



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

PLAN DE NEGOCIO DE UNA STARTUP TECNOLÓGICA

Autor: Guillermo Alén Iglesias
Director: María Eugenia Fabra Florit

Madrid Junio 2021

Resumen

La industria de los seguros está obsoleta en comparación con la nueva economía de suscripción y de los productos digitales. Frente a esta obsolescencia, el enorme tamaño de mercado de los seguros del automóvil en España y la creciente inversión en la tecnología aplicada al sector de los seguros, se abre la oportunidad de crear un nuevo producto en el mercado para suplir las necesidades de los consumidores, un seguro de coche completamente digital. En este trabajo presentaremos y analizaremos un modelo de negocio de seguros del automóvil completamente digital y en concreto, el plan financiero del mismo, analizando los indicadores clave, necesidades de financiación y rentabilidad.

Palabras clave:

Startup, seguros, automóvil, insurtech, financiación, rentabilidad, clientes, digital, suscripción.

Abstract

The insurance industry is obsolete compared to the new pay per use economy and digital products. In the face of this obsolescence, the enormous size of the car insurance market in Spain and the growing investment in insurtechs, there is an opportunity to create a new product in the market to meet the customer needs, a fully digital car insurance product. In this paper we will present and analyse a fully digital car insurance business model and, in particular, its financial plan, going through the most relevant KPIs, investment rounds and profitability.

Key words:

Startup, insurance, auto, insurtech, financing, profitability, customers, digital, underwriting.

ÍNDICE

1	INTRODUCCIÓN.....	4
	1.1 Objetivos.....	4
	1.2 Metodología.....	4
	1.3 Estructura.....	5
2	MERCADO COMPETITIVO.....	6
	2.1 Mercado español de seguros.....	6
	2.1.1 Mercado de seguros en España.....	6
	2.1.2 Mercado de seguros de automóvil en España.....	8
	2.1.3 La digitalización del mercado de seguros de automóvil.....	10
	2.2 La industria InsurTech.....	11
	2.2.1 Industria InsurTech.....	11
	2.2.2 Industria InsurTech en España.....	13
	2.2.3 El sector AutoTech dentro de la industria InsurTech.....	14
3.	PRESENTACIÓN DE LA STARTUP SINGLECOVER.....	16
	3.1 Propuesta de valor.....	16
	3.1.1 Presentación del problema.....	16
	3.1.2 Explicación de la solución.....	18
	3.2 Segmento de clientes.....	19
	3.2.1 Público Objetivo.....	19
	3.2.2 Definición de cliente tipo.....	21
	3.2.3 Relación con los clientes.....	22
	3.2.4 Canales de distribución.....	23
	3.3 Actividades clave.....	25
	3.4 Recursos clave.....	26
	3.5 Alianzas clave.....	27
	3.6 Modelo de negocio: estructura de ingresos y costes.....	28
	3.6.1 Estructura de ingresos.....	28
	3.6.2 Estructura de costes.....	29
4.	PLAN DE NEGOCIO.....	29
	4.1 Estructura de ingresos.....	29
	4.1.1 Comisiones por nueva producción, clawbacks y renovaciones.....	30
	4.1.2 Modelo Revenue Share.....	31
	4.1.3 Prima media anual.....	32
	4.1.4 Customer Lifetime Value (LTV).....	33
	4.2 Estructura de costes.....	34
	4.2.1 Sueldos y salarios.....	34
	4.2.2 Inversión en marketing y campañas de publicidad.....	34
	4.2.3 Inversión en tecnología.....	36
	4.3 Proyecciones financieras.....	37
	4.3.1 Proyecciones de ingresos y gastos.....	37
	4.3.2 Key Performance Indicators.....	39
	4.4 Necesidades de capital.....	40
	4.4.1 Rondas de financiación.....	40
	4.4.2 Necesidades de financiación para SingleCover.....	41

5	CONCLUSIONES.....	42
6	BIBLIOGRAFÍA.....	43

1 INTRODUCCIÓN

1.1 Objetivos

Este trabajo tiene como objetivo la presentación de un plan de negocio para una aseguradora digital enfocada a los seguros del automóvil. Para el plan de negocio, se analizará previamente el mercado asegurador y el marco competitivo donde se encuadra la propuesta, para posteriormente desarrollar la propuesta de valor y su encaje en el mercado.

Para llegar a esta finalidad abordaremos en concreto un conjunto de materias. En primer lugar, un análisis exhaustivo del mercado asegurador Español y la tecnología aplicada al mundo de los seguros Insurtech y la importancia que está teniendo en estos últimos años. Para el análisis de mercado, se analizarán las cifras de mercado claves para la comprensión del mercado asegurador y sobre todo, la propuesta actual de productos en el mercado.

En segundo lugar, abordaremos dentro del Insurtech, las propuestas de la tecnología aplicada al mundo de los seguros del automóvil, autotech. De esta forma, podremos presentar a los competidores y propuestas emergentes similares a Singlecover.

En tercer lugar, presentaremos Singlecover, su propuesta de valor esencial, analizando sus recursos clave y su estructura. En concreto, en este trabajo se abordará el plan financiero, detallando la estructura del modelo de negocio, los indicadores clave KPI, y las distintas fases de levantamiento de capital con inversores. Mis compañeros del grupo han desarrollado las partes operativas y de comercialización del modelo de negocio.

Por último, extraeremos las conclusiones para dar respuesta al objetivo fundamental del trabajo, definir y desarrollar una idea y plan de negocio.

1.2 Metodología

La metodología aplicada en el trabajo se divide en dos clases fundamentalmente; una primera parte relacionada con la búsqueda de información del mercado para analizar el sector de los seguros en general, los seguros de coche en particular y posteriormente la tecnología aplicada al sector; y una segunda parte de desarrollo del plan de negocio a través de encuestas para extraer información acerca del consumidor y consultando información con expertos de la industria en concreto.

Por lo tanto, la metodología se basa en la extracción y análisis de información existente para conseguir conclusiones sobre la oportunidad relacionada con la competencia y la composición del mercado. Por otro lado, una tarea de investigación a través de encuestas y consultas con profesionales, para desarrollar el modelo de negocio en concreto.

1.3 Estructura

La estructura del trabajo se divide en dos partes, una primera analizando el marco competitivo donde se encuadra el modelo de negocio y, una segunda parte, presentando el modelo de negocio a través del marco del *business model canvas* y en concreto el plan financiero.

En la primera parte se analiza el mercado de los seguros tradicionales con un enfoque a los seguros del automóvil en particular y posteriormente un análisis de la tecnología aplicada al mundo de los seguros, para analizar si se trata de una oportunidad para implementar una nueva compañía o no en el segmento.

En la segunda parte se aborda el modelo de negocio en particular, analizando la propuesta de valor, el segmento de clientes y la distribución, para por último, detallar el plan financiero y las necesidades de financiación de la empresa.

2 MERCADO COMPETITIVO

En este apartado analizaremos de manera exhausta el Mercado Español Automovilístico en el que se encuentra la startup SingleCover.

En primer lugar, realizaremos un análisis del sector asegurador español, concretamente del mercado español de seguros de automóvil. Tras esto pasaremos a analizar la aseguradora 100% digital SingleCover, siendo necesario hacer mención de la industria InsurTech, contemplando su alcance en España para pasar a centrarnos en el estudio del sector AutoTech dentro del InsurTech.

2.1 Mercado español de seguros

En este apartado haremos una introducción del mercado de seguros en España, apoyándonos en el informe *“El mercado español de seguros en 2019”* desarrollado por la fundación MAPFRE.

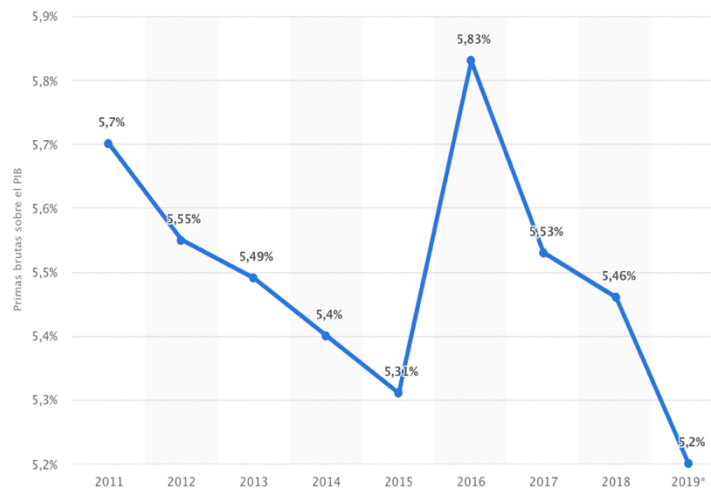
Tras esto, pasaremos al análisis del mercado de seguros automovilísticos, dado que es dentro del mismo donde SingleCover desarrolla su actividad.

2.1.1 Mercado de seguros en España

Más del 5% del Producto Interior Bruto en España proviene del sector asegurador. Como se puede observar en el gráfico 1, salvo en el año 2016, la evolución del peso de este sector en relación con el Producto Interior Bruto es decreciente en los últimos años.

Concretamente en el año 2019 podemos observar que los bajos tipos de interés y la desaceleración económica provocaron un retroceso del -0,4% en el volumen de primas, haciendo que ese año el volumen de primas del mercado fuera de 64.156 millones de euros, a diferencia con el año 2018 que se apreció un crecimiento de 1,5%.

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



Fuente: Statista, 2021

La caída en las inversiones en el negocio de Vida fue una de las causas que conllevaron a ese decrecimiento con respecto del año 2018. Concretamente, la caída de los seguros Vida Ahorro y Vida Riesgo motivaron este retroceso en las primas de seguro.

Por otro lado, No Vida tuvo tan solo una desaceleración de un -0,6%, alcanzando ésta 36.632 millones de euros en primas, suponiendo esto que esta parte del negocio asegurador representa el 57% del total, tendencia que se espera mantener en los próximos años.

Podemos observar que los seguros automovilísticos son la rama que acumula el mayor volumen de primas dentro de los seguros de No Vida, ya que, dentro de esos 36.636 millones de euros en primas mencionados en el párrafo anterior, 11.3 millones de euros provinieron de los seguros automovilísticos, esto se debe tanto al aumento de la prima media como al número de coches asegurados (pasaremos a desarrollarlo más adelante).

Por esto, pese al retroceso sufrido por el sector asegurador en España en los últimos años y a que por la actual tendencia decreciente y a la crisis del COVID-19 no se espere un gran crecimiento de este mercado en los próximos años, podemos contemplar que sigue siendo un mercado solvente en el que invertir.

Concretamente en el año 2019 la ratio de solvencia del conjunto de empresas aseguradoras españolas fue de un 243%, siendo minimamente superior a la del año 2018 (concretamente un 5% superior). Por otro lado, también se observa que las inversiones en este sector siguen creciendo, concretamente un 6,4% más en 2019 que en 2018, ascendiendo así hasta 319.750 millones de euros el volumen total de inversiones de entidades aseguradoras españolas.

2.1.2 Mercado de seguros de automóvil en España

El seguro automovilístico es un contrato de seguro que cubre los riesgos creados por la conducción de automóviles en caso de causar un accidente.

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, reza; *“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”*.

Esto conlleva a que en España se exige que todos los vehículos que estén dados de alta en la Dirección General de Tráfico deben contratar un seguro básico obligatorio, comúnmente denominado “seguro a terceros”, que cubre la responsabilidad civil del propietario del vehículo o del conductor en el momento del accidente, por todos los daños y lesiones que se hayan podido ocasionar a terceros.

En la siguiente tabla podemos observar otros tipos de coberturas adicionales que acompañan al seguro mencionado en el párrafo anterior junto con el número de vehículos que contratan dichas coberturas adicionales. Además, en esta tabla también podemos observar que en 2019 de los 31.612.426 vehículos que contrataron el seguro obligatorio más del 93% contrataron adicionalmente otras coberturas.

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

En la tabla 2 podemos observar que en 2019 el volumen total de primas emitidas fue de 11.307 millones de euros, mientras que en 2018 fue de 11.138, esto quiere decir que de 2018 a 2019 el volumen de primas emitidas aumento en un 1,5%, esto se debe a la cantidad de vehículos nuevos asegurados, los cuales representan un 5,1% de la totalidad de los automóviles registrados.

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

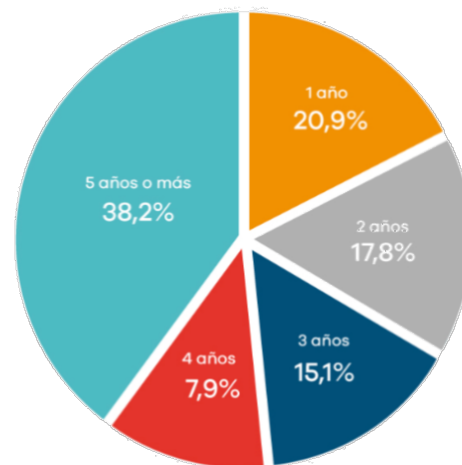
	2018	2019
Volumen de primas emitidas (mill. de €)	11.138	11.307
Variación de primas	2,0 %	1,5 %
Retención	89,1 %	86,2 %
Siniestralidad bruta	74,7 %	74,8 %
Gastos brutos	19,1 %	19,1 %
Siniestralidad neta	75,8 %	75,9 %
Ratio combinado neto	94,8 %	94,7 %
Resultado financiero	3,4 %	3,4 %
Resultado técnico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

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

Por otro lado, en el mercado español de seguros automovilísticos podemos encontrar más de 40 aseguradoras de coches distintas, dentro de estas algunas de las más importantes, debido a su gran número de tomadores, son Mutua Madrileña con 3,867 millones tomadores de seguro, Mapfre con aproximadamente más de 7,216 millones de tomadores y Allianz con 3,939 millones de tomadores.

El hecho de que los productos ofertados sean muy parecidos a los de sus competidores, el trato ofrecido a sus clientes sea poco personal, los precios altos y las tramitaciones lentas, conlleva a que la fidelidad del tomador del seguro con respecto de sus aseguradoras sea muy variable. Concretamente en el gráfico 2 podemos observar como tan solo el 38% de los tomadores del seguro tiene una antigüedad de 5 años o más, mientras que el 20,9% mantiene el seguro con la compañía únicamente durante un 1 año.

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



Fuente: AsiturFocus, 2017

2.1.3 La digitalización del mercado de seguros de automóvil

Uno de los grandes problemas hoy en día de las aseguradoras tradicionales es que siguen pensando que la mayoría de sus clientes siguen actuando como hace más de 10 años, usando los medios de información tradicionales para buscar los productos. Sin embargo, la realidad ha cambiado con los sucesos de los últimos años, un claro ejemplo es la crisis del Covid-19 que ha proporcionado nuevos hábitos sociales y de consumo, haciendo que las nuevas tecnologías cobren cada vez más importancia en el día a día de las personas. Esto afectó junto con otros al sector de seguros, entre ellos el sector de seguros automovilísticos, produciendo un cambio abismal entre 2016 y 2020 con respecto a la contratación de seguros digitales, concretamente en 2016 solamente el 17% de los tomadores de seguros se planteaban contratar un seguro digital cambiando así su seguro tradicional, mientras que en 2020 ese porcentaje se incrementó llegando hasta el 47% de tomadores de seguros (Capgemini & Efma, 2020).

Por su parte y con respecto a esto comentado el Informe Mundial de InsurTech 2020 elaborado por Capgemini & Efma, mostró que la “mentalidad *millennial*” no afecta únicamente a los más jóvenes, sino que cada vez más personas adultas y de la tercera edad realizan un uso intensivo de las nuevas tecnologías, provocando que tanto la búsqueda de información como la compra de productos online se dispare, siendo necesaria la adaptación de las compañías de seguros a esa nueva “mentalidad *millennial*” para poder satisfacer las necesidades de sus clientes.

Destacar por último, que varias personalidades del ámbito de los seguros consideran que las compañías de seguros que se ajusten a esta nueva realidad digital podrán incrementar su cuota de mercado hasta casi un 12% y la satisfacción de sus clientes hasta casi un 27% (Luis Fernández, socio de Servicios Financieros de Axis Corporate) conllevando esto a un mayor grado de fidelidad por parte de los clientes.

2.2 La industria InsurTech

Para entender mejor el sector específico en el que se integra la start-up SingleCover, en este apartado pasaremos a analizar la industria *InsurTech*, comenzando por los aspectos básicos de la misma para pasar a continuación a analizar la industria InsurTech en España y el sector AutoTech.

2.2.1 Industria InsurTech

El *InsurTech* se corresponde con la aplicación de las nuevas tecnologías (Big Data o la Inteligencia Artificial) al mundo de los seguros, siendo en la práctica similar al *FinTech*, supuso la implementación de las nuevas tecnologías al mundo de las finanzas. Así, tanto con el InsurTech como con el FinTech lo que se produce es una digitalización tanto del sector de seguros como del sector financiero. Por otro lado, cuando utilizamos este concepto debemos referirnos además a las start-ups, que se encuentran dentro del sector de seguros, que aplican las nuevas tecnologías para mejorar esta industria.

Como comentamos anteriormente la mayoría de las empresas tradicionales de seguros siguen optando por un modelo de empresa tradicional, produciendo este modelo algunas

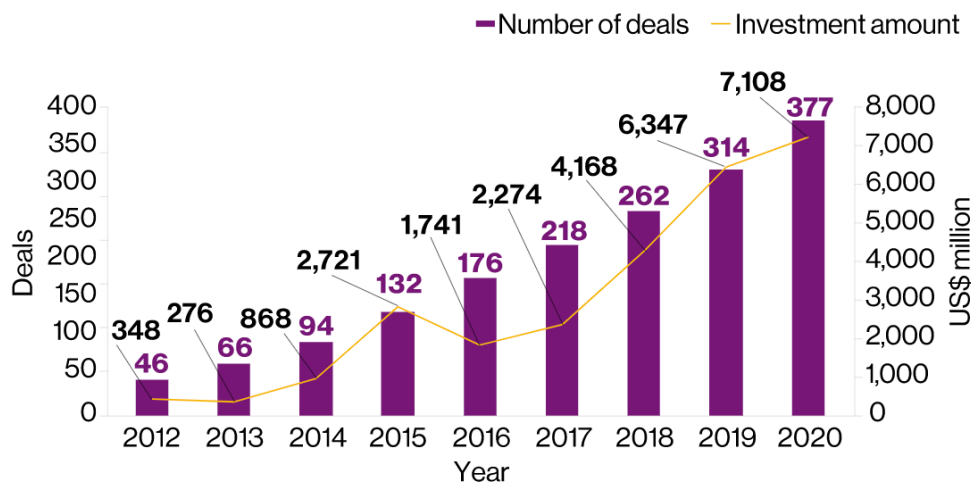
características negativas como pueden ser ausencia de las nuevas tecnologías que mejoren los productos, una administración lenta entre otras, y produciendo además estas características negativas oportunidades de las que las start-ups se benefician.

A continuación, citaré algunas de las ventajas que el InsurTech puede aportar:

- Simplifica el proceso de cualquier tipo de trámite, entre ellos el de contratación y compra de los seguros, produciéndose así una mejora del trato al consumidor.
- Permite una mayor transparencia y un mejor entendimiento, de cara al cliente, sobre el seguro que va a contratar.
- Permite a las aseguradoras ofrecer seguros personalizados adaptados a las necesidades de cada cliente.
- Permite a las aseguradoras reducir costes y tiempos en sus procesos.

Por su parte, atendiendo al gráfico 3 sobre el Informe elaborado por Willis Towers Watson, podemos observar que la industria del *InsurTech* ha experimentado un constante crecimiento en los últimos 8 años con respecto al número de acuerdos, y un incremento lineal desde el año 2017. Atendiendo al año 2020 podemos observar que el número de acuerdos fue de 377, y la inversión global en la industria del *InsurTech* alcanzó los 7.100 millones de dólares, concretamente en el cuarto trimestre del 2020 se recaudaron en solamente 103 acuerdos 2.100 millones de dólares, correspondiendo el 73%, de los acuerdos alcanzados, al sector InsurTech relacionado con la rama de No Vida.

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



Fuente: Willis Towers Watson, 2021

2.2.2 Industria InsurTech en España

El gran número de iniciativas y la calidad de las mismas producen que la industria *InsurTech* en España sea una de las más interesantes y activas de toda Europa. Sin embargo, a pesar de ser esta industria española una de las más interesantes y activas de Europa, la actual normativa española sobre seguros y fianzas, caracterizada por la complejidad y la rigidez de los requisitos exigidos para la participación en estas áreas, hace que no se produzca un crecimiento rápido de esta industria.

Como consecuencia de esto, la Asociación Española de FinTech e InsurTech (en adelante “AEFI”) publicó el Libro Blanco de InsurTech, proponiendo en el una serie de medidas con el fin de mejorar el marco regulatorio actual en España, divulgar nuevos modelos de negocio y propuestas de trabajo para el futuro, dentro de estas medidas la más destacable la aprobación de un entorno jurídico adecuado y un espacio controlado de pruebas que permitan garantizar el desarrollo del proceso innovador con la máxima eficacia y todas las garantías.

Por otro lado, destacar que Santalucía Impulsa, un programa que pertenece al Grupo Santalucía sobre la aceleración de start-ups y proyectos innovadores, creó un “*Mapa*

InsurTech” en el que aparecen todas las empresas InsurTech en España, concretamente esta integrado por 92 empresas, y se divide en cinco categorías; Infraestructura, Producto, Distribución, Iniciativas Corporativas y Resto del Mundo.

A modo de finalización del análisis de la industria InsurTech en España, resulta conveniente mencionar algunas de las empresas más importantes en España en este sector, como pueden ser; Ebroker, esta es una start-up que se centra en el desarrollo de un software (ERP) vertical para la automatización de los procesos con las entidades aseguradoras y la distribución de seguros, dicho software es ofrecido a las corredurías de seguros, Coverfy, esta app permite organizar todos los seguros que tengas para que les puedas sacar el máximo provecho, y Clicksurance, esta es una plataforma digital que permite la contratación de seguros de manera simple, ágil y online.

2.2.3 *El sector AutoTech dentro de la industria InsurTech*

AutoTech al igual que *InsurTech* supone la aplicación de las nuevas tecnologías, pero en el caso de *AutoTech*, al mundo de la automoción.

Algunos de los principales beneficios que produce la aplicación de las nuevas tecnologías al mundo de la automoción son:

- Una conducción más cómoda, autónoma e intuitiva donde el conductor realice menos esfuerzos.
- Una mejora de la conectividad entre conductor y vehículo.
- Un incremento de la movilidad compartida, un claro ejemplo es la start-up Blablacar, que permite compartir coche para realizar un viaje, siendo el viaje así más económico.
- La continuación hacia la transformación de todos los vehículos en eléctricos.

Al igual que la industria de seguros tradicional, la industria InsurTech esta compuesta por diferentes áreas en función del tipo de seguro, siendo una de esas áreas que la componen la de seguros de automóvil. A su vez, la mayor parte de la inversión en dicha área va destinada a la forma de configurar y a la forma de distribuir los seguros.

En primer lugar, en cuanto a la forma de configurar los seguros, como ya comentamos con anterioridad, las compañías de seguros, dentro de estas se encuentran también las de seguros de automóviles, en su gran mayoría son muy tradicionales, produciendo esto que no haya apenas innovación en cuanto a la forma de operar o de configurarse los productos, dando lugar a la caída del Net Promoter Score (en adelante “NPS”), que se utiliza para medir la lealtad y los niveles de satisfacción de los clientes, y a la subida del coste de las primas de seguros. Un claro ejemplo de las razones que afectan de manera negativa al sector de seguros automovilísticos es la forma en la que se sigue fijando la prima para cada tomador del seguro, basándose en estándares fijos como son la edad, el tipo de vehículo entre otros. Es por esto por lo que surgen las start-ups AutoTech, para conseguir una mejora de los modelos de negocio mediante la aplicación de las nuevas tecnologías, consiguiendo así un mayor nivel de satisfacción de los clientes.

Entre los objetivos de las start-ups AutoTech encontramos; una mayor accesibilidad por parte de los clientes a la información, ello se consigue gracias a por ejemplo aplicaciones móviles, una mayor simplicidad a la hora de contratar un seguro automovilístico, una mayor proporción de seguros con características favorables o incluso personalizables. En relación a este último objetivo citado, varias empresas AutoTech consideran útil controlar y estudiar los hábitos de conducción de los conductores así como los lugares de conducción, es decir proponen hacer uso de la llamada conducción paramétrica, gracias a esta se podrían crear seguros personalizados.

En segundo lugar, es conveniente hacer referencia a los llamados “agregadores” a la hora de hablar sobre la distribución de seguros automovilísticos. Los llamados agregadores son softwares que permiten reunir datos existentes en distintas plataformas digitales en un mismo espacio (ANOVO, 2019), claros ejemplos de agregador son Idealo o Feedly. Estos softwares son muy beneficiosos para los clientes ya que les permite comparar e informarse sobre todos los productos parecidos ofrecidos por distintas empresa, en el caso de los seguros que es el caso que nos ocupa en este Trabajo, los agregadores permiten a los tomadores de seguros comparar los seguros ofrecidos por las diferentes compañías aseguradoras.

A modo de finalización del análisis del sector AutoTech dentro de la industria InsurTech, resulta conveniente mencionar algunas de las start-ups de este sector, como pueden ser;

Clearcover, es una start-up americana que utiliza las nuevas tecnologías para ahorrar tiempo y costes y así poder ofrecer seguros automovilísticos de manera 100% online y a precios muy competitivos, otra start-up a destacar puede ser ByMilles, esta start-up inglesa es novedosa por ofrecer seguros automovilísticos con un precio fijo anual y que cada póliza se paga por milla recorrida, ofreciendo así seguros más flexibles y justos a los conductores que hayan recorrido pocos kilómetros.

3. PRESENTACIÓN DE LA STARTUP SINGLECOVER

Una vez que ya hemos analizado el mercado asegurador y el marco competitivo donde se encuadra la propuesta, pasamos a presentar Singlecover, lo haremos a través del Business Model Canvas, analizando así la propuesta de valor, el segmento de clientes, los canales de distribución y los recursos clave.

3.1 Propuesta de valor

Propuesta de valor se refiere al conjunto de producto/s y/o servicio/s que generan valor para un segmento específico de clientes, satisfaciendo así necesidades todavía no cubiertas (Osterwalder, Pigneur & Clark, 2010). De esta forma, para un correcto análisis de la propuesta de valor, presentaremos el problema actual presente en el mercado y posteriormente la forma en la que nuestro negocio plantea su resolución.

3.1.1 Presentación del problema

Previamente ya hemos analizado en el marco competitivo la obsolescencia de los productos existentes ofertados por las aseguradoras tradicionales. Cuando nos referimos a obsolescencia, hacemos referencia a la rigidez de los productos, a la falta de adaptabilidad a las nuevas tecnologías y a la creciente brecha existente entre los servicios de suscripción actuales y los productos de seguros, que se han mantenido de esta forma debido a la inamovible cuota de mercado de las aseguradoras tradicionales.

En primer lugar, la complejidad de los productos tradicionales genera una frustración en el cliente final por la falta de comprensión sobre lo que está comprando. El sector asegurador es un sector regulado por un organismo independiente (DGSFP) el cual

impone estrictas normas sobre los términos utilizados para la descripción de los productos, esta obligación genera una complejidad añadida en el momento de la descripción de un producto, que se aleja del reducido nivel de conocimiento del consumidor medio sobre esta clase de productos.

Además, no es únicamente el regulador el que incrementa la complejidad, sino también las propias aseguradoras, las cuales utilizan una retórica compleja con excepciones y letra pequeña, junto con productos paquetizados, compuestos por subproductos que incrementan la desconfianza del cliente en sus coberturas y una gran barrera de entrada en el proceso de compra.

En segundo lugar, la rigidez de los seguros tal y como los conocemos se aleja de la flexibilización constante de la nueva economía emergente de la suscripción. Actualmente nos encontramos en un punto en el que la economía de suscripción está en auge constante, plataformas como Netflix, Amazon Prime o Glovo, permiten a los consumidores acceder a un conjunto de servicios a cambio de una tarifa recurrente. Si analizamos esto en profundidad, comparándolo con la prima recurrente de un seguro tradicional, la estructura del producto es similar. Sin embargo, estas nuevas plataformas ofrecen al consumidor una gran flexibilidad a la hora de que clase de suscripción contratar y poder cancelarlas en cualquier momento, sin permanencia alguna.

Esta rigidez del seguro tradicional está llegando a su fin, no solamente por la permanencia, sino por la injusticia de pagar una sobreprima mayor por un estándar de riesgo preestablecido que quizás no se ajuste con tu clase de uso o conducción. El sistema actuarial de las aseguradoras se ha basado y se basa en perfiles de riesgo estandarizados por edad y el perfil generalizado de cada segmento. Esto era entendible en el pasado, cuando el acceso a la tecnología y a datos paramétricos sobre el estilo de vida o conducción de un asegurado no se podían recoger. Sin embargo, actualmente, hay una mayor capacidad de poder medir el riesgo de cada asegurado y poder acceder a pólizas mucho más personalizadas al perfil de cada uno.

En tercer lugar, la pésima experiencia del consumidor presente en el NPS (Net Promoted Score) de las aseguradoras, tanto en el proceso de compra como en la gestión de las reclamaciones. Un problema común en el sector asegurador es la atención al cliente en el

proceso de gestión de una reclamación, este es el motivo fundamental por el que los clientes cambian de seguro, por la pésima experiencia recibida cuando surge un siniestro (Autocasión, 2021).

3.1.2 Explicación de la solución

Frente a los desafíos que presenta el seguro de coche tradicional, siguiendo el mismo orden que los problemas anteriores, SingleCover presenta un producto transparente, flexible y sencillo. De esta forma, establecido como *Managing General Agent* (en adelante, MGA), la figura legal para operar en el sector asegurador, que en el mercado español sería una correduría de seguros digital, SingleCover se posiciona dentro de la vertical de distribución, como vendedor de un producto desarrollado en conjunto con una aseguradora.

En primer lugar, nuestro producto es transparente, las exclusiones se le presentan al cliente final en un formato legible y fácil de entender, la póliza se redacta de forma sencilla y se exponen los factores de riesgo por los que una prima aumenta o disminuye en precio. Además, la generación de contenido continuo sobre el producto permitirá al cliente acceder a información para mejorar su conocimiento y entendimiento sobre el producto contratado. De esta manera, la transparencia y fácil acceso a la información generará una mayor confianza en el cliente final.

En segundo lugar, nuestra propuesta es completamente flexible. El producto se estructura de forma mensual, para que el cliente no sufra problemas de permanencia, y, además, a través de la instalación de un *Software Development Kit* (en adelante, *SDK*) instalado en el teléfono del asegurado, podremos ajustar las primas a la clase de conducción de cada cliente, por la parametrización constante del estilo de conducción, mejorando los perfiles de riesgo y en consecuencia una mayor personalización de precios.

En tercer lugar, nuestro objetivo es incrementar el *NPS*, para ello, la atención al cliente es uno de los puntos clave donde se diferenciará nuestra propuesta con el resto de productos en el mercado. La inmediatez para poder reclamar un siniestro o cancelar el seguro, a través del panel de control del cliente, directamente en su dispositivo, es un

generador de confianza e incrementa la satisfacción del cliente final, al no tener que esperar al teléfono con un agente de seguros para realizar cualquier tramitación.

3.2 Segmento de clientes

El segmento de clientes hace referencia a la definición de nuestro público objetivo, definición de clientes tipo, relación con los clientes y, por último, canales de distribución para poder llegar a ellos.

3.2.1 Público Objetivo

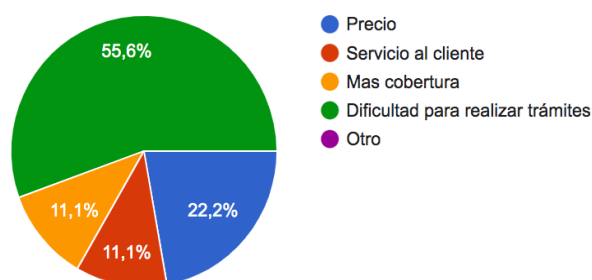
Para la identificación del público objetivo, hemos desarrollado una profunda investigación de mercado a través de una encuesta realizada con la plataforma Google Forms.

Utilizando diferentes medios de difusión (redes sociales, plataformas de encuestas online y mensajería) logramos llegar a un total de 685 respuestas con un perfil variado de encuestado, para generar una muestra lo suficientemente representativa, todos ellos clientes de seguros tradicionales del automóvil.

En primer lugar, a la pregunta de si en los últimos dos años has cambiado de compañía de seguros, el 61,5% de los encuestados respondieron afirmativamente. Esto nos permite resaltar de nuevo lo presentado en el gráfico 2, respecto a la lealtad de los clientes, en el cual apenas el 17% de los clientes afirmaban mantener su seguro 2 o más años consecutivamente.

En relación con esto, preguntamos los motivos por los cuales se cambiaban de seguro los consumidores, las respuestas fueron las siguientes (ver gráfico 4).

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



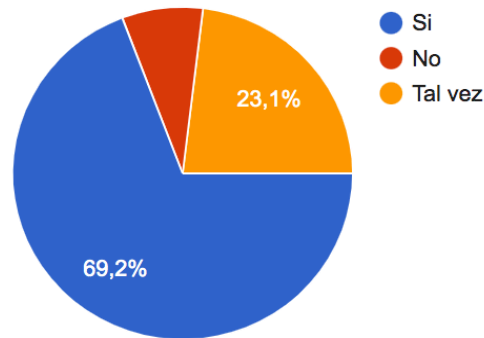
Fuente: elaboración

Como se puede observar, el motivo fundamental por el que se realiza un cambio de seguro es la tramitación de siniestros y reclamaciones, reafirmando el motivo presentado anteriormente como punto deficiente presente en los productos tradicionales de seguros. En segundo lugar, el precio es el motivo del 22% de los cambios de seguro, muy relacionado con el incremento sistemático de las primas tras el paso de los años y el incumplimiento de la aplicación de las bonificaciones por la aseguradora. En relación con esto, casi el 62% de los encuestados consideraron que las primas que tenían actualmente en sus seguros eran altas.

Estos resultados son claros indicadores de la pésima experiencia del cliente final con los productos actuales que genera un cambio constante de aseguradora. Los programas de fidelización de los clientes son insuficientes y muy basados en retención a través de precios y bonificaciones, lo que genera un entorno muy canibalizado y motivado por precios entre los consumidores, dejando a la tecnología y experiencia del consumidor a un lado.

Por último, tras comprobar que el 92,3% de los encuestados estaría dispuesto a cambiar de seguro si se le mejorasen las condiciones más relacionadas con la experiencia del cliente, distintas al precio, les preguntamos si estarían dispuestos a comprar un seguro completamente digital, donde todos los trámites, desde la compra hasta la reclamación y tramitación de un siniestro se hiciesen a través de un panel de control digital en el móvil u ordenador, a lo que el 70% respondió afirmativamente y del 30% restante, el 23% respondió que “tal vez” (ver gráfico 5). Frente a esta respuesta, se puede observar la necesidad de inversión por parte de las aseguradoras tradicionales en programas no tan relacionados con la canibalización de los precios, sino más bien con la tecnología y la experiencia mejorada del cliente.

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



Fuente: elaboración propia

Tras la realización de la encuesta, hemos podido extraer cual sería el target para esta clase de producto. SingleCover debe enfocarse a tanto hombres y mujeres, entre 30 y 40 años con estudios superiores y empleados activamente, con una renta media anual de entre 24.000 y 36.000 euros. Respecto a su estado civil, con pareja o casados, con 1 o 2 hijos, con una edad media de entre 2 y 5 años el segundo y 8 y 12 el primero. El estilo de vida de nuestro target objetivo es activo, con una rutina con deporte y con prioridad en la salud, usuarios de plataformas digitales de suscripción como Amazon Prime o Netflix. Por supuesto, propietarios de un vehículo de gama media con un uso diario del mismo, que hayan tramitado una reclamación en los últimos dos años.

3.2.2 Definición de cliente tipo

El cliente tipo es comúnmente conocido como el *Buyer Persona* o *Ideal Customer Profile*, un estereotipo de cliente detallado que se encuentra dentro del target y que nos permite conocer en mayor profundidad su estilo de vida, hábitos de consumo y preocupaciones.

Jorge, hombre de 41 años, casado y actualmente viviendo en Madrid con su mujer, Ana, de 38 años, con dos hijos, Pablo y Jose, de 4 y 9 años de edad respectivamente. Jorge trabaja en una consultora de comercial, donde lleva ya 4 años y gana anualmente 35.000€ brutos. Con este salario, afronta los gastos de todo el hogar familiar, dado que su mujer no trabaja.

Con el trabajo de comercial, Jorge hace muchos kilómetros al mes en carretera, en concreto 40.000 al año, no ha dado un parte de siniestro al seguro en los dos últimos años, sin embargo, sí que ha solicitado asistencia en carretera hace 2 años y fue el último motivo por el que cambió de seguro, por la pésima atención recibida. Jorge se queja de la prima anual que tiene con su seguro de coche actual, dado que su perfil de riesgo de basa en los kilómetros anuales y no en su estilo de conducción, además, no ha tenido ningún siniestro en los últimos años y su seguro sigue subiendo año tras año, incluso con las bonificaciones anuales.

Respecto a su estilo de vida, es muy saludable y deportista, práctica surf y senderismo. Cuida mucho su alimentación y consume contenido de redes sociales donde se inspira para realizar sus recetas y es muy activo con su red. Además, Jorge es cliente de prácticamente todas las plataformas de suscripción: Netflix, HBO, Amazon Prime, Glovo Prime... Lo que le permite conocer lo que es un producto digital de suscripción perfectamente.

Jorge es un ejemplo de cliente tipo para SingleCover, donde nuestra tecnología le permitiría reducir el precio de su prima a través de la parametrización de la conducción, no imponiéndole así precio por el kilometraje realizado sino por el número de siniestros y su estilo de conducción. Además, al ser un cliente de plataformas digitales, este producto completamente digital no chocaría con sus otros servicios.

3.2.3 Relación con los clientes

La relación con los clientes se refiere a la interacción que realiza la empresa con sus clientes finales en los puntos clave del ciclo de vida de su producto para con un cliente: adquisición, retención y venta cruzada. En el caso de SingleCover, la adquisición de los clientes, la gestión de siniestros y reclamaciones y, por último, las acciones de retención y venta cruzada.

En nuestro caso, la adquisición de clientes se realiza a través del canal digital fundamentalmente, donde la relación de los clientes será a través de correo electrónico, chats instantáneos y de forma excepcional, a través del teléfono. Para satisfacer esto, SingleCover contará con un conjunto de asesores que permiten al cliente final, dado que

es un producto financiero y en ocasiones genera más fricción en la venta completamente online que otros productos de gran consumo, contactar para poder informarse acerca del producto e incluso cerrar la venta telefónica.

En segundo lugar, para potenciar la experiencia del usuario online, contaremos con un sistema de seguimiento a través del uso de las cookies por el consumidor en su navegador. Este sistema permite conocer cuando un cliente ha entrado en la web anteriormente y cuando ha iniciado el proceso de compra, pero no lo ha terminado. Con esta información, personalizaremos el proceso de compra, facilitando el proceso al cliente final, por ejemplo, no mostrando pasos del proceso que ya haya completado anteriormente.

En último lugar, aparte de los asesores personales enfocados a la venta del producto, también tendremos asesores personales encargados de la gestión de la postventa, es decir, de las reclamaciones y gestión de los siniestros. De esta forma, aunque el cliente pueda realizar cambios en su póliza directamente desde su panel de control, podrá informarse sobre los mismos por vía telefónica con un asesor personal.

3.2.4 Canales de distribución

Los canales de distribución hacen referencia a la forma que tiene la empresa de comercializar su producto a través de diferentes vías donde accede el cliente final para realizar la compra. Para una elección eficiente de los diferentes canales de distribución, debemos adaptarlos al estilo de consumo de nuestro objetivo, para poder estar presentes en los canales donde ellos más lo estén. Además, es muy importante encontrar un balance entre los diferentes canales que permita una mayor efectividad a nivel de conversión y unos costes lo más reducidos posibles, para lograr una mayor rentabilidad (Osterwalder, Pigneur, & Clark, 2010).

En el caso concreto de SingleCover y del mundo asegurador digital, la distribución digital de seguros en el mercado español está monopolizada prácticamente por los comparadores de seguros (Grupoaseguranza, 2019), especialmente en los segmentos de seguros de hogar y coche, dado que son los obligatorios, y como indicamos anteriormente, el factor precio es esencial en la decisión inicial de compra. A primera vista, este podría ser el canal principal de venta para nosotros, sin embargo, SingleCover tiene como objetivo

vender a través de su propia plataforma online, dado que le permite un posicionamiento en el mercado más enfocado hacia la potenciación de la marca y no tanto hacia el precio. De esta forma, podemos distinguir los canales de distribución acertados: buscadores y redes sociales, comparadores y colaboradores externos.

En primer lugar, respecto a los buscadores, hacemos referencia a Google, Yahoo, Bing o Youtube, estos generarán aproximadamente un 60% del tráfico web derivado a nuestra página web nativa, con posicionamiento pagado (SEM) y posicionamiento orgánico (SEO). Por otro lado, el uso de redes sociales como Instagram o Facebook, que generará un 15% del tráfico web, este canal de distribución está más enfocado hacia el posicionamiento de marca y la viralidad, no tanto a conversión del cliente. Tanto las redes sociales como los buscadores permiten una microsegmentación detallada de los clientes, por características demográficas y socioeconómicas, pudiendo validar así la rentabilidad por segmentos de edad por ejemplo, entre otras posibilidades.

En segundo lugar, como indicamos antes, aunque los comparadores no sean el canal donde más fuerza querramos hacer, dado que nuestro producto no es tan competitivo en primas sino más bien en el resto de atributos, es necesario para poder arrancar con una tracción suficiente por el volumen de tarificaciones tan elevado que tienen mensualmente. En esta clase de canal, encontramos fundamentalmente a Rastreator, Acierto y Seguros.es. Esta clase de plataformas, cobran por venta exitosa, es decir, si un cliente viene a nosotros a través de su canal y acaba comprando en nuestra web porque nos ha visto publicitados ahí, le pagamos un importe fijo. Este modelo nos permite conseguir mucho volumen inicialmente sin excesivo gasto de recursos, dado que es un modelo a éxito.

Por último, los colaboradores externos serán otra fuente de clientes importante. En este punto, el plan es captar mediadores tradicionales (corredores y agentes) para que puedan vender nuestro producto a su red de clientes existente. Siguiendo el caso de éxito de Segurosportías (MGA que vende seguros de coche por días) utilizando el canal de distribución tradicional, SingleCover ofrecerá su producto a corredores tradicionales, como si fuese una aseguradora, a través de lo denominado como operación de cobrokerage. Este canal nos permitirá superar el techo de distribución del canal online y

llegar a segmentos de edad no tan acostumbrados a adquirir productos de forma completamente digital.

3.3 Actividades clave

En este apartado explicaremos las actividades clave para el correcto funcionamiento del modelo de negocio de SingleCover. En concreto son cuatro: desarrollo y mantenimiento de aplicaciones informáticas y software, campañas de marketing y publicidad, soporte técnico y por último, desarrollo de negocio con colaboradores externos y aseguradoras.

En primer lugar, para llevar a cabo una plataforma tecnológica para permitir al cliente la contratación y gestión de su póliza, debe llevarse a cabo un continuo desarrollo de software y aplicaciones informáticas. En concreto, en este caso los desarrollos más importantes serán el panel de control o aplicación móvil desde el que el cliente puede gestionar su póliza y, por otro lado, la interfaz de venta al público con la pasarela de pago y conexión con la aseguradora.

En segundo lugar, las campañas de marketing y publicidad, en este caso, tal y como hemos explicado anteriormente de forma breve, el objetivo de SingleCover es posicionarse como una marca completamente moderna y novedosa en el mercado tradicional de seguros. Para lograr este objetivo, debe intensificarse la publicidad centrada en marca, cuantos más impactos de marca se generen en el mercado, más reconocimiento se generará en el público objetivo de cara al consumo.

Para lograr una experiencia al cliente excelente e incrementar el *NPS* debemos invertir también en la gestión de siniestros y soporte técnico de cara al cliente final. El desarrollo de un soporte omnicanal, por el cual el cliente pueda contactarnos por diferentes vías para poder resolver sus dudas o tramitar sus siniestros de forma eficiente y rápida. El soporte omnicanal incluye un centro de llamadas para atender las llamadas de ventas y las reclamaciones, un centro de soporte técnico, que verificará el correcto funcionamiento de la plataforma digital; y, por último, las actividades de comunicación entre la aseguradora y SingleCover, para asegurar un correcto funcionamiento de las altas y bajas y la gestión de las pólizas.

Por último, otra actividad clave es el desarrollo de negocio y establecimiento de relaciones tanto con aseguradoras como con colaboradores externos del canal tradicional de mediación. En este sentido, las actividades son de carácter comercial con el objetivo de incorporar al máximo número de aseguradoras posible en nuestro sistema, así como el mayor número de mediadores que puedan vender nuestro seguro en el canal mediador tradicional, para incrementar la huella de SingleCover en todos los canales de distribución posibles.

3.4 Recursos clave

Los recursos clave hacen referencia a los elementos que permiten a una empresa crear y poder llevar a cabo su propuesta de valor, llegando al público objetivo y materializando los ingresos. En este sentido, los recursos pueden ser tanto tangibles como intangibles (Osterwalder, Pigneur, & Clark, 2010).

En nuestro caso, respecto a los recursos tangibles, tenemos tanto recursos físicos como financieros. Los recursos físicos necesarios serán los equipos informáticos utilizados por el equipo y los servidores locales donde se almacene la información de nuestros clientes, así como toda nuestra plataforma. Además, contaremos con una oficina desde donde se gestionará, sobre todo, las ventas, operaciones y marketing de la compañía; así como las reuniones con colaboradores e inversores. Respecto a los recursos financieros, iremos sobre ellos en mayor detalle en el plan financiero, pero brevemente, recogen las rondas de financiación necesarias para soportar la estructura de costes de la compañía y

Por otro lado, respecto a los recursos intangibles, en este punto, lo más relevante de SingleCover son los recursos intelectuales, es decir, los recursos humanos y la captación de talento dentro del equipo. Lo más relevante en una Startup y que genera su esencia única dentro del mercado, es el talento del equipo que la compone, en nuestro caso, sin perjuicio de futuras incorporaciones al equipo, el organigrama actualmente es tal y como se puede ver en la tabla 4. Importante resaltar que faltarían los recursos de tecnología, que en un inicio irían externalizados con una agencia de tecnología.

Tabla 4: Organigrama



Fuente: elaboración

3.5 Alianzas clave

Con alianzas clave hacemos referencia al conjunto de colaboradores, socios y proveedores que contribuyen al correcto funcionamiento de la empresa. Estas relaciones son determinantes para el éxito y para acceder a determinados recursos. Las alianzas se dividen en diferentes tipos: alianzas complementarias, entre competidores, *joint venture* y alianzas proveedor-cliente (Osterwalder, Pigneur, & Clark, 2010).

En nuestro caso en concreto, tal y como hemos visto en las actividades clave de la compañía, las relaciones con las aseguradoras y con los colaboradores externos son las dos alianzas de mayor relevancia dentro de nuestra red.

Respecto a la relación con las aseguradoras, se trata de una alianza proveedor-cliente a través de la cual, SingleCover busca una aseguradora dispuesta a desarrollar un producto nuevo en la vertical de seguros, en concreto en seguros de coche. Una vez encontrada la aseguradora, se establece una alianza con ellos en la que nos posicionamos como un mediador digital que ofrece un producto, cuyo riesgo es soportado por la aseguradora, con marca propia y servicio de atención al cliente propio, por el cual cobra una comisión por venta anual.

Debemos destacar la importancia de nuevo de la fuerza del equipo de desarrollo de negocio y alianzas con aseguradoras dado que, en el sector, hay aseguradoras especializadas en diferentes tipos de riesgos, en este sentido, algunas son especialistas en grupos de riesgo concretos, para los cuales tienen unas primas más competitivas que otras aseguradoras en el mercado, las cuales tienen un producto genérico que no ofrece un posicionamiento específico a nivel de precio en ningún segmento en concreto. Por ello,

de cara al desarrollo y crecimiento del negocio, para ser más competitivos en todos los segmentos, debemos incrementar al máximo el número de aseguradoras dentro de nuestro modelo, es lo que llamamos como *pool* de aseguradoras. Además, esto genera una barrera de entrada de cara a próximos competidores en el mercado, dado que cada contrato tiene un tiempo estimado de negociación e implementación de 6 meses de media.

En segundo lugar, respecto a los colaboradores externos, ya sea con corredores y agentes tradicionales, como con comparadores de seguros, como vimos antes en los canales de distribución, los cuales, como figura legal, son corredores de seguros.

La relación con esta clase de colaboradores es de alianzas con empresas no competidoras, sino complementarias. En este sentido, la red de corredores tradicionales permite una mayor huella en el mercado con la presencia de distribución offline, entrando en la oferta de productos tradicionales. Por otro lado, los comparadores de seguros, los cuales se engloban dentro de la misma categoría que los anteriores, como alianzas complementarias, tendrían un objetivo de incrementar cuota de mercado online.

3.6 Modelo de negocio: estructura de ingresos y costes

En este apartado explicaremos de forma breve el funcionamiento del modelo de negocio de SingleCover, el cual, se analizará con detalle en el apartado posterior con el plan financiero, pero en ese punto, podremos dar una visión global al funcionamiento del modelo. El modelo de negocio se basa en un modelo de comisiones por ventas de pólizas, lo que comúnmente se llama en el sector asegurador como generación de cartera para una aseguradora. En este sentido, SingleCover, como intermediaria, encargada de la captación y gestión de los clientes (reclamaciones y siniestros), recibe una comisión por cliente nuevo y una comisión por cliente que renueva anualmente.

3.6.1 Estructura de ingresos

Como mediadores en la venta de seguros, para las aseguradoras somos un canal de distribución más, como si fuésemos un corredor de seguros tradicional, con la salvedad de que nuestro negocio, al ser completamente online, tiene una mayor presencia territorial y, por lo tanto, tiene una mayor capacidad de generación de negocio. Por este motivo,

aunque las comisiones en el segmento de seguros del automóvil son de entorno al 15%, las aseguradoras para esta clase de propuestas digitales y de tecnología, al ahorrarse el coste de la gestión de los siniestros, dado que la realizamos nosotros, estimamos un nivel de comisiones de alrededor de un 30%, acompañado de una comisión por renovación de un 15% anual.

3.6.2 Estructura de costes

La estructura de costes se analizará en profundidad en el siguiente apartado, brevemente, la estructura que presenta un MGA es similar a la de una startup con un modelo de negocio de *Software as a Service* (en adelante, Saas), dado que al no tener costes fijos relacionados con inversión en inmovilizado, casi toda la estructura de costes, salvo los de recursos humanos es completamente variable. El uso de tecnología permite una mayor optimización de los recursos, por ejemplo, en el soporte técnico, dado que utilizamos herramientas con inteligencia artificial que permiten sustituir a la asistencia de un humano, por ejemplo, en los *chatbots*.

Por lo tanto, la estructura de costes que presenta SingleCover se compone fundamentalmente de costes variables, asociados con la inversión en marketing y publicidad, costes operativos variables (como costes de desplazamiento o gastos de telefonía) e impuestos.

4. PLAN DE NEGOCIO

El plan de negocio hace referencia al desarrollo y planificación del negocio y su análisis de viabilidad y preparación para el lanzamiento. En este sentido, éste engloba el análisis de las operaciones, el plan financiero y el plan de ventas o marketing. En nuestro caso, en esta parte del trabajo nos enfocaremos fundamentalmente en el plan financiero de SingleCover, analizando en profundidad la estructura de ingresos, costes, proyecciones financieras y necesidad de capital.

4.1 Estructura de ingresos

Como presentamos en el anterior apartado, SingleCover tiene una única fuente de ingresos principal como mediador a través del cobro de comisiones por la venta, renovación y gestión de la cartera para las diferentes aseguradoras con las que tiene alianzas para vender sus productos. Para conocer el volumen de venta anual, debemos estimar un valor medio de prima vendida, el crecimiento anual de las primas y los niveles de comisiones para cada una de las aseguradoras aliadas. A continuación analizaremos cada uno de estos puntos de forma detallada.

4.1.1 Comisiones por nueva producción, clawbacks y renovaciones

Previo a presentar las comisiones en concreto de SingleCover, es importante destacar la diferencia entre cada uno de los ramos de seguros y el nivel de comisiones. En primer lugar, hay que destacar la gran diferencia de comisiones que hay entre el ramo de vida y no vida y sus comisiones, mientras que en vida las comisiones rondan el 25%, en no vida (auto, hogar, salud...) las comisiones giran en torno al 15%. Esta gran diferencia se debe al riesgo asegurado, mientras que en vida los ratios de siniestralidad se encuentran alrededor del 3%, en no vida, la frecuencia por reclamación es mucho mayor, hay siniestros en prácticamente todos los años por póliza.

En nuestro caso, la estructura de nuestro producto es mensual, lo que significa que el cobro de las primas se encuentra fraccionado entre los doce meses del año y complica la gestión de los cobros y la morosidad. Comparado con el sector asegurador tradicional, las primas se cobran de forma anual, para incrementar la llamada “tasa de olvido”, al cobrar un único recibo anual, los clientes no conocen cuando se renovará el seguro el próximo año y se olvidan de cancelarlo a tiempo, de esta forma, los puntos de contacto con la aseguradora a nivel de facturación son únicos anualmente y por lo tanto la retención se incrementa de forma natural.

SingleCover aboga por la transparencia y flexibilidad, por lo tanto, nuestro producto no es fraccionado, sino fraccionario y liberatorio, lo cual significa que el cliente paga de forma mensual y puede darse de baja en cualquier momento de su vida como cliente. Esto genera una mayor complejidad a la hora de gestionar la morosidad y la retención, dado que el cliente recibe una factura mensualmente y tiene más oportunidades de darse de baja.

En nuestro caso, al cubrir toda la cadena de valor, las comisiones son más altas que un mediador tradicional que sólo se encarga de la generación de nueva producción. Por ello, el nivel esperado de comisiones para nuestro modelo, para nueva producción, llamadas comúnmente como *upfront*, es de entorno al 30%.

Las aseguradoras, en el caso de niveles de comisiones elevados, como este, donde hay un plan de captación agresivo con presupuestos de marketing muy elevados, los niveles de retención esperados se resienten, por diversos motivos como la facturación mensual o la liberalidad de darse de baja sin recargo, y, por ello, las aseguradoras cubren su riesgo a través de los denominados *clawbacks*. Estos son devoluciones de comisiones en caso de no haber renovación de clientes de un año al siguiente, de tal forma que en caso de que un cliente se dé de baja en el segundo o tercer año, SingleCover tendrá que devolver a la aseguradora un porcentaje de la comisión cobrada el primer año.

Al igual que las comisiones *upfront*, según el ramo y riesgo, varían, pero sobretodo varían dependiendo del nivel de comisiones *upfront* que pague la aseguradora al mediador, cuanto más alta la comisión, más *hedging* deberá hacer para poder cubrir el riesgo de morosidad o pérdida de cliente. En nuestro caso, los *clawbacks* deben rondar el 60% en caso de caída en el primer año y 30% en caso de pérdida del cliente el segundo año. De esta forma, la comisión neta cobrada realmente se reduce a un 12% en caso de pérdida del cliente el primer año y un 21% en caso de pérdida del cliente en el segundo año.

Por último, las llamadas comisiones de cartera o de renovación, son aquellas que se cobran por la renovación anual de un cliente. Estas comisiones suelen ser de entorno a un 50% de la comisión *upfront*, es decir, en nuestro caso en concreto, un 15% por renovación anual.

4.1.2 Modelo Revenue Share

Este modelo hace referencia a las operaciones de cobrokerage, son las comisiones que se reparten con los colaboradores externos en la generación de cartera. Cuando SingleCover forja una alianza con un colaborador externo, véase un corredor o un agente vinculado, comparten la comisión tanto *upfront* como de cartera. De esta manera, en caso de que un

corredor que esté vendiendo seguros de SingleCover a su cartera de clientes, la estructura de comisiones se reduce de media en un 50% para nosotros, dejando una comisión neta *upfront* de un 15% y una comisión de cartera en un 7,5%.

Este modelo se comparte tanto con otros mediadores como con comparadores de seguros cuando no trabajan a través del modelo de comparación de precios a éxito, sino como corredores. Este modelo de compartir las comisiones permite una mayor eficiencia en los flujos de caja, sobre todo en el cálculo de los costes de adquisición, dado que son a éxito siempre y no hay un coste de inversión en marketing que dependa posteriormente del ratio de conversión de visita a cliente final en el embudo de ventas.

4.1.3 Prima media anual

Para el cálculo de la prima anual media hemos extraído los precios de los 10 vehículos más adquiridos en 2020 y calculado el precio a terceros y todo riesgo para tres franjas de edad: 30, 35 y 40, donde se encuentra nuestro *target*. Hemos extraído el precio de la prima anual de las 5 aseguradoras líderes en volumen de negocio: Mapfre, Allianz, Mutua Madrileña, AXA y Línea Directa (Turboseguros, 2020).¹

El precio medio obtenido es de 275 € anuales para el seguro a todo riesgo y 180 € anuales para el precio del seguro a terceros. Teniendo en cuenta el riesgo de nuestro producto en términos de suscripción para la aseguradora que soporta el riesgo, así como el nivel de comisiones superior al de la media del mercado, nuestro producto se estima que tendrá una sobreprima general de un 20% sobre el precio medio del mercado, de tal forma que nuestro seguro a todo riesgo tiene un precio de 330€ y el seguro a terceros un precio medio de 215€. Teniendo en cuenta una distribución de cartera, siguiendo la distribución media del mercado de un 70% seguros a terceros y un 30% de seguros a todo riesgo, la prima anual media resultante de toda la cartera será de 250€. Hay que aclarar también que, sobre este precio, nuestro producto al tener una estructura mensual, realmente lo que percibirá el cliente es una mensualidad de 20,8€ al mes.

¹ <https://www.turboseguros.com/blog/seguros-de-coche/ranking-mejores-aseguradoras-de-coches/>

Las primas crecen anualmente, por actualización del IPC y por incremento en el riesgo de cada cliente, en caso de haber siniestros se encarece, en caso de no haberlos, suele haber bonificaciones por parte de la aseguradora. En nuestro modelo asumimos un crecimiento anual medio de la prima de un 5% año tras año.

4.1.4 *Customer Lifetime Value (LTV)*

El *Customer Lifetime Value* (en adelante, LTV) es una de las métricas más relevantes a la hora de calcular la rentabilidad de un nuevo producto en el mercado. Éste hace referencia a la totalidad de los ingresos generados por un cliente a lo largo de toda su vida como cliente. Por lo tanto, para su cálculo, debemos tener en cuenta, varias variables: tique medio anual y retención. En nuestro caso en concreto, se complica el cálculo dada la estructura de comisiones, las variables para tener en cuenta son las siguientes:

- Prima media anual: 250€ de prima anual media.
- Retención de la cartera: asumimos una retención anual del 50% de la cartera.
- Comisión *upfront*: 30% de comisión de nueva producción.
- Comisión de cartera: 15% de comisión por renovación.
- *Clawbacks*: 60% el primer año y 30% el segundo año, sobre la comisión *upfront*.
- Crecimiento anual de la prima: un 5% anual estimado.
- Vida del cliente: 5 años.

Para realizar el cálculo del LTV, procedemos de la siguiente forma:

- Año 1: (*upfront* * prima media anual) – (*upfront* * *clawback* * (1 – retención))
- Año 2: (comisión de cartera * retención * prima media anual * tasa de actualización de la prima) – (*upfront* * *clawback* * (1-retención))
- Año 3, 4, 5: (comisión de cartera * retención * prima media anual * tasa de actualización de la prima)
- LTV: la suma de todos los flujos de ingresos anteriores.

En nuestro caso concreto, el LTV es de 116,50€, que serían las comisiones totales cobradas por SingleCover en toda la vida de un cliente. Esta métrica es esencial a la hora de calcular la rentabilidad del modelo de negocio, como veremos más adelante, en caso de que el coste de adquisición (CAC) sea superior que el LTV, el modelo de negocio no

es rentable ni escalable, en caso de que la relación sea positiva, sí que es rentable la adquisición de clientes. Es importante recalcar el escalonado de las comisiones, en el caso de SingleCover, el primer año se cobra un 30% de comisión, lo que permite amortizar más costes de forma inicial, sacrificando también así comisiones de renovación más elevadas.

4.2 Estructura de costes

SingleCover presenta una estructura de costes reducida y con la mayoría en costes variables, salvo los gastos de equipos y servicios informáticos, la oficina donde se localiza el equipo y los sueldos y salarios. En este apartado analizaremos la evolución de los sueldos y salarios, la estructura del equipo, así como los costes variables más relevantes: la inversión en marketing y tecnología.

4.2.1 Sueldos y salarios

El equipo de SingleCover se compone inicialmente de los tres socios fundadores, los cuales no recibirán remuneración alguna por su actividad durante los primeros 6 meses, y se contratarán durante el primer año, un marketing manager, responsable de ejecutar las campañas de marketing, y una persona responsable de la actividad de distribución, para lograr la licencia de corredor frente a la DGSFP. Estas dos incorporaciones suponen en total un gasto anual para el primer año de 45.000€.

Tras el primer año y habiendo recibido ya la segunda ronda de financiación de 500.000€, como detallaremos más adelante en el apartado correspondiente, los socios fundadores pasaran a tener un salario de 35.000€ cada uno e incorporar a un ingeniero de software con un sueldo de 35.000€. Con esta incorporación, el segundo año, SingleCover tendría un gasto total en recursos humanos de 220.000€.

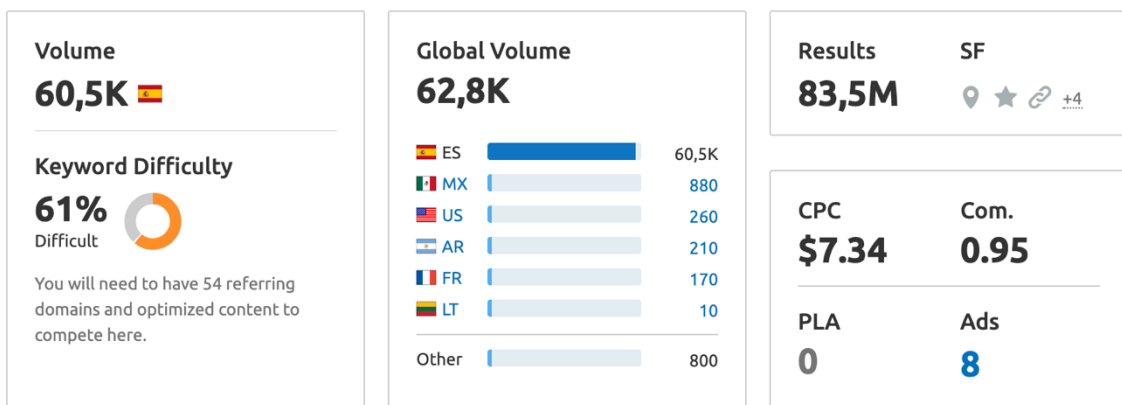
4.2.2 Inversión en marketing y campañas de publicidad

Esta es la partida más importante de los costes variables de la empresa. El primer año se realizará una inversión de 20.000€ en campañas de publicidad en total, gestionadas por el marketing manager que estará en plantilla junto con el director de marketing y ventas.

En este sentido, para poder analizar la rentabilidad de esa inversión, debemos implementar un mecanismo de medición de retorno por canal (en adelante, RPC), el cual nos permite conocer, según la rentabilidad de cada segmento, cuales son los canales y targets más rentables.

Para el segundo año de operaciones, se gastarán 50.000€ en marketing, duplicando el presupuesto y en consecuencia, tras el aprendizaje generado el primer año, multiplicando por más del doble las ventas.

Para poder analizar el volumen generado a partir de la inversión de marketing, analizaremos como se hace en el canal líder, y esto se replica en todos los canales de marketing digital salvo en los comparadores de seguros, los cuales funcionan por comisiones a éxito o como una correduría con operaciones de cobrokerage. Analizaremos los costes del canal Google, con anuncios pagados en buscador, lo también llamado *Search Engine Marketing* (en adelante, SEM). Para analizar el volumen, debemos extraer el volumen de búsquedas de seguros de coche en internet y ver el coste de traer a un visitante del buscador, interesado en seguros de coche, a nuestra página web.



Búsqueda de la palabra: seguros de coche (Semrush, 2021)

Como podemos observar en la tabla superior, el volumen de búsquedas es de 60mil en España mensuales, con un coste medio de cada visita de 7 dólares, aproximadamente al cambio (5/6/2021), 5,5 euros. Por lo tanto, teniendo en cuenta que nuestro presupuesto en marketing anual del primer año es de 20.000€, que el 60% de nuestros clientes tienen su origen en Google con SEM, 12.000€ serán invertidos en este canal de adquisición y se

generarán 2.181 visitas en el primer año a la web. A partir de este punto el visitante es un cliente potencial y seremos nosotros los encargados de convertirlo en cliente final.

4.2.3. Inversión en tecnología

Una de las partes más importantes del negocio es la tecnología empleada en la suscripción y en la captura del riesgo a través de la aplicación informática del móvil. La suscripción dinámica supone un proceso en el cual SingleCover, como corredor de seguros, evalúa a través de inteligencia artificial los diferentes seguros disponibles para el cliente, según va respondiendo a las preguntas del cuestionario, se van reduciendo las posibles aseguradoras y se optimiza según el precio, para dar siempre la mejor cobertura posible con la prima más baja del mercado. Este proceso se realiza de forma interna y el desarrollo de la tecnología también.

Más allá del proceso de suscripción dinámica, la aplicación móvil tiene gran relevancia, dado que es la encargada de medir, a través de un SDK, el estilo de conducción de los asegurados (frenada, aceleración, velocidad...) para poder, con esa información, mejorar y personalizar el producto de cara a la renovación en los próximos años. La aplicación móvil, aparte de parametrizar la conducción, tiene la funcionalidad de panel de control, donde el asegurado podrá modificar su producto, cancelarlo y solicitar asistencia con su asesor personal. Esta última parte es un desarrollo menor, dado que no supone una tecnología de tanta profundidad como las anteriores, sino meramente de visualización.

Aparte de los procesos de cara al cliente final, también se incluyen en este apartado la inversión en servidores locales, en la nube, los softwares utilizados y los equipos informáticos para el desarrollo de las funciones del equipo. Esta partida, salvo los equipos informáticos, son costes variables, que fluctúan en función de variables como el tráfico web, el volumen de pólizas vendidas o el almacenamiento de estas.

Respecto a la estimación de costes, hemos contactado con una agencia de desarrollo web en concreto (Desarrollo Web Total, Madrid), la cual nos ha facilitado un coste estimado del desarrollo para arrancar el proyecto, cubriendo un plazo de 1 año desde la salida al mercado. En concreto, la forma de trabajo será similar al de una consultora, en la cual, su equipo se integra en el nuestro, pero se considera un coste externo facturado de forma

independiente. El coste estimado para el proyecto para el primer año es de aproximadamente 25.000€, posteriormente, para el segundo año, aproximadamente de 50.000€. Estos costes se estiman en base a la disponibilidad de los recursos humanos que aporta la agencia a la empresa.

4.3 Proyecciones financieras

A continuación realizaremos una estimación de las proyecciones financieras de SingleCover, centrándonos en los cálculos por rentabilidad unitaria por cliente. Además, analizaremos los *Key Performance Indicators* (en adelante, KPI) que servirán para analizar el correcto funcionamiento de la empresa y la rentabilidad de esta. Por otro lado, veremos el punto de rentabilidad unitario (*Breakeven por cliente*) a través de la relación LTV: CAC.

4.3.1 Proyecciones de ingresos y gastos

Para la realización de la previsión de los ingresos, analizamos dos cuestiones clave ya presentadas, en primer lugar el ticket medio por cliente (prima anual media) y en segundo lugar la retención, los cuales nos permiten calcular de forma unitaria el ingreso por cliente. En base a estos cálculos podemos ver el ingreso medio que genera un asegurado en la cartera, ahora lo siguiente más importante es calcular el volumen de pólizas, es decir, el tamaño de la cartera y el número de clientes de SingleCover.

Para poder analizar el volumen total de pólizas, debemos calcular el coste de adquisición de un cliente (en adelante, CAC) y dividir el presupuesto total de marketing entre el coste de adquisición, que nos dará el número de clientes que podemos adquirir con ese presupuesto. El coste de adquisición de un cliente puede calcularse de diferentes formas, la más usadas es dividir la totalidad del presupuesto de marketing entre la totalidad de las pólizas vendidas. A continuación, detallamos el cálculo del CAC aplicado a SingleCover:

Datos para tener en cuenta:

- Presupuesto anual en marketing: 20.000€ para el pimer año.
- Distribución de los canales de distribución (%):
 - 60% buscadores a través de SEM.

- 15% redes sociales.
- 10% buscadores con posicionamiento orgánico (En adelante, SEO)
- 15% colaboradores externos: comparadores o corredores.
- Costes por canal de adquisición:
 - SEM (Buscadores con medios de pago): 5,5€ por visitante.
 - SEO (Buscadores con posicionamiento orgánico)
 - Redes sociales: 5 euros por visitante.
 - Colaboradores externos: 150€ por cliente adquirido.
- Ratio de conversión de visitante a cliente final: una media total de un 7 % de visitante a la web a cliente final.

Cálculo del CAC:

Presupuesto total de marketing / (((Presupuesto total de marketing * cada uno de los canales (%)) / coste por visitante por canal) * Ratio de conversión de visitante a cliente final)

En concreto, para SingleCover, el CAC es de 120€, teniendo en cuenta la totalidad de los canales. Una vez extraído el CAC, podemos analizar el volumen total de pólizas para el primer año, si dividimos el presupuesto total de marketing entre el CAC (20.000€/120€, para el primer año) generaríamos un total de 166 pólizas el primer año y 416 pólizas el segundo año.

Una vez conocemos el volumen de pólizas, con el LTV que calculamos anteriormente, conocemos los ingresos aproximados por cliente, 116,50€, con una retención de un 50% anual de clientes, lo cual es muy conservador. Multiplicamos el LTV por el número de pólizas y extraemos los ingresos totales que generará la cartera en los próximos 5 años: 19.339€ para la cartera del primer año y 48.464€ para la cartera generada en el segundo año.

Para la estimación de los gastos, tenemos que sumar las partidas ya presentadas, que representan el volumen más importante a nivel de costes, recursos humanos, marketing e informática:

- Recursos humanos: 45.000€ el primer año.

- Recursos informáticos: 25.000€ el primer año.
- Inversión en marketing: 20.000€ el primer año.

La totalidad de los costes ascienden a 90.000€ para el primer año, a los que hay que sumar 9.000€ de contingencias, como el 10% de los gastos totales estimados.

Una vez conocidos los gastos, los ingresos del primer año, los cuales no son los del LTV calculados, se calculan multiplicando el volumen de pólizas por la prima media por la comisión *upfront* (166 pólizas * 250€ * 30%), unos ingresos totales de 12.450€.

4.3.2 *Key Performance Indicators*

Los KPI son indicadores que nos permiten visualizar el funcionamiento de una compañía de forma dinámica, ya sea en el sentido financiero u operativo, dado que proporcionan métricas en tiempo real de variables dinámicas como, por ejemplo, volumen de tarificaciones diarias, ratios de conversión... En comparación con las cuentas de resultados o los balances, aportan una información más útil y dinámica de cara a la toma de decisiones continua de la compañía. En el caso de SingleCover ya hemos explicado dos indicadores clave, CAC y LTV, a continuación, detallaremos otros indicadores y su importancia en el ámbito financiero.

Antes del análisis, destacar la gran importancia de distinguir los indicadores que tienen un efecto multiplicador sobre los resultados de la compañía y los que tienen un efecto lineal sobre los resultados, un ejemplo de esto es el ratio de conversión de visita a cliente vs. el presupuesto de marketing. Mientras el primero un incremento de un 1 % sobre un 7% supone un 20% más de las ventas, para conseguir el mismo efecto con la inversión en marketing, debemos incrementar el presupuesto un 20%, esto es importante destacarlo, dado que enfocarse en los primeros es mucho más relevante que en los segundos, por la escasez de recursos e independencia frente a terceros.

Respecto a los KPI clave en el modelo de SingleCover:

- *Burn Rate*: hace referencia a la cantidad de dinero gastada que sobrepasa los ingresos en un ámbito de tiempo determinado, normalmente medido de forma mensual. Esto nos permite conocer cuanto dinero necesitamos en términos de financiación.

- LTV:CAC: ya hemos visto el cálculo y lo que significan, pues bien, la relación entre ellos es muy importante para cualquier Startup, da una visión de rentabilidad unitaria por cliente, permite conocer la rentabilidad obtenida por cada euro invertido en un cliente.
- Coste por visita: coste por visitante único a nuestra página web.
- Ratio de conversión: el porcentaje de visitantes a la web que terminan contratando el seguro.
- *Loss ratio*: es la totalidad de siniestros pagados ente el volumen total de primas cobradas más el coste de la gestión de los siniestros. Es importante conocerlo para evaluar la siniestralidad en comparación con el resto de los competidores del mercado y la eficiencia en costes de la gestión de los siniestros. Cuanto más alto sea, peor.

4.4 Necesidades de capital

Las startups tienen un *burn rate* muy superior al de una compañía tradicional, esto se debe a la intensidad de capital necesaria para el alto crecimiento del negocio. Para cubrir estos déficits de flujos de caja operativos, acuden a inversores, tanto personales, conocidos como *business angels* como institucionales, fondos de inversión de capital riesgo, los cuales, entrando en el capital a cambio de una inversión, permiten financiar el crecimiento y cubrir los déficits. En este apartado explicaremos las distintas fases por las que pasa una startup en su proceso de levantamiento de capital y las necesidades específicas de SingleCover.

4.4.1 Rondas de financiación

Según la fase en la que se encuentre el negocio en concreto, hay un nombre concreto que lo denomina y a la cual se le atribuyen determinadas rondas de financiación. Esta división se realiza, dependiendo del sector, de diferentes maneras, pero generalmente está relacionado con la valoración y la facturación:

En primer lugar, hacer una primera distinción entre el conocido como *early stage* y *late stage*. El primero hace referencia a compañías con un valor inferior a los 200 millones de euros, y el segundo a compañías con una valoración superior, destinadas generalmente a

una venta o salida a bolsa, también se conoce a esta fase como *growth capital*. Nosotros nos centraremos en el primer grupo a continuación.

Respecto a las diferentes rondas de financiación dentro del *early stage*, hay varias rondas de financiación:

- Pre-semilla: en esta ronda la empresa todavía no tiene un producto en el mercado, se está preparando para salir, el foco de los inversores en esta fase es tener un equipo sólido detrás de la idea, un plan de ejecución convincente y que el tamaño de mercado sea suficiente. En esta fase es donde se encuentra SingleCover. Las rondas de financiación tienen un tamaño medio de entre 50.000€ y 150.000€ en esta fase.
- Semilla: en esta ronda la empresa ya ha salido a vender el producto al mercado y busca financiación para poder potenciar la comercialización. Los importes de estas rondas giran entre los 150.000€ y los 750.000€.
- Serie A: en este punto, la empresa ya ha alcanzado el punto conocido como *product market fit*, en el cual se ha logrado encajar el producto en el mercado con una metodología escalable. En estas rondas, el importe medio gira desde 1 millón de euros hasta 3 millones de euros.

4.4.2 Necesidades de financiación para SingleCover

Para establecer las necesidades de financiación de SingleCover debemos tener en cuenta la necesidad de financiación de los flujos de caja del primer año, previo a la siguiente ronda de financiación. En este sentido, dado que para el primer ejercicio tenemos unos ingresos totales de 12.450€ y unos gastos totales de 90.000€, el déficit en el flujo de caja operativo es de 77.550€, que es la cantidad a financiar para poder afrontar el *cash burn* del primer año. Como explicamos en el anterior apartado, dado que la situación actual de la compañía es todavía anterior a la salida al mercado y a vender, la ronda de financiación adecuada sería pre-semilla, en este caso, las valoraciones de las startups son de 1.000.000€ *pre-money*, que sumándole la cantidad financiada, daría una dilución de capital de un 7,75% con un *post-money* total de 1.077.550€. Estas primeras rondas de financiación suelen ser cubiertas por Business Angels o fondos de capital riesgo enfocados en fases pre-semilla como por ejemplo: Cabiedes, Encomenda, JME Ventures o Seedcamp, los tres primeros españoles y el último inglés.

5 CONCLUSIONES

El sector de los seguros tanto a nivel nacional como internacional, es uno de los que más volumen de facturación gestiona en el mundo. Tal y como sucedió con el sector financiero hace unos años con el movimiento *fintech*, lo mismo está sucediendo con la tendencia *insurtech*, el volumen de financiación de startups en este segmento está creciendo año tras año. Los productos tradicionales de seguros están obsoletos y presentan una rigidez que se aleja de los nuevos productos de suscripción flexibles y digitales.

En este sentido, uno de las verticales con mayor volumen del sector son los seguros del automóvil, en primer lugar, porque es el transporte personal por excelencia y en segundo lugar, porque se trata de un seguro obligatorio. Esta clase de productos actualmente no tienen en cuenta la conducción del asegurado y ofrecen primas fijas injustas. Además, no existe todavía en el panorama español ninguna aseguradora con un producto digital que se ajuste a la demanda de la tendencia actual de pago por uso, flexibilidad y tecnología del consumidor habitual. Frente a esta necesidad, hemos desarrollado SingleCover.

SingleCover es una startup de seguros de coche que permite una contratación y gestión de la póliza completamente digital, además de ajustar tu precio según el estilo de conducción del asegurado. De esta forma, conseguimos un producto de suscripción, sin permanencia más justo que los seguros tradicionales. SingleCover actúa como una correduría de seguros a nivel regulatorio, vendiendo con marca propia el producto de marca blanca desarrollado en conjunto con una aseguradora.

A través de la extracción del coste unitario de adquisición por cliente y el cálculo del valor de vida del cliente, hemos podido calcular los ingresos del primer año y la rentabilidad por cliente, en concreto, para el primer ejercicio, SingleCover tendrá unos ingresos totales de 12.450€ y el segundo ejercicio, de aproximadamente 50.000€. Teniendo en cuenta unos gastos operativos de 90.000€ para el primer ejercicio, las necesidades de financiación de la compañía son, para el primer ejercicio de aproximadamente 80.000€, que se financiarán a través de una ampliación de capital.

6 BIBLIOGRAFÍA

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

Última visita: 1/6/2021

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

Última visita: 13/04/2021

Asociación Española de Empresas de Consultoría (AEC) (2020). *El sector insurtech ha llegado para quedarse.* <https://aeiconsultoras.com/noticia-nota-de-prensa-asociados/el-sector-insurtech-ha-llegado-para-que-darse/>

Última visita: 14/04/2021

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

Última visita: 14/04/2021

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

Última visita: 1/6/2021

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

Última visita: 1/6/2021

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

Última visita: 1/6/2021

GP. Bullhound (2019). *Autotech: The mother of all tech battles.*

Última visita: 1/6/2021

Kareh, A. (03 de enero de 2018). *Forbes.* Recuperado el 02 de marzo de 2020, de *Evolution Of The Four Ps: Revisiting The Marketing Mix:* <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*. Essex, Harlow, Inglaterra: Pearson Education Limited.

Lausan (2015). *¿Sabes cuántos talleres de reparación de vehículos hay en España?* <https://www.lausan.es/noticias/¿sabes-cuántos-talleres-de-reparación-de-veh%C3%ADculos-hay-en-españa>
Última visita: 02/06/2021

Ley 17/2009, de 23 de noviembre, sobre el libre acceso a las actividades de servicios y su ejercicio (<https://boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2009-18731>)
Última visita: 02/06/2021

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*. Castellón de la Plana, España: Universidad Jaime I.

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.
(<https://www.boe.es/buscar/pdf/2004/BOE-A-2004-18911-consolidado.pdf>)
Última visita: 05/06/2021

Statista (2021). *Evolución anual del peso del sector asegurador en relación al PIB en España entre 2011 y 2019*. <https://es.statista.com/estadisticas/569567/aportacion-del-sector-asegurador-espanol-al-pib/>
Última visita: 05/06/2021

UNESPA (2019). *Número de vehículos asegurados por coberturas*. <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>
Última visita: 05/06/2021

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

Última visita: 13/06/2021

Semrush (2021). Análisis de keywords relacionadas con la industria del automóvil. <https://www.semrush.com/analytics/keywordoverview/?q=seguros+de+coche&db=es>

Última visita: 13/06/2021

Dealroom (2021). *The State of European Insurtech 2021*. <https://dealroom.co/blog/the-state-of-european-insurtech-2021> Última visita: 13/6/2021

Astorya VC (2021). Insurtech funding peaks 2021. <https://astorya.io/#/case-studies>

Última visita: 13/6/2021