Tendencias

Tras su boom en el período pre-Covid, las InsurTech hoy se caracterizan por:

- **Orientación hacia la rentabilidad, eficiencia operativa y madurez del modelo:** reflejada en una mayor disciplina en la inversión, foco en modelos económicamente sostenibles y priorización de unidades de negocio rentables (BCG, 2025).
- **Digitalización de la experiencia del cliente y procesos end-to-end:** con un énfasis creciente en la automatización de la distribución, la gestión de siniestros y la comunicación digital para reducir fricciones y mejorar la eficiencia operativa (EIOPA, 2024).
- **Inteligencia artificial como tecnología habilitadora transversal:** concentrando la mayor parte de la inversión reciente en InsurTech y aplicándose a casos de uso como tarificación, suscripción, detección de fraude y atención al cliente (Gallagher Re, 2025).
- **Uso incipiente de IoT y modelos basados en datos en tiempo real:** aunque todavía minoritario, se identifica como una palanca con alto potencial para habilitar enfoques preventivos y personalizados en la gestión del riesgo asegurador (EIOPA, 2024).

3. MOTIVACIÓN

El análisis del Estado del Arte permite extraer que:

- Las mascotas, en concreto perros y gatos, suponen un mercado en crecimiento estable en volumen y más pronunciado en gasto medio por animal, especialmente en zonas urbanas.
- Diversas tendencias (humanización de mascotas, incremento de costes veterinarios, mejores capacidades IA) han convertido a los seguros de mascotas y wearables de animales en elementos cada vez más atractivos para sus dueños, con crecimientos anuales esperados del 17,5 y 13,6 %, respectivamente.
- España muestra estas mismas tendencias. Sin embargo, la penetración de seguros de salud contratados es, de momento, más baja que en países con costumbres similares. España se encuentra muy lejos de las tasas de penetración de países líderes como Reino Unido o Suecia y también está por detrás de otros como Alemania, Francia o Portugal.
- El modelo de negocio de las InsurTechs se ha erigido como una alternativa rápida, fiable y efectiva frente a las aseguradoras tradicionales.

Motivado por estas razones, este trabajo pretende elaborar la siguiente idea: **una aseguradora digital de mascotas tradicionales basada en la monitorización 24/7 del animal mediante un wearable.**

Con esta idea como base, se estructurará en una fase inicial de ideación, en la que se definirá y delimitará el modelo de negocio propuesto, seguida de un proceso de análisis y contraste del modelo con el mercado y el entorno sectorial. Finalmente, se llevará a cabo un estudio de la viabilidad económica del proyecto, con el objetivo de evaluar la sostenibilidad y el potencial del modelo planteado en el contexto del mercado español de seguros de salud para mascotas.

4. OBJETIVOS DEL PROYECTO

El objetivo principal del presente Trabajo de Fin de Máster es analizar la viabilidad de un modelo de aseguradora digital de salud para mascotas en España, que incorpore tecnologías de monitorización continua como elemento diferencial de su propuesta de valor.

Para la consecución de este objetivo general, se plantean los siguientes objetivos específicos:

- **Realizar un estudio detallado del mercado:** analizando el contexto del sector de las mascotas y del seguro de salud animal, las tendencias relevantes, el tamaño del mercado, la competencia existente y el grado de penetración actual de este tipo de productos en España y en mercados comparables.
- **Desarrollar la ideación del modelo de negocio:** definiendo la propuesta de valor, los segmentos de clientes, los principales elementos del modelo asegurador y su encaje con las tendencias identificadas, incorporando procesos de validación e iteración que permitan ajustar el modelo en función de la información obtenida del mercado y del entorno.
- **Elaborar un modelo financiero del proyecto:** que permita evaluar la viabilidad económica del modelo propuesto mediante la estimación de ingresos, costes, necesidades de inversión y escenarios de rentabilidad a medio plazo.

5. RECURSOS A EMPLEAR

Para el desarrollo del presente Trabajo de Fin de Máster se han empleado los siguientes recursos y herramientas:

- **Herramientas propias de la metodología Business Model Canvas y Value Proposition Canvas:** utilizadas para estructurar, visualizar y analizar los elementos clave del modelo de negocio y su encaje con las necesidades y expectativas de los clientes.
- **Claude para el desarrollo de un MVP de la aplicación en formato html:** con el objetivo de simular el funcionamiento operativo de la app en un escenario controlado.
- **Google Forms:** para el diseño y la distribución de encuestas orientadas a la obtención de información relevante para la validación del modelo de negocio y la contrastación de hipótesis con potenciales usuarios.
- **Microsoft Excel:** para la elaboración del análisis financiero, incluyendo la definición de supuestos, la estimación de ingresos y costes, y la construcción de proyecciones económicas del modelo.

6. IDEACIÓN DEL BUSINESS MODEL

En este capítulo se aborda el proceso de ideación del modelo de negocio. En primer lugar, se presenta el problema identificado en la industria de mascotas, así como el perfil del consumidor al que se dirige la solución. En segundo lugar, se describe la solución propuesta y el proceso seguido para llegar a ella. A continuación, se detalla el Business Model Canvas inicial, donde se analizan los distintos componentes del modelo de negocio. Finalmente, se expone el Value Proposition Canvas, herramienta que permite estudiar el encaje entre la propuesta de valor y el perfil del cliente.

6.1 PROBLEMA

El primer paso para desarrollar un modelo de negocio sólido consiste en identificar con precisión el problema que se pretende resolver. Para ello, se ha partido de un análisis exploratorio de la industria de mascotas, con el objetivo de detectar los principales problemas a los que se enfrentan los dueños de animales de compañía en su vida cotidiana. Este análisis se ha materializado mediante un ejercicio de brainstorming, representado en la Figura 6, en el que se han identificado problemas de distinta naturaleza: desde dificultades logísticas como encontrar alojamiento que admita mascotas o gestionarlas durante periodos vacacionales, hasta fricciones del día a día como los conflictos con vecinos, los problemas de adiestramiento o el coste elevado de los productos de alimentación.

De entre todos los problemas identificados, el que presenta una mayor relevancia aparente es el de los **elevados costes veterinarios elevados ante una enfermedad inesperada**. Cuando una mascota enferma o sufre un accidente, los dueños se enfrentan a facturas impredecibles que pueden oscilar entre unos pocos cientos y varios miles de euros, en función de la gravedad del cuadro clínico. Este impacto económico es, además, especialmente disruptivo por su carácter repentino e imprevisto, lo que dificulta cualquier

tipo de planificación financiera previa por parte del propietario. Por tanto, se ha optado por realizar el análisis de dicho problema.

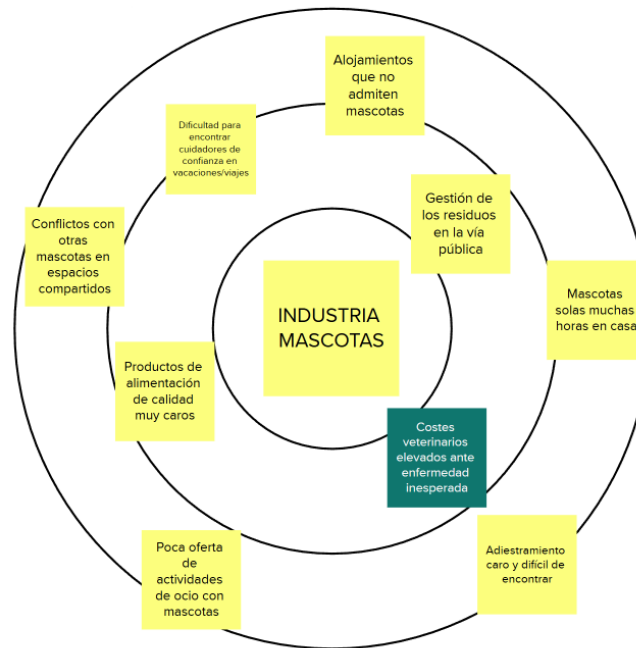


Figura 6: Identificación del problema

Con el objetivo de profundizar en el contexto del consumidor, se ha elaborado el Empathy Map que se muestra en la Figura 7. Para su construcción se ha definido un perfil de usuario representativo: Laura y Carlos, una pareja de 34 años sin hijos, residentes en el barrio de Chamberí (Madrid), con ingresos medios-altos, y dueños de un golden retriever de 3 años llamado Max. Este perfil refleja un segmento urbano cada vez más habitual en las grandes ciudades españolas, donde la mascota ocupa un lugar central en el núcleo familiar.

El análisis del Empathy Map permite identificar que Laura y Carlos:

- **Piensan y sienten que Max es un miembro más de la familia**, y les preocupa no ser capaces de detectar a tiempo si algo le ocurre.

- En su entorno, **ven clínicas veterinarias con precios muy dispares y conocen de primera mano casos de amigos con facturas inesperadamente elevadas.**
- **Escuchan** comentarios como “al golden de mi vecina le operaron la cadera, fueron 3.200€” o “los seguros de mascotas tienen mil exclusiones, no merece la pena”.
- En cuanto a lo que **dicen y hacen**, tienden a **buscar los síntomas en Google antes de llamar al veterinario, esperan** a ver si la situación se resuelve sola y **consultan en grupos de WhatsApp** de dueños de perros antes de tomar una decisión.
- Sus principales **frustraciones son las facturas veterinarias inesperadas** (como cuando Max tuvo una gastroenteritis que supuso 420€ entre analíticas, suero y visitas), la incertidumbre sobre cuándo algo es urgente de verdad, y la sensación de no poder anticiparse a los problemas de salud del animal.
- Sus **aspiraciones**, en cambio, se articulan en torno a la tranquilidad, saber en todo momento que Max está bien, sentirse buenos dueños que hacen todo lo posible por él y poder disfrutar de su mascota.

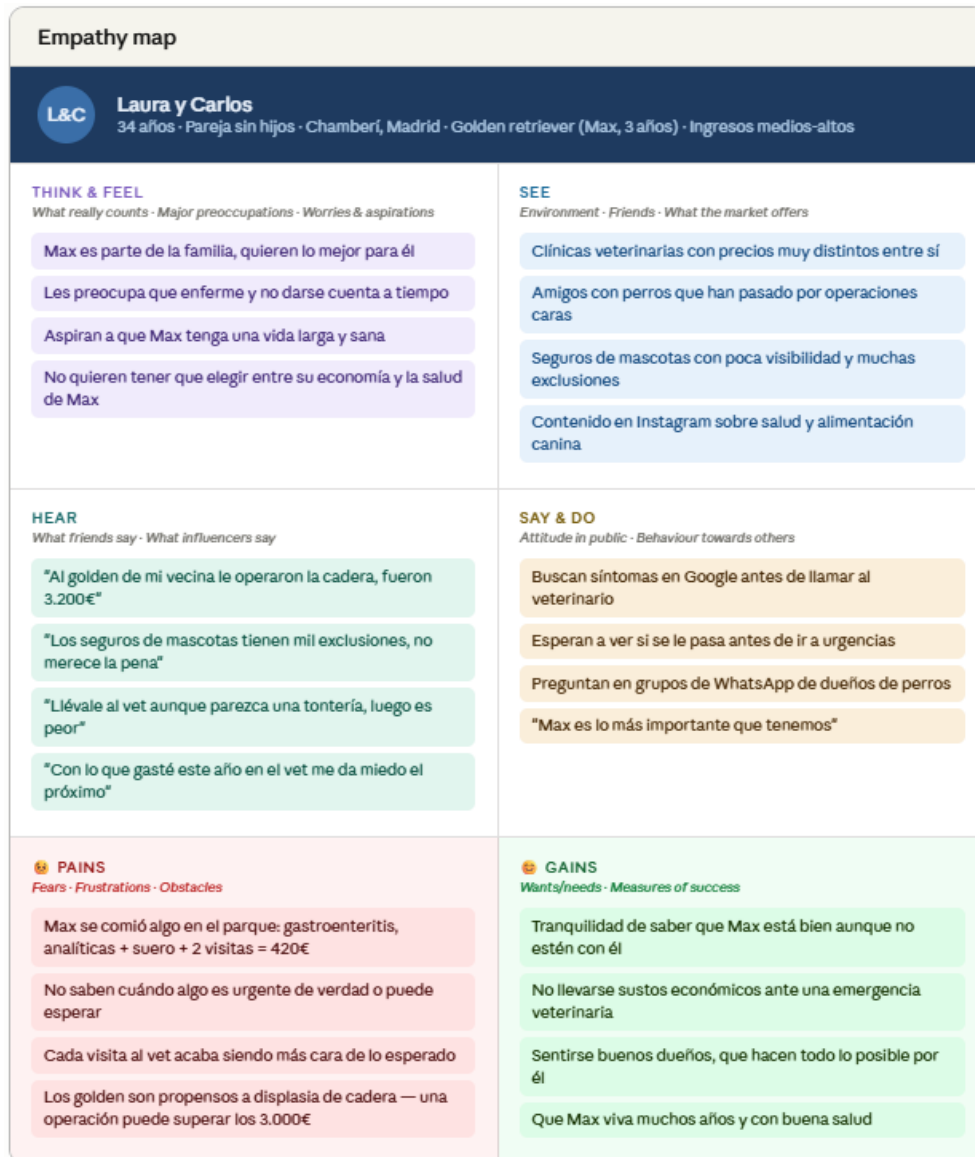


Figura 7: Empathy map

A partir del Empathy Map y del brainstorming inicial, se ha utilizado el método “¿Cómo podríamos...?” para reformular el reto de diseño e identificar el problema central sobre el que trabajar. En la Tabla 1 se muestran los cinco retos formulados, junto con una valoración numérica basada en tres variables (frecuencia, tamaño y gravedad), cada una puntuada del 1 al 10 y multiplicadas entre sí para obtener una puntuación total. Según los resultados obtenidos, el reto con mayor puntuación es *¿Cómo podríamos reducir el impacto*

económico de una enfermedad inesperada?, que combina una alta gravedad percibida con un tamaño de mercado muy amplio. Este reto será el punto de partida para el desarrollo de la solución propuesta en el siguiente apartado.

Tabla 1. ¿Cómo podríamos...?

¿Cómo podríamos...?	Frecuencia	Tamaño	Gravedad	Total
... reducir el impacto económico de una enfermedad inesperada?	7	9	10	630
... detectar problemas de salud antes de que se agraven?	7	8	9	504
... hacer los servicios veterinarios generales más accesibles económicamente?	8	10	6	480
... dar tranquilidad a los dueños sobre la salud diaria de su mascota?	8	8	7	448
... ayudar a los dueños a tomar mejores decisiones ante síntomas de sus mascotas?	7	7	7	343

6.2 SOLUCIÓN

Tras haber identificado y priorizado el problema central, se ha llevado a cabo un ejercicio de ideación estructurado con el objetivo de generar posibles soluciones. Para ello,

se ha utilizado la herramienta de la Tabla 2, que combina elementos de dos dimensiones: las cosas que se conocen bien o en las que se tiene interés (como disfrutar de las mascotas, cuidar la salud, ahorrar dinero, analizar datos o el potencial de las comunidades digitales) con las principales tendencias tecnológicas del momento, entre las que destacan la digitalización de negocios tradicionales, los wearables y sensores biométricos, el IoT, la inteligencia artificial y la telemedicina.

De la combinación de estos elementos emergen cinco ideas diferenciadas (ver Tabla 2). De entre todas ellas, la solución elegida es la **aseguradora digital de salud para mascotas con wearable incluido**, por ser la que mejor combina el mayor número de tendencias tecnológicas relevantes con una respuesta directa y completa al problema identificado. Esta solución no sólo aborda el impacto económico de las enfermedades inesperadas mediante la cobertura del seguro, sino que incorpora un elemento diferencial de carácter preventivo a través de la monitorización continua del animal, permitiendo detectar anomalías de salud antes de que se conviertan en emergencias costosas.

Tabla 2. Solución

Problema	Cosas que me gustan/se me dan bien	Tendencias tecnológicas	Ideas
¿Cómo podríamos reducir el impacto económico de	Disfrutar de las mascotas	Digitalización de negocios tradicionales	1. Aseguradora digital de salud para mascotas con wearable incluido elegida 2. Collar inteligente que monitoriza salud y genera alertas tempranas
	Cuidar la salud	Wearables y sensores biométricos	

una enfermedad inesperada?	Ahorrar dinero	IoT y conectividad en tiempo real	3. App de diagnóstico de síntomas mediante IA 4. Plataforma de teleconsulta veterinaria por suscripción 5. Fondo colectivo entre dueños para cubrir gastos veterinarios
	Analizar datos y sacar insights	IA y análisis predictivo	
	Comunidades y redes sociales	Telemedicina	

6.3 *MODELO DE NEGOCIO INICIAL*

En este apartado se desarrollan los nueve bloques del Business Model Canvas inicial, representado en la Figura 8, con el objetivo de describir los elementos clave del modelo de negocio de la aseguradora digital de salud para mascotas. Este modelo constituye la base sobre la que se articulará el posterior proceso de validación.

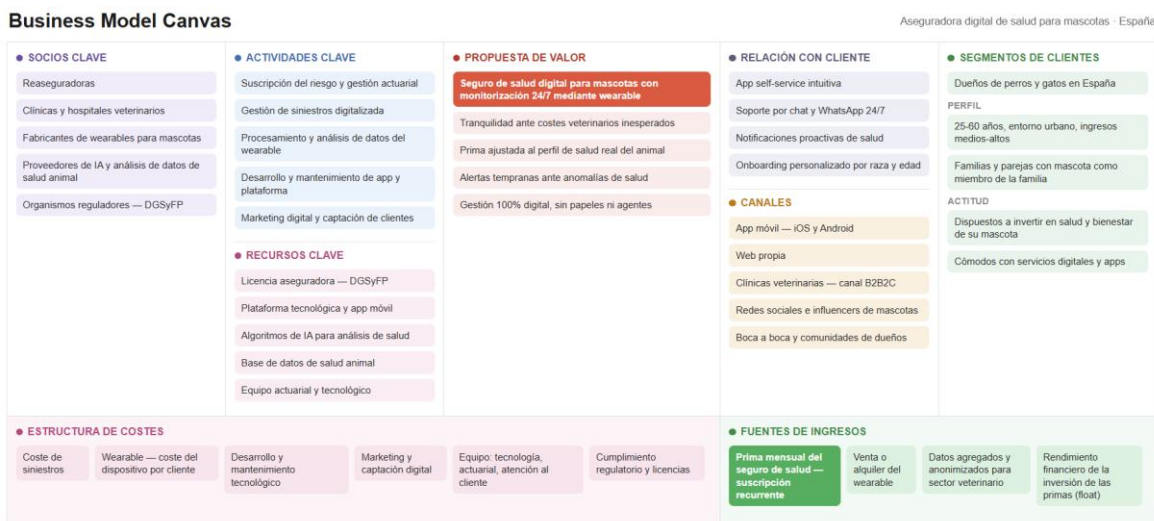


Figura 8: Business Model Canvas inicial

6.3.1 PROPUESTA DE VALOR

La propuesta de valor consiste en un **seguro de salud digital para mascotas que incorpora la monitorización 24/7 del animal mediante un wearable**. El dueño contrata el seguro a través de una app, recibe el dispositivo wearable y, a partir de ese momento, dispone de cobertura veterinaria ante enfermedades y accidentes, así como de un sistema de alertas tempranas basado en los datos biométricos del animal. La ventaja competitiva del modelo reside en la combinación de dos elementos que habitualmente se ofrecen por separado en el mercado: la protección financiera del seguro y la monitorización preventiva del wearable. Esta integración permite ofrecer una prima ajustada al perfil de salud real del animal, alineando los incentivos de la aseguradora con los del propietario en torno a la prevención. Además, toda la gestión se realiza de forma 100 % digital, eliminando fricciones administrativas y facilitando el acceso a una red de veterinarios.

Asimismo, la incorporación del wearable responde a la tendencia identificada en el Estado de la Cuestión en torno a los collares inteligentes: los propietarios muestran un interés creciente por conocer en tiempo real la actividad, la ubicación y las constantes vitales de sus mascotas, convirtiendo los datos del animal en un elemento de valor en sí mismo más allá de la cobertura aseguradora.

6.3.2 SEGMENTOS DE CLIENTES

El modelo se dirige a un único segmento de clientes **dueños de perros y gatos en España**. En términos de perfil, se trata de personas de entre 25 y 60 años, residentes en entornos urbanos, con ingresos medios-altos, que conviven en pareja o en familia y que tratan a su mascota como un miembro más del hogar. En términos de actitud, son dueños dispuestos a invertir en la salud y el bienestar de su animal, cómodos con el uso de servicios digitales y aplicaciones móviles.

6.3.3 RELACIÓN CON CLIENTE

La relación con el cliente se establece **de forma directa a través de la aplicación móvil**, que actúa como principal punto de contacto a lo largo de todo el ciclo de vida del cliente. Se ofrece un modelo self-service intuitivo que permite contratar, gestionar la póliza y tramitar siniestros sin necesidad de intermediarios. El soporte se presta mediante chat y WhatsApp disponible las 24 horas, garantizando asistencia en cualquier situación. Además, la app envía notificaciones proactivas sobre el estado de salud de la mascota basándose en los datos del wearable, lo que refuerza el valor percibido del servicio más allá del momento del siniestro. El proceso de alta incluye un onboarding personalizado en función de la raza y la edad del animal, con el objetivo de ofrecer desde el primer momento una experiencia adaptada al perfil específico de cada mascota.

6.3.4 CANAL

El canal principal de **distribución y prestación del servicio** es la **aplicación móvil**, disponible tanto para iOS como para Android, complementada por la web propia. Para la **captación de nuevos clientes** se combinarán estrategias de **marketing digital en redes sociales** con la colaboración con influencers especializados en mascotas. Adicionalmente, se explotará el **canal B2B2C a través de clínicas y hospitales veterinarios**, que pueden actuar como prescriptores del seguro en el momento en que el propietario experimenta directamente el impacto de un gasto veterinario elevado. Por último, el boca a boca y las comunidades online de dueños de mascotas se identifican como un canal orgánico de crecimiento

especialmente relevante dado el carácter emocional del vínculo con los animales de compañía.

6.3.5 FUENTES DE INGRESOS

La **principal** fuente de ingresos es la **prima mensual del seguro de salud**, que genera ingresos recurrentes y predecibles bajo un modelo de suscripción. Esta recurrencia es una de las principales fortalezas del modelo desde el punto de vista financiero. A ello se suma la **venta o alquiler del wearable**, que puede estructurarse como un coste inicial o integrarse en la cuota mensual. Por último, se **contempla la comercialización de datos agregados y anonimizados para el sector veterinario y farmacéutico**, que representa una fuente de ingresos complementaria (con potencial por determinar) a medida que la base de clientes crezca. Adicionalmente, como es habitual en el sector asegurador, una parte de las primas cobradas se invertirá en activos de bajo riesgo antes de destinarse al pago de siniestros, generando un **rendimiento financiero adicional** que complementa el resultado técnico del negocio.

6.3.6 ESTRUCTURA DE COSTES

Las principales partidas de coste del modelo son:

- **Coste de siniestros**, el más relevante y directamente vinculado al volumen de pólizas contratadas (*Umbrex, 2025*).
- **Coste del dispositivo wearable por cliente.**
- Costes de **captación de clientes**, que suelen representar un porcentaje significativo de los costes de una aseguradora, especialmente en etapas de captación.

Además, se contemplan otros costes como el desarrollo y mantenimiento de la plataforma tecnológica, los gastos de personal en las áreas técnica, actuarial y de atención al cliente, y los costes asociados al cumplimiento regulatorio y la obtención de licencias.

6.3.7 ACTIVIDADES CLAVE

Las actividades clave del modelo se articulan en torno a cinco grandes ámbitos.

1. **Suscripción del riesgo y la gestión actuarial**, que constituye el núcleo de cualquier modelo asegurador y que en este caso incorpora datos del wearable para una tarificación más precisa.
2. **Gestión digitalizada de siniestros**, con el objetivo de ofrecer una experiencia rápida y sin fricciones.
3. **Procesamiento y análisis de los datos generados por el wearable**, que alimenta tanto el sistema de alertas como el modelo actuarial.
4. **Desarrollo y mantenimiento de la plataforma tecnológica y la app**.
5. **Marketing digital y la captación de clientes**, especialmente relevante en las primeras etapas del negocio dado el bajo nivel de penetración actual del seguro de salud para mascotas en España.

6.3.8 RECURSOS CLAVE

Los recursos clave se estructuran en torno a cinco elementos. El primero y más crítico desde el punto de vista regulatorio es la **licencia aseguradora** otorgada por la Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones (DGSyFP), sin la cual no es posible operar legalmente en el mercado español (*Gobierno de España, 2015*). A ello se suma la **plataforma tecnológica y la app móvil**, los **algoritmos de inteligencia artificial** para el análisis de datos de salud animal, la **base de datos de salud animal** que alimenta y mejora progresivamente los modelos predictivos, y el **equipo humano** con perfiles actuariales, tecnológicos y de atención al cliente.

6.3.9 SOCIOS CLAVE

El ecosistema de socios clave está formado por cinco tipos de actores. Las **reaseguradoras** son fundamentales para la gestión del riesgo agregado, especialmente en las fases iniciales en que la base de datos actuariales es aún limitada (*Umbrex, 2025*), aunque erosionan margen. Las **clínicas y hospitales veterinarios** son socios esenciales tanto para

la prestación del servicio como para la captación de clientes. Los **fabricantes de wearables para mascotas** proveen el dispositivo que hace posible la monitorización continua. Los **proveedores de IA y análisis de datos de salud animal** habilitan la capacidad analítica y predictiva del modelo. Por último, los **organismos reguladores**, en particular la DGSyFP, condicionan el marco legal de operación y deben ser un interlocutor permanente a lo largo del desarrollo del proyecto.

6.4 *VALUE PROPOSITION CANVAS INICIAL*

En la presente sección se detalla el Value Proposition Canvas (VPC) inicial, representado en la Figura 9. Esta herramienta permite profundizar en el encaje entre la propuesta de valor del modelo y el perfil del cliente, analizando cómo los productos y servicios ofrecidos responden a las tareas, frustraciones y aspiraciones de los dueños de mascotas. El VPC se estructura en dos bloques principales: el perfil del cliente, que describe la realidad del consumidor, y el mapa de valor, que detalla cómo la propuesta responde a dicha realidad.

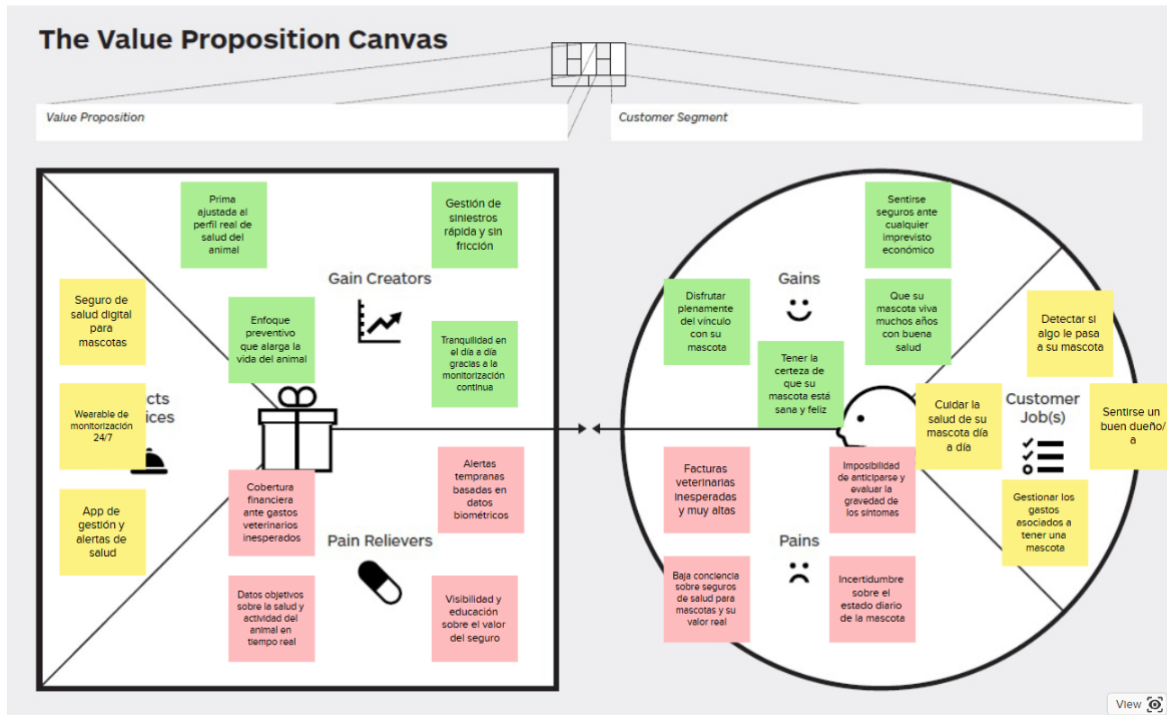


Figura 9: Value Proposition Canvas inicial

6.4.1 PERFIL DEL CLIENTE

6.4.1.1 Tareas del Cliente (Customer Jobs)

- **Cuidar la salud de su mascota día a día:** implica visitas rutinarias al veterinario, atención a cambios en el comportamiento del animal y decisiones constantes sobre alimentación y cuidados.
- **Gestionar los gastos asociados a tener una mascota:** el propietario debe hacer frente a costes recurrentes e imprevistos, integrando el gasto animal en su economía doméstica.
- **Detectar a tiempo si algo le pasa al animal:** al no poder comunicarse verbalmente con él, los dueños dependen de señales indirectas para identificar problemas de salud, lo que genera incertidumbre frecuente.

Además, más allá de las tareas funcionales, existe una dimensión emocional relevante, los propietarios quieren tener la certeza de que están haciendo todo lo posible por el bienestar de su mascota.

6.4.1.2 Beneficios (Gains)

- **Tener certeza de que su mascota está sana:** aspiran a saber, más allá de las visitas puntuales al veterinario, que el animal lleva una vida saludable en su día a día.
- **Sentirse seguros ante cualquier imprevisto económico:** quieren estar preparados para lo que pueda ocurrir, sin que una situación inesperada suponga una carga financiera difícil de gestionar.
- **Que su mascota viva muchos años con buena salud:** en último término, el objetivo es prolongar la vida del animal con calidad, lo que impulsa la disposición a invertir en su cuidado preventivo.

6.4.1.3 Dificultades (Pains)

- **Facturas veterinarias inesperadas y muy elevadas:** una gastroenteritis, una fractura o una intervención quirúrgica pueden suponer entre 400 y 3.000 € sin previo aviso, con un impacto económico difícilmente absorbible.
- **Imposibilidad de anticiparse y evaluar la gravedad de los síntomas:** sin información objetiva sobre el estado del animal, los dueños actúan de forma reactiva, acudiendo al veterinario cuando el problema ya está presente, con dificultad para distinguir si una situación requiere atención urgente o puede esperar.
- **Baja conciencia sobre los seguros de salud para mascotas:** muchos propietarios los desconocen o no los consideran necesarios hasta que viven en primera persona una emergencia costosa.
- **Incertidumbre sobre el estado diario de la mascota:** los dueños no tienen visibilidad sobre cómo está su animal a lo largo del día (si está activo, descansando bien, o si algo ha cambiado en su comportamiento o constantes vitales).

6.4.2 MAPA DE VALOR (VALUE MAP)

El mapa de valor describe cómo los productos y servicios del modelo responden a las tareas, frustraciones y aspiraciones del cliente identificadas en el perfil anterior.

6.4.2.1 *Productos y Servicios (Products & Services)*

- **Seguro de salud digital para mascotas:** póliza que cubre los costes veterinarios derivados de enfermedades y accidentes, contratada y gestionada íntegramente a través de la app, sin intermediarios ni papeleo.
- **Wearable de monitorización 24/7:** dispositivo integrado en el collar del animal que recoge datos biométricos en tiempo real (actividad, ritmo cardíaco, patrones de sueño) y los transmite a la plataforma para su análisis.
- **App de gestión y alertas de salud:** interfaz central desde la que el dueño contrata el seguro, consulta el estado de salud de su mascota, recibe alertas ante anomalías y gestiona cualquier siniestro de forma rápida y sencilla.

6.4.2.2 *Creadores de Beneficios (Gain Creators)*

- **Tranquilidad en el día a día gracias a la monitorización continua:** saber que el animal está siendo supervisado en tiempo real, incluso en las horas en que el dueño no está presente, elimina la preocupación constante y libera la relación de tensión.
- **Gestión de siniestros rápida y sin fricción:** un proceso de reclamación digital y ágil convierte un momento habitualmente frustrante en una experiencia positiva, reforzando la confianza en el producto.
- **Prima ajustada al perfil de salud real del animal:** la tarificación basada en datos recompensa los buenos hábitos y ofrece una cobertura más justa, reduciendo el coste para animales sanos y protegiendo financieramente a los dueños ante enfermedades graves.
- **Enfoque preventivo que alarga la vida del animal:** la detección temprana de anomalías no solo reduce el coste del tratamiento, sino que aumenta las

probabilidades de intervención exitosa, contribuyendo a una vida más larga y saludable.

6.4.2.3 Calmantes de Dolor (Pain Relievers)

- **Cobertura financiera ante gastos imprevistos:** el seguro absorbe el impacto económico de enfermedades y accidentes, permitiendo al dueño actuar sin condicionantes económicos.
- **Alertas tempranas basadas en datos biométricos:** el análisis continuo del wearable detecta desviaciones en los parámetros vitales antes de que se manifiesten síntomas evidentes, facilitando una intervención precoz.
- **Visibilidad y educación sobre el valor del seguro:** la experiencia del wearable hace tangible el valor del producto antes de que ocurra un siniestro, actuando como mecanismo de concienciación natural.
- **Datos objetivos sobre la salud y actividad del animal en tiempo real:** la monitorización continua proporciona información sobre actividad, ubicación y constantes vitales, convirtiendo la incertidumbre en tranquilidad fundamentada.

7. CONTEXTO DE MERCADO

El análisis de contexto se estructura a partir de tres de los dominios del *Business Model Environment Map*: tendencias clave, fuerzas de la industria y fuerzas del mercado. El alcance se acota al mercado español de seguros de salud para perros y gatos, con referencias puntuales a otros mercados cuando resultan ilustrativas.

7.1 TENDENCIAS CLAVE

7.1.1 TENDENCIAS SOCIALES Y CULTURALES

En el plano social y cultural se identifican tres tendencias que reconfiguran la oportunidad de mercado para el seguro de salud de mascotas en España:

1. **Humanización del animal de compañía.** Según el Barómetro de hábitos de los *pet parents* (AEDPAC, 2025), el 86 % de los hogares con mascota la considera un miembro más de la familia y un 45 % se identifica explícitamente como *pet parent*, asumiendo responsabilidades comparables a las de la crianza. El gasto medio asciende a 1.908 € anuales por perro y 1.728 € por gato, del que un 13 % se destina específicamente a seguros (IPMARK, 2025), si bien son de responsabilidad civil.
2. **Cambios sociodemográficos.** Los hogares unipersonales en España han pasado del 13 % al 28 % en treinta años, con 5,5 millones de personas viviendo solas en 2025 (Distrito Empresarial, 2025), mientras la natalidad cae a mínimos históricos. La mascota ha asumido parcialmente el rol social del hijo, configurando un perfil de propietario emocionalmente vinculado y dispuesto a pagar por su bienestar.
3. **Marco normativo del bienestar animal.** La Ley 7/2023, de 28 de marzo, de protección de los derechos y el bienestar de los animales (Gobierno de España, 2023) introduce, en su artículo 30, la obligatoriedad de contratar un seguro de **responsabilidad civil** para todos los perros, además de un curso de tenencia responsable; su exigibilidad efectiva queda supeditada al desarrollo reglamentario,

todavía en fase de exposición pública mediante un Real Decreto presentado por el Ministerio de Derechos Sociales en junio de 2025 (DSCA, 2025).

Conviene matizar que la obligatoriedad se circunscribe al seguro de **responsabilidad civil** (que cubre daños a terceros) y **no afecta al seguro de salud**, que continúa siendo voluntario. No obstante, su entrada en vigor debe producir un efecto relevante para el modelo en el medio plazo: por un lado, normalizará la idea de aseguramiento de la mascota entre un colectivo amplio de propietarios; por otro, generará un flujo significativo de *primeros aseguramientos*, que podrá ser aprovechado para la comercialización cruzada del seguro de salud.

7.1.2 TENDENCIAS ECONÓMICAS

En el plano económico se identifican dos dinámicas especialmente relevantes:

1. Elevados costes veterinarios.

- El IPC de los servicios veterinarios cerró 2025 en el 3,7 %, frente al 2,9 % del IPC general, tras marcar en noviembre un récord histórico del 4,3 % (Animal's Health, 2026).
- El gasto medio por hogar en estos servicios ha crecido casi un 50 % desde la pandemia (Animal's Health, 2024).
- La distribución del coste para el propietario es de cola larga: la factura mediana es de 63 €, pero el 10 % más caro supera los 191 €, las cirugías promedian 391 € y casos como una endoscopia o un injerto corneal alcanzan respectivamente 932 € y cerca de 1.000 €, con episodios completos por encima de 2.700 € (Diario en Positivo, 2026). Esta combinación expone a los propietarios a un riesgo financiero creciente que el seguro de salud está específicamente diseñado para mitigar.

2. Brecha de penetración frente a comparables europeos. Sólo entre el 2 % y el 5 % de las mascotas españolas cuenta con un seguro de salud, frente al 91 % de Suecia, el 25 % del Reino Unido o el 20 % de Alemania (HelloSafe, 2026). Esta brecha no se explica por falta de interés, ya que ICEA (2025) cifra en un 18 % los propietarios

sin seguro con intención de contratarlo a corto plazo, sino por deficiencias estructurales de la oferta.

7.1.3 TENDENCIAS TECNOLÓGICAS

Cuatro tecnologías están reconfigurando, simultáneamente, la operativa del seguro y la relación del propietario con la salud del animal:

1. **Digitalización integral de la cadena aseguradora.** El ramo figura entre los más digitalizados del No Vida en España, permitiendo contratación en línea, gestión de la póliza desde la propia app del asegurado y tramitación de siniestros bajo un modelo paperless en el que el reembolso se solicita adjuntando una fotografía de la factura veterinaria, con plazos típicos inferiores a una semana (Barkibu, 2026).
2. **Inteligencia artificial generativa y predictiva.** Barkibu, por ejemplo, desplegó en 2023 su asistente Bai, entrenado sobre más de 800.000 consultas para realizar triaje sintomático vía WhatsApp y reducir los costes operativos de atención y suscripción (Marketing4eCommerce, 2023).
3. **Wearables y conectividad IoT.** El uso de dispositivos conectados para mascotas ha pasado en pocos años de ser una categoría incipiente a un fenómeno de consumo masivo. Cada vez más propietarios equipan a sus perros con este tipo de dispositivos, en línea con la tendencia de cuidado preventivo descrita en los apartados anteriores y con la disposición creciente a invertir en la salud del animal.
Tractive, líder mundial de la categoría, supera ya los cuatro millones de mascotas conectadas, y la oferta se ha ampliado a múltiples actores con dispositivos cada vez más asequibles y completos (PcDeMaNo, 2026; Tractive, 2026).
4. **Embedded insurance y nuevos modelos de distribución.** El seguro de mascotas empieza a venderse fuera de los canales tradicionales, integrado en plataformas que el propietario ya utiliza en su día a día (supermercados, retailers de mascotas o programas de fidelización). El caso más claro es el de la insurtech sueca Lassie, que en febrero de 2026 firmó un acuerdo de distribución con Lidl Plus para ofrecer su seguro de mascotas en la app del supermercado (TechFundingNews, 2026).

7.2 FUERZAS DE LA INDUSTRIA

7.2.1 PROVEEDORES Y OTROS ACTORES DE LA CADENA DE VALOR

La cadena de valor del seguro de salud para mascotas con wearable integrado integra cuatro grupos de proveedores con poder negociador relevante:

- **Reaseguradoras.** Transfieren el riesgo agregado en las fases iniciales, dado que la base de datos actuarial específica del ramo es todavía limitada. La operativa más extendida combina al operador digital con un reasegurador internacional, como ilustra Barkibu, respaldado por Great Lakes Insurance SE, lo que le permite obtener cobertura técnica sin asumir directamente los requerimientos de capital de Solvencia II (Rastreator, 2025).
- **Clínicas y hospitales veterinarios.** Actúan simultáneamente como prestadores asistenciales, prescriptores indirectos del producto y *gatekeepers* del coste de siniestro. España cuenta con aproximadamente 6.500 centros.
- **Fabricantes de wearables.** El austríaco Tractive lidera el mercado mundial con suscripciones desde 4 € mensuales (Tractive, 2026); el español Powers compite con tarifas desde 50 € anuales sobre conectividad IoT multioperador (Powers, 2026). El precio unitario, la autonomía de batería y la apertura del *firmware* a integraciones con aseguradoras determinan en gran medida la viabilidad económica de un modelo apoyado en monitorización continua.
- **Proveedores tecnológicos y de datos.** Hiperescaladores cloud (AWS, Microsoft Azure, Google Cloud), proveedores de modelos de IA y pasarelas de pago (Stripe, Adyen, Bizum) son críticos para innovar en tarificación dinámica y experiencia de usuario.

7.2.2 STAKEHOLDERS

Se entiende por *stakeholders* a los actores que influyen en las reglas, la legitimidad o la aceptación social del negocio, pero que no participan directamente como competidores

ni como proveedores operativos. En el caso del seguro de salud para mascotas en España, tres bloques resultan especialmente relevantes:

- **Reguladores.** DGSFP, EIOPA y AEPD fijan los requisitos de capital, solvencia y protección de datos; el Ministerio de Derechos Sociales controla el desarrollo reglamentario de la Ley 7/2023.
- **Asociaciones profesionales y sectoriales.** Los colegios de veterinarios y la CEVE fijan estándares clínicos; ICEA produce las estadísticas oficiales del ramo; UNESPA y AEDPAC canalizan el *lobby* del sector.
- **Organizaciones de consumidores y de bienestar animal.** OCU y FACUA vigilan exclusiones y transparencia; Fundación Affinity, FAADA y la red de protectoras condicionan el discurso público y empujaron la aprobación de la Ley 7/2023.

7.2.3 COMPETIDORES

El mercado español de seguros de salud mascotas se encuentra en una fase de fuerte consolidación comercial. Se ha realizado un análisis competitivo ceñido a los actores con producto de seguro de salud propiamente dicho para determinar que la oferta puede agruparse en tres tipologías:

- **Aseguradoras generalistas multirramo.** Proviene del seguro de daños (auto, hogar, etc.) y han añadido el ramo de mascotas a su catálogo. Compiten apalancando su cartera cruzada, su red de mediación y la banca-seguros.
- **Aseguradoras especialistas en salud.** Vienen del seguro de salud humano y replican su lógica actuarial y su red asistencial al ramo de mascotas. Compiten con la capilaridad del cuadro médico concertado y el know-how de gestión sanitaria.
- **InsurTechs especializadas en mascotas.** Nativos digitales con foco exclusivo en mascotas. Compiten con experiencia digital, libre elección de veterinario, reembolso rápido vía app y servicios añadidos (teleasistencia, IA conversacional).

La Tabla 3 muestra los competidores identificados.

Tabla 3. Análisis competitivo

Compañía	Tipología	Modelo de cobertura	Tope anual / reembolso	Precio orientativo
Mapfre	Generalista multirramo	Reembolso libre o red concertada	80 % hasta 2.000 €	~350 €/año
AXA Premium	Generalista multirramo	Reembolso libre	90 % hasta 5.000 €	n.d.
Allianz	Generalista multirramo	Reembolso libre	Hasta 90 %	n.d.
Generali	Generalista multirramo	Mixto: 100 % cuadro / 80 % libre	n.d.	~35 €/mes
Caser MIMAscota	Generalista multirramo	Red propia (Caservet) + telemed. 24/7	Plan de salud por suscripción	Desde 19 €/mes
Sanitas Salud Mascotas	Especialista en salud (Bupa)	Reembolso libre	80 % hasta 2.500 €	n.d.
SegurCaixa Adeslas Completo	Especialista en salud · banca-seguros	Cuadro concertado con copagos	Tarifa pactada	~297 €/año
Barkibu	InsurTech	Reembolso libre, app móvil	80 % hasta 3.000 €	240-600 €/año

Petplan Ibérica	InsurTech	Reembolso libre, copago 45 €/ siniestro	100 % hasta 3.100 €	Desde 240 €/año
Santévet	InsurTech	Reembolso libre, 3 modalidades de copago	50-90 % hasta 5.000 €	300-900 €/año
Tuio	InsurTech	Reembolso libre, app móvil	80 % hasta 3.000 €	~300 €/año
Milo	InsurTech	Reembolso libre, app móvil paperless	100 % hasta 3.000 €	n.d.

El análisis revela un mercado fragmentado en tres lógicas competitivas distintas, pero **sin ningún operador que haya integrado todavía monitorización continua, prevención y aseguramiento en una propuesta única**. Esto abre un espacio diferencial claro para un modelo apoyado en wearable, que compite de forma más natural en la categoría InsurTech aunque con palancas tecnológicas no replicadas aún por sus integrantes.

En cualquier caso, los **precios y servicios observados son razonablemente similares entre los actores** (reembolsos típicos del 80-90 %, topes anuales entre 2.000 y 5.000 € y servicios accesorios convergentes), si bien se ha observado en un análisis más detallado que no se muestra en la tabla que la **prima final varía significativamente con la edad y la raza del animal**, por lo que la prima media no es tan representativa.

7.2.4 NUEVOS ENTRANTES

Más que un flujo de operadores totalmente nuevos, lo que se observa es un mercado en plena expansión en el que todos los actores descritos en el apartado anterior están tratando de capturar el mercado de distintas maneras:

- Generalistas multirramo integran el seguro de mascotas en su catálogo para aprovechar su base de clientes cautivos en auto y hogar.
- Especialistas en salud humana extienden su cuadro asistencial al ramo animal.
- InsurTechs aceleran su crecimiento con rondas de financiación y nuevas funcionalidades digitales.

El segmento atrae además a actores adyacentes (banca-seguros, retailers especializados y loyalty schemes de cadenas de alimentación, en línea con el modelo embedded insurance descrito en el apartado 7.1.3). La barrera de entrada efectiva no está, por tanto, en el acceso al mercado, sino en la **capacidad de diferenciar la propuesta de valor** en un mercado creciente, pero cada vez más concurrido.

7.2.5 PRODUCTOS Y SERVICIOS SUSTITUTIVOS

Dos modelos complementarios entre sí absorben hoy buena parte del presupuesto que en otros mercados se canalizaría hacia primas de seguro de salud:

- **Pago en el momento.** Es la opción dominante en España: el propietario afronta directamente la factura veterinaria con ahorro o tarjeta. Cuando el importe del siniestro es elevado, puede recurrir a soluciones de financiación.
- **Igualas o planes de membresía.** El propietario paga una cuota mensual y obtiene a cambio un paquete cerrado de servicios preventivos (vacunas, desparasitación, revisiones, consultas ilimitadas, descuentos en cirugía). Las opciones más extendidas son los planes de una sola clínica veterinaria o cadena y los planes multi-clínica en redes asociadas, como los de Kivet (cadena vinculada a Kiwoko).

El denominador común es que ninguno de estos sustitutos transfiere el riesgo financiero del siniestro catastrófico como sí lo hace un seguro de salud. Su éxito refleja, más que una alternativa eficiente, la baja cultura aseguradora del mercado español de mascotas.

7.3 FUERZAS DE MERCADO

7.3.1 SEGMENTOS DE MERCADO

El análisis se acota a los segmentos urbanos, que concentran la práctica totalidad del mercado. Las áreas rurales presentan una relación distinta con el animal y una densidad de oferta veterinaria menor.

Dentro del ámbito urbano, se ha segmentado el mercado según **dos ejes complementarios**: las características del animal y el perfil del dueño.

Segmentación por animal

Distintos segmentos según:

- **Especie**
 - **Perros**: ~9,3 millones de ejemplares en España, en torno al 60 % del parque conjunto perro+gato y mayor coste medio veterinario (AEDPAC, 2025).
 - **Gatos**: ~5,8 millones, segmento de crecimiento más rápido en España (AEDPAC, 2025; IM Veterinaria, 2026).
- **Edad**
 - **Cachorros** (3 meses a 1 año): bajo riesgo, ventana óptima de captación.
 - **Adultos** (1 a 7-8 años): grueso de la cartera asegurable.
 - **Senior** (más de 7-8 años): mayor demanda y mayor riesgo; la mayoría de aseguradoras limita la edad máxima de contratación a 7-11 años.
- **Raza**
 - **Razas comunes** sin predisposición patológica reseñable.

- **Razas con predisposición genética a patologías costosas:** determinadas líneas genéticas presentan mayor incidencia de enfermedades específicas que elevan su gasto veterinario esperado, como la displasia de cadera en pastores alemanes y golden retrievers, los problemas respiratorios en braquicéfalos o los problemas renales en persas.
- **Perros Potencialmente Peligrosos (PPP):** regulados por el Real Decreto 287/2002 con seguro de responsabilidad civil obligatorio (Gobierno de España, 2002)

Segmentación por dueño

Distintos segmentos según:

- **Perfil**
 - ***Pet parents* jóvenes sin hijos:** tratan al animal como sustituto familiar.
 - **Familias con hijos:** la mascota ocupa el papel de un miembro adicional.
 - **Resto:** principalmente hogares unipersonales y de mayor edad, donde la mascota actúa como soporte emocional.
- **Nivel adquisitivo**
 - **Rentas con capacidad de gasto discrecional (medias-altas y altas):** consumen productos premium, servicios veterinarios avanzados y servicios accesorios (guardería, grooming, adiestramiento).
 - **Rentas sin capacidad de gasto discrecional:** gasto limitado a alimentación y servicios veterinarios esenciales.

7.3.2 NECESIDADES Y DEMANDAS

Por un lado, el Monitor del Seguro de Mascotas (ICEA, 2025) constata que los asegurados contratan de media cinco coberturas distintas en una sola póliza. La responsabilidad civil es la más demandada y la asistencia veterinaria la más utilizada.

Sin embargo, no se ha encontrado evidencia suficiente en fuentes digitales sobre qué coberturas concretas valoran los propietarios de mascotas. Por ello, dentro de la encuesta realizada para validar el modelo de negocio (detalle en el apartado siguiente), se ha incluido una pregunta que permite recoger estas necesidades. La pregunta permitía seleccionar hasta cinco coberturas imprescindibles. A partir de los resultados, que se pueden ver en la Figura 10, se ha identificado lo siguiente:

- Una **demandas casi unánime en vacunas y revisiones rutinarias**. El 80% de los encuestados la considera imprescindible. Este resultado es coherente con la naturaleza preventiva que se busca en un seguro de salud de mascotas.
- **Cinco demandas relevantes**, aunque más repartidas: **pruebas diagnósticas, cirugía, medicación y farmacia, hospitalización y responsabilidad civil**. Entre el 48% y el 67% de los encuestados las ha incluido entre sus prioridades. Dentro de este grupo llaman la atención dos aspectos.
 - La **responsabilidad civil muestra una demanda menor** de la esperada según el informe de ICEA, que la situaba como la cobertura más solicitada.
 - **Cirugía y hospitalización implican un coste muy elevado**. Si se incluyen en la póliza, será necesario calcular con cuidado los límites de cobertura y los porcentajes de copago, para no comprometer la rentabilidad del negocio.
- Los servicios que funcionarían más como add-ons, y que no son prioritarios en el día a día de una mascota (castración, fisioterapia, tratamientos dentales y eutanasia o servicios funerarios), no representan una demanda prioritaria del mercado.

Coberturas imprescindibles para contratar un seguro de salud de mascotas
% de veces incluido en respuestas

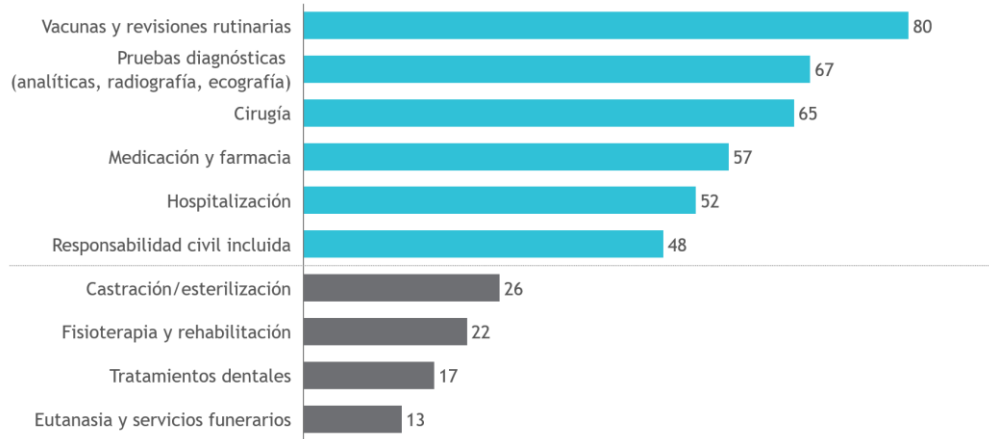


Figura 10. Necesidades y demandas

7.3.3 PROBLEMAS DEL MERCADO

El mercado presenta una paradoja central. Como ya se ha comentado, conviven una penetración muy baja, de entre el 2% y el 5%, con un interés latente significativo, ya que un 18% declara intención de contratar a corto plazo (ICEA, 2025).

Para identificar qué está impidiendo al mercado español transformar ese interés en compra efectiva, se ha incluido una pregunta específica en la encuesta realizada. Los resultados han permitido identificar los siguientes problemas principales, visibles en la Figura 11:

- **Problema principal**, identificado por el 40% de los encuestados. La **mascota se percibe joven y sana**, por lo que no se ve una necesidad real en el momento presente. El **mercado se comporta de forma reactiva en lugar de proactiva**, y no considera que la salud de la mascota sea un problema a resolver ahora.
- **Problemas secundarios**, identificados por entre el 23% y el 29% de los encuestados:
 - Ya **se dispone de un plan veterinario**, similar a los servicios sustitutivos identificados anteriormente. Aunque no es lo mismo, resulta suficiente para muchas personas.

- El **seguro se percibe caro para lo que ofrece**. Esto sugiere que la relación entre precio y cobertura percibida no está bien comunicada, o que el precio real supera lo que el mercado está dispuesto a pagar.
- **No se conoce su existencia**. El seguro de salud para mascotas sigue siendo un producto poco visible en España, lo que apunta a un problema de awareness más que de rechazo directo.
- Existe **reticencia hacia las aseguradoras**. La desconfianza suele venir de cláusulas poco claras, exclusiones o letra pequeña, un problema habitual en el sector seguros en general y no exclusivo de las mascotas.
- Se **prefiere pagar las facturas cuando surjan**. En línea con el problema principal, el mercado vuelve a mostrarse **reactivo a la hora de cuidar de sus mascotas**, y prefiere esperar a que aparezca el problema en vez de adelantarse a él.

Motivos principales para no contratar un seguro de salud

% de veces incluido en respuestas



Figura 11. Problemas del mercado

El modelo de negocio final tratará de dar respuesta a los problemas identificados, ya que muchos son corregibles con una propuesta de valor adecuada.

7.3.4 SWITCHING COSTS

Los principales costes de cambio entre aseguradoras de mascotas son los siguientes:

- **Reinicio de los periodos de carencia** con cada nuevo contrato. Cambiar de aseguradora implica volver a un periodo de varias semanas o meses sin cobertura efectiva para enfermedades, una pérdida tangible de protección.
- **Exclusión de enfermedades preexistentes.** Cualquier patología diagnosticada o tratada bajo la póliza anterior puede ser excluida en la nueva, lo que en la práctica encierra al asegurado en su compañía actual a partir del primer episodio relevante.
- **Pérdida del historial digital del animal.** La nueva aseguradora no hereda los datos clínicos, los registros del wearable ni la integración con la red veterinaria asociada, coste creciente a medida que el modelo se digitaliza.
- **Edad máxima de contratación.** La mayoría de aseguradoras limita la edad máxima de contratación a entre 7 y 11 años. Superado ese umbral, el propietario puede mantener la renovación con su aseguradora actual pero raramente puede contratar con una nueva, lo que convierte al asegurador originario en proveedor cautivo del cliente senior.

El efecto agregado de estos mecanismos genera unos **costes de cambio entre aseguradoras relativamente altos**, especialmente a partir de los primeros años de vida del animal. Para el modelo aquí planteado, esto sugiere que la estrategia comercial más eficiente es orientar la captación al amplio universo de mascotas todavía no aseguradas (que constituyen, recordemos, entre el 95 % y el 98 % del parque español) antes que disputar cartera a la competencia, donde el lock-in del cliente actual reduce sustancialmente la rentabilidad esperada del esfuerzo comercial.

7.3.5 ATRACTIVOS DE INGRESOS Y RENTABILIDAD

El atractivo económico del ramo se explica mediante cuatro factores principales:

- **Crecimiento estructural acelerado.** Como ya se ha analizado en los apartados anteriores, el mercado de seguros de salud para mascotas en España y Europa atraviesa una fase de fuerte expansión, sostenida por la humanización del animal, el aumento del gasto veterinario y la convergencia con tasas de penetración de mercados europeos maduros.
- **Reurrencia y predictibilidad de los ingresos.** La prima se cobra mensual o anualmente y, una vez resueltos los costes iniciales de captación, el cliente genera ingresos predecibles durante toda la vida del animal (10-15 años para perros y 12-18 años para gatos). Esta estructura de suscripción configura uno de los modelos de ingresos más estables del segmento No Vida asegurador.
- **Bajo churn y LTV elevado.** Los mecanismos de lock-in descritos en el apartado 7.3.4 sostienen tasas de retención excepcionalmente altas en el ramo. El líder global del sector, Trupanion, reportó en el cuarto trimestre de 2025 una tasa de retención del 98,34 % (Trupanion, 2025). Esto muestra un patrón de comportamiento claro: una vez asegurada la mascota en su juventud, el propietario tiende a renovar año tras año durante toda su vida.
- **Márgenes técnicos atractivos.** El ramo presenta una estructura técnica más favorable que otras líneas de No Vida. Según Insurnest (2026), los programas de seguro de mascotas cuentan con ratios combinados entre el 85 % y el 95 %, frente al 100-110 % del seguro de auto comercial y al 95-105 % de responsabilidad civil general.

En conjunto, el **ramo combina crecimiento estructural, recurrencia de ingresos, retención excepcionalmente alta y márgenes técnicos por encima de la media del No Vida**. Un negocio bien organizado y con disciplina operativa está en condiciones de capturar simultáneamente estos cuatro atractivos.

La siguiente tabla muestra un resumen del contexto de mercado identificado en esta sección.

Tabla 4. Resumen contexto de mercado

Dominio	Categoría	Análisis
Tendencias clave	Tendencias sociales y culturales	• Humanización del animal de compañía • Cambios sociodemográficos: aumento de hogares unipersonales • Cambios normativos en la ley de bienestar animal
	Tendencias económicas	• Elevados costes veterinarios • Brecha de penetración aseguradora frente a comparable europeos
	Tendencias tecnológicas	• Digitalización integral de la cadena aseguradora • IA generativa y predictiva • Wearables y conectividad IoT • Embedded insurance y nuevos modelos de distribución
Fuerzas de la industria	Proveedores y otros actores	• Reaseguradoras • Clínicas y hospitales veterinarios • Fabricantes de wearables • Proveedores tecnológicos y de datos
	Stakeholders	• Reguladores: DGSFP, EIOPA y AEPD • Asociaciones profesionales y sectoriales: colegios veterinarios, CEVE, ICEA, UNESPA y AEDPAC • Organizaciones de consumidores y bienestar animal: OCU, FACUA, Fundación Affinity, FAADA y la red de protectoras

	Competidores	• Aseguradoras generalistas multirramo: Mapfre, AXA, Generali, etc. • Aseguradoras especialistas en salud: Sanitas, SegurCaixa, etc. • InsurTechs especializadas en mascotas: Barkibu, Petplan, etc.
	Nuevos entrantes	• Aseguradoras generalistas multirramo: integran seguro en su catálogo actual • Aseguradoras especialistas en salud: extienden su cuadro asegurador • InsurTechs especializadas en mascotas: aceleran crecimiento con rondas de financiación y nuevas funcionalidades digitales
	Productos y servicios sustitutivos	• Pago en el momento • Igualas o planes de membresía
Fuerzas de mercado	Segmentos de mercado	• Segmentación por animal: especie (perros y gatos), edad (cachorros, adultos y senior) y raza (comunes, predisposición genética a patologías costosas, PPP) • Segmentación por dueño: perfil (pet parents, familias, resto), nivel adquisitivo (rentas con capacidad de gasto discrecional y sin)
	Necesidades y demandas	Se aspira a que el seguro incluya: • Vacunas y revisiones rutinarias • Pruebas diagnósticas

		• Cirugía, medicación y farmacia • Hospitalización • Responsabilidad civil
	Problemas de mercado	• La mascota se percibe joven y sana, por lo que no necesita un seguro • Ya se dispone de un plan veterinario • Seguro se percibe caro • No se conoce su existencia • Reticencia hacia las aseguradoras • Se prefiere pagar las facturas cuando surjan
	Switching costs	• Reinicio de los periodos de carencia con cada nuevo contrato • Exclusión de enfermedades preexistentes • Pérdida del historial digital del animal • Edad máxima de contratación
	Atractivos de ingresos y rentabilidad	• Crecimiento estructural acelerado • Recurrencia y predictibilidad de los ingresos • Bajo churn y LTV elevado • Márgenes técnicos atractivos

8. VALIDACIÓN

8.1 *EVALUACIÓN BUSINESS MODEL*

Antes de entrar en el proceso de validación, resulta útil realizar una evaluación estructurada del modelo de negocio diseñado en el capítulo 7, con el objetivo de identificar sus fortalezas y las áreas en las que la propuesta presenta mayor vulnerabilidad. Para ello se ha empleado el framework de evaluación de modelos de negocio de la Figura 12, que valora siete dimensiones en una escala de 0 a 10. Los resultados se detallan a continuación:

1. **Switching Costs:** 8/10. El modelo presenta costes de cambio estructuralmente altos, tal y como se analizó en el apartado 7.3.4. Cambiar de aseguradora implica reiniciar los periodos de carencia, aceptar la exclusión de las enfermedades preexistentes diagnosticadas bajo la póliza anterior y perder el historial clínico digital acumulado. En el caso de este modelo, esta última barrera es especialmente relevante: el historial biométrico registrado por el wearable a lo largo de la vida del animal constituye un activo del cliente que se pierde por completo al cambiar de proveedor, reforzando el lock-in por encima del que ofrecen los competidores tradicionales.
2. **Recurring Revenues:** 10/10. La totalidad de los ingresos principales del modelo proviene de un esquema de suscripción, con cobro mensual o anual de la prima del seguro. Esta característica es intrínseca al ramo asegurador y confiere al modelo una estabilidad y predictibilidad de ingresos difícilmente igualables en otros sectores. El wearable, aunque comercialmente pueda estructurarse como coste inicial o cuota, también se integra bajo lógica recurrente en la propuesta planteada.
3. **Earning vs. Spending:** 7/10. El modelo cobra la prima por adelantado, antes de incurrir en el coste principal del negocio, que es el siniestro. Esta dinámica genera un ciclo de caja favorable, característico del sector asegurador. Sin embargo, al evaluar esta dimensión en términos comparativos frente al resto del sector, el modelo pierde ventaja. Las aseguradoras tradicionales de mascotas ingresan sus primas antes

de asumir los costes variables, mientras que este modelo debe desembolsar el coste del wearable en el momento de la contratación, adelantando un gasto por cliente que los competidores no soportan..

4. **Game-changing Cost Structure:** 7/10. La estructura de costes del modelo es sensiblemente más ligera que la de una aseguradora tradicional. La ausencia de red de mediación física, la gestión paperless de pólizas y siniestros, el uso de inteligencia artificial en atención al cliente y suscripción, y la digitalización end-to-end permiten operar con ratios de gasto operativo inferiores a los del incumbente. No obstante, no se trata de una disrupción radical. El coste de siniestros, principal partida del ramo, sigue una lógica actuarial equivalente a la de cualquier competidor, y la incorporación del wearable añade un coste unitario por cliente que los competidores no soportan. La ventaja es real pero acotada.
5. **Others Who Do the Work:** 7/10. El modelo se apoya en varios actores externos que aportan valor sin que la aseguradora tenga que producirlo internamente. En primer lugar, el wearable no se fabrica ni se desarrolla in-house, sino que se externaliza al ecosistema de fabricantes especializados analizado en el apartado 7.2.1, lo que evita la asunción de costes de I+D en hardware y firmware. En segundo lugar, el propio cliente aporta valor al sistema mediante el uso continuado del dispositivo, generando datos biométricos que alimentan y mejoran progresivamente el modelo actuarial y el sistema de alertas. Adicionalmente, las clínicas y hospitales veterinarios actúan como prescriptores indirectos del producto en los momentos de mayor sensibilidad del propietario al problema. El principal factor que impide una puntuación más alta es el potencial desarrollo del modelo actuarial propio, actividad núcleo del negocio que, en caso de internalizarse, representa una carga técnica y de talento significativa.
6. **Scalability:** 9/10. Al tratarse de un modelo InsurTech puro, la escalabilidad es una de sus principales fortalezas. La infraestructura tecnológica presenta un coste marginal casi nulo, y la ausencia de red física elimina las barreras habituales de expansión geográfica dentro del mercado español. Los únicos elementos que introducen fricción son la logística del wearable, que requiere un flujo físico de dispositivos, y el coste variable de siniestros, que escala linealmente con la cartera.

7. **Protection from Competition: 6/10.** El modelo cuenta con barreras defensivas reales, aunque no infranqueables. La mayor es la base de datos biométricos propietaria generada por los wearables, que aporta un valor creciente con el tiempo y mejora progresivamente los modelos predictivos y actuariales de forma difícilmente replicable. Los switching costs analizados anteriormente refuerzan la protección sobre los clientes ya captados. En contra, el análisis competitivo del apartado 7.2.3 evidenció un mercado en fuerte consolidación con múltiples actores atacando el mismo espacio, y la combinación técnica wearable + seguro es replicable por terceros con recursos suficientes. La ventaja competitiva reside, por tanto, en el timing de entrada y la calidad de ejecución más que en una protección estructural definitiva.



Figura 12: Evaluación del modelo de negocio

8.2 FUENTES DE INCERTIDUMBRE

Una vez evaluado el diseño, es necesario identificar las suposiciones que el modelo asume como ciertas y formularlas como hipótesis medibles que puedan contrastarse con el mercado. Este apartado recoge la identificación, priorización y selección de las hipótesis críticas del modelo.

8.2.1 IDENTIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

A partir del Business Model Canvas se han derivado 9 hipótesis, distribuidas entre los bloques con mayor incertidumbre. La formulación de cada hipótesis se ha realizado teniendo en cuenta las variables efectivamente medibles a través de los experimentos previstos, en particular la encuesta cuantitativa. La Tabla 5 resume las suposiciones e hipótesis planteadas.

Tabla 5. Suposiciones e hipótesis

#	Bloque BMC	Suposición	Hipótesis medible
H1	Mercado	El interés declarado por el mercado se traduce en intención de compra real, no solo en curiosidad o interés abstracto	Al menos el 40% de los dueños sin seguro de salud declara haberse planteado contratarlo o estar considerándolo
H2	Propuesta de valor	El coste veterinario imprevisto es un problema económicamente relevante para el dueño medio	Al menos el 50% de los dueños ha pagado una factura veterinaria superior a 300 € en una sola visita o tratamiento
H3	Propuesta de valor	Los dueños perciben un riesgo económico real ante un siniestro grave	Al menos el 40% no podría afrontar con ahorros una factura veterinaria imprevista de 2.000 €
H4	Propuesta de valor	El wearable aporta valor percibido más allá de la cobertura del seguro	Al menos el 60% pagaría un extra mensual por incluir el wearable y sus beneficios
H5	Propuesta de valor	Los dueños aceptan que su prima varíe en función de los datos de salud y comportamiento recogidos por el wearable,	Al menos el 40% valora positivamente que su prima sea más baja a cambio de ceder los datos del wearable

		valorando positivamente la personalización	
H6	Segmento de clientes	El segmento objetivo definido se comporta de forma homogénea frente a la propuesta	El interés declarado no varía significativamente entre el subgrupo demográfico propuesto
H7	Fuentes de ingresos	Los dueños están dispuestos a pagar una prima mensual acorde a la estructura de costes del modelo	Al menos el 40% pagaría 20 € o más al mes por el seguro base sin wearable
H8	Canales	El canal digital directo (app y web) es el canal preferido de contratación	La app o la web propia se sitúan como primera o segunda opción para al menos el 50% de los encuestados
H9	Relación cliente	Los principales frenos actuales al aseguramiento son de naturaleza estructural (precio, confianza, cobertura) y coherentes con las deficiencias identificadas en el apartado 8.3.3	Al menos el 50% de los no asegurados cita "precio elevado", "desconfianza en cláusulas" o "coberturas insuficientes" como motivo principal

8.2.2 PRIORIZACIÓN DE HIPÓTESIS

Una vez identificadas las hipótesis, se han priorizado en función de dos variables:

- **Riesgo asociado:** gravedad del impacto negativo si la hipótesis se invalida.
- **Incertidumbre existente:** falta de evidencia previa sobre el resultado esperado.

Cada hipótesis se ha valorado en una escala de 0 a 10 para ambas dimensiones y se ha posicionado en la matriz representada en la Figura 13.

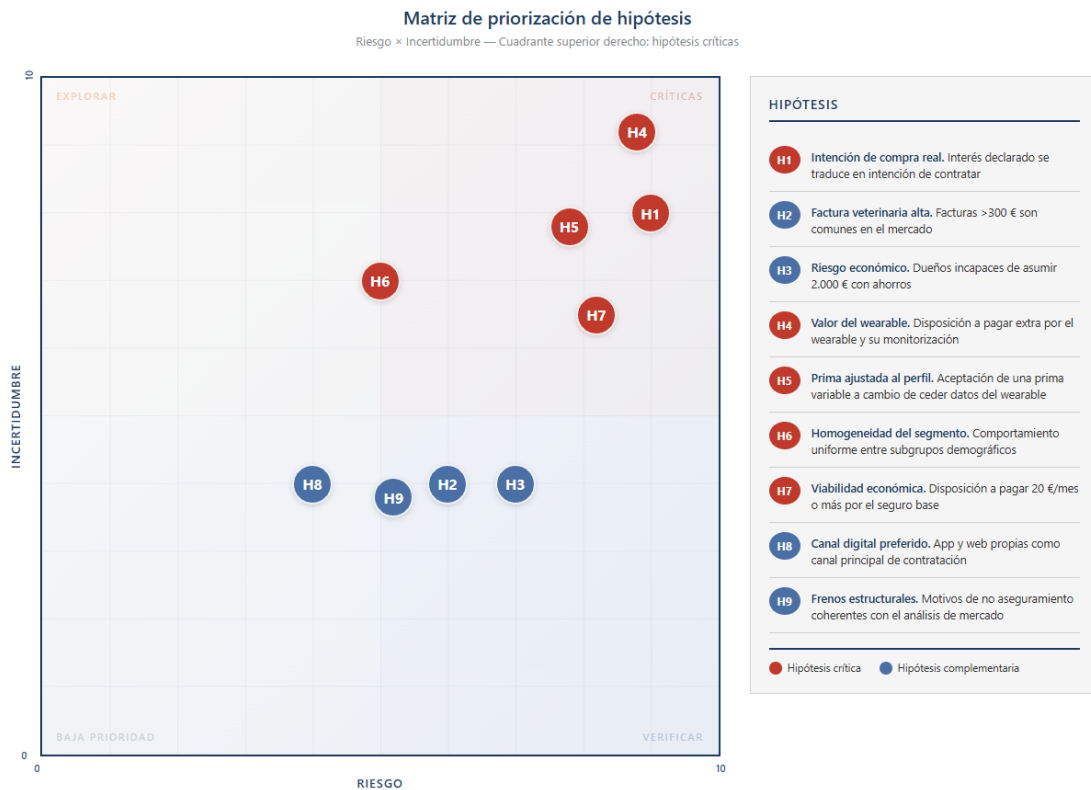


Figura 13. Matriz de priorización de hipótesis

8.2.3 HIPÓTESIS CRÍTICAS

A partir del ejercicio de priorización se han seleccionado cinco hipótesis críticas, cuyo contraste condiciona la continuidad del proyecto:

H1. Intención de compra real. Al menos el 40% de los encuestados con mascota se declara "bastante" o "muy interesado" en contratar la propuesta. El análisis de contexto del cap. 7 evidenció un interés latente en el mercado español (18% ICEA) y una brecha significativa frente a comparables europeos, pero el interés declarado no equivale necesariamente a intención de compra real. Si esta hipótesis se invalida, el modelo se enfrentaría a un escenario en el que el mercado teórico es amplio pero la conversión real es marginal, lo que comprometería la viabilidad comercial del proyecto.

H4. Valor diferencial del wearable. Al menos el 60% pagaría un extra mensual por incluir el wearable y sus beneficios. Esta hipótesis es probablemente la más crítica del modelo, ya que el wearable constituye el elemento diferencial de la propuesta de valor frente a los competidores identificados. Si los dueños no perciben valor suficiente en la monitorización continua como para pagar un extra por ella, el diferencial competitivo del modelo se diluye y la propuesta se convierte en un seguro digital más dentro del mercado.

H5. Prima ajustada al perfil de salud. Al menos el 40% valora positivamente que su prima sea más baja a cambio de ceder los datos del wearable. Uno de los pilares del modelo es la capacidad de ajustar la prima al perfil de salud real del animal mediante los datos biométricos generados por el wearable. Este mecanismo es lo que alinea los incentivos entre aseguradora y propietario en torno a la prevención y lo que convierte al wearable en algo más que un accesorio. Si los dueños rechazan la idea de una prima variable en función de los datos cedidos (por razones de privacidad, desconfianza o simple preferencia por precios fijos), el modelo pierde uno de sus fundamentos económicos y competitivos.

H6. Homogeneidad del segmento. El interés declarado no varía significativamente entre subgrupos demográficos dentro del perfil definido. El modelo se ha dirigido en el apartado 6.3.2 a un perfil concreto de dueños: personas de 25-60 años, residentes en entornos urbanos, con ingresos medios-altos, que conviven en pareja o en familia y que tratan a su mascota como un miembro más del hogar. Sin embargo, dentro de este perfil coexisten subgrupos con realidades diferentes (una pareja joven urbana sin hijos versus una familia con hijos de mayor edad, o un dueño de perro versus uno de gato). Si la encuesta revela diferencias significativas en el interés entre estos subgrupos, será necesario refinar el segmento objetivo hacia un subgrupo específico, con implicaciones directas sobre el tamaño de mercado, el enfoque de captación y la calibración de la propuesta.

H7. Viabilidad económica. Al menos el 40% pagaría 20 €/mes o más por el seguro base sin wearable. El análisis competitivo del apartado 7.2.3 situó las primas del mercado entre 240 y 600 €/año, lo que equivale a un rango de 20-50 €/mes. Que los dueños estén dispuestos a pagar en esa franja es condición necesaria para que la estructura económica del

modelo funcione. Si el precio máximo aceptable se sitúa por debajo, la ecuación entre prima, coste de siniestros y coste del wearable dejaría de ser viable en las condiciones actuales del mercado.

8.3 ENCUESTA

Con el fin de comprender mejor las preferencias de los propietarios de mascotas y contrastar con datos reales las suposiciones planteadas en el apartado anterior, se ha diseñado y distribuido una encuesta dirigida a este colectivo. El cuestionario ha recogido un total de 84 respuestas. Cabe señalar que dos de las preguntas incluidas en la encuesta, relacionadas con las necesidades y demandas del mercado y con los problemas que frenan la contratación de un seguro, ya se han analizado en los apartados 7.3.2 y 7.3.3, por lo que no se repiten en esta sección.

8.3.1 DATOS DEMOGRÁFICOS

En primer lugar, se analizan las características demográficas de la muestra. El perfil de los encuestados es el siguiente:

- El 71,7% de los encuestados convive con un perro y el 9,4% con un gato. Un 11,3% no tiene ninguna mascota, quedando el resto repartido entre quienes conviven con ambos tipos de animal o con otras especies.
- El 58,7% de los propietarios de mascota tiene entre 18 y 25 años y el 23,9% entre 26 y 35 años, concentrando cerca del 83% de la muestra en perfiles jóvenes.
- El 69,6% de los encuestados es hombre y el 26,1% mujer.
- El 100% de la muestra reside en un entorno urbano.
- El 82,6% de los encuestados trabaja por cuenta ajena, mientras que el resto se reparte entre autónomos, funcionarios, empresarios y estudiantes.
- El 82,6% no tiene hijos viviendo en casa, frente a un 17,4% que sí.
- El 43,5% de los hogares declara una renta neta mensual superior a 6.000€ y el 30,4% entre 3.000€ y 6.000€, lo que indica un poder adquisitivo medio-alto.

8.3.2 MASCOTAS Y ASEGURAMIENTO

En este bloque se analiza el vínculo que el propietario declara tener con su mascota y la situación actual de aseguramiento, dos variables clave para entender la disposición a contratar el producto propuesto.

Edad y rol de la mascota

La Figura 14 muestra que la **edad de la mascota se concentra en el tramo de 4 a 7 años, con un 41% de las respuestas**, seguido del tramo de 1 a 3 años con un 28%. Los animales de edad avanzada, de más de 11 años, representan solo un 7% de la muestra, lo que limita el análisis de la disposición a asegurar mascotas senior.

Edad de la mascota
% sobre el total

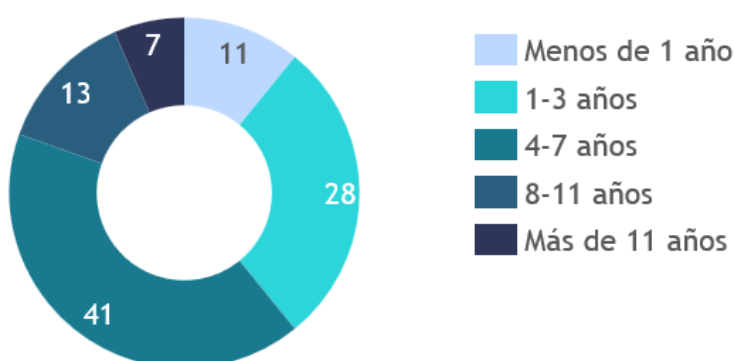


Figura 14. P: ¿Qué edad tiene su mascota?

En cuanto al rol de la mascota, la Figura 15 recoge que el **48% de los encuestados afirma que es muy importante para ellos**, aunque diferencia su papel del de una persona, mientras que un **24% la considera un miembro más de la familia**. Solo un 2% la percibe como un animal del que se ocupa por obligación o compromiso. Más del **70% de los encuestados sitúa así a su mascota en un nivel de vínculo alto**, lo que constituye una base

favorable para la adopción de un seguro de salud y respalda el perfil de cliente objetivo definido.

Rol de la mascota

% sobre el total de respuestas

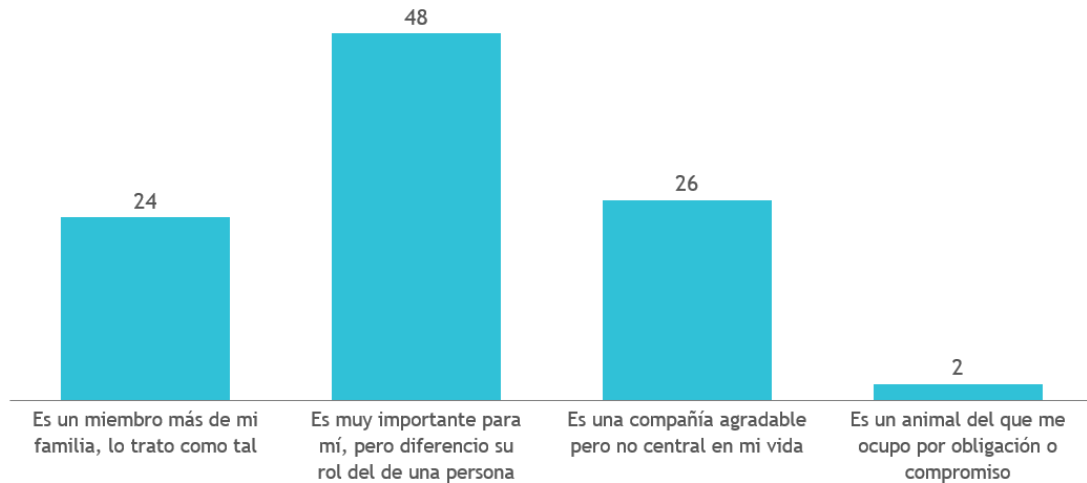


Figura 15. P: ¿Cómo describiría el papel que tiene su mascota en su vida?

Seguro de salud de mascotas

La Figura 16 muestra que solo el 24% de los encuestados tiene contratado un seguro de salud para su mascota, frente a un 76% que no dispone de ninguna cobertura. Este porcentaje resulta bastante superior a la penetración real del mercado español identificada en apartados anteriores (2-5%), por lo que es posible que parte de esos encuestados haya interpretado la pregunta de forma amplia e incluya bajo el concepto de seguro de salud las iguales veterinarias.

Existencia de seguro de salud para su mascota % sobre el total

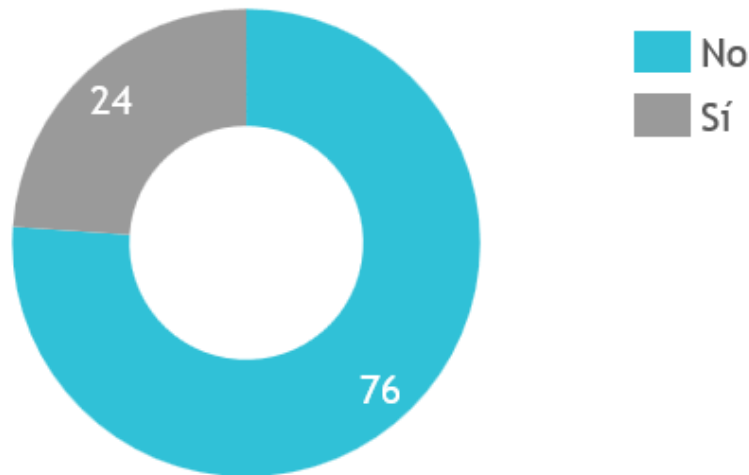


Figura 16. P: ¿Tiene contratado algún seguro de salud (cubre gastos veterinarios por enfermedad o accidente) para su mascota?

Al cruzar la tenencia de seguro con el vínculo declarado con la mascota, la Figura 17 muestra una relación clara. Entre quienes consideran a su **mascota un miembro más de la familia**, el **55% ya tiene contratado un seguro**, frente a solo un **9% entre quienes diferencian su rol del de una persona** y un **0%** entre quienes la cuidan por obligación. Esta correlación confirma que el vínculo afectivo con la mascota es un factor determinante en la decisión de asegurarla, y refuerza la idea de que este vínculo puede ser un mejor criterio de segmentación que las variables puramente demográficas.

Este resultado tiene además **implicaciones directas para la estrategia de go-to-market** a seguir en un futuro. El segmento que ya trata a su mascota como un miembro más de la familia es, en su mayoría, un cliente ya asegurado, por lo que captarlo exigirá estrategias de cambio de compañía. En cambio, el segmento que considera a su mascota muy importante pero diferencia su rol del de una persona apenas tiene seguro contratado. Por lo que, si la propuesta resulta atractiva para este grupo, constituye un cliente de conversión más sencilla al no partir de una relación contractual previa que haya que romper.

Tenencia de seguro de salud en función de la consideración a la mascota
% sobre el total de cada grupo

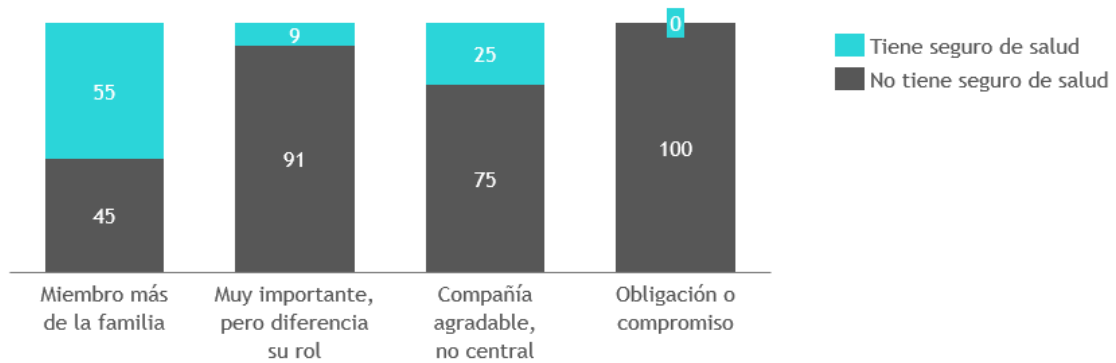


Figura 17. Tenencia de seguro de salud en función de la consideración a la mascota

Entre quienes no tienen seguro, la Figura 18 recoge que un 26% afirma estar considerando seriamente contratar uno y un 29% lo ha pensado, pero lo ha descartado, mientras que un 46% no se lo ha planteado nunca. Este resultado es coherente con el interés latente identificado a partir de los datos de ICEA, y **confirma que existe una base relevante de propietarios receptivos a la idea de asegurar a su mascota**, incluso antes de conocer los detalles concretos de la propuesta.

Predisposición a contratar un seguro de salud % sobre el total



Figura 18. P: ¿Se ha planteado contratar un seguro de salud para su mascota?

Al preguntar por los aspectos más valorados en un seguro de salud, la Figura 19 sitúa en primer lugar el precio mensual bajo, señalado por el 65% de los encuestados, seguido de la contratación 100% digital y la libre elección de veterinario, ambas con un 57%. La transparencia en las condiciones y la rapidez del reembolso aparecen también entre las prioridades, con un 52% cada una. Este resultado es consistente con las primas observadas en el análisis competitivo, y confirma que **el precio sigue siendo la palanca de decisión principal en este mercado**. Resulta relevante que el uso de tecnología avanzada como el wearable, con un 39%, se sitúe en la parte media de la tabla. Esto sugiere que la **propuesta de valor debe apoyarse también en un precio justo y una experiencia digital sencilla**.

Aspectos mejor valorados en un seguro de salud
% sobre el total

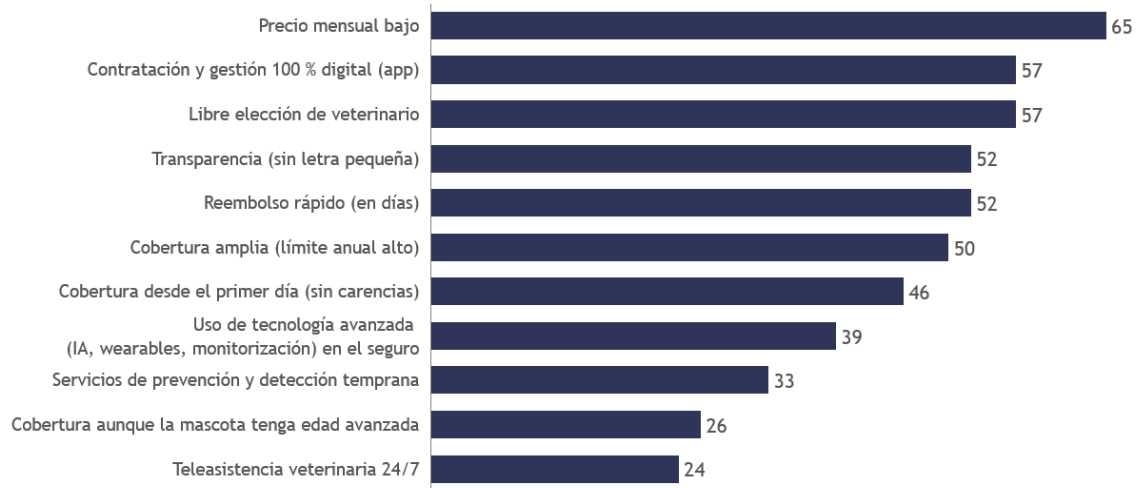


Figura 19. P: Pensando en un seguro de salud para su mascota, ¿cuáles son los cinco aspectos más importantes para usted?

8.3.3 SOBRE EL MODELO DE NEGOCIO PROPUESTO

Tras conocer la relación de los encuestados con sus mascotas y su situación de aseguramiento, se presentó a los encuestados la propuesta concreta del modelo de negocio para valorar su aceptación.

Grado de interés en la propuesta

La Figura 20 muestra que, al presentar la propuesta concreta, el 24% de los encuestados se declara muy interesado y el 43% bastante interesado, lo que suma un notable **67% de interés positivo**. Solo un 4% se muestra poco interesado.

Grado de interés en la propuesta

% sobre el total

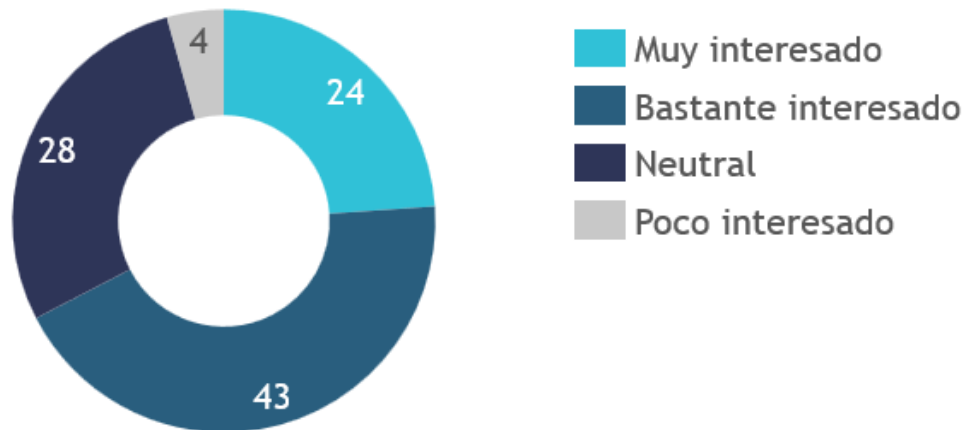


Figura 20. P: ¿Qué grado de interés le despierta esta propuesta?

Al segmentar el interés según el vínculo declarado con la mascota, la Figura 21 muestra un patrón interesante. El **"muy interesado"** es más alto precisamente entre quienes consideran a su mascota un miembro más de la familia (36%), lo que resulta lógico dado el mayor apego declarado. Sin embargo, el "bastante interesado" no sigue esa misma lógica, siendo mayor entre quienes diferencian el rol de su mascota del de una persona (59%) que entre quienes la consideran un miembro más (solo 18%). Esto puede explicarse por lo visto en la Figura 17, donde el 55% de este último grupo ya cuenta con un seguro, por lo que su margen para mostrar un interés adicional en una nueva propuesta es naturalmente menor al partir muchos de ellos de una necesidad ya cubierta.

Nivel de interés en la propuesta en función de la consideración a la mascota
% sobre el total

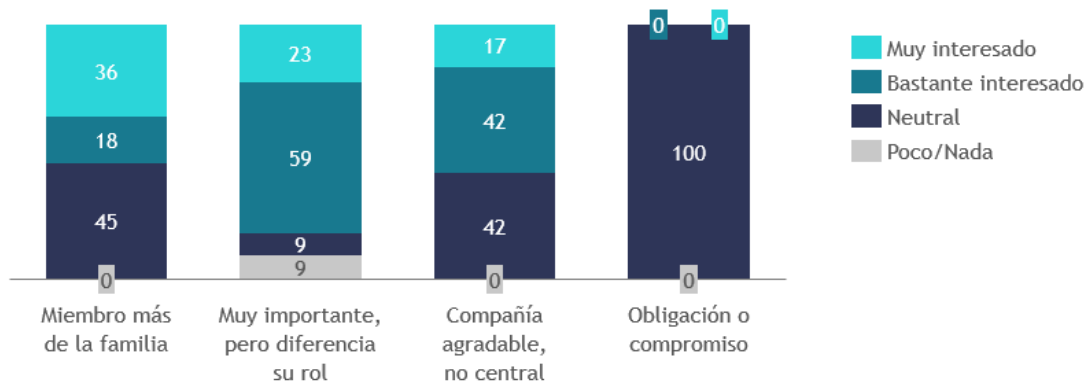


Figura 21. Nivel de interés en función de la consideración a la mascota

Predisposición de pago

En cuanto a la **predisposición de pago** por el seguro base sin wearable, la Figura 22 muestra que el 46% de los encuestados pagaría entre **20€ y 30€** al mes y un 28% adicional pagaría **entre 30€ y 40€**. Sumando todos los tramos de 20€ o más, el **87%** de los encuestados estaría dispuesto a pagar esa cantidad, lo que encaja con el rango de precios de mercado identificado en el apartado 8.2.3 (20-50€/mes) y confirma que el precio objetivo del modelo es coherente con la disposición a pagar real.



Figura 22. P: ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar al mes por este seguro (sin wearable)?

Respecto al **copago**, la Figura 23 muestra que la **mayoría de los encuestados se concentra en los tramos bajos**, con un 46% que aceptaría un copago del 10% y un 33% que aceptaría un 20%. Solo un 15% aspira a una cobertura del 100% sin ningún copago. Existe por tanto margen para introducir un copago moderado sin comprometer la aceptación del producto, lo que puede ayudar a controlar el coste de siniestros del modelo.

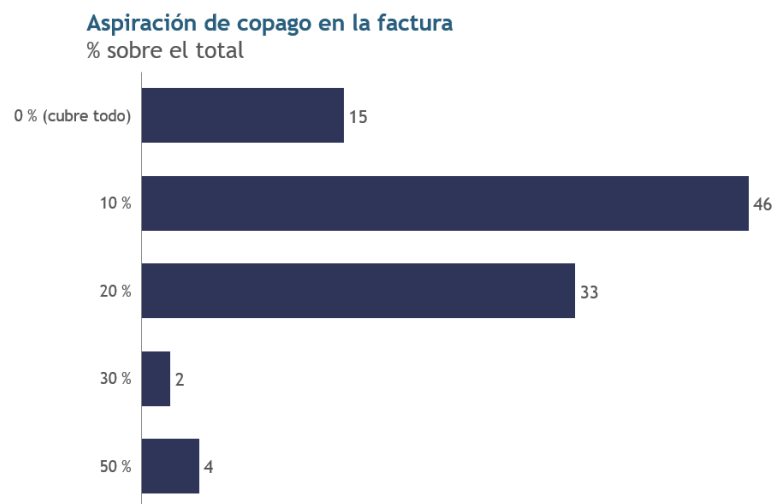


Figura 23. P: ¿Qué % de copago (parte que paga usted de cada factura) estaría dispuesto a asumir?

Wearable

Entre los beneficios del wearable, la Figura 24 sitúa en primer lugar la **localización GPS en caso de pérdida de la mascota**, mencionada por el 74% de los encuestados, seguida de la detección temprana de problemas de salud con un 50% y la reducción de la prima gracias a la cesión de datos de comportamiento, con un 43%. Se observa que los beneficios más sencillos y fácilmente entendibles, como la localización, la prima más baja o la tranquilidad de saber que la mascota está monitorizada, son los que más valoran los encuestados. En cambio, beneficios más complejos como la personalización de la prima en función de las constantes analizadas o el análisis de patrones de sueño y descanso reciben una valoración claramente menor. Esto sugiere que, si bien estos aspectos más sofisticados pueden incluirse en la propuesta, no deberían plantearse como elementos centrales del mensaje comercial, que debe **apoyarse en los beneficios más simples e inmediatos para el propietario.**

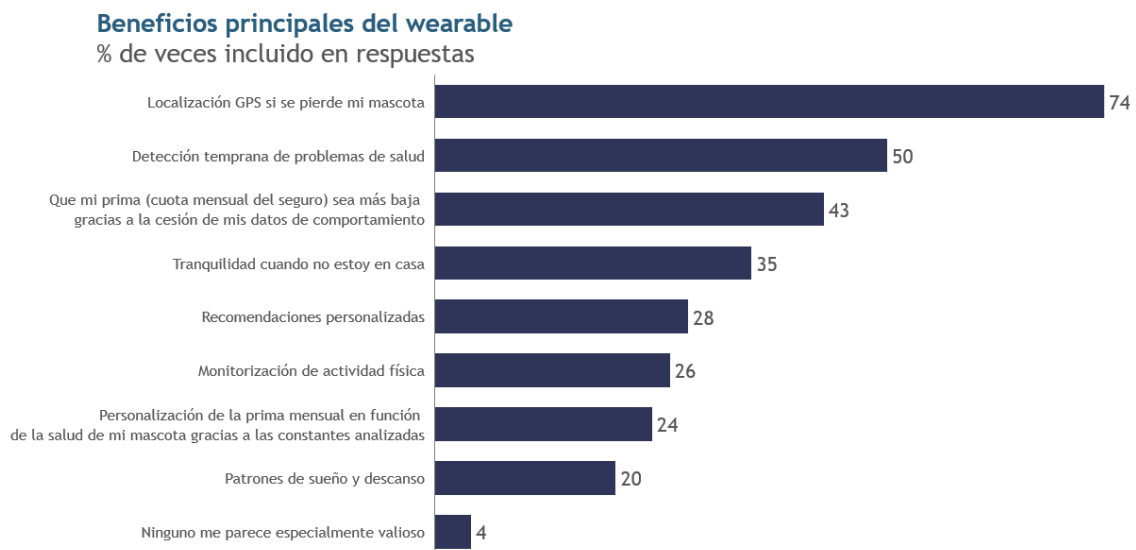


Figura 24. P: ¿Qué beneficios del wearable valoraría más?

En cuanto al pago adicional por el wearable, la Figura 25 muestra que el 54% de los encuestados pagaría entre 3€ y 5€ extra al mes y un 22% pagaría entre 5€ y 10€. Sumando todos los tramos con pago positivo, el **96% de los encuestados pagaría un extra por el**

wearable, lo que confirma que la monitorización continua se percibe como un elemento de valor real y no como un accesorio prescindible.

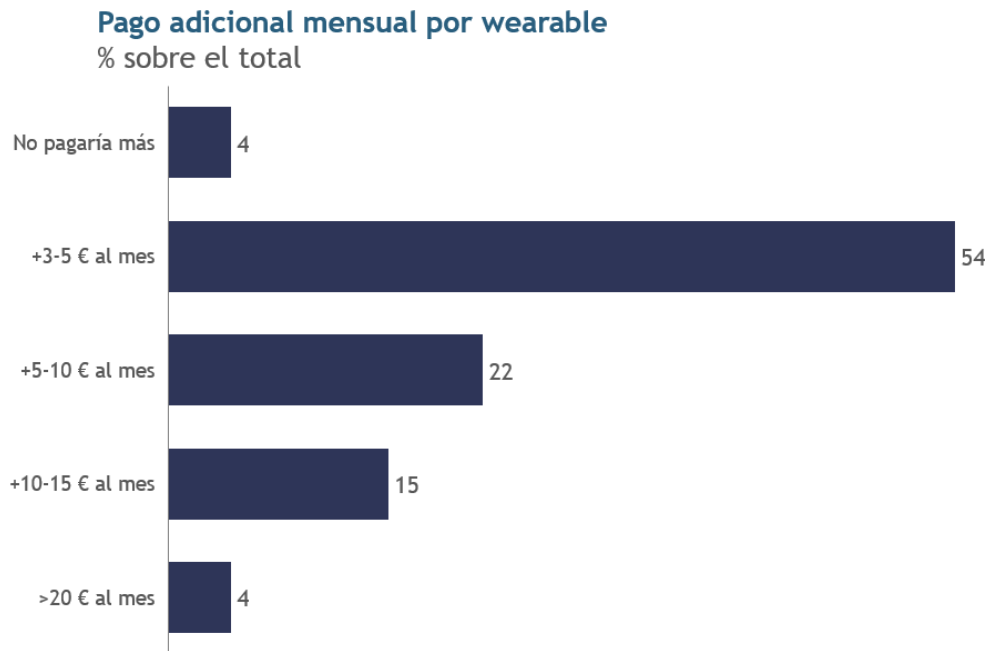


Figura 25. P: ¿Cuánto pagaría adicionalmente por incluir el wearable y todos sus beneficios en su seguro (monitorización 24/7, alertas, prevención)?

Reservas modelo de negocio

Por último, se preguntó a los encuestados por las principales reservas o dudas que les generaría este modelo de seguro. La Figura 26 recoge como más citada el temor a que finalmente cubra menos de lo que parece, señalada por el 63% de los encuestados, seguida de la preocupación de que el precio base no resulte atractivo, con un 57%. Ambas reservas están en línea con los frenos a la contratación ya identificados en el apartado 7.3.3, en particular la desconfianza en las condiciones y el precio elevado. El **principal reto** por tanto es asegurar que **se dispone de un producto transparente**, con un **precio que se perciba como justo y que deje muy claro desde el principio qué cubre y qué no cubre**.

Los falsos positivos en las alertas del wearable y la incomodidad que este pueda generar en la mascota también aparecen como preocupaciones relevantes, con un 37% y un

35% respectivamente, aunque de forma secundaria frente al reto principal de la transparencia. Esto apunta a un segundo frente de trabajo, más técnico, centrado en el diseño físico del wearable y en la fiabilidad de sus alertas.

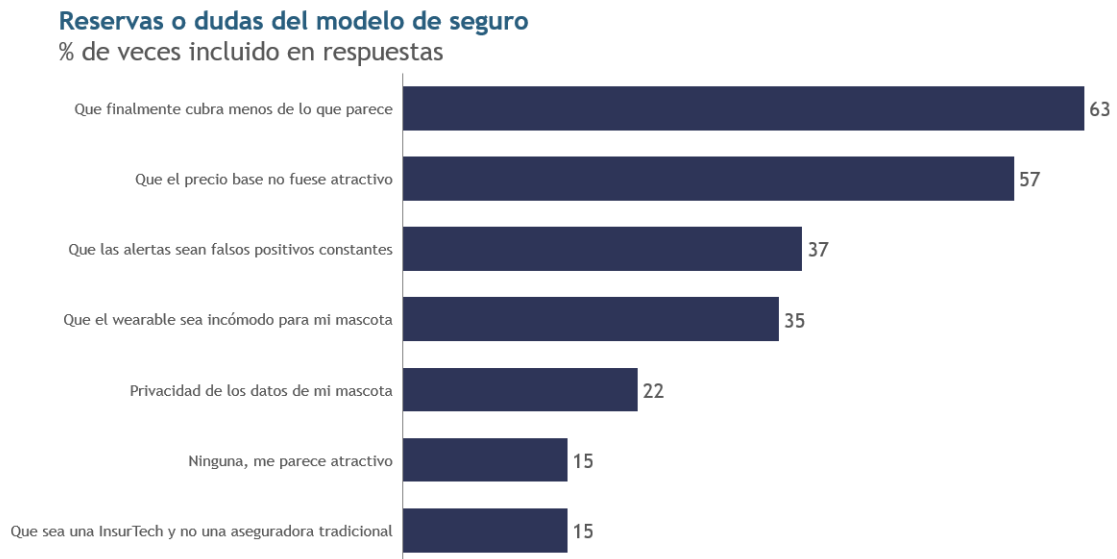


Figura 26. P: ¿Qué reservas o dudas le generaría este modelo de seguro?

8.3.4 CONCLUSIONES

Por un lado, la encuesta ha permitido verificar las hipótesis críticas:

- **H1. Intención de compra real.** Se confirma con el análisis mostrado en la Figura 20, donde un 67% de los encuestados se declara "bastante" o "muy interesado" en la propuesta, superando el umbral del 40% fijado en la hipótesis.
- **H4. Valor diferencial del wearable** Se confirma con el análisis mostrado en la Figura 25, donde un 96% de los encuestados pagaría un extra mensual por el wearable, muy por encima del umbral del 60% fijado en la hipótesis.
- **H5. Prima ajustada al perfil de salud.** Se valida con la Figura 24, donde un 43% de los encuestados señala la reducción de la prima por cesión de datos como uno de los beneficios más valorados del wearable, superando el umbral del 40% fijado en la

hipótesis. Cabe matizar que la pregunta se formuló como una selección entre varios beneficios del wearable y no como una valoración directa, pero el hecho de que este beneficio se sitúe entre los más citados frente a otras 8 opciones respalda la validación.

- **H7. Viabilidad económica.** Se confirma con el análisis mostrado en la Figura 22, donde un 87% de los encuestados pagaría 20€/mes o más por el seguro base sin wearable, superando el umbral del 40% fijado en la hipótesis.
- **Respecto a H6 (homogeneidad del segmento),** la encuesta no incluye ninguna pregunta que cruce el interés declarado con las variables demográficas del perfil objetivo (edad, renta, entorno), por lo que no puede validarse ni descartarse en los términos en los que se formuló originalmente. Lo que sí ha permitido verificar la encuesta es que el segmento debe caracterizarse por tener en alta estima a su mascota, ya que esta variable sí muestra diferencias claras en el interés y en la tenencia de seguro. Sería necesario un análisis más profundo, con una muestra mayor, para identificar subsegmentos dentro de este perfil y determinar si existen diferencias relevantes también en variables demográficas clásicas.

Por otro lado, la encuesta ha permitido extraer los siguientes insights:

- **El vínculo emocional con la mascota es un predictor mucho más fuerte del interés y de la tenencia de seguro que cualquier variable demográfica,** lo que sugiere que la segmentación del modelo debería apoyarse más en esta dimensión que en el perfil sociodemográfico inicialmente definido.
- Dentro de los dueños con alto apego a su mascota, existen **dos realidades distintas de cara a la captación,** quienes ya la tratan como un miembro más de la familia suelen tener ya un seguro contratado, mientras que quienes la consideran muy importante sin llegar a ese extremo son, en su mayoría, clientes sin cobertura previa y por tanto más fáciles de captar.
- El **precio y la claridad de la cobertura** son, con diferencia, las **palancas de decisión más importantes para el propietario,** por delante de cualquier atributo

tecnológico. Eso no significa que el seguro deba posicionarse como low cost, pero sí que debe ser transparente y asequible.

- Dentro de los **beneficios del wearable**, los que generan más interés son los más **sencillos y tangibles**, como la localización o la reducción de la prima, mientras que los beneficios más sofisticados despiertan un interés claramente menor. Si bien pueden ser necesarios para evaluar la salud de la mascota, los propietarios no parecen tan interesados en conocerlos en detalle de primera mano. Por tanto, el wearable incluido no tiene por qué contar con funcionalidades muy avanzadas, si estas incrementan el precio.
- Existe una brecha relevante entre el interés que el propietario declara tener y la protección que realmente tiene contratada, lo que confirma que el **mercado se comporta de forma reactiva más que proactiva ante la salud de su mascota**.
- Existe **margen para introducir un copago moderado** sin comprometer la aceptación del producto por parte del cliente.

8.4 CAMBIOS EN EL MODELO DE NEGOCIO

A partir de los resultados obtenidos en el proceso de validación, se han introducido una serie de ajustes en el modelo de negocio inicial presentado en el apartado 7.3. Estos cambios responden tanto a los hallazgos del análisis de mercado como a los resultados de la encuesta, y buscan alinear mejor el modelo con las necesidades y preferencias reales de los clientes. A continuación, se presentan las modificaciones introducidas.

Propuesta de valor

- Se separa la localización GPS como beneficio propio dentro de la propuesta de valor, al ser el atributo individual más valorado por los encuestados.
- Se incluye la transparencia total, sin letra pequeña, como elemento explícito de la propuesta, dado que la falta de claridad en las condiciones es uno de los principales

frenos a la contratación detectados tanto en el análisis de mercado como en la encuesta.

Segmentos de clientes

- Se matiza el perfil objetivo para diferenciar dos sub-perfiles según el vínculo con la mascota, uno que ya suele estar asegurado y requiere una estrategia de captación por cambio de compañía, y otro sin seguro contratado que constituye el objetivo prioritario de captación.

Actividades clave

- Se amplía la actividad de marketing digital para incluir de forma explícita la generación de awareness del producto, ya que buena parte del mercado desconoce que este tipo de seguro existe.

Estructura de costes

- Se introduce el copago como mecanismo de mitigación dentro del coste de siniestros, con el fin de controlar el impacto económico de las coberturas de mayor coste.

En la Figura 27 se muestra el Business Model Canvas final, tras haber introducido los cambios anteriores.

Business Model Canvas

Aseguradora digital de salud para mascotas · España

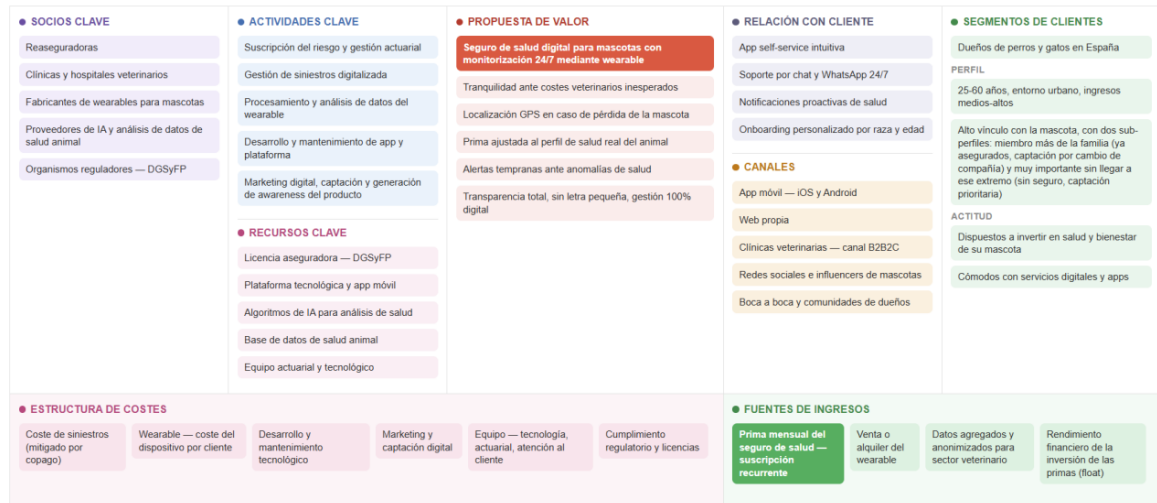


Figura 27. Business Model Canvas actualizado

9. CUSTOMER JOURNEY TO BE Y MVP

Una vez completada la fase de validación del modelo de negocio en el capítulo anterior, este capítulo se orienta a definir cómo se materializaría la propuesta desde el punto de vista del cliente. Para ello se desarrolla, en primer lugar, el Customer Journey To-Be, que describe paso a paso la experiencia proyectada del propietario a lo largo de todo su ciclo de vida con la aseguradora. A continuación, tomando dicho journey como base, se construye un MVP, ilustrando las principales pantallas y funcionalidades del producto en función de las posibilidades del Journey.

9.1 CUSTOMER JOURNEY TO-BE

El Customer Journey To-Be describe paso a paso la experiencia del propietario a lo largo de todo su ciclo de vida con la aseguradora, desde el primer contacto con la propuesta hasta la renovación anual. Servirá como referencia operativa para el desarrollo del MVP. El journey se estructura en siete fases, resumidas en la Figura 28 y que se detallan a continuación junto con las funcionalidades clave que el sistema debe cubrir en cada una de ellas.



Figura 28. Customer Journey To-Be

Fase 1. Descubrimiento

El propietario entra en contacto con la propuesta a raíz de un estímulo externo: una recomendación en su entorno, una campaña digital o la prescripción indirecta de su clínica veterinaria. La prioridad del sistema es captar su atención con un mensaje claro, generar confianza en segundos y facilitar el primer contacto sin barreras.

Funcionalidades clave:

- Landing web con calculadora de prima orientativa a partir de la especie, raza, edad y código postal, sin necesidad de registro previo.
- Segmentación de contenidos por perfil de mascota y dueño en campañas digitales, con creatividades diferenciadas para dueños de perro y de gato.
- Programa de referidos con incentivo bidireccional, activable directamente desde la app o desde un link compartible.
- Convenio con clínicas veterinarias para actuar como canal prescriptor, con material informativo digital y trazabilidad de la conversión.
- Chatbot conversacional en la web que resuelve dudas frecuentes antes de la contratación y guía hacia la descarga de la app.

Fase 2. Contratación

Una vez interesado, el propietario decide dar el paso y contratar el seguro. Descarga la app, se registra y completa un flujo de alta 100% digital estructurado en tres bloques: datos del propietario, datos de la mascota y elección del plan de cobertura. La prioridad del sistema es minimizar la fricción, ofrecer transparencia total sobre lo que el cliente contrata y desencadenar automáticamente los procesos posteriores (envío del wearable, activación de la póliza).

Funcionalidades clave:

- Alta 100% digital vía app sin papeleo, con verificación de identidad mediante biometría facial o firma electrónica.
- Perfil de la mascota con posibilidad de subir el historial veterinario existente en formato imagen o PDF, procesado automáticamente por OCR².
- Simulador interactivo de coberturas que muestra en tiempo real cómo varía la prima al modificar límites, reembolsos y presencia del wearable.
- Motor de pricing personalizado que ajusta la prima en función del perfil de la mascota (raza, edad, historial) y del propietario (código postal, tipo de vivienda).
- Contrato con lenguaje transparente sin cláusulas ocultas, con resumen ejecutivo visual de coberturas, exclusiones y carencias antes de la firma.
- Integración con pasarelas de pago (tarjeta, Bizum, domiciliación) y confirmación de contratación con activación inmediata de la póliza.
- Trigger automático de envío del wearable al domicilio tras la firma, con seguimiento del pedido dentro de la propia app.

Fase 3. Onboarding

² OCR (Optical Character Recognition): tecnología de reconocimiento óptico de caracteres que convierte imágenes o documentos escaneados en texto digital procesable de forma automática.

En los días siguientes a la contratación, el propietario recibe el wearable y lo empareja con la app. Un asistente guiado le acompaña en la calibración inicial y, durante la primera semana, el dispositivo aprende los patrones normales del animal.

Funcionalidades clave:

- Asistente de emparejamiento paso a paso con reconocimiento automático del dispositivo vía Bluetooth.
- Formulario de calibración con parámetros específicos del animal (peso, actividad habitual, condiciones médicas conocidas).
- Panel de progreso del onboarding que muestra qué está aprendiendo el sistema en cada momento.
- Primer informe personalizado al final de la primera semana, con las principales métricas del animal contextualizadas frente a benchmarks de su raza y edad.
- Tutoriales interactivos dentro de la app sobre cómo interpretar las principales métricas del wearable.
- Sistema de notificaciones progresivas que introduce las funcionalidades de la app de forma gradual para evitar la sobrecarga inicial.

Fase 4. Uso diario

A partir del segundo mes, el wearable se integra en la rutina del animal sin requerir atención activa por parte del propietario. La app funciona en segundo plano y sólo se activa cuando aporta valor: un resumen semanal, una alerta relevante, un cambio en el patrón habitual. La prioridad del sistema es entregar valor de forma continua sin convertirse en una carga.

Funcionalidades clave:

- Dashboard de salud del animal con métricas clave (actividad, sueño, ritmo cardíaco, ubicación) actualizadas en tiempo real.

- Motor de detección de anomalías basado en machine learning que compara el estado actual del animal con su línea base personal.
- Sistema de notificaciones inteligentes graduadas por nivel de urgencia (informativa, atención, urgente), con recomendación de acción asociada.
- Geolocalización GPS del animal con alerta configurable si sale de una zona segura predefinida.
- Informe semanal automatizado con evolución de las principales métricas y recomendaciones personalizadas.
- Insights predictivos sobre riesgos potenciales asociados a la raza, edad y perfil del animal.
- Gamificación ligera con retos de actividad física y recompensas en forma de descuentos en la prima o servicios complementarios.

Fase 5. Atención al cliente

En determinados momentos el propietario necesita resolver una duda sobre su póliza, la interpretación de una alerta o la gestión de un incidente. El sistema debe ofrecer una atención inmediata para las consultas frecuentes y un escalado transparente al canal humano cuando la situación lo requiere. Un buen desempeño en esta fase es determinante para la retención a largo plazo.

Funcionalidades clave:

- Asistente conversacional basado en IA disponible 24/7 dentro de la app, entrenado sobre las condiciones específicas de cada póliza.
- Base de conocimiento auto-servicio con preguntas frecuentes segmentadas por tipo de mascota y plan contratado.
- Escalado transparente a agente humano cuando el asistente IA no puede resolver la consulta, con transferencia automática del historial conversacional.
- Chat con agente humano en horario comercial y compromiso de respuesta acotado por tipo de consulta.

- Teleasistencia veterinaria 24/7 vía chat o videoconsulta para consultas clínicas no urgentes.
- Historial completo de conversaciones y consultas accesible desde el perfil del cliente.
- Sistema de valoración post-interacción con feedback continuo para mejorar el desempeño del asistente IA.

Fase 6. Alerta/siniestro

En algún momento del año, un evento requiere intervención veterinaria: una alerta preventiva del wearable, un accidente doméstico o una enfermedad diagnosticada en una revisión. La app orienta al propietario sobre la urgencia real, facilita la elección del centro veterinario y agiliza la gestión posterior del reembolso. Es la **fase de mayor visibilidad del valor del seguro y determina en gran medida la percepción global del producto.**

Funcionalidades clave:

- Alertas biométricas proactivas con clasificación automática de gravedad (informativa, atención, urgente) basada en los datos del wearable.
- Recomendación contextual de acción ante cada alerta (esperar y observar, consulta digital, visita presencial, urgencia).
- Buscador integrado de clínicas veterinarias con filtros por especialidad, distancia, disponibilidad y valoración de otros clientes.
- Reserva de cita veterinaria directamente desde la app en centros de la red asociada.
- Envío del historial biométrico del animal al veterinario antes de la consulta, con resumen de las anomalías detectadas.
- Solicitud de reembolso paperless mediante fotografía de la factura, con OCR automático de los conceptos facturados.
- Verificación automática de cobertura contra la póliza y notificación al cliente del importe reembolsable en menos de 24 horas.
- Pago del reembolso en cuenta en menos de cinco días laborables.

- Seguimiento post-siniestro con recordatorios de tratamiento y monitorización especial del animal durante la recuperación.

Fase 7. Renovación

Al cumplirse el primer año, el sistema presenta al propietario un resumen anual del estado de salud de su mascota y le propone la renovación con condiciones ajustadas a los datos reales del año. La prima puede mantenerse, bajar o incorporar coberturas adicionales en función de la evolución del animal. El objetivo es que el propietario perciba el ajuste como justo y basado en su realidad, no como una imposición unilateral de la aseguradora.

Funcionalidades clave:

- Resumen anual personalizado con las principales métricas del animal, alertas gestionadas y siniestros cubiertos.
- Motor de pricing dinámico que recalcula la prima de renovación en función de los datos del wearable, los siniestros del año y la evolución del perfil de riesgo.
- Explicación transparente de los factores que han influido en el cálculo de la nueva prima.
- Oferta personalizada de coberturas adicionales relevantes en función de la evolución del animal.
- Renovación con un solo click desde la app, con notificación con antelación suficiente para permitir la revisión.
- Comparativa anónima frente a otros animales del mismo perfil, reforzando la percepción de datos personalizados y justos.

9.2 MVP

Con el objetivo de materializar visualmente la propuesta de valor y facilitar la comprensión de cómo se traduce el Customer Journey descrito en el apartado anterior a una experiencia de producto concreta, se ha desarrollado un prototipo interactivo de la

aplicación. **El MVP simula la interfaz móvil de *pal***, la marca bajo la que se comercializa el modelo de negocio, y **recorre las siete fases del journey mediante pantallas navegables que ilustran los principales flujos y funcionalidades definidos**. Para dotar de continuidad narrativa al prototipo, se ha utilizado como hilo conductor el perfil de cliente presentado en el capítulo 6: Laura y Carlos, propietarios de Max, un golden retriever de tres años residente en Chamberí (Madrid). A través de sus interacciones con la aplicación se muestran, de forma tangible, los elementos diferenciales del modelo: contratación 100 % digital, monitorización continua a través del wearable, alertas biométricas proactivas, gestión de siniestros paperless y renovación con prima ajustada al perfil real de la mascota. A continuación se presentan las pantallas correspondientes a cada una de las fases del journey.

Fase 1. Descubrimiento

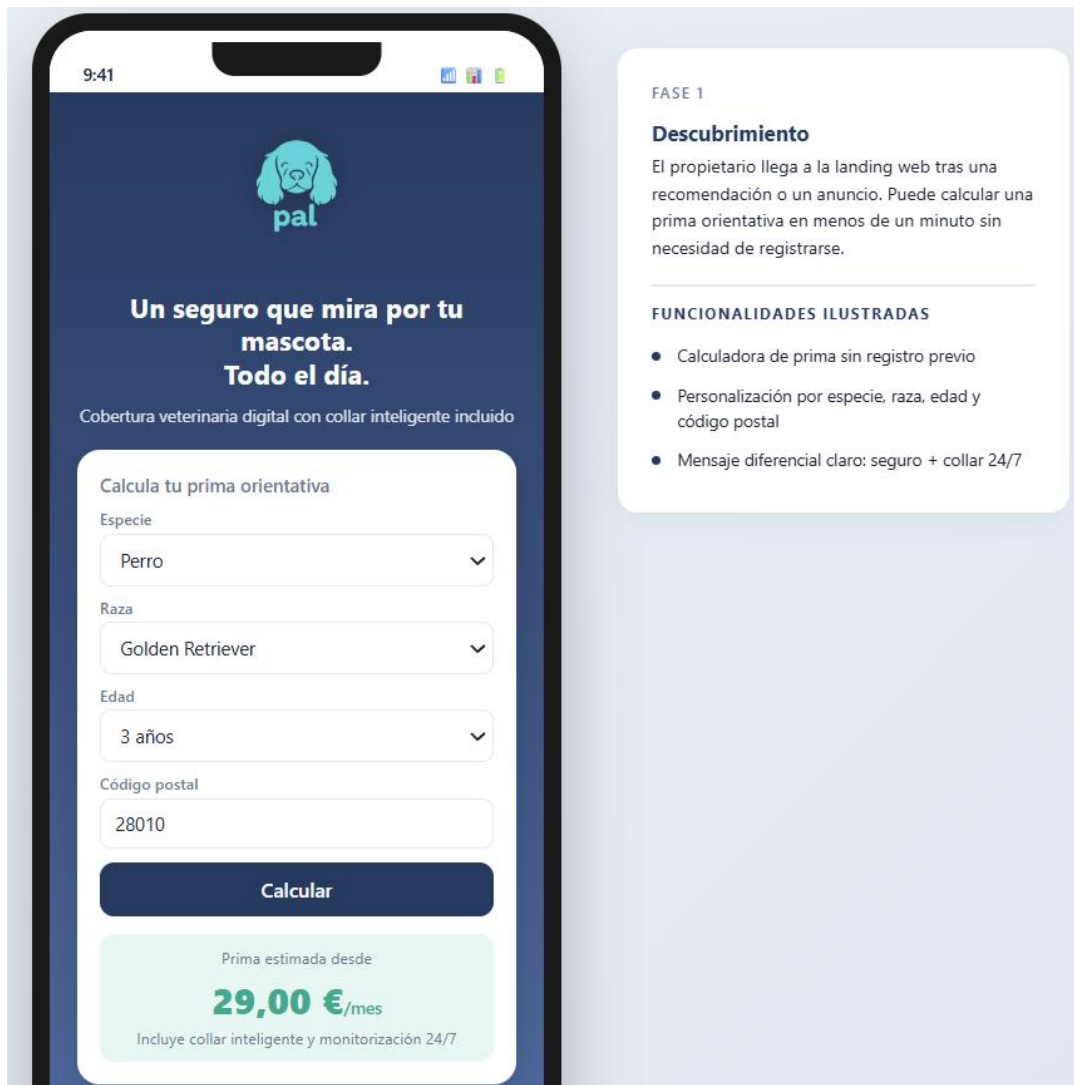


Figura 29. MVP - Descubrimiento

Fase 2. Contratación

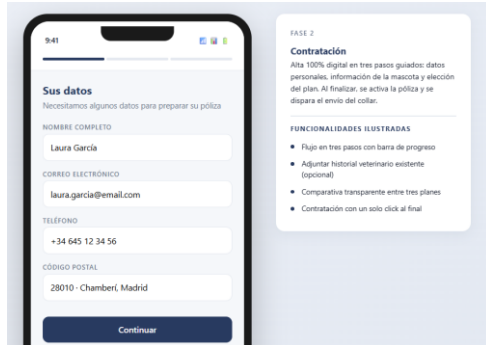


Figura 30. MVP - Contratación (I/III)

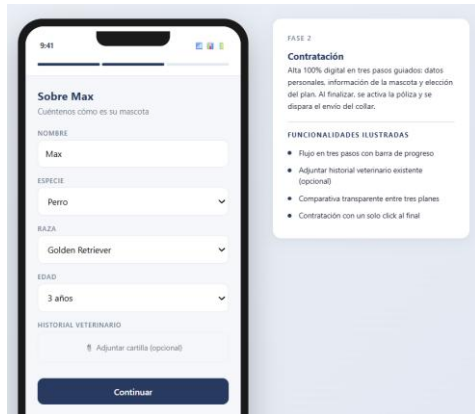


Figura 31. MVP - Contratación (II/III)

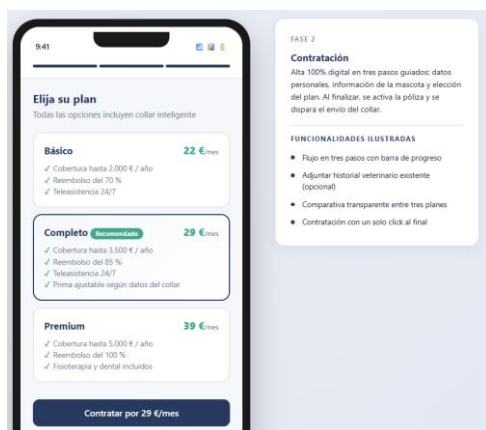


Figura 32. MVP - Contratación (III/III)

Fase 3. Onboarding

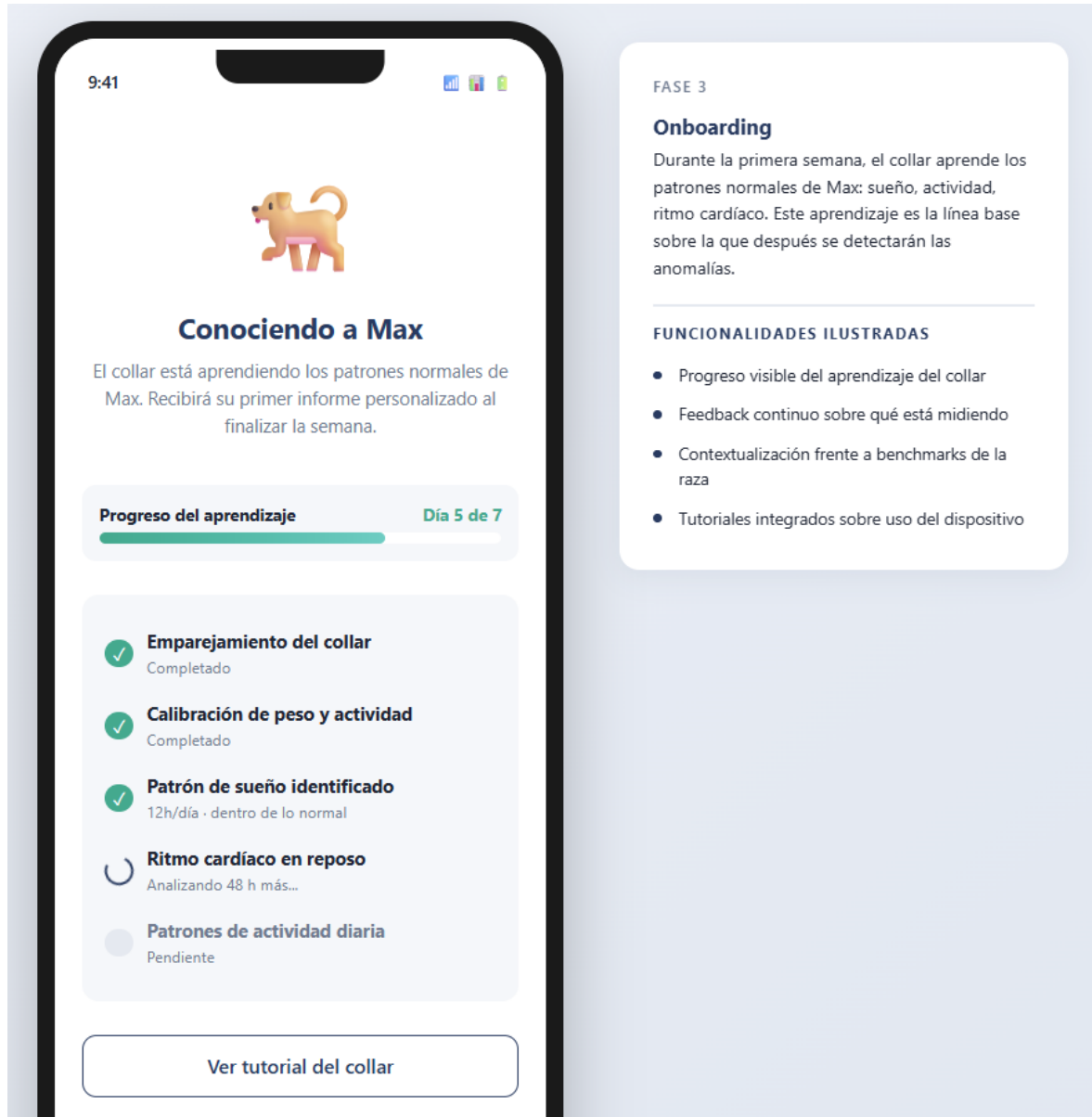


Figura 33. MVP - Onboarding

Fase 4. Uso diario

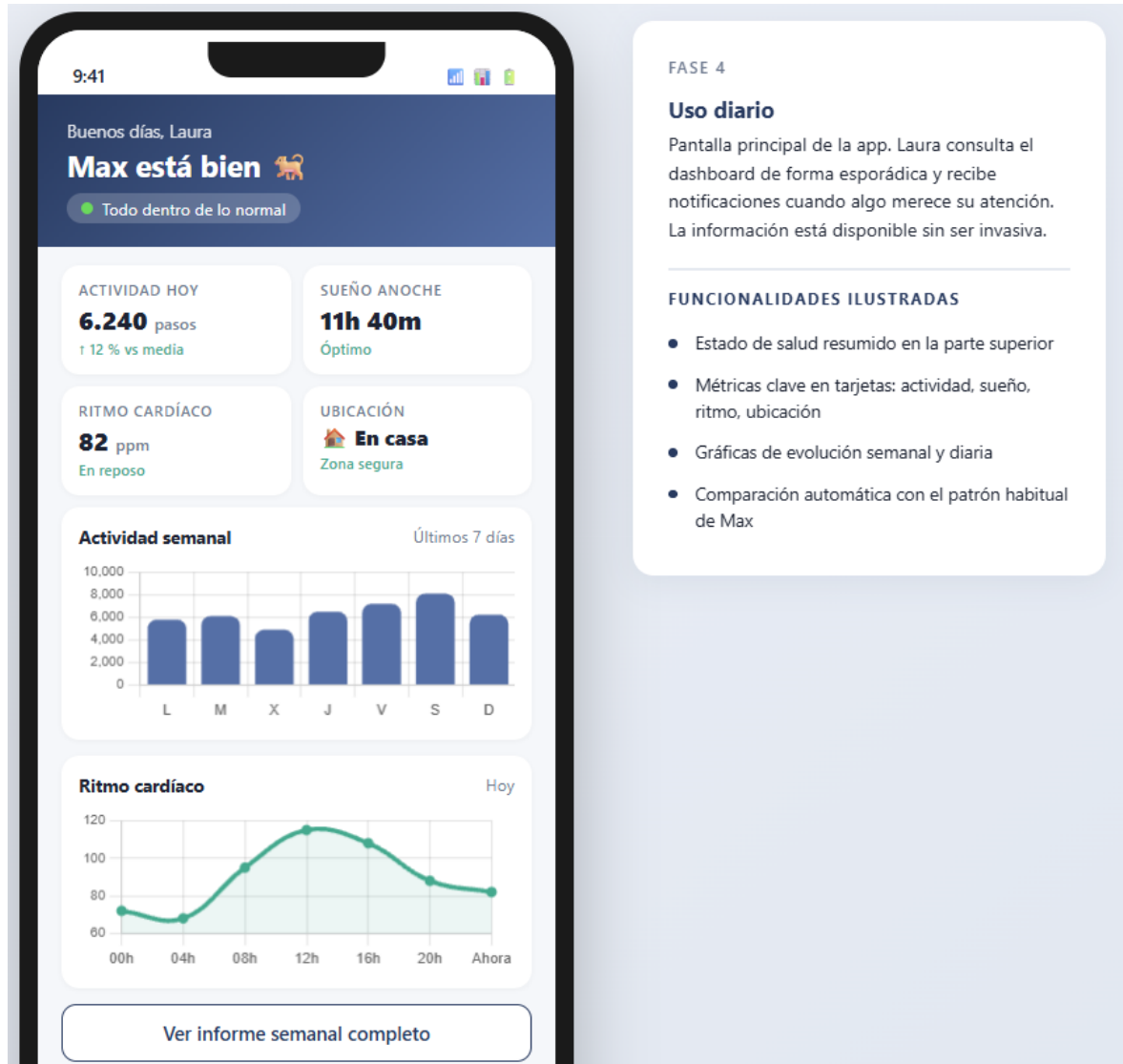


Figura 34. MVP - Uso diario

Fase 5. Atención al cliente

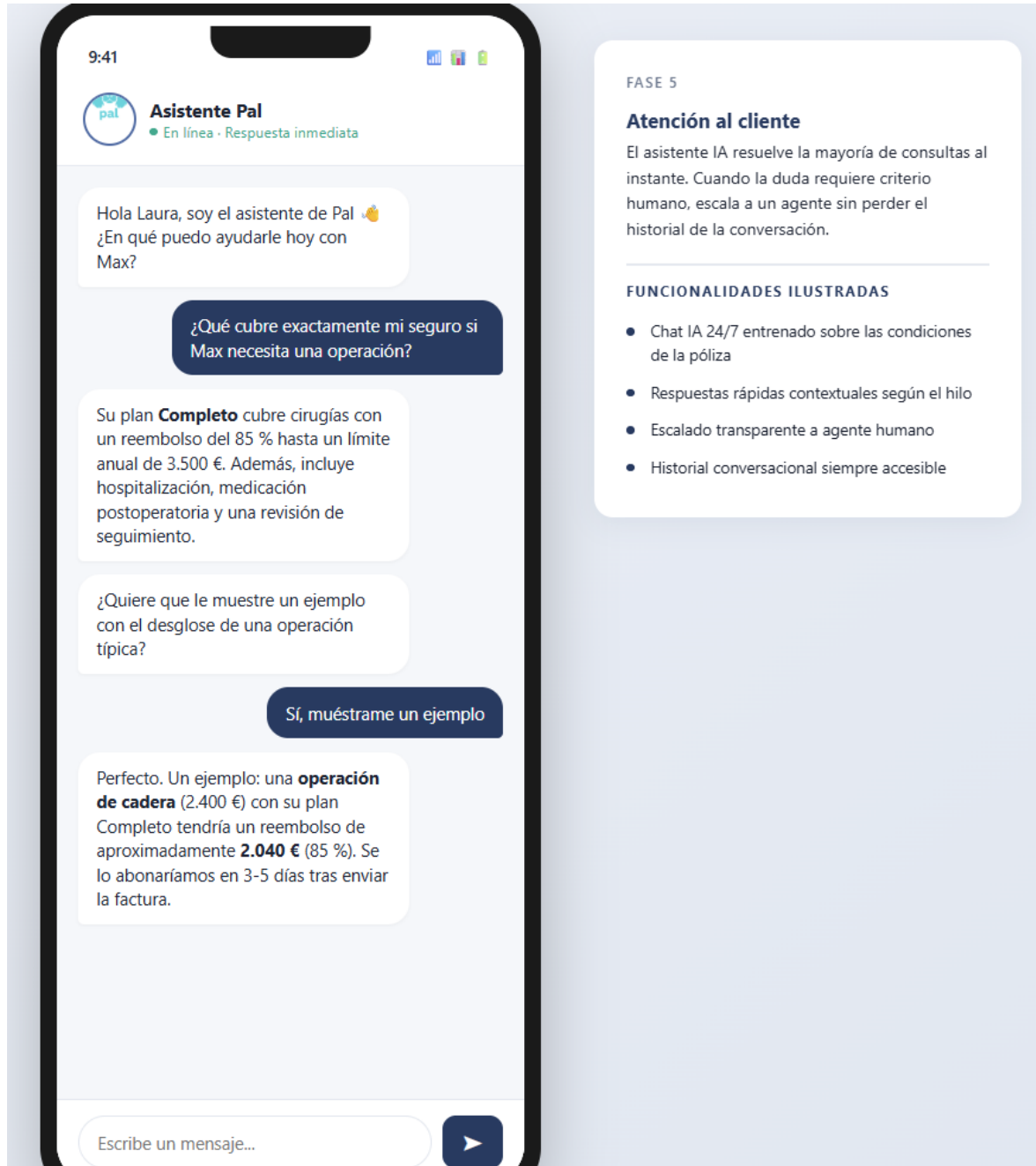


Figura 35. MVP - Atención al cliente

Fase 6. Alerta/siniestro



Figura 36. MVP - Siniestro (I/II)



Figura 37. MVP - Siniestro (II/II)

Fase 7. Renovación

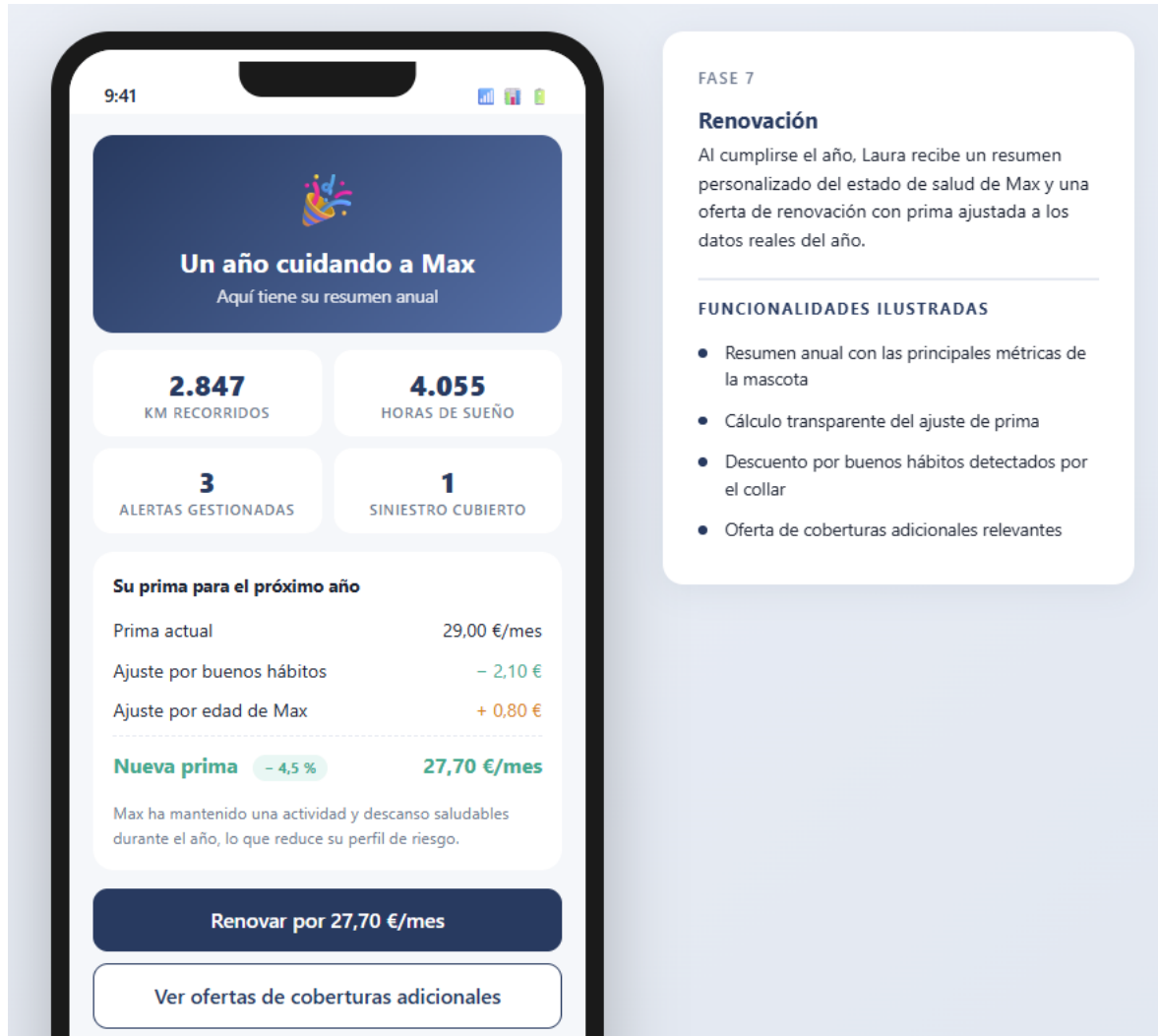


Figura 38. MVP - Renovación

10. ANÁLISIS FINANCIERO

10.1 TAMAÑO DE MERCADO

Esta sección se centra en dimensionar el tamaño del mercado del modelo de negocio propuesto. Para ello se estima el TAM (Total Addressable Market), el SAM (Serviceable Addressable Market) y el SOM (Serviceable Obtainable Market).

10.1.1 TAM (TOTAL ADDRESSABLE MARKET)

El TAM representa el ingreso máximo que podría generar el modelo de negocio si lograra captar la totalidad de la demanda existente en el mercado español de mascotas.

Para su cálculo se ha tomado como base la población total de perros y gatos en España, que asciende a 9,4 millones de perros y 6,0 millones de gatos (FEDIAF, 2025), lo que suma un total de 15,4 millones de mascotas.

Como precio de referencia (aplica a todo el análisis) se ha utilizado el precio mensual validado en la encuesta realizada a los propietarios, compuesto por 30€ del seguro base y 5€ del wearable. Esto supone un precio mensual de 35€ y un precio anual de 420€ por mascota.

Aplicando este precio al total de mascotas en España, **se obtiene un TAM de 6.468 millones de euros anuales.**

$$TAM = 15,4 \text{ M mascotas} \times \frac{420\text{€}}{\text{año}} = 6.468 \text{ M€}$$

10.1.2 SAM (SERVICEABLE ADDRESSABLE MARKET)

El SAM recoge la parte del TAM efectivamente alcanzable para el modelo de negocio, dadas las limitaciones propias de su propuesta de valor y de su estrategia de

distribución. Para acotar el TAM se han aplicado tres filtros sucesivos, el interés declarado en la propuesta, el entorno de residencia del propietario y la edad asegurable de la mascota.

- En primer lugar, el **67% de los encuestados se declara "bastante" o "muy interesado" en la propuesta**, dato que ya sirvió para validar la hipótesis H1 en el apartado de la encuesta. Este porcentaje se aplica como primer filtro.
- En segundo lugar, el modelo de negocio se dirige a un **público urbano**, tal y como se ha delimitado en el apartado de segmentación de mercado. En España, la población urbana representa en torno **al 81%** del total (Banco Mundial, 2025). Este porcentaje se aplica como segundo filtro.
- En tercer lugar, la mayoría de aseguradoras del sector **limita la edad máxima de contratación a un rango de entre 7 y 11 años**. Según los datos de la propia encuesta, un **69% de las mascotas de los encuestados se sitúa por debajo de los 7 años** (28% entre 1 y 3 años y 41% entre 4 y 7 años). Este porcentaje se aplica como tercer filtro, si bien conviene matizar que se trata de una aproximación obtenida sobre una muestra de 84 encuestados, y no de un dato censal del parque nacional de mascotas.

$$\begin{aligned} \text{SAM} &= 6.468 \text{ M€ de TAM} \times 67\% \text{ interesados} \times 81\% \text{ público urbano} \\ &\quad \times 69\% \text{ de mascotas dentro de la edad límite} = \mathbf{2.422 \text{ M€}} \end{aligned}$$

10.1.3 SOM (TOTAL OBTAINABLE MARKET)

El SOM representa la parte del mercado que la empresa puede capturar realmente con sus recursos y su estrategia de captación, en un horizonte temporal cercano.

Para su cálculo se parte del segmento de propietarios no asegurados que declara intención de contratar un seguro a corto plazo, que según ICEA (2025) representa un 18% de este colectivo. Sobre este grupo se estima una cuota de mercado objetivo del 10%, cifra que deberá contrastarse más adelante con el ritmo de captación y el presupuesto de marketing definidos en el plan financiero. Aplicando estos filtros, **se obtiene un SOM de 43,6 M€ al año**.

$$SOM = 2.422 \text{ M€ de SAM} \times 18\% \text{ intención de compra en el corto plazo} \\ \times 10\% \text{ cuota asumida} = 43,6 \text{ M€}$$

Como contraste de este resultado, resulta útil **compararlo con la facturación real de Barkibu**, la insurtech de mascotas líder en España, que en los últimos años ha pivotado su modelo hacia el seguro de salud animal. Barkibu pasó de 0,8 millones de euros de ingresos en 2021 a 25 millones en 2024 (Stripe, 2025), y alcanzó unos **47 millones de euros en 2025**, con un objetivo declarado de 100 millones para 2027 (Ecotechers, 2025). El SOM estimado en este trabajo, 43,6 millones de euros, se sitúa en un orden de magnitud muy similar a la facturación actual del principal actor del sector, lo que respalda la viabilidad de la cuota de mercado asumida.

La Figura 39 muestra gráficamente los tamaños de mercado calculados.

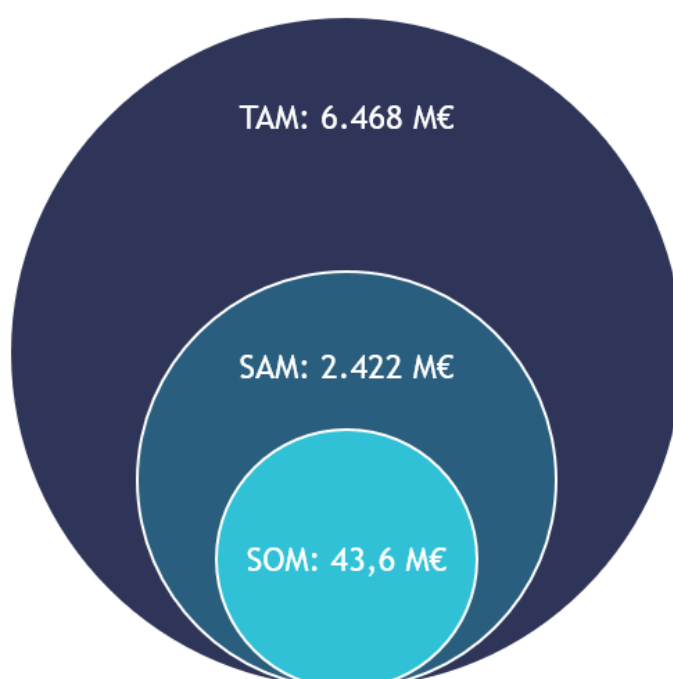


Figura 39. TAM, SAM y SOM

10.2 PLAN FINANCIERO

Este apartado desarrolla el plan financiero a cinco años del modelo de negocio. Se apoya en un modelo de Excel construido específicamente para este trabajo, donde cada hipótesis se puede variar año a año.

10.2.1 HIPÓTESIS

A continuación se presentan las hipótesis empleadas para el desarrollo del plan financiero.

10.2.1.1 Ingresos y canales

La Tabla 6 recoge las principales hipótesis empleadas para calcular el “top line” de la cuenta de pérdidas y ganancias.

Tabla 6. Hipótesis ingresos y canales

Concepto	Unidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Número de clientes	Nº clientes	3.000	12.000	35.000	65.000	100.000
% de clientes captados en clínicas/veterinarios	%	60%	50%	40%	30%	20%
% de clientes captados en canales digitales	%	40%	50%	60%	70%	80%
Prima mensual seguro, sin wearable	€/mes	30,00 €	30,60 €	31,21 €	31,84 €	32,47 €

Precio wearable	€/mes	5,00 €	5,10 €	5,20 €	5,31 €	5,41 €
% ingresos financieros sobre primas netas	% s/ primas netas	2%	2%	2%	2%	2%

- **Número de clientes.** Se parte de 3.000 clientes en el año 1 y se llega a 100.000 en el año 5. La cifra del Año 5 está calibrada para converger aproximadamente con el SOM de 43,6 M€ calculado en el apartado 10.1. El resto de años sigue una curva de adopción realista, que se espera poder alcanzar con esfuerzos comerciales y de marketing hasta llegar a la escala necesaria.
- **Mix clínica y digital.** El canal clínica o veterinario capta el 60% de los clientes en el año 1 y baja hasta el 20% en el año 5, mientras el canal digital sube del 40% al 80%. Al principio se necesita el respaldo del canal clínico para generar confianza y conocimiento de marca, y con el tiempo el canal digital gana peso según crece el negocio. Estos ratios de captación son relevantes, ya que se debe pagar una comisión por la adquisición de clientes a través de canales externos (clínicas y veterinarios).
- **Prima mensual del seguro.** Se fijan 30€ al mes como referencia comercial, en línea con la encuesta del apartado 8.3, donde un 40% de los encuestados pagaría 20€ o más al mes. La prima sube cada año al ritmo del IPC.
- **Precio del wearable.** Se fija 5€ al mes de ingreso, consistente con el precio usado en el cálculo del TAM del apartado 10.1. También sube con el IPC.
- **Ingresos financieros.** Se aplica un 2% sobre las primas netas, tras reaseguro, como rendimiento de invertir las primas en activos de bajo riesgo. Es una práctica habitual del sector, ya que la prima se cobra antes de que se produzcan los siniestros, y ese dinero puede invertirse mientras tanto, generando un rendimiento financiero adicional al resultado técnico del negocio.
- **Ingresos por venta de datos.** No se ha calculado ningún ingreso por cesión de datos a terceros, como contemplaba el Business Model Canvas. Se ha preferido no incluir

esta partida en el modelo, aunque podría representar una fuente de ingresos adicional no contemplada.

10.2.1.2 Costes

La Tabla 7 recoge las principales hipótesis empleadas para calcular los costes asociados al modelo de negocio planteado.

Tabla 7. Hipótesis de costes

Concepto	Unidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Siniestralidad	% s/ primas brutas	66%	65,5%	65%	64,5%	64%
Coste del wearable	€/cliente/mes	4,00 €	4,08 €	4,16 €	4,24 €	4,33 €
Número de empleados	Nº empleados	5	10	15	30	35
Coste medio por empleado	€/año	60.000 €	61.200 €	62.424 €	63.672 €	64.946 €
Comisiones de adquisición por canal cínica/veterinario	% s/ ingresos seguro	20%	20%	20%	20%	20%
Costes de desarrollo y mantenimiento IT	k€/año	1.000 k€	300 k€	306 k€	312 k€	318 k€

Costes de marketing	k€/año	500 k€	1.000 k€	1.000 k€	750 k€	750 k€
Otros costes	% s/ ingresos totales	2%	2%	2%	2%	2%
% de primas cedidas al reaseguro	% s/ primas	75%	63%	50%	38%	25%
% de margen retenido por la reaseguradora	%	80%	80%	80%	80%	80%

- **Siniestralidad.** Se parte de un 66%, la media de mercado según ICEA. Se considera que baja ligeramente cada año, hasta el 64% en el Año 5, gracias a las alertas proactivas del wearable, que permiten detectar problemas antes de que se agraven.
- **Coste del wearable.** Se asumen 4 € al mes por cliente, pagados a un proveedor externo, en línea con los costes vistos en players como Tractive o Pawers. Sube con el IPC. El objetivo del dispositivo es diferenciar el producto y generar datos, no generar margen por sí mismo.
- **Número de empleados.** Se empieza con 5 personas y se llega a 35 en el Año 5. El equipo crece mucho más lento que la cartera de clientes, reflejando las economías de escala propias de un modelo digital.
- **Coste medio por empleado.** Se fijan 60.000 € de coste de empresa al año, indexado al IPC.
- **Comisiones de adquisición.** Solo se paga comisión por los clientes captados vía clínica o veterinario, un 20% sobre sus ingresos de seguro, prima más wearable,

porcentaje estándar de mercado para este tipo de acuerdo de captación. Los clientes captados por canal digital no generan comisión, ya que su adquisición es a través de canales propios. El coste digital de adquisición que puedan suponer está recogido en la partida de marketing.

- **Costes de desarrollo y mantenimiento IT.** Se estima 1 M€ de creación de la plataforma en el año 1, y 300.000 € anuales de mantenimiento a partir del Año 2, indexados al IPC.
- **Costes de marketing.** Se presupuestan 500.000 €, 1 M€, 1 M€, 750.000 € y 750.000 € para cada uno de los cinco años, con mayor inversión en la fase de escalado inicial.
- **Otros costes.** Se aplica un 2% sobre los ingresos totales, cifra típica de mercado según ICEA, para cubrir gastos de administración.
- **Reaseguro.** Se cede un 75% de las primas en el año 1, bajando hasta el 25% en el año 5, a medida que se cuenta con capacidad de asumir más riesgo y para no comprometer el capital necesario. La reaseguradora se queda con un 80% del margen técnico que genera el negocio cedido, y devuelve el 20% restante como profit share.

Sobre los **impuestos**, se ha asumido que no se tributa mientras el resultado antes de impuestos sea negativo, en línea con la normativa del Impuesto sobre Sociedades, que no grava las pérdidas. Una vez el resultado se vuelve positivo, se aplica el tipo reducido del 15% durante los dos primeros años con margen positivo, correspondiente al régimen de entidades de nueva creación recogido en la Ley 27/2014 del Impuesto sobre Sociedades. A partir del tercer año con margen positivo, se aplica el tipo general del 25%.

10.2.1.3 Capital regulatorio y fondos propios necesario

El capital necesario responde a una exigencia propia del sector asegurador, no de este modelo en particular. Bajo el marco de Solvencia II, transpuesto en España mediante la Ley 20/2015, de Ordenación, Supervisión y Solvencia de las Entidades Aseguradoras y Reaseguradoras (Gobierno de España, 2015), toda aseguradora debe mantener fondos propios suficientes para cubrir el Capital de Solvencia Obligatorio, conocido como SCR por sus siglas en inglés. El SCR se calcula para poder absorber pérdidas significativas con una

probabilidad del 99,5% a un año, y es el umbral mínimo de solvencia que supervisa la Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones.

En la práctica, el sector asegurador español opera con un colchón muy superior al mínimo exigido. Los informes de situación financiera y solvencia del sector muestran ratios de solvencia, fondos propios sobre SCR, que suelen rondar el 200% al 250%, muy por encima del 100% mínimo regulatorio.

Para este modelo, se ha simplificado el cálculo de los fondos propios necesarios como un **35% de las primas netas de cada año**, dato típico de aseguradoras con ratios de solvencia estándar. Se calcula sobre primas netas, ya que el reaseguro reduce directamente el riesgo retenido y, por tanto, el capital exigido. Cuanta **menos prima se retiene, menos capital hace falta aportar**, lo que explica por qué se cede un porcentaje alto de primas a reaseguradoras en los primeros años. De esta manera, se espera **minimizar la inversión necesaria en el negocio**, a cambio de ceder margen a un tercero que asume el capital necesario. Conforme el negocio escala y genera margen suficiente para reinvertirlo en forma de capital, se espera poder reducir la dependencia de reaseguradoras.

En cualquier caso, cabe destacar que **estos fondos están siempre en balance y, aunque necesarios para operar, no suponen un coste**. Por lo que, en caso de venta del negocio, siempre serían recuperados (o considerados en el precio de compra de la empresa).

10.2.2 CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

En la Tabla 8 se presenta la cuenta de pérdidas y ganancias resultante de aplicar las hipótesis anteriores a lo largo de los cinco años.

Tabla 8. Cuenta de pérdidas y ganancias

<i>Datos en M€</i>	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos totales	1,27	5,17	15,42	29,28	46,05

Por primas brutas	1,08	4,41	13,11	24,83	38,97
Por wearable	0,18	0,73	2,18	4,14	6,49
Financieros	0,01	0,03	0,13	0,31	0,58
Costes totales	2,94	6,41	15,10	26,29	38,09
Siniestralidad	0,71	2,89	8,52	16,02	24,94
Wearable	0,14	0,59	1,75	3,31	5,20
Personal	0,30	0,61	0,94	1,91	2,27
Comisiones de adquisición	0,15	0,51	1,22	1,74	1,82
Desarrollo/mantenimiento IT	1,00	0,30	0,31	0,31	0,32
Marketing	0,50	1,00	1,00	0,75	0,75
Otros costes	0,03	0,10	0,31	0,59	0,92
Coste neto de reaseguro	0,11	0,41	1,06	1,67	1,87
EBITDA (% margen)	-1,67 (-132%)	-1,24 (-24%)	0,32 (2%)	2,98 (10%)	7,96 (17%)
Impuestos	0,00	0,00	0,05	0,45	1,99
Resultado neto	-1,67	-1,24	0,27	2,54	5,97

Los ingresos totales crecen de 1,27 M€ en el año 1 a 46,05 M€ en el Año 5, impulsados principalmente por el crecimiento de la cartera de clientes. El resultado neto es

negativo en los dos primeros años, y a partir del Año 3 se vuelve positivo, alcanzando 5,97 M€ en el Año 5. Sin embargo, el resultado del ejercicio acumulado no sería positivo hasta el Año 5, como se muestra en la Figura 40.

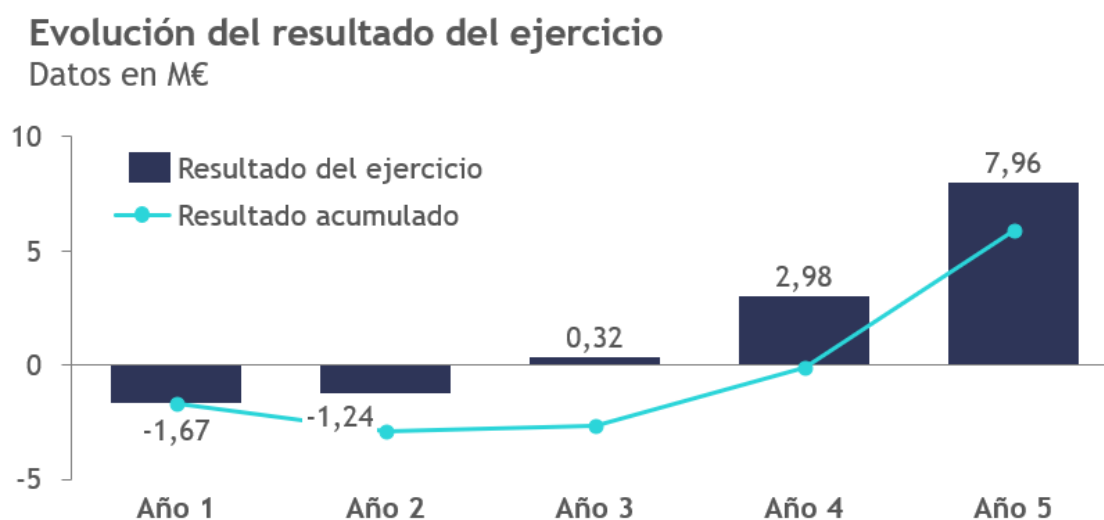


Figura 40. Resultado del ejercicio

10.2.3 FONDOS PROPIOS NECESARIOS ESTIMADOS

Esta sección recoge, en la Tabla 9, los fondos propios que se necesitarían en balance para operar el negocio de acuerdo con las especificaciones de la DGSyFP.

Tabla 9. Capital necesario

Datos en M€	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Fondos propios necesarios	0,09	0,57	2,29	5,39	10,23
Aportaciones de capital necesarias	0,09	0,48	1,72	3,09	4,84

La primera fila de la Tabla 9 muestra los fondos propios estimados que deben figurar en el balance de la empresa cada año, calculados como el 35% de las primas netas de ese año. La segunda fila es simplemente la diferencia entre los fondos propios necesarios de un año y el del año anterior, y representa el importe adicional que hay que aportar cada año, independientemente de si se hace mediante nueva aportación de los socios o mediante la retención de beneficios.

Como cabía esperar, **conforme aumenta la escala del negocio (y se reduce el reaseguro), aumentan los fondos propios necesarios y, por tanto, las aportaciones de capital necesarias**. Por lo tanto el primer año, que cuenta con un 75% de reaseguro y apenas 1 M€ de ingresos por primas, solo necesitaría 90 k€ de fondos propios. Sin embargo, en el Año 5 se necesitaría disponer de ~10 M€ de fondos propios para operar el negocio, para lo que habría que aportar un incremental de ~4,8 M€.

10.2.4 CONCLUSIONES

El análisis de la cuenta de pérdidas y ganancias y capital de solvencia necesario para operar el negocio en función de las hipótesis de negocio arrojan las siguientes conclusiones:

- **Rentabilidad.** El negocio empieza a ser rentable en el Año 3, primer año con resultado neto positivo (0,27 M€), tras dos años de pérdidas ligadas a la inversión inicial en tecnología y marketing. A partir de ahí, escala hasta alcanzar una rentabilidad del 17% en el Año 5, en el que se alcanza (aproximadamente) el SOM planteado para la primera fase del negocio.
- **Ratio combinado.** En el Año 5, el margen EBITDA del negocio sería del 17%, lo que se traduce en un 83% de “ratio combinado”, próximo al rango del 85% al 95% identificado para el seguro de mascotas en el apartado de Fuerzas de Mercado. Esto sugiere que, una vez alcanzada la escala necesaria, el negocio tiene potencial de converger hacia los márgenes técnicos propios del sector.
- **Capital total necesario.** Para sostener el crecimiento planteado, tanto a nivel de soportar pérdidas como de aportaciones regulatorias necesarias, sería necesario

levantar el capital indicado en la Tabla 10. Este es el capital necesario hasta que el negocio comenzara a autofinanciarse con el resultado neto mostrado en la Tabla 8, y asciende a un **total acumulado de aproximadamente 5,5 M€** a lo largo de los cinco años, con el grueso de la necesidad concentrado en los años 1 a 3. Sin embargo, lo razonable para poder desarrollar el negocio sólidamente sería disponer de todo el capital necesario desde el Año 1.

El capital necesario resulta reducido en comparación con los ingresos potenciales de ~46 M€ estimados para el Año 5, lo que sugiere un **perfil de inversión relativamente contenido para el tamaño de oportunidad que se plantea capturar.**

Tabla 10. Aportaciones necesarias

<i>Datos en M€</i>	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Aportaciones totales necesarias	1,77	1,71	1,45	0,56	-

11. ALINEACIÓN CON ODS



Figura 41. Objetivos de desarrollo sostenible

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) mostrados en la Figura 41 constituyen la hoja de ruta acordada por los Estados miembros de las Naciones Unidas para avanzar hacia un desarrollo más sostenible antes de 2030 (Naciones Unidas, 2015). El modelo de negocio desarrollado en este proyecto contribuye de forma directa a varios de estos objetivos, en particular a:

- **ODS 3 (Salud y bienestar).** El seguro digital con monitorización continua permite detectar antes los problemas de salud del animal, reduciendo el riesgo de que una enfermedad se agrave por falta de atención temprana. Además, la tranquilidad de saber que la mascota está bien vigilada contribuye al bienestar emocional del propietario.
- **ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico).** El desarrollo de la aseguradora generará empleo cualificado en áreas técnicas, actuariales y de atención

al cliente. Asimismo, el proyecto se suma al crecimiento del sector InsurTech en España, una industria en plena expansión según lo analizado en el Estado de la Cuestión.

- **ODS 9 (Industria, innovación e infraestructura).** El modelo se apoya en tecnologías como la inteligencia artificial, el IoT y los wearables para transformar la forma en que se diseña y presta el servicio asegurador. Esta digitalización fomenta la innovación en un sector que todavía es incipiente en España.

12. CONCLUSIÓN Y PRÓXIMOS PASOS

12.1 CONCLUSIÓN

El objetivo principal de este Trabajo de Fin de Máster era analizar la viabilidad de una aseguradora digital de salud para mascotas en España que incorpore la monitorización continua del animal mediante un wearable como elemento diferencial. Como objetivos secundarios se planteaba: realizar un estudio detallado de mercado, desarrollar la ideación del modelo de negocio y elaborar un modelo financiero del proyecto. Tras el desarrollo de *pal* elaborado en las páginas anteriores, se puede concluir que los objetivos principales se han cumplido.

El camino para cumplir los objetivos ha permitido establecer las siguientes siete conclusiones preliminares sobre el modelo de negocio estudiado:

1. **Mercado favorable.** España presenta un contexto propicio para este tipo de propuesta. La población de mascotas crece de forma sostenida, el gasto medio por animal aumenta año a año y la penetración de seguros de salud sigue siendo muy baja frente a los principales mercados europeos. Esta combinación de gasto creciente y baja penetración es probablemente la evidencia más sólida a favor del proyecto.
2. **Tendencias tecnológicas alineadas.** La digitalización de la cadena aseguradora, la IA aplicada a suscripción y atención al cliente, y el auge de wearables e IoT apuntan en la misma dirección que la propuesta de valor planteada.
3. **Espacio de diferenciación claro.** Aunque existe una oferta creciente de seguros de salud para mascotas tratando de cubrir la oportunidad identificada y, de forma independiente, de dispositivos de monitorización, no se ha identificado ningún competidor relevante en España que integre ambos elementos dentro de una misma propuesta de valor. Eso no significa que el modelo no sea viable, ya que sí que se han analizado players europeos que sí incorporan estas tecnologías.

4. **Hipótesis críticas mayormente confirmadas.** La encuesta realizada validó que:
 - a. El interés por la propuesta es alto, con un 67% de interés positivo.
 - b. El wearable se percibe como un elemento de valor real y no como un accesorio, ya que un 96% pagaría un extra por él.
 - c. La **disposición a pagar encaja con el rango de precios de mercado**, dado que un 87% pagaría 20€ o más al mes.
5. **Propuesta materializada en un MVP.** El desarrollo del MVP ha permitido trasladar el modelo de negocio planteado a una solución tangible, integrando en una misma experiencia digital la contratación del seguro, la monitorización del animal mediante el wearable y la gestión de alertas y siniestros. De esta forma, se ha podido comprobar de manera práctica la coherencia entre los principales elementos de la propuesta de valor y demostrar que el concepto puede traducirse en una experiencia de usuario concreta.
6. **Viabilidad económica.** El modelo financiero muestra un negocio que empieza a ser rentable en el año 3, con un resultado neto de 5,97 M€ en el año 5 y un margen EBITDA del 17%, cercano al ratio combinado habitual del ramo, entre el 85% y el 95%. **El capital necesario para sostener el crecimiento hasta ese punto asciende a unos 5,5 M€.**
7. **Aspectos a tener en cuenta en el desarrollo del negocio.** Las mayores reservas de los potenciales clientes están relacionadas con que la cobertura real sea inferior a la esperada, que el precio del seguro resulte elevado y, en menor medida, con la fiabilidad y comodidad del wearable. Por tanto, la propuesta deberá mantener la transparencia de las condiciones, una estructura de coberturas sencilla y comprensible y un dispositivo suficientemente fiable para que las alertas generadas aporten valor real al propietario.

12.2 PRÓXIMOS PASOS

El presente trabajo ha permitido validar de forma preliminar la oportunidad de mercado, la propuesta de valor y la viabilidad económica del modelo planteado. No obstante,

antes de avanzar hacia un lanzamiento comercial sería necesario profundizar en varios aspectos que, por el alcance del proyecto, han sido desarrollados únicamente a un nivel inicial. Los principales próximos pasos identificados son los siguientes:

- **Definir con mayor precisión los segmentos de clientes objetivo.** La validación realizada ha permitido confirmar un interés elevado por la propuesta, pero sería conveniente profundizar en la segmentación para identificar qué perfiles presentan una mayor predisposición a contratar el seguro y a pagar por el wearable. Variables como la edad del propietario, nivel de ingresos, tipo y edad de la mascota, gasto veterinario habitual o sensibilidad hacia la tecnología permitirían priorizar los segmentos con mayor potencial comercial.
- **Profundizar en el diseño actuarial del producto.** El modelo financiero parte de hipótesis simplificadas de siniestralidad, reaseguro y tarificación. Por ello, sería necesario construir un modelo de pricing más granular, incorporando variables como especie, raza, edad e historial clínico y, posteriormente, analizar hasta qué punto los datos procedentes del wearable pueden contribuir a mejorar la evaluación y gestión del riesgo.
- **Desarrollar y validar técnicamente el wearable.** El MVP desarrollado se ha centrado principalmente en la experiencia digital del cliente, por lo que el siguiente paso consistiría en seleccionar o desarrollar un dispositivo capaz de medir las variables planteadas con suficiente precisión, autonomía y comodidad para el animal.
- **Realizar una prueba piloto con clientes reales.** La encuesta ha permitido contrastar la intención declarada de los potenciales usuarios, pero una fase posterior debería validar el comportamiento real. Un piloto permitiría medir la conversión, la disposición efectiva a pagar, el uso continuado del wearable, la respuesta ante las alertas y la experiencia del cliente durante la gestión de un siniestro.
- **Definir una estrategia de go-to-market.** Una vez priorizados los segmentos objetivo, sería necesario concretar cómo introducir la propuesta en el mercado. Esto incluiría ampliar el detalle y estrategia a seguir en los principales canales de adquisición, la estrategia de comunicación y posicionamiento, las posibles

promociones de lanzamiento y el papel que podrían desempeñar clínicas veterinarias, asociaciones o acuerdos comerciales como canales de captación y generación de confianza.

- **Avanzar en las alianzas necesarias para operar el modelo.** El lanzamiento requeriría establecer acuerdos con reaseguradoras, clínicas y profesionales veterinarios, proveedores tecnológicos y fabricantes de wearables. Estas alianzas serían especialmente relevantes para reducir el riesgo técnico y asegurador durante las primeras fases y facilitar posteriormente la escalabilidad del negocio.
- **Profundizar en los requisitos regulatorios y operativos.** Finalmente, sería necesario desarrollar con mayor detalle los requisitos necesarios para operar como aseguradora, incluyendo las exigencias de capital, gobierno, protección de datos y relación con la Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones. Este análisis permitiría convertir el modelo conceptual desarrollado en una estructura empresarial preparada para su lanzamiento.

BIBLIOGRAFÍA

- AEDPAC. (2024). *El sector del animal de compañía en cifras*.
<https://www.aedpac.com/es/la-asociacion/sector-del-animal-de-compania-cifras-5/index.htm>
- AEDPAC. (2024). *AEDPAC presents report “Barometer of the new habits of petparents in Spain”*. AEDPAC. <https://www.aedpac.com/en/news/aedpac-news-10/aedpac-presents-report-barometer-new-habits-petparents-spain-134.htm>
- AEDPAC. (2025). *2º Barómetro de hábitos y tendencias de los pet parents en España y Portugal 2025*. Iberzoo Propet 2025.
<https://www.interempresas.net/Mascotas/Articulos/593797-2-Barometro-de-Habitos-y-tendencias-de-los-pet-parents-en-Espana-y-Portugal-2025.html>
- AEDPAC. (2025). *El sector del animal de compañía, en cifras. Asociación Empresarial para la Defensa del Animal de Compañía*. <https://www.aedpac.com/es/la-asociacion/sector-del-animal-de-compania-cifras-5/index.htm>
- Animal's Health. (2024). *El gasto en servicios veterinarios de los hogares españoles ha crecido casi un 50 % desde la pandemia de Covid-19*.
<https://www.animalshealth.es/mascotas/gasto-servicios-veterinarios-hogares-espanoles-crecido-casi-50-desde-pandemia-covid-19>
- Animal's Health. (2026). *El precio de los servicios veterinarios cierra 2025 cerca del 4 %, por encima del IPC general*. <https://www.animalshealth.es/profesionales/precio-servicios-veterinarios-cierra-2025-cerca-4-por-encima-ipc-general>
- Association of British Insurers. (Agosto de 2024). *Record numbers take out pet insurance for their four-legged fur-ends*.

<https://www.abi.org.uk/news/news-articles/2024/8/record-numbers-take-out-pet-insurance-for-their-four-legged-fur-ends/>

Barkibu. (2026). *Seguro veterinario para perros y gatos*. Barkibu Pets Agencia de Seguros, S.L. <https://www.barkibu.com/es/>

Boston Consulting Group. (Junio de 2025). *State of InsurTech 2024: Building on the new normal*. BCG. <https://media-publications.bcg.com/State-of-Insurtech-2024.pdf?linkId=833816433>

Diario en Positivo. (13 de mayo de 2026). *Cada 10 visitas al veterinario en España supera los 190 euros en una sola factura*. <https://www.diarioenpositivo.com/articulo/vida/cada-10-visitas-veterinario-espana-supera-190-euros-sola-factura/20260513112116081296.html>

Distrito Empresarial. (26 de noviembre de 2025). *El negocio de la soledad: un océano de oportunidades*. <https://emprendedores.es/ideas-de-negocio/soledad-oportunidades/>

Ecotechers. (18 de diciembre de 2025). *Barkibu exprime su duro pívot, más 47 millones en suscripciones este año y 40 millones en una gran ronda*. <https://www.ecotechers.com/p/barkibu-exprime-pivot-gran-ronda>

EIOPA. (Abril de 2024). *Report on the digitalisation of the European insurance sector*. European Insurance and Occupational Pensions Authority. https://www.eiopa.europa.eu/publications/eiopas-report-digitalisation-european-insurance-sector_en

El País. (13 de marzo de 2025). *Barkibu, la empresa que explota el filón de la sanidad privada para las mascotas*. <https://elpais.com/economia/negocios/2025-03-13/barkibu-la-empresa-que-explota-el-filon-de-la-sanidad-privada-para-las-mascotas.html>

- FEDIAF. (2025). *Annual report 2025. European Pet Food Industry Federation*.
https://europeanpetfood.org/wp-content/uploads/2025/12/FEDIAF-AR-2025_Online.pdf
- Fortune Business Insights. (2025). *InsurTech market size, share & industry analysis, 2025–2034*. Fortune Business Insights.
<https://www.fortunebusinessinsights.com/insurtech-market-112110>
- Fortune Business Insights. (2026). *Pet wearable market size, share & growth analysis (Report No. FBI109856)*. Fortune Business Insights.
<https://www.fortunebusinessinsights.com/pet-wearable-market-109856>
- Gallagher Re. (2025). *Global InsurTech Report Q3 2025 (Q3 2025 funding and trends)*.
<https://www.ajg.com/gallagherre/news-and-insights/global-insurtech-report-q3-2025/>
- Gobierno de España. (2002). Real Decreto 287/2002, de 22 de marzo, por el que se desarrolla la Ley 50/1999, de 23 de diciembre, sobre el régimen jurídico de la tenencia de animales potencialmente peligrosos. Boletín Oficial del Estado, núm. 74, de 27 de marzo de 2002. <https://www.boe.es/eli/es/rd/2002/03/22/287>
- Gobierno de España. (2015). Ley 20/2015, de 14 de julio, de ordenación, supervisión y solvencia de las entidades aseguradoras y reaseguradoras. Boletín Oficial del Estado.
<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2015-7897>
- Gobierno de España. (2023). Ley 7/2023, de 28 de marzo, de protección de los derechos y el bienestar de los animales. Boletín Oficial del Estado.
<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2023-7936>
- Grand View Research. (2025). *Pet insurance market size, share & trends analysis report, 2033*.
<https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/pet-insurance-market>

HelloSafe. (Enero 2026). *Pet insurance barometer 2026: Trends and key figures in the Netherlands and worldwide.* HelloSafe.

<https://hellosafe.nl/huisdierenverzekering/barometer>

ICEA. (29 de octubre de 2025). *El seguro de mascotas se afianza en 2025 con más coberturas y un fuerte impulso comercial.*

<https://www.icea.es/es-ES/noticias/Noticias/Noticias1025/Dia-29/El-seguro-de-mascotas.aspx>

IM Veterinaria. (17 de marzo de 2026). *Radiografía de las mascotas en España: crece el número de gatos pero los perros se siguen imponiendo.*

<https://www.imveterinaria.es/noticia/14101/radiografia-de-las-mascotas-en-espana-crece-el-numero-de-gatos-pe.html>

Insurnest. (Marzo de 2026). *Why every P&C MGA should consider adding pet insurance as a strategic diversification play in 2026.* Insurnest Blog.

<https://insurnest.com/blog/pc-mga-pet-insurance-strategic-diversification-2026/>

IPMARK. (Agosto de 2025). *Informe sectorial mascotas 2025.* IPMARK.

<https://ipmark.com/informes/mascotas-2025/>

Línea Directa Aseguradora. (Junio de 2024). *Línea Directa entra en el segmento de mascotas con un seguro completo por 4,99 € al mes, un 25 % mejor que la media del sector.*

<https://www.lineadirectaaseguradora.com/sala-de-prensa/-/linea-directa-lanza-seguro-mascotas-completo>

Marketing4eCommerce. (Mayo de 2023). *Barkibu recauda 4,7 M€ para su plataforma veterinaria impulsada por inteligencia artificial.*

<https://marketing4ecommerce.net/barkibu-recauda-47me-para-su-plataforma-veterinaria-impulsada-por-inteligencia-artificial/>

Mars Petcare. (2024). *Global Pet Parent Study 2024 – Insights into the behaviors, trends and influences defining a new era of Pet Parent Centricity.*

<https://www.mars.com/sites/g/files/dfs buz106/files/2024-10/Mars%20Global%20Pet%20Parent%20Study%20-%20FINAL.pdf>

Ministerio de Derechos Sociales, Consumo y Agenda 2030. (23 de junio de 2025). *Derechos Sociales saca a exposición pública dos Reales decretos para proteger a los animales de compañía y luchar contra el abandono.*
<https://www.dsca.gob.es/es/comunicacion/notas-prensa/derechos-sociales-saca-exposicion-publica-dos-reales-decretos-protger>

Naciones Unidas. (Septiembre de 2015). Objetivos de desarrollo sostenible.

Obtenido de La Asamblea General adopta la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible:
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/>

Pawers. (Enero de 2026). *Tienda online Pawers.* <https://www.pawers.es/tienda/>

Pet Ownership Statistics 2025 – *World Population Review.* (2025).
<https://worldpopulationreview.com/country-rankings/pet-ownership-statistics-by-country>

PetsCare. (2025). *Población mundial de perros 2025: estadísticas de mascotas.*
<https://www.petscare.com/es-mx/news/post/global-dog-population-2025>

PcDeMaNo. (Abril de 2026). *Tractive convierte el collar de tu mascota en un monitor de salud: análisis del Cat 6 Mini y Dog 6 XL.*
<https://www.pcdemano.com/sc/wearable/41722/>

Rastreator. (2025). *Barkibu: principales productos y opiniones.* Rastreator Comparador.
<https://www.rastreator.com/seguros-de-mascotas/aseguradoras-de-mascotas/barkibu>

Stripe. (2025). *Barkibu customer story.* <https://stripe.com/customers/barkibu>

TechFundingNews. (Febrero de 2026). *Lassie raises \$75M to turn pet insurance into a daily health and rewards app*. <https://techfundingnews.com/lassie-raises-75m-series-c-pet-insurance-ai-europe/>

Tractive. (2026). *Pet GPS tracker: health tracker for cats and dogs*. Tractive GmbH. <https://tractive.com/>

Trupanion, Inc. (2025). *Fourth Quarter & Full Year 2025 Financial Results and Shareholder Letter*. Form 8-K, U.S. Securities and Exchange Commission. <https://investors.trupanion.com/>

TryFi. (Enero de 2026). *Smart collar V3B*. <https://shop.tryfi.com/products/smart-collar-v3b>

Umbrex. (2025). *How the pet insurance industry works*. <https://umbrex.com/resources/how-industries-work/insurance/how-the-pet-insurance-industry-works/>

World Bank. (2025). *Urban population (% of total population), Spain*. World Bank Open Data. <https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.URB.TOTL.IN.ZS?locations=ES>