



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, ICADE

**La revolución *Insurtech* en el sector asegurador español: el rol del
bróker de seguros y el auge de los seguros de nicho**

Autor: Berta Andreu Matas

Director: Óscar Díez Alonso

Madrid | Marzo 2025

Resumen

El objetivo de este trabajo comienza por analizar el impacto que ha tenido la llegada del fenómeno *Insurtech* al sector asegurador tradicional dentro del mercado nacional. Consecutivamente, procederemos a definir el papel que juegan los correderos de seguros, en adelante denominados bróker, dentro de dicho panorama, con el fin de identificar sus diferentes modelos de negocio y factores implicados en el éxito de dichos jugadores. Asimismo, estudiaremos dos casos reales de colaboración entre el sector comercial y el asegurador de la mano de dichos agentes tecnológicos que han triunfado en el panorama español y han demostrado su propuesta de valor para todos los involucrados en la cadena, incluyendo el consumidor final. A continuación, profundizaremos en la tendencia más reciente desarrollada por el disruptivo mundo de las *Insurtech*: los seguros de nicho, un tipo de cobertura que se adapta a la perfección al consumidor del siglo XXI a través de una oferta plenamente flexible y personalizada que rompe con las barreras originales del sector asegurador y parece no tener techo. Consecutivamente, valoraremos los principales desafíos y obstáculos a los que se enfrentan dichos agentes al funcionar como intermediarios entre el mundo de los seguros, las últimas tecnologías y los grandes socios comerciales, identificando factores de riesgo tales como la complejidad de conseguir una rentabilidad suficiente a través de las comisiones aplicadas a los diferentes jugadores de la cadena o la falta de reconocimiento por parte del consumidor final, identificando así por último las posibles soluciones que dichos correderos tecnológicos podrían implementar de cara a consolidar una posición sostenible en el mercado.

Palabras clave:

Insurtech, sector asegurador, bróker de seguros, *retailer*, modelo de negocio B2B2C, intermediario de seguros, *embedded insurance*, seguros de nicho, coberturas digitales, personalización, cadena de monetización, renovación de pólizas.

Abstract

The objective of this study begins by analysing the impact of the Insurtech phenomenon on the traditional insurance sector within the national market. Subsequently, we will define the role played by insurance brokers, hereinafter referred to as brokers, within this landscape to identify their different business models and the key factors contributing to their success. Additionally, we will examine two real cases of collaboration between the commercial and insurance sectors through these technological agents, which have successfully established themselves in the Spanish market and demonstrated their value proposition to all stakeholders in the chain, including the end consumer. Next, we will delve into the latest trend emerging from the disruptive Insurtech industry: niche insurance, a type of coverage that perfectly adapts to the needs of 21st-century consumers through a fully flexible and personalized offering that breaks traditional barriers in the insurance sector and appears to have no limits. Finally, we will assess the main challenges and obstacles these agents face as intermediaries between the insurance world, the latest technologies, and major commercial partners. Therefore, we will identify risk factors such as the difficulty of achieving sufficient profitability through commissions applied to different players in the chain or the lack of consumer recognition. Ultimately, we will outline possible solutions that these technological brokers could implement to establish a sustainable position in the market.

Keywords:

Insurtech, insurance sector, insurance broker, retailer, B2B2C business model, insurance intermediary, embedded insurance, niche insurance, digital coverage, personalization, monetization chain, policy renewal.

Índice

1. Introducción.....	5
2. Revisión de la literatura.....	6
2.1. Contextualización del sector en la economía	6
2.2. Concepto Insurtech y rasgos principales	7
3. Rol del bróker de seguros en el entorno <i>Insurtech</i>	9
3.1. Definición e identificación de sus modelos de negocio	9
3.2. Casos reales de la unión entre el mundo retail e insurtech.....	12
4. Seguros de nicho: la clave de la versatilidad	16
4.1. Introducción a los seguros de nicho	16
4.2. Nicho de bienes deportivos	17
4.3. Nicho de seguros de viaje.....	18
4.4. Nicho de seguros sobre bienes digitales	19
5. Principales desafíos en el mundo <i>Insurtech</i>	21
5.1. Cadena de monetización compleja	21
5.2. Bajo ratio de renovación de pólizas.....	23
6. Conclusiones.....	25
7. Índice de Figuras	29
8. Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado	30
9. Bibliografía.....	31

1. Introducción

El disruptivo mundo de las *Insurtech* ha llegado a España amenazando al mundo asegurador tradicional y su potencial impacto ha generado una gran incertidumbre entre los expertos. Sin embargo, a pesar de que existen numerosos estudios que analizan la repercusión de la era digital sobre el panorama de los seguros, el rol específico del bróker de seguros apenas se ha estudiado, dejando una gran brecha de información que podría convertirse en una ventaja competitiva para quien logre comprenderlo. Por ello, este trabajo tiene como objetivo principal dar respuesta a tres cuestiones clave:

- (i) Identificar qué papel juega el bróker de seguros dentro del ámbito de las *Insurtech*, así como estudiar sus diferentes modelos de negocio
- (ii) Estimar el potencial que tienen los seguros de nicho, entre los que se incluyen las coberturas adaptadas al mundo conectado
- (iii) Definir aquellos obstáculos a los que se enfrentan estos jugadores por la naturaleza de su negocio como intermediarios digitales del mundo asegurador.

Para dicho estudio, será interesante utilizar un enfoque cualitativo que permita comprender el contexto histórico del sector asegurador tradicional y su transición hacia el mundo *Insurtech*, focalizándonos en el rol del *bróker* de seguros. Asimismo, nos apoyaremos en proyecciones cuantitativas vinculadas al potencial de crecimiento de dichos jugadores con el fin de adentrarnos en los seguros de nicho. Por último, también adoptaremos una visión crítica acerca de las debilidades y amenazas a los que se enfrenta este sector disruptivo de cara a afianzar su cuota en el mercado.

De este modo, comenzaremos por una revisión exhaustiva de la literatura con el fin de situar al mercado asegurador español dentro del contexto económico actual e identificar la llegada de las *Insurtech* a España. A continuación, analizaremos el impacto que dichos jugadores están generando en el sector tradicional y profundizaremos en el papel del *bróker* de seguros, identificando sus diferentes modelos de negocio B2C (Business to consumer) y B2B2C (Business to business to consumer) y estudiando casos reales de colaboración. Posteriormente, estudiaremos el potencial de las coberturas sobre el mundo conectado, definiendo el concepto de seguros de nicho y evaluando el rol de los diferentes socios comerciales que puedan entrar en acción. Por último, finalizaremos el estudio con la definición de los principales obstáculos a los que se enfrentan dichos jugadores: la

complejidad de sus cadenas de monetización y los retos de fidelización y renovación de coberturas.

2. Revisión de la literatura

2.1. Contextualización del sector en la economía

En primer lugar, debemos estudiar de qué manera ha afectado el contexto económico global al desempeño del sector asegurador. El año 2023 ha estado definido por las políticas monetarias ultra restrictivas que los bancos centrales han implementado con el fin de controlar la inflación, endureciendo considerablemente la capacidad de financiación tanto para empresas como para individuales. Además, las tensiones geopolíticas en Ucrania y Oriente Medio han generado una desconfianza global en relación al dinero, lo que se traduce en todavía mayor inflación. Sin embargo, en lo que se refiere al mercado asegurador español, dicho sector ha experimentado un crecimiento sólido marcado por un consumo privado que se ha mantenido fuerte y ha favorecido el desarrollo de la actividad aseguradora. Además, las subidas incrementales y consecutivas de los tipos de interés han impulsado todavía más el crecimiento de los seguros vinculados al ahorro, ya que permiten a los ciudadanos obtener una rentabilidad mayor sin dejar de percibir mayor seguridad frente a inversiones más volátiles. En concreto, el sector asegurador ha incrementado el volumen de primas en un 17,8%, frente al 4,9% registrado el año anterior (MAPFRE Economics, 2024).

Más concretamente, podemos distinguir dos ramas significativas que, de manera individual, han logrado potenciar el sector de los seguros de manera diferencial:

- (i) En primer lugar, los seguros de no vida (e.g., seguros de salud, hogar y automóvil), han constituido la herramienta de mayor fuerza en el crecimiento del mercado asegurador, ya que esta vía ha permitido responder con éxito a las nuevas demandas del consumidor final, quien ahora busca coberturas más personalizadas y flexibles. De este modo, la industria ha logrado diversificar su oferta invirtiendo en coberturas de no vida que se adaptan a las necesidades cambiantes de los ciudadanos y que, a través de su digitalización, se convierten en coberturas más accesibles y cómodas para el cliente.

- (ii) Por otro lado, los seguros de vida más tradicionales siguen manteniendo la ventaja de ser activos vinculados al ahorro, cuyos productos permiten al consumidor proteger su capital y asegurar un rendimiento predecible y estable ante subidas fuertes de tipos de interés, factor clave que ha impulsado el crecimiento de esta división de manera exponencial durante el último año.

Por último, también cabe destacar que la presencia del mercado asegurador en España respecto a otros países tales como Italia o Portugal es significativamente mayor, alcanzando una penetración total de dicho sector que representa el 5,6% del PIB español (MAPFRE Economics, 2024). Por ello, podemos afirmar que este mercado se ha convertido en un pilar fundamental de la estabilidad financiera de las familias y empresas españolas, quienes recurren a dichas coberturas para protegerse frente a la volatilidad y la incertidumbre apostando por el ahorro y la inversión a largo plazo. Sin embargo, y aunque el contexto macroeconómico actual favorece el crecimiento del sector asegurador, su sostenibilidad a largo plazo dependerá de su capacidad para adaptarse a un entorno en constante evolución: crisis financieras, cambios en los hábitos de consumo y acontecimientos globales inesperados, como pandemias o desastres naturales, pueden alterar las previsiones del mercado y redefinir las prioridades de los consumidores de cara a proteger diferentes aspectos o intereses de su vida. En este sentido, las aseguradoras y otros actores del sector deberán mantenerse ágiles e innovar en sus modelos de negocio, ajustando sus productos y estrategias a nuevas realidades para garantizar su relevancia y competitividad en el futuro.

2.2. Concepto Insurtech y rasgos principales

Ahora bien, como ya hemos comentado previamente, el negocio de los seguros se ha visto impactado de manera directa por la transformación digital, dirigiéndose a un consumidor mucho más demandante: ahora buscan sustituir los seguros de toda la vida por otros que giren en torno al mundo tecnológico y además, cuyas proveedores desarrollen modelos de negocio puramente digitales para facilitar la contratación e implementación de dichas coberturas (Cosma & Rimo, 2024). Siguiendo esta tendencia, las aseguradoras tradicionales, que llevan ofreciendo un mismo producto desde que iniciaron su actividad, disponen ahora de un amplio abanico de posibilidades para afrontar estos cambios disruptivos: “o subirse a la ola o dejar que ésta pase y observar qué hace el resto” (Oliva & Flores, 2017). En la cresta de dicha ola se encuentran el concepto *Insurtech* (i.e.

insurance y tech), un nuevo jugador que, a través de técnicas como el Big Data, la inteligencia artificial o el desarrollo de aplicaciones móviles, logra crear un perfil digital de cada consumidor y les ofrece una propuesta de valor más completa y personalizada que las aseguradoras tradicionales. (Rodríguez & Pérez, 2021).

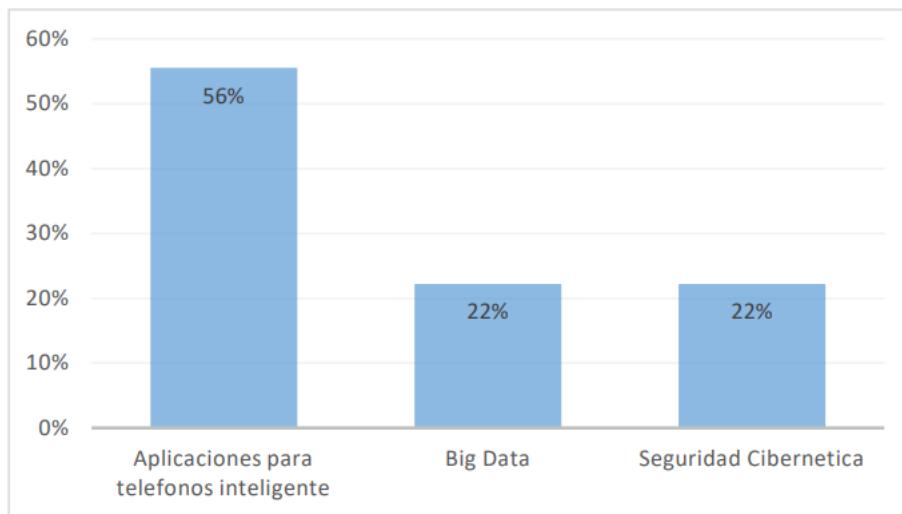
En cuanto a sus rasgos diferenciadores, podemos distinguir los siguientes:

- (i) *Inteligencia Artificial.* Gracias a ella, las aseguradoras consiguen automatizar procesos repetitivos tales como la clasificación y gestión de siniestros o el registro de nuevas pólizas, convirtiéndolo así en un modelo de negocio mucho más eficiente.
- (ii) *Big Data.* A través de esta técnica, los competidores lograrían analizar en tiempo real grandes cantidades de información de cara a generar perfiles de sus clientes y desarrollar seguros que encajen a la perfección con las necesidades de cada uno (i.e., ofreciendo coberturas sobre robo o hurto de dispositivos móviles para aquellos perfiles que tengan una tendencia a perder dichos artículos) (Fernández Gómez-Monche, G., 2020).
- (iii) *Business Intelligence.* Asimismo, y siguiendo la misma función que el Big Data, esta otra herramienta les permite llevar a cabo análisis exhaustivos de datos tales como históricos de siniestros o cancelaciones de pólizas de cara a identificar patrones de comportamiento o fraude.
- (iv) *Aplicaciones móviles.* El objetivo de utilizar una App como método clave de comunicación con el cliente facilitaría significativamente tanto el proceso de suscripción de pólizas como el seguimiento del estado en caso de siniestro, generando así un entorno digital cómodo y sencillo (Eckert et.al., 2022).

Asimismo, de cara a identificar cuáles son las herramientas más utilizadas por las *Insurtech*, la Ilustración 1 muestra que el 56% de las aseguradoras tecnológicas recurre al desarrollo de sus propias APPs internas que, no solo permiten captar una mayor base de clientes gracias a su fácil acceso y utilización, sino que también permiten reportar siniestros a través de una simple fotografía publicada en el momento del accidente. Por otro lado, existe un 22% de dichas compañías que prefieren optar por técnicas de *Big Data* con el fin de analizar cantidades masivas de datos que permitan identificar perfiles

muy concretos de usuarios y ofrecer aquellos productos que se adapten a las necesidades concretas de cada uno. Sin embargo, las normas que regulan el sector asegurador están en constante evolución, y con el uso de Big Data y ML (Machine Learning), el bróker debe prestar especial atención al panorama regulatorio y más concretamente, las leyes sobre privacidad de datos, protección del consumidor e incluso competencia, ya que pueden afectar la forma en que se recopila y utiliza la información de los clientes. Finalmente, nos encontramos con el 22% restante del mercado, un último grupo que ha decidido apostar por la seguridad cibernética, lo que permite a sus clientes depositar información altamente sensible y delicada con la confianza de que esté plenamente protegida, y por otro lado, permite a la aseguradora implementar una tecnología que sea capaz de detectar fraudes en su plataforma digital (e.g., robos de identidad o hackeos) o incluso ofrecer una gama de seguros vinculados a amenazas y riesgos cibernéticos (Acaro Bravo, 2021).

Ilustración 1: Tecnologías con mayor peso en el modelo de negocio Insurtech



Fuente: Acaro Bravo, 2021

3. Rol del bróker de seguros en el entorno *Insurtech*

3.1. Definición e identificación de sus modelos de negocio

Una vez hemos analizado el contexto actual del mercado asegurador español, así como la llegada de las *Insurtech* y su diferenciación frente a las aseguradoras tradicionales, podemos elevar el nivel y comenzar a dar respuesta a nuestro primer objetivo: conocer a un jugador que tomará un papel crucial en este sector disruptivo: el bróker de seguros.

Dichos jugadores, cuya función principal consiste en actuar como intermediarios entre las aseguradoras tradicionales y el consumidor final, desarrollan dos modelos de negocio diferentes:

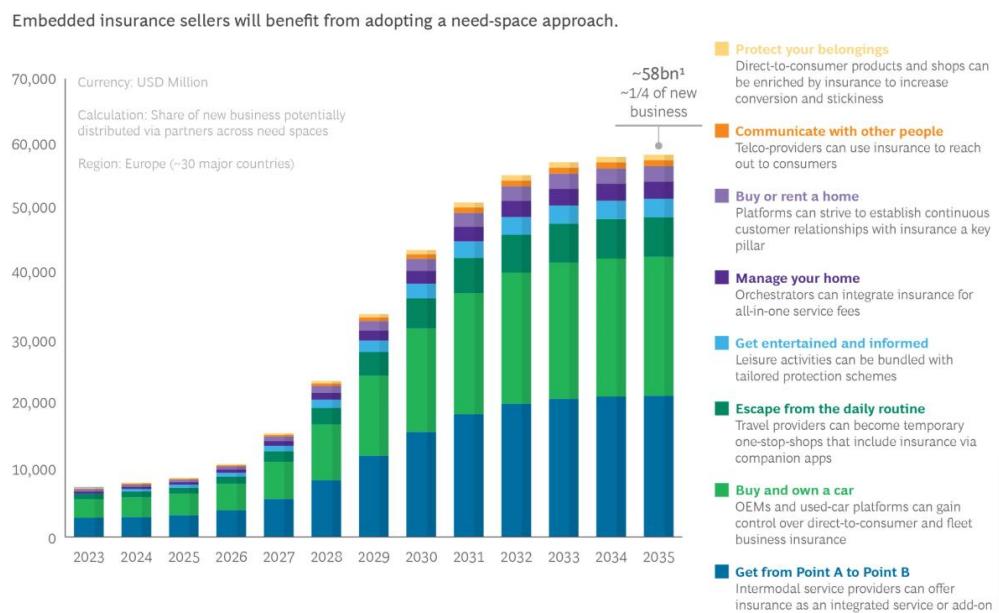
- (i) En primer lugar, nos encontramos con el modelo clásico B2C, donde dicho bróker crea sus propias plataformas digitales y aplicaciones móviles para ofrecer un acceso directo a las diferentes coberturas. Sin embargo, aunque esta rama resulta atractiva por su fácil utilización, existe un segundo modelo que consigue llegar a una base de clientes notablemente mayor
- (ii) Modelo B2B2C: estrategia que implementan los bróker de seguros para dar a conocer la oferta de coberturas a través de otros negocios que ya han conseguido presencia y reconocimiento entre una gran base de consumidores. Nos referimos entonces al desarrollo de *partnerships* con otros socios tales como *retailers* tecnológicos (e.g. Apple) que ofrecerán un seguro para los dispositivos que se compren en sus tiendas, llegando así a una clientela notablemente mayor y diversa.

Sin embargo, debemos ser conscientes de que el modelo de negocio B2B2C no es fácilmente implementable para todo aquel jugador que se lo proponga, pues para lograrlo con éxito, el bróker de seguros debe reunir tres factores diferenciales que podrían resumirse en la siguiente propuesta de valor para el *partner* comercial: “generamos el valor óptimo de vuestras relaciones con el cliente, ofrecemos una experiencia más allá que una simple cobertura y proporcionamos una plataforma digital escalable a diversos *retailers*” (Fell et.al., 2018).

En primer lugar, el bróker de seguros recurre a diferentes herramientas tecnológicas que le permiten optimizar la base de clientes del socio comercial sin ningún tipo de coste adicional. Para ello, el bróker analizará la información sobre los clientes del socio tales como su histórico de compras o información personal para: (i) identificar perfiles de comportamiento y definir grupos de clientes que serán más propensos a experimentar siniestros o accidentes relacionados con hurtos o robos, (ii) detectar eventos que podrían motivar a la compra de algún tipo de seguro (i.e., la compra de un nuevo producto, una reserva de viaje o incluso una nueva dirección de vivienda, dependiendo de la naturaleza de la aseguradora).

En segundo lugar, el bróker más exitoso es capaz de transformar la propuesta de valor tanto para el socio comercial como para el consumidor final, ofreciendo una solución completa e integral que cubra toda la cadena de valor del riesgo (i.e., focalizándose en identificar puntos de riesgo en cada etapa que puedan ser mitigados a través de su oferta de coberturas) (Muñoz Paredes, 2024). Con ello entra en juego el concepto de *embedded insurance* (i.e., seguros embebidos o integrados), fenómeno que ha aterrizado en el sector asegurador con gran fuerza y se espera que adquiera un crecimiento exponencial en los próximos años, ofreciendo una cobertura que englobe todos los ámbitos expuestos a riesgos mediante diversos *add-ons* y *partnerships* con socios comerciales (véase Ilustración 2).

Ilustración 2: Proyección del negocio de los seguros embebidos en los próximos años



Fuente: Schmoeger et al., 2024

Como resultado, a día de hoy se han generado propuestas realmente atractivas para potenciales *partners* tales como: el desarrollo de una “casa conectada” que recurre al IoT (i.e., *Internet of Things*) para desarrollar sensores que protejan todos los aspectos de una vivienda y de su vida dentro de ella, incluyendo una intervención instantánea en caso de alerta; por otro lado, también existen coberturas de viaje que cubren toda la experiencia del cliente de extremo a extremo, incluyendo la protección del asegurado durante el vuelo y estancia en el lugar de destino, así como de su equipaje valioso (Fell et.al., 2018).

Por último, la llegada de las *Insurtech* al sector asegurador ha permitido que el modelo B2B2C no se limite únicamente a aquellos socios con suficiente cuota de mercado como para poder permitirse este tipo de alianzas, pues gracias a sus plataformas cien por cien digitales, el bróker también puede abrir su foco a pequeños *retailers* sin que éstos incurran en un coste adicional demasiado elevado. Más concretamente, podemos distinguir dos factores clave que convierten al bróker en una propuesta atractiva para los jugadores más pequeños del mercado:

- (i) En primer lugar, el bróker recurre a una estrategia de cross-selling que incorpora un componente diferencial: el concepto de “marca blanca”. Esto implica que los *retailers* podrán ofrecer las diferentes coberturas del proveedor de seguros con el permiso de renombrarlas y venderlas bajo su propia marca, sin mencionar al proveedor inicial. De este modo, el socio comercial estaría posicionándose como vendedor de seguros sin tener que entrar de manera directa en el sector; además, utilizaría una plataforma digital para dar a conocer su propia oferta de productos a un público más amplio, y todo ello sin tener que invertir capital adicional para construirla desde cero.
- (ii) Adicionalmente, el bróker podrá optimizar los costes de dicha colaboración mediante técnicas como el *A/B testing* (i.e., técnica experimental que consiste en dividir una muestra en dos grupos y mostrarles versiones distintas de un mismo elemento para analizar cuál obtiene mejores resultados), con el fin de definir qué coberturas tendrán mayor ratio de conversión entre los clientes del socio y así, poder generar una cartera diversa de coberturas nicho que maximicen el *product mix*. Así, el socio comercial estaría accediendo a una gama de seguros ya creados y probados sin tener que incurrir en costes de diseño y pruebas.

3.2. Casos reales de la unión entre el mundo retail e insurtech

Antes de proceder a analizar las colaboraciones reales que han tenido lugar en España, debemos diferenciar claramente los dos actores clave involucrados en estas asociaciones desde la perspectiva del mundo *Insurtech*:

- (i) Bróker de seguros, un intermediario independiente que trabaja con múltiples aseguradoras para ofrecer a sus clientes las mejores opciones disponibles en el mercado. De este modo, su papel principal es analizar las necesidades del cliente, comparar diferentes pólizas y recomendar la más adecuada sin estar vinculado a una aseguradora en particular. Gracias a esta independencia, el bróker puede proporcionar asesoramiento imparcial y personalización en la oferta de seguros, asegurando que el usuario acceda a la mejor cobertura posible según su perfil y presupuesto.
- (ii) Agente de seguros, quien representa a una o varias aseguradoras específicas y solo comercializa los productos de estas compañías. Con ello, su función es actuar como un canal directo entre la aseguradora y el cliente, asesorándolo dentro del catálogo de pólizas que la compañía ofrece. A diferencia del bróker, un agente no tiene la libertad de comparar productos de distintas aseguradoras, sino que se enfoca en distribuir y gestionar las pólizas de sus socios aseguradores, garantizando un servicio alineado con sus condiciones y estrategias comerciales (Elías Monclús, 2019).

Como consecuencia, podríamos afirmar que la diferencia clave radica en la independencia y variedad de oferta: mientras que el bróker puede buscar la mejor opción en un mercado amplio, el agente trabaja dentro de los límites de las aseguradoras con las que tiene acuerdos.

A continuación, y una vez hemos establecido las diferencias entre los ambos actores, procedemos a estudiar y analizar dos casos reales de colaboración entre el sector comercial tradicional y el ecosistema *Insurtech*:

Phone House y Weecover:

Phone House es una distribuidora de dispositivos móviles y servicios tecnológicos que se ha consolidado en el sector español a través de su cadena de tiendas físicas y su plataforma online. Además, también ofrece otro tipo de servicios que aportan un valor incremental al cliente tales como la reparación de sus propios dispositivos de manera inmediata. Entre sus últimas innovaciones cabe destacar el lanzamiento de *Smart House*, una propuesta que se enfoca en soluciones de tecnología doméstica y a través de la cual ha conseguido aumentar notablemente su presencia en el mercado de los servicios digitales. Por otro

lado nos encontramos con Weecover, un bróker de seguros con presencia significativa en el mercado español que se ha posicionado recientemente como empresa líder en aplicar tecnología avanzada al mundo de los seguros gracias al ecosistema *Insurtech*. Sus fundadores, provenientes de la aseguradora tradicional Zúrich, invirtieron en el desarrollo de una plataforma cien por cien digital que permitía a los *retailers* electrónicos integrar diversas coberturas en su propia oferta de productos, tales como la protección contra robo y hurto de dispositivos móviles y/o tablets.

Consecuentemente, la existencia de un intermediario como el bróker ofrece lo siguiente:

- (i) Al usuario final, obtener una experiencia mucho más completa en relación al dispositivo electrónico que le interesa adquirir, desde una protección en caso de daños como una gestión inteligente de potenciales siniestros que se puedan producir, y todo ello un solo click o a través de la tienda donde adquieran el producto.
- (ii) Al proveedor de seguros, le permite alcanzar una base de clientes mucho mayor que si vendiese sus coberturas simplemente a través del modelo B2C, pues esta vez se dirige a clientes ya fidelizados con el socio comercial y que además estén interesados en proteger el producto nuevo que van a comprar
- (iii) Al *retailer*, una oferta de productos más diversa que le permite posicionarse como proveedor de varios servicios a la vez bajo su misma marca, convirtiéndose así en el distribuidor favorito entre su público objetivo.

Adicionalmente, el siguiente paso que podría dar esta alianza de cara a afianzar su posición en el mercado podría enfocarse en el desarrollo de una APP interna donde los clientes puedan facilitar sus datos personales (e.g., geolocalización del dispositivo). Esto permitirá al bróker gestionar potenciales siniestros de manera inmediata y evaluar así la mejor solución, ya sea un reemplazo, reembolso monetario o reparación del dispositivo en cuestión (Vera Lezama, 2019).

Norauto y Cleverea:

Norauto es una empresa multinacional francesa que ofrece servicios de venta, reparación y mantenimiento de componentes para automóviles tales como cambio de neumáticos o revisión de frenos. Además, también ha querido fortalecer su presencia digital mediante el desarrollo de su propio departamento interno de *e-commerce*, una página web que

permite a los usuarios adquirir diferentes accesorios, reservar citas o incluso contratar servicios adicionales como el cambio de baterías en su propio domicilio, ofreciendo así un enfoque mucho más adaptado a las necesidades cambiantes del consumidor final (Sáez De La Fuente, 2015). Por otro lado, Cleverea es un agente de seguros español que nació en 2019 con el objetivo de transformar la industria de los seguros en España. Por ello, comenzó a desarrollar una cartera amplia de coberturas de seguros de no-vida completamente digitales que respondían a las demandas del consumidor actual (e.g., soluciones flexibles, fácilmente accesibles y rápidas) tal y como lo habían sugerido ya otras plataformas de gran éxito como Netflix o Spotify (Aznar, 2022). De este modo, y a diferencia de otras aseguradoras especializadas en un nicho de seguros, Cleverea ofrece una amplia gama de coberturas que van desde seguros de coche y hogar hasta coberturas frente a robo o hurto de dispositivos electrónicos, y todo ello a través de una estrategia omnicanal que incluye tanto su propia app interna como conversaciones instantáneas por WhatsApp y otros puntos de contacto repartidos en diferentes redes sociales (Kishinchand López, 2021).

Por ello, podemos afirmar que además de ofrecer sinergias valiosas tanto para el socio comercial como para el bróker, este último *partnership* consigue dar un paso más allá a través de dos componentes clave:

- (i) En primer lugar, Cleverea ha logrado desarrollar con éxito un negocio de *embedded insurance* que incluye varios seguros de nicho en un mismo portfolio de productos, adquiriendo un enorme atractivo para aquellos clientes que estén interesados en adquirir una protección total sobre diferentes áreas de valor de manera directa y a través del mismo proveedor (Juárez Gómez, 2022).
- (ii) Por otro lado, esta alianza ya dispone de una aplicación móvil conjunta que permite a los usuarios de Norauto presentar cualquier tipo de reclamación o incidencia de forma puramente digital, así como consultar el estado del siniestro, solicitar asistencia en carretera o elegir el taller para realizar la reparación, reduciendo considerablemente el tiempo y esfuerzo involucrado en el proceso y optimizando la experiencia del cliente (Kishinchand López, 2021).

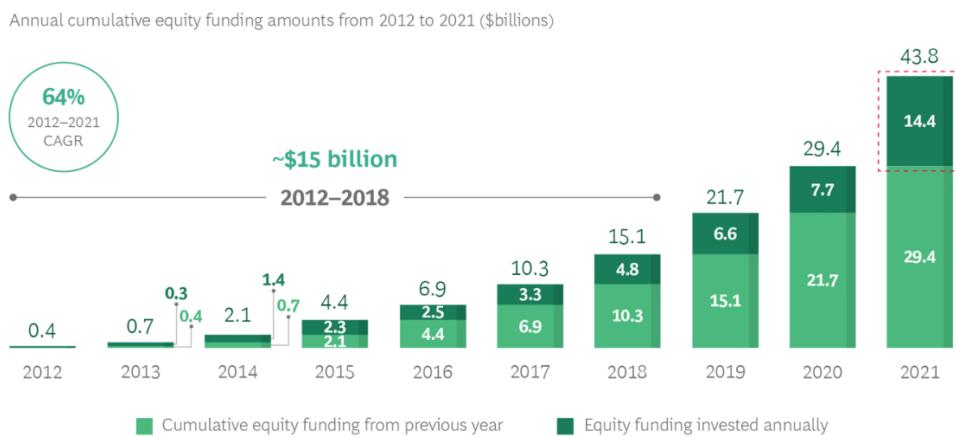
4. Seguros de nicho: la clave de la versatilidad

4.1. Introducción a los seguros de nicho

A continuación, podemos adentrarnos en el verdadero objeto de la ecuación: las coberturas en el mundo conectado, así como su atractivo como seguros de nicho.

Cuando el mercado asegurador inició su actividad en España, el concepto de seguro estaba limitado a una serie determinada de bienes y/o actividades reducido a tres pilares fundamentales: hogar, automóvil y salud. Sin embargo, los avances tecnológicos han permitido que este sector tradicional adopte una visión mucho más versátil donde se incluyen los seguros de nicho: coberturas que destacan principalmente por su flexibilidad de contratación, cancelación y adaptación a las preferencias personales del consumidor. Esto implica que tengan una naturaleza poco definida, lo que ha dibujado un marco de seguros que rompe con las barreras tradicionales del sector e impulsa un gran abanico de coberturas que parece no tener techo (Allianz Partners, 2023). Adicionalmente, el atractivo de este sector disruptivo beneficia todavía más las expectativas de expansión y diversificación de dicho abanico, pues como podemos ver en la Ilustración 3, la financiación en el sector *Insurtech* ha aumentado un 97% en 2021 respecto al año anterior, obteniendo así un CAGR del 64% en los últimos 10 años.

Ilustración 3: Financiación en el sector Insurtech durante la última década



Fuente: De Stefano et al., 2022

De este modo, y de cara a analizar con mayor detalle los seguros de nicho con mayor relevancia en el sector, podemos distinguir tres áreas fundamentales: coberturas sobre equipamiento deportivo, seguros de viaje completamente personalizados y pólizas destinadas a proteger dispositivos electrónicos.

4.2. Nicho de bienes deportivos

En primer lugar, nos encontramos con el nicho de los bienes deportivos: coberturas destinadas a proteger objetos deportivos de valor como palos de golf, esquíes, bicicletas o tablas de surf. De este modo, las primas de las pólizas dependerán del valor del equipo asegurado e incluirá una protección frente a daños accidentales, pérdida o incluso robo. Además, en cada póliza se podrá indicar bajo qué circunstancias se aprobaría el reemplazo absoluto del equipo o si, por el contrario, se ofrece una reparación o un reembolso monetario equivalente a la cuantía inicial o amortizada del equipo. Por último, también existe la flexibilidad de ampliar la cobertura en el extranjero bajo una categoría *premium* de la póliza para aquellos deportistas profesionales que practiquen deporte en distintos países. Por otro lado, y enfocándonos en el modelo B2B2C, existen dos grupos principales de socios comerciales que pueden resultar realmente atractivos para establecer colaboraciones con las *Insurtech*:

- (i) En primer lugar, nos encontramos con los *retailers* comerciales convencionales, donde podemos distinguir: distribuidores generalistas, que incluyen algún tipo de equipamiento deportivo (e.g., bicicletas) dentro de su oferta de productos y donde podemos destacar marcas tan conocidas como El Corte Inglés; y comercios de nicho deportivo tales como Decathlon, que incluye una gran variedad de deportes asegurables, o Barrabés, más enfocado en deportes de montaña y nieve. De este modo, el bróker de seguros ofrecería sus coberturas a un perfil mucho más acotado, pero a la vez que amplio, a través de los puntos de venta y plataformas online dichos *retailers*
- (ii) Por otro lado, existe un segundo grupo de socios entre los que encontramos tanto clubs de golf como escuelas de esquí o incluso eventos deportivos: diferentes centros y establecimientos donde el intermediario de seguros podría utilizar técnicas de *branding* y *sponsorship* con el fin de dar a conocer su

oferta de coberturas a un público objetivo que estaría potencialmente interesado en asegurar su equipamiento deportivo.

4.3. Nicho de seguros de viaje

En segundo lugar, tenemos los seguros de viaje, altamente atractivos tanto para el segmento de *business travelers* como para todos aquellos individuos que después de la pandemia, han decidido volver a retomar los viajes de ocio con mayor ilusión e intensidad. De este modo, la póliza más básica incluiría una cobertura contra pérdida, daño o robo del equipaje durante el tiempo de vuelo, existiendo también la posibilidad de ofrecer coberturas especiales sobre objetos específicos que sean de valor para el viajero tales como relojes, dispositivos electrónicos o cámaras especiales. Asimismo, y de la misma manera que en los seguros de bienes deportivos, este tipo de pólizas puede incluir una cobertura especial en el extranjero, lo que facilita enormemente la gestión de incidencias y/o siniestros mientras el asegurado está de viaje. Por último, y con el objetivo de alcanzar el reconocimiento de *embedded insurance*, existe la posibilidad de transformar esta póliza en un seguro de viaje, incluyendo así otro tipo de coberturas sobre asistencia en viaje, cancelación y modificación del vuelo o seguro médico, conllevando un reembolso parcial o completo de potenciales gastos médicos.

Adicionalmente, este segundo grupo de seguros de nicho adquiriría gran atractivo si, además de cubrir al asegurado durante el tiempo de vuelo, se estudia la posibilidad de mantener las coberturas previamente mencionadas durante el tiempo de estancia del viajero en el país de destino, ofreciéndoles así una cobertura integral que les proteja desde que salen de su ciudad de residencia hasta que vuelven a ella, sin tener que preocuparse en ningún momento de lo que pueda pasar durante la totalidad del viaje (Elliott, 2023). De este modo, y volviendo al modelo B2B2C que se desarrollaría en este caso, nos encontramos con los siguientes socios potenciales:

- (i) En primer lugar y más importante, es fundamental establecer alianzas con aerolíneas tales como Iberia o British Airways para que éstas ofrezcan las coberturas del bróker a través de sus plataformas de venta online en el mismo momento de compra del billete, constituyendo un paso adicional del proceso de compra (i.e., *add-on*). Más concretamente, otro tipo de intermediarios del

- sector turístico tales como eDreams o Skyscanner ya ofrecen estas pólizas en sus propias plataformas, lo que genera una gran oportunidad para llegar a una mayor base de clientes.
- (ii) Por otro lado, las agencias que ofrecen viajes a medida para ocasiones específicas (e.g., luna de miel o viajes de buceo) podrían ofrecer la posibilidad de contratar dichos seguros durante el proceso de contratación y diseño del viaje, pues dichas agencias *premium* suelen dirigirse a un público objetivo con alto poder adquisitivo que estará interesado en proteger sus objetos de valor durante todo el viaje.
 - (iii) En el caso de que dichas coberturas se amplíen a la duración total del viaje, podrían establecerse colaboraciones con las cadenas de hoteles, quienes ofrecerían la posibilidad de proteger los bienes del cliente durante el proceso de reserva de habitaciones o directamente en el momento de llegada al hotel

4.4. Nicho de seguros sobre bienes digitales

Finalmente, el último grupo de seguros de nicho es el que mayor relevancia está teniendo tras la llegada de las *Insurtech* al mercado gracias al crecimiento exponencial de la tecnología, factor que ha convertido a los dispositivos electrónicos en los verdaderos protagonistas del siglo XXI. Es por ello que numerosos brókers de seguros han optado por sumarse a la tendencia y ofrecer una cobertura integral para dichos bienes digitales, incluyendo en ellas cualquier tipo de daño accidental (e.g., derrame por líquidos o caídas), pérdida, robo, hurto e incluso problemas internos del dispositivo generados en el momento de fabricación. Además, estas coberturas marcan a partir de qué valor de daño se realizaría una reparación o una sustitución del bien, ofreciendo también la posibilidad de realizar un reembolso como porcentaje del valor inicial de compra de éste. Asimismo, el bróker también puede considerar una cobertura digital para situaciones de ciber amenazas tales como hackers o phishing, permitiendo además que toda la gestión de la cobertura se pueda llevar a cabo de manera digital a través de una app que facilitará enormemente el trámite de los posibles siniestros (Jia, 2024). Consecuentemente, y con el fin de fortalecer el modelo B2B2C, el bróker de seguros deberá buscar socios comerciales como los siguientes:

- (i) En primer lugar, nos encontramos con *retailers* electrónicos tales como K-Tuin, Fnac o MediaMarkt, a través de los cuales el bróker de seguros puede dirigirse a una base de clientes que ya está dirigida hacia la compra de un bien digital de valor que el propio comprador estará interesado en asegurar. De este modo, los empleados de las tiendas facilitarían la información necesaria acerca de la contratación de la cobertura en el momento de compra del bien digital en cuestión, evitándoles la necesidad de buscar dicho seguro de manera independiente y externa
- (ii) Por otro lado se encuentran las compañías de telecomunicaciones tales como Vodafone o Movistar, quienes pueden ofrecer las coberturas del bróker como complemento adicional a su oferta de tarifas móviles o paquetes de servicios tecnológicos. Así, este paso adicional se podría mencionar y ofrecer en los puntos de contacto donde sus clientes adquieren y gestionan sus servicios móviles
- (iii) Por último, y mirando atrás en el tiempo, el bróker de seguros también podría explotar la oportunidad ya existente de conectar el mundo asegurador con la banca y el sector *fintech* (i.e., aplicación de nuevas tecnologías a actividades financieras y de inversión). Históricamente, bancos como Santander o BBVA ha trabajado con sus propias aseguradoras dando lugar al fenómeno de Bancaseguros, lo que les permitía ofrecer una cobertura en la propia red comercial del banco y ahorrarse así las comisiones de un corredor intermediario (Viciana García, 2008). Sin embargo, el bróker, a pesar de ser un intermediario más en la cadena, genera una propuesta diferencial para el banco en cuestión que se puede resumir en dos capacidades clave: En primer lugar, este agente dispone del conocimiento y las tecnologías suficientes para diseñar productos personalizados según el perfil del cliente del banco o Fintech, analizando los diferentes perfiles a través de técnicas de ML. Por otro lado, el bróker cuenta con una experiencia más profunda en el sector asegurador, factor clave para aquellos bancos que no tienen una cultura aseguradora sólida y necesitan un socio con conocimiento en el mercado para asesorarle en la selección y gestión de las pólizas. . Asimismo, si adoptamos la perspectiva del cliente final podemos afirmar que dicha colaboración simplificaría enormemente su vida financiera, generando una solución que permite gestionar de manera integral sus operaciones bancarias, digitales y de

protección desde una misma aplicación, incrementando notablemente la confianza de dichos usuarios en los proveedores de estos servicios (Bhatia, 2024).

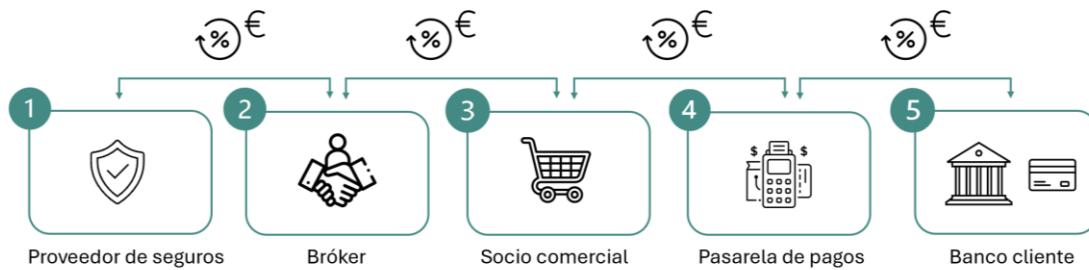
5. Principales desafíos en el mundo *Insurtech*

Finalmente, y tras haber realizado un recorrido sobre cómo el mercado asegurador español se ha convertido en un sector disruptivo a través de diferentes agentes y modelos de negocio, también es necesario señalar y evaluar los potenciales riesgos a los que se enfrentan las *Insurtech* de cara a establecer una posición sólida en el mercado como bróker de seguros. Al fin y al cabo, no deja de tratarse de un intermediario que busca obtener una propuesta de valor diferencial para todos los jugadores involucrados en la cadena mientras consigue realzar su propio posicionamiento frente al consumidor final. Concretamente, podemos distinguir dos grandes amenazas que actualmente están generando una fuente de inestabilidad para los brókers digitales más exitosos del mercado:

5.1. Cadena de monetización compleja

En primer lugar, y como podemos observar en la Figura 4, encontramos un problema que nace del propio esquema dibujado por el modelo B2B2C: la existencia de una cadena de monetización demasiado compleja y poco transparente en la que participan múltiples jugadores. El bróker, como intermediario, necesita recurrir a otros actores para hacer su estrategia exitosa, pero muchas veces esto puede perjudicar la capacidad de capturar valor de dicho intermediario:

Ilustración 4: Flujograma del modelo de negocio B2B2C



Fuente: Elaboración propia

Por un lado tenemos las aseguradoras tradicionales, encargadas de desarrollar las coberturas facilitadas en la plataforma de la *Insurtech*; después entra en juego el *retailer* comercial, que ofrece a su propia base de clientes una oferta de seguros personalizada a sus propias preferencias y adaptada al bien de interés a asegurar; a continuación, las pasarelas de pago, encargadas de tramitar el cobro de la póliza a medida que los clientes se vayan dando de alta en los diferentes puntos de venta; y por último, el banco comercial del cliente, quien se responsabiliza del pago a través de su tarjeta de crédito (Latorre Guillem & Farinós Viñas, 2015).

Como consecuencia, cada actor que compone la cadena exige un porcentaje de comisión que va reduciendo la ganancia obtenida por la venta de la cobertura, lo que acaba generando una gran fuente de incertidumbre acerca de los potenciales beneficios que acabará recibiendo el bróker en función de cómo se distribuyan dichos pesos y en qué orden se produzcan los cobros de cada uno de ellos. Asimismo, también es común que ciertos corredores de seguros ofrezcan a sus clientes la posibilidad de fraccionar el pago de las primas anuales sin aplicar intereses adicionales. En otras palabras, se ofrece una modalidad que permite dividir el importe de la prima anual en varios pagos consecutivos a lo largo del tiempo. Sin embargo, a pesar de reducir la fricción y el ratio de impagados y añadir valor al cliente, esto puede implicar que el bróker acabe asumiendo ciertas comisiones o intereses vinculados al fraccionamiento del pago de la prima, incurriendo en un gasto extra por la financiación del seguro.. Ahora bien, ¿quién establece qué actor de la cadena de monetización debería responsabilizarse de dichos gastos? Al fin y al cabo, si no existe una claridad absoluta a la hora de redactar los acuerdos con otros participantes y fijar las comisiones, esto puede acabar perjudicando notablemente a la rentabilidad del bróker de seguros (Braad Olesen et al., 2018).

Con todo ello, el intermediario de seguros debe ser consciente de que existen ciertas estrategias para hacer frente a dicho desafío:

- (i) En primer lugar, puede recurrir a su *expertise* tecnológico para digitalizar toda la cadena de monetización y desarrollar soluciones plenamente automatizadas, consiguiendo que se mejore la eficiencia dentro de la cadena y se busque la opción más óptima para todas las contrapartes, ahorrándose costes innecesarios

- (ii) Por otro lado, también puede estudiar la posibilidad de desarrollar otros modelos de negocio alternativos que actúen de manera más directa frente al consumidor final con el fin de deshacerse de posibles intermediarios que estén aportando un valor redundante a la cadena, lo que permitirá al bróker retener un peso mayor de las comisiones
- (iii) Por último, y adoptando una visión a largo plazo, sería inteligente invertir en potenciales alianzas estratégicas con otros actores de la cadena tales como las aseguradoras, lo que puede facilitar enormemente una negociación más beneficiosa para el bróker y como resultado, un mayor protagonismo de éste en el diseño de la estrategia de monetización y distribución de comisiones (Pablos et.al., 2017).

5.2. Bajo ratio de renovación de pólizas

Por último, identificamos una falta de renovación anual de pólizas, lo que indica un problema de retención de clientes que el bróker de seguros no está consiguiendo solventar. En el modelo B2B2C del sector asegurador, es común ofrecer al cliente la posibilidad de contratar una cobertura anual con tarifa gratuita durante el primer año, a partir del cual se empezaría a cobrar de manera regular. De este modo, el bróker de seguros es el encargado de avisar al cliente una vez se ha dado de alta en la póliza, y consecutivamente, debe informarle acerca de la renovación cumplido el primer año, pudiendo o bien recurrir al método de pago previamente capturado en el momento de la suscripción para renovar automáticamente la póliza, lo que incrementa notablemente el ratio de renovación durante los primeros años; o bien preguntándole al cliente si está interesado en renovarla, en el caso de no disponer de su método de pago (Koprivica, 2018).

Como consecuencia, esta segunda opción genera unos resultados significativamente inferiores, lo que se traduce en falta grave de *brand awareness* por parte del consumidor final: Al fin y al cabo, debemos ser conscientes de que el cliente está en continuo contacto con su *retailer* comercial de confianza y además, es plenamente consciente del nombre de la aseguradora tradicional que está detrás de la cobertura contratada en la plataforma del bróker, pero por el contrario, hay una falta de conocimiento del intermediario de seguros, pues solo se manifiesta para notificar una suscripción o renovación de póliza.

Por ello, el cliente reacciona de manera desconfiada, sin saber con certeza quién se está dirigiendo a ellos ni con qué fin, incluso catalogando a estos intermediarios como fraudulentos (Tyni, 2022). Asimismo, a esta desconfianza natural se suma el factor generacional, donde cierto segmento del público, especialmente personas de mediana y mayor edad, suele mostrarse reacio a abandonar sus aseguradoras tradicionales por opciones más innovadoras y tecnológicas. Consecuentemente, esto no solo hace aún más necesario reforzar el reconocimiento de marca, sino también garantizar que las aplicaciones y plataformas sean intuitivas, ofrezcan un seguimiento claro y cuenten con un asesoramiento accesible. De este modo, se facilitaría la adopción por parte de este grupo y se reduciría la barrera de entrada que supone la falta de familiaridad con herramientas digitales.

Ahora bien, de cara a incrementar dichas tasas de renovación, el bróker de seguros puede tomar las siguientes medidas:

- (i) Por un lado, es crítico invertir en mejorar la visibilidad del bróker durante el primer año de póliza, promoviendo una interacción regular y multicanal que permita reforzar el reconocimiento de la marca del bróker y reforzando la conexión y confianza con el cliente a través de diferentes recomendaciones sobre el uso de la cobertura o la gestión del bien asegurado, recurriendo a mails recordatorios, SMS, o notificaciones *push* en las diferentes plataformas
- (ii) Además, en caso de no poder retener el método de pago usado en el momento inicial de suscripción de póliza, el bróker podría desarrollar un sistema de asistencia personalizada que guíe al cliente durante el proceso y pueda resolverle dudas en tiempo real a través de un chat en línea o un asesor asignado, simplificando así el trámite de renovación y reduciendo las posibles fugas de desconfianza
- (iii) Finalmente, sería imprescindible recurrir a técnicas avanzadas de segmentación de clientes e identificación de patrones con el fin de detectar ciertos perfiles de clientes con mayor riesgo de no renovación, desarrollando estrategias de marketing personalizadas o programas de incentivos que refuerzen la propuesta de valor del bróker hacia el consumidor final (Segev & Dienstag, 2019).

6. Conclusiones

Finalmente, tras un análisis sobre la transformación del sector asegurador español y las nuevas tendencias y desafíos a los que se enfrenta, podemos llegar a las siguientes conclusiones:

En primer lugar, las condiciones macroeconómicas actuales presentan una oportunidad única para posicionar a las aseguradoras frente a otras industrias más volátiles: por un lado, los seguros más tradicionales han adquirido un gran atractivo en un entorno de altas tasas de interés, al constituir un producto financiero que ofrece rentabilidad y estabilidad al mismo tiempo; por otro lado, la llegada de la digitalización ha permitido a las aseguradoras responder y captar a los clientes más jóvenes mediante el desarrollo de coberturas puramente digitales y personalizadas, dibujando así un escenario de gran potencial y crecimiento para las próximas décadas. Asimismo, la diversificación de los seguros de no vida y la creciente demanda de personalización implica que las aseguradoras deben adoptar modelos innovadores, flexibles y abiertos que incluyan al propio consumidor en el diseño de sus productos, pues de lo contrario, correrán el riesgo de quedarse obsoletas. Sin embargo, el acceso a dichas coberturas personalizadas mediante herramientas digitales también abre un debate ético vinculado al gap que se produce por aquellas generaciones o segmentos que no tengan el acceso o el conocimiento suficiente para usar dichas apps avanzadas, lo que puede llegar a generar una desventaja reputacional para aquellas aseguradoras que no sepan navegar dicho dilema.

Por otro lado, también debemos ser conscientes de que la adopción masiva de las últimas tecnologías implica que las aseguradoras tradicionales dejarán de competir únicamente entre ellas, identificando nuevos rivales tales como los *players* tecnológicos y buscando nuevas maneras de invertir en su propia tecnología o colaborar con *Insurtechs*. Además, apostar por la hipersonalización y el desarrollo de coberturas demasiado específicas puede motivar la fragmentación del mercado, generando una mayor dependencia de alianzas estratégicas para sobrevivir en un ecosistema tan diversificado, lo que resulta verdaderamente ventajoso para la entrada del mundo *Insurtech* (Medrano, 2008).

Asimismo, y centrando el foco en el bróker de seguros, la adopción de un modelo B2B2C permite que dichos jugadores no solo actúen como intermediarios, sino que se conviertan en creadores de valor de la cadena, dibujando un nuevo paradigma donde se sustituyen productos convencionales por plataformas completas que optimizan las relaciones entre los participantes y optimizan la experiencia del cliente. Sin embargo, aunque resulte un modelo de negocio prometedor, su naturaleza compleja implica una dependencia del bróker hacia socios con mayor poder de negociación tales como *retailers* comerciales de gran prestigio y reputación, lo que sugiere la necesidad de diversificar las alianzas de dicho intermediario y apostar por soluciones flexibles y asequibles para comercios más pequeños. Del mismo modo, Norauto y Phone House han demostrado que aliarse con un bróker de seguros aporta dos novedades: (i) un valor adicional al cliente final, que no busca solo coberturas sino una experiencia rápida y completa; (ii) nuevas fuentes de ingresos recurrentes, ofreciendo una gran ventaja competitiva para socios comerciales que quieran diferenciarse en un mercado altamente saturado. Ahora bien, aunque el uso de herramientas digitales es clave para optimizar la experiencia del cliente, depender demasiado de ellas podría generar un rechazo en aquellos segmentos que valoran el trato humano para la gestión de siniestros, obligando a dichos intermediarios a buscar un balance adecuado entre la digitalización y la mediación humana.

En segundo lugar, y moviéndonos hacia los seguros de nicho, podríamos afirmar que están generando un cambio de paradigma en el sector asegurador. Más concretamente, la transición de una oferta rígida (i.e., seguros de hogar, automóvil y salud) a un enfoque altamente versátil exige a las aseguradoras dos actuaciones: (i) modificar su diseño de las pólizas, pues el consumidor ya no solo demanda protección sino que busca un servicio completo a medida, lo que implica el uso de datos en tiempo real y un ajuste dinámico según las necesidades de cada uno; (ii) competencia por la diferenciación, desarrollando propuestas de valor únicas que vayan más allá de una cobertura estándar y se centren en un diseño emocional.

Asimismo, el nicho de bienes deportivos genera tanto una oportunidad única de explotación, al existir un gap de necesidades que todavía no están cubiertas del todo tales como deportes extremos; como una complejidad en la valoración de las primas y en la determinación de coberturas, ya que cada deporte y equipamiento implica unos riesgos específicos, lo que sugiere el uso de técnicas como el ML para valor dichos riesgos con mayor rapidez y precisión. Por otro lado, apostar por los seguros de viaje permite

aprovechar el auge postpandemia y capitalizar esta nueva percepción de inseguridad y de aversión al riesgo que ha surgido entre los viajeros, priorizando aquellas coberturas que combinen la protección con la tranquilidad emocional. Por último, el nicho de seguros de bienes digitales constituye el verdadero epicentro del seguro moderno, donde identificamos dos áreas con gran potencial: en primer lugar, la apertura de una nueva línea de negocio que gire en torno a la ciberseguridad, permitiendo al bróker de seguros adquirir *expertise* en riesgos cibernéticos y establecer colaboraciones con empresas tecnológicas con el fin de anticipar y mitigar este tipo de daños; por otro lado, la integración de estos seguros digitales en plataformas financieras puede convertir al seguro en un componente clave de la experiencia bancaria, recurriendo a una personalización basada en datos financieros que refuerce las relaciones entre los participantes.

Por último, nos encontramos con dos desafíos clave que el mundo *Insurtech* debe afrontar con el fin de consolidar su posición en el mercado, y donde podemos afirmar lo siguiente:

En primer lugar, la viabilidad financiera del bróker de seguros se pone en riesgo por la presencia de múltiples actores en la cadena de monetización, pues cuanto más larga y compleja sea, más difícil será para el intermediario capturar y maximizar su margen de beneficios. Además, cualquier cambio o negociación desfavorable con uno de los participantes puede desestabilizar todo el ecosistema de la *Insurtech*, generando un riesgo estructural por la dependencia excesiva de terceros. Por ello, la automatización y digitalización de la gestión de la cadena resulta clave para entregar al bróker un mayor poder de negociación y control sobre la cadena.

Por otro lado, existe una desconexión grave entre el consumidor final y el bróker de seguros, generando un “apagón de identidad”. Como consecuencia, esta falta de posicionamiento como marcas confiables no solo altera las tasas de renovación, sino que genera una dificultad en la adquisición de nuevos clientes y la consolidación de relaciones a largo plazo, clave para sobrevivir en el mercado. Para solventar dicho problema, las *Insurtech* pueden desarrollar dos iniciativas en paralelo: (i) optar por una estrategia de comunicación omnicanal que mantenga activo el contacto con el cliente final de principio a fin, educándolo sobre el valor de la póliza y siendo su fuente primaria de apoyo de cara a gestionar posibles siniestro; (ii) recurrir a analíticas predictivas que sean capaces de identificar aquellos clientes con mayor riesgo de no renovación con el fin de ofrecerles incentivos personalizados que los fidelicen.

En conclusión, podemos afirmar que el equilibrio entre innovación y sostenibilidad será el eje central para estos: mientras que la tecnología y el análisis de datos abren nuevas puertas hacia productos más dinámicos, la responsabilidad social, la inclusión y la gestión ética de las coberturas digitales se alzan como pilares fundamentales para consolidar su reputación y relevancia a largo plazo. Además, el crecimiento de las *Insurtech*, que han surgido como catalizadores de esta revolución, dependerá de su capacidad para resolver los desafíos estructurales de su modelo de negocio, donde la capacidad de construir ecosistemas colaborativos y fortalecer su identidad de marca serán clave.

Ahora bien, aunque este análisis presenta una visión integral sobre la transformación del sector asegurador y los modelos emergentes, es importante señalar varias limitaciones que deben considerarse al interpretar los resultados y las proyecciones planteadas:

En primer lugar, debemos ser conscientes de que la regulación del sector asegurador acerca de la digitalización y el uso de datos personales está en constante evolución. Por ello, las políticas gubernamentales pueden llevar a cabo cambios regulatorios que alteren las estrategias desarrolladas por las *Insurtech* tales como la incorporación de nuevos modelos digitales o el uso de tecnologías avanzadas como la inteligencia artificial o el *ML*, limitando el alcance e innovación de sus propuestas o incluso provocando incertidumbre en el mercado.

A continuación, y a pesar de que la personalización y la digitalización de las coberturas constituyen una tendencia con gran potencial de crecimiento, existen ciertos segmentos del mercado (i.e., consumidores más maduros o con menor conocimiento de las nuevas tecnologías) que pueden no estar tan dispuestos a adoptar dichas innovaciones, reduciendo el público objetivo que las aseguradoras modernas pueden llegar a capturar. Asimismo, las propias aseguradoras más tradicionales, que incorporan procesos y estructuras profundamente arraigadas, pueden enfrentar obstáculos internos para adaptarse a estos nuevos modelos, lo que podría frenar la velocidad de transformación. Por otro lado, dado que el sector de los seguros de nicho está despegando y todavía no podemos recurrir a un histórico real para proyectar su capacidad de crecimiento, debemos tener en cuenta la siguiente limitación: A medida que la diversificación hacia nichos más específicos tales como los seguros de deportes extremos adquieran relevancia en el sector, existirá un riesgo notable de excesiva fragmentación del mercado, lo que podría dibujar un panorama ultra competitivo y feroz entre pequeñas

empresas y grandes corporaciones. Por consiguiente, el bróker de seguros, que suele operar con márgenes más ajustados que las aseguradoras tradicionales, podría encontrar dificultades para sobrevivir en un mercado saturado donde las oportunidades de crecimiento se limitan a nichos demasiado personalizados y poco rentables.

Por último, los análisis sobre este tipo de sectores también se ven limitados por el potencial impacto de factores externos impredecibles que se puedan dar. Al fin y al cabo, eventos fortuitos tales como crisis económicas, cambios disruptivos en el comportamiento y preferencias del consumidor final o sucesos globales (i.e., pandemias, desastres naturales o ciberataques colectivos) pueden modificar drásticamente las dinámicas y tendencias de este mercado. Como consecuencia, y ya que dichos factores pueden desestabilizar las proyecciones de crecimiento analizadas, sería inteligente desarrollar diferentes escenarios, con sus respectivas ponderaciones asociadas a las probabilidades de ocurrencia, que se pueden dar en las próximas décadas y que pueden condicionar las estrategias adaptadas por los participantes de la cadena de valor de los seguros.

7. Índice de Figuras

Ilustración 1: Tecnologías con mayor peso en el modelo de negocio Insurtech	9
Ilustración 2: Proyección del negocio de los seguros embebidos en los próximos años	11
Ilustración 3: Financiación en el sector Insurtech durante la última década	16
Ilustración 4: Flujograma del modelo de negocio B2B2C	21

8. Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado

ADVERTENCIA: Desde la Universidad consideramos que ChatGPT u otras herramientas similares son herramientas muy útiles en la vida académica, aunque su uso queda siempre bajo la responsabilidad del alumno, puesto que las respuestas que proporciona pueden no ser veraces. En este sentido, NO está permitido su uso en la elaboración del Trabajo fin de Grado para generar código porque estas herramientas no son fiables en esa tarea. Aunque el código funcione, no hay garantías de que metodológicamente sea correcto, y es altamente probable que no lo sea.

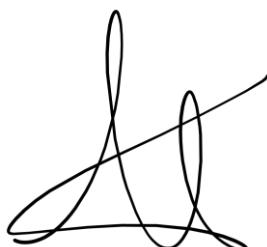
Por la presente, yo, Berta Andreu Matas, estudiante de E2-Analytics de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "La revolución *Insurtech* en el sector asegurador español: el rol del bróker de seguros y el auge de los seguros de nicho", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación:

1. **Brainstorming de ideas de investigación:** Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
2. **Referencias:** Usado conjuntamente con otras herramientas, como Science, para identificar referencias preliminares que luego he contrastado y validado.
3. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
4. **Sintetizador y divulgador de libros complicados:** Para resumir y comprender literatura compleja.
5. **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.
6. **Traductor:** Para traducir textos de un lenguaje a otro.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: 24 de marzo de 2025

Firma:



9. Bibliografía

- Abril, B., Badrinas, L. & Biurrun, C. (2020).
- Acaro Bravo, A.G. (2021). *Insurtech: impacto en la rentabilidad empresarial*. Tesis de Máster. Recuperado de: <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/22534>
- Allianz Partners. (2023). *La revolución de los seguros de nicho se acelera: la versatilidad es clave para adaptarse a los cambios socioculturales*. Business Insider España. Recuperado de <https://www.businessinsider.es/revolucion-seguros-nicho-acelera-versatilidad-clave-adaptarse-cambios-socioculturales-1224878>
- Aznar, B. (2022). *Cleverea, la aseguradora de los millennials que quiere replicar la flexibilidad de Netflix y Spotify*. El Español. Recuperado de https://www.elespanol.com/invertia/disruptores-innovadores/disruptores/startups/20220316/cleverea-aseguradora-millennials-replicar-flexibilidad-netflix-spotify/656684367_0.html
- Bhatia, S. (2024). *Embedded Insurance/Microinsurance in Financial Services: Key to Financial Inclusion*. IIFT International Business and Management Review Journal. <https://doi.org/10.1177/jiift.231220778>
- Braad Olesen, P., Chester, A., Ham, S., & Johansson, S. (2018). *Commercial lines insurtech: A pathway to digital*. McKinsey & Company. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/commercial-lines-insurtech-a-pathway-to-digital>
- Cosma, S., & Rimo, G. (2024). *Redefining Insurance through Technology: achievements and perspectives in Insurtech*. Research in International Business and Finance, 102301. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2024.102301>
- De Stefano, G., Loh, I., Klier, O., de T'Serclaes, J.-W., Bohrmann, J., Boltuc, M., Schreiber, T., Ng, G., Davila Garcia, B., & Lebefromm, R. (2022). *The Funding Streak in Insurtech Continues*. Boston Consulting Group. Recuperado de <https://web-assets-pdf.bcg.com/prod/insurance-tech-funding-streak-continues.pdf>
- Domínguez, F. (2022). *Esperamos poder realizar las primeras inversiones en 'insurtech', con suerte, este mismo año*. Computerworld Spain Industry. Recuperado de: <https://www.computerworld.es/article/2112849/esperamos->

poder-realizar-las-primeras-inversiones-en-insurtech-con-suerte-este-mismo-ano.html

- Eckert, C., Neunsinger, C., & Osterrieder, K. (2022). *Managing customer satisfaction: digital applications for insurance companies*. The Geneva Papers on Risk and Insurance-Issues and Practice, 47(3), 569-602. <https://doi.org/10.1057/s41288-021-00257-z>
- Elías Monclús, D. (2019). *El agente de seguros exclusivo, más allá de la digitalización*. Depósito Digital de la Universidad de Barcelona. Máster en Dirección de Entidades Aseguradoras y Financieras. Recuperado de: <https://hdl.handle.net/2445/145438>
- Elliott, C. (2023). *The complete guide to personalizing your travel insurance*. Forbes. Recuperado de: <https://www.forbes.com/sites/christopherelliott/2023/03/25/the-complete-guide-to-personalizing-your-travel-insurance/>
- Fell, C., Kottmann, D. & Renaudeau, D. (2018). *Insurance: Inside the new era of B2B2C insurance*. Oliver Wyman, The Digital Insurer. <https://www.the-digital-insurer.com/wp-content/uploads/2018/09/1252-Oliver-Wyman-Insurance-Inside-The-New-Era-of-B2B2C-Insurance.pdf>
- Fernández Gómez-Monche, G. (2020). *El poder del Big Data: Estudio de las posibilidades de uso del Big Data en las aseguradoras*. Universidad Pontificia Comillas. Trabajo de fin de grado. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/11531/37615>
- Jia, R. (2024). *Understanding digital platforms: Strategic issues for insurers*. The Geneva Association. Recuperado de: https://www.genevaassociation.org/sites/default/files/2024-09/digital_platform_report_0925_final.pdf
- Juárez Gómez, O. (2022). *Las insurtech españolas que conquistan el sector asegurador*. El Economista. Recuperado de: <https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/11659563/03/22/Las-insurtech-espanolas-que-conquistan-el-sector-asegurador.html>
- Kishinchand López, I. (2021). *Cleverea nace de la convicción personal de que para revolucionar una industria es necesario no tener ni idea de esa industria*. El

- Referente. Recuperado de <https://elreferente.es/entrevistas/clave-para-la-creacion-de-una-aseguradora-de-seguros-personales/>
- Koprivica, M. (2018). *Insurtech: challenges and opportunities for the insurance sector*. Recent Advances in Information Technology, Tourism, Economics, Management and Agriculture, 619. <https://doi.org/10.31410/itema.2018.619>
 - Latorre Guillem, M., & Farinós Viñas, J. E. (2015). *La problemática de la gestión de cobro en una correduría de seguros*. Contenidos innovadores dentro de las ciencias aplicadas y naturales, 75-85. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/282673136_La_problematica_de_la_gestion_de_cobro_en_una_correduria_de_seguros
 - MAPFRE Economics. (2024). *El mercado español de seguros en 2023*. Fundación Mapfre. Recuperado de <https://documentacion.fundacionmapfre.org/documentacion/publico/i18n%20/media/group/1125554.do>
 - Medrano, Leonardo. (2008). *El papel de las agencias de seguros en la competencia entre compañías aseguradoras*. El trimestre económico, 75(298), 301-316. Epub 20 de noviembre de 2020. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-718X2008000200301&lng=es&tlang=es.
 - Muñoz Paredes, M.L. (2024) *Seguros embebidos (embedded insurance)*. Repositorio Institucional de la Universidad de Oviedo. Digitalización y seguro (pp. 51-82). Comares. Recuperado de: <https://hdl.handle.net/10651/75710>
 - Oliva, F. & Flores, M. (2017). *La transformación de las compañías de seguros en la era digital*. Deloitte. Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/uy/es/pages/strategy-operations/articles/la-transformacion-de-las-companias-de-seguros-en-la-era-digital.html>
 - Pablos, E., Rubio, J.A., González, M.A., Hortal, A., Robredo, M. & Paván, H. (2017). *El sector del seguro, la transformación hacia el risk management integral y personalizado*. Minsait by Indra. Recuperado de https://www.minsait.com/sites/default/files/newsroom_documents/informes/nciasseguros17.pdf
 - Rodríguez, M., & Pérez, A. (2021). *Insurtech: Seguros a un clic de distancia*. THREE POINTS, 12.

- Sáez De La Fuente, R. (2015). *Estudio del Cross-selling de Norauto S.A.U. Propuesta de mejora y plan de seguimiento-control*. Universidad Politécnica de Valencia. Trabajo de fin de grado. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10251/58558>
- Segev, I., & Dienstag, G. T. (2019). *Unleashing the CMO in B2B insurance*. McKinsey & Company. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/insurance-blog/unleashing-the-cmo-in-b2b-insurance>
- Schmoeger, S., Freese, C., Bleyhl, S., Eckel, J., Bilsing, B., & Elting, B. (2024). *What happens when every company is an insurer?* Boston Consulting Group. Recuperado de: <https://www.bcg.com/publications/2024/what-happens-when-every-company-is-an-insurer>
- Tyni, J. (2022). *Improving the Marketing of an Insurance Brokerage Case: Brokerlink Oy*. Oulu University of Applied Sciences. Trabajo de fin de grado
- Vera Lezama, Y. A. (2019). *Desarrollo e Implementación de una aplicación móvil para la gestión de seguros de autos en Pacífico Seguros utilizando Tensorflow*. Universidad Tecnológica de Perú. Final Tesis, Facultad de Ingeniería. Recuperado de: <https://hdl.handle.net/20.500.12867/1954>
- Viciana García, R. (2008). *Banca-seguros. Evolución, regulación y nuevos retos*. Depósito Digital de la Universidad de Barcelona. Tesis del Máster en Dirección de Entidades Aseguradoras y Financieras. Recuperado de: <https://hdl.handle.net/2445/139638>