



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

PLAN DE NEGOCIO DE LA START-UP SINGLECOVER: Una aseguradora de automóviles 100% digital

Autor: Jaime Esteban Ahijado

Director: Susana De los Ríos Sastre

RESUMEN

La innovación tecnológica es cada vez más importante y ya es una parte indispensable de nuestras vidas en el día a día, creando nuevas oportunidades de negocio y nuevas industrias cuyo elemento diferencial es el uso de las nuevas tecnologías. La implementación de tecnologías como la Inteligencia Artificial (denominada AI, por su nombre anglosajón “Artificial Intelligence”), el Blockchain, el Big Data, la tecnología móvil o el Internet de las Cosas (denominada IoT, por su nombre anglosajón “Internet of Things”) resulta indispensable para la correcta evolución de cualquier industria.

La mayor parte de las industrias tradicionales han ido evolucionando e implementando estas nuevas tecnologías en sus productos y servicios, pero industrias como la de seguros ha sido mas reacia a los cambios, estando actualmente en plena fase de desarrollo.

Tal es así que nuestro equipo ha visto en el sector de las aseguradoras digitales o InsurTech una gran oportunidad de negocio, desarrollando así el plan de negocio de SingleCover junto a una extensa explicación del mercado de seguros y del mercado InsurTech, tanto a nivel nacional como internacional.

Palabras clave: aseguradoras, digitalización, tecnología, seguros de automóvil, InsurTech, AutoTech, Startup, Plan de negocio

ABSTRACT

Technological innovation is becoming increasingly important and is already an indispensable part of our daily lives, creating new business opportunities and new industries whose differential element is the use of new technologies. The implementation of technologies such as Artificial Intelligence (AI), Blockchain, Big Data, mobile technology or the Internet of Things (IoT) is essential for the proper evolution of any industry.

Most of the traditional industries have been evolving and implementing these new technologies in their products and services, but industries such as insurance have been more reluctant to change, being currently in full development phase.

This is why our team has seen in the digital insurance or InsurTech sector a great business opportunity, thus developing SingleCover's business plan together with an extensive explanation of the insurance market and the InsurTech market, both nationally and internationally.

Keywords: insurers, digitalization, technology, auto insurance, InsurTech, AutoTech, Startup, Business Plan

ÍNDICE

I.	INTRODUCCIÓN	6
1.	OBJETIVOS DEL TRABAJO	6
2.	METODOLOGÍA.....	7
3.	ESTRUCTURA DEL TRABAJO	8
II.	MARCO COMPETITIVO	9
1.	MERCADO ESPAÑOL DE SEGUROS	9
1.1.	Introducción al mercado de seguros en España	9
1.2.	Mercado de seguros de automóvil.....	11
1.2.1.	Introducción a los seguros de automóvil en España	11
1.2.2.	Evolución en cifras del mercado.....	13
1.2.3.	Explicación de producto de seguros de automóvil.....	13
1.2.4.	Digitalización del mercado de seguros de automóvil	15
2.	INDUSTRIA INSURTECH.....	17
2.1.	Introducción al sector InsurTech.....	18
2.2.	Sector InsurTech en España	19
2.3.	Sector Autotech dentro del InsurTech.....	20
III.	PRESENTACIÓN DE LA START-UP: SINGLECOVER	22
1.	EXPLICACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	22
1.1.	Análisis del mercado	22
1.2.	Problemas del producto existente.....	25
2.	EXPLICACIÓN DE LA SOLUCIÓN	26
3.	MODELO DE NEGOCIO DE SINGLECOVER.....	27
3.1.	Intermediación con aseguradoras	28
3.2.	Sistema de comisiones	28
4.	PÚBLICO OBJETIVO	29
4.1.	Investigación	29
4.2.	Resultados obtenidos y conclusiones	30
4.3.	Customer Persona.....	37
5.	PLAN DE NEGOCIO	38
5.1.	Plan de Marketing y Ventas	38
5.1.1.	PESTEL.....	38
5.1.2.	PORTER	40
5.1.3.	Marketing Mix	43
5.2.	Plan Financiero.....	44

5.3.	Plan Operativo.....	46
5.3.1.	Plan de Ejecución.....	46
5.3.2.	Equipo de SingleCover	47
5.3.3.	Software desarrollado	48
5.3.4.	Modelo App.....	49
IV.	CONCLUSIÓN.....	52
V.	BIBLIOGRAFÍA.....	54
VI.	ANEXO.....	56

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Valoración del precio del seguro de automóvil	11
Tabla 2:	Factores más importantes para la renovación de la póliza de seguro de auto... 12	
Tabla 3:	Antigüedad de la póliza actual del seguro de auto.....	12
Tabla 4:	Sexo de los encuestados.....	31
Tabla 5:	Edad	31
Tabla 6:	Estado laboral.....	32
Tabla 7:	¿A qué dedicas tu tiempo libre?.....	33
Tabla 8:	Frecuencia de uso de plataformas digitales.....	33
Tabla 10:	¿Has cambiado de seguro en los dos últimos años?.....	35
Tabla 11:	Motivo del cambio de seguro de automóvil.....	35
Tabla 12:	¿Contratarías un seguro 100% digital?	36
Tabla 13:	Modelo de la aplicación.....	51

I. INTRODUCCIÓN

1. OBJETIVOS DEL TRABAJO

Durante este trabajo se va a llevar a cabo un profundo análisis del sector asegurador, tanto a nivel nacional como internacional, y se va a presentar SingleCover, una idea que nace de la mano de Comillas Emprende. Esta plataforma te da la oportunidad de desarrollar el plan de negocio de tu empresa, con el fin de fomentar el emprendimiento entre los universitarios. Gracias a esta plataforma, y tras desarrollar el plan de negocio de SingleCover, tanto mis compañeros de equipo como yo, pudimos utilizar la idea y el plan de negocio presentado en el concurso, desarrollarla y presentarla como parte de nuestro Trabajo Final de Grado de Administración y Dirección de Empresas.

SingleCover es una aseguradora de automóviles 100% digital que busca no solo mejorar, si no también facilitar la experiencia del cliente en el uso de su seguro de automóvil, ofreciendo una experiencia totalmente digital, sin intermediadores innecesarios, y unos precios totalmente personalizados a cada cliente.

Durante este trabajo llevaremos a cabo un amplio análisis del mercado de seguros en general, y de seguros de automóvil en particular, y, con el objetivo de desarrollar en profundidad el plan de negocio de SingleCover explicaremos los siguientes apartados:

- Análisis intensivo del mercado de seguros en general, y de seguros automovilísticos en particular, haciendo hincapié en el tamaño de mercado, tendencia del mercado en España, producto/servicio ofertado...
- Análisis del sector InsurTech y del sector AutoTech
- Análisis del público objetivo de SingleCover
- Presentación y análisis del plan de negocios de SingleCover.

La finalidad principal de este trabajo es exponer los problemas actuales dentro del mercado de seguros de automóvil, para después exponer nuestra idea de negocio y analizar a través de nuestro plan de negocio como SingleCover podría para dar fin a esos problemas y revolucionar la industria de las aseguradoras.

2. METODOLOGÍA

Las metodologías de estudio que han sido utilizadas para elaborar y presentar este proyecto son varias.

Durante la primera parte del trabajo, se lleva a cabo una búsqueda intensiva en buscadores y plataformas de internet con el objetivo de encontrar cuanta más información detallada posible, acerca del mercado español de seguros en general, y de seguros de automóvil en particular. Es decir, se lleva a cabo una metodología mucho más teórica, intentando desarrollar de forma teórica todas las características del mercado en el que se centra nuestra start-up, enfocándonos además en la digitalización de la industria.

Este análisis se realizará de la misma manera para el apartado de InsurTech, donde la información deberá ser mucho más general, ya que es un sector en pleno crecimiento y desarrollo, por lo que no habrá tanta información consolidada de años anteriores.

Durante la segunda parte del trabajo, definiremos en que consiste nuestra idea y el plan de negocio. La metodología que emplearemos es mucho más práctica, ya que contaremos con el apoyo de plataformas como “Adventures”, además de la posible creación de un modelo que represente de forma gráfica como podría llegar a ser nuestra aplicación.

Además, para la correcta determinación y estudio de nuestros clientes potenciales, hemos realizado una encuesta utilizando la plataforma de “Google Forms”, llegando a más de 145 personas de diferentes características, para tratar de conocer más en profundidad a nuestros clientes y, así, poder desarrollar un producto mucho más personalizado acorde a las características de estos.

Cabe mencionar las metodologías que se utilizaran en la elaboración del Plan de Marketing y Financiero. En relación con el primero, realizaremos un análisis del entorno competitivo externo de SingleCover a través del análisis PESTEL. Además, trataremos de comprender la viabilidad comercial de nuestra start-up utilizando las cinco fuerzas de Michael E. Porter., que quedan recogidas en su libro “*The structure within industries and companies’ performance*”, publicado en 1979. También se utilizarán el análisis de las 4 Ps, cuyo concepto fue presentado por E. Jerome. McCarthy. En relación con el segundo, se realizará un modelo financiero en Excel, que después será analizado en detalle.

3. ESTRUCTURA DEL TRABAJO

Este trabajo está dividido en tres grandes apartados, sin contar el apartado de conclusiones, bibliografía y anexos, que son apartados secundarios.

El primer bloque trata sobre el marco competitivo que rodea a nuestra start-up, donde nos centraremos en el análisis del mercado de seguros a nivel general, entrando a conocer más en profundidad las cifras del mercado en España y su gama de productos actuales. Este apartado será finalizado por un breve análisis de la digitalización dentro del mercado de seguros automovilísticos, clave en el desarrollo de nuestra start-up.

El segundo bloque trata de explicar y desarrollar la industria del InsurTech, llevando a cabo un análisis intensivo tanto del sector como del marco competitivo del mismo. Además, analizará someramente el sector del AutoTech, que es el sector bajo el que operará nuestra start-up.

El tercer bloque será donde presentemos en profundidad nuestra empresa, SingleCover. Explicaremos el problema que tratamos de resolver, como lo llevaremos a cabo, cuales son nuestros competidores, cuál es nuestro modelo de negocio y nuestros clientes. Este bloque será finalizado con un breve análisis del Plan de Marketing y el Plan Financiero, para acabar desarrollando en profundidad el Plan de Operaciones de SingleCover.

Adicionalmente, este trabajo constará con un apartado de conclusiones, donde dejaremos constancia de todo lo aprendido durante la elaboración de este trabajo, así como de las conclusiones acerca de la viabilidad de nuestra start-up, de bibliografía, donde se dejará constancia de las fuentes consultadas para la elaboración de este trabajo, y de anexo, donde quedarán adjuntas todas las tablas e información suplementaria utilizada durante la elaboración del trabajo.

II. MARCO COMPETITIVO

En este apartado se pretende hacer un análisis intensivo del mercado en el que se integra nuestra empresa, SingleCover, es decir, del mercado de seguros español de forma general, y de los seguros de automóvil en particular.

Para ello, haremos una primera aproximación al mercado español de seguros de forma general, para luego pasar con más detalle al mercado de seguros de automóvil. Dentro de este último apartado, nos centraremos en su evolución en los últimos años, las expectativas de crecimiento y sus cifras más relevantes. Como nuestra empresa es 100% digital, queremos dejar constancia de la rápida digitalización del mercado de seguros en general, para que así sirva de introducción para el siguiente apartado donde se hablará del sector del InsurTech.

1. MERCADO ESPAÑOL DE SEGUROS

Esta parte del trabajo se ha realizado cogiendo como referencia el informe anual de la Fundación MAPFRE “*El mercado español de seguros en 2019*”, ya que trata de forma muy detallada el mercado de seguros en España. La razón por la que hemos escogido este informe y no el del año 2020, la encontramos en la influencia que ha tenido el Covid-19 en la economía mundial, provocando una gran recesión y arrojando unas cifras de mercado que no se corresponden con la evolución del mercado asegurador en los últimos años.

1.1. Introducción al mercado de seguros en España

En España, el volumen total de las inversiones de entidades aseguradoras españolas ascendió hasta los 319.750 millones de euros, suponiendo un incremento del 6,4% respecto al 2018. No obstante, el volumen de negocio del sector, que llegó hasta los 64.156 millones de euros, ha sufrido un ligero descenso del -0.4% respecto al año anterior.

A nivel mundial, el mercado de seguros en 2019 incrementó su volumen de primas¹ recaudadas, es decir, el precio del seguro, hasta los 6,3 billones de dólares, suponiendo

¹ «Expresión con la que se quiere significar la suma global de las primas recaudadas por una entidad de seguros. Se denomina también volumen de negocio». A.M.A (Agrupación Mutual Aseguradora) <https://www.amaseguros.com/diccionario#V>

un crecimiento del 2,9%, algo por debajo del 3,2% registrado el año anterior. La desaceleración económica y los bajos tipos de interés han sido los motivos que han limitado el desarrollo de la industria, especialmente en los países desarrollados.

Uno de los motivos que ha originado este decrecimiento a nivel nacional, respecto de las cifras registradas en 2018, ha sido la caída en la inversión en el negocio de Vida. En España, se dio un retroceso en primas del -5,1%, motivado principalmente por la caída de los seguros Vida Ahorro y Vida Riesgo, este último paso de crecer un 12,3% en 2018 a un 3,1% en 2019.

Sin embargo, en el segmento de los seguros No Vida, de los 36 millones de euros recaudados en el mercado español de seguros No Vida, 11.307 millones provienen de los seguros de Automóvil.

Es necesario indicar que el mercado asegurador en España ha sido siempre un mercado muy concentrado con un alto nivel de competencia. En él operan más de 78.000 mediadores de seguros registrados por la DGSFP (Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones), de los cuales 5.148 ejercen como corredores de seguros y solo 63 como corredores de reaseguro. En relación con los canales de distribución, los canales emergentes como la venta por internet representan una porción muy pequeña en términos de distribución, especialmente respecto de los seguros No Vida.

A pesar de dicha concentración, la solvencia del sector es saneada. En 2019, la ratio de solvencia total del conjunto de las empresas aseguradoras españolas fue de 243%, un 5% más que en el año anterior. Esta ratio fue incluso mayor para aquellas empresas cuya actividad única y/o principal es la rama de seguros No Vida, llegando a un 257%.

Por tanto, pese al ligero parón en términos de crecimiento, que se verá incrementado en los años venideros debido a la crisis del Covid-19, todos estos datos nos indican que el mercado español de seguros es un mercado que ha sido siempre solvente y donde, si consigues hacerte un hueco entre tanta competencia, es probable que obtengas grandes rendimientos.

1.2. Mercado de seguros de automóvil

1.2.1. Introducción a los seguros de automóvil en España

Los seguros automovilísticos son y han sido siempre, la rama que aporta mayor volumen de primas al segmento No Vida, con una cuota del 30,9%.

Estas cifras provienen, principalmente, de que en España existe un seguro obligatorio para todos los conductores y que debe tener todo vehículo que esté correctamente dado de alta en la Dirección General de Tráfico (en adelante, DGT), y es el Seguro de Responsabilidad Civil, conocido comúnmente como “seguro contra terceros”. El fin de esta medida es que los terceros involucrados en un accidente de automóvil queden debidamente protegidos de cualquier daño e indemnización por la aseguradora del autor del accidente.

Según un estudio realizado por el Observatorio de Siniestros de Asitur², el 65,6% de los encuestados opinan que la prima anual que deben pagar los clientes por sus seguros es adecuada a las coberturas que ofrece, existiendo alrededor de un 25% de usuarios que piensa que esa prima es cara.

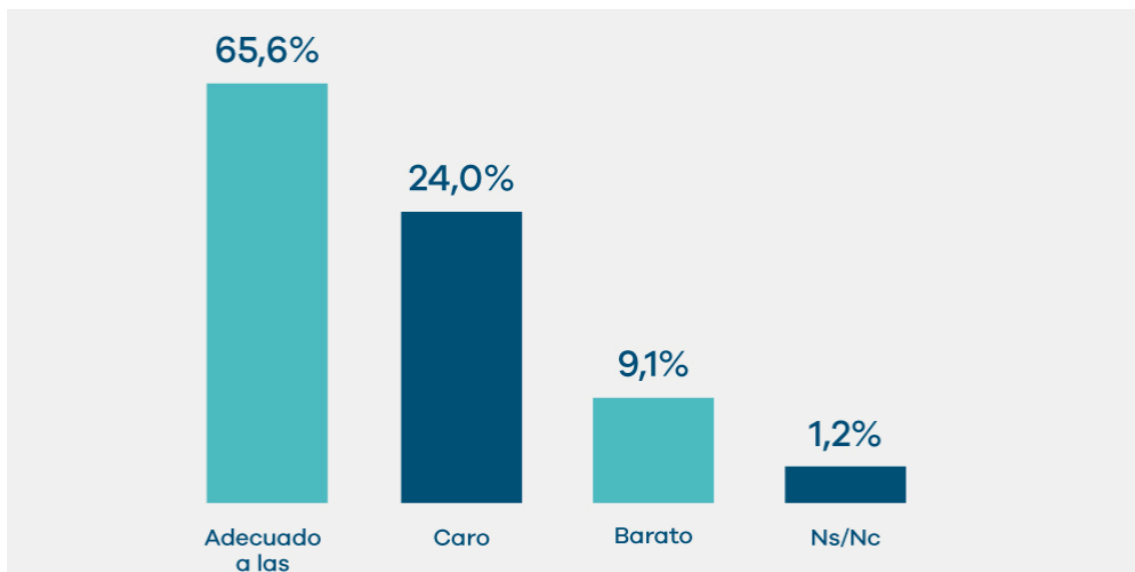


Tabla 1: Valoración del precio del seguro de automóvil. Fuente: AsiturFocus

² AsiturFocus: “Estudio sobre las tendencias del mercado del seguro de Auto en España”. <https://asiturfocus.es/estudios-de-mercado/estudio-sobre-las-tendencias-del-mercado-del-seguro-de-auto-en-espana/>. Visitado por última vez el 8/04/2021

Además, como vemos en la *Tabla 2*, a la hora de renovar los seguros de automóvil, los usuarios dan especial importancia al precio y a la cobertura del seguro, teniendo menos importancia el trato o la asistencia proporcionada por la aseguradora.

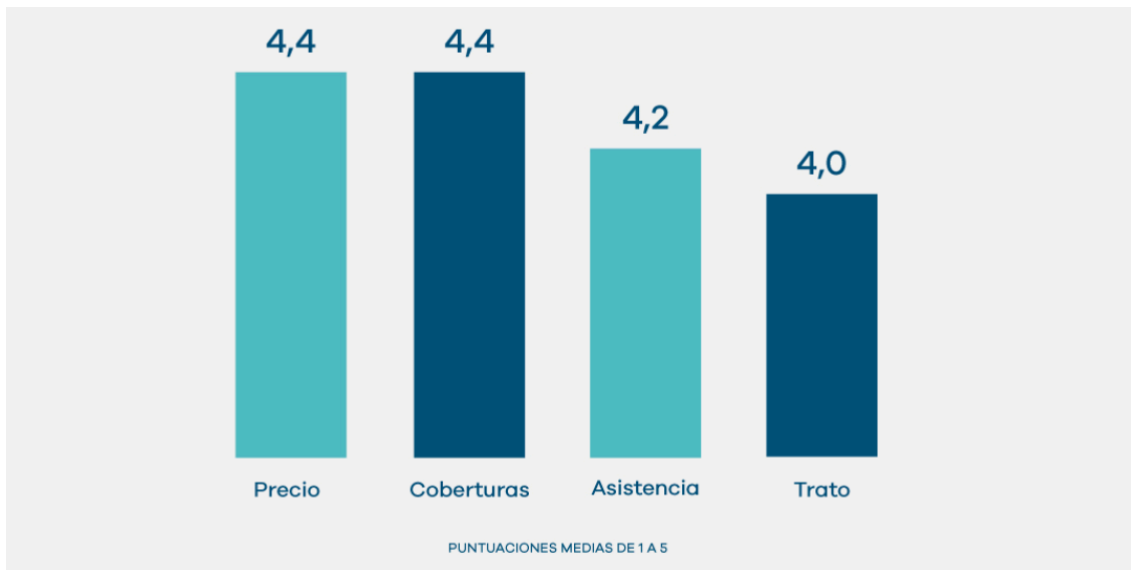


Tabla 2: Factores más importantes para la renovación de la póliza de seguro de auto. Fuente: AsiturFocus

Finalmente, y como vemos en la *Tabla 3*, otro dato curioso es que la fidelidad del usuario frente a su aseguradora es totalmente variable, ya que encontramos un 38% de usuarios que conviven con pólizas cinco años o más, 21% solo un año, 17% dos años, 15% 3 años y 8% 4 años.

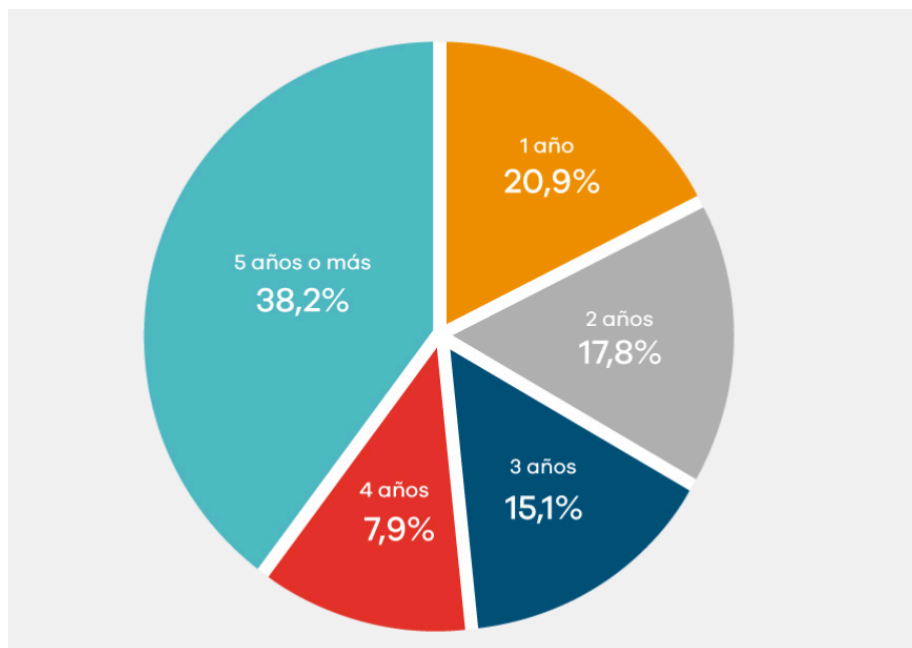


Tabla 3: Antigüedad de la póliza actual del seguro de auto. Fuente: AsiturFocus

1.2.2. Evolución en cifras del mercado

En 2019, el parque automovilístico español registró 31,6 millones de vehículos, lo cual supone un 2,1% más que la cantidad registrada el año anterior³. Es importante indicar que los vehículos nuevos han representado un 5,1% de total de automóviles registrados, contribuyendo así al aumento del volumen de primas, ya que aportan una mayor contratación de productos de gama alta con unas primas medias superiores. Así, como decíamos antes, el importe de primas ha incrementado en 1,5% respecto al año anterior, implicando un volumen de negocio de 11.307 millones de euros.

No obstante, hay que tener en cuenta que estos indicadores del segmento automovilístico variarán en los años 2020 y 2021 a causa de la crisis del Covid-19.

En primer lugar, por los periodos de confinamiento y las restricciones de movilidad, los cuales provocaron a corto plazo un descenso en la siniestralidad.

En segundo lugar, por el entorno de crisis y recesión que estamos atravesando, que va a implicar una reducción en la contratación de seguros con gran número de coberturas y en la compra de vehículos.

Por ello, es necesario que las empresas aseguradoras se reinventen y aprovechen los nuevos hábitos sociales para sacar partido a la venta de sus productos. Es aquí donde entra en juego la digitalización del sector asegurador junto con la venta online de seguros.

1.2.3. Explicación de producto de seguros de automóvil

El seguro del automóvil tiene como finalidad principal reparar o indemnizar los daños y perjuicios ocasionados por accidentes de vehículos provocados tanto en el vehículo del asegurado como en el vehículo de un tercero.

En España, cualquier tipo de vehículo tiene que estar asegurado frente a terceros, es decir, responsabilidad civil, independientemente de que esté en circulación o no, según lo

³ DGT – Dirección General de Tráfico. 6 de agosto de 2020. <https://revista.dgt.es/es/noticias/nacional/2020/08AGOSTO/0806-Balance-accidentes-2019.shtml#:~:text=Junto%20con%20los%20datos%20consolidados,cuales%208.605%20requirieron%20ingreso%20hospitalario.>

dispuesto en el artículo 2 del Real Decreto Legislativo 8/2004, de 29 de octubre, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley sobre Responsabilidad Civil y Seguro en la Circulación de Vehículos a Motor, relativo a la "obligación de asegurarse", ya que de conformidad con el apartado 1 del mismo *"Todo propietario de vehículos a motor que tenga su estacionamiento habitual en España estará obligado a suscribir y mantener en vigor un contrato de seguro por cada vehículo que sea titular, que cubra, hasta la cuantía de los límites del aseguramiento obligatorio, la responsabilidad civil a que se refiere el artículo 1. No obstante, el propietario quedará relevado de tal obligación cuando el seguro sea concertado por cualquier persona que tenga interés en el aseguramiento, quien deberá expresar el concepto en que contrata"*.

En España existen nueve tipos de cobertura adicional, sin contar con el seguro a terceros o responsabilidad civil, entre los que encontramos: ocupantes (29.540.837 millones de vehículos asegurados en 2019⁴), defensa Jurídica (27.199.248), lunas (24.262.577), robo (20.716.086), reclamación de daños (19.160.470), incendio (17.669.306), asistencia en viaje (17.010.519), daños propios (10.924.461), retirada de carné (9.532.794).

Como vemos, casi el total de los vehículos asegurados en España cuentan con al menos una cobertura adicional, siendo la más común la cobertura frente a los ocupantes del vehículo.

Hoy en día, las aseguradoras tradicionales ofrecen un producto muy similar entre sí, caracterizado por una tramitación lenta e ineficaz, mala atención al cliente y precios altos, como se podrá comprobar más adelante gracias a la encuesta realizada.

Además, las aseguradoras fijan los precios en base a parámetros totalmente estandarizados y fijos, como la edad, trabajo, sexo y kilometraje del coche. Esto hace que dos personas totalmente distintas, únicamente por tener la misma edad y sexo seguramente vayan a tener un precio muy parecido, pese a que su probabilidad de tener un accidente sea totalmente distinta.

⁴ Informe Unespa: "El parque automovilístico en España y sus percances. Cifras 2019". <https://unespa-web.s3.amazonaws.com/main-files/uploads/2021/02/El-parque-automovil%C3%ADstico-en-Espa%C3%B1a-y-sus-percances-en-2019-FINAL.pdf>. Última visita: 07/03/2021

Finalmente, cabe añadir que los tramites deben comenzar relleno un documento físico donde quede constancia del percance ocasionado, el vehículo dañado... Hoy en día, la necesidad de relleno un documento físico para iniciar un tramite es insostenible, debido, entre otras cosas, a la rápida digitalización que estamos observando en casi todas las industrias.

1.2.4. Digitalización del mercado de seguros de automóvil

Hoy en día, es inevitable pensar que vivimos en un mundo donde la tecnología esta cada vez más presente en nuestro día a día, en donde nos afecta tanto en la forma de relacionarnos, de vivir e incluso de trabajar. Vivimos en un mundo tendente a la digitalización, fuertemente impulsado por la irrupción de la pandemia del Covid-19, donde muchos de los servicios que tradicionalmente requerían presencia e interacción física con el cliente, pasan a poder realizarse de manera totalmente digital a través de una pantalla.

Para las aseguradoras, la tecnología ha sido vital durante este ultimo año, en donde han tenido que seguir conectado con sus clientes y distribuidores mientras se producía una abrupta transición al teletrabajo. Una encuesta elaborada por Deloitte reveló que el 79% de los encuestados cree que la pandemia ha descubierto fuertes deficiencias en las capacidades tecnológicas y los planes de transformación digital de su empresa. De todas maneras, ese mismo estudio revelo que en Europa, cerca del 95% de las aseguradoras ya están agilizando o tienen pensado acelerar en los próximos 6-12 meses el proceso de transformación digital, con el objetivo de mantenerse competitivos⁵.

Esta necesaria transformación digital que se está viviendo en las compañías aseguradoras, va inevitablemente ligada a un incremento del riesgo de posibles ciberataques para las aseguradoras. De esta manera, el mismo informe utilizado anteriormente reflejó que alrededor del 65% de los “Chief Information Officer” (en adelante CIO) encuestados tienen pensado incrementar de forma notoria la inversión en ciberseguridad.

⁵ Informe Deloitte: “2021 insurance outlook: Accelerating recovery from the pandemic while pivoting to thrive”. <https://documents.deloitte.com/insights/CFSInsuranceIndustryOutlook>. Ultima visita: 21/03/2021

Pues bien, en la industria de los seguros resalta una característica, y es que *“vende el mismo producto desde sus orígenes hace siglos”*⁶. Pero esto no quiere decir que no se estén produciendo cambios en la industria, si no todo lo contrario. Las compañías aseguradoras se están dando cuenta que tienen en estos recursos tecnológicos un medio idóneo con el que no solo pueden realizar un servicio mucho más personalizado a cada cliente, sino que también pueden mejorar su eficiencia, y con ello, su rentabilidad.

De todas maneras, la mayor parte de la innovación tecnológica que se está produciendo en el sector no viene precisamente de las compañías aseguradoras tradicionales, ya que la mayoría siguen centradas en mejorar sus productos y sistemas, dedicando insuficientes recursos a innovaciones tecnológicas más disruptivas que podrían suponer una verdadera diferencia o ventaja competitiva frente a sus competidores. Algunas de las barreras que pueden estar llegando a limitar la innovación en las compañías aseguradoras tradicionales son, por ejemplo, la falta de presupuesto dedicado a la innovación tecnológica y la falta de talento innovador dentro de la industria que implemente medidas más ambiciosas e innovadoras.

En relación con el punto anterior, la mayor parte de la innovación tecnológica que se está produciendo en el sector tiene lugar fuera del sector, procedente de las “InsurTech”, de las que se tratará en el próximo apartado.

Alguno de los factores clave, relacionados con la digitalización, que están transformando la industria de los seguros son⁷:

Fenómeno social: no hablamos de tener presencia en redes sociales, si no de la importancia de comprender que *“las personas valoran cada vez más la opinión de los demás, lo que recomiendan, lo bueno y lo malo, se informan, quieren conocer detalles y sobre todo confían en lo que otros dicen, sin conocer muchas veces quiénes son”*. Lo que se pretende reflejar en este punto es que la experiencia del consumidor es uno de los elementos más importantes a lo largo de la cadena de valor de las compañías aseguradoras

⁶ Informe Deloitte: “La transformación de las compañías de seguros en la era digital”. <https://www2.deloitte.com/uy/es/pages/strategy-operations/articles/La-transformacion-de-las-companias-de-seguros-en-la-era-digital.html>. Última visita: 21/03/2021

⁷ Informe Deloitte: “La transformación de las compañías de seguros en la era digital”. <https://www2.deloitte.com/uy/es/pages/strategy-operations/articles/La-transformacion-de-las-companias-de-seguros-en-la-era-digital.html>. Última visita: 21/03/2021

- y de las compañías en general - por lo que deben de prestar especial atención al “customer experience” que ofrecen a sus clientes.

Este factor está directamente relacionado con las características de los nuevos clientes, acostumbrados a las tecnologías y a hacer un estudio de investigación antes de adquirir cualquier producto del que carecen de conocimiento previo.

Teléfonos móviles: entendiéndolo como un canal de comunicación directa con el cliente, tanto para servicios de venta como de postventa. Además, ayuda mucho a la hora de agilizar los trámites en caso de accidente, como, por ejemplo, enviando fotos, mandando ubicación... Es por ello por lo que las “InsurTech” están poniendo especial atención a sus relaciones con el cliente, utilizando plataformas digitales, especialmente mediante el uso de teléfonos móviles, creando un servicio dinámico, sencillo, personalizado y, sobre todo, eficiente.

Pricing: relacionada con la utilización de los teléfonos móviles, se puede llegar a personalizar el precio de la póliza del seguro, utilizando un «rastreo digital» que van dejando los usuarios. Esto se puede llevar a cabo cuando el cliente permite compartir su localización GPS a la compañía en cuestión. Respecto a los seguros automovilísticos, esta localización otorga a la compañía datos fundamentales como el tiempo de uso del automóvil, horarios, rutas o incluso la forma de conducción. Esto genera dos ventajas para el cliente: 1) se le puede personalizar la póliza según su riesgo, dejando de lado los estándares de la edad y el tipo de automóvil, y 2) el cliente pagará según el uso, lo cual implica que alguien que utiliza el coche tres horas al día pagará más que alguien que lo utiliza una hora.

2. INDUSTRIA INSURTECH

Como hemos introducido en el punto anterior, esta rápida globalización y digitalización esta provocando la apertura de nuevos mercados y la creación de nuevas industrias y sectores. Así han ido apareciendo de forma abrupta una inmensa cantidad de mercados nuevos ligados, en este caso, a la tecnología.

Es por ello por lo que, para identificar a estas nuevas industrias tecnológicas se incorpora en su propio nombre el termino “Tech”, proveniente del termino anglosajón “Technology”.

2.1. Introducción al sector InsurTech

La palabra InsurTech proviene de la combinación de dos palabras anglosajonas, por un lado “Insurance” y, por otro lado, “Technology”. Así se crea este termino que utilizamos para definir a la industria de los seguros que utilizan o que poseen un elemento tecnológico diferencial frente a las aseguradoras tradicionales.

Estos elementos tecnológicos diferenciales suelen estar relacionadas con tecnologías disruptivas como la Inteligencia Artificial (denominada AI, por su nombre anglosajón “Artificial Intelligence”), el Blockchain, el Big Data, la tecnología móvil o el Internet de las Cosas (denominada IoT, por su nombre anglosajón “Internet of Things”).

Este rápido avance de las tecnologías es una de las mayores amenazas al que se enfrenta el sector asegurador tradicional, siendo admitido por el 86%⁸ de las aseguradoras afirmando que creen que deben innovar de forma rápida para mantener su ventaja competitiva.

Además, el modelo de las InsurTech ofrece modelos de aseguradoras 100% digital, permitiendo al cliente realizar cualquier tramite que necesite las 24 horas del día, sin necesidad de contactar con un intermediario.

Como ya hemos ido comentando, muchas son las oportunidades del sector InsurTech, por ello es considerado como uno de los sectores con mayor proyección en los años venideros, ya que si es verdad que existe cierta innovación, el sector sigue siendo muy tradicional.

Siguiendo con el párrafo anterior, mientras que la creación de este tipo de empresas sufrió un claro descenso en 2018, pasando de 208 “InsurTechs” en 2016 a tan solo 12 en 2018; la inversión en este mismo sector llegó a máximos históricos en 2019, alcanzando una inversión total de 6.370 millones de dólares, con una inversión récord de 1.990 millones durante el cuarto trimestre de 2019⁹. Esto tiene su explicación en que los inversores prefieren invertir en rondas de financiación de compañías más avanzadas en vez de en empresas de reciente creación. Así, durante 2019, se crearon cinco nuevos «unicornios» - start-ups privadas valoradas en más de 1.000 millones de dólares - alcanzando un total de 10 “InsurTech” a nivel mundial con esta valoración.

⁸ Informe Finnovating: “Innovación en seguros y tendencias InsurTech”. <https://www.finnovating.com/news/wp-content/uploads/2017/10/Informe-InsurTech-2017.pdf>. Última visita: 08/04/2021

⁹ Intrado GlobeNewswire: “2019 InsurTech investment reaches all-time high with one-third of historic total – almost \$2 billion invested in Q4 alone”. <https://www.globenewswire.com/news-release/2020/01/30/1977329/0/en/2019-InsurTech-investment-reaches-all-time-high-with-one-third-of-historic-total-almost-2-billion-invested-in-Q4-alone.html>. Última visita: 21/03/2021

Como cierre de este apartado, y a modo de ilustración de las ventajas que ofrecen empresas dentro del sector InsurTech, empresas como Hippo Insurance que llegó hasta los 1.000 millones de dólares de valoración en su última ronda de financiación, *“ofrece un presupuesto de póliza de hogar en 60 segundos a través de su sitio web, junto con un sistema de monitorización inteligente del hogar, un descuento en la prima correspondiente y un “conserje” dedicado a las reclamaciones”*¹⁰. Lemonade, otra compañía “InsurTech”, ofrece presupuestos en 90 segundos y procesa las reclamaciones en tres minutos.

2.2. Sector InsurTech en España

El sector InsurTech en España es un sector relativamente pequeño, si lo comparamos con países como Reino Unido o Alemania, que sigue todavía en etapa de crecimiento, que va paulatinamente consolidándose, por lo que entre los expertos del sector existen grandes expectativas de crecimiento para los próximos años.

Dentro del ecosistema InsurTech en España se está poniendo especial énfasis en la infraestructura tecnológica y en los centros de innovación. Por un lado, se está tratando de desarrollar una infraestructura tecnológica lo suficientemente fuerte como para alcanzar a los países más desarrollados en este sector, incorporando al panorama InsurTech de forma paulatina a las grandes aseguradoras tradicionales. Por otro lado, los centros de innovación tecnológica enfocados a este sector están creciendo de forma exponencial, creando aceleradoras e incubadoras de compañías InsurTech que ayudan al desarrollo de las start-ups españolas.

Como ya hemos apuntado, el crecimiento del número de empresas InsurTech en España no ha dejado de crecer desde hace varios años, lo que supone a su vez un aumento de oportunidades para el sector asegurador.

Algunas de las InsurTech más conocidas en el panorama nacional son:

- Coverfy: mencionada en 2017 en la revista Wired como una de las start-ups europeas con mayor proyección de 2017. Permite gestionar tus seguros desde una aplicación móvil.

¹⁰ Informe Deloitte: “Accelerating insurance innovation in the age of InsurTech Insurers of the future will need to evolve and transform”. <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/financial-services/articles/fintech-insurtech-investment-trends.html>. Última visita: 21/03/2021

- Next: ofrece seguros inteligentes adaptados a la necesidad y características del cliente
- Traity: su elemento diferencial reside en que analiza la reputación del cliente en las distintas plataformas online para crear así productos a medida del cliente

Por último, antes de entrar de lleno en el sector AutoTech, cabe destacar que, a la hora de contratar seguros de empresas tecnológicas, sorprende que los ciudadanos españoles presentan una mayor ratio de aceptación que ciudadanos de países tal que Italia, Francia, Alemania o incluso Estados Unidos (cuna de la innovación tecnológica).

2.3. Sector Autotech dentro del InsurTech

La industria InsurTech se descuelga en diferentes ámbitos, conocidos como segmentos de aplicación de la tecnología, y diferenciados según al sector tecnológico al que pertenezcan. Uno de estos segmentos se desenvuelve dentro del sector AutoTech, denominada así por la aplicación de las tecnologías disruptivas en el sector de la automoción, como podrían ser Uber, Lyft, Tesla...

Fundamentalmente, la mayor parte de la inversión va dirigida a la disrupción de la distribución de los seguros, y en mayor medida a los llamados “agregadores”.

Estos agregadores son un modelo de negocio disruptivo que incluye nuevas formas de llegar a los consumidores o clientes finales. Los agregadores más comunes son los comparadores de precios, como Idealo (comparador de precios y ofertas online) o el ampliamente reconocido Rastreator (comparador de seguros, telefonía, finanzas, viajes... entre muchos otros), que fue adquirida por EQT Ventures (uno de los Private Equity más exitosos y reconocidos mundialmente) por 560 millones de euros a principios de año.

Pues bien, durante este apartado analizaremos el sector de las aseguradoras en relación con la automoción, es decir, las aseguradoras de vehículos. Este sector ha sufrido un gran cambio a lo largo de los últimos años, principalmente provocado por dos factores.

Por un lado, el encarecimiento de la prima por estándares industriales, casi oligopolísticos, ajenos a la propia conducción del conductor. Este encarecimiento reside en variables básicas como la edad del cliente o la potencia y antigüedad del vehículo.

Por otro lado, por el bajo NPS (Net Promoter Score) que ofrecen las aseguradoras en los productos de automóvil. El NPS es un sistema o un indicador que mide la lealtad y

satisfacción del cliente durante todas las fases, es decir, desde la elección y compra del seguro hasta la gestión de una reclamación en caso de accidente. El principal objetivo del NPS es intentar aproximar y conocer la probabilidad de que un cliente vaya a recomendar un producto, servicio o una empresa en general, a otro cliente que no lo ha probado todavía.

Gracias a estos dos factores, se han ido desarrollando nuevos modelos de negocio que mejoran la experiencia del cliente a lo largo de todo el proceso, a través de una simplificación tanto en la hora de elección del seguro como en el momento de interponer una reclamación. Además, utilizando distintas innovaciones tecnológicas se puede incluso personalizar los seguros acordes a las características y circunstancias particulares de cada cliente.

En esto último reside el mayor reto de la industria del AutoTech, en la introducción de lo que se conoce ordinariamente como “conducción paramétrica”, cuyo propósito es el control y parametrización de la conducción para mejorar las primas de los clientes y ofrecer productos más personalizados.

Como hicimos con anterioridad, y a modo de ejemplo, vamos a mencionar algunas compañías del sector que ya han implementado o están implementando estas novedades comentadas con éxito:

- Bymiles: MGA (Managing General Agent) inglés que ofrece seguros de automóvil por millas, similar a Metromile pero en Inglaterra. Bymiles ha levantado 25 millones de euros en financiación de fondos líderes de capital riesgo en Europa.
- Clearcover: aseguradora americana que ofrece una propuesta completamente transparente en el seguro del automóvil. Aseguran reducir los precios de sus primas por mantener lo esencial en su producto, eliminando servicios excedentes presentes en los productos tradicionales, así como, transformar la atención al cliente a una interacción impersonal, sin agentes ni intermediarios.

Con todo esto, viendo que el modelo de negocio funciona y hay margen para la innovación en España, SingleCover presentará una propuesta de valor unificada con respecto a los comparables líderes del segmento, ofreciendo como atributos principales en su producto, la transparencia en la prima y en las modificaciones por las renovaciones;

una gestión de los siniestros completamente en línea, y, por último, un uso ampliado de los datos del cliente, basándose en la parametrización de la conducción a través de una aplicación nativa.

III. PRESENTACIÓN DE LA START-UP: SINGLECOVER

En este apartado empezaremos la presentación de la start-up, siguiendo la estructura de un “Business Plan” real, entrando primero a analizar la oportunidad de negocio, luego explicaremos la solución que ofrece SingleCover y analizaremos el entorno competitivo. Tras estos apartados, pasaremos a explicar en detalle el modelo de negocio de SingleCover, cuál es nuestro público objetivo para finalizar con el Plan de Marketing y Ventas, Plan Financiero y Plan Operacional.

1. EXPLICACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

La oportunidad de negocio reside en dos pilares fundamentales, que llevamos desarrollando paulatinamente a lo largo de todo el trabajo. Por un lado, el tamaño del mercado, ya que debe ser lo suficientemente grande y poco concentrado como para que pueda entrar una start-up con cierta facilidad. Por otro lado, los problemas que vemos en las aseguradoras tradicionales, ya que, si no hubiera problemas, el margen de mejora sería relativamente escaso, y no podríamos diferenciarnos de la competencia.

1.1. Análisis del mercado

Es cierto que ya hemos hablado del mercado de seguros de automóvil con anterioridad, pero en este apartado vamos a entrar a analizarlo de forma más completa, enfocándonos en el mercado de seguros de automóvil en España (serán utilizadas cifras previas a la pandemia del Covid-19, del año 2019).

Pues bien, el número de vehículos asegurados en España en 2019 ascendió a 31.612.426¹¹ millones de vehículos (teniendo en cuenta que la población española el 1 de enero de 2020 era de 47.329.981 millones de habitantes, supone que existen dos vehículos

¹¹ Informe Unespa: “El parque automovilístico en España y sus perances. Cifras 2019”. <https://unespa-web.s3.amazonaws.com/main-files/uploads/2021/02/El-parque-automovil%C3%ADstico-en-Espa%C3%B1a-y-sus-perances-en-2019-FINAL.pdf>. Última visita: 07/03/2021

asegurados por cada 3 habitantes aproximadamente, lo que significa un aumento del 1,91% respecto del año anterior.

Como sabemos, en España el aseguramiento de vehículos es obligatorio por ley, aunque luego hay distintos tipos de coberturas ofrecidas por las aseguradoras que el consumidor puede contratar adicionalmente.

Existen 9 tipos de cobertura adicional, sin contar con el seguro a terceros o responsabilidad civil, entre los que encontramos las siguientes coberturas: ocupantes (29.540.837 millones de vehículos asegurados), defensa Jurídica (27.199.248), lunas (24.262.577), robo (20.716.086), reclamación de daños (19.160.470), incendio (17.669.306), asistencia en viaje (17.010.519), daños propios (10.924.461), retirada de carné (9.532.794). Como vemos, la cobertura más frecuente es la de los ocupantes del vehículo, y la menos contratada por los consumidores es la de retirada de carné. Esta última cobertura ha sido la única que no ha experimentado un crecimiento respecto de su cifra del año anterior.

En cuanto a la distribución de los vehículos asegurados, destacan los turismos por encima de cualquier otro, representando cerca del 80% de los vehículos asegurados (alrededor de 24,3 millones de vehículos), seguido muy de lejos por las furgonetas, 6,7% (alrededor de 2 millones de vehículos) y las motos, 6,2% (justo por debajo de los 2 millones de vehículos).

Cabe mencionar que, vehículos comerciales, como camiones o autobuses, han disminuido en número respecto del año anterior, al igual que los ciclomotores. El resto de tipos de vehículos siguen el ritmo del mercado, creciendo de forma paulatina respecto de sus cifras del año anterior. Dentro de los turismos, las coberturas más propensas a ser adquiridas por los consumidores son la de daños propios (93,07% de los turismos cuentan con cobertura por daños propios), incendio (90,78%) y lunas (90,63%), seguido muy de cerca por asistencia en viaje (83,94%) y ocupantes (81,65%).

En este mercado no solo es importante el tipo de vehículo, si no también quien lo conduce, ya que es información indispensable para una correcta personalización del precio del seguro. Es por ello por lo que vamos a analizar las características de los conductores de los vehículos.

En cuanto a la edad del conductor, los menores de 35 años representan el 10% de los conductores de los vehículos asegurados en España, superando este porcentaje en vehículos de dos ruedas, es decir, motos, escúteres y ciclomotores, representando el 18,1%, 18,4% y 17,3% de los vehículos asegurados respectivamente.

Algo similar ocurre con los mayores de 65 años, que representan el 18,4% de los conductores de los vehículos asegurados en España, y que superan este porcentaje en vehículos de transporte y maquinaria, como maquinaria agrícola, remolques y autobuses, representando el 42%, 38,4% y 45% de los vehículos asegurados respectivamente.

En cuanto al sexo del conductor, las mujeres representan el 26% de los conductores de vehículos asegurados, frente al 74% de hombres. Según la tipología de vehículo, donde más mujeres aseguradas hay es en los turismos y en los ciclomotores, representado un 29,64% y 21,74% respectivamente. En vehículos de transporte y maquinaria, los porcentajes son mínimos, representando, por ejemplo, un 3,60% en autobuses y un 5,21% en maquinaria agrícolas.

En cuanto a la experiencia al volante, los conductores con menos de 10 años de experiencia representan únicamente el 5% del total, cuya cifra se base principalmente de los turismos y vehículos de dos ruedas, representando el 4,2% y 16% de los conductores respectivamente (dentro de este rango de edad). Los conductores pertenecientes a este rango de edad son casi inexistentes en vehículos profesionales.

Además, cabe mencionar que la comunidad autónoma con más vehículos asegurados es Andalucía, seguida de Barcelona y Madrid, representando un 18,2%, 13,65 y 10,6% del total de vehículos asegurados en España respectivamente. No obstante, la provincia que más vehículos asegurados tiene es Madrid, seguida de Barcelona, con una cifra cercana a los 3,85 y 2,85 millones de vehículos asegurados respectivamente.

Finalmente, en cuanto a los percances ocurridos en el 2019, se estima que hubo más de 11 millones en toda España, algo más de un 2% superior que el año anterior.

Según el tipo de cobertura otorgado, destaca la asistencia en viaje, seguido de daños propios y responsabilidad civil material, con un total de 3.993.994, 2.534.441 y 2.034.800 millones de percances cubiertos en 2019.

Dentro de los vehículos, destaca la preponderancia de la asistencia en viaje y daños propios, representando un 35,6% y 25,3% respectivamente.

1.2. Problemas del producto existente

Como ya hemos ido explicando a lo largo del trabajo, el producto que se ofrece dentro del mercado de seguros de automóvil apenas ha avanzado durante la última década, y, en un mundo donde la digitalización ha ido marcando el camino de la innovación, significa que el producto está totalmente atrasado.

Tras un intenso estudio del mercado y del producto tradicionalmente ofrecido, creemos que existen dos problemas básicos que son:

- *Tramitación de una reclamación y contratación del seguro:* hoy en día, y de forma general en el sector de los seguros y particularmente en el sector de seguros de automóvil, cualquier reclamación ha de realizarse mediante un intermediador, que normalmente será un trabajador de la aseguradora. Es más, en el sector de seguros de automóvil para tramitar una reclamación se lleva a cabo, en la mayoría de las ocasiones, a través de un parte.

Asimismo, este trámite suele ser muy ineficiente, ya que no solo tarda en tramitarse si no que además tarda en comprobar su veracidad, y el servicio al cliente durante todo este trámite suele ser deficiente.

Todo esto supone una pérdida de tiempo para el cliente, el cual suele dedicar mucho tiempo a la tramitación de la reclamación, y debe de estar pendiente para que su correcta tramitación. Igualmente, desde la perspectiva de las aseguradoras, supone un empleo ineficiente de sus recursos, ya que deben tener empleados dedicados únicamente a estos trámites.

En cuanto a la contratación del seguro, este proceso suele ser también muy rudimentario, obligado a rellenar cantidades indecentes de papeles para la correcta contratación de cualquier seguro.

Por eso creemos que es indispensable automatizar ambos procesos, con lo que no solo ahorraremos tiempo al consumidor si no que le facilitaremos cualquier gestión relacionada con su seguro.

- *Fijación de los precios de las pólizas:* como hemos mencionado con anterioridad, hoy en día la mayoría de aseguradoras tradicionales fijan los precios en base a parámetros totalmente estandarizados y fijos, como la edad, trabajo, sexo y kilometraje del coche.

Esto hace que dos personas totalmente distintas, únicamente por tener la misma edad y sexo seguramente vayan a tener un precio muy parecido, pese a que su probabilidad de tener un accidente sea totalmente distinta.

Desde la perspectiva de SingleCover, resulta totalmente injusto, ya que los clientes deben de pagar una póliza acorde a sus características tanto las citadas en el párrafo anterior como características basadas en su estilo de conducción. Es decir, una persona que utiliza muchos los frenos, o que desgasta mucho las ruedas, no pagaría lo mismo que una persona que tiene un modo de conducción eficiente.

Esto no quiere que se dejen de lado los parámetros tradicionales, ya que algunos siguen siendo indispensables, como la edad o el kilometraje del coche, pero habría que añadir parámetros más dinámicos e individuales, para así poder ofrecer un precio mucho más personalizado a cada cliente.

2. EXPLICACIÓN DE LA SOLUCIÓN

Durante este apartado vamos a explicar someramente en que consiste SingleCover, como propone solucionar los problemas descritos anteriormente, y sus principales diferencias frente a sus competidores.

Pues bien, SingleCover es una MGA (Managing General Agent por sus siglas en inglés), lo que en España se conoce como una correduría de seguros. Es decir, SingleCover no actúa como una aseguradora tradicional, si no que vende, a su cliente final, un seguro marca blanca de una aseguradora tercera. Este punto será explicado de forma más detallada en el apartado siguiente.

Lo que caracteriza a SingleCover frente a un MGA tradicional es su proceso, tanto de contratación de un seguro como de tramitación de reclamaciones, el cual estará totalmente digitalizado. No tendrás que mediar con intermediarios, al no ser que lo creas conveniente, para cuyas ocasiones tendremos a un equipo de “Customer service” preparado para ello.

Esta digitalización hace que problemas que surgían en la tramitación de una reclamación o en la contratación del seguro, como retrasos o documentación innecesaria, se vean resueltos de forma instantánea al utilizar nuestra aplicación.

Además, otro de los grandes problemas del sector citados en el apartado anterior era la fijación de precios de las pólizas, la cual era rudimentaria y totalmente estandarizada. Pues bien, SingleCover, basará el precio de su póliza basándose principalmente en el estilo de conducción del cliente, sin perjuicio de poder involucrar variables estandarizadas como el sexo o la edad. Este método innovador requerirá del desarrollo de un software, cuyo contenido será explicado en apartados posteriores.

Una de las principales diferencias frente a nuestros competidores es que SingleCover ofrecerá a sus clientes seguros sin permanencia, por lo que podrán renovar o no su seguro cada mes. Cabe mencionar que, habrá promociones para los clientes que, en vez de coger el seguro para 1 o 2 meses, lo hagan para duraciones superiores a los 6 meses.

Esta idea de la no permanencia obligatoria es totalmente disruptiva en el sector asegurador. Confiamos tanto en nuestro producto y nuestros servicios que sabemos que, cuando un cliente contrate uno de nuestros seguros, renovará automáticamente su seguro con nosotros.

3. MODELO DE NEGOCIO DE SINGLECOVER

El modelo de negocio de SingleCover se basa en dos pilares fundamentales, que ya hemos ido explicando a lo largo del trabajo, pero que ahora vamos a entrar a analizarlos de forma más detallada. Como explicaremos a continuación, el modelo de negocio se base en la intermediación con las aseguradoras, donde SingleCover no actúa como una aseguradora directa si no como MGA, y en el sistema de comisiones por póliza vendida.

3.1. Intermediación con aseguradoras

SingleCover no llega a ser una aseguradora como tal, ya que eso implicaría numerosos requisitos tanto legales como financieros. Su diferenciación frente a las aseguradoras tradicionales reside en que SingleCover es figura de mediación entre los consumidores finales y las aseguradoras tradicionales. En España a esta figura se le conoce tradicionalmente como correduría de seguros, y como MGA en Europa.

Como hemos mencionado en el párrafo anterior, el mercado asegurador en España es un mercado altamente regulado, donde se exigen numerosos requisitos para la correcta constitución de una aseguradora, principalmente por la necesidad de tener capital regulatorio suficiente para la cobertura de riesgos, de forma proporcional a las pólizas vendidas. Aquí reside uno de los puntos fundamentales de SingleCover, y es que, nuestra start-up cogerá un producto exclusivamente elaborado para nosotros de una aseguradora, en marca blanca y lo venderemos a nuestras clientes finales bajo nuestra propia marca. Cabe mencionar que, pese a que será tratado con más detalle en el siguiente apartado, SingleCover cobrará una comisión tanto por cada venta de póliza como por la renovación de estas.

Las ventajas de operar bajo un MGA son múltiples, destacando dos ventajas por encima del resto. Por un lado, un MGA no requiere ningún tipo de capital regulatorio, ya que no queda amparada a la exigente legislación de las aseguradoras tradicionales.

Por otro lado, un MGA queda amparado bajo la normativa de distribución de seguros a europea, pudiendo operar en nuevos países europeos sin necesidad de abrir sucursales y sin tener que someterse a las regulaciones locales, permitiéndonos llevar a cabo una rápida expansión internacional.

3.2. Sistema de comisiones

El segundo de los pilares fundamentales del modelo de negocio de SingleCover es el sistema de comisiones, a través del cual monetizaremos nuestra idea.

Como hemos explicado en el apartado anterior, SingleCover es un MGA, por lo que no vende sus propios productos, si no que actúa como intermediador entre la aseguradora tradicional y el cliente final.

Pues bien, la idea de SingleCover es cobrar una comisión por cada póliza vendida y por cada póliza renovada, siempre y cuando esa póliza lleve activa con SingleCover 6 meses o más.

Pese a que SingleCover no ha determinado que comisión pretende cobrar, tras estudiar el mercado, hemos llegado a la conclusión de que la comisión media en el sector del automóvil es de aproximadamente un 50% por captación de primas nuevas y otro 30% por renovaciones de cartera, por lo que nuestra comisión estará en torno a esa cifra.

Pese a la dificultad de determinar el coste medio de una póliza, ya que influyen muchos factores, con el fin de poder desarrollar el plan financiero que veremos posteriormente, hemos llegado a la conclusión de que un seguro a todo riesgo con franquicia es de aproximadamente 600€ anuales, es decir, 50€ mensuales.

4. PÚBLICO OBJETIVO

Seguramente uno de los elementos más importantes a la hora de crear una empresa en general, y de lanzar una start-up en particular, es el hecho de conocer a quien te diriges, es decir, quienes cuál es tu público objetivo.

La finalidad del estudio de tu público objetivo es múltiple, destacando dos objetivos principales por encima del resto:

- Por un lado, poder desarrollar un producto mucho más personalizado, basándote en las características del público objetivo. Sabiendo sus necesidades podrás amoldar tu producto o tu servicio para satisfacer de forma más plena sus necesidades.
- Por otro lado, facilita el trabajo del equipo de marketing y ventas y ahorra recursos, ya que conocer de forma previa a tu público objetivo te permite focalizar las campañas de marketing y publicidad a ese mismo público, evitando el empleo de recursos en públicos fuera de tu público objetivo.

4.1. Investigación

Como hemos introducido en el párrafo anterior, conocer a tu público objetivo es vital para el correcto desarrollo de tu producto, en este caso, para la correcta elaboración y personalización de los seguros de automóvil que ofrecemos. Asimismo, los recursos de

los que disponíamos eran limitados, por lo que las opciones para cumplir este objetivo eran limitadas.

Es por ello por lo que, para conocer a nuestro público objetivo, mis compañeros y yo decidimos realizar una encuesta¹², utilizando la plataforma de “Google Forms” que fue lanzada y distribuida a numerosos grupos de población.

Con el objetivo de que la encuesta fuese lo más representativo posible, dentro de nuestras limitaciones, el equipo de SingleCover intentó que los participantes tuviesen distintas características, es decir, que fuesen de distintos grupos de edad, que el nivel de renta fuese variado... entre otros.

Además, intentamos que los encuestados estuviesen en edad de trabajar, ya que, si solo hubiésemos distribuido la encuesta entre nuestro entorno, los resultados hubieran sido poco representativos, ya que muy pocos encuestados hubiesen estado independizados o en edad de trabajar y, por lo tanto, la probabilidad de que dispusieran de algún tipo de seguro a su nombre hubiese sido muy baja.

4.2. Resultados obtenidos y conclusiones

Cerca de las tres semanas desde que la encuesta fue lanzada, y tras obtener 145 resultados, el equipo de SingleCover decidió dar por finalizada la encuesta. Creemos que, con los recursos limitados que tenemos, y tras analizar los resultados de la encuesta, los datos obtenidos son una muestra válida que representa válidamente al total de la población española, con la cuál podemos sacar conclusiones acerca de nuestro público objetivo.

En primer lugar, podemos observar que más del 60% de los encuestados son hombre, el 61,5% concretamente y el 38,5% mujer. Es decir, de los 145 encuestados 90 son hombre frente a 55 mujeres. Pese a que existe una predominancia de los hombres entre los encuestados, con este dato aislado no podemos sacar ninguna conclusión.

¹² Véase el Anexo

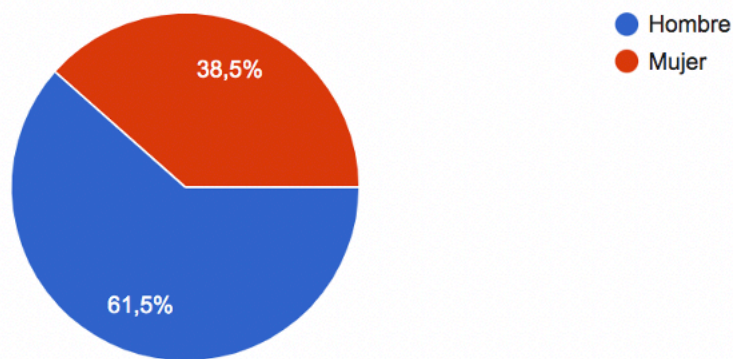


Tabla 4: Sexo de los encuestados. Fuente: elaboración propia

En segundo lugar, predomina de forma clara los encuestados entre un rango de edad de 30 a 40 años, con el 53,8% de los resultados, seguido del rango de edad de 25 a 30 años con un 23% de los resultados, es decir, 78 y 33 personas respectivamente. El resto de rangos de edades (18-25 años, 40-50 años y mayores de 50) están prácticamente igualados, obteniendo alrededor de un 7,5% de los resultados, es decir 11 encuestados.

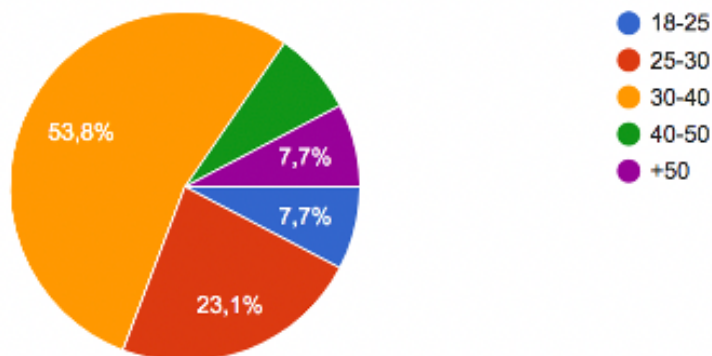


Tabla 5: Edad. Fuente: elaboración propia

Estos resultados van directamente relacionados con la siguiente pregunta de la encuesta, en donde se requería a los encuestados elegir el estado laboral en el que se situaban, pudiendo elegir la opción de “Estudiante” si no estaban todavía en edad de trabajar. Esta pregunta era de especial importancia para valorar si la encuesta podría arrojar información valiosa o no, ya que, si la mayoría de los encuestados eran estudiantes, un gran número de las preguntas posteriores carecerían de sentido.

Como hemos dicho antes, el rango de edad predominante fue el de 30 a 40 años, seguido del de 25-30, ambos rangos se encuentran en edades de trabajar. De esta manera, el estado

laboral dominante ha sido el de “Trabajador”, con el 76% de los resultados, es decir, 110 encuestados se encuentran empleados. El resto de los encuestados se distribuyeron de forma similar entre las otras tres opciones, que no entraremos a valorar al encontrarse fuera de nuestro ámbito de interés.

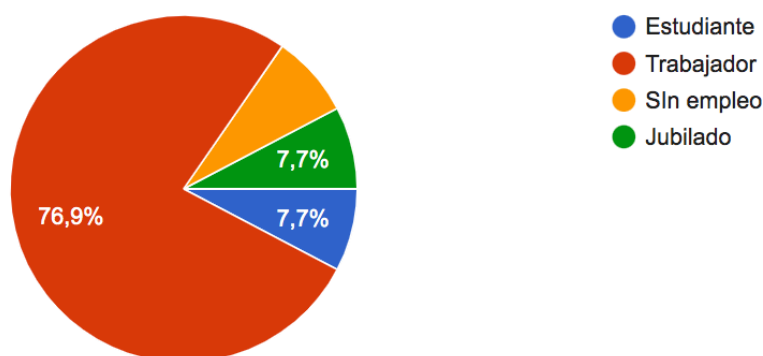


Tabla 6: Estado laboral. Fuente: elaboración propia

Siguiendo con el hilo de la pregunta anterior, decidimos preguntar a los encuestados si tenían hijos o no, y, en caso afirmativo, las edades de estos.

Los resultados fueron muy variados, siendo la opción mas votada la de 1 hijo, con el 38% de los resultados, seguido de 2 hijos con el 31% de los resultados y 0 hijos con el 23% de los resultados, es decir, 55, 45 y 33 encuestados respectivamente. Más alejado quedó la opción de 3 hijos o más, con el 8% de los resultados, es decir, 12 encuestados.

Creemos que esta pregunta era importante ya que hay una clara correlación entre el numero de hijos y la probabilidad de contratar un seguro, tanto de automóvil como de cualquier otro tipo. Esta correlación aumenta exponencialmente cuando los hijos se encuentran en un rango de edad habilitado para la conducción, ya sea a través de un micro car (+15 años) o un automóvil (+18 años).

En tercer lugar, quisimos obtener datos acerca del uso del tiempo libre de los encuestados, ya que nos podía ser de especial importancia a la hora de orientar nuestros planes de marketing y publicidad. Entendemos que no es lo mismo orientar una campaña de marketing para una persona que emplea su tiempo libre en el exterior, ya sea haciendo deporte o paseando, que para una persona que su tiempo libre lo emplea viendo películas o series en su Tablet u ordenador.

Según los resultados obtenidos, predominan las opciones “Películas/Series” y “Hacer deporte”, con un 31% respectivamente, es decir, 45 encuestados cada opción. Le sigue la opción “Leer” con un 23%, es decir, 33 encuestados.

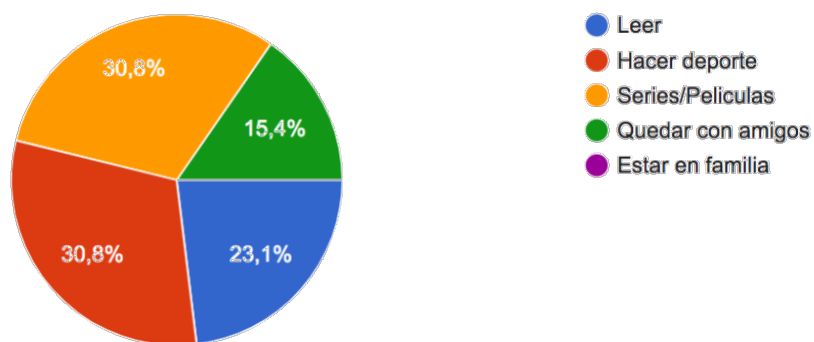


Tabla 7: ¿A qué dedicas tu tiempo libre? Fuente: elaboración propia

Guardando cierta relación a esta pregunta, queríamos comprobar si nuestros encuestados pasaban mucho tiempo o no en las múltiples plataformas digitales que encontramos hoy en día (Netflix, Instagram, HBO...) con el fin de determinar si nuestro público objetivo estaba digitalmente actualizado o no. Pues bien, de una escala del 1 al 5, siendo 1 muy poco tiempo y 5 mucho tiempo, obtuvo un 38% la opción 4, seguido de la opción 5, 23%, es decir, 55 y 33 encuestados cada opción.

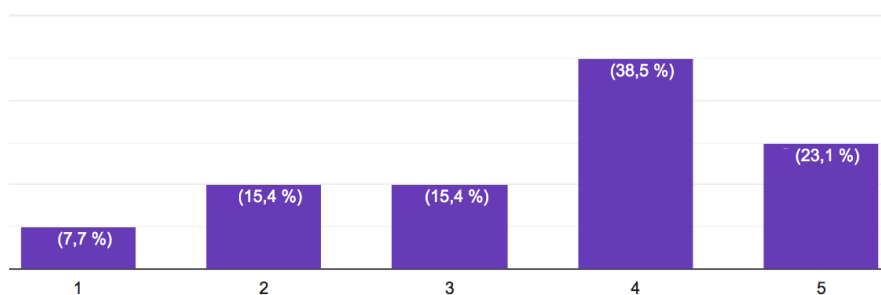


Tabla 8: Frecuencia de uso de plataformas digitales. Fuente: elaboración propia

En cuarto lugar, el nivel de renta que tenía cada encuestado, obteniendo una clara mayoría la opción de entre 2.000 y 3.000€ de renta mensual, con un 38% de los resultados, es decir, 55 encuestados.

En quinto lugar, queríamos conocer más en profundidad a nuestros clientes desde una perspectiva mas específica en relación con nuestra empresa, por ello preguntamos si tenían coche propio o no, y si tenían algún seguro privado a su nombre. En cuanto a la primera pregunta predomina de forma clara la opción “Sí”, con un 84% de los resultados (122 encuestados). Lo mismo pasa en la segunda pregunta, donde el 92,3% de los encuestados respondieron que “Sí” tenían un seguro privado a su nombre (134 encuestados). Los seguros privados más votados entre los encuestados fueron el de automóvil y el sanitario, obteniendo cerca del 92% de los votos (133 encuestados). Le seguían los seguros de vida y hogar empatados con el 50% de los votos (73 encuestados).

En sexto lugar, nos adentramos de lleno en las preguntas relacionadas con los automóviles y los seguros de automóviles, para poder personalizar nuestros productos y mejorar el enfoque de nuestras campañas de marketing y publicidad.

El 77% de los encuestados ha tenido algún accidente de coche a lo largo de su vida, ya sea conduciendo el o de pasajero. Pero es que el 100% de los encuestados había tenido que dar alguna vez un parte al seguro, por lo que, aunque no hayas tenido ningún accidente, seguramente te hayas dado algún golpe que hayas tenido que dar parte al seguro.

Siguiendo con este punto, preguntamos que valorasen el servicio ofrecido por su seguro de automóvil en una escala del 1 al 5 (siendo 1 muy malo y 5 excelente). Pues bien, el 46% de los encuestados valoraron su experiencia con un 2, y más del 30% con un 3, es decir, muy mala experiencia en general.

Además, cerca del 62% de los encuestados piensan que las primas de su seguro de automóvil son altas, aunque es cierto que un 31% las considera normales.

Cerca de 2 de cada 3 encuestados han cambiado de aseguradora en los últimos dos años, lo que habla mucho de la falta de fidelidad del cliente en este sector, siendo los factores

mas determinantes la dificultad para realizar tramites, con un 55%, seguido de el precio del seguro, con un 22%, y el servicio al cliente en general, con un 11%.

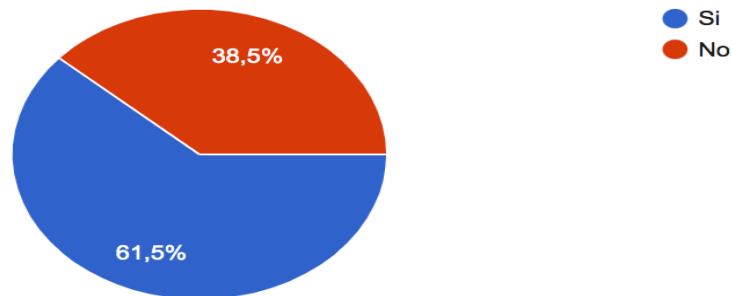


Tabla 9: ¿Has cambiado de seguro en los dos últimos años? Fuente: elaboración propia

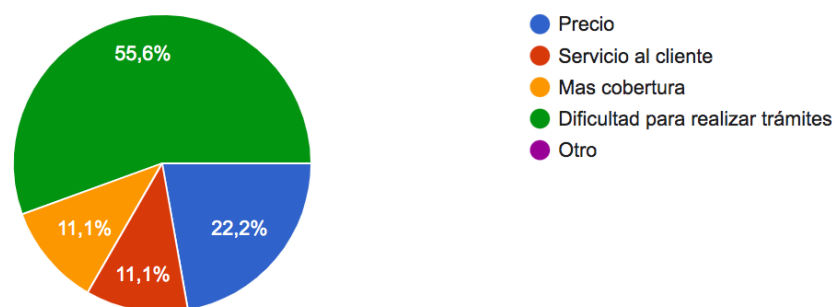


Tabla 10: Motivo del cambio de seguro de automóvil. Fuente: elaboración propia

Finalmente, más del 90% de los encuestados estarían dispuestos a cambiar de seguro si se ofreciesen mejores condiciones, lo cual es bastante significativo. Además, cerca del 70% de los encuestados estaría dispuesto a cambiarse a un seguro de automóvil 100% digital, y únicamente un 7% no estaría dispuesto a ello.

Tras exponer los datos obtenidos en la encuesta vamos a entrar a analizarlos, para definir un “Customer Persona” en el apartado posterior.

Pues bien, uno de los datos más significativos es que el 100% de los encuestados ha dado en algún momento de su vida un parte de automóvil al seguro, lo cual ilustra el gran

tamaño del mercado de seguros de automóvil. Además, como hemos podido comprobar, el servicio ofrecido por las aseguradoras es muy deficiente y tradicional, teniendo que rellenar un documento exponiendo los detalles del accidente. Cabe añadir que muchos de los consumidores creen que las primas de los seguros de automóvil que pagan son caras, lo que sumado al punto anterior hace que encontramos una escasa fidelidad dentro de sector de los seguros de automóvil, lo que hace muchos consumidores se cambien a otra aseguradora tras un corto periodo de tiempo, cerca de los 2-3 años.

Por último, uno de los resultados más importantes es que cerca del 70% de los encuestados estaría dispuesto a cambiarse a un seguro de automóvil 100% digital, y únicamente un 7% no estaría dispuesto a ello (el 23% restante necesitaría información adicional para valorar este cambio).

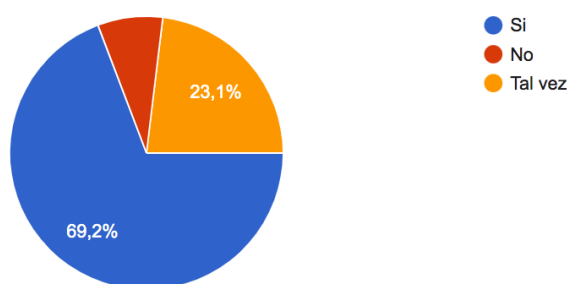


Tabla 11: ¿Contratarías un seguro 100% digital? Fuente: elaboración propia

Todos estos datos son de vital importancia ya que uno de los elementos diferenciales de SingleCover, como ya hemos explicado con anterioridad, es que es una aseguradora 100% digital, en donde todo los tramites van a ser a través de una aplicación móvil, sin necesidad de intermediarios. Debemos añadir que, como hemos visto con anterioridad, los contratos serán mensuales, por lo que los consumidores podrán darse de baja en cualquier momento, sin permanencia, lo que agradecerán muchos consumidores.

Igualmente, otro de los elementos diferenciales de SingleCover es que los precios de los seguros van a estar totalmente personalizados a las características del cliente, por lo que estos serán razonables y asequibles, y no precios altos como piensan más del 60% de los encuestados.

Con toda esta información pasaremos a analizar el “Customer Persona” que más encaja con nuestra start-up y con nuestra idea de negocio.

4.3. Customer Persona

El Customer persona es una representación ficticia de nuestro público objetivo, con la finalidad de ejemplificar los dos apartados desarrollados anteriormente. Lo que se pretende a través de esta herramienta es conocer mejor lo que sería un cliente de SingleCover, para así desarrollar estrategias de marketing y publicidad más personalizadas a nuestro público objetivo.

En nuestro caso, el Customer persona sería tal que:

Andrés, hombre de 32 años, vive con su mujer y su hija de 4 años en Madrid. Es licenciado en Administración y Dirección de empresas por la Universidad Autónoma de Madrid, y trabaja desde hace 7 años en el departamento de marketing digital de una multinacional. Sus ingresos anuales ascienden a 40.000 euros.

Es una persona muy trabajadora, pero desde que tuvo a su hija siempre ha buscado nuevas formas de administrar su trabajo para mejorar la conciliación entre trabajo y tiempo para poder pasar con su hija. Este escaso tiempo que ha primado durante toda su vida, y que se ha visto acentuado con el nacimiento de su hija se ha convertido en una obsesión: cada dos por tres busca nuevas formas de ahorrar tiempo y simplificar su trabajo. Esta mentalidad la aplica también en su día a día: prefiere encargar comida por Glovo o comprar cosas a través de Amazon.

Es un amante de las nuevas tecnologías y un consumidor habitual de plataformas tecnológicas. En su tiempo libre le gusta disfrutar de una buena serie con su mujer a través de plataformas como HBO o Netflix.

Siempre le han gustado los coches. Con su primer sueldo decidió financiarse un coche. Este lo utiliza todos los días, las oficinas de su empresa se encuentran a las afueras de la ciudad. Además, siempre que pueden, el y su esposa aprovechan para hacer una escapada de fin de semana a la casa de su pueblo.

Pese a ser un amante de los coches, la conducción no es su punto fuerte. Es por ello por lo que desde que tuvo su primer accidente, ha ido buscando un seguro que le ofrezca la mayor cobertura, sin fijarse tanto el precio. En los últimos años, ha cambiado de seguro

varias veces, ya que los tramites que ha tenido que hacer han sido desastrosos, perdiendo mucho tiempo siempre que hacia una reclamación al aseguro.

Andrés es un claro ejemplo de un cliente ideal al que le podría atraer nuestra idea. El hecho de ofrecerle un seguro 100% digital, donde todos los tramites se hagan en unos sencillos pasos a través de nuestro avanzado software, hará que su experiencia con un seguro de auto sea rápida, eficiente y sobre todo, satisfactoria.

5. PLAN DE NEGOCIO

Un plan de negocio es un documento que describe como una empresa, en este caso una start-up, detalladamente los pasos para alcanzar sus metas.

Es el documento que se utiliza para obtener financiación de inversores, cuando dicha empresa no se ha puesto en marcha todavía, por lo que no tiene un historial de clientes. Suele constar de tres apartados principales; Plan de Marketing y Ventas, Plan Financiero y Plan Operativo. Durante este apartado, haremos más énfasis en el Plan de Marketing y Ventas y en el Plan Operacional, pasando brevemente por el Plan Financiero.

5.1. Plan de Marketing y Ventas

La elaboración de un Plan de Marketing y Ventas es vital para el correcto funcionamiento de cualquier empresa, teniendo más influencia en una start-up. Este Plan debe recoger, entre otras cosas, un análisis del entorno tanto externo como interno que rodea a la start-up (PESTEL y PORTER respectivamente), un análisis del marketing mix de la compañía (4Ps), y una conclusión resumiendo los puntos clave obtenidos a través de dichos análisis.

5.1.1. PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta con la cual intentaremos analizar las condiciones macroeconómicas o externas para identificar los puntos que más afectan o afectarán a nuestra empresa, basándonos en el análisis de cinco factores que son lo siguientes:

- Político: si bien el entorno político no tiene gran relevancia, debemos mencionar la Ley de Contrato de Seguro, publicada el 17 de octubre de 1980 y con una revisión en el año 2011, donde se establecen las normas a cumplir por los seguros de transportes terrestres. En esta Ley se menciona, entre otras cosas, que las aseguradoras no quedan gravadas por el IVA, si no por el Impuesto sobre primas

del seguro, conocido como IPS. De momento, no hay grandes cambios en el entorno político de las aseguradoras, pero esto puede cambiar en cualquier momento, por lo que deberán de estar estructuralmente preparados para implementar los cambios regulatorios o financieros que surjan.

- Económico: como hemos comentado en puntos anteriores, el sector asegurador en España ha sufrido muy pocos cambios durante la última década, ya que es un sector muy tradicional y estático, afectándole relativamente poco los cambios y crisis económicas. Si bien es cierto que nunca habíamos vivido una pandemia como la del Covid-19, que, como en todos los sectores, a afectado de alguna manera. En este caso, la pérdida de millones de puestos de trabajos va a afectar directamente al poder adquisitivo de un gran número de familias españolas, que deberán de estudiar si les merece la pena o no seguir contratando determinados seguros.

- Sociocultural: la sociedad se está envejeciendo rápidamente, y según el informe “Attitudes about Aging: a global perspective; a mediados de este siglo el número de personas que tengan 65 años o más se verá triplicado con todas las cargas económicas y sociales que ello supone”.

Este envejecimiento de la población va a suponer un aumento de los productos ofrecidos por las aseguradoras relacionados con la población de ese rango de edad, como seguros de vida o jubilación. Además, concretando este factor en nuestro sector, es decir, en el sector de seguros de automóvil, estos se van a ver incrementados paulatinamente a lo largo de las próximas décadas. Esto viene provocado por el abandono de la población del centro urbano, desplazándose a zonas periféricas de la gran ciudad, aumentando así el número diario de traslados en automóvil. Si bien es cierto que estos traslados diarios al lugar de trabajo se han visto claramente reducidos debido a la pandemia del Covid-19 y a la erupción del teletrabajo, pero poco a poco se irá volviendo a la normalidad, retomando los niveles de desplazamiento a época pre-pandemia.

- Tecnológico: la tecnología va a tener un papel fundamental en el sector de las aseguradoras en los próximos años, de ahí nuestra idea de negocio. A nivel mundial, aunque no tanto todavía en Europa, están naciendo InsurTechs que van

ganando paulatinamente cuota de mercado a las aseguradoras tradicionales, gracias a un modelo de negocio totalmente innovador. Además, un factor determinante es que en el mundo del automóvil se está poniendo más énfasis en las medidas y controles de seguridad de los automóviles, disminuyendo la probabilidad de tener un accidente de forma exponencial. Además, en los turismos, los coches sin conductor están cogiendo cada vez más fuerza, por lo que en la próxima década, veremos a miles de coches que irán sin conductor, lo que supondrá un desafío para el sector de las aseguradoras.

- Medioambiental: el impacto medioambiental de las empresas está siendo cada vez más relevante, causado por una creciente conciencia social sobre el cuidado del medioambiente en general. Pese a que las aseguradoras no suelen estar entre las empresas que más contaminan a nivel global, casi todas las aseguradoras en España están empezando a implementar planes de sostenibilidad. Además, se ha abierto una nueva línea de negocio; los seguros de responsabilidad medioambiental. Además, los cambios meteorológicos se están convirtiendo en un factor clave en todo el mundo. Las catástrofes naturales están en aumento desde hace más de una década, por lo que los gastos originados por estos también se están viendo aumentados exponencialmente. Las aseguradoras deben de actualizar sus métodos y herramientas para predecir con mayor precisión las catástrofes y evaluar mejor los precios ofrecidos a aquellos que quieran asegurarse frente a este tipo de fenómenos.
- Legal: no ha habido cambios significativos en el entorno legal del sector de las aseguradoras, por lo que no entraremos a analizar más en profundidad este apartado.

5.1.2. PORTER

El análisis de las 5 fuerzas de Porter nos permite elaborar un marco con el que analizar el entorno competitivo bajo el que opera una empresa. De esta forma, buscamos conocer todos los factores que entran en juego dentro del sector en concreto, determinando algunas de las amenazas y oportunidades que nos servirán para situar a SingleCover en ese marco estratégico, y así poder determinar la rentabilidad del sector y nuestra capacidad de obtener beneficios.

Las cinco fuerzas de las que habla Michael Porter son: intensidad de la rivalidad entre competidores existentes, amenaza de entrada de nuevos competidores, amenaza de productos o servicios sustitutivos y poder de negociación de proveedores y de clientes.

El primer factor que debemos analizar es la *amenaza de entrada de nuevos competidores*. Esta amenaza está directamente relacionada con la existencia de barreras de entrada. Si estas barreras de entrada son múltiples, costosas o de especial transcendencia dentro del sector, la entrada de nuevos competidores en el mercado se hace más complicada y, por tanto, disminuye. Indirectamente, esto protege a las empresas ya existentes dentro de dicho sector.

El sector de seguros de automóvil no presenta grandes barreras de entrada y por tanto la amenaza de entrada de nuevos competidores es alta. Este sector no cuenta ni con barreras administrativas ni legales, ya que no hace falta estar colegiado para ejercer como agente de seguros.

Otros elementos que, en vez de implicar una barrera de entrada actúa de incentivo para nuevos competidores son, por ejemplo, que no se requiere de un gran capital obligatorio para operar, economías de escala son difíciles de conseguir (pudiendo obtenerse economías de escala a través, por ejemplo, de un buen “know-how”) y hay muy poca diferenciación entre productos.

Además, como hemos mencionado antes, las barreras administrativas y legislativas son casi inexistentes. De hecho, con la entrada en vigor de la Ley 17/2009, de 23 de noviembre, al plantear la supresión de algunas facultades a los Colegios Profesionales, ha permitido que cualquier persona, tanto física como jurídica, pueda ejercer como agente sin contar con titulación específica.

En segundo lugar, vamos a analizar la *amenaza de productos o servicios sustitutivos*.

Estos productos o servicios sustitutivos ofrecen un beneficio similar al que ofrece tu empresa, pero utilizando un proceso diferente, es decir, es un producto o servicio que puede llegar a sustituir el de una empresa y que podría llegar a cumplir su misma función. En este sector, la amenaza es muy baja, ya que es prácticamente imposible, encontrar un producto que cubra cualquier tipo de percance con un automóvil, sin que detrás haya una aseguradora que se encargue de la cobertura y los trámites correspondientes.

El tercer factor que analizaremos es el *poder de negociación de los clientes*.

Este factor pretende medir el poder de negociación que tienen los clientes sobre las empresas del sector. Depende mucho de la oferta que haya, ya que, ante una gran oferta de productos o servicios, los clientes podrán elegir entre muchas empresas, y su poder de negociación será amplio, y viceversa.

En el sector de seguros de automóvil, el poder de negociación del cliente es muy alto. De hecho, en ocasiones, cuando el cliente no se encuentra satisfecho con el servicio ofrecido por una aseguradora, no dudará en cambiarse de seguro. Una de las claves de esto son los bajos costes económicos de cambio de proveedor y la falta de diferenciación entre aseguradoras.

En cuarto lugar, hay que hablar del *poder de negociación de los proveedores*.

En este sector, entendemos como proveedor a aquella empresa o profesional que se dedica a la reparación o sustitución de aquellos elementos dañados en un automóvil como consecuencia de un accidente.

El poder de negociación de los proveedores en el sector de seguros de automóvil es bajo, debido, principalmente, al gran número de proveedores existentes. Además, cabe mencionar la estructura y funcionamiento del mercado, donde es la aseguradora la encargada de encontrar y seleccionar a sus proveedores.

Para finalizar cabe decir que estas cuatro fuerzas que acabamos de analizar afectan a la *rivalidad entre una empresa y sus competidores* más directos.

Esta rivalidad entre competidores es muy alta, debido a que, como ya hemos explicado con anterioridad, nos encontramos en un mercado muy fragmentado, donde existen muchas empresas compitiendo por cuota de mercado, con uno o dos líderes destacados.

Los costes fijos de las empresas también influyen en el aumento de competitividad, ya que, contar con unos costes fijos altos, aumenta la rivalidad, ya que necesitas de un gran número de clientes para poder compensar dichos costes y obtener beneficios.

5.1.3. *Marketing Mix*

Una vez analizado el entorno competitivo, tanto a nivel externo como a nivel interno, debemos de entrar a analizar las *4P's* o *Marketing Mix*, con lo que podremos sacar claras conclusiones acerca de la estrategia de marketing a seguir.

- **Producto:** este apartado ha sido desarrollado exhaustivamente durante todo el trabajo, por lo que haremos un resumen de lo más importante, sin entrar en detalle. Lo que diferencia al producto de SingleCover de la competencia es que hemos digitalizado por completo el proceso de adquisición de un seguro y tramitación de una reclamación, algo que no se había visto nunca en el sector de los seguros de automóvil. Además, gracias a un software totalmente innovador vamos a poder ofrecer precios mucho más personalizables a nuestros clientes, los cuales no tendrán permanencia anual, por lo que podrán renovar o no su seguro cada mes.

- **Precio:** vamos a seguir una política de precios adaptados, básicamente por que nuestros precios van a estar totalmente personalizados a las características de nuestros clientes. Es decir, una persona cuyo estilo de conducción sea brusco seguramente pague una póliza mas alta que una persona cuyo estilo de conducción sea eficiente.

Esto no quiere decir que nos enfoquemos a un publico con rentas bajas, si no que nuestro publico es mucho mas amplio, sin centrarnos en aquellos con rentas bajas. SingleCover lo que hace es personalizar el seguro lo máximo posible, basándose en las características de los clientes, por lo que su oferta de valor no son los precios bajos, si no precios adaptados a sus clientes.

Al no haber permanencia anual, si no mensual, se cobrará un porcentaje por renovación de póliza de nuestro proveedor de seguros. Por ello, existirán descuentos a la hora de renovar las pólizas de nuestros seguros, siendo más económico adquirir un seguro por 6 meses, que por 2 meses.

- **Punto de venta:** nuestro producto se venderá directamente al cliente final, ya que nosotros ya estamos actuando de intermediador con nuestro proveedor de seguros. En un primer momento, mientras sigamos con el desarrollo de nuestro MVP, nos centraremos en Madrid, con el objetivo de expandirnos primero al resto de España, y más tarde a Francia y Portugal. Nuestro producto se podrá adquirir

únicamente desde nuestra página web o directamente desde nuestra aplicación, recomendando hacerla a través de la segunda. Desarrollaremos una página web y una aplicación donde primara la accesibilidad y la sencillez, para facilitar la interacción del cliente con la aplicación.

- Promoción: como nuestro producto no es un seguro tradicional, no podemos utilizar los canales de venta habituales, por lo que utilizaremos todas las plataformas online, como nuestra propia página web, publicidad en redes sociales e incluso en periódicos digitales específicos. Debemos de elaborar un marketing centrado en la sorpresa y la tecnología, para que, con un simple vistazo, entiendan las diferencias y ventajas de nuestro producto.

Por tanto, hemos visto que el entorno competitivo tanto externo como interno que rodea a SingleCover ofrece grandes oportunidades, centradas fundamentalmente en la escasa digitalización, la fragmentación del mercado y los grandes problemas de los productos actuales. SingleCover deberá de centrarse en sus campañas de marketing y publicidad para que su público objetivo interiorice de forma sencilla los beneficios de nuestros productos. Así, debido a la poca fidelización de los clientes con sus aseguradoras, SingleCover será capaz de ganar cuota de mercado de forma rápida.

5.2. Plan Financiero

El Plan Financiero es de vital importancia para cualquier empresa, pero sobre todo para una start-up, ya que se debe de prever cuanto dinero necesitará esa start-up tanto para empezar a funcionar como para su correcto mantenimiento y funcionamiento.

El plan financiero de Singlecover se basa en el volumen de pólizas vendidas, el ticket medio de cada una de ellas y la comisión cobrada por la venta y renovación. Por otro lado, en los gastos, se incluyen tanto los gastos fijos estructurales de la compañía como los gastos variables, que en mayor medida son de inversión en publicidad.

5.2.1. Modelo Financiero

Toda empresa necesita de un Modelo Financiero donde se haga una estimación de los clientes, ingresos y gastos que se asume que va a tener la start-up. Es por ello por lo que, en este apartado, iremos explicando nuestro Modelo Financiero, adjuntado en el Anexo, que tiene como punto de partida abril de 2021.

En primer lugar, hemos realizado una estimación de los registros nuevos que tendrá nuestra aplicación al mes (un registro no equivale a un cliente, ya que ese nuevo registro puede no contratar un seguro). Los registros se pueden conseguir de manera orgánica o inorgánica, es decir, crecimiento pagado a través de campañas de marketing, anuncios... Hemos estimado que ambos registros aumentarán a un 12,5% anual de forma indefinida (hemos preferido poner una tasa fija, aunque en verdad los primeros meses la tasa será mayor y luego irá disminuyendo paulatinamente hasta asentarse en una tasa inferior a ese 12,5%). Pues bien, al final de 2021 la aplicación tendrá una cifra superior a los 22.000 registros, alcanzando un total de 32.000 al término de los primeros 12 meses de funcionamiento y superando los 125.000 registros al final del 2022. De estos 125.000, alrededor de 110.000 son orgánicos, mientras que los restantes 15.000 registros son pagados, es decir, crecimiento inorgánico.

En segundo lugar, como hemos visto con anterioridad un registro no significa un cliente, por lo que hemos establecido una ratio de conversión de 5%, con una tasa de crecimiento de 0,15pp mensual, hasta llegar a una tasa máxima del 7% (una tasa superior a esta es muy poco realista y muy difícil de obtener). Además, hemos añadido una ratio de abandono del 4%. Con todo esto, al final de 2021 la aplicación tendrá una cifra superior a los 1.000 clientes, alcanzando un total de 1.700 al término de los primeros 12 meses de funcionamiento y superando los 6.000 registros al final del 2022, cifra que consideramos totalmente alcanzable y realista.

En tercer lugar, vamos a analizar los ingresos de nuestra aplicación que provienen de dos fuentes. Por un lado, las contrataciones de seguros, que como hemos explicado antes serán de unos 50€ mensuales, lo que asumiendo una comisión media del 50%, significa que ingresaremos 25€ mensuales por póliza. Por otro lado, aunque no empezará a generar ingresos hasta los 6 meses de funcionamiento, las primas por renovación de póliza, la cual será una cuota fija de 25€ por póliza renovada.

Por tanto, al final de 2021 la aplicación tendrá unos ingresos netos superiores a los 146.000€, alcanzando un total de 327.000€ al término de los primeros 12 meses de funcionamiento y superando los 1.606.000€ al final del 2022.

En cuarto lugar, vamos a analizar los costes que tendrá nuestra start-up.

- Coste de la aplicación; 10.500€ + una cuota fija de mantenimiento mensual de 1.000€, con el fin de mantener actualizado el software y reparar los defectos que pueda llegar a tener la aplicación
- Marketing; 500€ mensuales
- Coste subida en Ios y Android Stores; 150€ mensuales
- Coste fijo, a partir de los primeros 12 meses de funcionamiento, correspondiente al departamento de “Customer Service”.

En quinto y último lugar, tras analizar la cuenta de pérdidas y ganancias, obtenemos un EBITDA (Earnings before interest, tax, depreciation and amortization, por sus siglas en inglés) de 121.000€ en 2021, alcanzando un total de 297.000€ al término de los primeros 12 meses de funcionamiento y superando los 1.500.000€ al final del 2022.

5.3. Plan Operativo

Tras una explicación del Plan de Marketing y Ventas y del Plan Financiero vamos a entrar a analizar el Plan Operativo, donde explicaremos el Plan de ejecución (Fases del proyecto), el software que desarrollaremos, el equipo que formaremos y puntos clave del producto no explicados con anterioridad.

5.3.1. Plan de Ejecución

En este apartado explicaremos el plan de que pretendemos implementar a lo largo de la creación de nuestra start-up, junto con los logros que pretendemos ir alcanzando.

- Fase 1: durante esta primera fase de iniciación, queremos cerrar un acuerdo con un equipo de informáticos para empezar el desarrollo de nuestra aplicación a través de un MVP (Minimum viable product). Este MVP nos permitirá ver si la aplicación y el modelo de negocio funciona entre los consumidores sin necesidad de invertir una gran cantidad de dinero. Queremos llevar a cabo un MVP con anterioridad ya que, en un primer lugar, los fondos que necesitamos para el desarrollo de la start-up van a ser financiación interna, y no externa, por lo que queremos reducir los costes al máximo hasta que comprobemos que la idea funciona. A la vez que vamos creando la app, se pondrá en funcionamiento la página web, para que los consumidores puedan interactuar con ella de forma

previa al lanzamiento oficial de la app, consiguiendo así “engagement” e información importante como emails, nombres ...

Además, durante esta fase, vamos a necesitar adquirir los permisos legales necesarios para operar como intermediador entre la aseguradora final y el consumidor, ya que, como se explico con anterioridad, SingleCover no llega a ser una aseguradora, si no un comisionista (vendemos un producto “marca blanca” de una aseguradora tercera bajo nuestro nombre).

- Fase 2: durante esta segunda fase, una vez desarrollado el MVP, se lanzará la aplicación en las diferentes plataformas disponibles. Pondremos especial énfasis en las campañas de marketing y publicidad para conseguir el mayor número de tráfico posible durante los primeros meses. Si todo va bien, y una vez comprobado que la aplicación gusta y funciona entre nuestro publico objetivo, intentaremos conseguir financiación externa para iniciar la tercera fase de expansión.
- Fase 3: esta fase no se iniciará hasta que tengamos tráfico de clientes suficiente como para poder estar en una posición cómoda para negociar financiación externa a buenas condiciones. La expansión se iniciará estratégicamente en Portugal y Francia, ya que su población es de las más similares a la española, asegurándonos, a priori, una buena respuesta de los consumidores en dichos países.
- Fase 4: aunque esta fase es muy a futuro, cabe mencionarla, ya que supondría la expansión de SingleCover de aseguradora de automóviles a otras ramas de seguros, todavía por definir (hogares, vida, salud...). Necesitaríamos volver a acudir a una ronda de financiación externa para afrontar dicha fase. Para este momento, pretendemos ser una de las marcas con mayor cuota de mercado dentro de los seguros de automóvil a nivel nacional, y empezando a ganar cuota de mercado en otros mercados de seguros a las aseguradoras tradicionales.

5.3.2. *Equipo de SingleCover*

El equipo es una de las piezas fundamentales de nuestra empresa, ya que todos tienen un rol importante que ayuda al correcto funcionamiento de SingleCover.

Como sabemos, una de las piezas fundamentales de la start-up es el software, que será explicado en detalle en el próximo apartado, encargado de tramitar todas las

reclamaciones de los clientes, ahorrándose la figura del intermediador tradicional. Es por ello por lo que, el CTO (Chief Technology Officer por sus siglas en inglés) es una pieza indispensable del proyecto. El CTO se encargará de diseñar y supervisar todo el software y la aplicación, junto al equipo de informáticos que vea necesario. También se encargará de realizar informes mensuales de la actividad de los consumidores dentro de la aplicación, para que el equipo de marketing y ventas pueda personalizar y ajustar sus campañas, enfocándolas a nuestro público objetivo.

Otra de las piezas fundamentales será el equipo de marketing, ya que serán los encargados de la generación de tráfico de clientes en nuestra aplicación. Dispondrán de un presupuesto mensual para afrontar el Plan de Marketing y Ventas anteriormente descrito.

Por último, y mientras no lleguemos a la fase 3, mis compañeros y yo llevaremos a cabo diversas funciones como la supervisión de la cadena productiva de la compañía (es decir, desde que el cliente hace una reclamación hasta que se realiza el cobro, pasando por el peritaje, el ajuste de precios...). Pese a que es una aplicación 100% digital, nos encargaremos de la atención al cliente, en caso de que tengan algún problema con su reclamación. Una vez tengamos un tráfico significativo de clientes incorporaremos a un trabajador encargado directamente del “Customer Support”.

Finalmente, nos encargaremos de las relaciones institucionales, y de las relaciones con las aseguradoras, tratando de encontrar los mejores productos y precios para nuestros clientes.

5.3.3. Software desarrollado

En este apartado voy a explicar brevemente el software que incorporaremos a la aplicación, que como ya hemos explicado, será desarrollado por el CTO, aunque sin entrar en detalles técnicos, únicamente a nivel de funcionamiento.

El software está diseñado para digitalizar todo el proceso de reclamaciones del cliente a la aseguradora a través de lo que se conoce tradicionalmente como “parte”. Este “parte” es un documento físico que se debe rellenar y enviar a la aseguradora, la cual empezará el trámite una vez validado el documento. Pues bien, nuestro software estará diseñado de tal manera que el cliente hace la reclamación directamente desde el teléfono móvil, sin necesidad de rellenar ningún documento físico. Una vez iniciado el trámite, el software inicia el proceso de reclamación (aunque depende del tipo de reclamación que se haya dado), dando al cliente una solución en cuestión de horas. Además, todo el peritaje se llevará a cabo utilizando inteligencia artificial, ayudado por fotos que deberá sacar el

cliente del automóvil afectado. Todo ello supone un ahorro de tiempo y un incremento de eficacia a la hora de tramitar una reclamación al seguro.

Este párrafo anterior explicaba el proceso para interponer una reclamación, pero el primer paso, es decir, el cálculo y la contratación del seguro será de la siguiente manera:

- En primer lugar, preguntaremos si conoce o no la matrícula de su vehículo, ya que así podremos conocer que tipo de vehículo es. Si el cliente no se supiera la matrícula, le tendríamos que realizar una serie de preguntas, como el mes y año de matriculación, la marca, el modelo, la versión y el combustible.
- En segundo lugar, preguntaremos hace cuanto se compró el vehículo, cuantos kilómetros hace al año (se podrá contestar de forma aproximada), si duerme en la calle o en garaje, ya sea colectivo o individual y se deberá especificar que uso se le da al vehículo.
- En tercer lugar, pasaremos a las preguntas personales para conocer más en profundidad al cliente. Se preguntará el estado civil de la persona, la situación profesional, la edad, sexo, y la fecha y país donde se sacó el carnet de conducir. Además, se preguntará si constan conductores adicionales menores de 25 años y el número de partes que ha dado en el último año.
- En cuarto lugar, se preguntará si el coche ha tenido un seguro previo, la fecha de vencimiento de este, de que tipo y con que compañía.
- Finalmente, el cuestionario concluirá con unas preguntas, todavía por determinar, acerca del estilo de conducción de la persona, que podrá ser comprobado a través de la colocación de un chip (también desarrollado por nosotros) en el vehículo, para comprobar si se asemeja a lo descrito o no.

Una vez rellenado el formulario, la aplicación le ofrecerá varias alternativas de seguros que mas encajan con su perfil, a un precio totalmente personalizado según las respuestas del cliente, por lo que el cliente solo tendrá que elegir el que mejor cubra sus necesidades.

5.3.4. Modelo App

En este apartado vamos a explicar como tenemos pensado que sea la pantalla de inicio de nuestra aplicación. Solo vamos a explicar la pantalla de inicio ya que el resto de pantallas están aun por definir, debido al gran numero de aspectos variables por determinar, por lo que hemos preferido explicar la pantalla que ya está definida al completo.

La pantalla inicial se compone de cuatro elementos principales, por lo que prima la sencillez y facilidad de interacción.

En primer lugar, encontramos un botón a través del cual se podrá acceder a tu cuenta, si es que ya tienes una, o bien crear una cuenta, para usuarios nuevos.

En segundo lugar, encontramos un botón a través del cual puedes tramitar un parte de forma directa, sin necesidad de iniciar sesión en tu cuenta. Tendrás que rellenar una serie de datos para localizar tu coche dentro de nuestros servidores y se te pedirán determinadas fotos según el vehículo y el accidente.

En tercer lugar, encontramos un botón a través del cual puedes solicitar una grúa, para aquellas ocasiones en que tu vehículo deje de funcionar. Tendrás que rellenar unos datos rápidos, y mientras, mediante geolocalización, nuestra empresa enviará directamente una grúa a tu localización.

Finalmente, en la parte superior derecha de la pantalla encontramos un botón de preguntas, el cual te llevara directamente al apartado de FAQs (Frequently Asks Questions, o Preguntas frecuentes), para que puedas resolver todas tus dudas al instante. Como vemos, SingleCover ha querido primar la sencillez en la aplicación para facilitar la interacción de esta con el cliente, y poder agilizar todos los tramites lo máximo posible.

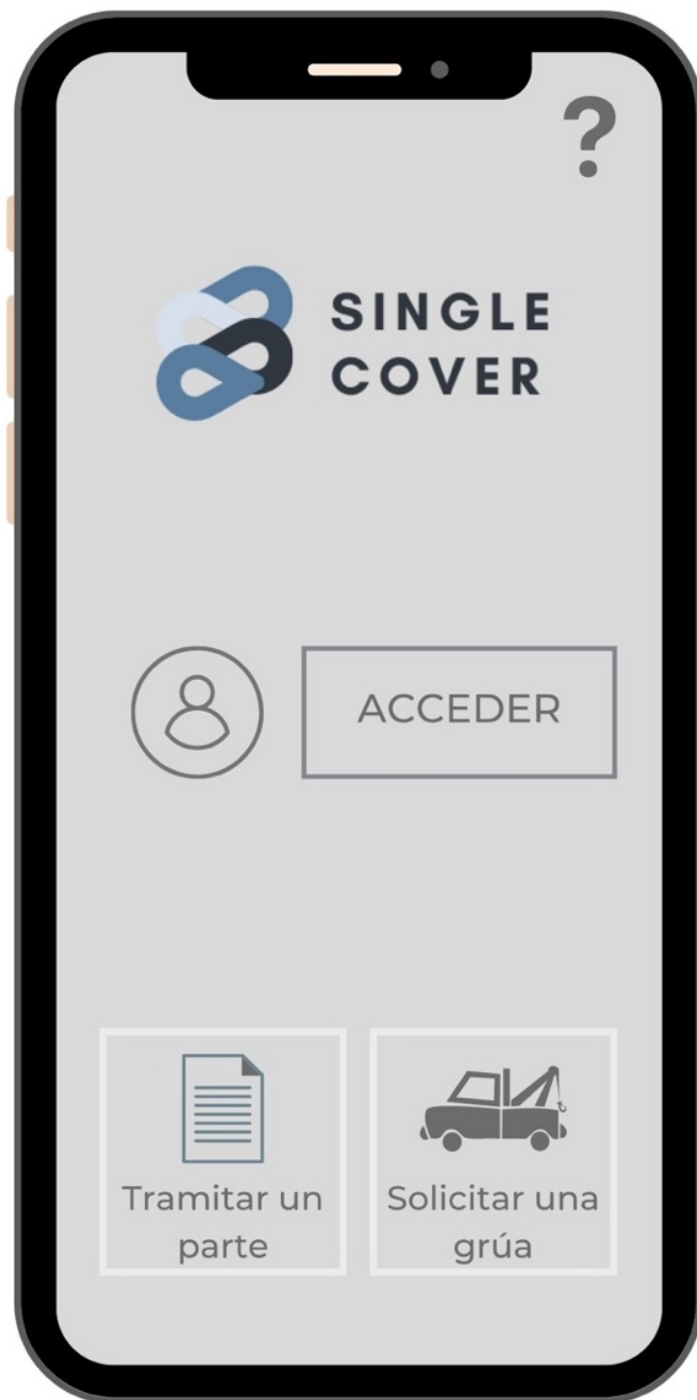


Tabla 12: Modelo de la aplicación. Fuente: elaboración propia

IV. CONCLUSIÓN

Tras la presentación completa de nuestra start-up, SingleCover, podemos dar por finalizado la parte analítica del trabajo, por lo que procederemos a exponer las conclusiones obtenidas, ateniéndonos a los objetivos marcados al inicio del trabajo.

En primer lugar, cabe mencionar que el mercado de seguros de automóvil es un mercado que siempre va a estar creciendo, aunque sea de forma paulatina, ya que en España cualquier tipo de vehículo tiene que estar asegurado frente a terceros, es decir, responsabilidad civil, independientemente de que esté en circulación o no, según lo dispuesto en el artículo 2 del Real Decreto Legislativo 8/2004, de 29 de octubre, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley sobre Responsabilidad Civil y Seguro en la Circulación de Vehículos a Motor.

Siguiendo con el punto anterior, hemos analizado el mercado de seguros de automóvil de forma exhaustiva, sacando varias conclusiones entre las que destacan:

- Es un mercado que, pese a sus grandes dimensiones actuales (31.612.326 millones de vehículos asegurados en 2019, lo que supone 2 vehículos asegurados por cada 3 habitantes aproximadamente), sigue creciendo de forma constante entorno a un 2% anual.
- Es un mercado totalmente fragmentado, lo que supone una gran ventaja para empresas nuevas, ya que les será más fácil ganar cuota de mercado.
- Es un mercado que ha avanzado poco tecnológicamente, donde los productos ofrecidos son poco innovadores, por lo todavía hay un amplio margen para la innovación tecnológica.

En segundo lugar, hemos comprobado el enorme potencial dentro del sector del InsurTech donde, a nivel global, en 2019 hubo una inversión total de 6.370 millones de dólares, creándose cinco nuevos “unicornios”, alcanzando un total de 10 InsurTechs a nivel mundial. Pero este gran avance a nivel global no cuadra con el ecosistema español, donde el avance es mucho más lento, con muy pocas start-ups en el sector. Gracias al avance originado en otros países, podemos ver que la innovación tecnológica en este mercado es posible y tiene gran acogida entre los consumidores

Si bien es cierto que se dan condiciones externas favorables para el correcto desarrollo de nuestra start-up, para conocer al completo la viabilidad de esta idea se ha debido analizar y explicar en profundidad el plan de negocio de SingleCover.

Gracias a ese análisis se ha podido comprobar que los pilares fundamentales de SingleCover cubren perfectamente las necesidades del mercado y de los clientes.

Los principales problemas del sector de seguros de automóvil, que fueron comprobados por la encuesta realizada, son los problemas en los trámites al interponer una reclamación al seguro (tiempo empleado, atención al cliente, dificultad...) y el precio de las pólizas, el cuál les resultaba excesivamente caro.

Pues bien, por un lado, la digitalización de todo el proceso de contratación de un seguro, añadido a la digitalización y automatización de los trámites para interponer una reclamación suponen una clara mejora sobre los métodos tradicionales que encontramos hoy en día.

Por otro lado, el software que desarrollara el equipo de SingleCover va a suponer un aumento en la personalización del precio de la póliza. Esto es así ya que para su cálculo se tendrán en cuenta parámetros totalmente innovadores, como estilo de frenada, velocidad media, desgaste medio del neumático... sin perjuicio de los parámetros utilizados tradicionalmente, como edad o sexo.

Por último, este estudio de viabilidad comercial y entorno competitivo queda apoyado por el Plan de negocio de SingleCover, el cuál dentro de sus limitaciones es totalmente esperanzador y ambicioso, con el cuál pretendemos llevar a cabo esta idea de negocio expuesta a lo largo de todo el trabajo.

V. BIBLIOGRAFÍA

- Servicio de Estudios de MAPFRE (2019), Previsiones de crecimiento de mercados aseguradores: No Vida, Madrid, Fundación MAPFRE. (disponible en https://www.fundacionmapfre.org/documentacion/publico/es/catalogo_imagenes/grupo.do?path=1104028). Ultima visita: 08/04/2021
- Servicio de Estudios de MAPFRE (2020), Inversiones del sector asegurador, Madrid, Fundación MAPFRE. (disponible en https://www.fundacionmapfre.org/documentacion/publico/es/catalogo_imagenes/grupo.do?path=1104940). Ultima visita: 08/04/2021
- Informe Reale Seguros Generales (2019), Informe sobre la Situación Financiera y de Solvencia, Madrid, Reale Group. (disponible en [https://www.reale.es/es/Documents/i20-1657%20RSG_informe%20Solvencia%202019%20\(elec\)%20cert%2003.04.pdf](https://www.reale.es/es/Documents/i20-1657%20RSG_informe%20Solvencia%202019%20(elec)%20cert%2003.04.pdf)). Ultima visita: 08/04/2021
- Informe Verti Aseguradora (2019), Seguro de Automóvil Condiciones Generales, Madrid, Fundación MAPFRE. (disponible en <https://www.verti.es/misc/ficheros/verti-ccgg-autos.pdf>). Ultima visita: 08/04/2021
- Informe Deloitte: “2021 insurance outlook: Accelerating recovery from the pandemic while pivoting to thrive”. <https://documents.deloitte.com/insights/CFSInsuranceIndustryOutlook>. Ultima visita: 21/03/2021
- Informe Deloitte: “La transformación de las compañías de seguros en la era digital”. <https://www2.deloitte.com/uy/es/pages/strategy-operations/articles/La-transformacion-de-las-companias-de-seguros-en-la-era-digital.html>. Ultima visita: 21/03/2021

- Informe Deloitte: “Accelerating insurance innovation in the age of InsurTech
Insurers of the future will need to evolve and transform”.
<https://www2.deloitte.com/global/en/pages/financial-services/articles/fintech-insurtech-investment-trends.html>. Ultima visita: 21/03/2021
- Informe GP Bullhound: “Autotech: The mother of all tech battles”.
<https://www.gpbullhound.com/insights/autotech-2019/#form>. Ultima visita:
21/03/2021
- Informe Capgemini: “World InsurTech Report 2020”.
<https://www.finnovating.com/news/wp-content/uploads/2017/10/Informe-InsurTech-2017.pdf>. Ultima visita: 21/03/2021
- Informe Finnovating: “Innovación en seguros y tendencias InsurTech”.
<https://www.finnovating.com/news/wp-content/uploads/2017/10/Informe-InsurTech-2017.pdf>. Ultima visita: 08/04/2021
- Intrado GlobeNewswire: “2019 InsurTech investment reaches all-time high with one-third of historic total – almost \$2 billion invested in Q4 alone”.
<https://www.globenewswire.com/news-release/2020/01/30/1977329/0/en/2019-InsurTech-investment-reaches-all-time-high-with-one-third-of-historic-total-almost-2-billion-invested-in-Q4-alone.html>. Ultima visita: 21/03/2021

VI. ANEXO

1. Encuesta realizada para saber el grado de saturación del sector asegurador y satisfacción de sus consumidores

SingleCover

Sexo

Hombre

Mujer

Edad

18-25

25-30

30-40

40-50

+50

Estado

Estudiante

Trabajador

Sin empleo

Jubilado

Tienes hijos?

0

1

2

+3

En caso afirmativo, edad de tus hijos?

- 0-5
- 5-15
- 15-18
- +18

A que dedicas tu tiempo libre ?

- Leer
- Hacer deporte
- Series/Peliculas
- Quedar con amigos
- Estar en familia

Con cuanta frecuencia utilizas plataformas digitales (netflix, hbo, instagram, facebook...)?

- | | | | | | | |
|------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Poco | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Mucho |

Renta

- 1.000
- 1.000-2.000
- 2.000-3.000
- +3.000

Coche propio

- Si
- No

Tienes algún seguro privado a tu nombre ?

- Sí
- No

En caso afirmativo, de que tipo ?

- Coche
- Vida
- Hogar
- Sanitario
- Plan de pensión

Has tenido algún accidente de coche ?

- Sí
- No

Has tenido que dar algún parte al seguro ?

- Sí
- No

En caso afirmativo, como valoras el servicio ofrecido por tu seguro ?

- | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

En promedio, cuantas veces utilizas tu seguro de auto al año ?

- Ninguna
- 1
- 2
- 3
- +3

Como consideras las primas de tu seguro ?

- Altas
- Normales
- Bajas

En los últimos dos años ha cambiado de compañía de seguros ?

- Si
- No

En caso afirmativo, por qué motivo

- Precio
- Servicio al cliente
- Mas cobertura
- Dificultad para realizar trámites
- Otro

Estarías dispuesto a cambiar de seguro si te ofreciesen mejores condiciones ?

- Sí
- No

Estarías dispuesto a contratar un seguro de automóvil 100% digital (todos los tramites se realizan a través de una app móvil) ?

- Si
- No
- Tal vez

2. Modelo Financiero

Roadmap - Modelo		Jan-21	Feb-21	Mar-21	Apr-21	May-21	Jun-21	Jul-21	Aug-21	Sep-21	Oct-21	Nov-21	Dic-21	Total 2021	Jan-22	Feb-22	Mar-22	TOTAL Y1	
Parámetros configuración		Año	2021																
		Año	2022																
REGISTROS - Adquisición & Activación																			
Registros en el primer mes	75			75	1.567	3.246	5.136	7.263	9.657	12.351	15.382	18.793		18.793	22.631	22.631	26.949		
Registros Origen no identificado (PR, organico, viral...)																			
Crecimiento Registros Origen no identificado p.m.	700				12,50%	12,50%	12,50%	12,50%	12,50%	12,50%	12,50%	12,50%	12,50%	12,50%	12,50%	12,50%	12,50%	12,50%	12,50%
Nuevos Registros Origen no identificado	12,50%			700	788	887	998	1.123	1.264	1.422	1.600	1.800		10.582	2.025	2.279	2.564	17.450	
Registros Campañas (SEM, AdWords, etc...)																			
Gasto en MKT					-500 €	-500 €	-500 €	-500 €	-500 €	-500 €	-500 €	-500 €	-500 €	-4.500 €	-500 €	-500 €	-500 €	-6.000 €	
Nuevos Registros por Campañas	792			792	891	1.003	1.129	1.271	1.430	1.609	1.811	2.038		11.974	2.283	2.580	2.903	19.750	
CAU (Coste de Adquisición de Usuario Registrado)					-0,63 €	-0,56 €	-0,50 €	-0,44 €	-0,39 €	-0,35 €	-0,31 €	-0,28 €	-0,25 €	-0,38 €	-0,22 €	-0,19 €	-0,17 €	-0,30 €	
Total nuevos Registros	1.492			1.492	1.679	1.890	2.127	2.394	2.694	3.031	3.411	3.838		22.556	4.318	4.659	5.467	37.200	
Total Registros a final de mes	0			0	1.567	3.246	5.136	7.263	9.657	12.351	15.382	18.793		22.631	26.949	27.490	32.416	32.416	
CLIENTES (DE PAGO)																			
Clientes al principio de cada mes	114			114	109	182	264	357	463	582	718	873		873	1.050	1.252	1.483	1.483	
Tasa de conversión	5,00%			5,00%	5,15%	5,30%	5,45%	5,60%	5,75%	5,90%	6,05%	6,20%		6,20%	6,35%	6,50%	6,65%	6,65%	
Nuevos Clientes	0			0	77	89	104	120	138	159	184	212		1.083	244	281	324	1.932	
Abandones de Clientes	5			5	4	7	11	14	19	23	29	35		147	42	50	59	298	
Total Clientes	0			0	109	182	264	357	463	582	718	873		1.050	1.252	1.483	1.748	1.748	
VENTAS																			
Clientes a mitad de mes	112			112	146	223	311	410	523	650	796	962		962	1.151	1.368	1.616	1.616	
Ingresos Medios por Usuario al mes (Póliza)	25,00 €			25,00 €	25,00 €	25,00 €	25,00 €	25,00 €	25,00 €	25,00 €	25,00 €	25,00 €		25,00 €	25,00 €	25,00 €	25,00 €	25,00 €	
Ingresos por renovación																			
Ingresos Brutos	2.796 €			2.796 €	3.646 €	5.583 €	7.771 €	10.258 €	13.071 €	16.285 €	19.913 €	24.006 €		157.405 €	51.810 €	61.553 €	72.713 €	337.560 €	
Comisiones Bancos por pagos	-84 €			-84 €	-109 €	-168 €	-233 €	-308 €	-392 €	-478 €	-574 €	-680 €		-4.545 €	-1.554 €	-1.847 €	-2.181 €	-10.127 €	
Ingresos netos	-€			-€	2.712 €	3.536 €	5.418 €	7.538 €	9.951 €	12.579 €	15.337 €	18.326 €		146.940 €	50.256 €	59.706 €	70.531 €	327.433 €	
Crecimiento respecto mes anterior					30%	53%	39%	32%	27%	12%	22%	21%			20%	19%	18%	18%	

Apr-22	May-22	Jun-22	Jul-22	Aug-22	Sep-22	Oct-22	Nov-22	Dec-22	Total 2022
32.416	38.567	45.488	53.275	62.036	71.893	82.983	95.461	109.500	
12,50%	12,50%	12,50%	12,50%	12,50%	12,50%	12,50%	12,50%	12,50%	
2.885	3.246	3.652	4.109	4.623	5.201	5.852	6.584	7.407	50.427
-500 €	-500 €	-500 €	-500 €	-500 €	-500 €	-500 €	-500 €	-500 €	-6.000 €
-0,15 €	-0,14 €	-0,12 €	-0,11 €	-0,10 €	-0,08 €	-0,08 €	-0,07 €	-0,06 €	-0,11 €
6.151	6.921	7.787	8.761	9.857	11.090	12.478	14.039	15.794	107.522
38.567	45.488	53.275	62.036	71.893	82.983	95.461	109.500	125.294	125.294
1.748	2.042	2.379	2.766	3.201	3.687	4.230	4.838	5.518	
6,65%	6,80%	6,95%	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%	
364	419	482	546	614	690	777	874	983	6.598
70	82	95	111	128	147	169	194	221	1.368
2.042	2.379	2.766	3.201	3.687	4.230	4.838	5.518	6.280	6.280
1.895	2.211	2.573	2.984	3.444	3.959	4.534	5.178	5.899	
25,0 €	25,0 €	25,0 €	25,0 €	25,0 €	25,0 €	25,0 €	25,0 €	25,0 €	
20,0 €	20,0 €	20,0 €	20,0 €	20,0 €	20,0 €	20,0 €	20,0 €	20,0 €	
85.290 €	99.488 €	115.778 €	134.273 €	154.995 €	178.148 €	204.045 €	233.025 €	265.470 €	1.656.585 €
-2.559 €	-2.985 €	-3.473 €	-4.028 €	-4.650 €	-5.344 €	-6.121 €	-6.991 €	-7.964 €	-49.698 €
82.731 €	96.503 €	112.304 €	130.244 €	150.345 €	172.803 €	197.924 €	226.034 €	257.506 €	1.606.887 €
17%	17%	16%	16%	15%	15%	15%	14%	14%	

P&L	2021												2022											
	abr-21	may-21	jun-21	jul-21	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21	Total 2021	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	may-22	jun-22	jul-22	ago-22	sep-22	oct-22	nov-22	dic-22	Total 2022	
Revenue	2.796 €	3.646 €	5.583 €	7.771 €	10.258 €	13.071 €	29.265 €	35.813 €	43.283 €	151.485 €	51.810 €	61.553 €	72.713 €	85.230 €	99.488 €	115.778 €	134.273 €	154.995 €	178.148 €	204.045 €	233.025 €	265.470 €	1.656.585 €	
Costes Operativos	-€	-€	-€	-€	-€	-€	-€	-€	-€	-€	-€	-€	-€	-€	-€	-€	-€	-€	-€	-€	-€	-€	-€	
Comisiones Bancos porpagos	-94 €	-109 €	-168 €	-239 €	-308 €	-392 €	-878 €	-1.074 €	-1.298 €	-4.545 €	-1.554 €	-1.847 €	-2.181 €	-2.985 €	-2.985 €	-3.473 €	-4.028 €	-4.650 €	-5.344 €	-6.121 €	-6.991 €	-7.964 €	-49.688 €	
CTO (Mantenimiento App)	-1.000 €	-1.000 €	-1.000 €	-1.000 €	-1.000 €	-1.000 €	-1.000 €	-1.000 €	-1.000 €	-9.000 €	-1.000 €	-1.000 €	-1.000 €	-1.000 €	-1.000 €	-1.000 €	-1.000 €	-1.000 €	-1.000 €	-1.000 €	-1.000 €	-1.000 €	-12.000 €	
APPS & Web	-150 €	-150 €	-150 €	-150 €	-150 €	-150 €	-150 €	-150 €	-150 €	-1.350 €	-150 €	-150 €	-150 €	-150 €	-150 €	-150 €	-150 €	-150 €	-150 €	-150 €	-150 €	-150 €	-1.800 €	
Aplicación	-10.500 €	-€	-€	-€	-€	-€	-€	-€	-€	-10.500 €	-€	-€	-€	-€	-€	-€	-€	-€	-€	-€	-€	-€	-€	
Total Costes Operativos	-11.734 €	-1.259 €	-1.318 €	-1.393 €	-1.458 €	-1.542 €	-2.028 €	-2.224 €	-2.448 €	-25.395 €	-2.704 €	-2.997 €	-3.331 €	-3.709 €	-4.135 €	-4.623 €	-5.178 €	-5.800 €	-6.494 €	-7.271 €	-8.141 €	-9.114 €	-63.498 €	
Gross Profit	-9.938 €	2.386 €	4.265 €	6.388 €	8.801 €	11.529 €	27.237 €	33.588 €	40.834 €	126.090 €	49.106 €	58.556 €	69.381 €	81.581 €	95.353 €	111.154 €	129.094 €	149.195 €	171.653 €	196.774 €	224.884 €	256.358 €	1.593.087 €	
% over revenue	65,46%	76,40%	82,20%	85,79%	88,20%	93,07%	93,79%	94,34%	94,34%	83,24%	95,84%	96,01%	96,14%	96,07%	96,14%	96,26%	96,26%	96,35%	96,44%	96,51%	96,57%	96,57%	96,17%	
Marketing	-500 €	-500 €	-500 €	-500 €	-500 €	-500 €	-500 €	-500 €	-500 €	-4.500 €	-500 €	-500 €	-500 €	-500 €	-500 €	-500 €	-500 €	-500 €	-500 €	-500 €	-500 €	-500 €	-6.000 €	
% over revenue	18,24%	13,71%	8,96%	6,43%	4,87%	3,83%	1,71%	1,40%	1,16%	2,97%	0,96%	0,80%	0,59%	0,50%	0,43%	0,37%	0,32%	0,28%	0,25%	0,21%	0,19%	0,36%	0,36%	
EBITDA	-9.438 €	1.886 €	3.765 €	5.888 €	8.301 €	11.029 €	26.737 €	33.088 €	40.334 €	121.590 €	48.606 €	58.056 €	68.881 €	81.081 €	94.853 €	110.654 €	128.594 €	148.695 €	171.153 €	196.274 €	224.384 €	255.858 €	1.587.087 €	
Margen EBITDA	51,74%	67,45%	75,77%	80,92%	84,38%	91,36%	92,39%	93,19%	93,19%	80,27%	93,82%	94,32%	94,73%	95,07%	95,34%	95,57%	95,77%	95,94%	96,07%	96,19%	96,29%	96,38%	95,80%	