



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

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

Autor: Alex Cornet Sinobas

Director: Raúl González Fabre

MADRID | Junio 2021

Resumen

La innovación tecnológica es un factor clave en el mundo empresarial y es una parte indispensable en el día a día de la sociedad. La aplicación de nuevas tecnologías como la Inteligencia Artificial, el Blockchain, el Big Data o el Internet de las Cosas, está contribuyendo a la creación de nuevas oportunidades de negocio y al desarrollo de mercados e industrias.

No obstante, este cambio hacia la digitalización de las empresas no está evolucionando igual en todas las industrias. La industria aseguradora es un claro ejemplo de ello. Las compañías aseguradoras son concebidas como compañías tradicionales con procesos mecanizados y estándares, donde la innovación y la implementación de nuevas tecnologías es casi nulo.

Esta situación impulso a nuestro equipo a desarrollar SingleCover, una start-up tecnológica que ofrece seguros de automóvil 100% digitales, facilitando la contratación de un seguro y mejorando la experiencia del consumidor.

Palabras clave: seguros, aseguradoras, start-up, digitalización, automóviles, InsurTech, AutoTech, innovación.

Abstract

Technological innovation is a key factor in the business world and is an indispensable part of everyday life in society. The application of new technologies such as Artificial Intelligence, Blockchain, Big Data and the Internet of Things is contributing to the creation of new business opportunities and the development of markets and industries.

However, this shift towards the digitization of companies is not evolving in the same way in all industries. The insurance industry is a clear example of this. Insurance companies are conceived as traditional companies with mechanized and standardized processes, where innovation and the implementation of new technologies is almost non-existent.

This situation drove our team to develop SingleCover, a technology start-up that offers 100% digital car insurance, making it easier to take out insurance and improving the consumer experience.

Key words: insurance, insurers, start-up, digitalization, automobile, InsurTech, AutoTech, innovation.

ÍNDICE

1	INTRODUCCIÓN.....	7
1.1	Objetivos.....	7
1.2	Metodología.....	8
1.3	Estructura.....	9
2	MARCO COMPETITIVO.....	11
2.1	Mercado español de seguros.....	11
2.1.1	Introducción al mercado de seguros en España.....	11
2.1.2	Mercado de seguros de automóvil en España.....	13
2.1.3	Digitalización del mercado de seguros de automóvil.....	16
2.2	Industria <i>InsurTech</i>	18
2.2.1	Introducción a la industria <i>InsurTech</i>	18
2.2.2	Industria <i>InsurTech</i> en España.....	20
2.2.3	Sector <i>AutoTech</i> dentro de la industria <i>InsurTech</i>	22
3	PRESENTACIÓN DE LA START-UP SINGLECOVER.....	24
3.1	Propuesta de valor.....	24
3.1.1	Presentación del problema.....	24
3.1.2	Explicación de la solución.....	26
3.2	Segmento de clientes.....	26
3.2.1	Público objetivo.....	27
3.2.2	Relación con los clientes.....	30
3.2.3	Canales de distribución.....	32
3.3	Actividades clave.....	35
3.4	Recursos clave.....	36
3.5	Alianzas clave.....	37
3.6	Estructura de costes.....	39
3.7	Estructura de ingresos.....	40
4	PLAN DE NEGOCIO.....	40
4.1	Plan de Marketing.....	41

4.1.1	Marketing Estratégico.....	41
4.1.2	Marketing Operativo.....	48
5	CONCLUSIONES.....	54
6	BIBLIOGRAFÍA.....	57
7	ANEXOS.....	59

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Número de vehículos asegurador por coberturas.....	14
Tabla 2: Indicadores básicos del seguro de Automóviles, 2018-2019.....	15
Tabla 3: Canales de distribución y fases de contacto con el cliente a las que contribuyen.....	34
Tabla 4: Organigrama SingleCover.....	37

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Evolución anual del peso del sector asegurador en relación al PIB en España entre 2011 y 2019.....	12
Gráfico 2: Antigüedad de la póliza actual del seguro de auto.....	16
Gráfico 3: Annual InsurTech funding trends including transaction volume and dollar amount, 2012-2020.....	20
Gráfico 4: ¿Cuáles fueron los motivos por los que cambiaste de seguro?.....	27
Gráfico 5: ¿Estarías dispuesto a contratar un seguro 100% digital?.....	28
Gráfico 6: Cinco fuerzas de Porter.....	42
Gráfico 7: Índice Herfindahl.....	45

1 INTRODUCCIÓN

1.1 Objetivos

Este trabajo trata de presentar SingleCover, una idea nacida de un proyecto universitario cuyo objetivo no es otra que el de diseñar, desarrollar y presentar el plan de negocios de una start-up mediante el trabajo en equipo y el uso de nuevas tecnologías.

SingleCover es una start-up tecnológica que se engloba dentro del mundo de los seguros automovilísticos. Se trata de una aseguradora de automóviles 100% digital, que busca mejorar y facilitar la experiencia del cliente en el uso de su seguro de auto.

Para alcanzar la finalidad principal de presentar SingleCover, será necesario que se cumplan los siguientes objetivos:

- Analizar el mercado de seguros automovilísticos español, en el que se integraría SingleCover. En específico, se busca estudiar los datos de crecimiento o decrecimiento, las cifras de facturación, el número de competidores, los tipos de productos ofertados, las barreras de entrada y/o salida, etc.
- Analizar la industria *InsurTech* y, dentro de esta, el sector *AutoTech*.
- Definir y presentar la idea de negocio de SingleCover.
- Encuadrar la propuesta de valor de SingleCover dentro del *Business Model Canvas*, identificando su público objetivo y analizando su actividades y recursos clave.
- Profundizar en el plan de marketing de SingleCover para poder fijar las estrategias comerciales necesarias que nos permitan lograr nuestros objetivos empresariales. Para ello, el plan de marketing detallará las políticas de producto, precio, la distribución y ventas y comunicación y promoción.
- Extraer conclusiones para dar respuesta a los objetivos planteados con el fin de entender el potencial de SingleCover y su realidad como empresa en el futuro.

Nótese aquí que, como decíamos al principio, este proyecto es un trabajo grupal en el que han participado tres personas (Guillermo Alen, Jaime Esteban y Alex Cornet). Por ello, es necesario remarcar que este trabajo que usted está leyendo, estará centrado en una de

las partes específicas (en este caso, el Plan de Marketing) que componen el global del modelo estratégico de negocio; sin pasar por alto el análisis teórico y la presentación global de la start-up.

1.2 Metodología

La metodología empleada para la realización de este trabajo ha sido mayormente deductiva ya que, mediante un análisis empírico de la situación del mercado y de sus necesidades, se ha desarrollado un plan de negocio específico para la start-up SingleCover.

El proceso de elaboración de este trabajo consta de dos partes diferenciadas. Una primera parte más teórica donde se analiza el marco competitivo en el que se integra SingleCover; y una segunda parte más práctica consistente en la elaboración de un plan de negocios.

Como decíamos, la primera parte del trabajo es fundamentalmente teórica, ya que consiste en el estudio de la industria aseguradora en España, con especial hincapié en el sector asegurador automovilístico. Además, dedicaremos varios apartados al estudio de la industria *InsurTech*, consistente en la aplicación de las nuevas tecnologías a la industria de los seguros; y dentro de esta, al sector *AutoTech*. Este estudio del mercado nos ayudará a identificar las necesidades de la industria y las oportunidades de nuestro negocio. Además, para identificar correctamente esas necesidades del mercado, nuestro equipo ha desarrollado una encuesta a través de la plataforma “Google Forms” que nos ha aportado más de 680 respuestas, que nos ayudarán también a la hora de determinar nuestro público objetivo.

La segunda parte del trabajo consistirá en el desarrollo del plan de negocio de la start-up SingleCover. Nuestro equipo, que ha participado en la octava edición del concurso universitario Comillas Emprende organizado por la Universidad Pontificia Comillas (ICADE), desarrollará esta parte del trabajo con el apoyo de la herramienta *Adventurees*.

Dentro de esta segunda parte, se abordará en primer lugar la presentación de la start-up, para lo cual nos serviremos del *Business Model Canvas*, una herramienta que nos permitirá describir en nueve sencillos pasos el modelo de negocio de SingleCover.

En segundo lugar, desarrollaremos el plan de marketing de la empresa. Para ello, se ha hecho una división entre el marketing estratégico y el marketing operativo. En el primero, con el objetivo de analizar el mercado y el entorno en el que se integra SingleCover, se han utilizado dos herramientas: el análisis de las 5 fuerzas de Porter y el análisis PESTEL, respectivamente. En el caso del marketing estratégico, hemos optado por utilizar la teoría del Marketing Mix, definiendo las políticas de nuestras 4Ps.

Por último, respecto a la bibliografía, se ha recurrido tanto a fuentes primarias como a fuentes secundarias. En el desarrollo de la parte teórica, relativa al estudio del marco competitivo, se han utilizado principalmente fuentes primarias como informes y análisis estadísticos. Mientras que, en la segunda parte del trabajo, se ha recurrido también a diversas fuentes secundarias como artículo e investigaciones académicas.

Todas estas fuentes, con el fin de que fueran relevantes y de calidad, se han extraído principalmente de bases de datos como *Google Scholar* y *EBSCOhost*

1.3 Estructura

Este trabajo está dividido en tres grandes partes de contenido diferenciadas, junto con un apartado para las conclusiones (además de la introducción, la bibliografía y los anexos).

En la primera parte se trata el marco competitivo. Lo que se busca es estudiar el marco competitivo que rodea a SingleCover, estudiando la situación actual de la industria aseguradora española, con especial hincapié en el sector asegurador automovilístico, por ser esta la rama en la que operará nuestra start-up. Además, dentro de esta parte del trabajo introduciremos el factor de la “digitalización” y dedicaremos varios apartados al estudio de la industria *InsurTech* y, dentro de ella, del sector *AutoTech*.

En la segunda parte del trabajo, se hará una presentación de la start-up SingleCover. Mediante la herramienta *Business Model Canvas*, analizaremos la propuesta de valor de nuestra empresa, el segmento de clientes y la relación con los mismo, los canales de distribución, las actividades, recursos y alianzas clave, y por último, la estructura de costes e ingresos.

Finalmente, en la tercera parte del trabajo, veremos el plan de marketing de la empresa. Para ello, empezaremos analizando el marketing estratégico que engloba todos los factores macroambientales y del mercado en el que se integra SingleCover; y posteriormente, veremos el marketing operativo, que tiene que ver con las políticas de producto, precio, distribución y promoción necesarias para alcanzar los objetivos empresariales.

2 MARCO COMPETITIVO

En esta parte del trabajo, vamos a realizar un análisis exhaustivo del mercado en el que se integra la start-up SingleCover. Dicho mercado es el mercado español de seguros automovilísticos.

Para ello, en primer lugar hablaremos del sector asegurador español, introduciendo el mercado español de seguros en general, y centrándonos a continuación en el mercado español de seguros de automóvil. En segundo lugar, al ser SingleCover una aseguradora 100% digital, es necesario hablar de la industria *InsurTech*. Para ello, introduciremos primeramente dicha industria, veremos el alcance que tiene en España, y finalmente, nos centraremos en el estudio del sector *AutoTech* dentro del *InsurTech*.

2.1 Mercado español de seguros

En este punto, empezaremos haciendo una introducción al mercado de seguros en España, para lo cual nos ayudaremos del informe anual desarrollado por la Fundación MAPFRE “*El mercado español de seguros en 2019*” – se ha escogido el informe del año 2019 ya que, debido a la crisis del Covid-19, las cifras que arrojó el mercado asegurador en el año 2020 no se corresponden con la evolución que protagonizada por dicho mercado en los últimos años –.

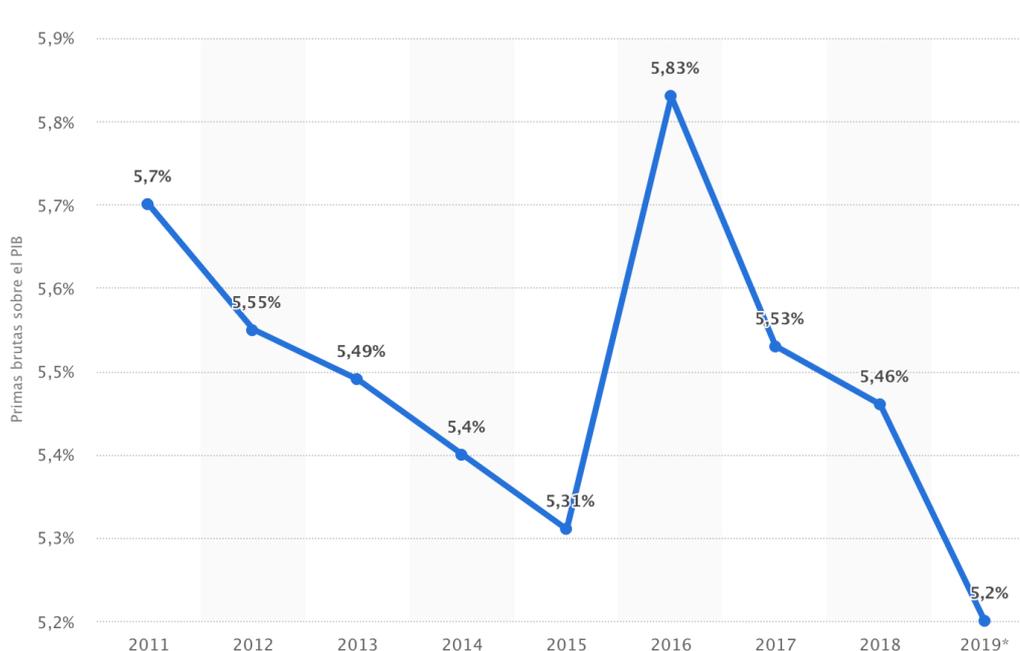
A continuación, nos centraremos en el mercado de seguros automovilísticos, por ser este el mercado en el que desarrollará su actividad SingleCover. Introduciremos el mercado, veremos su evolución, hablaremos del producto ofertado y, finalmente, trataremos la tendencia actual hacia la digitalización de los seguros de automóvil.

2.1.1 Introducción al mercado de seguros en España

En España, el sector asegurador supone más del 5% del Producto Interior Bruto (en adelante, PIB) de la economía. Como podemos ver en la Tabla 1, la evolución del peso de este sector en relación al PIB en los últimos diez años ha sido decreciente – con excepción del incremento protagonizado en el año 2016, en el que los españoles

incrementaron el gasto en seguros en un 12,4% (Fundación Mapfre, 2017) provocando que la industria aseguradora representara hasta un 5,83% del PIB – (ver Gráfico 1).

Gráfico 1: Evolución anual del peso del sector asegurador en relación al PIB en España entre 2011 y 2019



Fuente: Statista, 2021

En el 2019, el volumen de primas del mercado fue de 64.156 millones de euros. La desaceleración económica y el entorno de bajos tipos de interés provocó un ligero retroceso del -0,4% en el volumen total de primas, comparado con el crecimiento del 1,5% del año anterior.

Uno de los motivos que ha originado este decrecimiento respecto de las cifras registradas en el año 2018, ha sido la caída en la inversión en el negocio de Vida. Este retroceso en primas, que fue del -5,1%, estuvo motivado principalmente por la caída de los seguros Vida Ahorro y Vida Riesgo – este último tuvo un decrecimiento de 9,2% entre 2018 y 2019 –.

Por su parte, la desaceleración del segmento de seguros No Vida fue tan solo de un -0,6%, alcanzando 36.632 millones de euros en primas. Esto supone que esta parte del negocio asegurador representa el 57% del total, una tendencia que se espera se mantenga durante los próximos años. De hecho, si analizamos los datos del sector asegurador mundial,

podemos ver como en 2019 el negocio de No Vida supuso el verdadero impulso del sector, alcanzando un incremento en términos reales de un 3,5%.

Dentro del segmento No Vida, de los 36.632 millones de euros en primas de los que hablábamos antes, 11.307 millones provinieron de los seguros de automóviles. Por tanto, los seguros automovilísticos continúan siendo la rama que acumula el mayor volumen de primas dentro de los seguros de No Vida. Esto se debe principalmente al aumento de la prima media y al número de vehículos asegurados (algo que desarrollaremos más en profundidad en el siguiente apartado, cuando analicemos en detalle el mercado español de seguros automovilísticos).

Por otro lado, es necesario indicar que el mercado español de seguros ha sido siempre un mercado con un alto nivel de competencia. En él operan más de 78.000 mediadores de seguros registrados por la DGSFP (Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones); de los cuales 5.148 ejercen como corredores de seguros y solo 63 como corredores de reaseguro.

Por ello, a pesar de que el sector asegurador en España ha sufrido un ligero retroceso en los últimos años y que las expectativas de crecimiento del mercado en los próximos años no sean muy altas – por la actual tendencia decreciente y por la crisis del Covid-19 –, sigue siendo un mercado solvente en el que invertir. En el año 2019, la ratio de solvencia total del conjunto de empresas aseguradoras españolas fue de 243%, un 5% más que el año anterior. Además, las inversiones en este sector no paran de ascender. Con un incremento del 6,4% respecto al año 2018, el volumen total de las inversiones de entidades aseguradoras españolas ascendió hasta 319.750 millones de euros.

2.1.2 Mercado de seguros de automóvil en España

El seguro automovilístico es un tipo de contrato de seguro que cubre los riesgos originados por la conducción de automóviles cuando se da un accidente. Tiene por objeto la reparación de los daños accidentales producidos en el vehículo asegurado y en vehículos de terceros.

En España, existe un seguro básico obligatorio que deben tener contratados todos los vehículos que estén correctamente dados de alta en la Dirección General de Tráfico (en adelante, DGT). Tal y como establece el artículo 2.1 del Real Decreto Legislativo 8/2004, de 29 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley sobre responsabilidad civil y seguro en la circulación de vehículos a motor:

“Todo propietario de vehículos a motor que tenga su estacionamiento habitual en España estará obligado a suscribir y mantener en vigor un contrato de seguro por cada vehículo de que sea titular, que cubra, hasta la cuantía de los límites del aseguramiento obligatorio, la responsabilidad civil a que se refiere el artículo 1”.

Por tanto, el seguro obligatorio del automóvil cubre la responsabilidad civil del propietario del vehículo (o del conductor, para el caso de que sea una persona distinta) por los daños y lesiones ocasionados a terceros – es por ello que comúnmente este seguro se denomina «seguro a terceros» –.

Además, junto al seguro obligatorio existen otros tipos de cobertura adicional que se reflejan en la siguiente tabla (ver Tabla 1) junto con el número de vehículos que las contratan.

Tabla 1: Número de vehículos asegurados por coberturas

Cobertura	Vehículos
Responsabilidad civil	31.612.426
Ocupantes	29.540.837
Defensa Jurídica	27.199.248
Lunas	24.262.577
Robo	20.716.086
Reclamación de daños	19.160.470
Incendio	17.669.306
Asistencia en viaje	17.010.519
Daños propios	10.924.461
Retirada de carné	9.532.794

Fuente: UNESPA, 2019

Al cierre del tercer trimestre de 2019, el número de vehículos asegurados en España fue de 31.772.953, de los cuales más del 93% tenían contratados como mínimo una cobertura adicional. El número de automóviles asegurados en ese año supone un incremento del 2,1% respecto a la cantidad registrada en el año anterior.

Tabla 2: Indicadores básicos del seguro de Automóviles, 2018-2019

	2018	2019
Volumen de primas emitidas (mill. de €)	11.138	11.307
Variación de primas	2,0 %	1,5 %
Retención	89,1 %	86,2 %
Siniestralidad bruta	74,7 %	74,8 %
Gastos brutos	19,1 %	19,1 %
Siniestralidad neta	75,8 %	75,9 %
Ratio combinado neto	94,8 %	94,7 %
Resultado financiero	3,4 %	3,4 %
Resultado técnico - financiero	8,6 %	8,7 %

Fuente: MAPFRE Economics (con datos de ICEA), 2019

Si analizamos las cifras de este segmento (ver Tabla 2), podemos ver como el volumen total de primas emitidas es de 11.307 millones de euros. Este aumento en las primas de 1,5% respecto al 2018, se ve afectado directamente por la cantidad de vehículos nuevos asegurados, que representan un 5,1% del total de automóviles registrados. Los vehículos nuevos contribuyen al aumento del volumen de primas ya que aportan una mayor contratación de productos de gama alta, en los que las primas medias son superiores.

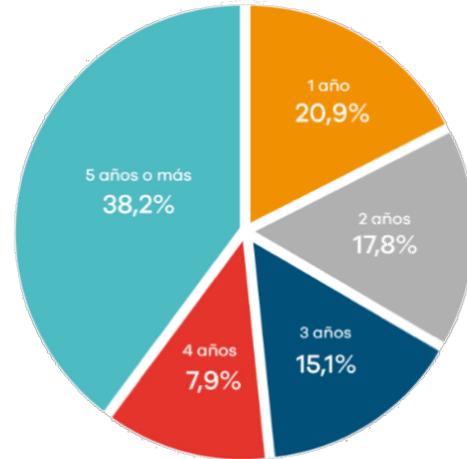
Por otro lado, si hablamos de los agentes que operan en el mercado de seguros de automóvil, podemos ver como existen más de 40 aseguradoras de coches en el mercado español. Dentro de esa cifra, algunas de las más relevantes en cuanto a número de tomadores de seguro son compañías como Mapfre (con más de 7,216 millones de tomadores), Allianz (3,939 millones de tomadores) o Mutua Madrileña (3,867 millones de tomadores).

Como vemos, algunas de las aseguradoras que destacan en el mercado de seguros automovilísticos no son compañías aseguradoras que se dediquen exclusivamente a los seguros de auto. Más bien, son compañías tradicionales cuya actividad abarca casi todo el sector asegurador, ofreciendo una gran diversidad de productos. Esto provoca que los productos ofertados sean muy parecidos a los de los competidores y que el servicio

proporcionado a sus clientes se caracterice por una tramitación lenta, un trato poco personalizado y unos precios más bien altos.

Estas son algunas de las razones que han hecho que la fidelidad de los usuarios respecto a sus aseguradoras sea muy variable. Si analizamos el siguiente gráfico (ver Gráfico 2) podemos ver como apenas el 38% de los usuarios mantienen contratado su seguro de auto durante 5 o más años; mientras que casi el 21% de ellos decide cambiar de compañías de seguros al año.

Gráfico 2: Antigüedad de la póliza actual del seguro de auto



Fuente: AsiturFocus, 2017

Para acabar con este apartado, es necesario apuntar que el mercado español de seguros de automóviles es un mercado bastante atractivo donde adentrarse. Como hemos visto, este segmento es uno de los que impulsa el crecimiento de la rama de seguros No Vida, con una cuota del 30,9%. Además, la crisis del Covid-19 ha provocado que la sociedad desarrolle nuevos hábitos sociales y de consumo, donde cada vez está más presente la tecnología. Estos nuevos hábitos pueden llegar a suponer problemas para las compañías de seguros tradicionales, mientras que, para compañías como SingleCover, se configuran como una oportunidad para acceder al mercado y captar nuevos clientes.

2.1.3 Digitalización del mercado de seguros de automóvil

Como adelantábamos en el apartado anterior, la crisis del Covid-19 ha provocado el surgimiento de nuevos hábitos sociales y de consumo, impulsando la digitalización y el uso de las nuevas tecnologías para la realización de funciones del día a día. El sector asegurador, y dentro de este, el sector de seguros automovilísticos, no son ajenos a esta nueva realidad social.

En los últimos años, el sector de los seguros ha visto como la disrupción se ha disparado a consecuencia de la entrada en el mercado de nuevos actores como son las *InsurTech* – las cuales analizaremos en el siguiente punto del trabajo –. En 2016, apenas un 17% de

los tomadores de seguros consideraban como una opción cambiar su seguro tradicional por un seguro digital. Sin embargo, en abril de 2020 este porcentaje incrementó hasta un 47% de consumidores proclives a contratar un seguro digital (Capgemini & Efma, 2020).

Unos de los problemas de las compañías de seguros tradicionales es que consideran que la mayor parte de sus clientes siguen utilizando los medios tradicionales de información para buscar los mismos productos estándar que se usaban hace 10 años. Este pensamiento está muy lejos de la realidad de hoy en día. El Informe Mundial de InsurTech 2020 elaborado por Capgemini & Efma, reveló que la “mentalidad *millennial*” respecto al uso intensivo de las nuevas tecnologías y a la búsqueda de nuevos productos innovadores y personalizables que mejoren la experiencia, no afecta únicamente a los más jóvenes, sino que también engloba a personas nacidas en los años 80 e incluso antes. Y es que, a día de hoy, casi el 100% de las personas tienen acceso a Internet y a plataformas digitales, por lo que la búsqueda información y la compra de productos – como podrían ser los seguros de auto – de forma online, se ha vuelto extremadamente fácil y habitual. El informe que mencionábamos antes, refleja que menos del 30% de las aseguradoras creen que sus páginas web y sus plataformas digitales como las redes sociales sean efectivas a la hora de divulgar información sobre sus productos y para la captación de clientes.

Es por ello necesario que las compañías de seguros se adapten a ese nuevo entorno y a esa mentalidad millennial, de forma que puedan satisfacer las nuevas expectativas de los clientes. Deben evolucionar con rapidez, ser más ágiles y encontrar nuevas formas de dar respuesta a las necesidades de los clientes, a través del uso de nuevas tecnologías.

Para ello, Pedro Pérez Iruela, vicepresidente y responsable del sector financiero de Capgemini propone a las aseguradoras que adecuen sus productos y servicios a las necesidades cambiantes y a los nuevos riesgos que aparezcan, que mejoren sus procesos en la tramitación de siniestros y en la relación con el cliente para elevar su satisfacción, que hagan un uso intensivo de los datos como forma de desarrollar soluciones innovadoras y ofrecer productos personalizados; y que, en todo caso, afronten la entrada de empresas tecnológicas como nuevos competidores en el sector de los seguros (De Las Casas, 2020).

Por último, algunas personalidades destacas en el mundo de los seguros como Luis Fernández, socio de Servicios Financieros de Axis Corporate, destaca que aquellas compañías que se adapten digitalmente a esta nueva realidad podrán llegar a aumentar su cuota de mercado hasta en un 12% e incrementar la satisfacción de sus clientes hasta en un 27% (Fernández). Esto implica una mayor fidelización de los clientes, ya que, como vimos en la Tabla 4 del apartado anterior, apenas un 38% de los tomadores de seguros mantienen contratada la misma compañía durante 5 o más años.

2.2 Industria *InsurTech*

En este punto se va a analizar la industria *InsurTech*. Para ello, dedicaremos un apartado a introducir la industria, tratando aquellos aspectos básicos que nos permitan entender en qué consiste esta. A continuación, estudiaremos en específico la industria *InsurTech* en España; y finalmente, hablaremos del sector *AutoTech*.

Esto nos va a permitir entender mejor en qué sector específico se integraría SingleCover, facilitando así la presentación de la start-up en la segunda parte del trabajo.

2.2.1 Introducción a la industria InsurTech

La palabra *InsurTech* proviene de la unión de las palabras inglesas *Insurance* – seguros – y *Technology* – tecnología –. Es el resultado de la convergencia entre digitalización, estrategias de innovación disruptivas y el sector asegurador. Por tanto, podríamos decir que el concepto *InsurTech* se refiere a la implementación de nuevas tecnologías, como son la Inteligencia Artificial o el Big Data, al mundo de los seguros. En la práctica, se podría equiparar al concepto *FinTech* – que consistió en la aplicación de esas nuevas tecnologías al mundo de las finanzas –. En ambos casos, lo que se está dando es una transformación digital del sector.

Además, cuando hablamos de *InsurTech* debemos referirnos también a las “empresas jóvenes” o start-ups, que aplican esas nuevas tecnologías y que están haciendo que el modelo de negocio actual de la industria de los seguros mejore.

Como hemos visto en el punto anterior, el sector de los seguros es un área tradicional y clásica que se enorgullece de sus tradiciones centenarias, lo que provoca que podamos

encontrar características negativas como por ejemplo: la poca evolución y reinención de la industria, un trato con el cliente muy pobre y escaso, una falta total en el uso de nuevas tecnologías para mejorar los productos y la experiencia del consumidor, y una ineficiencia en los procesos.

Estas características negativas son oportunidades de las que se aprovechan las start-ups tecnológicas. De esta forma, el modelo *InsurTech* aporta, entre otras, las siguientes ventajas:

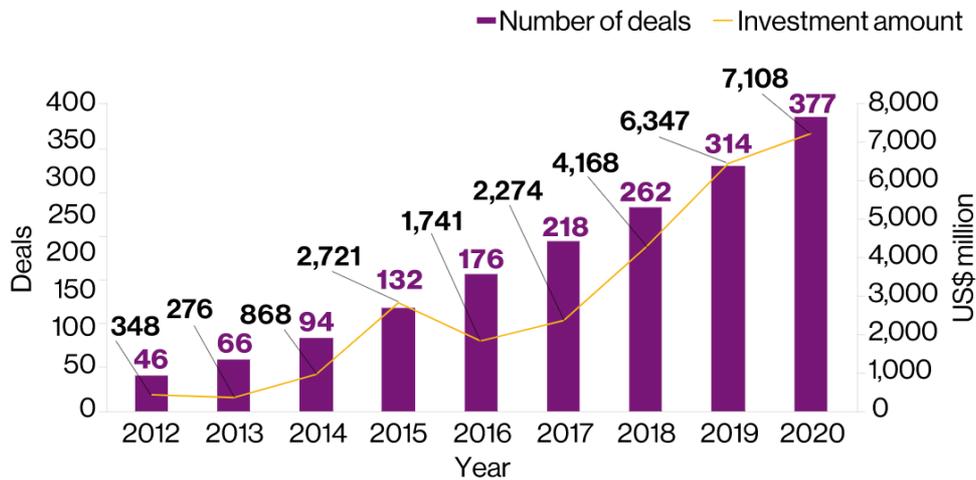
- mejora la experiencia del consumidor, simplificando tanto el proceso de compra y contratación como la realización de cualquier tipo de trámite.
- impulsa la eficiencia, ya que mediante el uso de esas nuevas tecnologías de las que hablábamos antes las compañías aseguradoras consiguen reducir tiempo y costes. Por ejemplo, mediante el uso de la Inteligencia Artificial se pueden realizar trámites como una reclamación totalmente online, sin necesidad de la intervención de una persona física.
- ofrece productos personalizados. A través del uso de las nuevas tecnologías, en especial del Big Data, las aseguradoras son capaces de ofrecer un seguro completamente personalizado que se adapte a las características de cada individuo – algo que como veremos, tiene bastante relevancia en el caso de los seguros de auto, ya que permite calcular la póliza en base al tipo de conducción y no a parámetros estandarizados –.
- aporta mayor transparencia y entendimiento del seguro que se está contratando.

Dentro de las empresas *InsurTech*, es importante destacar que, en la mayoría de los casos, las start-ups que se inician en esta industria deciden hacerlo concentrándose en alguna parte de la cadena de valor, asociándose con aseguradoras y reaseguradoras – como es el caso de SingleCover –. No obstante, en el informe que veíamos de Capgemini & Efma (2020), mientras que el 83% de las empresas *InsurTech* desearían colaborar con una aseguradora, solo el 63% de estas estaría dispuesta a hacerlo.

Finalmente, para acabar con este apartado, es necesario que analicemos algunas cifras de la industria *InsurTech*. Para ello, nos hemos servido del informe elaborado por Willis Towers Watson que establece que, en el año 2020 la inversión global en esta industria

alcanzó la cifra record de 7.100 millones de dólares, siendo el número total de acuerdos alcanzados de 377 (ver Gráfico 3).

Gráfico 3: Annual InsurTech funding trends including transaction volume and dollar amount, 2012-2020



Fuente: Willis Towers Watson, 2021

En el cuarto trimestre del año 2020 se recaudaron 2.100 millones de dólares en tan solo 103 acuerdos, de los cuales el 73% correspondieron a *InsurTech* relacionadas con la rama de No Vida, que además fueron las que recaudaron un mayor número de fondos: 63% de la financiación total.

Por tanto, como podemos ver en la Tabla 5, la industria *InsurTech* ha experimentado una constante evolución en los últimos 8 años, en donde el número de acuerdos no ha parado de crecer y donde la inversión ha incrementado linealmente desde el 2017. Es por ello que se espera que este sea uno de los sectores con mayor proyección y mayor rentabilidad para los próximos años.

2.2.2 Industria *InsurTech* en España

La industria *InsurTech* en España sigue un camino similar a la de las *FinTech*. Pese a que se trata de una industria pequeña en comparación a otros países europeos como Reino Unido o Alemania, su importancia radica en el número de iniciativas y en la calidad de estas, que hacen que la industria española de las *InsurTech* sea una de las más activas e interesantes de Europa.

Santalucía Impulsa – un programa de aceleración de proyectos innovadores y start-ups, perteneciente al Grupo Santalucía – desarrolló un Mapa InsurTech del sector asegurador en el que vienen representadas todas las empresas *InsurTech* activas en España. Este mapa, donde se incluyen 92 empresas, se divide en cinco grandes categorías: Producto, Iniciativas Corporativas, Infraestructura, Distribución y Resto del Mundo.

Sin embargo, uno de los problemas que impide el rápido crecimiento de esta industria es la actual normativa española sobre finanzas y seguros, que se caracteriza por la rigidez y la complejidad de los requisitos necesarios para poder participar en dichas áreas.

Crear un entorno regulatorio óptimo resulta primordial para fomentar el desarrollo y creación de start-ups *InsurTech* y *FinTech*, de forma que se consiga acelerar la transformación digital de ambos sectores. Por ello, la Asociación Española de FinTech e InsurTech (AEFI) ha publicado el Libro Blanco de InsurTech donde se proponen una serie de pautas y medidas para divulgar nuevos modelos de negocio, mejorar el marco regulatorio actual y elaborar propuestas de trabajo para el futuro. Una de las medidas propuestas fue el *sandbox* regulatorio – “*un espacio controlado de pruebas y un entorno jurídico adecuado para poder garantizar el desarrollo del proceso innovador con todas las garantías y la máxima eficacia*” (Asociación Española de Empresas de Consultoría, 2020) –, cuya aprobación se logró en febrero de 2019.

Para acabar con el análisis de la industria *InsurTech* en España, es necesario hablar de algunas de las empresas *InsurTech* más destacadas:

- Coverfy: una app gratuita que te permite organizar todos tus seguros y sacarles el máximo rendimiento, a través de mejores precios y mejores coberturas.
- Clicksurance: una plataforma que te permite contratar seguros de forma online agilizando y simplificando el proceso de compra.
- Ebroker: una start-up tecnológica centrada en el desarrollo de software para corredores de seguros. Ofrece un sistema Software (ERP) vertical para la distribución de seguros y la automatización de los procesos con las entidades aseguradoras – un software parecido al que pretende desarrollar SingleCover –.

2.2.3 Sector *AutoTech* dentro de la industria *InsurTech*

Cuando hablamos de *AutoTech*, podemos emplear la misma definición usada para el término *InsurTech*, ya que también consiste en la aplicación de las nuevas tecnologías al mundo de la automoción.

A día de hoy, las tendencias principales en la aplicación de esas nuevas tecnologías son: 1) la mejora de la conectividad entre conductor y vehículo – un claro ejemplo es la tecnología utilizada por Tesla en sus vehículos, que nos permite incluso actualizar el software operativo desde el móvil para sacar más rendimiento al coche –, 2) una conducción más autónoma e intuitiva, en la que el conductor tenga que hacer menos esfuerzos, 3) incrementar la movilidad compartida, como por ejemplo la iniciativa de una start-up *Autotech* llamada Moia en la que se pueden compartir viajes en furgoneta por la ciudad programando paradas y recogidas con otros usuarios, de forma que el viaje salga más económico; 4) continuar hacia la transformación eléctrica de todos los vehículos (GP. Bullhound, 2019).

La industria *InsurTech*, al igual que la industria tradicional de los seguros, se divide en diferentes áreas en función del tipo de seguro del que estemos hablando. Por ello, dentro de la industria *InsurTech*, una de las áreas a destacar es la de los seguros de automóvil. Dentro de esta área, la mayor parte de la inversión va dirigida a la forma de distribuir dichos seguros y a la forma de configurar los productos.

Cuando hablamos de la distribución de los seguros de auto, es necesario hacer mención a los “agregadores”. Un agregador es un software, plataforma web o aplicación que permite reunir en un solo espacio datos existentes en distintas plataformas digitales (ANOVO, 2019). A través de estos agregadores, se consigue que el cliente pueda obtener información y comparar todos los productos similares ofrecidos por distintas empresas; en nuestro caso, permitir que el tomador compare los distintos seguros ofrecidos por las aseguradoras. Dos ejemplos de agregadores muy conocidos son Rastreator, a través del cual se pueden comparar seguros y otros muchos productos; e Idealo, que funciona como un comparador de precios y ofertas.

Por otro lado, respecto a la forma de configurar los productos, es decir, los seguros, es necesario retomar lo que decíamos en el apartado 2.2.1. La industria aseguradora, incluido el sector de seguros automovilísticos, está arraigada en una tradición muy rígida, en el sentido de que apenas se ha innovado en la forma de operar ni de establecerse los productos. Esto ha hecho que se produzca un encarecimiento de las primas y que el Net Promoter Score (NPS) – que mide el nivel de satisfacción del cliente y su lealtad – haya caído. Entre las razones que afectan negativamente al sector asegurador de automóviles, una de las más relevantes es la forma de fijar la prima para cada tomador. Siguiendo la tradición aseguradora, las compañías fijan ese precio en base a parámetros estandarizados y fijos, como por ejemplo el sexo, la edad, los años de carnet o el tipo de vehículo.

Es por ello que surgen las start-ups *Autotech*, para conseguir desarrollar nuevos modelos de negocio que mediante el uso de nuevas tecnologías incrementen el nivel de satisfacción de los clientes. Los objetivos no son otros que hacer más accesible la información a los consumidores, a través de aplicaciones móviles; simplificar la forma de contratar un seguro y de realizar cualquier tipo de trámite, como dar un parte o denunciar un siniestro; o proporcionar productos/seguros con unas características más favorables e incluso personalizables. Para conseguir esto último, algunas empresas del sector *AutoTech* proponen hacer uso de la “conducción paramétrica”, una forma de controlar y estudiar los hábitos, la manera de conducir de los conductores y las distancias y lugares de conducción, a través de la cual se podrían desarrollar seguros totalmente personalizables donde la prima a pagar dependa única y exclusivamente de presupuestos objetivos variables.

Por último, al igual que el apartado anterior, resulta interesante presentar alguna start-up del sector *AutoTech*, de forma que podamos entender mejor qué hacen este tipo de empresas y cuál es su propuesta de valor.

- El primer ejemplo es ByMilles, una start-up inglesa que ofrece un seguro de automóvil más justo y flexible para aquellos conductores que tienen poco kilometraje. Actúa como un MGA (Managing General Agent – un agente o corredor de seguros al que una compañía aseguradora le otorga autoridad de suscripción) ofreciendo un seguro través con un costo anual fijo y donde cada póliza se paga por milla recorrida.

- El segundo ejemplo es Clearcover, una start-up americana que ofrece seguros para automóviles de forma 100% digital, utilizando nuevas tecnologías para automatizar ciertos aspectos del proceso de seguros. De esa forma ahorran tiempo y costes, lo cual les permite ofrecer seguros más baratos.

3 PRESENTACIÓN DE LA START-UP SINGLECOVER

Una vez analizado el marco competitivo, es necesario hacer una presentación de la start-up SingleCover y de su plan de negocio. Para ello, utilizaremos la herramienta *Business Model Canvas*, a través de la cual se presentará qué es SingleCover, a quién va dirigido, cómo funciona y cuánto capital se requiere y se generará.

3.1 Propuesta de valor

La propuesta de valor hace referencia al conjunto de productos y/o servicios que crean valor para un segmento de clientes específico, satisfaciendo así sus necesidades concretas (Osterwalder, Pigneur, & Clark, 2010).

Para presentar la propuesta de valor de SingleCover, en primer lugar, explicaremos el problema identificado en el mercado; y, en segundo lugar, veremos la solución aportada por nuestra start-up y su valor añadido.

3.1.1 Presentación del problema

Como ya se ha visto en el marco competitivo, el problema existente cuando hablamos de la industria de los seguros, en particular, de los seguros automovilísticos, está en la rigidez del producto, el cual apenas ha evolucionado a lo largo de los años.

Teniendo en cuenta lo rápido que avanza la tecnología y que la innovación está marcada principalmente por la digitalización, podríamos decir que la oferta actual de seguros automovilísticos está obsoleta.

En particular, después de realizar un análisis del mercado y de estudiar los seguros ofertados por las compañías aseguradoras en el sector, podríamos destacar los siguientes problemas:

- **Productos estándar:** es decir, productos muy poco personalizables en base a las preferencias y necesidades del tomador. En particular, el mayor problema de que los seguros no sean personalizables radica en la fijación del precio de la póliza.

A día de hoy, las aseguradoras fijan los pólizas de los seguros en base a unos parámetros estandarizados y fijos como pueden ser el sexo, la edad, los años de carnet o el tipo de vehículo. Esto genera situaciones en las que dos personas con estilos de conducción totalmente distintos, por el hecho de tener la misma edad y los mismo años de carnet, por ejemplo, vayan a tener que pagar por su póliza un precio similar, pese a que la probabilidad de tener un accidente por uno u otro sea muy distinta.

- **Mala experiencia del consumidor:** cuando hablamos de una mala experiencia, no nos referimos a la cobertura que haga el seguro en caso de accidente, sino a la experiencia del cliente en los procesos de contratación del seguro, tramitación de un parte, gestión de dudas, etc. Es decir, todo lo relativo a la atención al cliente.

En el caso de la contratación del seguro, por ejemplo, el cliente se verá obligado a leer y rellenar una gran cantidad de documentos y contratos sin que, en la mayoría de los casos, le quede del todo clara la información o las condiciones del seguro. Por otro lado, cuando hablamos de tramitar un parte o una reclamación, en la mayoría de casos deberá hacerse mediante un intermediario que, si tenemos suerte será una persona física, pero si no la tenemos, deberemos enfrentarnos a un “robot telefónico”.

Este tipo de problemas degeneran en una mala experiencia del consumidor, ya que suponen un gran consumo de tiempo y energía. Además, desde el punto de vista de la compañía aseguradora, supone un empleo ineficiente de los recursos.

3.1.2 Explicación de la solución

Previo a explicar la solución aportada por SingleCover y sin perjuicio de que el modelo de negocio se irá desarrollando con más detalle en los siguientes apartados, es necesario entender qué es SingleCover. Se trata de una start-up tecnológica que opera en el sector *AutoTech* dentro de la industria *InsurTech*. Actúa como un Managing General Agent (en adelante, MGA) – una correduría de seguros, en español – vendiendo al cliente un seguro con nuestra marca, pero perteneciente a una compañía aseguradora tradicional.

Lo que diferencia a SingleCover de un MGA tradicional, y por tanto donde encontramos la propuesta de valor, es el factor digital. A través de nuestra aplicación, el cliente podrá contratar un seguro de auto sin necesidad de acudir a las oficinas de distintas compañías aseguradoras y sin necesidad de intermediarios. Desde su propio teléfono móvil, el cliente encontrará toda la información relativa al seguro, a las condiciones y al precio de la póliza.

Con la digitalización del servicio, conseguimos paliar uno de los problemas identificados en el apartado anterior: la mala experiencia del consumidor. Gracias a nuestra aplicación, todos los trámites son más fáciles, intuitivos y rápidos, sin necesidad de tratar con intermediarios y sin que surjan retrasos o problemas con la documentación, al estar todos los datos y documentos digitalizados en la app.

Por otro lado, respecto al problema de productos estándar, los seguros ofertados por SingleCover se caracterizarán por dos factores: el cálculo del precio de la póliza – que se fijará casi exclusivamente en base al estilo de conducción del cliente, aplicando el modelo de la “conducción paramétrica” – y la no permanencia obligatoria – es decir, ofreciendo seguros sin permanencia y dando la posibilidad a los clientes de renovar o no su seguro cada mes –. De esta forma conseguimos ofrecer productos más personalizados en base a las características de nuestros clientes, otorgándoles también la libertad de cambiar de seguro en cualquier momento.

3.2 Segmento de clientes

En este apartado vamos a responder a la pregunta de a quién va dirigido SingleCover. Para ello, analizaremos en primer lugar nuestro público objetivo, a continuación, veremos la relación con los clientes; y finalmente, los canales de distribución.

3.2.1 Público objetivo

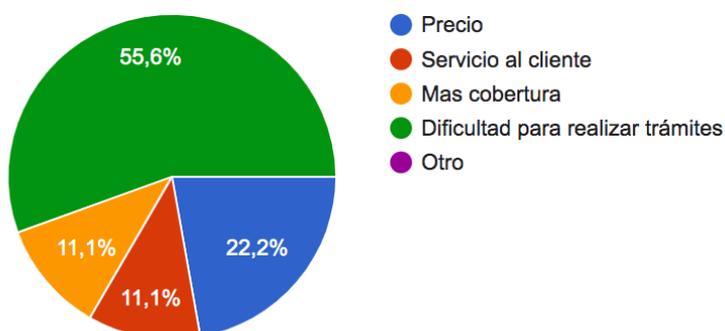
Para identificar nuestro público objetivo, el equipo de SingleCover desarrolló una profunda investigación del mercado junto con la realización de una encuesta a través de la plataforma Google Forms (disponible en el Anexo).

La encuesta fue lanzada a través de diferentes medios, como redes sociales o plataformas de internet, para conseguir muestras representativas del mayor número posible de segmentos de mercado. Se obtuvieron un total de 685 respuestas, y las conclusiones extraídas fueron las siguientes:

En primer lugar, a la pregunta de si en los últimos dos años cambiaron de compañía de seguros, el 61,5% de los encuestados respondieron afirmativamente. Este resultado nos permitió reafirmar lo analizado en el marco competitivo, donde hablábamos de la lealtad de los clientes para con su aseguradora (ver Gráfico 2) y donde apenas el 17% de los tomadores de seguros mantenían su seguro durante 2 años.

En relación con esto, era obligado preguntar cuáles fueron los motivos que provocaron el cambio en su seguro de auto. Las respuestas fueron las siguientes (ver Gráfico 4).

Gráfico 4: ¿Cuáles fueron los motivos por los que cambiaste de seguro?



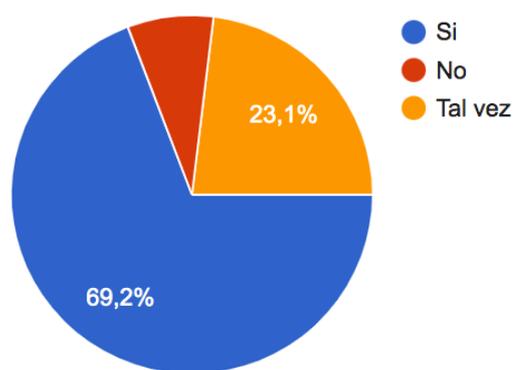
Fuente: elaboración propia

Como podemos ver, el motivo principal que impulsa a los clientes a cambiar de compañía de seguros es la dificultad para realizar todo tipo de trámites, desde dar parte al seguro hasta denunciar un siniestro. El segundo motivo que impulsa a los tomadores al cambio tiene que ver con el precio del seguro, representando este motivo el 22% de los cambios. En relación con el precio, la pregunta 16 de la encuesta pretendía averiguar cómo consideraban los clientes las primas de su seguro. Casi el 62% respondieron que las consideraban altas, mientras que solo un 7,7% creía que las primas eran bajas.

Ambos resultados, tanto el relativo al porcentaje de tomadores que cambia de seguro cada dos años como los motivos por los que lo hacen, demuestran que el sector asegurador es un sector muy volátil, en el sentido de que es muy difícil fidelizar a los clientes con la oferta actual de productos y servicios; ya que, como veíamos antes, estos se basan en una tradición rígida donde la innovación es casi inexistente.

Finalmente, tras comprobar en la pregunta 19 que el 92,3% de los encuestados estaría dispuesto a cambiar de seguro si se le ofreciesen unas condiciones mejores, les preguntamos si estarían dispuestos a contratar un seguro 100% digital donde todos los trámites se realizasen a través de una app móvil (ver Gráfico 5). Casi el 70% de las personas respondieron afirmativamente. Del 30% restante, más de dos tercios respondieron “tal vez”, lo cual interpretamos que tiene que ver con el desconocimiento de este tipo de seguros, al ser algo poco común en el sector asegurador español.

Gráfico 5: ¿Estarías dispuesto a contratar un seguro 100% digital?



Fuente: elaboración propia

Gracias a los datos arrojados por la encuesta realizada, pudimos analizar cuál sería nuestro público objetivo o target, es decir, aquel grupo de personas a las cuales aspiramos vender nuestros seguros.

SingleCover debería enfocarse en hombres y mujeres, indistintamente, de entre 30 a 40 años de edad, que tengan estudios superiores y estén trabajando, con una renta mensual de entre 2.000 y 3.000 euros. En el ámbito personal, deberían tener entre 1 y 2 hijos, y ser personas que dediquen su tiempo libre a hacer deporte y ver series/películas en plataformas digitales como Netflix o HBO. Además, deben ser personas que tengan coche propio y hayan tenido alguna vez en su vida que dar un parte por un accidente de carretera.

Con esta información, nuestro equipo ha desarrollado un ejemplo de **buyer persona**:

María, mujer de 32 años de edad, que vive con su marido y un hijo de 2 años. Es licenciada en un grado en relaciones públicas y trabaja desde hace 5 años en una empresa multinacional, en el departamento de publicidad y marketing. Sus ingresos mensuales son de 2.700 euros.

Es una persona muy trabajadora que se ha involucrado siempre en su puesto de trabajo para hacerlo lo mejor posible. Pero desde que tuvo a su hijo, se ha dado cuenta que la familia es muy importante, por lo que siempre busca nuevas formas de realizar su trabajo con la misma eficiencia, pero rentabilizando su tiempo para poder disfrutar de más momentos con su hijo y su marido. Esta necesidad de rentabilizar su tiempo se ha convertido en una obsesión, ya que no para de buscar nuevas formas de realizar las cuestiones del día a día. Por ejemplo, prefiere hacer la compra online antes que acudir al supermercado o pedir comida a domicilio por Glovo antes de ir al restaurante.

Es una amante de las nuevas tecnologías y una consumidora habitual de plataformas tecnológicas. Cuando acuesta a su hijo, dedica su tiempo libre a ver películas con su marido en Netflix. Además, todos los domingos sale a correr durante una hora escuchando podcast de actualidad.

Por otro lado, siempre ha sido amante de las motos. Con su primer sueldo, decidió comprarse una Vespa, la cual utiliza todos los días para ir a trabajar. Gracias a ella se evita atascos y aparca más rápido, lo que hace que no pierda tanto tiempo yendo y volviendo del trabajo.

A pesar de ser una gran amante de las motos, su conducción no es muy buena. En el último año ha tenido que dar 2 partes al seguro por accidentes leves con la moto. Por ello, siempre ha buscado un seguro de moto que le ofrezca la mayor cobertura y que sea rápido y eficaz, sin guiarse tanto por el precio de la póliza. No obstante, todavía no ha encontrado un seguro que cumpla con todos sus requisitos, y eso ha hecho que en los últimos años haya cambiado de seguro varias veces.

María es un claro ejemplo de cliente a la que le podría atraer nuestro modelo de negocio. Ofrecerle un seguro 100% digital, donde todos los trámites se hacen a través del móvil gracias a nuestra app que incorpora un software avanzado capaz de dar respuesta a sus necesidades de forma rápida y sencilla, ahorrándole tiempo y energía a María para que se la pueda dedicar a su hijo.

3.2.2 Relación con los clientes

La relación con los clientes está condicionada por las características y preferencias de cada segmento – en nuestro caso, nos centraremos en el segmento específico definido en el público objetivo – y por los objetivos empresariales de cada momento: adquisición de clientes, retención de clientes o aumento de ventas (Osterwalder, Pigneur, & Clark, 2010).

En un primer momento, cuando hablamos de adquirir clientes, nuestras estrategias para atraer a esos clientes tendrán que ver con las características determinadas en el público objetivo. Es decir, nuestro primer movimiento para llamar la atención de los clientes será el de presentarles nuestra propuesta de valor. Hacerles ver que con nuestra app podrán contratar su seguro de auto de forma rápida y sencilla, sin necesidad de grandes papeleos y todo a través de su teléfono móvil, sin tener que acudir a ninguna sucursal.

Una vez hayamos conseguido captar la atención del público, por ser un producto nuevo y completamente digital, la fase de retención de clientes será más fácil. Esto se debe a que estamos convencidos de que nuestro modelo de negocio es completamente diferente al de otras aseguradoras. El simple hecho de poder contratar un seguro de auto a través del teléfono sin más gestiones que las de rellenar una serie de datos personales y las de aceptar y firmar el contrato de compra; o poder realizar cualquier trámite individual e

intuitivamente sin tener que contactar con ningún asistente, hará que los clientes nos prefieran por rapidez, comodidad y sencillez.

Además, el hecho de que nuestros seguros sean seguros pertenecientes a aseguradoras tradicionales como pueden ser Mapfre o Generali – ya que al fin y al cabo nosotros actuamos como un corredor de seguros – hará que los clientes no duden de nosotros en ningún momento y tengan la seguridad de que nuestros productos son completamente seguros.

Para conseguir estos fines, SingleCover empleará los siguientes tipos de relación con los clientes:

- **Asistencia personal:** nuestro producto es muy novedoso y, a pesar de que la forma contratar o usar nuestros seguros es fácil e intuitiva, a través de nuestra app móvil, sabemos que nuestros clientes pueden tener muchas dudas sobre nuestros productos, la cobertura, las condiciones, la contratación o cualquier tipo de trámite. Por ello, contaremos con un servicio de atención al cliente, dando la posibilidad a los usuarios de contactar con nosotros de forma directa a través de nuestro teléfono de contacto, o bien vía email, redes sociales o mediante el chat que incorpora la app.
- **Auto servicio:** el modelo de negocio de SingleCover se basa en la contratación de un seguro de forma 100% digital, a través de una aplicación móvil. Por lo que, en esta aplicación los usuarios encontrarán toda la información y herramientas para contratar un seguro o tramitar un parte de forma sencilla e intuitiva, siguiendo una serie de pasos perfectamente explicados y sin la necesidad de intervención directa por parte del equipo SingleCover.
- **Automatización:** gracias al uso de las nuevas tecnologías como el Big Data o el uso de Cookies, y a la información aportada por los clientes, SingleCover podrá ofrecer recomendaciones personalizadas a los usuarios sobre el tipo de seguro que más le convenga o cualquier tipo de promoción. Esto nos ayudará a mejorar la experiencia del cliente e incrementar su satisfacción.

- **Individualidad:** una de las características diferenciales de SingleCover es la forma de calcular las primas a pagar por los tomadores, las cuales se calcularán en base al uso de la conducción paramétrica. Esto nos permite ofrecer un servicio exclusivo y totalmente personalizado para cada conductor.

3.2.3 *Canales de distribución*

Los canales de distribución son la manera a través de la que la empresa hace llegar su propuesta de valor al consumidor. Para elegir de manera eficiente estos canales, debemos atender a las distintas fases de contacto con los clientes y adaptarlos a los segmentos a los que nos dirigimos. Es importante encontrar un balance apropiado entre los diferentes tipos de canales de distribución empleados, e integrarlos de forma que creen una experiencia positiva para el consumidor generando los máximos ingresos posibles (Osterwalder, Pigneur, & Clark, 2010).

En el caso de SingleCover, al no ser una aseguradora tradicional con oficinas de venta al público, la mayoría de los canales de distribución tendrán un carácter eminentemente digital. Este tipo de canales nos ayudarán, por un lado, a reforzar nuestra imagen de negocio 100% digital, sin necesidad de acudir a una sucursal para realizar ningún trámite; y por otro lado, nos permitirán llegar a nuestro target de una manera más directa y rápida, sin necesidad de una gran inversión y sin el riesgo de que nuestro mensaje no llegue de forma correcta a nuestros clientes potenciales. Los canales escogidos son los siguientes:

1) **Plataformas SingleCover.** Estamos hablando de nuestra página web y nuestra app móvil. Gracias a estas plataformas el cliente podrá navegar en busca de información sobre qué es SingleCover, cómo funcionamos, cuáles son nuestros productos y cualquier otra información necesaria. Además, es mediante estas plataformas con las que el cliente podrá hacerse usuario SingleCover y contratar un seguro de auto completamente personalizable, siguiendo unos sencillos pasos y rellenando la información solicitada. Este canal de distribución es el más importante ya que en él se encuentra representado nuestro avanzado software que permite que nuestro negocio funcione; y es el canal a través del cual los usuarios realizarán todos los trámites.

2) **Redes sociales.** Nuestro departamento de marketing y publicidad desarrollará campañas publicitarias a través de distintas redes sociales, como Instagram, Facebook, Twitter o LinkedIn. En el diseño de estas campañas se hará uso del Big Data y de otras nuevas tecnologías así como de las facilidades que ofrecen esas redes para poder llegar específicamente a nuestro público objetivo. Además, contactaremos con *influencers* y personas reconocidas para que promocionen nuestra start-up en sus perfiles, de forma que consigamos llegar al mayor número de gente posible.

3) **Buscadores.** Cuando hablamos de buscadores no referimos a Google, Bing, Yahoo!, YouTube, etc. Gracias a estos buscadores podemos configurar nuestra publicidad en base a las búsquedas de los usuarios. Por ejemplo, mediante *Google Ads* conseguiríamos que aquellas personas que busquen cualquier cuestión relativa a seguros automovilísticos, les aparezca nuestra publicidad. Además, estas herramientas son bastante económicas, al poder fijar una presupuesto y al pagar únicamente cada vez que el usuario pincha en el anuncio.

4) **Anuncios televisivos (anuncios offline).** Hoy en día una gran parte de las aseguradoras automovilísticas se publicitan en la televisión, por lo que si conseguimos desarrollar un anuncio televisivo que llame la atención del cliente por ser completamente distinto al de otras compañías, conseguiremos que se interesen por nuestro producto y de esa forma quitaremos parte de esa cuota de mercado que tienen las aseguradoras tradicionales. Además, al ser nuestro público objetivo personas que pasan parte de su tiempo libre viendo series y películas, es probable que este canal de distribución sea muy útil para llegar a ellos.

5) **Eventos digitales.** La crisis del Covid-19 ha obligado a suspender un gran número de eventos que tenían carácter presencial. No obstante, los precursores de esos eventos han conseguido adaptarse y reinventarse, ofreciendo dichos eventos de forma online. El equipo SingleCover podría participar en *webinars* relacionados con la industria de los seguros, la industria *InsurTech* o *AutoTech* y con todo lo relacionado con el mundo de las start-ups, de forma que sirva como escaparate para clientes interesados en la transformación digital, pero también para inversores interesados en nuestro proyecto. A través de estos eventos nuestro equipo podría presentar la idea de negocio y la propuesta

de valor, pero también dar charlas que animen al público y a las empresas a dar un paso más hacia la digitalización.

Este canal también será utilizado como canal de distribución presencial. Es decir, a medida que se vaya retomando la normalidad y las restricciones sanitarias sean más flexibles, se aprovecharán los eventos públicos relacionados con la industria de los seguros – por ejemplo, la Semana del Seguro, organizado por Inese Eventos –, la industria *InsurTech* o *AutoTech* y el mundo de las start-ups para dar a conocer SingleCover. Además, al ser un canal presencial nos permitiría resolver directamente las dudas y cuestiones que puedan tener clientes e inversores.

6) **Email y/o teléfono.** Estos dos medios se utilizarán en todo momento ya que son útiles para ponerse en contacto directo con nuestros clientes, de forma que podamos evaluar el grado de satisfacción y cumplimiento de sus expectativas, y de recibir información sobre sus preferencias e inquietudes. Además, como ya hemos mencionado antes, serán dos de los medios utilizados para la atención al cliente.

Para acabar con este apartado, reuniremos en una tabla resumen los canales de distribución que empleará SingleCover y las fases de contacto con el cliente a las que contribuye cada uno de ellos (ver Tabla 3).

Tabla 3: Canales de distribución y fases de contacto con el cliente a las que contribuyen

<i>Canales</i>	<i>Fases de contacto con el cliente</i>				
	Difusión	Evaluación	Compra	Entrega	Postventa
Plataformas (web & app)		X	X	X	X
Redes Sociales	X	X			X
Buscadores	X				
Anuncios Offline	X				
Eventos (digitales + presenciales)	X	X			X
Email & Teléfono		X			X

Fuente: elaboración propia

3.3 Actividades clave

En este apartado vamos a ver aquellas actividades que SingleCover debe desarrollar para garantizar el correcto funcionamiento de su modelo de negocio.

En primer lugar, el **desarrollo y mantenimiento de nuestro software y de nuestras plataformas**. Nuestro software está diseñado para digitalizar todo el proceso de reclamaciones cuando un cliente tiene que dar un parte a la aseguradora. A través de este software el cliente hace la reclamación directamente desde el teléfono móvil, sin necesidad de rellenar ningún documento físico, y en cuestión de horas recibe una solución. A pesar de que todo lo relativo al software y a las plataformas – la app móvil y la web – se desarrolla en el plan de operaciones, no hace falta remarcar que estas tres herramientas constituyen el corazón de nuestro negocio. Son el motor que nos permite ofrecer seguros 100% digitales, por lo que su configuración, mantenimiento y mejora continua será la actividad principal a la que nuestro equipo dedicará más tiempo.

En segundo lugar, poner en marcha **campañas de marketing y publicidad**. Al ser un producto totalmente novedoso en el mercado de seguros automovilísticos español, es necesario desarrollar una fuerte campaña publicitaria y de marketing para que la gente nos conozca. De lo contrario, al no existir este tipo de seguros en España, es poco probable que los usuarios se dediquen a buscar productos similares. La clave para el éxito es que esas campañas publicitarias y de marketing consigan que el cliente vea a SingleCover como una solución a todos los problemas de los seguros tradicionales.

En tercer lugar, el **soporte técnico y la atención al cliente**. Esta actividad es también fundamental ya que uno de los objetivos de nuestra start-up es ser concebidos como una alternativa al servicio poco personalizado que ofrecen las aseguradoras tradicionales a sus clientes. Para ello, disponemos de gran cantidad de canales para relacionarnos con los clientes y atender sus necesidades, como hemos visto anteriormente. Un servicio personalizado y una buena atención al cliente hará que nuestros usuarios estén satisfechos y por tanto su fidelidad incrementará.

Finalmente, y como veremos en los siguientes apartados, es necesario establecer **muchas y buenas relaciones con las aseguradoras**, al ser estas las que nos proporcionarán los

seguros – seguros marca blanca – que posteriormente comercializaremos como seguros SingleCover.

3.4 Recursos clave

Los recursos clave son aquellos elementos que permiten a la empresa crear y ofrecer su propuesta de valor, llegando a su público objetivo y materializando los ingresos. Estos recursos pueden ser tangibles e intangibles (Osterwalder, Pigneur, & Clark, 2010).

En el caso de SingleCover, los recursos **tangibles** son los siguientes:

- **Recursos físicos:** nos estamos refiriendo a los medios materiales de los que se servirá nuestro equipo para desarrollar el negocio. Entre estos recursos clave podemos destacar los equipos informáticos y electrónicos utilizados para desarrollar el software y gestionar las plataformas, y la oficina desde donde trabajará nuestro equipo y donde nos reuniremos eventualmente con inversores y proveedores.
- **Recursos financieros:** en sus inicios, el equipo SingleCover estará formado únicamente por los socios fundadores por lo que los recursos financieros serán los necesarios para poner en funcionamiento el negocio – lo cual se puede ver en el plan financiero –. A grandes rasgos, la cantidad inicial a desembolsar para hacer frente al desarrollo de las plataformas y del software, así como a las campañas publicitarias será de 72.500 euros, de los cuales el 60% serán aportados por los socios fundadores y el 40% restante por las 3F's (*Friends, Family & Fools*).

Por otro lado, los recursos **intangibles** son los siguientes:

- **Recursos intelectuales:** estos recursos nos proporcionan una ventaja por ser recursos únicos de nuestra start-up y de nuestro modelo de negocio. Estos recursos son el software sobre el que se basa nuestro sistema de tramitación de reclamaciones, y nuestras plataformas – página web y aplicación móvil –. De estos tres recursos, los dos más relevantes son el software, por ser el elemento diferenciador que nos permite digitalizar los procesos, y la aplicación móvil, ya

que está será la herramienta principal a través de la cual los clientes contratarán su seguro y administrarán sus cuentas.

- **Recursos humanos:** el equipo SingleCover es uno de los recursos clave para el éxito de la start-up. La pasión y las ganas de trabajar y mejorar cada día mueven a nuestro equipo, un equipo talentoso y con muchas y buenas ideas que está dispuesto a todo con tal de poder aportar a la sociedad soluciones a problemas cotidianos.

Sin perjuicio de las posibles incorporaciones que se puedan producir en el futuro con el objetivo de crecer y especializarse en cada uno de los departamentos que componen la start-up; el diseño actual del organigrama es el siguiente (ver Tabla 4):

Tabla 4: Organigrama SingleCover



Fuente: elaboración propia

Nótese que en el organigrama no se ha incluido un departamento legal ni un departamento de tecnología (IT), ya que estas funciones estarán externalizadas, contratándose a empresas especializadas en dichos ámbitos.

3.5 Alianzas clave

Cuando hablamos de alianzas clave nos referimos al conjunto de proveedores, colaboradores y socios que contribuyen al funcionamiento del modelo de negocio de la empresa. Estas alianzas pueden ser determinantes para el éxito de la compañía, ya que

nos permiten reducir riesgos y costes, y acceder a determinadas actividades y recursos clave. Las alianzas clave se dividen en alianzas complementadoras, alianzas entre competidores, *joint venture* y alianzas proveedor-cliente (Osterwalder, Pigneur, & Clark, 2010).

Las alianzas a las que recurrirá SingleCover son las siguientes:

- Alianzas **proveedor-cliente**: al ser SingleCover un MGA o corredor de seguros, actuamos como intermediarios entre el tomador del seguro y la empresa aseguradora. Es decir, nuestra start-up acude a compañías aseguradoras, establece una relación contractual con ellas a través de la cual recibimos un producto elaborado exclusivamente para nosotros, el cual podemos denominar como “seguro de marca blanca”, y posteriormente lo comercializamos bajo nuestra propia marca.

Por ello, es esencial establecer alianzas con un gran número de aseguradoras que nos puedan ofrecer distintos tipos de seguro marca blanca, de forma que podamos ofrecer una gran variedad de seguros a nuestros clientes. Además, el hecho de establecer alianzas con compañías aseguradoras reconocidas en el sector, como Mapfre o Mutua Madrileña, nos aportará mayor credibilidad y proporcionará al cliente una sensación de seguridad.

- Alianzas con **empresas no competidoras (complementadoras)**: sería interesante establecer alianzas con empresas de distintos ámbitos que pudieran hacer publicidad de nuestros seguros a sus clientes. Por ejemplo, alianzas con bancos, los cuales en muchas ocasiones ofrecen productos muy similares y compatibles con los seguros. Otro ejemplo sería establecer alianzas con comparadores de seguros como Rastreator. Gracias a este tipo de compañías podríamos llegar más fácilmente a los consumidores, ya que nuestros productos serían más visibles y accesibles.

3.6 Estructura de costes

En este apartado vamos a analizar brevemente cuál es la estructura de costes de la start-up SingleCover. No obstante, para un análisis más detallado debería acudir al plan financiero. Cuando hablamos de la estructura de costes de una empresa, debemos distinguir entre costes fijos y costes variables, y costes directos e indirectos. En nuestro caso, vamos a ver únicamente los primeros: los costes fijos y los costes variables.

Costes fijos:

- Costes de **mantenimiento**: estos costes tienen que ver con el mantenimiento y actualización de nuestras plataformas (app y web) y de nuestro software.
- Coste de **alquiler** de la oficina desde donde trabajará nuestro equipo y desde donde prestaremos soporte técnico a los clientes.
- Costes **operativos fijos**: en estos costes se incluyen todos aquellos necesarios para el funcionamiento del negocio, relativos a suministros, amortización del inmovilizado, coste por tener nuestra app en *App Store* y *Android Store*, coste mensual por tener operativa la página web, etc.
- **Sueldos y salarios**: en un inicio esta partida de costes estará relacionada únicamente con el pago de los servicios legales y de tecnología, departamentos que no forman parte de nuestra estructura empresarial por estar externalizados. Respecto a la remuneración inicial de los socios fundadores, esta será inexistente ya que se pretende reinvertir todos los beneficios en el crecimiento de la empresa.

Costes variables:

- Costes de **marketing y publicidad**: estos costes los consideramos variables ya que, en función de cada mes, la inversión será mayor o menor. Por ejemplo, en la fase pre-lanzamiento la inversión será mucho mayor debido a la necesidad de darnos a conocer. Además, los diferentes medios empleados para las campañas de marketing y publicidad determinarán un mayor o menor gasto.
- Costes **operativos variables**: por ejemplo, el transporte para ir a ver a inversores y proveedores, el gasto en telefonía en función de la cantidad de llamadas recibidas para el servicio de atención al cliente, etc.
- **Comisiones e impuestos**.
- Costes **extraordinarios**.

3.7 Estructura de ingresos.

En este apartado analizaremos brevemente en qué consiste la estructura de ingresos de SingleCover, es decir, cómo genera ingresos nuestra start-up. No obstante, una vez más, para un análisis más detallado debería acudir al plan financiero. Cuando hablamos de fuentes de ingresos podemos distinguir dos tipos: los ingresos puntuales y los ingresos recurrentes.

En el caso de SingleCover, la estructura de ingresos es un tanto particular. Al actuar como un MGA o corredor de seguros, nuestros ingresos provendrán directamente de un sistema de comisiones con las aseguradoras con las que establezcamos las alianzas. Es decir, las aseguradoras con las que establezcamos una relación contractual se convertirán en nuestros proveedores, como ya se explicó en el apartado 3.5. Estas aseguradoras nos proporcionarán unos seguros de marca blanca que nosotros comercializaremos con nuestra marca, pero las encargadas de realizar las coberturas serán las compañías aseguradoras. Mediante este sistema de comisiones, lo que hace SingleCover es cobrar una comisión a la aseguradora por cada póliza vendida y por cada póliza renovada.

A pesar de que el porcentaje final de comisión se fijará en base a las negociaciones contractuales con cada una de las aseguradoras, actualmente la comisión media en el sector de seguros automovilísticos es de un 30% por la captación de primas nuevas y del 20% por renovaciones de cartera.

4 PLAN DE NEGOCIO

En esta parte del trabajo se va a exponer el plan de negocio de SingleCover. El plan de negocio permite analizar en detalle la idea de negocio, examinar su viabilidad técnica, comercial y financiera, y nos ayuda a determinar las estrategias a seguir para alcanzar los objetivos empresariales. Además, este documento recoge toda la información necesaria para presentar el modelo de negocio a inversores.

Como ya se ha explicado en la introducción, este trabajo se va a centrar en la presentación del Plan de Marketing.

4.1 Plan de Marketing

El marketing es el medio utilizado por las empresas para comunicar su propuesta de valor a los clientes. Es decir, es la ciencia que busca satisfacer las necesidades de los consumidores de manera rentable (Kareh, 2018). Por tanto, el plan de marketing será el conjunto de procedimientos que, siguiendo con la estrategia de SingleCover, nos permitirá conseguir los objetivos necesarios para lograr satisfacer las necesidades de los consumidores.

Para elaborar un buen plan de marketing, es necesario diferenciar entre el marketing estratégico y el marketing operativo. El primero nos ayudará a estudiar el mercado y a saber cuál es nuestra posición en él, teniendo en cuenta la rentabilidad del sector y los factores macro ambientales que le condicionan. El segundo, el marketing operativo, nos ayuda a ejecutar el plan de marketing de acuerdo a las estrategias de marketing y a los objetivos empresariales.

4.1.1 Marketing Estratégico

En este apartado, como ya hemos dicho antes, vamos a realizar en primer lugar un análisis del sector que nos permita determinar su rentabilidad, para lo cual nos serviremos de las 5 fuerzas de Porter. En segundo lugar, veremos los factores macro ambientales que condicionan dicho sector y que podrían influir en el correcto desarrollo de nuestra empresa. Para ello, utilizaremos el análisis PESTEL.

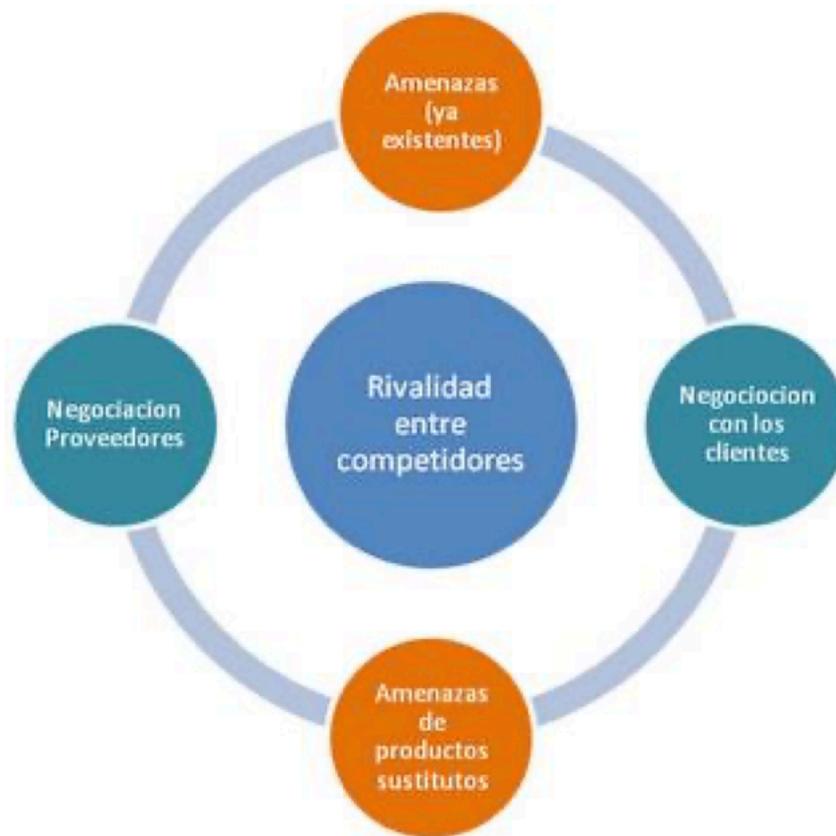
4.1.1.1 Análisis 5 fuerzas de Porter

El análisis de las 5 fuerzas de Porter pretende buscar oportunidades e identificar las amenazas para las empresas que operan en un sector y para aquellas que pretenden ingresar en el mismo. Gracias a este análisis podremos determinar el grado de atractivo de una industria en base a cinco fuerzas competitivas que, de forma conjunta, determinan la posibilidad de obtener mayores rentabilidades (Michaux, 2016).

Michael E. Porter desarrolló en su libro *“Estrategia competitiva: Técnicas para analizar industrias y competidores”* (1982) este modelo, que nos permite conocer la rentabilidad de un sector (como tasa de rendimiento sobre el capital invertido) a través de la actuación

conjunta de las siguientes fuerzas: 1) intensidad de la competencia actual, 2) amenaza de entrada de nuevos competidores, 3) amenaza de productos sustitutivos, 4) poder de negociación de los proveedores, 5) poder de negociación de los clientes.

Gráfico 6: Cinco fuerzas de Porter



Fuente: El MBA de ESADE. Todos los conocimientos para alcanzar el éxito profesional

A continuación, vamos a desarrollar cada una de estas fuerzas desde el punto de vista del sector de los seguros automovilísticos, analizando como afectarán a SingleCover.

En primer lugar, la **amenaza de entrada de nuevos competidores**. Esta amenaza tiene que ver con las barreras de entrada que tienen que superar los nuevos competidores para poder participar en el sector. El número y la importancia de esas barreras determinará la entrada de nuevos competidores y por tanto la intensidad de la competencia. Elevadas y complejas barreras de entrada beneficiarán a los competidores existentes.

En el caso particular del sector de seguros automovilísticos español, podríamos decir que las barreras de entrada existentes son bastantes bajas. En primer lugar, porque no es

necesario un gran requerimiento de capital para actuar como un agente o corredor de seguros. En el caso de SingleCover, al actuar como un MGA, la inversión en capital será la necesaria para poner en funcionamiento la app y, posteriormente, las inversiones para captar clientes. Además, al no requerir grandes inversiones, ya que no es necesaria la fabricación de un producto físico ni la obtención de materia prima, no son necesarias las economías de escala; siendo la única forma de conseguir estas a través de un “*know-how*”.

Además, la Ley 17/2009, de 23 de noviembre, sobre el libre acceso a las actividades de servicios y su ejercicio, planteó la supresión de algunas competencias de los Colegios Profesionales, entre los que se encuentran los Colegios de Seguros. Por tanto, no existen barreras legales para el libre acceso a la profesión, no siendo necesario estar colegiado para ejercer como agente de seguros.

En segundo lugar, la **amenaza de productos sustitutivos**. Los sustitutos son aquellos productos o servicios que cubren las mismas necesidades que tienen los clientes, pero ofreciéndoles posibilidades y precios más beneficiosos que los productos actuales del sector.

En el caso del sector de seguros automovilísticos, al provenir los productos (los seguros) de las compañías aseguradoras, estos suelen ser muy similares unos a otros. Por tanto, podríamos decir que la amenaza de productos sustitutivos es muy baja, debido a que es prácticamente imposible encontrar un producto que cubra cualquier tipo de accidente automovilístico sin que detrás haya un seguro y una compañía aseguradora que se encargue de la cobertura.

No obstante, y aquí es donde encontramos una de las ventajas competitivas de SingleCover, el cliente puede llegar a percibir una diferenciación de producto en los distintos procesos que conlleva un seguro. SingleCover, gracias al uso de las nuevas tecnologías y a un software avanzado, ofrece un seguro tradicional pero donde el proceso de compra y los demás procesos de tramitación (siniestros, reclamaciones, ...) se realizan de forma 100% digital. Esto hará que el cliente nos vea como un producto diferente y sustitutivo, a pesar de que el producto base, el seguro, siga siendo uno tradicional.

En tercer lugar, el **poder de negociación de los proveedores**. A pesar de que cuando hablamos del sector de seguros automovilísticos, solemos entender como proveedores a aquellas empresas y profesionales que se dedican a la reparación y sustitución de los elementos dañados como consecuencia de un siniestro; en el caso de los corredores de seguros como SingleCover, los proveedores son las empresas aseguradoras que proporcionan sus seguros para que estos puedan comercializarlos.

Como regla general, cuanto mayor sea el número de proveedores, menor será su poder de negociación, ya que las empresas tendrán un mayor abanico de posibilidades para elegir aquellos productos que más les convenga. En España existen aproximadamente 40 compañías aseguradoras que ofertan entre su gama de productos, seguros automovilísticos. Como vemos, la cifra no es muy alta, por lo que a priori podríamos decir que su poder de negociación es alto.

Pero además, si tenemos en cuenta el modelo de negocio de SingleCover y las alianzas claves de las que hablábamos en el punto 3.5, podemos ver como el poder de negociación de las compañías aseguradoras como nuestros proveedores es altísimo. Esto es así porque sin sus productos (sin sus seguros) nosotros no podríamos funcionar, ya que el modelo de negocio de nuestra empresa es comercializar seguros de estas compañías bajo nuestra marca. Por tanto, podemos concluir que la dependencia generada por nuestro modelo de negocio, hace que el poder de negociación de los proveedores sea muy alto.

En cuarto lugar, el **poder de negociación de los clientes**. Al igual que en el poder de negociación de los proveedores, aquí podríamos aplicar el mismo criterio. Cuanto mayor sea el número de aseguradoras, mayor será el poder de negociación de los clientes, ya que el coste de cambio de una compañía a otra será menor, permitiéndoles negociar condiciones más favorables.

En la encuesta realizada por el equipo SingleCover, pudimos apreciar que más del 92% de los encuestados estaría dispuesto a cambiar de seguro si le ofrecieran unas condiciones más favorables (ver Anexo). Cuando hablamos de unas condiciones más favorables no podemos pensar solo en un menor precio o una mayor cobertura. El cliente tiene que percibir nuestra propuesta de valor, qué es lo que nos hace diferentes del resto de

competidores. En el momento en el que el cliente no consigue identificar esa propuesta de valor, su poder de negociación aumenta.

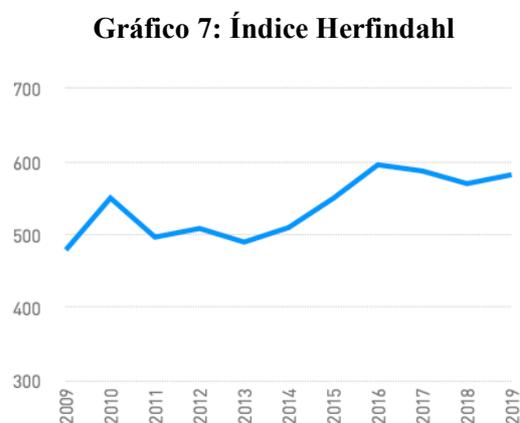
En términos globales, en España, a finales de marzo de 2019, el Registro Administrativo de Entidades Aseguradoras (RAEA) registraba la existencia de 212 entidades aseguradoras. El elevado número, la falta de diferenciación entre unas y otras y los bajos costes de cambio, hacen que el cliente tenga un elevado poder de negociación en el sector de seguros automovilísticos español (y en el sector de seguros en general).

En quinto lugar, tenemos que hablar de la **intensidad de competencia actual o rivalidad entre competidores**. Este factor es el resultado del análisis conjunto de los cuatro factores anteriores, y nos ayudará en el establecimiento de nuestras estrategias de posicionamiento en el sector. Las estrategias seguidas por SingleCover tendrán éxito solo en la medida en que nos permitan diferenciarnos del resto y aportarnos una ventaja competitiva sobre las estrategias aplicadas por los competidores.

La intensidad en la rivalidad aumentará cuando los competidores sean muchos, estén bien posicionados, los costes fijos sean bajos y haya poca diferenciación. Además, si el sector presenta tasas de crecimiento favorables, esto alentará a nuevos competidores a entrar en el mercado.

El sector asegurador automovilístico, es un sector en el que existe un gran número de competidores, muy poco diferenciados y con unos costes fijos bastante elevados. Por tanto, podríamos decir que la intensidad en la rivalidad es elevada.

No obstante, si analizamos el índice Herfindahl (ver Gráfico 7), que informa sobre la concentración económica de un mercado, podemos ver como en los últimos diez años, el nivel de concentración del sector asegurador español ha crecido considerablemente. Un mayor nivel de concentración supone una menor competencia.



Fuente: MAPFRE Economics (con datos de ICEA), 2019

Por tanto, a pesar de que la intensidad de la competencia es alta, si la concentración en el mercado sigue aumentando y SingleCover consigue diferenciarse de los competidores a través de su propuesta de valor, las posibilidades de éxito en este sector son bastante altas; ya que nuestra empresa no cuenta con elevados costes fijos y nuestro modelo de negocio es completamente rompedor.

4.1.1.2 Análisis PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta que nos permite monitorizar los factores externos o macroambientales que tendrán un impacto en nuestra empresa. Esta herramienta identifica los siguientes factores:

- **Político:** el factor político tiene que ver con aquellas medidas que puedan adoptar los gobiernos que afecten al propio sector asegurador o a las compañías aseguradoras y sus agentes. Un ejemplo de esas medidas, podría ser la Ley de Contrato de Seguro, del 17 de octubre de 1980 (revisada en el año 2011), donde se establecen las normas a cumplir por los seguros de transportes terrestres y que establece que las aseguradoras no quedan gravadas por el IVA, si no por el IPS (Impuesto sobre Primas de Seguro).

Además, en el caso de SingleCover, al ser una empresa de reciente creación y al ser considerada “start-up” tecnológica, nuestro equipo tendrá que mirar muy de cerca todas aquellas iniciativas políticas de las que nos podamos beneficiar o que nos puedan perjudicar.

- **Económico:** en el ámbito económico, es necesario hacer mención a la crisis económica provocada por el Covid-19. Esta crisis ha afectado a toda la economía española y a todos los sectores de actividad, incluido el sector asegurador. El Covid-19 no solo ha supuesto un descenso en el consumo y una bajada en los ingresos, sino que ha provocado toda una transformación social (de la que hablaremos más adelante).

A pesar de que el sector asegurador es un sector tradicional y estático, que *a priori* no ha sido el mayor perjudicado por la crisis; el desempleo, las situaciones de ERTE, y las nuevas medidas de seguridad, afectan directa y negativamente a todos sus clientes. Esto provoca que muchos de esos clientes se vean en la necesidad de plantearse tomar

decisiones como contratar seguros más baratos, con menores coberturas, o directamente, vender sus vehículos por la necesidad de ingresos extra.

Hasta que no consigamos vencer al Covid-19 y lleguemos a una recuperación económica total, las compañías de seguros automovilísticos van a tener que ajustar sus precios y ampliar sus ofertas para no sufrir la pérdida de clientes.

- **Social:** como indicábamos antes, la crisis del Covid-19 ha provocado toda una transformación social. La principal consecuencia de esta crisis ha sido la intensificación en el uso de las plataformas digitales. Hemos aprendido a teletrabajar, reunirnos mediante videollamadas, realizar nuestras compras online, ... Esto ha generado un cambio en la mentalidad de la sociedad. Una sociedad cada vez más digitalizada, que busca rapidez y sencillez para la realización de las cosas del día a día.

Es aquí donde entra la propuesta de valor de SingleCover. A través de un proceso 100% digital, ofrecemos a los clientes la comodidad de contratar un seguro de auto desde su casa sin tener que acudir a ninguna oficina, así como para la realización de cualquier tipo de trámite.

- **Tecnológico:** como decíamos antes, vivimos en un mundo cada vez más digitalizado donde el empleo de la tecnología es continuo y, en muchas ocasiones, necesario. Los nuevos hábitos de vida y consumo de los ciudadanos giran alrededor de la tecnología, es por ello necesario que las empresas y comerciantes se adapten a estas nuevas tendencias.

En el mundo de los seguros, este cambio se está produciendo a través de la industria *InsurTech* (de la que ya se habló en el apartado 2.2). En específico, el sector *AutoTech*, basado en la digitalización de los seguros automovilísticos, está teniendo gran desarrollo en Estados Unidos y algunos países europeos como Alemania e Inglaterra. En España, la aplicación de la tecnología al mundo de los seguros es mínima.

Este es uno de los factores que más relevancia tiene para nuestra empresa, y que SingleCover intentará aprovechar para obtener una ventaja competitiva consiguiendo una diferenciación respecto al modelo de seguros tradicionales.

- **Ecológico** o Medioambiental: la concienciación social sobre el cuidado del medio ambiente está creciendo y cada vez son más las medidas que los gobiernos impondrán a empresas y ciudadanos para luchar contra el cambio climático, como la trasposición de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030.

A pesar de que las empresas aseguradoras no forman parte de los agentes económicos que más contaminan en un mercado, debido a que no incorporan en su actividad la fabricación de productos (reduciendo así las emisiones de gases de efecto invernadero); casi todas las compañías aseguradoras que operan en España están empezando a implementar planes de sostenibilidad. Un ejemplo es el Programa Azul de la Mutua Madrileña, que ofrece un enfoque integral de la gestión medioambiental a través de un consumo responsable de los recursos, un ahorro y eficiencia energética, una gestión integral de los residuos, y una movilidad sostenible.

- **Legal**: en el ámbito legal, como ya apuntábamos antes en el análisis Porter, pocas son las restricciones y requisitos legales para operar como agente y corredor de seguros, por lo que no debe ser un factor que suponga grandes problemas a nuestra empresa.

Además, al ser SingleCover una start-up, debemos hacer mención al anteproyecto de ley que sometió en 2019 el Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital para fomentar la financiación en el ecosistema de start-ups. En 2020, España se situó en el décimo puesto del top 10 de países europeos que mayores fondos dedican a la financiación e impulsión de este tipo de empresas (Garvi, 2021). Es por ello necesario una reforma legislativa que impulse el crecimiento en la industria de las start-ups, lo cual beneficiaría a SingleCover proporcionándole unas mejores condiciones para el desarrollo de su actividad y para su crecimiento.

4.1.2 Marketing Operativo

El marketing operativo nos va a ayudar a ejecutar un plan de marketing acorde con los objetivos empresariales y con las estrategias de marketing previamente fijadas. Para ello, las empresas suelen acudir a las herramientas de Marketing Mix, ya que, mediante las

políticas de precios, producto, promoción y distribución, lograrán los objetivos fijados (Kotler & Amstrong, 2003).

En este subapartado, es necesario empezar reflejando cuales son los objetivos empresariales de marketing de la empresa, de forma que, cuando pasemos a analizar el Marketing Mix, podamos orientar las distintas estrategias para la consecución de dichos objetivos.

4.1.2.1 Formulación de los objetivos empresariales de marketing

Vamos a ver los objetivos de marketing específicos de la empresa, de acuerdo a los objetivos generales de la organización y en colaboración con el resto de objetivos de las otras áreas funcionales de SingleCover. Para ello, dividiremos estos objetivos en objetivos económicos, comerciales y de vínculos.

En primer lugar, respecto a los **objetivos económicos**, hemos de destacar los siguientes:

- Obtención de financiación. Como todas las start-ups, uno de los objetivos económicos principales es conseguir recursos económicos en distintas rondas de financiación que nos permitan crecer e innovar en nuestro modelo de negocio. Esperamos poder conseguir una financiación de al menos 250.000 euros en las primeras rondas, lo cual nos dará un gran margen para crecer.
- Obtención de una cuota de mercado. Al ser una empresa nueva, el primer objetivo es obtener una cartera de clientes que nos permita posicionarnos en el mercado y empezar a crecer. En específico, esperamos obtener en los primeros seis meses de actividad una cantidad de al menos 100 usuarios.
- Obtención de ingresos. En un primer momento, el objetivo principal es obtener una cantidad de ingresos suficiente como para continuar con nuestra actividad y poder afrontar los costes fijos necesarios para el funcionamiento de nuestras plataformas y equipo.
- Obtención de beneficios. Este objetivo es uno de los objetivos básicos para todas las empresas. No obstante, como decíamos antes, nuestro objetivo principal en el corto plazo no es la obtención de beneficios, sino la obtención de los ingresos mínimos suficientes como para financiar nuestra actividad. Confiamos en una reinversión constante que nos permitirá crecer de forma más rápida y aumentar

nuestro posicionamiento en el mercado. Conseguimos el crecimiento y el posicionamiento, los beneficios llegarán solos.

En segundo lugar, los **objetivos comerciales** serán los siguientes:

- *Brand Awareness*. al ser nuestro modelo de negocio completamente diferente al del resto de compañías aseguradoras tradicionales, es necesario que SingleCover tenga un fuerte Brand Awareness. De esta forma, conseguiremos que los clientes nos conozcan y se interesen por nuestros productos. En específico, el objetivo es estar en al menos cinco medios informativos y obtener en los primeros tres meses más de 50.000 visitas en nuestras plataformas y redes sociales.
- Optimizar el embudo de conversión. Con esto nos referimos a conseguir que aquellos clientes que se interesen por nuestros productos, conviertan ese interés en una compra. Por tanto, el plan de marketing deberá tener en cuenta las diferentes fases del embudo de conversión de forma que podamos reducir los abandonos y conseguimos que el mayor número posible de usuarios se conviertan en nuestros clientes.
- Darnos a conocer en todo el mercado nacional. En conexión con el objetivo de Brand Awareness, SingleCover pretende tener un gran impacto en todo el territorio nacional desde su salida al mercado. El hecho de ser el modelo de negocio completamente online, sin necesidad de acudir a ninguna oficina, nos facilitará la consecución de este objetivo.
- Crear conciencia de empresa revolucionaria y de impacto. A día de hoy, en España, no existe ninguna empresa que ofrezca los mismos productos y servicios que SingleCover. Es por ello que uno de los objetivos será que tanto clientes como proveedores nos vean como una start-up revolucionaria con un modelo de negocio disruptivo e innovador, que tendrá un impacto positivo en las vidas de nuestros clientes.

En tercer lugar, los **objetivos relacionados con los vínculos**:

- Crear vínculos con los clientes. Como ya indicábamos en los objetivos económicos, el principal objetivo es crear una cartera de clientes a los que podamos transmitir nuestra propuesta de valor, ofreciendo un servicio diferente, fácil, rápido y de buena calidad. Crear, mantener y fidelizar estos vínculos es fundamental ya que es el mejor medio para hacer publicidad de nuestros

productos, lo que en inglés se denomina “*earned media*”. Es por ello necesario asegurar un buen servicio pre y post-compra de nuestros productos.

- Crear vínculos con las aseguradoras. Al actuar SingleCover como un MGA, es fundamental que consigamos establecer muchas y buenas relaciones con el mayor número posible de compañías aseguradoras; ya que, al fin y al cabo, en nuestro modelo de negocio son estas las que actúan como proveedores. Sin compañías aseguradoras no podríamos ofrecer nuestros seguros. Por ello, cuantas más y mejores alianzas consigamos con compañías de seguros, mayores ofertas de productos podremos poner a disposición de nuestros clientes.

4.1.2.2 Marketing Mix

Una vez definidos los objetivos empresariales, vamos a proceder a realizar un análisis de SingleCover desde la teoría del Marketing Mix. Esta teoría fue propuesta por McCarthy, el cual clasificó las actividades de marketing en una mezcla de diferentes herramientas. Al conjunto de estas herramientas, el autor las denominó las 4Ps del marketing: Producto, Precio, distribución (*Place*) y Promoción. No obstante, algunos expertos están expandiendo el concepto de las 4Ps a las 7Ps, mediante la introducción de Personas, evidencias físicas (*Physical evidence*) y Procesos (Kotler, Keller, Brady, Goodman, & Hansen, 2009). En este trabajo nos vamos a centrar en la teoría clásica de McCarthy, analizando las 4Ps de SingleCover.

En primer lugar, el **producto**. En la tercera parte de este trabajo, cuando se presentó la empresa SingleCover a través del modelo Business Canvas, ya se hizo una presentación exhaustiva del producto, identificando primeramente el problema identificado en el mercado y explicando la solución aportada por nuestra empresa. No obstante, vamos a resumir los factores clave que nos permitan comprender correctamente cuál es el producto de SingleCover.

SingleCover actúa como un MGA o correduría de seguros ofreciendo a sus clientes un catálogo de seguros provistos por compañías aseguradoras tradicionales. Lo que nos diferencia de otros MGA es que gracias al uso de las tecnologías y a nuestro software, hemos digitalizado todo el proceso de compra de un seguro, así como todos los trámites que un seguro lleva aparejado. Por tanto, nuestro producto viene a ser un seguro

automovilístico (de cualquier tipo) que se comercializa bajo nuestra marca pero que pertenece a compañías aseguradoras tradicionales, y que aporta al cliente todas las ventajas que ofrece la aplicación de la tecnología: contratar el seguro directamente a través de la app o web, gestionar las reclamaciones y los siniestros online, oferta de seguros completamente personalizados (gracias a la aplicación de nuestro software), etc.

En segundo lugar, el **precio**. Gracias al desarrollo y aplicación de nuestro propio software, podemos monitorizar y personalizar los seguros en función del estilo de conducción del usuario. Es decir, mediante la aplicación de nuestro software y el modelo de conducción paramétrica, conseguimos identificar si la forma de conducir de nuestros usuarios es más temeraria o más segura, de alto rendimiento o más eficiente, etc. Con toda esta información nuestro equipo es capaz de ofrecer seguros completamente personalizados a cada conductor; por lo que nuestra política de precios será una política de precios adaptados a dichas características. Por poner un ejemplo, un conductor cuya conducción es más brusca y temeraria, que además tiene en su historial de conducción más de un parte, tendrá una prima más elevada que un conductor que no utiliza tanto el vehículo y cuya conducción es más eficiente.

Además, al no haber una permanencia anual sino mensual (otra característica que nos diferencia de nuestros competidores) cobraremos un porcentaje por renovación de póliza de nuestro proveedor de seguros. Por ello, existirán descuentos en la renovación de las pólizas de nuestros seguros, siendo más económico adquirir un seguro por 6 meses que por 3 meses.

En tercer lugar, la política de distribución y ventas (o *place* en inglés). La política de distribución y ventas es la herramienta que permitirá a SingleCover poner a disposición del consumidor el producto final en la cantidad demandada, en el momento preciso y en lugar necesario para su adquisición (Monferrer, 2013).

Al actuar nuestra empresa como un intermediario entre cliente (el tomador del seguro) y proveedor (las compañías de seguros de automóviles), nuestra política de distribución y ventas será directa, vendiendo nuestros productos directamente al cliente final, al tomador del seguro.

Para realizar esta distribución y venta, contamos con nuestra página web y nuestra app móvil. De esta forma, los usuarios que quieran contratar uno de nuestros seguros deberán acudir a nuestra página web (www.single-cover.es) o bien descargarse nuestra app a través de *App Store* o *Play Store*. Desde el equipo SingleCover recomendamos el uso de nuestra app móvil ya que es bastante intuitiva y sencilla de utilizar, y además te permitirá realizar cualquier trámite estés donde estés (algo 100% recomendado cuando tienes que dar un parte por un accidente de carretera).

Por último, respecto a la distribución, hemos de decir que una de las oportunidades que nos brinda nuestro modelo de negocio 100% digital es la posibilidad de entrar en todo el mercado español sin tener que centrarnos en zonas específicas del continente. Al no tener oficinas físicas donde los clientes deban contratar sus seguros, y al contar con alianzas de compañías aseguradoras que operan en todo el territorio español, podemos brindar un servicio integral a todos los ciudadanos residentes en España.

Finalmente, debemos hablar de la **promoción** y comunicación. Cuando hablamos de un plan de promoción y comunicación, debemos tener siempre presente el IMC (*Integrated Market Communication*) que implica una integración y coordinación de los distintos canales de comunicación que tiene una empresa para así poder difundir un mensaje claro y consistente sobre el producto y la organización.

Este apartado no se va a desarrollar en detalle debido a que en el modelo *Business Canvas* desarrollado en la tercera parte del trabajo, se dedicó un apartado (apartado 3.2) a hablar del segmento de clientes y de los distintos canales de distribución que SingleCover pretende emplear para llegar a su público objetivo.

5 CONCLUSIONES

Una vez hecha la presentación de la SingleCover, a continuación vamos a ver las principales conclusiones que se pueden extraer de este Trabajo de Final de Grado y que responden, en parte, a los objetivos inicialmente planteados.

El primer objetivo era analizar el mercado de seguros español, especialmente el mercado de seguros automovilísticos, para comprobar si es un mercado viable en el que SingleCover pueda desarrollar su actividad.

El mercado español de seguros, en general, es un mercado muy consolidado en España. A pesar de que en los últimos años el crecimiento de esta industria se ha ralentizado, más aún con la crisis de la pandemia, la ratio de solvencia total del conjunto de empresas aseguradoras españolas fue de un 243%. Además, hemos de tener en cuenta que la industria de los seguros es una industria tan necesaria como podría serlo la industria farmacéutica, por lo que, a priori, parece un buen mercado en el que entrar.

En el ámbito específico del sector de seguros de auto, hemos podido comprobar con el estudio del Informe “El mercado español de seguros en 2019” desarrollado por MAPFRE Economics, que dentro de la rama de seguros No Vida, los seguros automovilísticos representan más del 30% del volumen de primas.

Por último, hemos de remarcar que, a pesar de que la industria aseguradora está muy consolidada en España, el mercado está totalmente fragmentado y la innovación tecnológica es casi inexistente. Estas son algunas de las ventajas que pretende aprovechar SingleCover para ganar cuota de mercado y diferenciarse de la competencia.

El segundo objetivo que planteábamos al inicio de este trabajo era el estudio de la industria *InsurTech* y del sector *AutoTech*.

A nivel global, la industria *InsurTech* ha experimentado una constante evolución en los últimos 8 años. Es por ello que se espera que sea uno de los sectores con mayor proyección y mayor rentabilidad para el futuro. No obstante, en España esta industria no

tiene tanto protagonismo. De hecho, podríamos definirla como una industria emergente, poco conocida pero con mucho potencial.

El objetivo de SingleCover es aprovechar esta situación, posicionándonos en el mercado como una de las primeras start-ups tecnológicas del mundo de los seguros, introduciendo poco a poco esta industria y haciéndola crecer.

El tercer objetivo de este trabajo, es presentar la start-up SingleCover y entender cuál es su propuesta de valor y como va a beneficiar a los clientes.

Gracias a la encuesta realizada por nuestro equipo, pudimos identificar los principales problemas del sector de seguros automovilísticos en España, los cuales son dos principalmente: todos los problemas relativos a la mala experiencia del consumidor y los altos precios de las pólizas.

Respecto al primero de estos problemas, la mala experiencia de los usuarios va desde el arduo proceso para contratar un seguro hasta la dificultad a la hora de realizar los trámites para interponer una reclamación o dar un parte. Demasiado tiempo empleado, mala atención al cliente, mucho papeleo, etc.

Respecto al precio de las pólizas, hemos comprobado como más de 60% de los tomadores de seguros automovilísticos consideran el precio de sus pólizas demasiado altas. Además, ese precio está fijado en base a unos criterios estándar, que no tienen en cuenta las capacidades de conducción de cada individuo, siendo por tanto el producto muy poco o nada personalizado.

Es aquí donde entra en juego la propuesta de valor de SingleCover. Por un lado, gracias a la digitalización del proceso para la contratación del seguro, añadido a la digitalización y automatización de los trámites relativos a la interposición de una reclamación o a la formulación de un parte, conseguimos una clara mejora respecto a los métodos tradicionales, haciendo que estos procesos sean más fáciles, rápidos e intuitivos.

Por otro lado, gracias al desarrollo de nuestro propio software, conseguimos una mejora en la personalización de los productos. Este software es un avance tecnológico que nos

permite utilizar parámetros totalmente innovadores a la hora de calcular el precio de la póliza, como por ejemplo el estilo de frenada, la velocidad media o el desgaste medio del neumático. De esta forma, cada usuario tendrá una póliza completamente personalizada y adaptada a sus características.

Por tanto, podríamos concluir que SingleCover se presenta como una auténtica revolución en el mundo de los seguros automovilísticos en España, cuyo objetivo es facilitar la vida de los clientes, ofreciendo un producto completamente personalizado y un servicio eficiente que mejore su experiencia con esta industria.

Para acabar con esta parte del trabajo, debemos destacar que, por cuestiones de espacio, en este trabajo solamente se ha abordado la presentación de la start-up y del plan de Marketing. No obstante, para la creación del proyecto se ha elaborado un plan de negocio completo, incluyendo el plan financiero (para comprobar la viabilidad de la start-up y del negocio) y el plan operativo (donde se detallan todos los objetivos empresariales y los pasos a seguir para conseguirlos).

6 BIBLIOGRAFÍA

ANOVO (2019). *¿Qué es un agregador y qué tipos existen?* Recuperado en 17 de abril de 2021 en: <https://www.anovo.es/que-es-un-agregador/>

AsiturFocus (2017). *Estudio sobre las tendencias del mercado del seguro de Auto en España*. Recuperado el 3 de abril de 2021 en: <https://asiturfocus.es/estudios-de-mercado/estudio-sobre-las-tendencias-del-mercado-del-seguro-de-auto-en-espana/>

Asociación Española de Empresas de Consultoría (AEC) (2020). *El sector insurtech ha llegado para quedarse*. Recuperado el 14 de abril de 2021 en: <https://aeconsultoras.com/noticia-nota-de-prensa-asociados/el-sector-insurtech-ha-llegado-para-quedarse/>

Capgemini & Efma (2020). *World Insurance Report 2020*. Recuperado el 9 de abril de 2021 en: <https://www.capgemini.com/es-es/news/informe-mundial-del-seguro-2020-de-capgemini/>

De Las Casas, J. (2020). *La pandemia da un impulso a la digitalización de los seguros*. Expansión Economía Digital. Recuperado el 10 de abril de 2021 en: <https://www.expansion.com/economia-digital/2020/12/03/5fc8177c468aeb31218b46b1.html>

Fernández, L. *La transformación digital del Sector Seguros en España*. AXIS Corporate. Recuperado el 10 de abril de 2021 en: <https://axiscorporate.com/es/article/la-transformacion-digital-del-sector-seguros-en-espana/>

Garvi Carvajal, A. (2021). *La ley de 'startups', clave para impulsar el emprendimiento*. CincoDías. Recuperado el 3 de junio de 2021 en: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/03/26/legal/1616770504_606812.html

GP. Bullhound (2019). *Autotech: The mother of all tech battles*.
Última visita: 17/04/2021

Kareh, A. (2018). *Evolution Of The Four Ps: Revisiting The Marketing Mix*. Forbes. Recuperado el 2 de junio de 2021 en: <https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2018/01/03/evolution-of-the-four-ps-revisiting-the-marketing-mix/#87e080611200>

Kotler, P., Keller, K., Brady, M., Goodman, M., & Hansen, T. (2009). *Marketing Management*.

Ley 17/2009, de 23 de noviembre, sobre el libre acceso a las actividades de servicios y su ejercicio. Recuperado el 2 de junio de 2021 en: <https://boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2009-18731>

MAPFRE Economics (2020), El mercado español de seguros en 2019, Madrid, Fundación MAPFRE.

Michaux, S. & Cadiat, A.C. (2016). *Las cinco fuerzas de Porter: Cómo distanciarse de la competencia con éxito*.

Monferrer, D. (2013). *Fundamentos del Marketing*.

Osterwalder, A., Pigneur, Y. & Clark, T. (2010). Tu modelo de negocio.

Porter, M.E. (1982). *Estrategia competitiva: Técnicas para analizar industrias y competidores*

Real Decreto Legislativo 8/2004, de 29 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley sobre responsabilidad civil y seguro en la circulación de vehículos a motor. Artículo 2.1. Recuperado el 3 de abril de 2021 en: <https://www.boe.es/buscar/pdf/2004/BOE-A-2004-18911-consolidado.pdf>

Statista (2021). *Evolución anual del peso del sector asegurador en relación al PIB en España entre 2011 y 2019*. Recuperado el 2 de abril de 2021 en: <https://es.statista.com/estadisticas/569567/aportacion-del-sector-asegurador-espanol-al-pib/>

UNESPA (2019). *Número de vehículos aseguradores por coberturas*. Recuperado el 2 de abril de 2021 en: <https://unespa-web.s3.amazonaws.com/main-files/uploads/2021/02/El-parque-automovil%C3%ADstico-en-España-y-sus-percanes-en-2019-FINAL.pdf>

Willis Towers Watson (2021). *Quarterly InsurTech Briefing Q4 2020*. Recuperado el 13 de abril de 2021 en: <https://www.willistowerswatson.com/en-GB/Insights/2021/01/quarterly-insurtech-briefing-q4-2020>

7 ANEXOS

Preguntas de la encuesta para conocer los distintos segmentos del sector asegurador y su nivel de satisfacción:

SingleCover

Sexo

Hombre

Mujer

Edad

18-25

25-30

30-40

40-50

+50

Estado

Estudiante

Trabajador

Sin empleo

Jubilado

Tienes hijos?

0

1

2

+3

En caso afirmativo, edad de tus hijos?

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

A que dedicas tu tiempo libre ?

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

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

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

Renta

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

Coche propio

- Si
- No

Tienes algún seguro privado a tu nombre ?

- Si
- No

En caso afirmativo, de que tipo ?

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

Has tenido algún accidente de coche ?

- Sí
- No

Has tenido que dar algún parte al seguro ?

- Sí
- No

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

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

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

- Ninguna
- 1
- 2
- 3
- +3

Como consideras las primas de tu seguro ?

- Altas
- Normales
- Bajas

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

- Si
- No

En caso afirmativo, por qué motivo

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

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

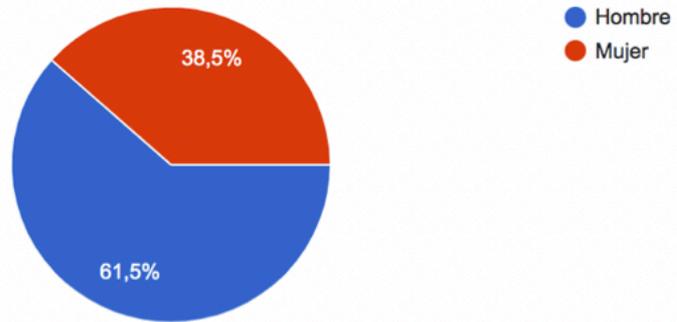
- Sí
- No

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

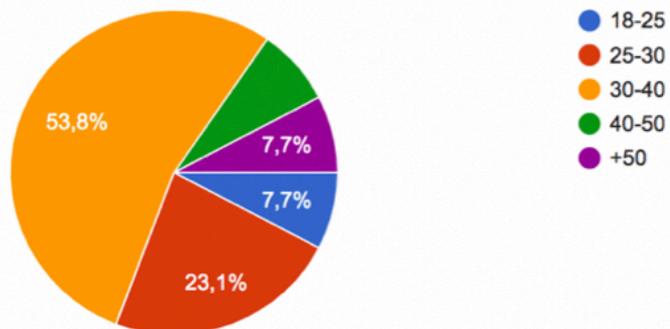
- Si
- No
- Tal vez

Respuestas Obtenidas:

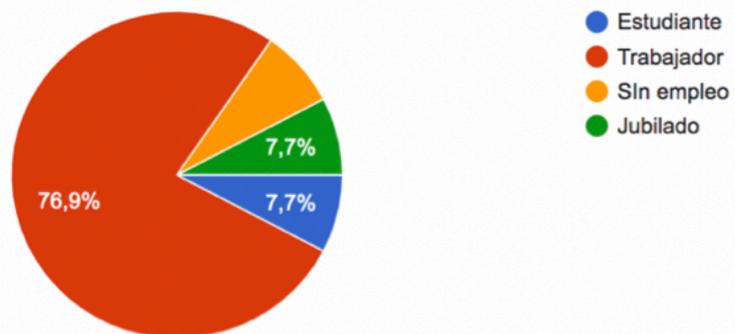
Sexo



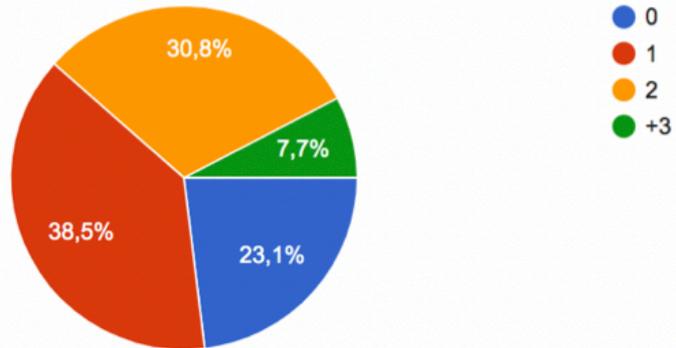
Edad



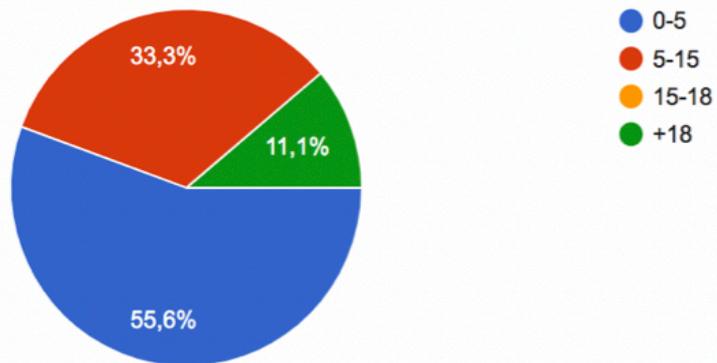
Estado



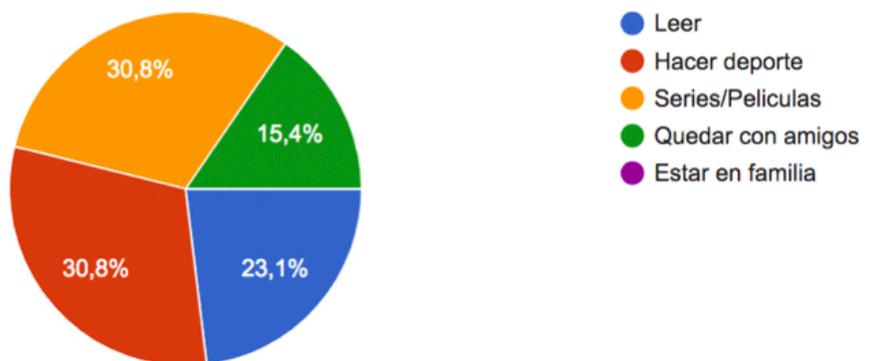
Tienes hijos?



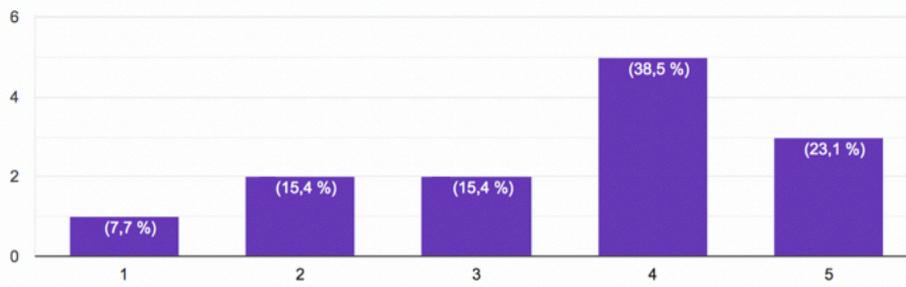
En caso afirmativo, edad de tus hijos?



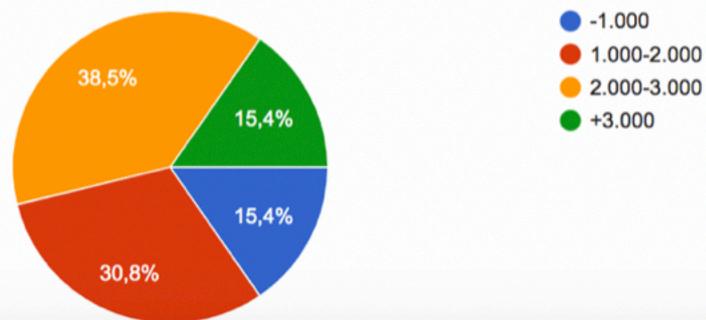
A que dedicas tu tiempo libre ?



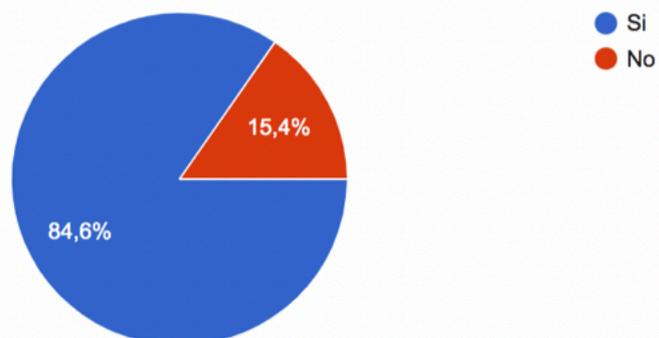
Con cuanta frecuencia utilizas plataformas digitales (netflix, hbo, instagram, facebook...)?



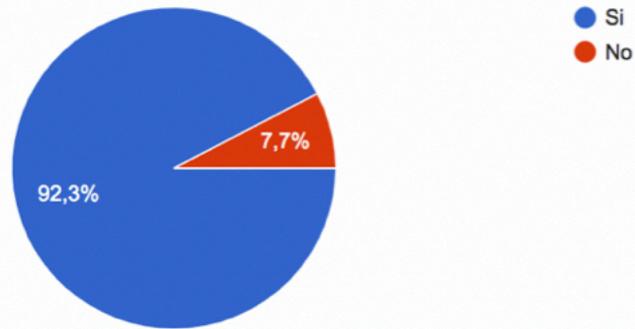
Renta



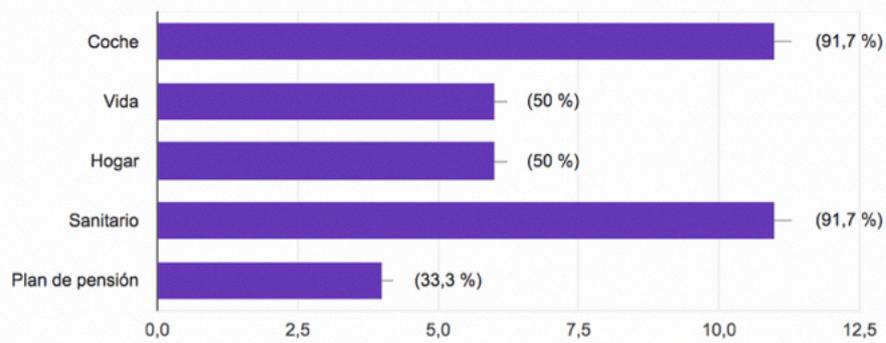
Coche propio



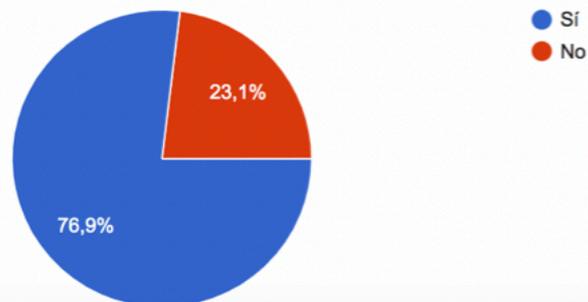
Tienes algún seguro privado a tu nombre ?



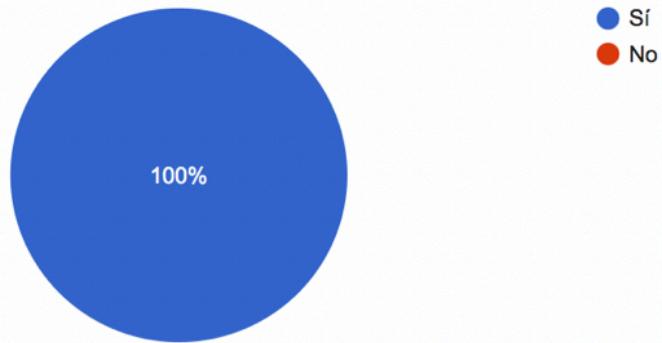
En caso afirmativo, de que tipo ?



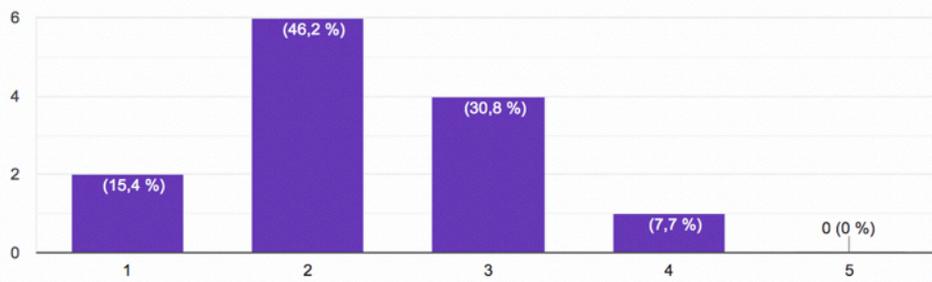
Has tenido algún accidente de coche ?



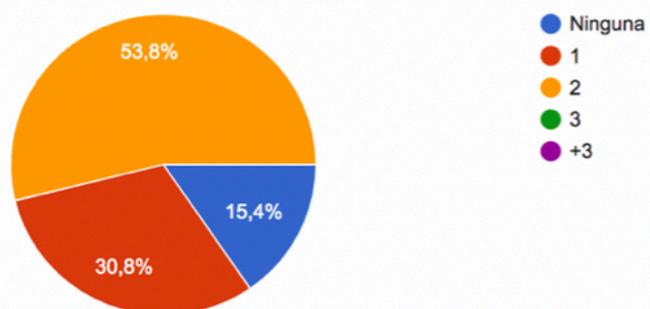
Has tenido que dar algún parte al seguro ?



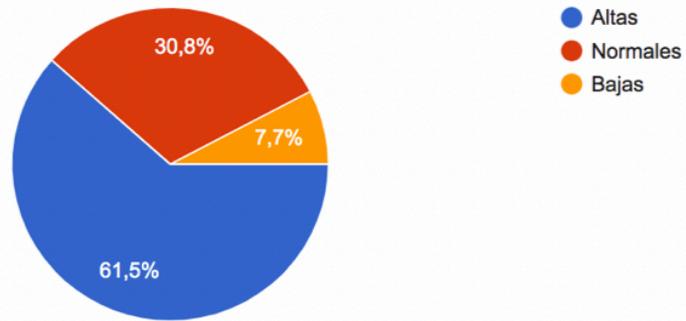
En caso afirmativo, como valoras el servicio ofrecido por tu seguro ?



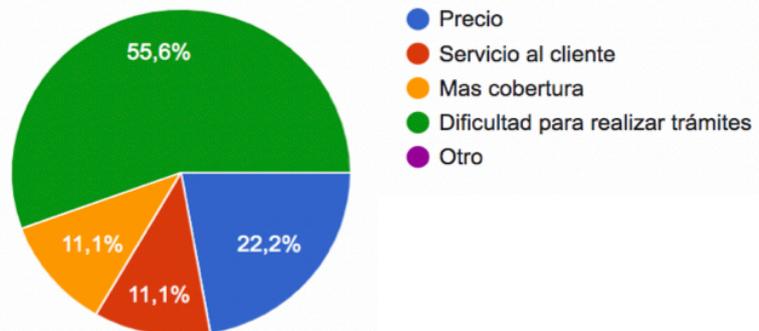
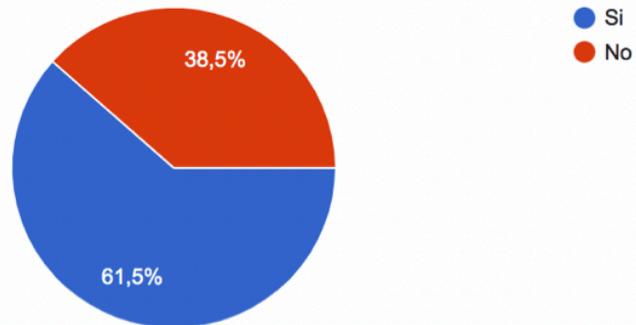
En promedio, cuantas veces utilizas tu seguro de auto al año ?



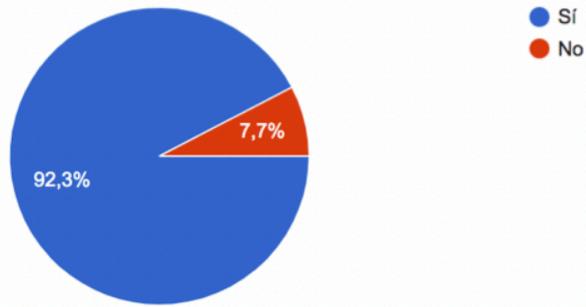
Como consideras las primas de tu seguro ?



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



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



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

