



ESCUELA TÉCNICA SUPERIOR DE INGENIERÍA (ICAI)
Master en Ingeniería Industrial (MII)

SOLUCIONES ASEGURADORAS PARA LA MOVILIDAD EN EL CONTEXTO DE LA ECONOMÍA COLABORATIVA

Autor: Juan Mazarrasa Chavarri
Director: Francisco Javier Baixas Valls

Madrid
Junio, 2018



SOLUCIONES ASEGURADORAS PARA LA MOVILIDAD EN EL CONTEXTO DE LA ECONOMÍA COLABORATIVA

Juan
Mazarrasa
Chávarri

Índice

1.	Introducción	8
1.1.	Motivación	8
1.2.	Objetivos del Proyecto	8
1.3.	Metodología de trabajo.....	9
1.3.1.	Definición	9
1.3.2.	Cronograma	9
1.4.	Recursos a emplear	10
2.	Contexto	12
2.1.	La economía colaborativa	12
2.1.1.	La economía colaborativa en Autos	17
2.1.1.1.	<i>Carsharing</i>	18
2.1.1.2.	<i>Ride Sharing</i>	22
2.1.2.	Evolución de las matriculaciones	25
3.	Modelos aseguradores en Autos.....	28
3.1.	Cadena de valor de las aseguradoras.....	28
3.2.	Tipos de pólizas en autos.....	30
3.3.	Evolución de los modelos aseguradores de AUTOS.....	31
3.3.1.	Modelo tradicional de los seguros con los propietarios de los vehículos 31	
3.3.2.	Modelo futuro de los seguros con los propietarios de los vehículos	31
3.3.3.	Modelo tradicional de los seguros con plataformas de Carsharing	32
3.3.4.	Modelo futuro de los seguros con plataformas de Carsharing	34
3.4.	Modelos futuros en función del tipo de cliente.....	36
3.4.1.	Modelo para viajeros ocasionales	38
3.4.2.	Modelos de solución de movilidad	39
3.4.3.	Modelo para flotas.....	41
3.4.4.	Modelo para “trabajadores” temporales	42
3.5.	Impacto de cada uno de los modelos sobre la cadena de valor de las aseguradoras.....	44
4.	Posicionamiento actual de las aseguradoras	48

4.1.	Visión general en la industria	48
4.2.	Casos ejemplo presentes en la industria.....	49
4.2.1.	Zurich	50
4.2.2.	Allianz.....	50
4.2.3.	AXA.....	52
4.2.4.	Admiral.....	53
5.	Definición de criterios de entrada en los nuevos modelos.....	54
5.1.	Factores externos.....	55
5.1.1.	Tamaño de las flotas	55
5.1.2.	Tipo de usuarios.....	56
5.1.3.	Tipo de mercado	58
5.2.	Factores Internos	59
5.2.1.	Experiencia previa.....	59
5.2.2.	Tecnología	60
5.3.	Impacto de los criterios en los diferentes modelos.....	61
6.	Diseño / Modificación de palancas que aumenten la rentabilidad	70
6.1.	Aumento de los ingresos.....	71
6.1.1.	Desarrollo de nuevos productos.....	72
6.1.2.	Aumento de los precios.....	72
6.1.3.	Aumento del volumen de clientes	73
6.1.4.	Aumento de las ventas.....	73
6.2.	Reducción de costes	74
6.2.1.	Descenso del coste de distribución o coste de adquisición.....	74
6.2.2.	Descenso de los costes operativos.....	75
6.2.3.	Descenso del coste siniestral.....	76
6.3.	Impacto de las palancas de mejora en los diferentes criterios	77
7.	Gestión del fraude	86
7.1.	Tipos de fraude en los seguros de automóviles	88
7.1.1.	Accidentes / Averías.....	88
7.1.2.	Robos.....	88
7.1.3.	Fraude de terceras partes	89
7.1.4.	Exageración de siniestros	89

7.1.5.	Suscripciones.....	89
7.1.6.	Fraude relacionado con los conductores.....	90
7.2.	Impacto de los tipos de fraude seleccionados en los diferentes criterios	90
8.	Conclusión.....	98
9.	Bibliografía.....	105

Índice de Figuras

<i>Figura 1. Cronograma del Trabajo de Fin de Master (TFM)</i>	10
<i>Figura 2. Categorías y ejemplos de la economía compartida.</i>	13
<i>Figura 3. Ingresos de las plataformas en economía colaborativa por sectores en Europa (2015). (PWC, Economía colaborativa engloba a 5 sectores principales; Transporte, alojamiento, servicios domésticos, servicios profesionales y finanzas, 2016)</i>	14
<i>Figura 4. Ingresos de las plataformas de economía colaborativa en Europa (2013-2015) €MM</i>	15
<i>Figura 5. Valor de las transacciones en la economía colaborativa en Europa (2013-2015) €MM</i>	16
<i>Figura 6. Factores que influyen en la participación en la economía colaborativa en Europa (2015)</i>	17
<i>Figura 7. Modelos de negocio de Carsharing</i>	21
<i>Figura 8. Modelos de negocio de Ride Sharing</i>	23
<i>Figura 9. Evolución de las matriculaciones (2014 – 2017). (DatosMacro, 2018)</i>	26
<i>Figura 10. Distribución de la evolución de la matriculaciones totales en España</i>	27
<i>Figura 11. Cadena de valor de las aseguradoras</i>	29
<i>Figura 12. Diagrama del modelo actual de los seguros con propietarios de vehículos.</i>	31
<i>Figura 13. Diagrama del modelo futuro de los seguros con propietarios de vehículos.</i>	32
<i>Figura 14. Diagrama del modelo actual de los seguros con las plataformas de Carsharing</i>	33
<i>Figura 15. Diagrama del posible modelo futuro de los seguros con plataformas de Carsharing</i>	34
<i>Figura 16. Gráfica con los posibles modelos futuros</i>	36
<i>Figura 17. Principales empresas que existen en los nuevos modelos</i>	37
<i>Figura 18. Impacto de los nuevos modelos sobre la cadena de valor</i>	44
<i>Figura 19. Ejemplos en el posicionamiento de las aseguradoras. (Val, 2017)</i>	49
<i>Figura 20. Logo de Zurich</i>	50
<i>Figura 21. Logo de Allianz</i>	51
<i>Figura 22. Logo de AXA</i>	52

<i>Figura 23. Logo de Admiral</i>	<i>53</i>
<i>Figura 24. Esquema de los diferentes criterios de entrada para los nuevos modelos ..</i>	<i>54</i>
<i>Figura 25. Evaluación de los criterios de entrada en los diferentes modelos</i>	<i>67</i>
<i>Figura 26. Esquema de los diferentes criterios de entrada para los nuevos modelos ..</i>	<i>68</i>
<i>Figura 27. Esquema de las diferentes palancas de mejora de la rentabilidad</i>	<i>70</i>
<i>Figura 28. Evaluación de las palancas de mejora de la rentabilidad en los diferentes modelos.....</i>	<i>83</i>
<i>Figura 29. Esquema de las diferentes palancas de mejora de la rentabilidad para los nuevos modelos</i>	<i>84</i>
<i>Figura 30. Categorías de fraude que afectan a los seguros.....</i>	<i>87</i>
<i>Figura 31. Evaluación de los tipos de fraude en los diferentes modelos.....</i>	<i>95</i>
<i>Figura 32. Esquema del impacto de los diferentes tipos de fraude en los nuevos modelos.....</i>	<i>96</i>
<i>Figura 33. Tabla del impacto de los diferentes factores analizados sobre los modelos propuestos</i>	<i>100</i>

Abstract

The sharing economy is one of the main trends found on the market today. Not only is it expected to grow in the coming years, but nowadays very profitable companies can be found in most sectors of society (Figura 2). This is why it is a trend that is revolutionizing the market, making it necessary for the vast majority of companies to adapt.

Many of these companies have a close relationship with insurance companies, since most of them are related to mobility or housing, sectors that account for most of the billing for an insurer. This highlights the need for insurance companies to carry out a strategic reflection in order to adapt to the new requirements of customers.

This reflection should focus on the three pillars that will be described throughout the document, to then be able to assess the impact they have on the different models that will be proposed. In the first place, Go / No Go criteria has been established for the new models, in order to be able to select a series of questions that allow insurers to make decisions about whether to enter a new market or not.

Next, they must develop mechanisms that allow them to maximize the profitability of their insurance products, being both more traditional and designed to meet the needs of the new models.

Finally, it will be necessary to reflect on how fraud can act on different models, knowing that it is one of the main issues of concern for insurers. This concern increased during the years of crisis, as there was a significant increase (slightly more than double) in the claims filed related to fraud, going from 72,424 to 146,792 (El Boletín, 2012). This is mainly due to the fact that companies, when going through difficulties, have a greater tendency to defraud.

Over the last few years, the automobile sector has always registered the highest percentage of fraud (always close to 70%). This added to the forecasts that in the future due to the platforms of the collaborative economy this percentage may increase, makes it one of the key factors to consider.

1. Introducción

1.1. Motivación

Tal y como se definirá en los apartados siguientes (Contexto), la economía colaborativa es una de las principales tendencias que se pueden encontrar en la actualidad. Esto supone una gran oportunidad para gran cantidad de empresas, pero no hay que olvidar el reto al que se enfrentan aquellas compañías que están directamente relacionadas con las plataformas que están surgiendo (como pueden ser las aseguradoras en el sector de la movilidad) y que tienen unos modelos tradicionales, los cuales deberán de evolucionar para apartarse lo mejor posible.

1.2. Objetivos del Proyecto

El proyecto se centra en establecer las líneas principales sobre las que se debe centrar la reflexión estratégica a la que se deben enfrentar las aseguradoras para aprovechar lo máximo posible la creciente tendencia en las economías colaborativas. Principalmente se deben apoyar en las siguientes ideas:

- Establecer criterios de entrada en los nuevos modelos: es imprescindible establecer una serie de criterios que permitan a las aseguradoras tomar decisiones sobre si entrar en un nuevo mercado o no. Este tipo de criterios estarán formados desde características específicas del mercado en el que haya surgido la oportunidad, edad de los usuarios, perfiles de la plataforma (tamaño de las flotas), etc.
- Diseño/modificación de modelos que maximicen la rentabilidad: Uno de los principales retos a los que se enfrentan este tipo de compañías es dar con algún tipo de modelo que les permita aumentar la rentabilidad. Para que esto sea posible surgen 3 opciones diferentes en las que actuar:
 - Desarrollo de nuevos productos → Pueden ser en forma de los denominados “micro seguros”, los cuales consisten en pólizas más especializadas, cortas y personalizadas; pólizas de viviendas inteligentes; o creación de “cestas” o tarifas por km recorrido.
 - Descenso del ratio combinado → El ratio combinado se define como “un indicador que mide la rentabilidad técnica de los seguros No Vida. Consiste en la suma del ratio de siniestralidad y del ratio de gastos, los cuales se calculan normalmente sobre primas imputadas netas de reaseguro” (MAPFRE, Fundación Mapfre, s.f.). Analizando esta definición es posible asegurar que para disminuir dicho ratio habría que actuar disminuyendo el ratio de siniestralidad o el ratio de gastos.

- Mayor volumen de clientes → Conseguir un mayor volumen de clientes, siguiendo unas premisas para la selección de los mismos, aportaría en términos generales un mayor beneficio. Para conseguirlo se diferencian tres líneas en las que se puede actuar: fidelización de los clientes existentes, captación de nuevos clientes e inclusión en nuevos mercados.
- Gestión del fraude: Durante los años de crisis se produjo un aumento significativo en las denuncias reclamadas relacionadas con el fraude, pasando de 72.424 a 146.792 (El Boletín, 2012), algo más del doble. Se debe principalmente a que las empresas cuando atraviesan por dificultades tienen una mayor tendencia a defraudar. A lo largo de los últimos años, el sector de automóviles siempre es el que mayor porcentaje de fraude registra (siempre cercano al 70%). Esto sumado a las previsiones de que en un futuro debido a las plataformas de la economía colaborativa pueda aumentar hace que sea uno de los factores clave a considerar.

1.3. Metodología de trabajo

1.3.1. Definición

Teniendo en cuenta de que se trata de un trabajo principalmente fundamentado en hacer Research de la industria, la metodología a aplicar será parecida a la de un trabajo de investigación. En esta se pretende partir de un estudio deductivo en el que primero se analice la creciente tendencia de las economías colaborativas para luego pasar a analizar cuáles son los sectores en los que se puede observar un mayor impacto de la misma. Una vez se haya demostrado que la movilidad y los autos es una de las principales líneas que estudiar, se procederá a justificar el papel que tienen las aseguradoras en este mercado, siendo uno de los *players* más importantes del mismo. Con esto se demostrará que es necesario que se realice una reflexión por parte de este tipo de compañías, la cual debe estar fundamentada en los objetivos que se han explicado en el apartado anterior.

1.3.2. Cronograma

Teniendo en cuenta que el proyecto es realizado en su mayor medida durante los meses en los cuales estuve trabajando en PWC, las actividades están más concentradas en el mes de Marzo(momento en el que termino las prácticas.)

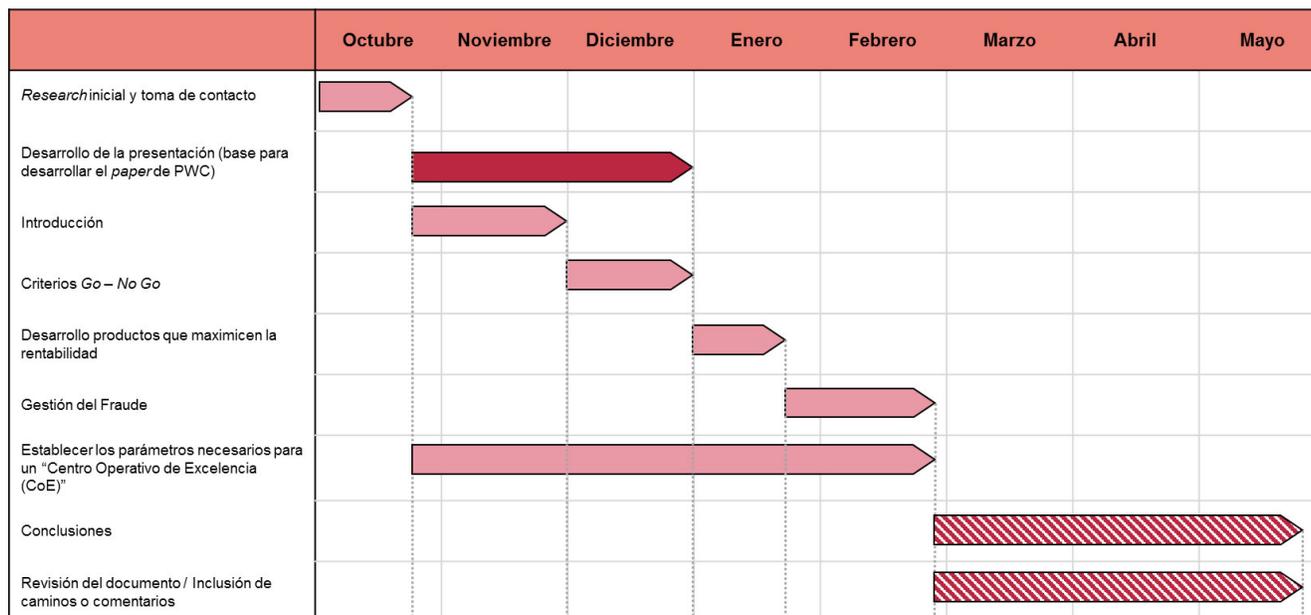


Figura 1. Cronograma del Trabajo de Fin de Master (TFM)

1.4. Recursos a emplear

Debido a la tipología del trabajo que se va a realizar, los recursos a emplear estarán principalmente enfocados a realizar un *Research* adecuado y a poder llevar a cabo una buena síntesis de los conceptos que son realmente importante y útiles.

El hecho de realizarlo con una empresa formada con grandes profesionales como PWC, aporta la posibilidad de poder realizar entrevistas a expertos o sesiones de trabajo con personas que llevan años trabajando en la industria de los seguros. Estas entrevistas servirán para poder verificar las suposiciones / modelos que se irán proponiendo a lo largo del documento, así como para incluir las diferentes ideas que se puedan aportar en las mismas. A su vez, este tipo de empresas tienen recursos que pueden ser de gran utilidad para la realización del trabajo como pueden ser las bases de datos, anteriores presentaciones de propuestas a clientes, proyectos del pasado, etc.

2. Contexto

2.1. La economía colaborativa

Internet y las nuevas tecnologías han impulsado la irrupción de nuevas tendencias en los tipos de modelos de consumo, los cuales pueden dar lugar a cambios radicales. Un claro ejemplo de esta tendencia es la “economía colaborativa”, que se basa principalmente en el cambio en la relación entre quien ofrece un producto y quien tiene la necesidad de consumirlo. Este modelo se fundamenta en prestar, alquilar, comprar o vender productos en función de necesidades específicas y no tanto en beneficios económicos. De hecho, en este sistema es posible que el dinero no sea el único valor de cambio para las transacciones

A lo largo de las últimas décadas si un usuario necesitaba utilizar un bien, la única opción de la que disponía era la adquisición del mismo. Con la irrupción de las economías compartidas esto ha cambiado, ya que brinda la posibilidad de poder disponer de un bien o servicio por el tiempo que el usuario desee sin tener la necesidad de adquirirlo.

A pesar de que se trata de un modelo de negocio joven, ya han surgido empresas por todo el mundo las cuales han tenido una facturación en global de \$15bn, según un Análisis realizado por PWC solamente se tenían en cuenta 5 sectores (Transporte, alojamiento, servicios domésticos, servicios profesionales y finanzas). A estas cifras hay que sumarle las perspectivas de crecimiento que se tienen para el sector durante los próximos años, teniendo previsiones de un 36% de CAGR, pudiendo llegar a tener una facturación global de \$335bn en el 2025.

Dentro de los tipos de economía colaborativa se pueden distinguir diferentes tipos dependiendo de las necesidades y de los productos ofrecidos, siendo los más importantes (Cañigueral, 2014):

- Consumo colaborativo: Se desarrolla a través de plataformas tecnologías e internet mediante las cuales los usuarios son capaces de intercambiar bienes o servicios P2P. Se trata del segmento donde están surgiendo la mayor cantidad de empresas, como pueden ser: Uber, Cabify, Car2Go, Wallapop, etc.
- Conocimiento abierto: Se trata de aquellas modalidades que promueven la difusión del conocimiento sin barreras legales o administrativas. Normalmente suelen presentarse a través de plataformas informáticas a las que acuden usuarios con necesidades.
- Producción colaborativa: Se trata de redes de interacción digital que promueven la difusión de proyectos o servicios de todo tipo. La diferencia con los dos modelos anteriores es que lo que se ofrece también se produce en el seno de estas células.

- Finanzas colaborativas: Microcréditos, préstamos, ahorros, donaciones y vías de financiación componen este segmento de la economía colaborativa. Un claro ejemplo de este tipo se observa en el crowdfunding, que es un modelo de financiación para las empresas o emprendedores en las que el capital es aportado por diferentes personas que han encontrado interesante el proyecto a través de una descripción disponible en la plataforma.



Figura 2. Categorías y ejemplos de la economía compartida.

La irrupción del consumo colaborativo se puede explicar a través de diferentes motivaciones. Uno de los principales aspectos a considerar es la crisis económica (que también fue social y ambiental) la cual hizo que el ahorro se convirtiese en una de las principales preocupaciones de la sociedad, con lo que el acceso a los bienes frente a la propiedad da lugar, en la mayoría de los casos, a un ahorro de dinero y a la capacidad de generar ingresos económicos para las personas que ofrecen sus productos o servicios. Por otro lado, la sociedad en su conjunto se ha visto beneficiada gracias a elementos como:

- Desarrollo sostenible.
- Gestión de recursos.
- Mayor oferta de productos.
- Beneficio medioambiental.
- Ahorro.

En cuanto a los sectores que han sido más susceptibles de la economía colaborativa, se pueden destacar principalmente 5 en los que esta tendencia ha tenido un mayor impacto, aportando aproximadamente un 95% de la facturación total. Si analizamos la Figura 3, se observa que el sector del transporte es el que más importancia tiene en cuanto a ingresos, siendo un 46% del total. Esto pone de manifiesto que a lo largo de los próximos años todos los *players* que conforman el sector de la movilidad se van a enfrentar a numerosos retos, los cuales pueden dar lugar a que numerosos modelos de negocio tradicionales cambien radicalmente.

Las compañías aseguradoras son uno de los *players* más importantes del sector, con lo que es imprescindible para el futuro de las mismas llevar a cabo una reflexión sobre diferentes aspectos, como son: retos a los que se enfrentan a lo largo de los próximos años, riesgos que la irrupción de esta tendencia conlleva para las mismas, diferentes modelos de negocio que maximicen la rentabilidad o sean capaces de combatir el fraude, etc.

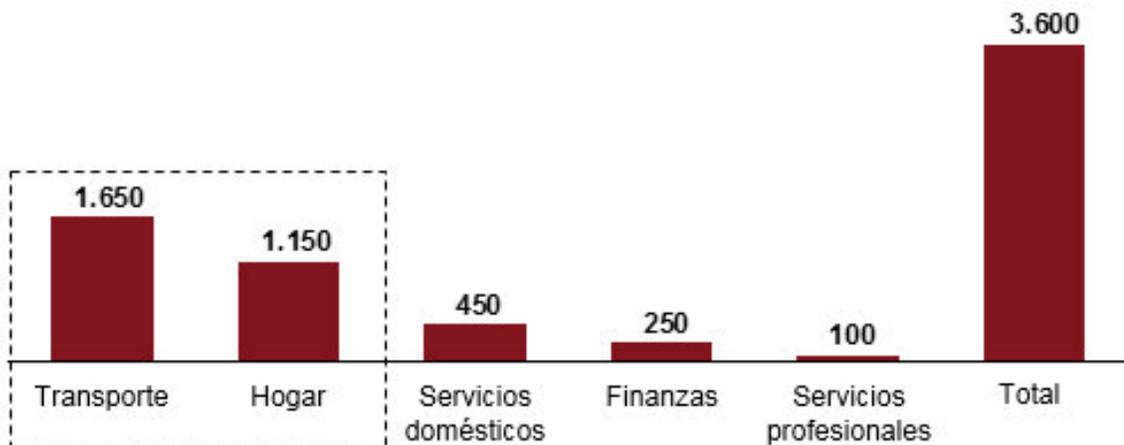


Figura 3. Ingresos de las plataformas en economía colaborativa por sectores en Europa (2015). (PWC, Economía colaborativa engloba a 5 sectores principales; Transporte, alojamiento, servicios domésticos, servicios profesionales y finanzas, 2016)

Teniendo en cuenta que otra de las principales líneas de negocio de las aseguradoras son los productos relacionados con el Hogar, no hay que pasar por alto el hecho de que este sector es el segundo más importante. Es por esto, que

sería interesante llevar a cabo un estudio que analice las posibilidades de compaginar ambos productos en el contexto de las economías compartidas.

Por otro lado, es importante destacar la evolución positiva que está sufriendo esta tendencia en cuanto a términos de facturación y valor de las transacciones. Estos datos permiten demostrar que no se trata de una tendencia que puede afectar o no al mercado, sino que hoy en día ya se tienen ejemplos claros de que tiene un impacto considerable y que a lo largo de los próximos años aumentará.

Como se puede observar en la Figura 4, fue en el 2013 cuando se pudieron observar las primeras empresas relacionadas con la economía colaborativa, teniendo aún una facturación (en Europa) baja. Lo importante de esta figura, es destacar los incrementos asombrosos que está teniendo en los años siguientes, provocado principalmente por la aparición de cantidad de empresas que tienen actividades relacionadas con la tendencia que nos aplica.

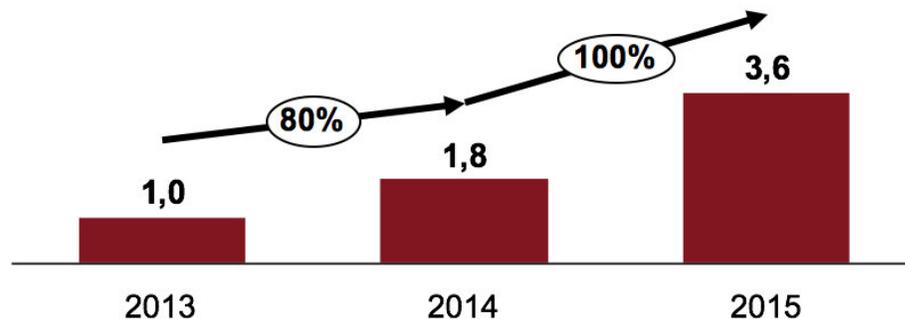


Figura 4. Ingresos de las plataformas de economía colaborativa en Europa (2013-2015) €MM

Otro dato importante a analizar es el valor de las transacciones de las plataformas de las economías colaborativas, ya que debido a la tipología de las mismas, hay gran cantidad de ellas que se centran en poner en contacto a sus usuarios, los cuales van a utilizar o compartir sus bienes. Normalmente esta actividad no genera un ingreso por usuario demasiado alto para la plataforma, ya que lo que hacen es cobrar una comisión, normalmente bastante baja, a los usuarios por utilizar sus servicios.

Por eso, la Figura 5 muestra perfectamente el incremento que estas transacciones están sufriendo en los últimos años. A su vez, también se puede observar como en los próximos años se ha producido un crecimiento notable, pudiendo llegar en 2020 a tener un calor de 75 MM€.

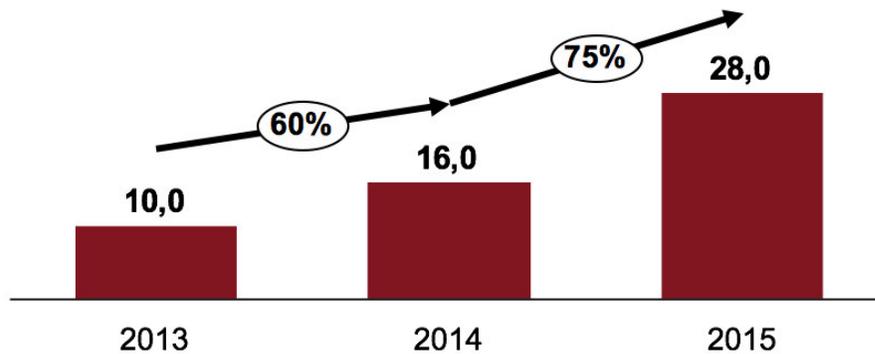


Figura 5. Valor de las transacciones en la economía colaborativa en Europa (2013-2015) €MM

Según un Análisis realizado por PWC denominado “Encuesta Internacional ING” (Análisis PWC), se espera un crecimiento anual de un 40% en todo el mercado global de las economías colaborativas, motivado principalmente por tres factores:

- Aumento del número de usuarios en las plataformas existentes.
- Aumento del número de empresas con actividades relacionadas con esta tendencia.
- Aumento del porcentaje de los ingresos de las plataformas en cada una de las transacciones, debido principalmente a que ya se trata de empresas que se encuentran asentadas lo que da lugar a que se puedan permitir un aumento de dicho %.

Una de las características importantes a analizar en este contexto, es el perfil de los usuarios de las plataformas de las economías colaborativas. Estos van a tener diferentes motivaciones en función de cada país, pero a grandes rasgos todos ellos comparten los mismos intereses a la hora de utilizar dichos servicios, que son:

- Ahorro.
- Fuente de Ingresos Adicionales.
- Ayuda al medioambiente.
- Ayuda a construir comunidades.

Se han extraído datos para los principales países de Europa, tal y como se puede observar en la Figura 6. Aquí se puede ver como de media al consumidor europeo lo que más le importa a la hora de utilizar algún tipo de servicio de las economías colaborativas es el ahorro, cosa que sucede en todos los países analizados en el estudio. El segundo de los aspectos más importantes para los usuarios, suele ser la capacidad de generar una fuente de ingresos adicionales gracias a la utilización de

las diferentes plataformas, lo que confirma las previsiones de crecimiento antes mencionadas.

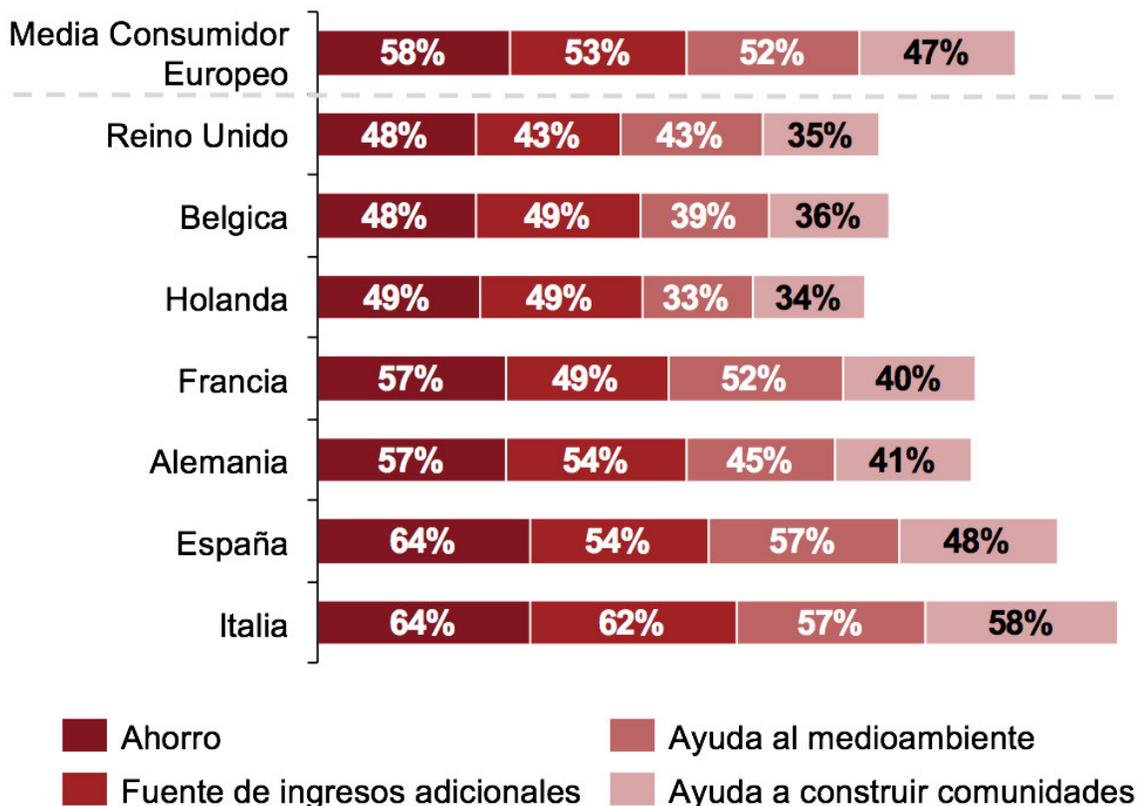


Figura 6. Factores que influyen la participación en la economía colaborativa en Europa (2015)

En el caso de España, se observa como el ahorro es con diferencia uno de los aspectos más importantes a la hora de decantarse por utilizar alguna de las plataformas. Esto será clave a la hora de diseñar los productos aseguradores adecuados para los clientes, ya que teniendo en cuenta este aspecto la política de precios no deberá ser demasiado alta.

2.1.1. La economía colaborativa en Autos

La mayoría de las personas permitirían que otros condujesen su automóvil por una compensación económica a cambio, según una encuesta realizada por Ford a más de 10.000 personas en toda Europa (Ford, 2016).

Antiguamente prestar las llaves del coche a otra persona significaba unos de los máximos símbolos de confianza. En cambio, ahora gran parte de la sociedad se plantea en algún momento ofrecer el automóvil a un extraño a través de una plataforma de la economía colaborativa. Esta es una de las conclusiones de la encuesta de Ford, ya que se propuso entender mejor las actitudes relacionadas con el uso compartido de automóviles, y analizar todos los tipos de propiedad y servicios que forman parte de la creciente tendencia.

En esta encuesta se observó que las personas que estarían más interesadas en compartir su vehículo a cambio de una compensación económica se encuentran en España (hasta el 61%), seguidos de Italia (hasta el 58%), Francia (hasta el 56%), el Reino Unido (hasta 50%) y Alemania (hasta el 48%).

Los hombres y los jóvenes fueron los más propensos a adoptar la economía colaborativa, con hasta el 61% de los hombres dispuestos a compartir su automóvil, en comparación con el 49% de las mujeres. Tanto para los hombres como para las mujeres de entre 25 y 34 años, los denominados millennials, el porcentaje preparado para compartir su propio automóvil aumenta al 68%.

Tal y como se ha mencionado en los apartados anteriores, la irrupción de la economía colaborativa en Autos puede provocar que el modelo de propiedad cambie, dejando de ser necesario llevar a cabo la compra de un vehículo personal. De hecho, se estima que por cada vehículo destinado a alguna de las plataformas mencionadas, dejan de realizarse 32 compras de vehículos personales, lo que hasta la fecha ha resultado en 500,000 ventas de vehículos perdidos para fabricantes de automóviles.

Se estima que para el año 2020, los fabricantes de automóviles perderán 1,2 millones de ventas adicionales de vehículos como resultado de que los sistemas de uso compartido se encuentren ya cómodamente implantados en las diferentes sociedades de los países. En el año 2016, 6 millones de personas en todo el mundo utilizaron algún tipo de transporte de vehículos compartidos y su proyección podría llegar a 30 millones de personas para 2020, lo que supone un aumento del 400% en apenas 4 años.

Dentro de la economía colaborativa en autos, se pueden distinguir principalmente dos tendencias, en función del tipo de uso y de propiedad que tienen los vehículos.

2.1.1.1. Carsharing

Se trata de un modelo de alquiler de automóviles donde los usuarios llevan a cabo alquileres por períodos cortos de tiempo, a menudo por hora. Son atractivos para los clientes que hacen uso ocasional de un vehículo, así como para los que desean tener acceso ocasional a un vehículo de un tipo diferente al que utilizan día a día. (Shared Use Mobility Center, 2017).

La organización que alquila los automóviles puede ser una empresa comercial o los usuarios pueden estar organizados como una empresa, agencia pública, cooperativa o agrupación.

Los vehículos se distribuyen a través de una red de ubicaciones dentro de un área metropolitana, la cual suele estar delimitada por la empresa propietaria de los mismos. Los usuarios pueden acceder a los vehículos en cualquier momento con una reserva, normalmente a través del *Smartphone*, y tienen unas tarifas que van en función del tiempo de utilización o de la distancia recorrida.

Uno de los principales aspectos positivos de esta tendencia es que es capaz de proporcionar algunas de las ventajas de disponer de un vehículo personal sin sufrir los costes asociados a la posesión del mismo. De hecho, se estima que para aquellas personas que no conduzcan a diario o que realizan menos de 10,000 kilómetros al año es más rentable considerar utilizar únicamente plataformas de la economía colaborativa que tener un automóvil en propiedad (Bringing Car-Sharing to Your Community, 2016). Este hecho a su vez proporciona la posibilidad de que las familias que dispongan de unos ingresos más bajos sean capaces de acceder a la utilización de los vehículos de estas plataformas.

Por otro lado, también es capaz de ayudar a controlar la contaminación y la congestión de las grandes ciudades, problemas que preocupan enormemente a la inmensa mayoría de los gobiernos occidentales. Dado que la mayoría de los vehículos utilizados por las plataformas son eléctricos, se produce una reducción asombrosa en la polución de los vehículos.

En cuanto a la congestión de los núcleos urbanos, el hecho de que solo un cierto número de automóviles puede estar en uso en cualquier momento permite reducir la congestión del tráfico en horas punta.

En la mayoría de las partes del mundo se pueden encontrar empresas relacionadas con el Carsharing. En cada uno de los países estas tendrán unas características propias, ya que la operativa variará en función de la zona geográfica y será necesario adaptar la operativa. En cuanto a los tamaños de las organizaciones pueden ser muy dispares, ya que van desde un automóvil compartido y solo un puñado de participantes, hasta organizaciones que prestan servicios en un área urbana completa.

Uno de los principales aspectos a considerar son las diferencias que hay entre un alquiler de *Carsharing* con uno tradicional, ya que al fin y al cabo ambos tipos ofrecen el alquiler de un vehículo para un periodo de tiempo. Estas son:

- *Carsharing* no está limitado por el horario de las oficinas de alquiler.
- La reserva, recogida y devolución se realiza gracias al autoservicio.
- Los vehículos se pueden alquilar por minuto, por hora, y por día.

- Los usuarios son miembros y han sido pre aprobados para conducir (se han llevado a cabo verificaciones de conducción en el fondo y se ha establecido un mecanismo de pago).
- Las ubicaciones de los vehículos se distribuyen por toda el área de servicio y, a menudo, se ubican para acceder mediante transporte público.
- Seguro: depende principalmente del país en el que se opere. En España, seguro por franquicia en el que cualquier daño que sufra el coche, en caso de tener responsabilidad, los primeros 500€ del siniestro deben ser asumidos por el conductor.
- Los costos de combustible están incluidos en las tarifas.
- Los vehículos no reciben servicio (limpieza, abastecimiento de combustible) después de cada uso, aunque ciertos programas (como Car2Go o Emov) limpian y alimentan continuamente su flota.

Los diferentes modelos de negocio que se encuentran englobados como Carsharing pueden ser divididos en dos, en función de la relación profesional que haya entre los usuarios y las plataformas. De este modo se pueden clasificar en (Figura 7):

- *Business to Consumer (B2C)* → Se trata de la relación que existe entre una empresa y los usuarios normales.
 - Flota de alquiler tradicional: Servicio tradicional de alquiler de vehículos, en los que el alquiler se realiza a través de una oficina de la empresa de alquiler. En cuanto a kilómetros y tiempo se concibe principalmente para trayectos largos aunque también se podría utilizar para trayectos cortos.
 - Flota Station Based: Servicio de alquiler de vehículos por hora / km en puntos específicos de la ciudad. La principal diferencia con el alquiler tradicional es que a pesar de que se tenga que realizar el alquiler en un punto específico, se puede realizar el mismo de una manera autónoma, con lo que no se depende del horario de atención de las oficinas de alquiler.
 - Flota Free Floating Sharing: Servicio de alquiler de vehículos o moto por Km / minuto en cualquier punto de la ciudad que se encuentre dentro de la zona de actuación de la plataforma. En este caso también se realiza de una manera autónoma, en la que el cliente reserva y abre el coche a través de su dispositivo móvil.

- *Peer to Peer* → Se trata de la actividad económica que surge entre dos usuarios de la plataforma. Ninguno de los dos es una empresa propiamente dicha.
 - P2P Sharing: Se trata de un servicio de alquiler de los vehículos entre particulares, mediante el cual el propietario del vehículo recibe una compensación económica por la utilización de su vehículo por parte del otro usuario que desea alquilarlo. Ambos se ponen en contacto a través de la plataforma y el pago por el alquiler también se hace a través de esta.

	Tipo	Ejemplos	Descripción
B2C	Flota alquiler tradicional		Servicio de alquiler de vehículos para cortos/largos periodos de tiempo y kilometraje
	Flota Station Based		Servicio de alquiler de vehículos por hora / km en puntos específicos de la ciudad
	Free Floating Sharing		Servicio de alquiler de vehículos / motos por minuto en cualquier punto de la ciudad (dentro de unos límites geográficos) pudiendo estacionar el vehículo en cualquier lugar
P2P	P2P Sharing		Servicio de alquiler de automóviles entre particulares, normalmente para un uso diario/semanal

Figura 7. Modelos de negocio de Carsharing

A su vez, los grandes fabricantes de coches empiezan a mostrar interés por jugar un papel importante en esta tendencia. Se observa principalmente en dos casos, en los

que los fabricantes han creado compañías dedicadas únicamente a ofrecer servicios de Carsharing. Estas empresas son:

- **Daimler:** Actual propietario de marcas como Mercedes - Benz, Smart, Maybach, Dodge, Jeep o Chrysler. Fue en 2008 cuando fundaron la compañía y actualmente es una de las empresas más importantes del sector, con un parque móvil de 15.000 vehículos distribuidos en las principales ciudades del mundo.
- **Grupo PSA:** Marca que engloba a firmas como Peugeot, Citroën y Opel. Se trata de uno de los principales competidores de Car2Go en España, donde tiene la mayor parte de su actividad.

2.1.1.2. Ride Sharing

En un primer momento el *ridesharing* se entendía como aquella tendencia que consistía en compartir un trayecto por usuarios no profesionales que tengan una ruta similar. Esta tendencia nació teniendo como principales objetivos la reducción de la congestión de los grandes núcleos urbanos, la reducción de las emisiones de automóviles y la reducción de los viajes individuales en vehículos.

Con el paso del tiempo se modificó un poco la idea inicial, ya que se pasó a incluir como *ridesharing* a aquellas personas que contrataban los servicios de un profesional para desplazarse de un punto a otro, es decir, se pasó a incluir a empresas de la tipología de los Taxis tradicionales.

Es por esto que dentro del *ridesharing* se pueden encontrar diferentes clases, dependiendo del tipo de viaje que se vaya a realizar, teniendo las siguientes denominaciones:

- **Carpooling** (“coche compartido”), se trata de una agrupación de viajeros que tienen como objetivo compartir un vehículo privado, generalmente para viajar diariamente. Una de las principales ventajas para los usuarios de este tipo de plataformas, es que al compartir el viaje se comparten los costes del mismo (mantenimiento del vehículo, gasolinas, etc.) disminuyendo considerablemente para todas las partes.
- **Vanpooling** (“Transporte compartido”), compartir un viaje de larga distancia por personas que viajan y a puntos o ciudades similares. En este caso también se reducen los costes del viaje considerablemente, haciendo que mucha gente se pueda permitir realizar viajes que sin existir dichas plataformas no se podrían permitir. Otra ventaja que aportan esta clase de plataformas es la conexión entre aquellos puntos de un país en los que no hay mucha población y es muy difícil encontrar algún tipo de transporte. Esto se produce debido a que normalmente las compañías privadas, como pueden ser las empresas de

Autobuses o trenes, se centran en ofrecer rutas que sean rentables económicamente, lo que suele producir uniendo ciudades que tienen una densidad demográfica alta.

- Servicios de viaje en tiempo real, se trata de un conjunto de conductores (dependiendo del país pueden o no ser profesionales, es decir, poseer licencia) y pasajeros, que se ponen en contacto mediante una aplicación móvil antes de que comience el viaje y a través de la cual el pasajero paga el costo del viaje.

	Tipo	Ejemplos	Descripción
B2C	Flota tradicional	Taxis, empresas de conductores privados, compañías de autobuses	Servicio de transporte de viajeros ofrecido por conductores profesionales con cargo por tiempo / km o trayecto en el caso de larga distancia
P2P	Corta distancia	UBER  	Servicio de transporte de viajeros ofrecido por conductores particulares con pago por tiempo/km
	Larga distancia	 	Servicio de transporte entre particulares con pago por trayecto

Figura 8. Modelos de negocio de Ride Sharing

Como se puede observar en la Figura 8, se realiza la misma división que se ha realizado para el análisis del Carsharing, dando lugar a dos grandes grupos diferenciándose en función de la relación profesional que haya entre los usuarios y las plataformas.

- *Business to Consumer (B2C)* → Se trata de la relación que existe entre una empresa y los usuarios normales.

- Flota tradicional: Servicio tradicional de transporte de pasajeros mediante conductores profesionales que ofrecen unas tarifas con cargo por tiempo / km o trayecto en el caso de larga distancia. Los usuarios solicitan un vehículo a través de una plataforma mediante la cual también se realiza el pago.
En esta clase se pueden encontrar desde taxis tradicionales o compañías surgidas debido a esta tendencia como pueden ser Cabify o Uber (en España).
- *Peer to Peer* → Se trata de la actividad económica que surge entre dos usuarios de la plataforma. Ninguno de los dos es una empresa propiamente dicha.
 - Corta distancia: Se trata de un transporte de viajeros en la que dos usuarios se ponen en contacto a través de una determinada plataforma, con el objetivo de que el conductor del vehículo preste un servicio al otro usuario. En un principio surge de cara a que conductores no profesionales presten servicios similares a los de los taxis, pero con el paso del tiempo surge en algunos países, se regulariza la situación, pasando a convertirse en la clase de “Flota Tradicional”. A pesar de esto, hoy en día se pueden seguir encontrando ejemplos en los que una persona no profesional presta un servicio de esta clase, como puede ser el caso de Argentina, UK, EEUU, Hungría, etc.
Por otro lado, también se encuentran en esta clase aquellas compañías destinadas a poner en contacto a personas que comparten el coche en trayectos de corta distancia, principalmente en la ciudades.
 - Larga distancia: Se trata de un servicio de transporte entre usuarios en los que se ponen en contacto a través de una plataforma para compartir un viaje de larga distancia.

Una tendencia emergente fuera del sector de transporte de pasajeros pero con gran potencial disruptor y de oportunidades para las entidades aseguradas es la relativa al *ridesharing* P2P de mercancías, ofrecido por empresas como *Ontruck* y *Uber Freight*. Se espera que a lo largo de los próximos años surjan determinadas compañías que aprovechen esta nueva oportunidad.

A la hora de poder seguir correctamente la evolución de las diferentes plataformas que forman el *ridesharing*, será necesario prestar gran atención al entorno legal que

rodea a los países en los que operan las diferentes empresas, ya que son susceptibles a los cambios que se produzcan.

2.1.2. Evolución de las matriculaciones

A la hora de poder observar si toda la tendencia que se ha estudiado en los apartados anteriores está teniendo un impacto real en la economía e industria española, se cree interesante llevar a cabo un análisis sobre la evolución de las matriculaciones a lo largo de los últimos años, para ver qué porcentaje se destinará a las economías colaborativas.

Según datos proporcionados por Datos Macro (DatosMacro, 2018), España se encuentra entre los diez países, de un total de 35, donde se ha producido un mayor número de matriculaciones a lo largo del último año. Esto principalmente está ligado a la recuperación económica que ha sufrido el país en los últimos años, dejando atrás la crisis financiera sufrida desde el año 2008. Esto se demuestra comparando la evolución de las matriculaciones con la del PIB, pudiendo concluir que está directamente relacionado.

Normalmente las matriculaciones se suelen dividir en dos grandes clases, que son las siguientes:

- **Matriculaciones de flotas:** Se trata de todos aquellos vehículos que pasan a formar parte de algún tipo de flota, ya sean de autobuses, camiones, vehículos de alquiler, taxis, vehículos con licencia VTC, etc. Algunos de estos se utilizarán de algún modo en algún tipo de economía colaborativa.
- **Matriculaciones de particulares:** como su propio nombre indica engloba a los coches en los que el propietario es un particular y que en principio va a tener un uso de la misma clase. A pesar de esto puede darse el caso de que estos costes se utilicen a través de las diferentes plataformas de la economía colaborativa, con lo que serían susceptibles de suscribir algún tipo de los nuevos seguros diseñados.

Se ha llevado a cabo un análisis de la evolución de ambas clases a lo largo de los últimos 4 años, tal y como se puede observar en la Figura 9.

	2014	2015	2016	2017	
Numero de Vehículos Comerciales	132.391	179.509	200.358	227.298	
		35,59%	11,61%	13,45%	72%
Numero de Vehículos pasajeros	855.308	1.034.228	1.147.072	1.234.932	
		20,92%	10,91%	7,66%	44,38%
Total	987.699	1.213.737	1.347.430	1.462.230	
		22,89%	11,01%	8,52%	48,04%

Figura 9. Evolución de las matriculaciones (2014 – 2017). (DatosMacro, 2018)

En dicha tabla se puede observar como la categoría de Vehículos comerciales (flotas) es la que ha sufrido un aumento más notable a lo largo de los últimos 4 años, en concreto con un aumento del 72%. Esto se debe entre otras cosas a la irrupción de las diferentes plataformas de la economía colaborativa, las cuales necesitaban de vehículos nuevos para funcionar.

En cuanto a los vehículos de particulares también se ha podido observar una evolución favorable en los últimos años, provocada principalmente a la mejora de la economía, tal y como se ha explicado con anterioridad. En concreto, se ha producido un aumento de un 44%, superando 1,2 millones de vehículos matriculados en el último año.

A pesar de que estos datos son muy favorables no son del todo concluyentes, ya que no está del todo claro el porcentaje de dichas matriculaciones que se encuentra relacionado con la irrupción e implantación de la tendencia de la economía colaborativa. Para poder clarificar dicho aspecto se ha elaborado la Figura 10, en la que se muestra la evolución que han tenido las matriculaciones en España en los últimos años (2014 - 2016), pero incluyendo el porcentaje de los mismos que tendrán algún tipo de contacto con la economía colaborativa (en cualquiera de sus formas).

Según un informe realizado por McKinsey (McKinsey&Company, 2016), se estima que en el año 2016 de todos los coches que se matricularon, al menos un 12% de los mismos a lo largo de su vida útil tendrán algún tipo de contacto con la tendencia que nos aplica, ya sea en un viaje temporal de larga distancia o con un uso más recurrente en el día a día, lo que significa que al menos 160.000 vehículos todos los años van a necesitar productos aseguradores que contemplen estas nuevas características.

Estos datos demuestran que es interesante para las aseguradoras realizar una reflexión estratégica en la que se decidan los nuevos mecanismos de actuación, los nuevos productos y las nuevas implicaciones que estas tendencias conllevan, a fin de asegurar una estabilidad futura para las mismas.

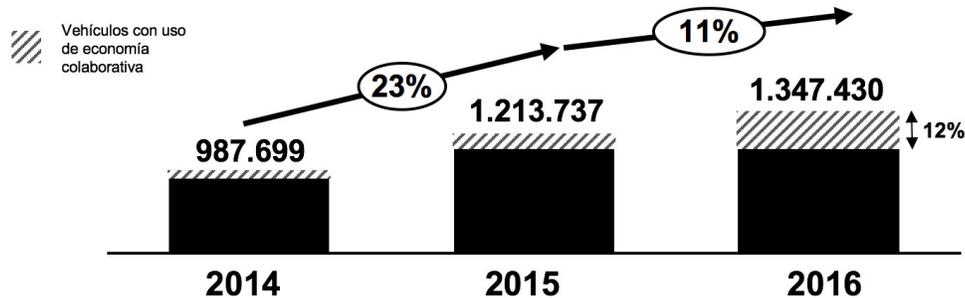


Figura 10. Distribución de la evolución de la matriculaciones totales en España

A su vez, se observa como a pesar de que la evolución de las matriculaciones disminuya, el porcentaje destinado a esta tendencia aumenta. Esto disminuye un poco el riesgo de las aseguradoras, ya que no es necesario tener unas matriculaciones anuales altísimas para experimentar un crecimiento de los productos aseguradores diseñados para las economías colaborativas, debido a que numerosos vehículos ya existentes serán susceptibles de poder contratar alguna de estas coberturas. Para poder acceder a la gran parte de estos vehículos tendrán que adaptar sus productos aseguradores, principalmente en términos de coberturas, gestión de la cartera y precio.

Estos datos demuestran que es interesante para para las aseguradoras realizar una reflexión estratégica en la que se decidan los nuevos mecanismos de actuación, los nuevos productos y las nuevas implicaciones que estas tendencias conllevan, a fin de asegurar una estabilidad futura para las mismas.

3. Modelos aseguradores en Autos

3.1. Cadena de valor de las aseguradoras

Antes de analizar en detalle los tipos de productos ofrecidos por las compañías aseguradoras es necesario entender la cadena de valor de dichas empresas, ya que permite analizar de una manera correcta las implicaciones y efectos que la economía colaborativa va a tener en las diferentes partes de las aseguradoras.

Como se puede observar en la Figura 11, la cadena de valor se compone principalmente de las siguientes etapas:

1. **Desarrollo de productos:** Primera etapa de la cadena de valor de las aseguradoras, ya que en esta el principal objetivo consiste en diseñar aquellos productos donde se satisfagan las necesidades de los clientes y que aporten beneficios para la compañía. Este desarrollo puede afectar tanto a productos ya existentes, lo cuales necesiten ser modificados de cara a considerar los nuevos requerimientos de los clientes o del mercado; o a productos nuevos que pretendan conseguir nuevos clientes o mejorar la rentabilidad de los preexistentes.
2. **Comercialización y distribución:** Consiste en la comercialización del producto diseñado en la primera etapa y captación de nuevos clientes. El principal objetivo de esta etapa es conseguir que el cliente contrate alguno de los productos, con lo que para ello se incluirán todas las acciones de marketing, promociones, atención al cliente, etc. que sean necesarias. En función de la tipología del productos se realizarán unas acciones u otras, habiendo los siguientes segmentos:
 - a. Autos y Motocicletas
 - b. Hogar
 - c. Accidentes
 - d. Vida Riesgo
 - e. Empresas
3. **Suscripción:** Una vez se ha mostrado un interés por parte del cliente, se empieza la etapa de la suscripción. En esta, en función del perfil que tenga dicho cliente (perfil de riesgo, antecedentes, etc.) se procederá a dar un precio a la póliza contratada, de manera que se consiga rentabilidad, y a la emisión de la misma.
4. **Gestión de la Cartera:** Esta etapa va a estar presente a lo largo de todo el ciclo de vida del producto diseñado, ya que incluye todos los contactos y coberturas que se presten. Con la irrupción de la tendencia que aplica al trabajo, surgirán productos aseguradores mucho más temporales, los cuales dotan de una mayor importancia a esta etapa debido a que estos serán de una duración mucho menor, llevándose a cabo muchas más

activaciones / desactivaciones dependiendo del uso que le del cliente. A su vez, dicha gestión dependerá en función del tipo de ramo que sea, ya que no es lo mismo la gestión de un producto de AUTOS que de uno de VIDA. En términos generales se pueden diferenciar diferentes fases:

- a. Fidelización
- b. Retención
- c. Venta cruzada

5. Prestaciones: Incluye la Gestión de las prestaciones contratadas por el cliente, las cuales variarán en función del producto que se haya contratado. A su vez se irán incluyendo diferentes prestaciones o coberturas que consideren nuevos aspectos que preocupan a los clientes. Esto a su vez, permite llevar a cabo un incremento de los precios de los productos, ya que si no se ofrece algún tipo de prestación adicional, el organismo regulador no permite llevar a cabo un incremento de los precios.

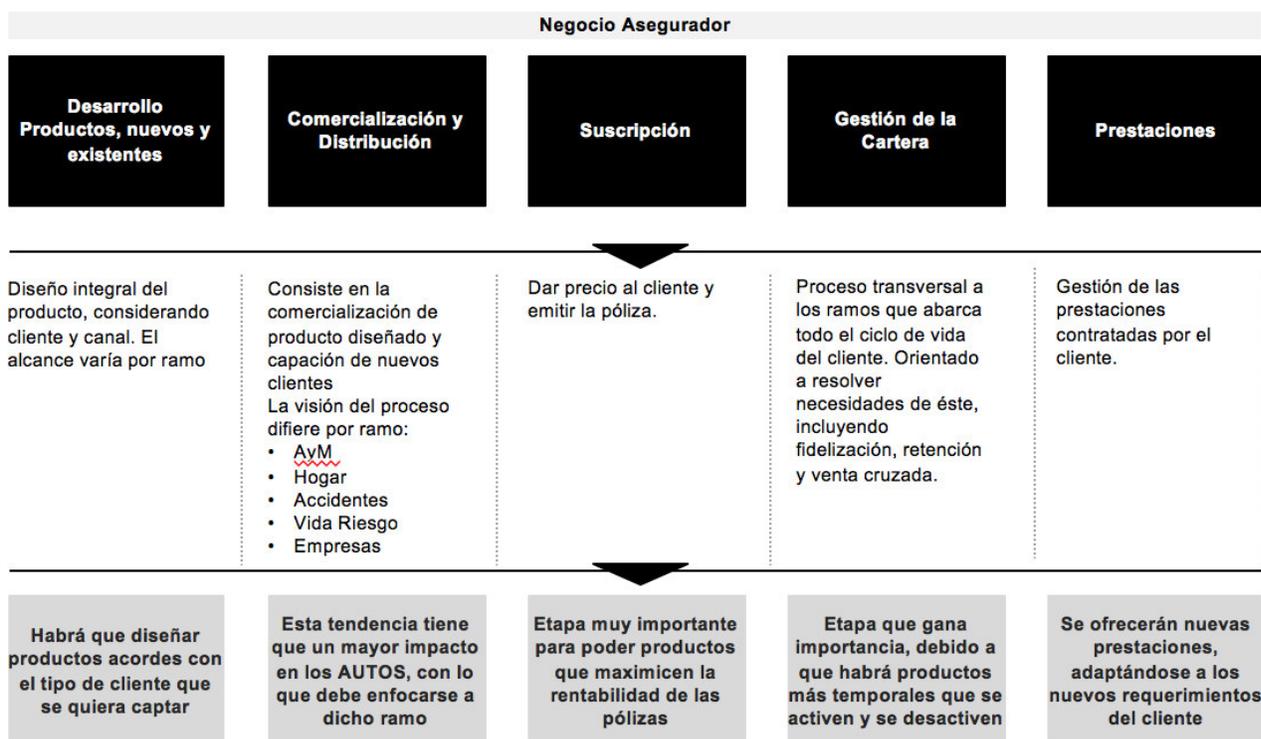


Figura 11. Cadena de valor de las aseguradoras

3.2. Tipos de pólizas en autos

Los modelos aseguradores tradicionales están basados en la contratación de una póliza, que se trata de un documento que contiene las condiciones que regulan el seguro o lo que es lo mismo a lo que tenemos derecho con la contratación del mismo. En esta se indican diferentes cuestiones, como pueden ser las coberturas o supuestos que quedan cubiertos por la compañía aseguradora, las indemnizaciones a las que el cliente tendría derecho, así como los datos personales del mismo o métodos de pago (Rastreator, s.f.).

En el mercado existen diferentes tipos de pólizas, las cuales suelen ser iguales para todas las compañías, dependiendo de los parámetros antes mencionados (MAPFRE, Mapfre, s.f.).

- **Terceros**: de todas las clases de seguro ofrece una menor cobertura para el propietario del vehículo. Está destinado a cubrir los daños que se le produzcan a otros conductores en el caso de que se produzca cualquier tipo de siniestro, siempre y cuando el propietario de dicho seguro sea el culpable de haber producido dicho accidente. La cuota para este tipo de seguros es la más baja en comparación con el resto, lo que hace que un gran porcentaje de la gente se decante por él.
Coberturas: seguro de Responsabilidad Civil Obligatorio (imprescindible en todas las pólizas), seguro de Responsabilidad Civil Voluntaria o Suplementaria. Normalmente suele estar cumplimentado con la Defensa Jurídica del asegurado y un Seguro del Conductor para los daños que pueda sufrir el conductor.
- **Terceros ampliado**: Como su propio nombre indica se trata de una ampliación de las coberturas del seguro de terceros destinadas a ofrecer un mejor servicio.
Coberturas adicionales: Daños producidos en lunas del vehículo, el supuesto de Robo del coche y los daños ocasionados por Incendio del automóvil.
- **Todo Riesgo**: Se trata de una mejora de los tipos antes descritos ya que en este tipo de póliza también se cubren los daños propios del vehículo en caso de que el culpable del siniestro sea el titular del seguro. Debido a este aumento en las coberturas, el precio anual del mismo también se verá aumentado.
Coberturas adicionales: Cualquier siniestro en el que el culpable sea el titular del vehículo, desde daños menores en el auto (ralladuras, golpes, etc.) hasta el siniestro total del mismo.
- **Todo Riesgo con franquicia**: es prácticamente idéntico al seguro de Todo Riesgo, con la diferencia de que este una franquicia que tendrá que ser asumida por el asegurado en caso de que se produzca un siniestro. Este

pagará los daños que se hayan producido en el vehículo hasta una cantidad acordada, y el resto será asumido por la aseguradora. Es el tipo de póliza elegido por la mayoría de las compañías de alquiler, ya que si se dan partes de una cuantía baja es más beneficioso. Una de las empresas más conocidas en las economías colaborativas, Car2Go, también utiliza este sistema, en el que en caso de siniestro los primeros 500€ son asumidos por el usuario y el resto por la aseguradora.

3.3. Evolución de los modelos aseguradores de AUTOS

3.3.1. Modelo tradicional de los seguros con los propietarios de los vehículos

El modelo tradicional de los seguros es bastante simple, produciéndose la gran mayoría de las interacciones entre el propietario del vehículo y la aseguradora, tal y como se puede observar en Figura 12.

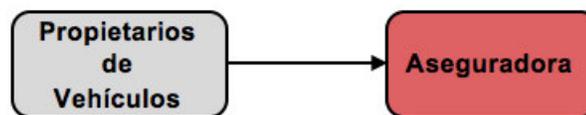


Figura 12. Diagrama del modelo actual de los seguros con propietarios de vehículos

Este tipo de modelo tenía una gestión de la cartera realmente simple, ya que una vez se había contratado y ajustado la póliza a las necesidades del cliente, solo se producía algún tipo de comunicación entre ambos para comunicar un siniestro o solicitar algún tipo de prestación. Esto hacía que en términos generales fuese un modelo bastante estable y con una gran rentabilidad, lo que quizás hace que las aseguradoras sientan cierta resistencia a asumir la pérdida de importancia del mismo.

3.3.2. Modelo futuro de los seguros con los propietarios de los vehículos

El modelo futuro para este tipo de clientes no cambia (Figura 13), ya que la relación entre los mismos va a ser prácticamente idéntica y el seguro contratado también, siempre y cuando dicho vehículo no se utilice para alguna plataforma de las descritas con anterioridad, ya que entonces pasaría a considerarse como un tipo de flota.

A pesar de que el modelo en si no sufra casi cambios, lo que si cambia son los hábitos de consumo y las necesidades de los consumidores. Esto provocará que el

número de clientes que sean susceptibles de contratar este tipo de productos baje, haciendo que la facturación de las aseguradoras baje.

Estos se moverán principalmente a dos lugares:

- Clientes que poseen un vehículo y que cuando no lo están utilizando lo ponen a disposición de algún tipo de plataforma que utilice la economía colaborativa. A su vez, también se incluyen dentro de esta categoría aquellos clientes que dispongan de un vehículo y que utilicen las plataformas para compartir viaje de larga o corta distancia.
- Clientes que debido a la irrupción de todas las plataformas de la economía colaborativa no creen necesario llevar a cabo la adquisición de un vehículo propio, ya que se han acostumbrado a llevar a cabo alquileres temporales o a viajar compartiendo el trayecto. Estos a pesar de que no tengan nada en propiedad, necesitarán proteger sus intereses cuando realicen uso de algún tipo de plataforma.

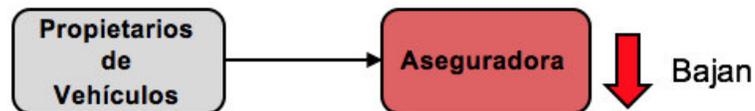


Figura 13. Diagrama del modelo futuro de los seguros con propietarios de vehículos

3.3.3. Modelo tradicional de los seguros con plataformas de Carsharing

Actualmente el ecosistema que relaciona a las plataformas que se dedican a actividades relacionadas con el *Carsharing* con las aseguradoras es completamente cerrado. Esto significa que es la aseguradora quien interacciona directamente con la plataforma, sin tener ningún tipo de comunicación ni de datos del cliente que lo está usando en cada momento. (Riolfi, 2017)

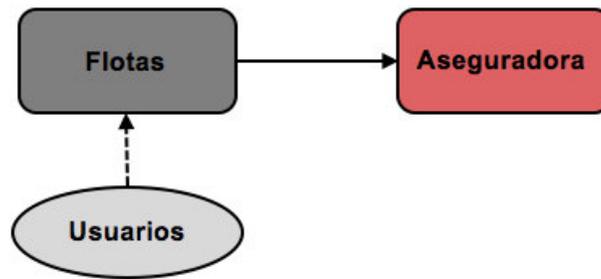


Figura 14. Diagrama del modelo actual de los seguros con las plataformas de Carsharing

Debido a la estructura de este modelo la mayoría de las aseguradoras están estableciendo asociaciones directas con plataformas, con el objetivo de tener el monopolio del seguro ofrecido a los clientes. Por ejemplo, *Intact* se ha asociado con Turo en Canadá, *Drivy* con Allianz en Europa, *SocialCar* con AXA en España, etc.

Este modelo tiene algunas ventajas:

- Simplicidad: los clientes tienen opciones simples de seguro integradas en la experiencia. Además, el mercado solo se ocupa de una aseguradora por país, lo que reduce la complejidad operativa.
- Confianza: la asociación con una marca de seguros de confianza brinda credibilidad a los mercados.
- Acceso a los propietarios de automóviles: las aseguradoras pueden promocionar el mercado para sus clientes como una forma de aumentar las primas.

Sin embargo, este modelo cerrado también tiene desventajas importantes:

- Dependencia de una aseguradora: el mercado está vinculado a una aseguradora durante al menos un año, ya que actualmente esta es la duración mínima de los contratos. Esto implica que los precios y las coberturas no se pueden mejorar de forma continua.
- Visión monolítica del riesgo: dado que una aseguradora suscribe todos los riesgos, la cobertura no está optimizada para los diferentes perfiles (por ejemplo, edad del conductor, tipo de vehículo, etc.)
- Co-marketing limitado: las oportunidades de co-marketing están limitadas a la base de usuarios de la aseguradora.

- Recursos de productos limitados: el mercado se centrará naturalmente en el crecimiento de la línea superior y priorizará otros proyectos superiores a los seguros, lo que podría limitar la innovación y el potencial de aprendizaje.

3.3.4. Modelo futuro de los seguros con plataformas de Carsharing

Los mercados de autos compartidos y los mercados de economía compartida pueden beneficiarse de las plataformas abiertas, las cuales integran múltiples aseguradoras que ofertan en tiempo real por cada reserva según el riesgo específico de la transacción. Factores como el perfil del conductor, el tipo de automóvil, la ubicación, la duración, el comportamiento del conductor basado en la telemática, entre otros, influirán en el precio que cobran los aseguradores. Cada aseguradora será capaz de definir una estrategia de oferta basada en sus objetivos y apetito por el riesgo. (Riolfi, 2017)

Un ejemplo de cómo podría funcionar puede ser el siguiente: “Juan, un inquilino de 24 años de Madrid quiere alquilar el Ford Mustang 2012 de Mary en Londres. Es un conductor verificado y el mercado conoce su perfil (edad, riesgo, reclamos anteriores, etc.). En el momento en que Juan crea la solicitud, el mercado envía esta información a las aseguradoras conectadas a la plataforma y recupera las cotizaciones basadas en el perfil de riesgo (conductor no estadounidense, menor de 30 años, conductor seguro, etc.). Toda la complejidad se mantiene en segundo plano y Juan solo ve la prima final y el nombre del suscriptor”.

Un contacto directo con la plataforma también haría posible diseñar otro tipo de productos y ofrecerlos directamente a los clientes fuera del mercado. Por ejemplo, podrían vender complementos a sus pólizas de seguro anuales, de modo que los propietarios puedan alquilar sus automóviles a otras personas. En esos escenarios, los propietarios podrían pagar comisiones más bajas a los mercados de Carsharing, ya que ya no necesitarían usar la póliza de seguro proporcionada por el mercado.

El modelo que se propone tendría este aspecto:

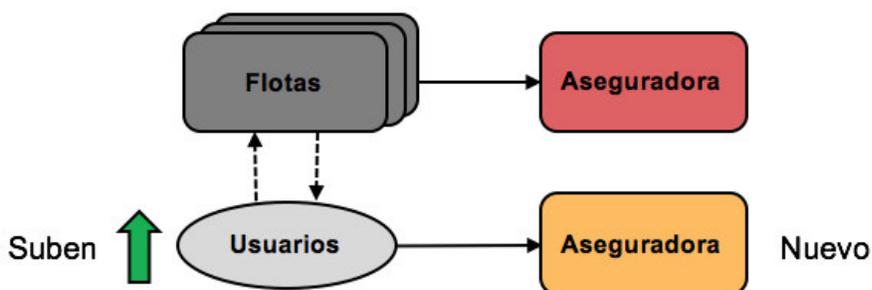


Figura 15. Diagrama del posible modelo futuro de los seguros con plataformas de Carsharing

En la Figura 15, se observa cómo van a surgir gran cantidad de flotas, la cuales pueden estar formadas por vehículos de lo más dispares, ya que pueden ser conductores profesionales (*Cabify, MyTaxi*), empresas de alquiler temporal (*Car2Go, Emov, Ecooltra*, etc.) o particulares que pongan a disposición de una plataforma su vehículo a fin de que otro usuario lleve un alquiler del mismo a cambio de una compensación económica. Estas flotas tan dispares obligan a las aseguradoras a considerar productos muy flexibles y adaptables para cada una de las situaciones.

Por otro lado, al haber gran cantidad de flotas el número de usuarios que utilizarán las mismas, ya sea ofreciendo el vehículo, alquilándolo o utilizando algún tipo de servicio, van a aumentar considerablemente, lo que supone una gran oportunidad de negocio para aumentar el volumen de clientes para las aseguradoras. A su vez, surgirá un nuevo tipo de cliente potencial formado por aquellos usuarios de las plataformas de las economías colaborativas, los cuales a día de hoy se encuentran desprotegidos frente a cualquier siniestro que pueda ocurrir. Para estos será necesario desarrollar un producto que se adapte lo mejor posible a las necesidades y capacidades de los clientes.

Este modelo tiene muchas ventajas sobre el modelo existente para las plataformas de coche compartido, entre las que se pueden destacar:

- Mejor precio: es probable que los usuarios obtengan una mejor oferta en función de la correspondencia entre el riesgo de la transacción y el apetito de la aseguradora.
- Escalabilidad: tener un grupo de diferentes aseguradoras ayudará a cubrir muchos perfiles de riesgo (geografía, automóviles de alto valor, clásicos, edad, etc.) lo que permitirá que el mercado acepte más clientes.
- Adquisición de clientes: las aseguradoras tendrán incentivos para promover la política de compartir el automóvil con sus clientes, lo que podría convertirse en un importante canal de adquisición para los mercados.
- Proactividad de los clientes: El hecho de que el cliente sea consciente de que su perfil de conductor (calculado a partir de los parámetros antes mencionados) va a influir en el precio final que va a tener al utilizar gran parte de las plataformas de las economías colaborativas, provocará en la mayoría de los casos una mejor conducta en los mismos.

La principal desventaja es la alta complejidad en el ecosistema, que requiere mejoras en la tecnología y en las operaciones para poder tener un control instantáneo del estado real de los vehículos. Sin embargo, este problema crea una oportunidad para las *startups* de *InsurTech* que construirán la infraestructura

necesaria para que este sistema funcione. A su vez, permitirá reducir los conflictos acerca de las responsabilidades.

Este nuevo modelo también tiene que considerar la posibilidad de que las pólizas se puedan activar o desactivar en función de si el cliente las está usando o no. Esto implica un cambio sustancial en el modelo operativo de las aseguradoras, ya que hay que tener un intercambio de información constante con los clientes para poder controlar con exactitud en que momentos está activada la póliza y en qué momentos no.

Para el cliente supone una gran ventaja debido a que aporta la sensación de que el seguro se está optimizando lo máximo posible. Este podría ofertarse como un complemento a los seguros adicionales, de manera que se disponga de una “bolsa de horas” que se puedan ir usando en los diferentes usos de las plataformas de economías colaborativas.

3.4. Modelos futuros en función del tipo de cliente

Como se ha podido analizar en los apartados anteriores se va a producir un cambio en los modelos tradicionales de los seguros, provocado principalmente por el cambio de los intereses de los consumidores. De cara a poder analizar correctamente las ventajas e inconvenientes de cada uno de ellos en cuanto a los 3 parámetros elegidos con anterioridad (criterios de entrada para las aseguradoras, palancas que maximicen la rentabilidad y como realizar un control sobre el fraude) es necesario dividir o clasificar varios modelos, que engloben los diferentes intereses que pueden motivar a los clientes en la actualidad y en el futuro cercano.



Figura 16. Gráfica con los posibles modelos futuros

Para ello se han elegido dos parámetros que diferencien y permitan clasificar a los diferentes tipos de clientes, cada uno con sus intereses particulares, para así poder diseñar un modelo que les sea lo más acorde posible. Estos son:

- **Vehículos propios:** Este parámetro diferencia a aquellos usuarios los cuales sean propietarios de un coche, de los que no lo sean.
- **Individual o Flota:** Se diferencia entre personas individuales o flotas, las cuales pueden ser de diferentes tipos.

Como se puede observar estos modelos son de los más dispares, pudiendo englobar la gran mayoría de las empresas que han surgido en los últimos años gracias a la irrupción de la tendencia que nos aplica.

El principal objetivo de llevar a cabo esta diferenciación es poder analizar las cosas beneficiosas y perjudiciales de cada uno de los modelos, en función de los parámetros que se irán analizando en los apartados siguientes. Una vez se han comparado los modelos será posible concluir cuáles de ellos son más beneficiosos para las aseguradores, que al fin y al cabo es el objetivo principal del documento.

Como se observará en los siguientes apartados, actualmente ya se encuentran empresas que han tenido éxito en cada uno de los modelos que se han elegido. El análisis de estas empresas facilita la comprensión del modelo en sí, y de las personas a las que se dirigirán los productos aseguradores. Los principales ejemplos de cada uno de los modelos se recogen en la Figura 17.

1	2	3	4
Modelo de Viajeros Ocasionales	Modelo de Flotas	Modelo de Solución de Movilidad	Modelo de "trabajadores" temporales
<p>Bla Bla Car</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se trata de la mayor red social de viajes de larga distancia en coche compartido con más de 50 millones de usuarios. ¿Cómo afectan estos modelos a la cadena de valor de una aseguradora? La red social pone en contacto a personas que quieren realizar un trayecto común y coinciden para hacerlo el mismo día • No son propietarios de ningún tipo de automóvil, simplemente es una plataforma 	<p>cabify</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cabify es una empresa de redes de transporte a nivel internacional que conecta a usuarios con vehículos a través de una app móvil. conductores profesionales, quienes deben pasar por un riguroso proceso de selección. • Se trata de un modelo de negocio equiparable a la flotas tradicionales que se aseguran en la actualidad (TAXI) 	<p>car2go</p> <ul style="list-style-type: none"> • Car2Go es un servicio de coches eléctricos compartidos en Madrid (única ciudad de España en la que opera) y supone una alternativa al transporte público, al coche particular y también al taxi. • Se trata de una flota de coches los cuales no tiene un conductor definido, ya que este va cambiando en cada alquiler. 	<p>TURO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plataforma o red social en la que los usuarios publican sus coches con el objetivo de que otro miembro de la comunidad lleve a cabo un alquiler temporal del mismo. • No son propietarios de ningún tipo de automóvil, simplemente es una plataforma

Figura 17. Principales empresas que existen en los nuevos modelos

3.4.1. Modelo para viajeros ocasionales

Se trata de aquel modelo formado por aquellas plataformas que dispongan de una flota de vehículos de los cuales no es propietaria, sino que pertenecen a los usuarios de la misma. Está formado por usuarios con coche y sin coche, pero los que son indispensables para el funcionamiento de este tipo de compañías son los que ponen a disposición de la misma su vehículo, ya que son lo que van a prestar el servicio.

Este tipo de compañías se definen a sí mismas como meros intermediarios en la contratación de viajes o alquileres, ya que ellos simplemente son los encargados de formar la comunidad de usuarios y de garantizar el correcto funcionamiento.

Para las aseguradoras la oportunidad de hacer negocio reside en ofrecer a dichas plataformas unos seguros adicionales que los usuarios puedan contratar en el momento del viaje, los cuales garanticen su tranquilidad y seguridad. Esto probablemente dé lugar a que aumente el volumen de clientes, debido a que mejorara la percepción de este tipo de viajes gracias a que el usuario se sentirá más seguro.

Dentro de este tipo de modelo se pueden encontrar empresas muy populares en España, las cuales se encuentran bastante asentadas a día de hoy. Algunos ejemplos son:

- Bla Bla Car → Se definen como: “Una red social líder en el mundo que conecta conductores con pasajeros para viajar en coche compartido, principalmente en trayectos de larga distancia. Permite a los conductores ahorrar un tercio del coste del litro de gasolina por cada pasajero. Es uno de los promotores del “Consumo Colaborativo” como referencia en movilidad, movimiento cada vez más en boca debido a la crisis y al cambio de mentalidad de la población respecto a los hábitos de consumo” (Bla Bla Car, 2018).
Actualmente tienen más de 50 millones de usuarios, estando presentes en más de 22 países en todo el mundo. En cuanto a los kilómetros recorridos se han producido un total de 3.000 millones de km, dando lugar a un ahorro de sus usuarios de aproximadamente 255 millones de euros.
- Amovens → Se definen como: “Una empresa social de movilidad fundada en 2009. Con *Amovens* puedes alquilar coches a otras personas, compartir viajes y acceder a un coche nuevo gracias a un revolucionario servicio de *renting* para particulares.” (Amovens, 2018).
Fue en el 2014 cuando experimento un gran crecimiento, lo que les permitió en el 2015 llevar a cabo la fusión con la empresa líder del sector en todo Escandinavia, denominada *GoMore*. Gracias a esta decisión se ha conseguido acelerar el crecimiento y la exposición en Europa, así como fomentar un uso más práctico y eficiente del vehículo.

3.4.2. Modelos de solución de movilidad

Se trata de un modelo diseñado para aquellas personas que no disponen de vehículo propio pero que son usuarios habituales de alguna plataforma de la economía colaborativa, como puede ser *Car2Go*, *Ecooltra*, *Emov*, *Zity*, etc. En este tipo de plataformas los alquileres se desarrollan de una manera instantánea, siendo principalmente alquileres de una duración corta.

Actualmente los usuarios de este tipo de plataformas se encuentran desprotegidos, ya que es cierto que dichos vehículos disponen de un seguro que ofrece coberturas del mismo, pero este se trata de un seguro de tipo “franquicia”, en el que los primeros 500€ de cualquier siniestro serán aportados por el cliente.

A su vez, es importante considerar el hecho de que un cliente puede tener que afrontar un pago por un siniestro que no ha provocado, debido a que la asignación de la responsabilidad de los siniestros es muy compleja, ya que un usuario cuando se monta en un vehículo de estas características se compromete a haber revisado el vehículo, tanto mecánicamente como en cuanto a la chapa, y a denunciar cualquier posible desperfecto que este pudiese tener. En caso de que el cliente no reporte ningún tipo de incidente y luego se descubra que estaba en mal estado, el responsable de dicha “avería” será el último usuario que lo ha utilizado.

Este hecho hace que los usuarios se encuentren desprotegidos, lo que aporta una necesidad de los mismos para proteger sus intereses. Las aseguradoras tendrán que desarrollar productos capaces de satisfacer las mismas.

Las principales empresas que ofrecen este tipo de servicios en la actualidad en España son:

- *Car2Go* → Se definen como: “Se trata de un servicio de *Carsharing* con flota libre, sin estaciones fijas de alquiler; en lugar de esto puedes alquilar y aparcar el coche donde quieras en la zona *car2go* de tu ciudad. Podrás conducir a donde quieras y siempre que lo necesites sin necesidad de poseer un coche. Utiliza nuestra aplicación para alquilar, conducir y aparcar. Solo cuesta 0,21 € por minuto con aparcamiento, carga y seguro incluidos” (Car2Go, 2018). Es propiedad del Grupo *DAIMLER*, actuales dueños de empresas como Mercedes, Smart, Maybach, etc. Para realizar el alquiler simplemente es necesario tener un perfil en su aplicación en el que se haya incluido la licencia de conducción (que es validada por ellos) y disponer de un *Smartphone* que permita la reserva del vehículo, el inicio del viaje / trayecto y la finalización del mismo. Esta plataforma dispone de un parque móvil en España de aproximadamente 1500 vehículos, siendo uno de los principales líderes de este tipo de compañías. A su vez, se encuentran presentes en más de 15 países (Alemania, EEUU, Canadá, Francia, España, Austria, etc.), a lo largo de todo el mundo.

- Ecooltra → Se definen como: “Se trata de un servicio de *motosharing* líder en Europa con una flota de más de 2.000 motos eléctricas y con presencia en cinco ciudades: Barcelona, Madrid, Lisboa, Roma y Milán. Muévete por tu ciudad, paga solo por los minutos de uso y olvídate de todo lo demás (seguro, batería, cascos y mantenimiento está todo incluido)” (Ecooltra, 2018).
Al igual que la mayoría de las aplicaciones de este tipo es necesario tener un perfil en su aplicación en el que se haya incluido la licencia de conducción, en este caso de moto, y disponer de un *Smartphone* que permita acceder a la aplicación donde se realiza la reserva de la moto, el inicio del viaje / trayecto y la finalización del mismo.
Actualmente tiene una tarifa de 0,24€ el minuto, incluyendo todos los servicios mencionados anteriormente.
- Emov → Se trata de una plataforma online que ofrece el alquiler de vehículos de una forma libre, alquilándolos y dejándolos en el sitio que se desee (siempre que se encuentre dentro de la zona delimitada por la compañía).
Se trata de una compañía formada en un 51% por Eysa y en un 49% por el Grupo PSA, lo que hace que tenga gran soporte económico por detrás.
En este caso también es necesario tener un perfil en su aplicación en el que se haya incluido la licencia de conducción y a su vez disponer de un *Smartphone* que permita acceder a la aplicación donde se realiza la reserva de la moto, el inicio del viaje / trayecto y la finalización del mismo.
Se trata de la única aplicación que ofrece la disponibilidad de eliminar el seguro por franquicia antes explicado, ya que aumentando el precio del trayecto en 1€ se obtiene una cobertura completa del vehículo.
Tienen una tarifa de 0,24€ el minuto, lo que hace que sean ligeramente más caros que su principal competidor (Car2GO). Actualmente tienen un parque móvil de 600 vehículos, estando solamente presentes en Madrid.
Ofrecen vehículos de 4 plazas, frente a las 2 plazas ofrecidas por *Car2GO*, y con un perímetro de utilización mayor al área interior a la M-30, siendo superior también al ofrecido por la compañía propiedad de *DAIMLER*.
- Moving → Se definen como: “Una compañía con implantación en Madrid, Sevilla, Cádiz, El Puerto de Santa María, Málaga, Barcelona, Zaragoza, Granada, Valencia, Murcia, Córdoba y Alicante integrada en una plataforma especializada en movilidad inteligente que abarca distintas áreas: vehículos, gestión del tráfico, parkings inteligentes, etcétera. Teniendo como base la integración de nuestros productos y servicios en el paisaje de una Smart City, nuestras características son la eficiencia, la sostenibilidad, y la conectividad del ciudadano cuando se desplaza en el entorno urbano” (Moving, 2018).

Actualmente tienen un parque móvil en España de más de 500 motocicletas, principalmente concentradas en la ciudad de Madrid y Barcelona.

Una de las principales características de esta plataforma es que ofrece dos tipos de tarifas, siendo la principal para cuando la moto se encuentra en movimiento (0,21€/min) y una segunda que considera el tiempo que la moto se encuentre parada (0,10€/min), ya sea debido a un semáforo o porque el usuario necesite hacer una parada.

Al igual que en el resto de plataformas es necesario tener un perfil en su aplicación en el que se haya incluido la licencia de conducción y a su vez disponer de un *Smartphone* que permita acceder a la aplicación donde se realiza la reserva de la moto, el inicio del viaje / trayecto y la finalización del mismo.

- Zity → Se definen como: “Una plataforma de *Carsharing* que ofrece infinitas posibilidades para infinitas necesidades. Tienen un vehículo de 5 plazas que aporta una mayor flexibilidad” (Zity, 2018).

Disponen de una flota de aproximadamente 500 vehículos, estando presentes en Madrid. Se trata de una compañía propiedad de Ferrovial, lo que hace que tenga gran capacidad económica de inversión y reacción.

En este caso también es necesario disponer de un perfil en su aplicación en el que se haya incluido la licencia de conducción y a su vez disponer de un *Smartphone* que permita acceder a la aplicación donde se realiza la reserva de la moto, el inicio del viaje / trayecto y la finalización del mismo.

Una de las principales peculiaridades es que ofrece también dos tarifas, la primera para cuando el vehículo se está utilizando de 0,26€/min, siendo la más alta de todo el sector, y una segunda para cuando se quiere realizar una parada, teniendo un importe de 0,09€/min. En este caso para realizar una parada se tendrá que indicar a través del teléfono móvil, lo que hace que simplemente se pueda aplicar a casos en los que el conductor se detenga intencionadamente durante un periodo largo, y no sea susceptible de esta tarifa el tiempo que el vehículo se encuentra detenido en un semáforo.

3.4.3. Modelo para flotas

Es el modelo formado por el modelo de negocio de las flotas tradicionales y de aquellas compañías que han surgido en España en los últimos años. Estas en un principio surgieron debido a la concepción que se tenía de que cualquier persona con un vehículo podía ofrecer servicios de taxi, dando lugar a una liberación total del sector, pero con el paso del tiempo se ha ido regulando dicha actividad, haciendo que solo puedan ofrecer dichos servicios los conductores que posean una licencia VTC, la cual es diferente a la del TAXI tradicional.

Se trata de un modelo muy conocido para las aseguradoras, ya que a día de hoy tiene muchas similitudes con el sector del TAXI, que lleva siendo asegurado muchos años.

Una de las principales ventajas de este tipo de seguros, además de la experiencia adquirida a lo largo de los años, es que los conductores de los vehículos están muy bien definidos en todo momento, lo que hace que la responsabilidad en caso de siniestro siempre este correctamente asignada, eliminando una de las principales complejidades de los modelos futuros.

Las principales empresas que se pueden encontrar actualmente dentro de esta clase son:

- TAXI tradicional → En este grupo se engloban todos los taxis tradicionales que se encuentran en España. La principal plataforma que ha surgido para competir con las empresas que se indican a continuación es “MyTaxi”, la cual es una agrupación de taxis que se pueden reservar mediante una aplicación del Smartphone y en la que el pago también se realiza a través de dicha aplicación.
- Vehículos con licencias VTC
 - *Uber* → Se trata de una plataforma que dependiendo del país tiene unas características diferentes, ya que en ciertos países un conductor particular puede utilizarla para ofrecer sus servicios. En el caso de España, sus conductores disponen de una licencia VTC. Ofrecen sus servicios a través de una aplicación de móvil mediante la que se reservan los trayectos, se valora a los conductores y se efectúa el pago.
 - *Cabify* → Plataforma de similares características a *Uber*, pero con una mayor flota en España. También se trata de una compañía que ofrece un coche con conductor privado, poseedor de una licencia VTC, mediante una aplicación de móvil. La principal diferencia con *Uber*, es que en todos los países en los que opera tiene estas características, nunca pudiendo ofrecer los servicios en esta aplicación un conductor particular.

3.4.4. Modelo para “trabajadores” temporales

Es un modelo que surge principalmente debido a la irrupción de las economías colaborativas, ya que se basa principalmente en la idea de compartir el vehículo en aquellos momentos en los que no se esté usando, a cambio de una compensación económica.

Está formado por aquellas personas individuales y que poseen de un coche, lo que puede hacer que ocupen diferentes posiciones en la relación que se da el alquiler o transporte, ya que pueden ser clientes / trabajadores de una plataforma.

Los propietarios de los vehículos disponen de un seguro normal asociado a su vehículo, pero al utilizar este tipo de plataformas el seguro dejará de ser válido, ya que normalmente no incluyen este tipo de acciones. Para ello será necesario desarrollar un producto que se pueda compaginar con el habitual en los vehículos, el cual solamente se encuentre activo cuando se realicen este tipo de interacciones.

Por otro lado, también existe la posibilidad de asegurar a la otra parte de la “relación” que se da al producirse un alquiler de este tipo, es decir, al usuario que va a realizar el alquiler de un vehículo. Este también será susceptible de necesitar un productor asegurador el cual solo se encuentre activo cuando se produzca el alquiler.

Este tipo de producto asegurador será similar al que se desarrolló en el “Modelo de solución de movilidad” propuesto, ya que comparten gran cantidad de características. El hecho de que haya dos modelos que compartan un tipo de usuarios aporta la posibilidad de desarrollar un producto que contemple ambas posibilidades, y que permita dotar de una gran rentabilidad para la compañía aseguradora.

Una empresa que engloba muy bien las características de este modelo es:

- Bipicar → Se trata de una solución de movilidad por la que se puede acceder a un coche de una forma fácil, flexible y económica. Disponen de dos tipos de planes entre los que se puede elegir, siendo diarios o suscripciones mensuales con todo incluido. (Bipicar, 2018).
Se trata de una empresa completamente novedosa en la que se ofrecen diferentes tipos de soluciones, ya que se pueden alquilar vehículos que son propiedad de otro usuario o bien vehículos que son propiedad de la empresa.
Una de sus principales características es que ofrecen un servicio de entrega del vehículo que el cliente desee, lo que aporta de gran comodidad al alquiler y ofrece un punto de diferenciación.
A su vez, el servicio que ofrecen de suscripción mensual aporta una alternativa frente a la posesión de un coche, teniendo prácticamente lo mismo, ya que se dispone de un vehículo todos los días que se desee sin haber un número máximo de utilización.

3.5. Impacto de cada uno de los modelos sobre la cadena de valor de las aseguradoras

	Modelo de Viajeros Ocasionales	Modelo para Flotas	Modelo de Solución de Movilidad	Modelo para trabajadores temporales
Desarrollo Productos, nuevos y existentes	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de productos nuevos, orientados a que la plataforma sea capaz de ofrecer coberturas adicionales a sus usuarios Temporal (se activa cuando el cliente lo necesite) 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de productos conocidos. Equiparables a las pólizas enfocadas a flotas tradicionales Continua 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de productos nuevos, ya que se trata de nuevos tipos que cubran aquellas desprotecciones de los usuarios de las plataformas (Ej. Franquicia) Temporal (se activa cuando el cliente lo necesite) → usuarios 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de productos nuevos. Se puede ofrecer un seguro adicional al propietario o al usuario Temporal (se activa cuando el cliente lo necesite)
Comercialización y Distribución	<ul style="list-style-type: none"> B2B (Business to Business) 	<ul style="list-style-type: none"> B2B 	<ul style="list-style-type: none"> B2C (Business to Consumer) 	<ul style="list-style-type: none"> B2C
Suscripción	<ul style="list-style-type: none"> Coberturas enfocadas a posibles sucesos que pueden ocurrir a lo largo de un viaje (accidentes, robos, etc) 	<ul style="list-style-type: none"> Coberturas tradicionales que cubran los posibles siniestros del vehículo Único conductor 	<ul style="list-style-type: none"> Coberturas que protejan a los usuarios de la plataforma 	<ul style="list-style-type: none"> Coberturas enfocadas a los usuarios de la plataforma, que bien ofrecen su vehículo o llevan a cabo un alquiler del mismo
Gestión de la Cartera	<ul style="list-style-type: none"> Lleva asociada una gestión de la cartera baja, ya que son productos simples 	<ul style="list-style-type: none"> Altas y bajas tradicionales 	<ul style="list-style-type: none"> Producto continuo que se activara cuando el cliente use dichas plataformas 	<ul style="list-style-type: none"> Gestión mas normal, ya que se puede enfocar como un producto complementario al producto tradicional
Prestaciones	<ul style="list-style-type: none"> Pequeñas prestaciones 	<ul style="list-style-type: none"> Tradicionales 	<ul style="list-style-type: none"> Muy variables, en función del tipo de cliente para el que se haya desarrollado el producto 	<ul style="list-style-type: none"> Tradicionales

Figura 18. Impacto de los nuevos modelos sobre la cadena de valor

Como se puede observar en la Figura 18, en función de los diferentes modelos se va a producir un impacto distinto en cada una de las partes de la cadena de valor. Esto es lógico ya que hay modelos que tienen una mayor cantidad de similitudes con los modelos que se han producido tradicionalmente y otros que aportan unos conceptos más disruptivos.

Las principales etapas de la cadena de valor se van a ver afectadas por cuestiones relacionadas con:

- **Desarrollo de productos (nuevos y existentes):** Los nuevos modelos elegidos van a demandar el desarrollo de productos aseguradores nuevos, los cuales se adapten a las características necesarias de los mismos. Es cierto que habrá algunos modelos que tengan una mayor similitud con los productos tradicionales, afectando menos a esta etapa. Este es el caso del Modelo para flotas, el cual es bastante parecido a los modelos que se llevan comercializando a lo largo de los últimos años.
En el caso de los modelos más novedosos, sí que se va a producir un cambio en la concepción de los modelos, lo que va a afectar directamente al desarrollo de los mismos. Las principales características que estos compartirán serán la novedad de los mismos, ya que no se tiene experiencia previa en ninguno de estos modelos (modelos de viajeros ocasionales, modelo de solución de movilidad y modelo de trabajadores temporales) lo que hará que puedan surgir problemas. Estos productos tendrán que ser principalmente temporales, ya que la mayoría de los seguros se irán activando / desactivando en función de si el cliente lo está utilizando o no, a diferencia de los seguros tradicionales que se encuentran siempre activos, independientemente de si el usuario está disfrutando de las coberturas o no.
- **Comercialización y distribución:** Esta etapa es una de las que menos cambios va a sufrir, ya que la comercialización y el marketing asociado a los productos se ve menos afectado por el tipo de modelo al que vaya dirigido.
La principal diferencia se dará en aquellas acciones donde el cliente final sea una compañía, B2B (Modelo de viajeros ocasionales y Modelo para Flotas); o si es destinado a un consumidor individual, también conocido como B2C (Modelo de solución de movilidad o Modelo de trabajadores temporales)
- **Suscripción:** Las suscripciones variarán en función del tipo elegido, pudiendo estar dirigidas a usuarios de las plataformas, a las propias plataformas o a los conductores de los vehículos
- **Gestión de la cartera:** Se trata de una de las etapas que más cambios va a sufrir, debido a que como se ha explicado en puntos anteriores las

pólizas se irán activando / desactivando en función de las necesidades del cliente, lo que hace necesario destinar recursos de la compañía para poder monitorizar los momentos en los que las coberturas se encuentren activas o no.

Estas características se darán principalmente en el “Modelo de solución de movilidad”, siendo el resto más tradicionales, en cuanto a esta etapa se refiere.

- **Prestaciones:** En esta etapa no se encuentran demasiados cambios con lo que se viene efectuando tradicionalmente, ya que los cambios en las prestaciones de la pólizas se habrán recogido en la primera etapa de la cadena de valor (Desarrollo).

4. Posicionamiento actual de las aseguradoras

4.1. Visión general en la industria

La economía colaborativa ha provocado un cambio cultural en el sector de seguros tradicional. Se les está pidiendo a los proveedores de seguros que ofrezcan soluciones de seguro más flexibles, ya sea a través de *brokers* o creando nuevos productos "listos para usar". Se pueden contar diferentes *players* que están ofreciendo soluciones innovadoras de seguros para las plataformas de economía colaborativa. (Val, 2017)

La industria global de seguros vale casi \$ 5 billones y ha tardado en modernizarse. En unas declaraciones de *Mark Wilson*, CEO de Aviva, se aseguraba que "la industria está en la edad de piedra, poniéndose en riesgo de perder una parte de este mercado lucrativo para los nuevos participantes. Los observadores coinciden en que proporcionar un seguro específico para la economía colaborativa será una de las áreas de mayor crecimiento para las aseguradoras en los próximos cinco años. De acuerdo con el Director Ejecutivo de la Asociación de Corredores de Seguros Británicos (BIBA) *Graeme Trudgill*, estas compañías deberían ver el rápido crecimiento de la economía colaborativa como una oportunidad.

Según una encuesta realizada por la firma de investigación de mercado *Marketforce* en 2016 (Marketforce, 2016), la gran mayoría de las aseguradoras ha avanzado poco en el diseño de soluciones enfocadas en la economía colaborativa. Solo el 10% tiene una oferta disponible al público y otro 35% solo está en etapa piloto. Más de la mitad (55%) no han tomado medidas para cumplir con estas nuevas necesidades de seguro, y podrían perderse una nueva e importante línea de negocios a medida que el sector de la economía colaborativa aumenta rápidamente.

Una de las recomendaciones del informe es que se asocien con plataformas de economía compartida para poder establecerse en este mercado de rápido crecimiento. Esto ha creado una oportunidad no solo para las *insurtechs*, sino que también están generando ingresos para la industria de seguros tradicional a través de una variedad de asociaciones. Por ejemplo, las políticas de *SafeShare* están respaldadas por *Lloyd's of London*, *Trölv* se ha asociado con *Munich Re*, *Axa* y *Suncorp*, mientras que *Simplesurance* se ha asociado con *Allianz*.

Hoy en día la investigación sobre estos aspectos se centra principalmente en la posibilidad de conseguir asociaciones (*partnerships*) en lugar de productos disruptivos. Uno de los aspectos más difíciles para las *insurtechs* es desafiar a los titulares en varias cuentas debido principalmente a:

- Conocimiento superficial de la industria de seguros.
- Falta del capital requerido para suscribir el seguro.
- Falta de los recursos necesarios para involucrarse en las engorrosas partes reguladoras del seguro.

Por otro lado, las *startups* de *insurtech* tienen una mejor comprensión de las expectativas del consumidor y de la tecnología que ayuda a la industria de seguros a aumentar la eficiencia y reducir los costos. Esta es la razón por la que este tipo de compañías se están asociando con aseguradoras globales establecidas que cuentan con capital y experiencia regulatoria, así como un mayor acceso a los recursos para ayudar a escalar y expandirse a través de los países. A su vez, esta asociación es ideal para las grandes empresas que no tienen que asumir el riesgo de desarrollar una *startup* interna.

				¿A quién aseguran?			
	Global	EU	USA	Sector	Partnerships	Usuarios	Plataformas
Negocio Asegurador	 ZURICH	●		Transporte Homesharing Objetos personales	 	●	●
	 Allianz	●		Ridesharing Espacios Coworking Objetos personales	   	●	●
	 AXA	●		Ridesharing Carsharing Homesharing	  	●	●
	 Munich RE	●	●	Carsharing Homesharing	  	●	●
	 Allstate	●		Ridesharing Homesharing		●	
	 Metromile	●		Ridesharing		●	●
	 Slice	●		Ridesharing Homesharing			●
	 Admiral		●	Ridesharing Carsharing	 	●	●

Figura 19. Ejemplos en el posicionamiento de las aseguradoras. (Val, 2017)

4.2. Casos ejemplo presentes en la industria

Las aseguradoras globales como *Axa*, *Allianz*, *Munich Re* y *Swiss Re*, están priorizando fuertes inversiones en tecnología y han establecido sus propios fondos de capital de riesgo para invertir en nuevas tecnologías y nuevas empresas.

A continuación se repasan cómo algunas aseguradoras tradicionales clave se están posicionando en la economía colaborativa y desarrollando sus ideas y productos para aprovechar este entorno de crecimiento (Marketplace, 2017). Un tema recurrente parece ser el aprendizaje para las aseguradoras, tanto por los posibles beneficios futuros como por las asociaciones que pueden surgir con la innovación que está teniendo lugar (innovación tecnológica y el posicionamiento inteligente).

4.2.1. Zurich

Zurich es una aseguradora global suiza presente en más de 170 países. En 2015, la compañía estableció un "Grupo de trabajo de economía compartida" para explorar oportunidades dentro de este sector. Este grupo de trabajo interfuncional está desarrollando una estrategia para adoptar la economía colaborativa y ayudar al negocio a desarrollar nuevos productos y soluciones.

Zurich está siguiendo muy de cerca el debate sobre la economía colaborativa, tanto en la UE como en el Reino Unido (una de sus principales zonas de negocio), y ha estado presionando y patrocinando diversas iniciativas para desarrollar su experiencia y posicionarse como una empresa que aproveche estas oportunidades emergentes.



Figura 20. Logo de Zurich

Algunas de las iniciativas de Zurich lanzadas en el espacio de la economía colaborativa incluyen:

- Acuerdo con **Uber** para ampliar los seguros de los conductores (exceso de responsabilidad de contingencia) en la región de Asia y el Pacífico.
- Asociación con **Airbnb** como parte de su Seguro de protección de inquilino.
- Cooperación con la empresa española **Relendo** (alquiler de artículos personales).

4.2.2. Allianz

Allianz, con sede en Munich, es la compañía de seguros más grande del mundo. En esta compañía se ha establecido una unidad dedicada a los canales alternativos,

como la economía colaborativa, donde la atención se centró principalmente en el seguro de automóviles. A su vez también ha patrocinado la última guía BIBA 2016 para la economía colaborativa.



Figura 21. Logo de Allianz

A continuación, se incluyen algunas de las iniciativas que han lanzado en el espacio de la economía colaborativa (Market Place, 2017):

- Proporcionan cobertura integral de seguro de propiedad, incendio y robo a terceros para clientes de seguros de automóviles privados que brindan servicios de viaje compartido en Australia.
- En el 2016, Allianz firmó sociedades con *Drivy*, (compañía de alquiler de automóviles punto a punto), *Amovens* se trata de una plataforma que tiene como su principal negocio ofrecer la posibilidad de compartir el vehículo en trayectos de corta / larga distancia (*Carsharing*, P2P y leasing), *RideLink* (alquiler de automóviles P2P) y *Car2Go* (*Carsharing*)
- También en Julio de 2016, *Allianz* lanzó la incubadora *Allianz X insurtech*. *Allianz X* es un pilar clave de la estrategia de transformación digital del Grupo Allianz y está diseñado para detectar, construir y escalar nuevos modelos de negocios globales en el espacio de investigación. Esta nueva división se encarga de buscar "oportunidades de crecimiento estratégico" en áreas adyacentes como *blockchain*, inteligencia artificial, realidad virtual y nuevas oportunidades que puedan surgir de seguros en la economía colaborativa.

A su vez, también firmaron un convenio de cooperación e inversión con *Simplesurance*, que tiene sede en Berlín. Fundada en 2012, *Simplesurance* ha desarrollado un software que permite a los clientes comprar productos a través de internet y comprar una cobertura de seguro correspondiente. La *startup* ahora distribuye productos de seguros de Allianz en 28 países europeos a través de 1.500 tiendas online.

- *Allianz Global Assistance USA* estableció "*The Sharing Economy Index*" en 2015 con el objetivo de poder rastrear y monitorizar la confianza del consumidor en el mercado de la economía colaborativa para la planificación de viajes.

4.2.3. AXA

AXA es una aseguradora global francesa con sede en París. En marzo de 2016, el presidente ejecutivo, Thomas Buberl, anunció que la compañía se centraría en potenciar su transformación digital. El CEO dijo que abrazar el futuro digital será crucial para evitar que AXA se vea perturbada por posibles nuevos participantes en el mercado.

Desde el 2014 se han ido estableciendo diferentes alianzas con empresas, como pueden ser los gigantes de internet LinkedIn y Facebook, en los que la aseguradora ha estado buscando más oportunidades en el mundo digital. La estrategia de innovación de AXA incluye la creación de un ecosistema de estructuras dedicadas a la inversión y la innovación: *AXA Lab* (detector de tendencias emergentes), *Kamet* (incubadora de innovación tecnológica), *AXA Strategic Ventures* (fondo de capital de riesgo con presencia en San Francisco) y *AXA Socios* (facilitador de la asociación comercial). Entre 2013 y 2016, Axa ha realizado una inversión en digital de € 950 millones, siendo uno de los principales ámbitos en los que invierte sus recursos.



Figura 22. Logo de AXA

La economía colaborativa es un área crítica de innovación para AXA en el corto plazo. Estos consideran que la economía colaborativa y los nuevos comportamientos de los clientes son una oportunidad, y están desarrollando alianzas y productos en torno a esta economía. Ejemplo de esto puede ser:

- En Mayo de 2015, AXA anunció su asociación con *BlaBlaCar* para ofrecer a sus usuarios en Francia un innovador producto de seguro que proporciona cobertura de seguro adicional gratuita. La asociación se extendió posteriormente a España, Italia, Alemania, Reino Unido y Bélgica.
- Axa ha desarrollado alianzas en España con la compañía de autos compartidos P2P *SocialCar*, la comunidad de intercambio hogareño *MyTwinPlace*, y con la aseguradora pionera P2P *Friendsurance* en Alemania.

4.2.4. Admiral

Admiral, una compañía especializada en ofrecer seguros para automóviles del Reino Unido, ha estado desarrollando su estrategia de economía colaborativa desde 2015 cuando dedicado a poder estudiar y aprovechar dicha tendencia. A su vez, la compañía también es un miembro líder de *Sharing Economy UK*, el organismo de comercio para la economía colaborativa.



Figura 23. Logo de Admiral

En esta aseguradora se están adoptando medidas para aprovechar la tendencia de la economía compartida a través principalmente de acciones destinadas al hogar compartido (*home-sharing*), pero también se han iniciado acciones destinadas al uso compartido de automóviles a través de asociaciones con *easyCarClub* (desde 2015), que se trata del mayor mercado de alquiler de vehículos P2P en el Reino Unido, y la compañía danesa *Rentecarlo*, que se trata de una de las mayores plataformas del país.

5. Definición de criterios de entrada en los nuevos modelos

Uno de los principales objetivos del presente documento consiste en establecer una serie de criterios o reflexiones que faciliten a las aseguradoras la toma de decisiones, de cara a saber si es una opción beneficiosa para ellas entrar en el mundo de la economía colaborativa o no.

Como es lógico dependiendo del negocio al que este más enfocado la aseguradora estas preguntas variarán o tendrán un efecto diferente, pero se cree que desde un punto de vista general todas las empresas de este tipo se van a ver afectadas por las cuestiones que se proponen a continuación.

Responder o reflexionar sobre este tipo de preguntas es totalmente necesario para las aseguradoras, ya que con ellas se pueden descubrir riesgos u oportunidades que no se tenían contemplados. En un principio consiste en una de las primeras etapas a realizar a la hora de desarrollar un estudio sobre el negocio.

Como se demostrará a lo largo de los siguientes apartados estos criterios van a ir variando en función de los diferentes modelos que se han propuesto (Modelos futuros en función del tipo de cliente), permitiendo poder diferenciar con más precisión el impacto que pueden producir en las diferentes compañías. A su vez esto permite que una determinada empresa no vea rentable la penetración en uno de los modelos, pero en cambio sí lo observe en otro, pudiendo en definitiva ofrecer más soluciones a las empresas que desarrollen esta reflexión o que estén interesadas en poder entrar en los negocios asociados a esta tendencia.

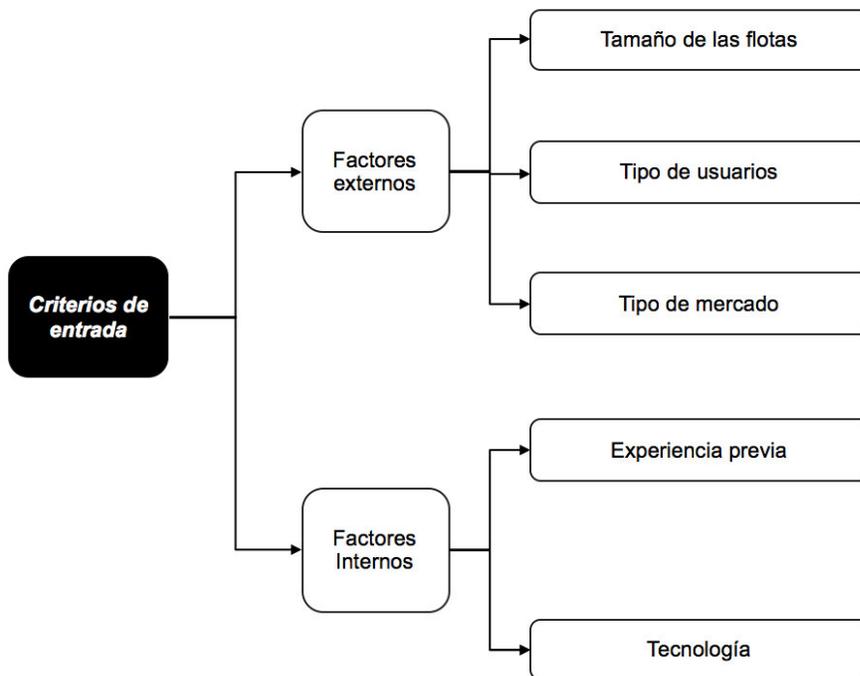


Figura 24. Esquema de los diferentes criterios de entrada para los nuevos modelos

Uno de los principales aspectos que hay que tener en cuenta es que estos criterios se han establecido desde un punto de vista externo, con lo que sería adecuado entablar reuniones con aseguradoras que pudiesen validar los mismos o incluir otros que consideren oportunos, siendo estos más específicos de la industria. De todas formas, es imprescindible que dichos criterios se vayan actualizando a medida que las aseguradoras tengan experiencia en estos ámbitos, ya que seguramente surgirán criterios que no se habían tenido en cuenta u otros a los que se les había dado una gran importancia al final resulta que no tienen tanto impacto como se había pensado.

Las compañías que desarrollen este análisis tendrán que ponderar los criterios una vez se hayan analizado, de cara a poder establecer cuáles son los que tienen un mayor impacto y poder valorarlos correctamente.

5.1. Factores externos

Los factores externos son aquellos formados por aspectos que engloban características ajenas a la operativa de la empresas aseguradoras, es decir, que en un principio no pueden ser controlados por las diferentes compañías. Normalmente el hecho de que no se puedan controlar provocará que sean aspectos críticos para las mismas, ya que es muy difícil mitigarlos y tienen un efecto directo sobre el beneficio de la compañía, ya que si aumenta la siniestralidad o el fraude, el beneficio disminuye.

Estos factores serán los más susceptibles de ir cambiando con el paso del tiempo, ya que se producirá una evolución de la tendencia adaptando estas características a las nuevas demandas del mercado. Es por esto, que sobre estos aspectos habrá que seguir haciendo un análisis cada cierto tiempo, a fin de observar nuevos riesgos u oportunidades.

En los apartados siguientes se han identificado los principales factores externos que pueden tener un mayor impacto en los modelos que se han identificado, y que por ello conviene analizar en detenimiento.

5.1.1. Tamaño de las flotas

A día de hoy con la irrupción de la economía colaborativa y la creciente tendencia de la sociedad por emprender surgen con gran frecuencia empresas dedicadas a actividades de esta índole. Es por esto que es imprescindible ejercer un control sobre el tamaño de las flotas, ya que dependiendo de este se pueden considerar diferentes patrones de actuación, tanto de sus usuarios como de la operativa propia de la empresa.

Este tamaño puede influir directamente en cuestiones como fraude o el perfil de los usuarios. Una *startup* pequeña que acaba de empezar puede sufrir los primeros

meses problemas de liquidez, ya que la inversión necesaria para entrar en este sector suele ser elevada debido principalmente a la adquisición de los vehículos, si se trata de una plataforma del tipo Car2go o Emov. Estos problemas de liquidez pueden desembocar en que se simulen siniestros o que se lleguen a acuerdos con terceras partes, por ejemplo talleres, para cometer fraude.

Es por esto que normalmente una empresa de un tamaño menor puede reportar un mayor resigo en cuanto a estos aspectos se refiere, pero a su vez se trata de una compañía mucho más fácil de controlar ya que dispone de un menor número de vehículos.

En cuanto al producto asegurador, será más fácilmente adaptable si el volumen de clientes a los que va destinado o que lo utilizarán es grande, ya que reportara un mayor porcentaje de beneficios para la empresa aseguradora. El hecho de que se adapte la póliza a los requerimientos de la plataforma de la economía colaborativa, hace que esta pueda maximizar su beneficio, lo que disminuye el riesgo de impago y la posibilidad de fraude. Por otro lado, si hay un mayor volumen de clientes se tendrá que tener un mayor control de los mismos, de cara a poder asignar correctamente la responsabilidad en caso de siniestro.

5.1.2. Tipo de usuarios

Los usuarios que utilicen las diferentes compañías serán una de las principales características de cara a poder asignar un perfil de riesgo de la plataforma a la que se le ofrezca el producto asegurador.

Actualmente no se tienen patrones de conducción asociados a los perfiles de los usuarios de dichas plataformas, pero probablemente en unos años cuando la tecnología haya penetrado dichas soluciones de movilidad, cada perfil de cliente que utilice estos servicios llevará asociado una puntuación en función de su conducción. Esta puntuación permitirá poder aplicar un sobrecoste a los perfiles que más riesgo representen y un descuento a aquellos que sean muy seguros, lo que dará lugar a un aumento de la rentabilidad de los productos aseguradores y de su beneficio. Por otro lado, también los usuarios intentarán que dicha puntuación sea lo más baja posible, lo que provoca una situación ventajosa para la mayoría de los *players* del mercado, ya que con una conducción más segura por parte de los usuarios, bajarán los siniestros y con ello aumentara el ratio de siniestralidad de las aseguradoras.

Otra formas que tienen dichas plataformas de poder acotar el perfil de sus usuarios es con la delimitación de la utilización de sus vehículos (radio M-30, M-40, etc.), ya que a medida que esta zona aumente se contemplarán más zonas del extrarradio que, en términos estadísticos, tienen un mayor número de siniestros.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, se puede concluir que en los años venideros será más fácil acotar los diferentes perfiles de los usuarios de las empresas de la economía colaborativa y la posibilidad de siniestro de cada una de las diferentes plataformas.

Actualmente la única manera que se tiene de poder diferenciar a las compañías en función de dicho aspecto, es la edad de sus usuarios, siendo los dos principales grupos (TechTarget, 2018):

- **Millennials** → Los Millennials, también conocidos como Generación Y, son el grupo demográfico que sigue directamente a la Generación X. Generalmente se aplica a todas las personas que alcanzaron la edad adulta alrededor del cambio de siglo XXI, es decir, que nacieron desde 1980 hasta el año 2000.

Una de las principales características de este grupo es que crecieron con ordenadores, Internet y la interfaz gráfica de usuario (GUI). Esta familiaridad con los aparatos tecnológicos, los convierte en expertos en entender las interfaces y los lenguajes visuales. En términos generales, tienden a ajustarse fácilmente a los nuevos programas, sistemas operativos (SO) y dispositivos y a realizar tareas basadas en ordenadores más rápidamente que las generaciones anteriores. Aunque se ha demostrado que la multitarea no suele ser una forma efectiva de trabajar, los Millennials pueden ser los empleados con más posibilidades de llevarlo a cabo con éxito.

Este grupo generalmente se siente cómodo con la idea de compartir sus datos privados a través de internet, característica necesaria para poder utilizar la mayoría de las plataformas estudiadas en el presente documento. La privacidad, en el ojo del milenio, es principalmente una preocupación de la configuración funcional que limita quién ve sus acciones online.

Todas estas características demuestran que son el principal grupo de utilización de los servicios de las empresas de las plataformas colaborativas, lo que hace que los productos aseguradores tengan que estar principalmente diseñados para las inquietudes de estos. Además no representan un perfil de riesgo demasiado alto, ya que ya empiezan a tener edades en las que se ha alcanzado una madurez que les hace actuar con más responsabilidad que, por ejemplo, la generación Z.

- **Generación X (Adultos)** → La generación X es el grupo demográfico compuesto por aquellas personas nacidas entre 1960 y 1980. Los miembros de esta generación, fueron niños durante tiempos de cambio social y es por eso que se les llamaba "generación *latchkey*", debido a la reducción de la supervisión de adultos como niños en comparación con generaciones anteriores, como resultado principalmente del aumento de las tasas de divorcio y de la mayor participación materna en la fuerza de trabajo, mientras que antes la mujer estaba dedicada principalmente al cuidado de los niños en sus casas.

Estos fueron los que observaron la irrupción de los ordenadores e internet, haciendo que se tuviesen que acostumbrar a su utilización en su día a día y en su vida profesional. No todos los miembros de esta generación se han adaptado igual de bien, ya que hay personas que aún no confían en el uso

de internet o en compartir sus datos a través de las redes, pero en términos generales se puede decir que están bastante bien adaptados a las corrientes actuales, en cuanto a tecnología se refiere. Es por esto, que se trata de un grupo generacional que puede llegar a utilizar los vehículos de la economía colaborativa, pero nunca llegarán a ser el principal impulso de dichas empresas.

- **Generación Z** → Se trata de la generación que viene después de los Millennials, es decir, aquellas personas que han nacido en el siglo XXI (a partir del año 2000). Se trata de la generación que más adaptada se encuentra al uso de la tecnología, ya que desde su nacimiento se encontraron con la posibilidad de poder utilizar los diferentes dispositivos electrónicos. Esto les convierte en unos clientes potenciales inmensos para dichas plataformas, pero actualmente solo una pequeña parte de los mismos tiene la edad suficiente para conducir, con lo que no tienen casi peso en la facturación total de este tipo de empresas. Lo que sí que hay que tener en cuenta es que en los próximos años serán probablemente el grupo más activo de este tipo de compañías, haciendo probablemente que el perfil de sus usuarios cambie. Personas que se acaban de sacar el carnet, con una vida nocturna muy activa, representan un grupo con un mayor riesgo que los que se han ido analizando con anterioridad. Es por esto que habrá que considerar productos aseguradores especialmente diseñados para esta generación, o bien contemplan la posibilidad de que los siniestros suban debido a que empiecen a utilizar los servicios que se han analizado.

5.1.3. Tipo de mercado

Este tipo de empresas provocan cambios disruptivos en las actividades tradicionales que hay en los países, dando lugar a huelgas o manifestaciones de los sectores que se ven afectados. Uno de los casos más notables en los que se puede observar este aspecto es la pelea de Cabify y Uber con el sector taxista en España, debido a que los segundos creen que actúan de una manera que no es legal y que provoca que no sea una competencia leal.

Este tipo de factores pueden dar lugar a que los gobiernos de los países se enfrenten a determinadas crisis y que tengan que tomar determinadas decisiones sobre quien tiene razón en los diferentes debates que se produzcan. Estas decisiones pueden producir cambios regulatorios que pueden cohibir las actividades desarrolladas por las diferentes compañías, lo que les puede poner en aprietos económicos o incluso hacerlas desaparecer.

Por otro lado, el tipo de país del que se trate también puede influir en el perfil y volumen de clientes que utilicen las diferentes plataformas, ya que países en los que haya gran cantidad de turistas plataformas del tipo Car2Go van a verse

beneficiadas, ya que supone una alternativa más económica a los métodos tradicionales de alquiler de vehículos. A su vez, el perfil de estos turistas también puede afectar a la compañía, ya que hay veces que los turistas viajan a un país con la percepción de que sus actos no van a tener consecuencias y que las leyes son más laxas, dando lugar a que se cometan un mayor número de imprudencias y con ello aumentando la probabilidad de siniestros y el perfil de riesgo para la compañía aseguradora.

También la seguridad del mercado que se quiera penetrar tendrá un efecto sobre las actividades de este tipo de compañías, ya que por ejemplo, en países donde la seguridad es baja, como México o Brasil, este tipo de compañías tiene una gran utilización debido a que los usuarios de las mismas se sienten más protegidos que con los taxis tradicionales. Por otro lado, en países como Brasil se han producido incidentes asociados a las actividades de plataformas como Uber, ya que los conductores ofrecían la posibilidad de pagar en efectivo, lo que hacía que al final de la jornada laboral tuvieran gran cantidad de dinero en efectivo, haciendo que se produjesen numerosos robos (Pasajeros de Uber denuncian casos de acoso y robo, 2017).

Todos estos factores se han de tener en cuenta a la hora de decidir si se penetra cierto mercado o no, ya que esta estabilidad en los modelos de negocio hace que se limite el riesgo.

5.2. Factores Internos

Los factores internos son aquellos aspectos que sí que pueden ser controlados por la compañía aseguradora, de forma que se pueden desarrollar mecanismos de actuación para mitigar los riesgos o aprovechar las oportunidades.

A pesar de que son aspectos que dependen propiamente de las compañías, es difícil que se produzcan cambios radicales en los mismos, ya que normalmente llevan asociadas una gran inversión para poder actuar sobre ellos.

5.2.1. Experiencia previa

La experiencia previa en este tipo de situaciones resulta fundamental a la hora de poder tomar las decisiones o de considerar correctamente los riesgos implícitos de iniciar un proyecto de estas características. Una aseguradora que no disponga de experiencia previa a la hora de asegurar a flotas, va a sufrir un cambio todavía si cabe más drástico, haciendo que la probabilidad de existir se reduzca.

Es cierto que todas las aseguradoras en un primer momento no tenían experiencia, pero actualmente se puede solventar este problema con la contratación de profesionales de otras compañías que sí que la tengan o bien con la adquisición de servicios de consultoría que transmitan el conocimiento a los profesionales encargados de desarrollar los nuevos productos.

Tener una experiencia alta en este aspecto, conlleva una serie de implicaciones como pueden ser:

- **Mejor control del fraude** → El tipo de fraude que se produce cuando se asegura a una flota es distinto al que tradicionalmente afecta a los particulares, lo que hace que la manera de lidiar con él sea diferente. Habrá modelos en los que este fraude no tenga tanto impacto, como puede ser el “Modelo de Viajeros Ocasionales”, pero aquellos que tengan más similitudes con los modelos tradicionales de flotas habrá que tener en cuenta la gestión del mismo.
No solo es que el control del fraude sea mejor si se dispone de experiencia previa, sino que también se poseerán los recursos necesarios para poder llevar a cabo las acciones necesarias para el mismo. Estas normalmente llevan asociadas una inversión que si se dispone de experiencia previa no se tendrá que hacer, o se hará en menor medida.
- **Mayor facilidad en el diseño de los productos** → Como es lógico si se tiene experiencia previa en la operación de este tipo de servicios, el diseño de los productos aseguradores necesarios será más sencillo. Estos productos tendrán que poder evaluar el riesgo que llevan asociado las pólizas, así como las coberturas que se tienen que ofrecer.

Una de las principales características de este criterio es que no todos los modelos se ven igualmente afectados por el, con lo que una posible solución para aquellas aseguradoras que no dispongan de experiencia previa será centrarse en aquellos modelos de negocio en los que no tenga tanto impacto el hecho de no tener experiencia previa.

5.2.2. Tecnología

El correcto funcionamiento de los diferentes productos aseguradores diseñados para poder competir en los modelos surgidos a partir de la tendencia de la economía colaborativa, debe de contar con una buena implantación de la tecnología.

Hay aspectos que no se pueden conseguir sin tener una tecnología asociada a los vehículos, ya que son necesarios gran cantidad de sensores para poder obtener, por ejemplo, el perfil de conducción de los usuarios. Gran parte de los problemas que se han identificado en los apartados anteriores, como puede ser la problemática de la asignación de la responsabilidad en caso de siniestro que se produce actualmente en algunas plataformas de la economía colaborativa (Car2go o Emov), se resolvería con la utilización de dichos sensores.

Es por esto que se trata de uno de los aspectos más críticos a la hora de decidir si se entra o no en los diferentes modelos, teniendo muchísimo impacto en el “modelo de solución de movilidad” o en el “modelo para trabajadores temporales”.

Es curioso que actualmente todos los coches del mercado poseen los sensores necesarios para poder saber este tipo de aspectos, gracias principalmente a sensores de tipo OBD. Este sensor es utilizado por los talleres para hacer los test correspondientes e identificar determinados patrones. Lo que habría que desarrollar es algún aparato que recogiese dichos datos en tiempo real, de cara a poder asignárselos a los diferentes usuarios. Esto se podría hacer mediante aplicaciones móviles o aparatos de recolección de datos que los vayan almacenando. Una implantación de la tecnología en los vehículos podrá permitir que se consigan las siguientes características:

- Posibilidad de adaptación de las tarifas en función del perfil del conductor, lo que es una ventaja para las aseguradoras (mayor rentabilidad), como para los usuarios que podrán obtener unos precios más bajos si tienen un buen comportamiento.
- Posibilidad de controlar fraude y siniestralidad, ya que si se sabe en todo momento el estado en el que se encuentra el vehículo en el momento en el que se produzca un deterioro del mismo se tendrá perfectamente identificado a la persona que lo está utilizando.
- Oferta de productos temporales, formados principalmente por pólizas que se activen o se desactiven, para que por ejemplo viajeros que utilicen plataformas como “BlaBlacar” o “Car2go” solo tengan activas las coberturas en los momentos en los que estén disfrutando de algún tipo de servicio.

5.3. Impacto de los criterios en los diferentes modelos

Todos los criterios que se han expuesto en el apartado anterior (Definición de criterios de entrada en los nuevos modelos) tendrán un impacto diferente dependiendo del modelo al que apliquen, permitiendo poder empezar a hacer una “valoración” de qué tipo de modelo tiene más o menos riesgo, y con ello poder observar cual es más interesante para las aseguradoras.

A continuación se irá analizando el impacto que tienen los criterios que se han elegido con anterioridad en los diferentes modelos:

- **Modelo para viajeros ocasionales** (seguros para empresas como Blablacar)
 1. Tipo de mercado → El tipo de mercado va a tener un impacto relativamente alto (3 sobre 4) en este modelo, ya que el éxito de las compañías que se enfoquen en este tipo de clientes pueden verse

afectadas por una falta de seguridad que afecte al país en cuestión. Este tipo de empresas dependen directamente de sus redes de usuarios, con lo que si las personas no se fían de que otra persona desconocida les transporte de un punto a otro, el modelo de negocio puede fallar y con ello los productos aseguradores asociados.

Otro factor que depende del mercado y que puede condicionar a las empresas es la red de transportes que exista en el país, ya que estas plataformas suponen una solución de movilidad para conectar puntos que actualmente no tienen conexión debido a que no interesa económicamente. La mayor parte de puntos de este tipo que hay en un país hará que tenga una mejor implantación en el mismo y un menor riesgo.

Este tipo de modelos, normalmente no se verán afectados por cambios en la regulación ya que no están concebidos para que el conductor o propietario del vehículo obtenga un beneficio económico, sino que la idea es compartir los gastos del viaje.

2. Tipo de Usuarios → El perfil de los usuarios tendrá un impacto bajo (1 sobre 4) en este modelo, ya que gran parte de la población dispone actualmente de conexión a internet en su dispositivo móvil, que se trata del único requisito para utilizar el servicio. Es cierto, que de normal la mayor parte de sus usuarios será gente joven que tiene unos medios económicos más reducidos, pero ya hay estadísticas que muestran que han una gran aceptación por parte de la población adulta (La Vanguardia, 2016).
3. Tamaño de las flotas → El tamaño de las flotas no tiene apenas impacto sobre este tipo de modelos (1 sobre 4), ya que no disponen de vehículos propios. Si tendrá impacto el número de usuarios que utilicen la plataforma, que al fin y al cabo son los que forman la flota. La diferencia con los otros modelos es que las plataformas que se basan en este modelo no se tienen que preocupar por el estado de los vehículos o porque se cometa fraude en los mismos.
4. Tecnología → En este caso el impacto también va a ser bajo (1 sobre 4) ya que por el mismo motivo que en el criterio anterior, no es necesario tener un control a tiempo real sobre los vehículos de las plataformas, ya que es el conductor el que es responsable del mismo y el que es propietario de la póliza, con lo que cualquier siniestro recaería en él y no en la compañía.
5. Experiencia previa → Como en cualquier producto asegurador la experiencia previa es importante, pero en comparación con los otros modelos no tendrá un impacto excesivo (2 sobre 4). El diseño de los productos aseguradores enfocados a este perfil de clientes no debería

ser excesivamente complicado, ya que simplemente sería ofrecer unas coberturas adicionales que dichas plataformas puedan ofrecer a sus clientes, de cara a que estos tengan una mejor experiencia y se sientan más seguros cuando utilicen sus servicios

- **Modelo para flotas** (seguros para empresas como Cabify o propietarios individuales de TAXI)
 1. Tipo de mercado → Este criterio tiene el mayor impacto para las empresas que se encuentren dentro de este modelo (4 sobre 4). Esto se debe principalmente a los cambios regulatorios que pueden sufrir los países en los que se cambien regulaciones sobre la utilización de plataformas como Uber o Cabify. Estos cambios pueden producir efectos drásticos en estas empresas o en el sector del TAXI, pudiendo producir en ambos casos consecuencias en las aseguradoras. Por otro lado, la seguridad que haya en los diferentes mercados también tendrá impacto en este modelo, haciendo que no en todos los países del mundo sea posible que surjan los diferentes tipos de flotas que se han explicado con anterioridad.
 2. Tipo de Usuarios → Debido a que la aseguradora ofrece coberturas a los propietarios de los vehículos o a las compañías que poseen una flota, cualquier siniestro que le ocurra al vehículo tendrá un efecto sobre la aseguradora, con lo que el perfil de los usuarios sí que tendrá un impacto alto (3 sobre 4) pero sin llegar al máximo ya que normalmente se trata de conductores profesionales o con gran experiencia.
 3. Tamaño de las flotas → Con el mismo razonamiento que en el apartado anterior, se puede asignar una incidencia alta para este criterio (3 sobre 4).
 4. Tecnología → En este modelo los conductores de los vehículos estarán normalmente identificados, sabiendo en todo momento quien es el que está conduciendo el vehículo y pudiendo asignar con facilidad la responsabilidad en caso de que se produzca un siniestro. Esto hace que la tecnología no tenga una incidencia muy alta (2 sobre 4), ya que es cierto que facilitaría la gestión de los diferentes percances que pudiesen suceder pero no se trata de un requisito indispensable, como si sucede en otros modelos elegidos.
 5. Experiencia previa → Este criterio es muy importante a la hora de poder llevar a cabo una gestión correcta de la cartera de los productos aseguradores para clientes de este criterio, ya que se trata del modelo de flotas tradicional pero adaptándose a los nuevos requerimientos y los nuevos tipos de flotas. Tener una experiencia facilitará

enormemente el diseño de los mismos, con lo que se puede decir que tiene un impacto alto (3 sobre 4).

- **Modelo de solución de movilidad** (seguros para los usuarios de plataformas del tipo Car2Go)
 1. Tipo de mercado → Se trata de un criterio con un impacto alto (3 sobre 4) este tipo de modelo, ya que cualquier cambio regulatorio puede tener efectos en la operativa de las empresas pero estos cambios no se contemplan actualmente y en caso de que se produzcan se tendrán que comunicar con antelación suficiente.
Un ejemplo del cambio regulatorio que podría afectar a este tipo de plataformas, es si en los centros urbanos de las ciudades, como Madrid, no se permitiese aparcar a los vehículos eléctricos sin tener que afrontar los cuotas procedentes al parquímetro. Esto haría que los usuarios tuviesen que efectuar los alquileres en determinados lugares, perdiendo una de sus principales utilidades.
 2. Tipo de Usuarios → Los usuarios van a ser los conductores de los vehículos, lo que hace que el perfil que estos tengan estará ligado con la cantidad de siniestros o incidentes que estos sufran, y con ello con las correspondientes indemnizaciones a afrontar por las compañías aseguradoras, lo que demuestra que tiene una incidencia muy alta para las compañías de seguros (4 sobre 4).
Factores como el nivel de turistas que utilicen la plataforma, edad de sus usuarios, radio de acción, etc; tendrán que tenerse en cuenta a la hora de poder evaluar correctamente el perfil de riesgo que supone para la compañía aseguradora.
 3. Tamaño de las flotas → EL tamaño de las flotas va a tener una incidencia altísima en la compañía aseguradora (4 sobre 4), ya que si se trata de un volumen alto se puede dar lugar a gran cantidad de coberturas, lo que hace necesario tener unas “reservas” para poder hacer frente a los mismos en caso de necesidad.
Pero si el tamaño de la flota es bajo, también supone un riesgo para la compañía aseguradora, ya que este hecho limita la capacidad de éxito de la plataforma de economía colaborativa, haciendo que se puedan producir dificultades económicas que pueden llevarles a cometer fraude o al impago de las cuotas de las pólizas.
 4. Tecnología → La tecnología es uno de los factores imprescindibles para poder asegurar el éxito en este tipo de modelos, lo que hace que tenga una importancia muy alta (4 sobre 4). Los conductores de este tipo de plataformas van cambiando continuamente, efectuando alquileres temporales que en gran medida duran menos de 20 minutos, según Héctor Áres (Motorpasión, 2018).

Poder disponer de la tecnología necesaria es imprescindible para poder lidiar con el hecho de conductores tan temporales, los cuales necesitan estar convencidos de que en caso de siniestro la responsabilidad del mismo estará correctamente asignada, cosa que no sucede en la actualidad. De hecho, esta problemática se trata de uno de los factores que más preocupan a los usuarios de este tipo de empresas.

5. Experiencia previa → La experiencia previa es un factor importante para este modelo (3 sobre 4), no tanto por encontrarse modelos idénticos anteriores, ya que se trata de un modelo totalmente disruptivo, pero sí que comparte ciertas similitudes con los modelos tradicionales de flotas, lo que facilitará las cosas.

Diseñar productos rentables para este tipo de productos será complicado, ya que tienen gran cantidad de interrogantes y de posibles variantes, pero si consiguen desarrollar pólizas de una manera correcta, las posibilidades de éxito se multiplican.

- **Modelo para trabajadores temporales** (seguro destinado a propietarios individuales que utilizan plataformas como Turo)

1. Tipo de mercado → Para este tipo modelo el mercado no va a influir en cuanto a cambios regulatorios, sino en problemáticas en torno a la seguridad de los usuarios, donde si no es percibida por los mismos no se producirá un éxito de la compañía.
Es por ello, que se trata de un factor a considerar (3 sobre 4) si se desea penetrar este tipo de mercados.

2. Tipo de Usuarios → Los usuarios de la plataforma influirán directamente en el riesgo que se pueda producir para la aseguradora, para el propietario del vehículo y para los usuarios.

Como es lógico, para el propietario de un vehículo no se trata de la misma situación que su coche sea alquilado por un extranjero adolescente, a que se realice por un adulto.

Al igual que en el modelo de solución de movilidad, la aseguradora también dependerá directamente del perfil de usuario que efectúe el alquiler, con lo que deberá prestar atención y tratar de identificar correctamente los diferentes grupos de riesgo, a fin de elegir lo mejor posible.

3. Tamaño de las flotas → El modelo de propiedad de los vehículos pertenece a los usuarios y no a las plataformas, con lo que no serán tratados como una flota propiamente dicho, haciendo que dicho criterio no tenga apenas impacto (1 sobre 4).

4. Tecnología → La tecnología es también imprescindible para que estos modelos se implanten correctamente, con lo que tiene un impacto alto (3 sobre 4).
En este caso es incluso más importante que en el modelo de solución de movilidad, ya que sumado al hecho de que los conductores van cambiando en cada alquiler, hay que añadir que la propiedad en este caso es de un particular. Esto añade la posibilidad de fraude por parte del mismo, el cual puede decidir poner en alquiler su coche ya averiado, a fin de que sea cubierto por la aseguradora, tratando de fingir que ha sucedido en el transcurso del alquiler.
Por este tipo de situaciones se cree que es el modelo que más necesita una penetración de sensores y de tecnología, con el objetivo de poder validar casi a tiempo real el estado en el que se encuentra el vehículo.
Todas estas medidas estarían enfocadas para intentar reducir el fraude y que no haya usuarios que estén descontentos con el servicio.
5. Experiencia previa → La experiencia previa se trata de un factor con una incidencia medida en este caso (2 sobre 4), ya que no se considera imprescindible disponer de la misma para llevar a cabo productos aseguradores rentables, pero si se posee facilitara el proceso de diseño de las pólizas.

En la Figura 25 se observa el cuadro resumen con la evaluación de los diferentes criterios en los modelos diseñados, donde se puede observar que hay claramente dos modelos que suponen un cambio más disruptivo y difícil. Aquellos modelos que tienen una puntuación más alta (modelo de Solución de movilidad y Modelo para flotas) dispondrán de productos mucho más disruptivos y complicados en cuanto al diseño se refiere. También se puede observar como son modelos en los que se pueden encontrar empresas con mucho éxito, lo que puede hacer que a la larga sean opciones aseguradoras muy rentables.

En cambio, el modelo que tiene una puntuación más baja, el “modelo para viajeros ocasionales”, trata de un tipo de producto que en principio no supone un gran riesgo para la compañía aseguradora, ya que no se ofrecen demasiadas coberturas y se trata como un complemento al viaje, de cara a que los usuarios sientan una mayor seguridad cuando se utilicen ese tipo de plataformas.

Por último, el modelo para trabajadores temporales, con una puntuación media, se trata de uno de los segmentos donde se puede observar una mayor cantidad de interrogantes, principalmente debido a su novedad.

Criterios de entrada					
		<i>Modelo para viajeros ocasionales</i>	<i>Modelo para flotas</i>	<i>Modelo de solucion de movilidad</i>	<i>Modelo para trabajadores temporales</i>
Factores externos	<i>Tipo de mercado</i>	3	4	3	3
	<i>Tipo de usuarios</i>	1	3	4	3
	<i>Tamaño de las flotas</i>	1	3	4	1
Factores Internos	<i>Tecnología</i>	1	2	4	3
	<i>Experiencia previa</i>	2	3	3	2
Total		8	15	18	12

Figura 25. Evaluación de los criterios de entrada en los diferentes modelos

		Modelo de Viajeros Ocasionales	Modelo para Flotas	Modelo de Solución de Movilidad	Modelo para trabajadores temporales	Reflexión
Factores externos	1 Tipo de Mercado					<ul style="list-style-type: none"> Se trata del factor que más impacto va a tener sobre los nuevos modelos. Es muy importante analizar las características del nuevo mercado que se quiere adentrar
	2 Tipo de usuarios					<ul style="list-style-type: none"> Tiene una importancia muy alta en aquellos modelos en los que la aseguradora va a ofrecer productos que contemplen siniestros del vehículo en cuestión
	3 Tamaño flotas					<ul style="list-style-type: none"> Muy importante para el modelo de solución de movilidad, ya que cuanto más grande sea la flota es más difícil asignar las responsabilidades y llevar un control de los vehículos
Factores internos	4 Tecnología					<ul style="list-style-type: none"> Se trata de un factor casi obligatorio a la hora de poder controlar los siniestros que se produzcan en las plataformas nacidas de la economía colaborativa (modelos 3,4), ya que permite tener un control a tiempo real del estado del vehículo y poder asignar las responsabilidades
	5 Experiencia previa					<p>La existencia previa es un factor determinante a la hora de desarrollar un producto eficiente enfocado a las flotas tradicionales, ya que se entienden mucho más rápido los problemas que pueden surgir</p>

Figura 26. Esquema de los diferentes criterios de entrada para los nuevos modelos

6. Diseño / Modificación de palancas que aumenten la rentabilidad

Otra de las principales cuestiones en las que se deben concentrar las compañías aseguradoras, es en diseñar o rediseñar los productos aseguradores de manera que se consiga mejorar la rentabilidad de los mismos.

Para poder mejorar la rentabilidad de dichos productos surgen diferentes alternativas, tal y como se puede observar en la

Figura 27. Una de las principales características a considerar es la tipología del producto asegurador, el cual se encuentra regulado por la “Dirección general de seguros y Fondos de pensiones”. Este hecho tiene una serie de implicaciones, debido a que no se puede realizar cualquier tipo de acción que lleve una justificación asociada, tal y como se explicará en los apartados siguientes.

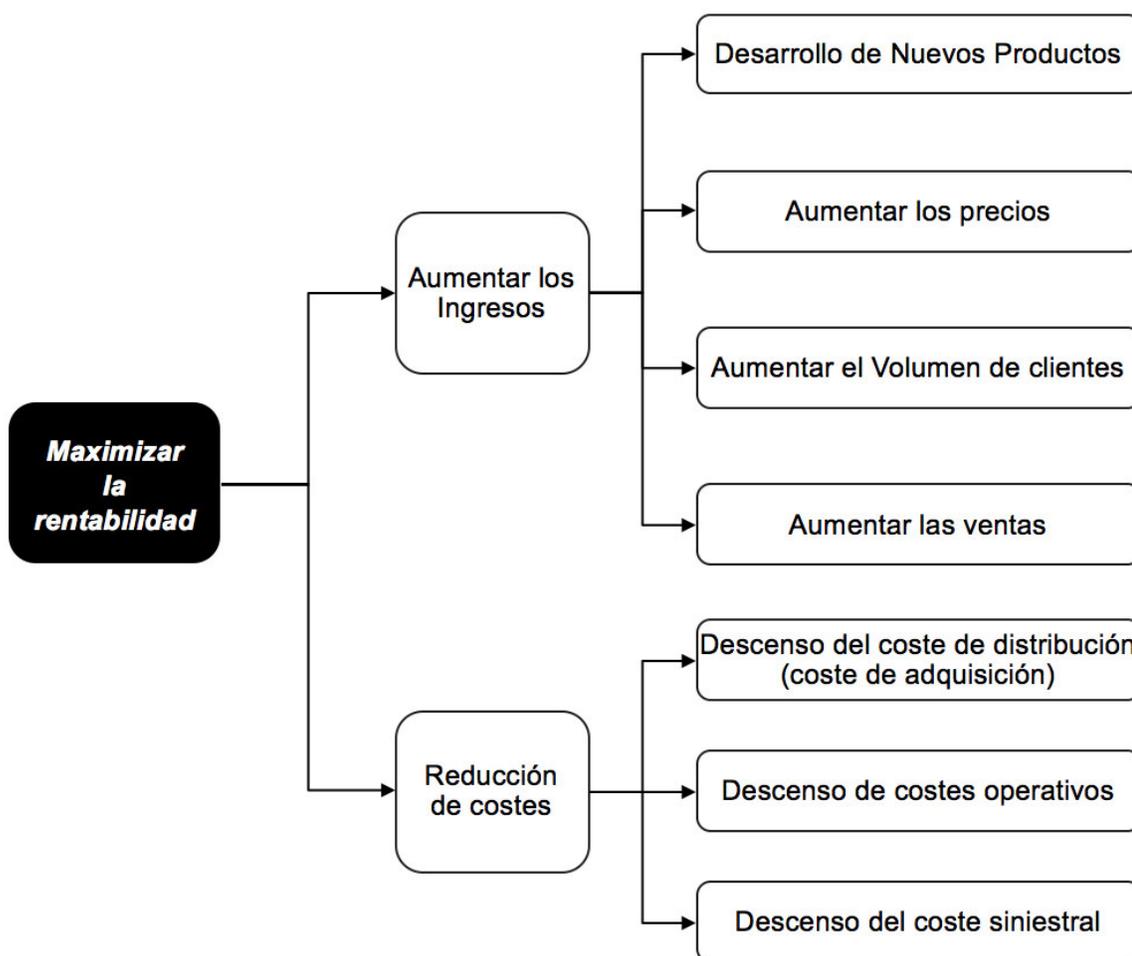


Figura 27. Esquema de las diferentes palancas de mejora de la rentabilidad

Tras haber explicado las diferentes opciones para mejorar la rentabilidad de los productos, se procederá a analizar cómo encajan las mismas con la concepción de los diferentes tipos de modelos que se han ido proponiendo a lo largo del documento. Con ello, será posible concluir que modelo es más fácil de adaptarse para garantizar una mayor rentabilidad posible, y al igual que se hizo con los “criterios de entrada” se tratará de clasificar aquellos modelos que resulten más interesantes, lo que al fin y al cabo se trata del principal objetivo del trabajo.

6.1. Aumento de los ingresos

Se trata de una de las opciones más lógicas a la hora de poder aumentar la rentabilidad de cualquier producto, ya que si se consigue producir un bien o servicio por un determinado precio y el precio de venta aumenta, la rentabilidad aumenta de una manera directamente proporcional.

La principal característica a analizar para este tipo de bienes, es que al tratarse de productos aseguradores, tienen una regulación por parte de la “Dirección general de seguros y fondos de pensiones”. Estos establecen: *“Las tarifas de primas deberán ser suficientes, según hipótesis actuariales razonables, para permitir a la entidad aseguradora satisfacer el conjunto de las obligaciones derivadas de los contratos de seguros y, en particular, constituir las provisiones técnicas adecuadas. Asimismo, responderán al régimen de libertad de competencia en el mercado de seguros sin que, a estos efectos, tenga el carácter de práctica restrictiva de la competencia la utilización de tarifas de primas de riesgo basadas en estadísticas comunes”* (Dirección General de los Seguros y Fondos de pensiones, 2018).

Con esto se puede observar como el precio de las primas que los seguros ofrecen tienen una gran control, lo que significa que no es tan sencillo decidir incrementar los ingresos.

Para poder aumentar los ingresos surgen diferentes posibilidades, tal y como se explicará en los apartados siguientes. En estos se barajaran las diferentes opciones posibles que se tienen en los productos aseguradores para conseguir el objetivo de incrementar los ingresos.

Como es lógico, estas diferentes “tácticas” no serán igualmente aplicables a todos los distintos modelos aseguradores surgidos debido a la irrupción de las economías colaborativas. Aquellos modelos que engloben una serie de productos más novedosos, en lo que las empresas y usuarios tengan una menor experiencia, llevarán asociados una mayor facilidad, ya que desde un primer momento se tendrá en cuenta la maximización de la rentabilidad.

Para aquellos modelos más antiguos o maduros, en un principio será más difícil actuar sobre ellos, ya que actualmente ya se encuentran muy optimizados.

6.1.1. Desarrollo de nuevos productos

Una de las opciones más lógicas a la hora de poder incrementar los ingresos de una compañía aseguradora es el desarrollo de nuevos productos. Con ellos se podrá acceder a una determinada categoría de clientes a los que sin haberlos desarrollado no se tenía acceso, con lo que no se trata de un producto sustitutivo.

Estos productos han de estar alineados con lo que se viene explicando a lo largo del documento, es decir, contemplar la irrupción de las economías colaborativas y tratar de aprovechar al máximo dicha tendencia. Esto significa que deberán de contemplar las peculiaridades de los usuarios de la actualidad, para poder adaptarse lo mejor posible a sus necesidades.

Se trata de una de las iniciativas a priori más sencillas, ya que a lo largo de los últimos años han surgido una gran cantidad de nuevos modelos de negocio, los cuales hacen que a día de hoy haya necesidades de los usuarios que aún no estén cubiertas, lo que supone una oportunidad para las compañías aseguradoras.

A su vez, estos nuevos productos se podrán desarrollar utilizando la estructura y personal destinada a otro tipo de productos, lo que hace que se lleve a cabo un mejor aprovechamiento del personal, disminuyendo los costes asociados a cada producto.

6.1.2. Aumento de los precios

Otra de las posibles soluciones para las compañías aseguradoras a la hora de aumentar la rentabilidad de sus productos, consiste en llevar a cabo una subida de los precios de las primas a los clientes. Es lógico, concluir que si por un mismo producto se obtiene un precio de venta mayor la rentabilidad mejora.

El principal problema de esta medida es que al tratarse, como se ha mencionado anteriormente, de un producto regulado esto no es tan sencillo. El órgano regulador solo permite llevar a cabo una subida de las primas si se ofrece algún tipo de cobertura adicional, es decir, que para poder cobrar más a los clientes estos tienen que disponer de algún tipo de servicio adicional. Esto garantiza que la aseguradora no abuse de su posición dominante, ya que en la mayoría de casos los seguros son obligatorios, y velan por la protección del consumidor en general.

A pesar de esto, las aseguradoras tienen diferentes posibilidades para que a pesar de tener que ofrecer un nuevo servicio o cobertura, la rentabilidad se mejore. Una de estas posibilidades consiste en complementar las primas con productos que supongan una cobertura adicional, pero que raramente sean utilizados por los clientes o que no sean conscientes de que disponen de dicho servicio. Ejemplo de esto podría ser que el seguro incluya en su póliza una cobertura adicional frente a huracanes en España. Teniendo en cuenta que el riesgo de que la península ibérica

sufra el devastador efecto de un huracán es casi nulo, se trata de una cobertura adicional que en un principio no supone ningún coste extra para la compañía aseguradora, y permite que el órgano regulador acepte una subida de las primas.

Otro ejemplo de esto sería incluir en la póliza que una vez al mes el cliente tiene derecho a lavar el coche en unos determinados talleres. El cliente normalmente se olvida de este detalle o simplemente no le da importancia, con lo que el coste de aquellos que si lo utilizan es despreciable en comparación al beneficio aportado por la subida de las primas.

6.1.3. Aumento del volumen de clientes

Aumentar el volumen de clientes es una de las principales palancas de mejora de la rentabilidad para casi cualquier tipo de producto, y también afecta de una manera positiva a las pólizas aseguradoras.

Esta medida está destinada a conseguir un aumento del volumen de clientes con los productos aseguradores que ya se disponen en la actualidad, ya que si se incluye el desarrollo de nuevos productos sería el mismo apartado que el “Desarrollo de nuevos productos (6.1.1)”.

Para poder conseguir un aumento en el volumen de clientes que utilizan las pólizas que existen la actualidad, se tendrá que hacer hincapié en los departamentos de marketing y publicidad, ya que al fin y al cabo son los principales responsables de que se produzca una mayor aceptación de los productos por parte de la sociedad.

Debido a las características mencionadas, se trata de una de las medidas que más dificultad lleva asociada. Esto se debe principalmente a que en la actualidad existen una gran cantidad de compañías aseguradoras, con lo que la competencia es altísima. Esto provoca que una de las principales facetas en las que se compite por captar a clientes son los precios pero bajándolos demasiado no se consigue aumentar la rentabilidad, con lo que en este caso se tendrá que llevar a cabo una captación de clientes gracias a otras fórmulas.

6.1.4. Aumento de las ventas

Esta medida aplica a aquellos clientes que ya tienen algún tipo de producto contratado con la compañía aseguradora, y que son susceptibles de poder contratar algún otro.

Un ejemplo de esta situación podría darse cuando una aseguradora posee a un cliente que tiene una póliza para su automóvil y debido al gran servicio que se le da (por ejemplo, en caso de siniestro o consulta), sumado a la gran labor de los

comerciales de la compañía, decide contratar algún seguro adicional, para por ejemplo su motocicleta o su casa.

Esta medida consiste en influir sobre la relación que se tiene sobre los clientes ya contratados, a fin de poderla explotar lo máximo posible y de ofrecerles seguros personalizados que aporten un beneficio a ambas partes.

Poder hacer paquetes personalizados para los clientes ofrece la posibilidad de maximizar al máximo la rentabilidad, debido principalmente al ahorro que se produce por las sinergias.

6.2. Reducción de costes

Para poder actuar sobre la rentabilidad de un producto solo se tienen normalmente dos opciones, ya que al fin y al cabo la rentabilidad viene dada por ingresos menos los costes. A lo largo de este apartado se irán analizando las diferentes opciones que se tienen para conseguir reducir los costes asociados a los productos aseguradores, así como las diferentes implicaciones que estas conllevan.

Actuar sobre los costes de un producto no es una tarea sencilla, ya que normalmente tienden a estar bastante optimizados. A su vez, una reducción significativa de los mismos podría tener un efecto sobre la calidad del producto o servicio, afectando a la reputación del mismo pudiendo tener consecuencias que afecten a los ingresos.

Es por esto que se trata de una medida crítica, la cual ha de realizarse con excesivo cuidado, a fin de no comprometer el resto de operaciones. Al igual que en el apartado anterior, dependiendo del tipo de modelo en el que nos encontremos las diferentes medidas elegidas tendrán un efecto u otro.

Dentro de los costes que suelen afectar a una compañía aseguradora se pueden distinguir principalmente tres grandes grupos, en función del tipo de gasto que lleven asociado. Estos están formados por: costes de distribución o coste de adquisición; costes operativos; o costes siniéstrales. Las principales diferencias entre ellos serán analizadas en los párrafos siguientes.

6.2.1. Descenso del coste de distribución o coste de adquisición

El coste de adquisición es el gasto asociado a las comisiones y gastos de personal del departamento de producción, gastos de estudio, tramitación y formalización de las pólizas, así como a los gastos asociados a la publicidad, marketing y los gastos comerciales por adquisición de contratos de seguros. Al fin y al cabo, se trata de la inversión económica que hemos hecho para conseguir que un consumidor potencial se convierta en una conversión final y adquiera nuestro producto o servicio (¿Qué es el Coste de Adquisición de Cliente o CAC? , 2017).

Se trata de una métrica que se aplica principalmente a las áreas relacionadas con el marketing y la publicidad, ya que son los principales encargados de conseguir la adquisición del cliente.

Este gasto está directamente relacionado con la publicidad de los diferentes productos aseguradores, con lo que llevar a cabo un descenso de la cantidad destinada al mismo puede tener consecuencias sobre las ventas.

Es importante destacar que variara la importancia de dicha acción comercial dependiendo de la antigüedad del producto asegurador, ya que una póliza tradicional con una base de clientes asentada y conocida, no sufrirá tanto las consecuencias de un descenso en la publicidad o el marketing. En cambio, aquellos productos más novedosos que apenas son conocidos por los clientes, la gran mayoría de los que surjan debido a las economías colaborativas, han de tener una cuantía importante asociada a este gasto, ya que si no se desaprovechara la ventaja competitiva que estos producen.

Para poder conseguir un aumento de la rentabilidad global, se ha de conseguir bajar el coste de adquisición de los productos pero sin que esto afecte a las ventas o al volumen de clientes. Para ello una de las opciones será invertir en aquellas plataformas que tenga un coste de operación bajo (redes sociales) y que tengan una gran cantidad de impactos. Es decir, intentar invertir en aquellas actividades publicitarias que tengan más éxito y desprenderse de las que no consiguen los retornos esperados.

6.2.2. Descenso de los costes operativos

Los costes operativos de una empresa se definen como aquellos gastos en los que incurre una empresa en el desarrollo de la propia actividad del negocio. Algunos de los ejemplos de costes operativos son los salarios, alquiler de locales, compra de suministros, etc. El concepto de costes operativos es muy sencillo y representa a un tipo de costes a los que prácticamente todas las empresas deben hacer frente, desde pymes hasta multinacionales (Emprende pyme, 2016).

La gran mayoría de estos gastos son imprescindibles para el correcto funcionamiento de las organizaciones. En función de la tipología del gasto, se pueden distinguir principalmente dos tipos de gastos:

- **Costes operativos fijos** → Se trata de aquel coste que no depende del volumen de ventas de las empresas. Es decir, independientemente del nivel de ventas que abarque la empresa, este coste no sufrirá ningún tipo de variación.
En el caso de una aseguradora, se trata de los costes asociados a las oficinas o los salarios del personal fijo de la compañía, los cuales se tendrán que afrontar independientemente del nivel de ventas que haya tenido la aseguradora.

- **Costes operativos variables** → Se trata de aquel coste que varía en función de la producción de la empresa. Es decir, a medida que aumente el volumen de ventas de una compañía se necesitarán más recursos para hacer frente a las mismas, con lo que los costes variables aumentarán. Este tipo de costes es más propio de aquellas empresas relacionadas con la producción de bienes, pero en una aseguradora aunque en menor medida se pueden encontrar algunos. De hecho, uno de los principales costes a los que una aseguradora tiene que hacer frente es el coste siniestral, el cual se trata de un coste variable. El resto de costes variables que afectan a una aseguradora pueden ser desde el número de personal destinado a la atención al cliente (a más cliente más personal necesario), como los recursos como grúas o talleres necesarios para hacer frente a las coberturas ofrecidas.

Los costes operativos representan cerca del 47% del precio de las primas aseguradoras (Emprende pyme, 2016). Esto significa que poder reducir los mismos, tendrá un efecto notable sobre los valores financieros de la compañía. Para poder reducirlo se puede optar por diferentes medidas, como pueden ser: automatización de procesos repetitivos (muy presentes en el mundo asegurador), empleados más versátiles que se encarguen de diferentes tipos de tareas, sustitución de las oficinas físicas por centros online, etc.

En este caso, todas las medidas son igualmente aplicables, en términos generales, para todos los modelos que surgen debido a la irrupción de las economías colaborativas, ya que al fin y al cabo los costes operativos de los seguros se mantienen sin apenas variación en función del tipo de seguro. Estos se pueden diferenciar por el tiempo en los que el seguro se encuentre activo, ya que como se ha explicado con anterioridad hay seguros que se pueden activar o desactivar en función de si el cliente hace uso del mismo o no. En este tipo de productos será más fácil llevar a cabo una reducción de los costes operativos.

6.2.3. Descenso del coste siniestral

El coste siniestral se trata de uno de los gastos más importantes para las compañías aseguradoras, ya que se trata del dinero destinado a indemnizar a los clientes o a cubrir las coberturas ofrecidas (ICEA, 2018). Se trata de un coste variable que depende de las diferentes partes que se hayan producido a lo largo del año por los clientes, con lo que en un principio es complicado de predecir.

Una de las soluciones que adoptaron las aseguradoras para poder acotar dichas previsiones, consiste en agrupar a los clientes de manera que se consigue normalizar la previsión destinada a los siniestros, ya que de media sí que se puede considerar un valor relativamente estable.

Para poder reducir dicho coste, la principal posibilidad surge de llevar a cabo una mejor selección de clientes, a fin de conseguir aquellos que tengan un menor número de siniestros y permitan aumentar la rentabilidad de los productos.

Un ejemplo a la hora de poder controlar dicha siniestralidad, es intentar conseguir aquellos clientes que se encuentren en edad adulta, ya que estadísticamente tienen un menor número de siniestros.

6.3. Impacto de las palancas de mejora en los diferentes criterios

Todos los criterios que se han expuesto en el apartado anterior (Diseño / Modificación de palancas que aumenten la rentabilidad) tendrán un impacto diferente dependiendo del modelo al que apliquen, permitiendo poder empezar a hacer una “valoración” de qué tipo de modelo tiene más o menos riesgo, y con ello poder observar cual es más interesante para las aseguradoras.

A continuación se irá analizando el impacto que tienen los criterios que se han elegido con anterioridad en los diferentes modelos:

- **Modelo para viajeros ocasionales** (seguros para empresas como Blablacar)
 1. Desarrollo de nuevos productos → Al tratarse de un modelo novedoso, en los que los productos aseguradores apenas existen en la actualidad, este parámetro tendrá un impacto alto (3 sobre 4) de cara a poder obtener productos con gran rentabilidad.
Estos productos supondrían un complemento para la oferta de las coberturas que dan actualmente, con lo que se trataría de productos aseguradores nuevos que permitan mejorar la experiencia del usuario que utilice este tipo de plataformas.
 2. Aumento de los precios → Como se ha mencionado en el párrafo anterior, se trata de productos nuevos que han de ser diseñados casi desde cero. Esto implica que esta medida apenas tiene impacto (1 sobre 4), ya que no es posible subir el precio de un producto nuevo.
 3. Aumento del volumen de clientes → Al tratarse de productos novedosos para empresas que antes de la irrupción de las economías colaborativas no existían, esta medida tiene un impacto alto en este modelo (3 sobre 4), ya que es capaz de aumentar considerablemente el volumen de clientes, sin afectar a los preexistentes.
 4. Aumento de las ventas → Para este modelo de negocio apenas se disponen de productos aseguradores, con lo que la base de clientes existente en la actualidad es muy reducida. Esto provoca que esta

medida apenas tenga impacto (1 sobre 4) debido a que si no existe esa base de clientes es muy difícil conseguir influir sobre las ventas.

5. Descenso del coste de distribución o adquisición → Debido a que este factor influye directamente a la aseguradora en cuanto a la distribución del producto, va a tener un impacto idéntico para todos los modelos, sin importar el tipo de clientes al que vaya dirigido. Es por esto que se le atribuye un impacto medio (2 sobre 4) para todos los modelos propuestos.
 6. Descenso de los costes operativos → Los costes operativos van a tener una mayor cuantía en aquellos productos tradicionales en los que se encuentre activo continuamente el seguro. En este caso, la empresa podrá activar o desactivar dichas coberturas en función de si el cliente lo desea o no, con lo que los costes operativos de dichos productos aseguradores serán bastante reducidos, provocando que esta medida para aumentar la rentabilidad apenas tenga impacto (1 sobre 4).
 7. Descenso del coste siniestral → Los productos aseguradores destinados para hacer frente a la necesidad de este modelo de clientes están concebidos para ofrecer coberturas que mejoren la experiencia del cliente (normalmente de los pasajeros del vehículo) o que estos se sientan más seguros o protegidos. Los posibles siniestros que les pueden suceder a los mismos, normalmente tienden a tener una cuantía baja en cuanto a términos económicos se refiere. Es por esto que la reducción del coste siniestral apenas tiene impacto para dicho modelo (1 sobre 4).
- **Modelo para flotas** (seguros para empresas como Cabify o propietarios individuales de TAXI)
 1. Desarrollo de nuevos productos → Las aseguradoras llevan desarrollando productos aseguradores para flotas desde mucho antes de detectar la irrupción de las economías colaborativas, con lo que poseen gran experiencia en el diseño de los mismos. Es por esto que los productos aseguradores existentes en la actualidad ya se encuentran muy optimizados, habiendo maximizado al máximo la rentabilidad en cuanto a este aspecto se refiere, con lo que se le asigna un impacto bajo para este modelo (1 sobre 4).
 2. Aumento de los precios → El aumento de los precios es una de las políticas que las aseguradoras llevan haciendo a lo largo de los últimos años para intentar maximizar la rentabilidad. Como se ha explicado anteriormente, al ser un producto regulado no se puede aumentar sin

tener una justificación, con lo que se van añadiendo coberturas para el cliente de cara a que este se encuentre más protegido.

Este tipo de modelo de negocio tiene una base de clientes muy grande, ya que se trata de un producto tradicional, con lo que poder llevar a cabo una pequeña subida en el precio de las primas, puede llegar a tener un impacto alto (3 sobre 4) sobre la rentabilidad global de la aseguradora.

3. Aumento del volumen de clientes → Se trata de productos aseguradores tradicionales, con lo que el aumento del volumen de clientes es muy complicado debido principalmente a que actualmente ya se encuentran gran cantidad de diferentes aseguradoras ofreciendo el mismo tipo de productos, con lo que se puede afirmar que hay una gran competitividad. Debido a esto se le asigna un impacto bajo (1 sobre 4).
4. Aumento de las ventas → Al tratarse de productos tradicionales, tienen asociados una gran base de clientes. Tener la posibilidad de ofrecer nuevos productos a los mismos que complementen a los que ya tienen contratados, supone una gran oportunidad para poder aumentar los ingresos, y con ello la rentabilidad. Es por esto que tienen una importancia alta (3 sobre 4).
Es importante destacar que estos nuevos productos ofrecidos deben ser complementarios con los que se tienen contratados, ya que sino actuarían como productos sustitutivos y no se conseguiría el resultado esperado.
5. Descenso del coste de distribución o adquisición → Debido a que este factor influye directamente a la aseguradora en cuanto a la distribución del producto, va a tener un impacto idéntico para todos los modelos, sin importar el tipo de clientes al que vaya dirigido. Es por esto que se le atribuye un impacto medio (2 sobre 4) para todos los modelos propuestos.
6. Descenso de los costes operativos → Este tipo de productos aseguradores están continuamente activados, con lo que tendrán asociados una gran cantidad de costes operativos, tanto fijos como variables. Es por esto que poder llevar a cabo un estudio de cara a optimizar los recursos y eliminar gasto que no aporte valor, supone una de las principales medidas a adoptar para este modelo, lo que hace que tenga un impacto alto (3 sobre 4).
7. Descenso del coste siniestral → Este modelo ofrece productos aseguradores dirigidos a cubrir los siniestros que le puedan ocurrir a los vehículos y a los ocupantes del mismo. Estos normalmente tienen

un coste elevado, suponiendo uno de los principales gastos para las aseguradoras.

Poder llevar a cabo una buena selección de clientes, de cara a reducir el ratio de siniestralidad, es la medida que más impacto puede tener sobre este tipo de productos (4 sobre 4), ya que si se consigue bajar la rentabilidad subirá automáticamente.

- **Modelo de solución de movilidad** (seguros para los usuarios de plataformas del tipo Car2Go)
 1. Desarrollo de nuevos productos → Este probablemente se trata del producto asegurador más novedoso de todos, ya que actualmente no existe nada parecido. Este lleva asociado una gran complejidad debido a las características que se han ido explicando, con lo que llevar a cabo un buen diseño y desarrollo de las características de la póliza es imprescindible para asegurar la rentabilidad futura del mismo. Es por esto que tienen un impacto muy alto (4 sobre 4).
 2. Aumento de los precios → Al igual que para el “Modelo de Viajeros Ocasionales”, este también se trata de pólizas completamente nuevas que han de ser diseñados casi desde cero. Esto implica que esta medida apenas tiene impacto (1 sobre 4), ya que no es posible subir el precio de un producto nuevo.
 3. Aumento del volumen de clientes → El hecho de que sea un producto completamente novedoso, sumado a que se trata del modelo de negocio de la economía colaborativa que más éxito está teniendo, hace probablemente que suponga la medida más importante para conseguir aumentar la rentabilidad (4 sobre 4).

Gran cantidad de clientes utilizan ya las diferentes plataformas de la economía colaborativa, como se ha visto en el análisis previo. Además actualmente estos clientes tienen la necesidad de disponer de un seguro que les proteja frente a los resquicios que se pueden producir en el día a día de dichos alquileres temporales. Esto supone una oportunidad inmejorable para las aseguradoras para poder adquirir cuota de mercado (volumen de clientes) en un sector que está irrumpiendo con fuerza.
 4. Aumento de las ventas → La novedad de este tipo de productos aseguradores, hace que no se disponga de una base de clientes lo suficientemente grande como para que esta medida tenga un impacto alto (1 sobre 4).
 5. Descenso del coste de distribución o adquisición → Debido a que este factor influye directamente a la aseguradora en cuanto a la distribución del producto, va a tener un impacto idéntico para todos los modelos,

sin importar el tipo de clientes al que vaya dirigido. Es por esto que se le atribuye un impacto medio (2 sobre 4) para todos los modelos propuestos.

6. Descenso de los costes operativos → Los costes operativos van a tener una mayor cuantía en aquellos productos tradicionales en los que se encuentre activo continuamente el seguro. En este caso, el cliente podrá activar o desactivar dichas coberturas en función de si está utilizando algún tipo de plataforma de la economía colaborativa o no. Esto provoca que sea necesario que se active de una manera rápida y fiable, permitiendo que sea un proceso casi automático. Debido a estos motivos se le asigna un impacto medio (2 sobre 4) a esta medida.

Descenso del coste siniestral → El producto asegurador que se ofrece consiste en un complemento para el usuario que le proteja de los 500€ que hay que pagar a las plataformas en caso de siniestro. Es por esto que el coste siniestral no es excesivamente alto, pero teniendo en cuenta la problemática en cuanto a la asignación de los accidentes puede convertirse en un problema si no se le presta la suficiente atención. Es por esto que se le asigna una importancia media a esta medida (2 sobre 4) de cara a poder mejorar la rentabilidad.

- **Modelo para trabajadores temporales** (seguro destinado a propietarios individuales que utilizan plataformas como Turo)
 1. Desarrollo de nuevos productos → Este tipo de producto asegurador es prácticamente idéntico a un seguro tradicional de automóviles, con la principal diferencia que permite diferenciar cuando el coche está siendo utilizado por otro conductor. Para esos casos se ofrecerán una serie de coberturas adicionales.
Debido a que es prácticamente idéntico a un seguro tradicional, el diseño de las primas se encuentra muy optimizado, haciendo que sea difícil aplicar esta medida (1 sobre 4).
 2. Aumento de los precios → Consiste en ofrecer coberturas adicionales a los clientes, de cara a que se contemplen nuevas situaciones surgidas debido a la economía colaborativa, con lo que esta medida tiene un impacto medio (2 sobre 4).
 3. Aumento del volumen de clientes → Estos modelos de negocio son una oportunidad para las aseguradoras, de cara a llevar a cabo una diferenciación de sus competidores ofreciendo un producto novedoso. Esta permitirá aumentar el volumen de clientes considerablemente, ya que se trata de una necesidad que el mercado asegurador demanda.

Debido a estos motivos se le asigna un impacto alto a dicha medida (3 sobre 4).

4. Aumento de las ventas → Al igual que en el caso del “Modelo para flotas” se trata de un modelo tradicional, con lo que tienen una gran base de clientes. Poder ofrecer nuevos productos a los mismos que complementen a los que ya tienen contratados, supone una gran oportunidad para poder aumentar los ingresos, y con ello la rentabilidad. Es por esto que tienen una importancia alta (3 sobre 4). Es importante destacar que estos nuevos productos ofrecidos deben ser complementarios con los que se tienen contratados, ya que sino actuarían como productos sustitutivos y no se conseguiría el resultado esperado.
5. Descenso del coste de distribución o adquisición → Debido a que este factor influye directamente a la aseguradora en cuanto a la distribución del producto, va a tener un impacto idéntico para todos los modelos, sin importar el tipo de clientes al que vaya dirigido. Es por esto que se le atribuye un impacto medio (2 sobre 4) para todos los modelos propuestos.
6. Descenso de los costes operativos → Se trata de uno de los parámetros con mayor cantidad de incógnitas, ya que depende de cómo se diseñe el producto asegurador. Si se le dota de temporalidad, es decir, que el cliente solo active las coberturas complementarias destinadas a este modelo cuando lo necesite, tendrá un impacto relativamente bajo. En cambio, si se encuentra activo todo momento, independientemente de si el usuario está haciendo uso de algún tipo de servicio, tendrá un impacto alto conseguir reducir los costes operativos asociados al mismo. Debido a que depende en gran medida de cómo se diseñe el producto, se le puntúa con un valor medio (2 sobre 4).
7. Descenso del coste siniestral → En este caso también se ofrece una cobertura frente a cualquier siniestro que pueda sufrir el vehículo, con lo que los costes a los que la aseguradora tendrá que hacer frente pueden ser altos. Es por esto que llevar a cabo un buen control siniestral, mediante por ejemplo una buena selección de clientes, tendrá un impacto notable (3 sobre 4) en la rentabilidad de las primas.

Tras haber ido analizando el impacto de las diferentes medidas para maximizar la rentabilidad de los productos aseguradores en los diferentes modelos, se puede sacar una serie de conclusiones. En la Figura 28 se observa el cuadro resumen con la evaluación de los diferentes criterios en los modelos diseñados, donde se puede

observar que hay claramente tres modelos en los que las diferentes medidas seleccionadas tienen un impacto parecido.

En este caso tener una puntuación alta, significa que las medidas imputadas tienen una mayor facilidad de éxito, dando lugar a que se consiga maximizar la rentabilidad.

El hecho de que tanto los modelos definidos como “tradicionales”, como aquellos que ofertan o que están dirigidos a un sector mucho más novedoso, tengan una puntuación parecida se explica debido a lo siguiente. Aquellos modelos tradicionales, tendrán un mayor éxito en las medidas relacionadas con aumentar el precio de los productos o las ventas, provocado principalmente a que se trata de productos aseguradores con una gran base de clientes a los que se les pueden ofrecer nuevas primas o subir las pólizas. A su vez, para estos productos más “tradicionales” la reducción de los costes operativos y del coste siniestral, será más sencillo, motivado principalmente por el hecho de que son las principales partidas de gasto que se tienen en dichas primas.

En cambio, aquellos productos más novedosos que surgen debido a la irrupción de las economías colaborativas, tendrán las medidas expuestas en el párrafo anterior con un impacto más bajo, pero otras con mucho más poder de desarrollo. Un ejemplo de esto se observa en la fase de diseño de los productos, la cual ofrece una gran posibilidad de obtener productos rentables, ya que se podrán esbozar las características elegidas desde cero, sin tener que mantener ciertas coberturas anteriores (caso que si ocurre con los productos tradicionales).

Otra de las medidas que más ayudará a conseguir el objetivo, será el aumento del volumen de clientes. Se trata de productos aseguradores dirigidos a solucionar una necesidad de los clientes que ha surgido a lo largo de los últimos años. Esto significa que mediante los mismos se conseguirá acceder a un mercado en el que la cuota de mercado apenas esta interceptada por competidores, ofreciendo una gran cantidad de clientes potenciales.

En cuanto a la reducción de costes, la medida que más éxito va a tener es la reducción del coste de distribución, ya que el resto de costes elegidos no suponen un gasto excesivamente alto para los productos diseñados, tal y como se ha ido explicando a lo largo del documento.

		Palancas de mejora de la rentabilidad			
		Modelo para viajeros ocasionales	Modelo para flotas	Modelo de solución de movilidad	Modelo para trabajadores temporales
Aumento Ingresos	Desarrollo de nuevos productos	3	1	4	1
	Aumentar los precios	1	3	1	2
	Aumentar el volumen de clientes	3	1	4	3
	Aumentar las ventas	1	3	1	3
Reducción de costes	Descenso del coste de distribución	2	2	2	2
	Descenso de costes operativos	1	3	2	2
	Descenso del coste siniestral	1	4	2	3
Total		12	17	16	16

Figura 28. Evaluación de las palancas de mejora de la rentabilidad en los diferentes modelos

		Modelo de Viajeros Ocasionales	Modelo para Flotas	Modelo de Solución de Movilidad	Modelo para trabajadores temporales	
Aumento Ingresos	Desarrollo de Nuevos Productos					<ul style="list-style-type: none"> Tendrá un mayor impacto en aquellos modelos más novedosos (modelos 1 y 3), ya que en el resto simplemente bastará con el rediseño de los actuales
	Aumentar los precios					<ul style="list-style-type: none"> Principalmente para los modelos tradicionales. Es importante mencionar que a la hora de subir el precio es imprescindible que la aseguradora ofrezca alguna cobertura adicional
	Aumentar el Volumen de clientes					<ul style="list-style-type: none"> Cuanto más novedoso sea el modelo para el que se está diseñando el producto, más fácil será adquirir una cuota de mercado grande
	Aumentar las ventas					<ul style="list-style-type: none"> Aplica principalmente a los modelos que ya se comercialicen actualmente. El principal objetivo es ofrecer coberturas adicionales que permitan ganar cuota de mercado
Reducción de costes	Descenso del coste de distribución					<ul style="list-style-type: none"> Dado que esto es un factor que influye a la aseguradora en cuanto a la distribución del producto, no va a depender en función del modelo propuesto
	Descenso de costes operativos					<ul style="list-style-type: none"> Va a tener un impacto más grande en los productos "tradicionales" ya que son los que se encuentran activos una mayor cantidad de tiempo, mientras que el resto son temporales
	Descenso del coste siniestral					<ul style="list-style-type: none"> Dicho coste tendrá un mayor impacto en aquellos siniestros que tengan una cuantía económica mayor. Estos irán asociados a los accidentes de vehículos principalmente

Figura 29. Esquema de las diferentes palancas de mejora de la rentabilidad para los nuevos modelos

7. Gestión del fraude

El fraude de seguros es uno de los principales problemas con los que tienen que lidiar las aseguradoras, ya que representan uno de los mayores gastos a los que tienen que hacer frente en el desempeño de su actividad. Se produce cuando las personas engañan a las compañías de seguros para conseguir dinero (indemnizaciones) o que se les repare algún bien asegurado, sin que los siniestros se hayan producido accidentalmente o si se encontraban antes de que se contratase la póliza.

Las compañías de seguros perdieron aproximadamente \$30 mil millones por año en costos de fraude de seguros (Insurance, 2018), lo que demuestra que se trata de una de las principales preocupaciones a las que se someten las aseguradoras.

Los diferentes tipos de fraude se pueden distinguir en función del tipo de casos a los que aplique, siendo los más conocidos:

- Fraude de tipología “dura” → El fraude de seguro duro ocurre cuando alguien intencionadamente causa un incidente que le permite presentar un reclamo de fraude de seguro de automóvil. De cara a poder entender mejor el caso concreto que se describe, se exponen a continuación unos ejemplos:
 1. El propietario de un automóvil quita los asientos, la radio y otros objetos de valor a su automóvil. Luego presenta un reclamo ante la compañía de seguros que indica que los artículos fueron robados en un intento de recibir una compensación monetaria.
 2. Dos conductores realizan un accidente automovilístico. El primer implicado conduce delante a la víctima seleccionada, mientras que el otro conduce detrás. El conductor que va delante desacelera levemente, mientras que el otro no interpreta que la víctima reduzca la velocidad, lo que le hace chocar contra el automóvil que tiene delante. El auto en la parte trasera se marcha, mientras que la víctima es acusada de herir al conductor del primer vehículo.

Como se ha podido observar, esta categoría engloba a aquellos fraudes tradicionales que han sido inventados o que se han provocado de una manera intencionada. El principal objetivo de los mismos es obtener una compensación económica por parte del seguro.

- Fraude de tipología “blando” → Los tipos de fraudes suaves se producen cuando las reclamaciones legítimas están distorsionadas o hay otras mentiras hechas para el beneficio financiero. Al igual que con la categoría

anterior, se exponen una serie de ejemplos a fin de poder mejorar la comprensión de dicha categoría:

1. Una víctima de un accidente reclama más daño del automóvil después de un accidente que realmente ocurrió.
2. Una víctima de accidente afirma que un accidente causó una lesión o una condición médica que ya estaba presente.
3. Un servicio de reparación de automóviles contratado por la compañía de seguros de automóviles pone piezas de repuesto falsificadas o baratas.

Como se ha podido observar a través de los ejemplos, en este caso el siniestro sí que se produce realmente pero los implicados en el mismo intentan exagerarlo, a fin de conseguir que los reparos del vehículo sean superiores o bien que la indemnización que reciban sea de una cuantía mayor.

Con la irrupción de los diferentes modelos de negocio asociados a la tendencia de las economías colaborativas, esta partida de gasto se puede ver aumentada si no se desarrollan los mecanismos de control necesarios. Como se ha ido explicando a lo largo del documento, factores como el hecho de que el conductor vaya cambiando con frecuencia a lo largo del tiempo o los alquileres temporales, provocan un aumento de las posibles irregularidades de los siniestros.



Figura 30. Categorías de fraude que afectan a los seguros

Como se puede observar en la Figura 30, los fraudes más típicos que van a afectar a los modelos descritos son bastante tradicionales, pero teniendo unas peculiaridades que se explicaran a lo largo de los siguientes apartados.

7.1. Tipos de fraude en los seguros de automóviles

7.1.1. Accidentes / Averías

Se trata de cuando un asegurado comete fraude simulando un accidente que tiene como principal objetivo el arreglo del mismo o la compensación económica. Este tipo de fraude va a ser uno de los que mayor repercusión va a tener en los diferentes modelos propuestos de la economía colaborativa, ya que actualmente se produce una falta de responsabilidad cuando se produce un siniestro que puede dar lugar a un fraude.

Siempre que no se conozca el estado en el que se encuentra el vehículo a tiempo real, puede surgir este tipo de fraude. Esto se produce principalmente por el hecho de que el conductor va cambiando con frecuencia, con lo que es muy difícil asignar las responsabilidades en caso de siniestro.

Una de las principales particularidades de este tipo de plataformas es que el usuario acepta cuando se monta en uno de estos vehículos (alquiler temporal a empresas o particulares) que este se encuentra en perfecto estado, pudiendo tener averías que son imperceptibles para un usuario medio (falta de conocimientos mecánicos en la población normal). Esta situación puede ser aprovechada por aquellas personas que quieran arreglar su vehículo y no quieran dar parte, o por aquellas que han provocado una avería en el vehículo pero no lo comunican, con el objetivo de que sean los clientes posteriores a los que se les sean imputados los gastos asociados a la reparación.

7.1.2. Robos

Consiste en aquellos siniestros que se declaran en los que se denuncia que se han robado pertenencias que se encontraban normalmente en el interior del vehículo, pero también pueden asociarse a elementos exteriores como la antena del vehículo o las llantas.

Este tipo de fraude representa un coste menor que el que se ha descrito anteriormente, ya que normalmente los elementos denunciados no suelen ser equiparables al valor venal de un automóvil. A pesar de esto, es imprescindible llevar a cabo un control sobre los mismos, ya que se trata de un tipo de fraude que va a estar presente en todos los modelos que se han propuesto.

7.1.3. Fraude de terceras partes

Se trata de un fraude tradicional que se propuso principalmente con aquellos productos aseguradores que están destinados a cubrir las necesidades de las flotas. Estas grandes agrupaciones de vehículos pueden dar lugar a situaciones fraudulentas con terceras partes, como por ejemplo los talleres.

A fin de entenderlo correctamente se propone la siguiente situación: “Una empresa posee 50 vehículos (flota mediana) los que regularmente necesitan pasar revisiones y arreglar los posibles desperfectos que se puedan producir. Estos 50 vehículos se llevan siempre a un taller de confianza, siendo dicha flota uno de los principales clientes del taller, lo que hace que se generen buenos precios y un ambiente de confianza. Esto provoca que en ciertas situaciones se produzcan siniestros falsos o que se agranden las facturas, pero siendo respaldado por el taller, lo que dificulta notablemente la detección del mismo.

Este tipo de fraudes se producirán en aquellos modelos en los que se tienda más a productos aseguradores destinados a las flotas, ya que son los que tienen más poder de negociación con los proveedores.

7.1.4. Exageración de siniestros

Se trata de un tipo de fraude “blando”, ya que se produce cuando ha ocurrido realmente un siniestro, pero los implicados en el mismo intentan exagerar los daños producidos. Tiene como principal objetivo que se arreglen daños que no se han producido en el accidente denunciado; o bien que se aumenten las indemnizaciones por lesiones a alguno de los implicados.

Se trata de un tipo de fraude que va a estar presente en casi todos los modelos propuestos, ya que se puede presentar mediante una gran variedad de formas.

7.1.5. Suscripciones

Se trata de un tipo de fraude que se produce cuando un cliente contrata o activa un producto asegurador cuando el vehículo ya tiene algún tipo de siniestro, con el único objetivo de dar parte del mismo y que sea cubierto por la compañía aseguradora.

Tradicionalmente no se trata de un fraude muy común en los diferentes usuarios, pero con la irrupción de pólizas temporales que se activan / desactivan en función de los requerimientos del cliente, se cree que es uno de los que más aumento puede tener.

Normalmente un producto asegurador tiene un número máximo de partes al año, o bien este número influye para el precio de la prima del año siguiente, con lo que los clientes intentan generalmente reducir los mismos para que no se traduzca en

un aumento de los precios. Productos temporales incrementaran esta tendencia, ya que se producirá un gasto para los clientes asociados a su uso activo o al número de veces que utilizan algún tipo de servicio cubierto, con lo que intentarán solo activar dichas pólizas en el momento en el que un fraude se ha producido.

7.1.6. Fraude relacionado con los conductores

Fraude tradicional provocado por conductores que no se encuentran incluidos por la póliza del conductor propietario o titular del vehículo. Estos, en caso de que se produzca un siniestro no se encuentran respaldados por las coberturas del seguro, con lo que normalmente tienden a suplantar la identidad del asegurado.

Este tipo de fraude puede sufrir un aumento con el incremento de plataformas en las que se ofrecen los vehículos particulares para que sean alquilados por otros miembros de la red social. Si el propietario del vehículo no informa de este uso, se podría producir fraude de este tipo, ya que el conductor no está incluido en la póliza.

7.2. Impacto de los tipos de fraude seleccionados en los diferentes criterios

Todos los diferentes tipos de fraude que se han expuesto en el apartado anterior (Tipos de fraude en los seguros de automóviles) tendrán un impacto diferente dependiendo del modelo al que apliquen, permitiendo poder empezar a hacer una “valoración” de qué tipo de modelo tiene más o menos riesgo, y con ello poder observar cual es más interesante para las aseguradoras.

A continuación se irá analizando el impacto que tienen los criterios que se han elegido con anterioridad en los diferentes modelos:

- **Modelo para viajeros ocasionales** (seguros para empresas como Blablacar)
 1. Accidentes / Averías → Dada la concepción del seguro (coberturas adicionales para los viajeros de este tipo de plataformas) no se considera que el fraude por siniestro o averías tenga un impacto alto, ya que el único que podría cometer fraude de este tipo es el conductor del vehículo, al cual no se le engloba en este tipo de producto asegurador.
Debido a esta razón se estima que tendrá un impacto bajo (1 sobre 4)
 2. Robos → Este tipo de fraude tiene un impacto muy alto (4 sobre 4) para este tipo de plataformas. Una de las principales coberturas que se ofrecerían con este tipo de productos aseguradores está asociada a la protección del equipaje de los viajeros.

Estos clientes podrían simular que su equipaje se les ha sido sustraído o que al conductor le ha desaparecido algo, a fin de poder obtener una compensación económica por parte del seguro.

Fraude de terceras partes → Apenas tiene impacto en este tipo de modelo de negocio (1 sobre 4), ya que aplica únicamente a aquellos clientes que tengan una flota de vehículos en propiedad.

3. Exageración de siniestros → Este tipo de fraude tiene impacto en todos los modelos propuestos, variando su importancia dependiendo del tipo de siniestros que se reporten y del coste asociado que lleven. En este caso se le asocia una importancia baja (1 sobre 4), ya que los costes asociados a dichos siniestros falsos son relativamente bajos.
 4. Suscripciones → Para este tipo de modelo de negocio, los productos aseguradores serán temporales, haciendo que la activación del mismo dependa de los requerimientos del cliente. Es por esto que la probabilidad de fraude es alta, pero el coste asociado a esta tipología fraudulenta es bajo, con lo que se le asocia una importancia media (2 sobre 4).
 5. Fraude relacionado con los conductores → En este modelo no tiene un gran impacto (1 sobre 4), debido a que los productos aseguradores están dirigidos a los pasajeros del vehículo, con lo que este tipo de fraude apenas está presente.
- **Modelo para flotas** (seguros para empresas como Cabify o propietarios individuales de TAXI)
 1. Accidentes / Averías → Este tipo de fraude para este tipo de compañías estará presente, pudiendo manifestarse en ocasiones. A pesar de esto, no se considera que vaya a tener un impacto alto, ya que dichos vehículos son la herramienta de trabajo de las personas que componen una flota, con lo que dar un parte falso aporta más desventajas que ventajas, debido a las dificultades que aportará para desarrollar su actividad normal. Por estas razones, se cree que tiene un impacto medio (2 sobre 4) este tipo de fraude en el modelo que nos aplica.
 2. Robos → Este tipo de fraude apenas tiene impacto para este modelo (1 sobre 4), debido principalmente a que los vehículos pertenecientes a las flotas no suelen sufrir sustracciones por parte de sus clientes.
 3. Fraude de terceras partes → Se trata de un tipo de fraude que aplica directamente a este tipo de modelos, ya que engloba a compañías que poseen flotas de vehículos, lo que hace que tenga un impacto alto en

este modelo (4 sobre 4). Estas compañías tienen un gran poder de negociación con los prestadores de servicios (talleres) debido principalmente a la cantidad de negocio que suponen para los mismos. Debido a diferentes circunstancias, como puede ser una mala situación económica del taller o de la compañía, se podrían simular o exagerar los partes que se reporten.

4. Exageración de siniestros → Este tipo de fraude tiene impacto en todos los modelos propuestos, variando su importancia dependiendo del tipo de siniestros que se reporten y del coste asociado que lleven. En este caso se le asocia una importancia alta (3 sobre 4), ya que los costes asociados a dichos siniestros falsos estarán relacionados con averías de los vehículos pertenecientes a las flotas o indemnizaciones a conductores, las cuales tienen asociado un coste mucho mayor.
 5. Suscripciones → En este caso los que se encuentran activos continuamente, y están asociados al conductor del vehículo. Esto provoca que esta tipología de fraude tenga un impacto bajo para este modelo (1 sobre 4).
 6. Fraude relacionado con los conductores → Para este modelo este tipo de fraude tampoco tiene apenas impacto (1 sobre 4), ya que los conductores son conductores profesionales que normalmente no solicitaran un seguro a posteriori de que se produzca un siniestro.
- **Modelo de solución de movilidad** (seguros para los usuarios de plataformas del tipo Car2Go)
 1. Accidentes / Averías → Debido a que la propiedad del vehículo no corresponde al conductor que realiza el alquiler temporal (al que se le asegura en este modelo) sino a la compañías que poseen los vehículos, la simulación de partes o averías por parte de los clientes no se cree que tenga apenas impacto (1 sobre 4).
 2. Robos → Este tipo de fraude apenas tiene impacto para este modelo (1 sobre 4), debido principalmente a que el interior de los vehículos de la solución de movilidad apenas hay aparatos que puedan ser sustraídos y no se comparten los viajes con personas desconocidas, sino que es el propio conductor el que decide quién es el acompañante.
 3. Fraude de terceras partes → En este caso, también se trata de un tipo de fraude que aplica directamente a este tipo de modelos, ya que engloba a compañías que poseen flotas de vehículos, lo que hace que tenga un impacto alto en este modelo (4 sobre 4). Estas compañías tienen un gran poder de negociación con los prestadores de servicios

(talleres) debido principalmente a la cantidad de negocio que suponen para los mismos.

Debido a diferentes circunstancias, como puede ser una mala situación económica del taller o de la compañía, se podrían simular o exagerar los partes que se reporten.

4. Exageración de siniestros → Este tipo de fraude tiene impacto en todos los modelos propuestos, variando su importancia dependiendo del tipo de siniestros que se reporten y del coste asociado que lleven. En este caso se le asocia una importancia media (2 sobre 4), ya que a pesar de que los costes asociados a los siniestros también están relacionados con los vehículos, la posibilidad de que se produzca fraude es mucho menor si los comparamos con el resto de modelos.
 5. Suscripciones → Los clientes que decidan contratar este tipo de pólizas tendrán la oportunidad de activar o desactivar las mismas en función de sus necesidades. Esto hace que la posibilidad de este tipo de fraude se vea incrementada, ya que se puede dar la posibilidad de que las pólizas únicamente se activen en el momento en el que se produzca el siniestro, en vez de cada vez que se utilice alguna de las plataformas de este tipo de modelo de negocio. Debido a todas estas razones se le asigna un impacto muy alto (4 sobre 4).
 6. Fraude relacionado con los conductores → Para este modelo este tipo de fraude tampoco tiene apenas impacto (1 sobre 4), ya que los productos aseguradores se tratan de un complemento adicional para los usuarios de la plataforma, con lo que no se producirán casos en los que se contrate el producto asegurador tras haber cometido un accidente.
- **Modelo para trabajadores temporales** (seguro destinado a propietarios individuales que utilizan plataformas como Turo)
 1. Accidentes / Averías → Este tipo de fraude tiene su máxima expresión en este tipo de modelo de negocio, debido principalmente a que los poseedores de los seguros de los vehículos que se alquilan a través de este tipo de plataformas, son clientes particulares. Estos pueden simular diferentes accidentes de cara a poder obtener beneficios económicos o arreglos, lo que provoca que tenga un impacto alto (3 sobre 4).
 2. Robos → Teniendo en cuenta que el alquiler se produce entre personas desconocidas, podría darse el caso en el que al propietario del vehículo le sea sustraído algún tipo de elemento que estuviese en el coche, con lo que por el mismo motivo dicho siniestro podría ser

simulado provocando fraude. Es por esto que se le asigna un impacto medio (2 sobre 4) para este tipo de fraude.

3. Fraude de terceras partes → Apenas tiene impacto en este tipo de modelo de negocio (1 sobre 4), ya que aplica únicamente a aquellos clientes que tengan una flota de vehículos en propiedad.
4. Exageración de siniestros → Este tipo de fraude tiene impacto en todos los modelos propuestos, variando su importancia dependiendo del tipo de siniestros que se reporten y del coste asociado que lleven. En este caso se le asocia una importancia alta (3 sobre 4), ya que los costes asociados a dichos siniestros falsos estarán relacionados con averías del vehículo o indemnizaciones a conductores, las cuales tienen asociado un coste mucho mayor.
5. Suscripciones → Al igual que en el “Modelo de Solución de movilidad” los productos aseguradores son temporales, lo que hace que el riesgo de fraude sea también muy alto (4 sobre 4) por los mismos motivos que se han explicado con anterioridad.

Fraude relacionado con los conductores → Se trata del modelo de negocio en el que este tipo de fraude tiene un impacto más alto (3 sobre 4) debido a que se trata de un producto asegurador tradicional, en los que el propietario del vehículo puede cometer una actividad fraudulenta al solicitar o ampliar la póliza tras haber sufrido un siniestro, con el único objetivo de que sea cubierto.

Tras haber ido analizando el impacto que los diferentes tipos de fraude detectados tienen sobre los diferentes modelos, se pueden sacar una serie de conclusiones. En la Figura 31 se observa el cuadro resumen con la evaluación de los diferentes tipos en los modelos diseñados, donde se puede observar que hay claramente dos modelos en los que las diferentes medidas seleccionadas tienen un impacto parecido, y los otros uno con una puntuación más baja y otro con una puntuación más alta.

El “Modelo para Viajeros Ocasionales” tiene la puntuación más baja de todos los modelos propuestos. Esto se debe principalmente al tipo de producto asegurador que lleva asociado dicho modelo de negocio. Este apenas representa un riesgo para la aseguradora, ya que se trata de coberturas adicionales que mejoren la experiencia del usuario cuando utilice este tipo de plataformas. El hecho de que estas coberturas sean adicionales, hace que el riesgo de que se cometa fraude sobre ellas sea más bajo en comparación con el resto.

En la parte media, se encuentran dos modelos con una puntuación parecida: “Modelo para flotas” y “Modelo de Solución de Movilidad”. En el primero se trata de

un modelo de negocio equiparable a las flotas tradicionales, lo que hace que tengan la mayor posibilidad de fraude asociada al fraude de terceras partes (talleres), debido principalmente al gran poder de negociación que este tipo de compañías representan para estos prestadores de servicios. Otro tipo de fraude que puede tener un impacto alto se trata de la exageración de siniestros, ya que normalmente los poseedores de este tipo de pólizas son personas que necesitan su vehículos para desarrollar su actividad profesional, con lo que sí tienen una avería del mismo que provoque que no dispongan del coche durante una serie de días, intentarán agrupar los partes para tratar de reducir el tiempo que no disponen del vehículo.

A su vez, el segundo modelo de este grupo, también tiene una puntuación alta en el fraude por terceras partes, debido al mismo motivo que el explicado anteriormente. La principal diferencia entre ambos se encuentra en el fraude por suscripciones, ya que en este modelo tendrá un impacto mayor debido a las características temporales de la póliza. En cuanto al resto de tipo de fraudes analizados, tienen un impacto medio – bajo sobre ambos modelos.

El modelo de negocio que posee una puntuación más alta en cuanto al posible impacto de los tipos de fraude que se refiere es el “Modelo para Trabajadores Temporales”. Esto se debe principalmente a que se trata del modelo de negocio más amplio posible y que se trata de un coche particular (con un seguro asociado al titular del vehículo) que puede ser alquilado por otra persona a través de una plataforma de la economía colaborativa. Esto hace que el uso vaya variando continuamente en función de lo que desee el propietario del vehículo, lo que hace que las posibilidades de fraude sean altas. Especialmente se puede decir que los que tienen más riesgo de ocurrir son: Suscripciones, exageración de siniestros y fraude relacionado con los conductores.

Gestión del Fraude				
Criterios	Modelo para viajeros ocasionales	Modelo para flotas	Modelo de solución de movilidad	Modelo para trabajadores temporales
Accidentes / Averías	1	2	1	3
Robos	4	1	1	2
Fraude de terceras partes	1	4	4	1
Exageración de siniestros	1	3	2	3
Suscripciones	2	1	4	4
Fraude relacionado con los conductores	1	1	1	3
Total	10	12	13	16

Figura 31. Evaluación de los tipos de fraude en los diferentes modelos

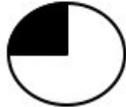
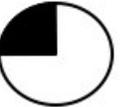
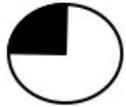
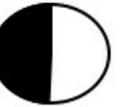
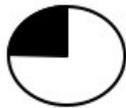
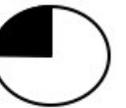
	Modelo de Viajeros Ocasionales	Modelo para Flotas	Modelo de Solución de Movilidad	Modelo para trabajadores temporales	
Accidentes / Averías					<ul style="list-style-type: none"> Tendrá un mayor impacto en aquellos modelos en los que el vehículo vaya cambiando de conductor habitualmente.
Robos					<ul style="list-style-type: none"> Este tipo de fraude tendrá una mayor implicación en el modelo de viajeros ocasionales, debido a sustracciones de equipaje o de aparatos que se encuentren en el vehículo.
Fraude de terceras partes					<ul style="list-style-type: none"> En aquellos modelos destinados a cubrir las necesidades de las flotas, se pueden observar un mayor impacto de este tipo de fraude.
Exageración de siniestros					<ul style="list-style-type: none"> Impacto alto en la mayoría de los modelos, debido a que en todos se pueden producir siniestros que den lugar a una exageración de los mismos
Suscripciones					<ul style="list-style-type: none"> Tendrá un mayor impacto en aquellos modelos que impliquen productos aseguradores temporales, en los que el cliente decide cuando activarlos (en función de su necesidad).
Fraude relacionado con los conductores					<ul style="list-style-type: none"> Tiene principalmente un impacto en el modelo 4 (Modelo para trabajadores temporales)

Figura 32. Esquema del impacto de los diferentes tipos de fraude en los nuevos modelos

8. Conclusión

La economía colaborativa es una de las principales tendencias que se encuentran sobre el mercado en la actualidad. No solo se prevé que en los próximos años crezca, sino que ya en la actualidad se pueden encontrar empresas muy rentables implantadas en la mayoría de sectores de la sociedad (Figura 2). Es por esto que se trata de una tendencia que esta revolucionando el mercado, haciendo necesario que la gran mayoría de empresas tengan que adatar sus operaciones o productos.

Las empresas que han surgido debido a esta tendencia representan actualmente una facturación en global de \$15bn, según un Análisis realizado por PWC solamente se tenían en cuenta 5 sectores (Transporte, alojamiento, servicios domésticos, servicios profesionales y finanzas) (PWC, The Sharing Economy, 2017). A estas cifras hay que sumarle las perspectivas de crecimiento que se tienen para el sector durante los próximos años, teniendo previsiones de un 36% de CAGR, pudiendo llegar a tener una facturación global de \$335bn en el 2025.

Gran cantidad de estas compañías tienen una relación estrecha con las aseguradoras, ya que la mayor parte de ellas están relacionadas con la movilidad o el hogar, sectores que representan la mayor parte de la facturación para una aseguradora. Esto pone de manifiesto la necesidad para las compañías aseguradoras de realizar una reflexión estratégica de cara a poder adaptarse a los nuevos requerimientos de los clientes.

Esta reflexión debe centrarse en los tres pilares que se han ido describiendo a lo largo del documento, para luego poder evaluar el impacto que tienen en los diferentes modelos propuestos. En un primer lugar se han establecido los criterios de entrada en los nuevos modelos, de cara a poder seleccionar una serie de cuestiones que permitan a las aseguradoras tomar decisiones sobre si entrar en un nuevo mercado o no.

A continuación se deberán desarrollar los mecanismos que les permitan maximizar la rentabilidad de los productos aseguradores, tanto de los que sean más tradicionales, como de aquellos que haya que diseñar para satisfacer las necesidades de los clientes asociados a los nuevos modelos.

Las aseguradoras pueden generar un beneficio de dos maneras fundamentales: garantizar que las tasas sean adecuadas para cubrir las pérdidas y gastos esperados (ingresos de suscripción) y a través de los rendimientos de inversión de los fondos suministrados por los asegurados (ingresos de inversión).

A lo largo de los próximos años, los reguladores no sólo presionarán amablemente para que las aseguradoras reduzcan las tarifas debido a la transparencia del sistema, sino que el mercado debería reequilibrarse para favorecer a los vehículos con características autónomas. Las aseguradoras que sean capaces de adaptar sus técnicas de captación de clientes y algoritmos de

calificación para clasificar y valorar mejor los riesgos favorables, serán las que más ganen.

Además, las aseguradoras no pueden ignorar cómo podrían cambiar los gastos, por ejemplo, la disminución de la frecuencia de las reclamaciones podría conducir a una reducción del personal de manejo de reclamos. El costo de adquirir y suscribir negocios, ya sea a través de agencias o de distribución directa, generalmente varía como un porcentaje de la prima. Los gastos operativos plantean un desafío potencialmente mayor, ya que generalmente son fijos y no varían con la prima. La disminución de los volúmenes de primas y los nuevos tipos de pólizas asociadas a los modelos descritos, probablemente forzarán a las aseguradoras a reducir el personal en general para seguir siendo competitivos.

Por último habrá que reflexionar sobre cómo el fraude puede actuar sobre los diferentes modelos, sabiendo que es una de las principales cuestiones de preocupación para las aseguradoras. Esta preocupación se incrementó durante los años de crisis, ya que se produjo un aumento significativo (algo más del doble) en las denuncias reclamadas relacionadas con el fraude, pasando de 72.424 a 146.792 (El Boletín, 2012). Esto se debe principalmente a que las empresas cuando atraviesan por dificultades tienen una mayor tendencia a defraudar.

A lo largo de los últimos años, el sector de automóviles siempre es el que mayor porcentaje de fraude registra (siempre cercano al 70%). Esto sumado a las previsiones de que en un futuro debido a las plataformas de la economía colaborativa pueda aumentar hace que sea uno de los factores clave a considerar.

De cara a poder sacar la mayor cantidad de conclusiones se ha desarrollado la Figura 33. En ella se puede observar la evaluación de cada uno de los conceptos desarrollados en el documento para cada uno de los modelos que se han propuesto y definido. Cabe destacar que aquellos modelos que tengan una puntuación menor, representan una menor dificultad a la hora de implementarlo o de desarrollar los productos aseguradores necesarios para introducirse en esos mercados; o bien un menor riesgo asociado a dichas pólizas, debido principalmente a una menor posibilidad de fraude o a una menor cantidad de coberturas, que hace que los siniestros representen un coste menor.

Es importante explicar la manera en que se han sacado los valores finales de cada uno de los modelos, ya que hay criterios que suman (son perjudiciales para la viabilidad del modelo) y otros que restan (hacen más atractivo dicho modelo de negocio).

Los criterios de entrada para los aseguradores representan las posibles dificultades a las que se pueden enfrentar a la hora de penetrar dichos mercados, con lo que una puntuación alta hace que sea menos atractivo. Para calcular el valor final se suma el impacto que se ha ido considerando.

En cuanto a las diferentes palancas detectadas que tienen las aseguradoras de cara a poder maximizar la rentabilidad de sus productos, se restarán al valor final de los diferentes modelos. Esto se debe principalmente a que se han contemplado dichas palancas como algo positivo, ya que por ejemplo, poder aumentar fácilmente el volumen de clientes o los precios de las pólizas, hace que dicho modelo de negocio sea más atractivo para las aseguradoras; o bien que reduzca el riesgo si se decidiese penetrar en él.

El último rango de criterios que se ha evaluado es como afectan los diferentes tipos de fraude detectados a los modelos de negocio propuestos. En este caso, si un fraude tiene un mayor riesgo de afectar tendrá una puntuación más alta, lo que muestra que para el cálculo del valor final habrá que sumarlo.

$$\text{Valor final} = \text{Criterios de entrada} - \text{Palancas de mejora rentabilidad} + \text{Gestión del Fraude}$$

Conceptos de diferenciación		Modelo para viajeros ocasionales	Modelo para flotas	Modelo de solución de movilidad	Modelo para trabajadores temporales
Criterios de entrada					
Factores externos	Tipo de mercado	3	4	3	3
	Tipo de usuarios	1	3	4	3
	Tamaño de las flotas	1	3	4	1
Factores Internos	Tecnología	1	2	4	3
	Experiencia previa	2	3	3	2
Maximizar la rentabilidad					
Aumento de ingresos	Desarrollo de nuevos productos	3	1	4	1
	Aumentar los precios	1	3	1	2
	Aumentar el volumen de clientes	3	1	4	3
	Aumentar las ventas	1	3	1	3
Reducción de costes	Disminución del coste de distribución	2	2	2	2
	Descenso de los costes operativos	1	3	2	2
	Descenso de los siniestros	1	4	2	3
Gestión del fraude					
Tipos de fraude	Accidentes / Averías	1	2	1	3
	Robos	4	1	1	2
	Fraude de terceras partes	1	4	4	1
	Exageración de siniestros	1	3	2	3
	Suscripciones	2	1	4	4
	Fraude relacionada con los conductores	1	1	1	3
TOTAL		6	10	15	12

Figura 33. Tabla del impacto de los diferentes factores analizados sobre los modelos propuestos

Tras haber explicado cómo se han calculado los diferentes valores de la Figura 33, se puede observar que el modelo que aparece con una puntuación más baja y por ello el que aporta un menor riesgo para la compañía aseguradora, es el modelo de viajeros ocasionales. Esto tiene sentido debido a que se trata de un tipo de producto asegurador que tiene como objetivo ofrecer una serie de coberturas adicionales para que el cliente se sienta más seguro y se mejore su experiencia de usuario cuando utilice algún tipo de plataforma de viajes compartidos.

Estas coberturas apenas llevan asociadas un riesgo elevado en cuanto a los siniestros, con lo que es normal que el riesgo global sea bajo. La parte negativa de dicho modelo, es que al tratarse de un producto complementario, no tendrá un precio excesivamente alto, haciendo que la rentabilidad no sea muy grande. Debido a estos motivos se puede concluir que es un modelo muy seguro, en el que la

aseguradora obtendrá beneficios, pero nunca supondrá la principal fuente de ingresos de dicha compañía.

Los modelos de negocio propuestos que se encuentran con una valoración media, el “Modelo para flotas (10)” y “Modelo para viajeros temporales (12)”, tienen una serie de peculiaridades. Se tratan de los productos aseguradores más tradicionales, ya que simplemente lo que se pretende es llevar a cabo un rediseño o readaptación de los productos ya existentes, con el objetivo de poder satisfacer los requerimientos de la sociedad que utilice algún tipo de elemento de la economía colaborativa.

En un principio puede parecer que son lo que más facilidades representarían, debido a que la aseguradora ya tiene experiencia en el manejo de los mismos. Lo que no se tienen en cuenta es que con la irrupción de las nuevas particularidades, el riesgo que llevan asociados aumenta considerablemente, debido principalmente a cuestiones relacionadas con el fraude o regulaciones del mercado. Estos dos últimos factores, hacen que en mi opinión sean los dos modelos menos atractivos para una aseguradora, ya que son menores los beneficios que pueden obtener en comparación con el riesgo que llevan asociados. Se tendrán que readaptar los productos que se comercializan actualmente, a fin de reducir las cuestiones críticas de los mismos, pero sin poner especial énfasis en la penetración de estos mercados.

Por último, el modelo con una puntuación más alta se trata del “Modelo de solución de movilidad”. Este como se ha venido explicando a lo largo de todo el documento, se trata del tipo de póliza más disruptiva, lo que como es lógico hace que lleve asociado un mayor riesgo (de ahí su puntuación tan alta). Se trata de un tipo de mercado completamente novedoso, en el que se hay que diseñar los productos aseguradores casi desde cero, los cuales tienen unas características muy específicas como la temporalidad, la necesidad de la tecnología (sensores en los vehículos, conectividad) ,etc.

A pesar de esto, el hecho de que sea un tipo de producto disruptivo, ofrece una gran cantidad de posibilidades de futuro. Puede convertirse en una de las principales fuentes de negocio para una aseguradora, ya que hay una cuota de mercado enorme (irá creciendo en los próximos años) para la que aún no hay casi competencia.

Como conclusión, las recomendaciones sobre a qué tipo de modelo de negocio deben dirigirse las aseguradoras varían dependiendo del perfil de riesgo que deseen adoptar. Para un perfil de riesgo bajo, es más recomendable dirigirse hacia un tipo de mercado compuesto por plataformas del tipo “Modelo para viajeros ocasionales”; y en cambio sí se está dispuesto a aceptar un riesgo alto, a cambio de una posibilidad de rentabilidad muy alta (a más riesgo más rentabilidad), la recomendación pasa por dirigirse hacia el “Modelo de Solución de Movilidad”.

9. Bibliografía

- Áres, H. (Abril de 2018). *Motorpasion*. Obtenido de <https://www.motorpasion.com/industria/car2go-emozity-comparativa-de-los-servicios-de-carsharing-y-movilidad-pensados-para-la-gran-ciudad>.
- (Mayo de 2017). Obtenido de Pasajeros de Uber denuncian casos de acoso y robo: <http://www1.folha.uol.com.br/internacional/es/economia/2017/05/1884175-pasajeros-de-uber-denuncian-casos-de-acoso-y-robo.shtml>
- Amovens*. (Marzo de 2018). Obtenido de <https://amovens.com/about>.
- Análisis PWC, E. I. (s.f.). *Economía colaborativa engloba a 5 sectores principales; Transporte, alojamiento, servicios domésticos, servicios profesionales y finanzas*.
- Bipicar*. (Abril de 2018). Obtenido de <https://bipicar.com/es/#planes>.
- Bla Bla Car*. (Marzo de 2018). Obtenido de <https://www.blablacar.es/conoce-blablacar/que-es-blablacar>
- Bringing Car-Sharing to Your Community*. (2016). Obtenido de https://web.archive.org/web/20110720203527/http://www.citycarshare.org/download/CCS_BCCtYC_Short.pdf
- Cañigüeral, A. (Noviembre de 2014). *Consumo Colaborativo*. Obtenido de <https://www.consumocolaborativo.com/2014/11/17/valencia-emprende-en-la-economia-colaborativa/>
- Car2Go*. (Abril de 2018). Obtenido de <https://www.car2go.com/ES/es/#90362>.
- DatosMacro*. (Febrero de 2018). Obtenido de <https://www.datosmacro.com/negocios/matriculaciones-vehiculos/espana>
- Dirección General de los Seguros y Fondos de pensiones*. (2018). Obtenido de <https://www.dgsfp.mineco.es/reclamaciones/documentos/LC3.pdf>
- Ecooltra*. (Abril de 2018). Obtenido de <https://www.ecooltra.com/es/>.
- El Boletín*. (2012). Obtenido de <https://www.elboletin.com/economia/62570/crisis-aumento-fraude-profesional-seguro.html>
- Emprende pyme*. (2016). Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/costes-operativos.html>
- Ford. (2016). *DRIVE MY CAR? FORD SURVEY SHOWS PEOPLE OPEN TO SHARING THEIR CAR, HOME, PHONE*. Obtenido de <https://media.ford.com/content/fordmedia/feu/gb/en/news/2016/05/19/drive-my-car--ford-survey-shows-people-open-to-sharing-their-car.html>

- GENERAL, A. D. (2018). *Dirección General de los Seguros y Fondos de pensiones*. Obtenido de <https://www.dgsfp.mineco.es/reclamaciones/documentos/LC3.pdf>
- ICEA. (2018). <https://www.icea.es/es-ES/informacion-seguro/vision-productos/automoviles>.
- Insurance, B. (2018). Obtenido de <http://www.businessinsurance.org/10-most-common-types-of-insurance-fraud/>
- MAPFRE. (s.f.). *Fundación Mapfre*. Obtenido de https://www.fundacionmapfre.org/fundacion/es_es/publicaciones/diccionario-mapfre-seguros/r/ratio-combinado.jsp
- MAPFRE. (s.f.). *Mapfre*. Obtenido de <https://www.mapfre.es/seguros/particulares/coche/articulos/tipos-de-seguros-de-coche-y-cual-me-conviene.jsp>
- Market Place*. (Marzo de 2017). Obtenido de <https://www.sharetribe.com/academy/insurance-sharing-economy/>.
- Marketforce. (2016). Obtenido de <http://www.marketforce.com/>
- Marketplace*. (Marzo de 2017). Obtenido de Meet the Insurers from the sharing Economy: <https://www.sharetribe.com/academy/insurance-sharing-economy/>
- Mckinsey&Company*. (2016). Obtenido de <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-the-sharing-economy-can-make-its-case>
- Moving*. (Abril de 2018). Obtenido de <https://www.moving.com/index.php/muevete-con-moving>.
- ¿Qué es el Coste de Adquisición de Cliente o CAC? . (2017). *40 de Fiebre*. Obtenido de <https://www.40defiebre.com/que-es/coste-adquisicion-cliente-cac/>
- PAZ, A. R. (Mayo de 2016). *La Vanguardia*. Obtenido de <http://www.lavanguardia.com/economia/20160511/401710754116/blablacar-los-adultos-tambien-comparten-coche.html>.
- PWC. (2016). *Economía colaborativa engloba a 5 sectores principales; Transporte, alojamiento, servicios domésticos, servicios profesionales y finanzas*.
- PWC. (2017). *The Sharing Economy*. Obtenido de https://www.pwc.fr/fr/assets/files/pdf/2015/05/pwc_etude_sharing_economy.pdf
- Rastreator. (s.f.). *Rastreator*. Obtenido de <http://www.rastreator.com/seguros-de-coche/guias/tipos-de-poliza.aspx>
- Riolfi, M. (20 de Junio de 2017). *Medium*. Obtenido de <https://medium.com/@mriolfi/the-future-of-carsharing-insurance-is-open-5ed2af354583>

- Shared Use Mobility Center.* (2017). Obtenido de <http://sharedusemobilitycenter.org/what-is-shared-mobility/>
- TechTarget.* (Jan de 2018). Obtenido de <https://whatis.techtarget.com/definition/millennials-millennial-generation>.
- Val, E. (01 de Marzo de 2017). *Marketplace Academy.* Obtenido de <https://www.sharetribe.com/academy/insurance-sharing-economy/>
- Zity.* (Abril de 2018). Obtenido de <https://zitycar.es/>.