



Universidad Internacional de La Rioja
Facultad de Empresa y Comunicación

Grado en Administración y Dirección de Empresas (ADE) /
Curso de Adaptación al Grado en Administración y Dirección
de Empresas (ADE)

**Proyecto de consultoría para aseguradoras de autos
para incentivar la contratación de conductores jóvenes
y nóveles basado en la seguridad
“New Drivers”**

Trabajo fin de estudio presentado por:	Juan Ignacio Alonso Crespo
Tipo de trabajo:	TFG
Modalidad de trabajo:	Individual
Director/a:	María José Solís
Fecha:	21 de septiembre de 2022

Índice de contenidos

Resumen	6
1. Introducción	7
1.1. Planteamiento y Justificación del problema.....	10
1.2. Objetivos del TGF.....	11
1.3. Elementos Innovadores del Proyecto	12
2. Análisis Interno y Externo	14
2.1. Análisis del Entorno Específico: 5 Fuerzas de Porter.....	14
2.1.1. Clientes	14
2.1.2. Proveedores.....	18
2.1.3. Competidores	19
2.1.4. Productos Sustitutivos.....	19
2.1.5. Barreras de Entrada.....	20
2.2. Análisis Interno	20
2.2.1. Organización	20
2.2.2. Flujo de Producción	24
2.2.3. Análisis DAFO.....	25
2.2.4. Análisis CAME	27
2.2.5. Misión Visión y Valores.....	31
2.3. Análisis Externo: PESTEL	32
2.4. Modelo de negocio CANVAS.....	37
3. Plan de Marketing.....	43

3.1. Marketing Mix.....	43
3.2. Presupuesto del Departamento Comercial y de Marketing	50
4. Información Corporativa	51
4.1. Localización	51
4.2. Forma Jurídica.....	52
4.3. Equipo Directivo.....	52
4.4. Estructura de costes.....	53
5. Plan Económico -Financiero	56
5.1. Inversión y Financiación Inicial	56
5.2. Cobros y pagos: Plan de Tesorería.....	58
5.3. Estados Previsionales: Balances y Cuentas de Pérdidas y Ganancias Previsionales .	62
5.4. Análisis económico y Financiero	64
5.5. Análisis de Escenario Alternativo.....	68
6. Conclusión, Limitaciones y Plan de Contingencia.	71
6.1. Conclusión.....	71
6.2. Limitaciones	71
6.3. Plan de Contingencia	72
7. Referencias Bibliográficas	73

Índice de figuras

Figura 1. Relación Entre la Edad y la Siniestralidad	8
Figura 2. Coste Medio de las Primas de Auto en Jóvenes.....	12
Figura 3. Principales Aseguradoras de Auto en España.....	14
Figura 4. Evolución a 5 años de los RRHH de “New Drivers”	22
Figura 5. Flujo de Producción.....	24
Figura 6. Evolución PIB / Inflación.....	33
Figura 7. Plantilla Modelo CANVAS.....	37
Figura 8. Análisis CANVAS “New Drivers”	38
Figura 9. Semáforo “New Drivers”	43
Figura 10. Tarifas Mínimas.....	48
Figura11. Cálculo del Ratio de Liquidez.....	65
Figura 12. Cálculo VAN.....	66

Índice de tablas

Tabla 1. Previsión de Firmas de Contratos según Tamaño de Cliente.....	15
Tabla 2. Cuadro Resumido de Ingresos a 5 Años.....	16
Tabla 3. Perspectiva Económica. Punto de Vista de un Cliente	17
Tabla 4. Presupuesto Comercial y Marketing “año 1”	51
Tabla 5. Costes de Desarrollo.....	54
Tabla 6. Costes Iniciales.....	55
Tabla 7. Tabla de Coeficientes de Amortización AEAT’2022.....	57
Tabla 8. Amortización de Inmovilizado.....	57
Tabla 9. Previsión de Ingresos a 5 años.....	59
Tabla 10. Previsión de Gastos a 5 años.....	60
Tabla 11. Tesorería “New Drivers”	61
Tabla 12. Balance Previsional.....	62
Tabla 13. Resultado del Ejercicio.....	63
Tabla 14. Análisis Económico Financiero.....	64
Tabla 15. VAN y TIR.....	67
Tabla 16. Análisis Previsional Alternativo.....	68
Tabla 17. VAN y TIR Alternativos.....	69

Resumen

“New Drivers” es lo que en el sector asegurador se conoce como una agencia de gerencia de riesgos, cuya función principal es la de conseguir una reducción de la siniestralidad (número e intensidad de los siniestros), con ello, las compañías de seguros consiguen reducir sus indemnizaciones y aumentar sus beneficios.

Los jóvenes conductores, al tener menor percepción del riesgo y falta de pericia al volante, tienen más siniestros, y por tanto, pagan una elevada prima de seguro que dificulta que puedan contratar este servicio (que es obligatorio).

Muchos jóvenes conductores conducen prudentemente y se ven afectados, de manera injusta, por esta situación.

“New Drivers” a través de una App conseguirá que los jóvenes conductores mejoren su forma de conducir, y de esta manera, puedan pagar un precio razonable por su seguro.

Palabras clave: jóvenes conductores, prima de seguro, gerencia de riesgos, reducción de siniestralidad, App.

Abstract

“New Drivers” is what is known in the insurance sector as a risk management agency, whose main function is to achieve a reduction in accidents, (number and intensity of claims) with this, insurance companies manage to reduce their compensations and increase their benefits.

Young drivers, having a lower perception of risk and lack of skill behind the wheel, have more accidents, and therefore pay a high insurance premium that makes it difficult for them to hire this service (which is mandatory).

Many young drivers drive safely and are unfairly affected by this situation.

“New Drivers” through an App will get young drivers to improve their driving, and in this way, they would pay a reasonable price for their insurances.

Keywords: young drivers, insurance premium, risk management, reduce compensations, app.

1. Introducción

La cultura del seguro en España es muy débil en comparación con nuestros vecinos, en el caso del seguro de auto es especialmente grave la falta de aseguramiento que existe, la Dirección General de Tráfico (DGT), ya ha alertado de ello en un artículo de su propia revista, “*2,7 millones de vehículos zombies*”, publicado en abril de 2021.

En el caso de los conductores jóvenes, (sobre todo, menores de 25 años), todo se complica aún más, debido a que tienen una enorme barrera de entrada en la contratación de un seguro de automóvil a su nombre, ya que las compañías aseguradoras elevan mucho las primas, haciendo disuasoria la contratación del seguro a su nombre.

Existen dos razones que alegan las aseguradoras para poder justificar esta elevación tan significativa en las primas, además de la evidente de falta de pericia por falta de experiencia:

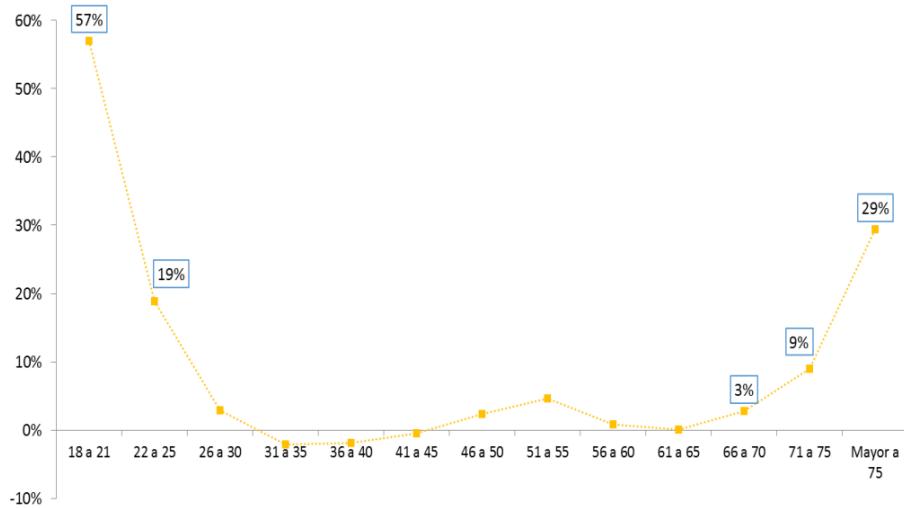
- a) Los conductores nòveles, al no haber conducido antes, no tienen historial de siniestralidad, (principal baremo para fijar la prima en el mercado asegurador español, más adelante hablaremos de este fichero, denominado SINCO), y es una incertidumbre cómo conducirán.
- b) Los jóvenes, debido a una menor percepción del riesgo, tienen estadísticamente más accidentes, y en consecuencia, cuestan más dinero a la aseguradora.

La figura 1 muestra la relación entre edad y siniestralidad, evidenciando que entre los 18 y los 30 años, la frecuencia de accidentes se reduce cerca de un 60%, lo que justifica totalmente que los jóvenes menores de 30 años paguen mucho más por su seguro de auto.

Seguramente, uno de los informes más completos que existen al respecto es el de la Fundación Ponle Freno, “Estudio de Edad y Siniestralidad” (Axa, 2019), en el que queda claro el enorme impacto que tiene la edad en la siniestralidad.

La figura 1, extraída de dicho estudio, y mostrada a continuación, impacta de forma visual, al ver la gravedad de los datos.

Figura 1. Relación entre la Edad y la Siniestralidad



Fuente: Fundación AXA Atresmedia. Ponle Freno (2019)

La tecnología actual permite monitorizar la forma de conducir sin ninguna dificultad, avisando al conductor de qué está haciendo para que sus trayectos sean peligrosos, (velocidad excesiva, toma imprudente de curvas, frenazos y acelerones, uso del móvil...).

Esto nos permitiría cobrar una prima o tarifa normal a un joven que conduzca sin conductas de riesgo, y así evitar que se cumpla la máxima de que “pagan justos por pecadores”.

Actualmente, en el mejor de los casos, para bordear el problema de los precios altos, los padres aseguran el coche que habitualmente usan sus hijos, poniéndose ellos como tomadores y conductores habituales, (aprovechando su histórico de siniestralidad).

El hijo, en la mayoría de las ocasiones, ni siquiera aparecerá en el seguro como conductor ocasional, y en caso de siniestro deberá “rogar” a la parte contraria que “acepte” poner en el parte que conducían su padre o madre, esta posibilidad, (bastante aceptada socialmente) desaparece en casos de intervención policial en el siniestro, y en cualquier caso es una falsedad con consecuencias legales, no por ello poco frecuente.

Esta realidad es problemática, ya que, en España, el seguro de automóvil es obligatorio, y deja a muchos nuevos conductores en situaciones de vulnerabilidad.

Hay que insistir que, aunque preferentemente este es un problema de jóvenes, cualquier nuevo conductor, independientemente de su edad, tendrá un problema similar, por lo tanto, el volumen de afectados, y en consecuencia, de público objetivo susceptible de beneficiarse del modelo de aseguramiento que proponemos, es aún mayor que el grupo de edad de 18 a 25 años.

Una vez planteada la presente situación, y analizadas las posibilidades que el desarrollo tecnológico ofrece, con sobrada capacidad de neutralizar los problemas anteriormente planteados, gracias a la monitorización en tiempo real de la conducción, parece evidente que se puede (y se debe) trabajar en este sentido, y este proyecto pretende aportar una posible forma de hacerlo.

¿QUÉ ES SINCO?

La prima que ofrecen las aseguradoras se basa en estadísticas que tienen en cuenta datos históricos sectoriales, denominados técnicamente proxys, en base al tipo de vehículo, código postal, tipo de garaje, edad del conductor... y además, en el caso de que el conductor tenga histórico de siniestralidad, esta prima se verá modificada, al alza o a la baja, por la información obrante en ese fichero siniestral, denominado SINCO.

Este fichero promovido por la patronal del seguro, que en el caso de España es la Unión Española de Entidades Aseguradoras y Reaseguradoras, conocida como UNESPA, y que aglutina al 96% del mercado asegurador nacional, es alimentado permanentemente por la mayoría de las compañías que operan en el ramo de autos en nuestro país, con los datos siniestrales de todos los conductores que figuren en las pólizas como habituales, no así los ocasionales, guardando la información de los últimos 5 años de cada conductor.

Lo habitual es que alguien con 5 o 6 años de permanencia en SINCO, y que presente un histórico siniestral aceptable, goce de descuentos de aproximadamente un 50%.

La propuesta de este TFG propone en sí una modificación sustancial del modelo asegurador actual, sustituyendo, o complementando, el fichero de siniestralidad SINCO por una tecnología que hiciese posible la conversión de datos de calidad de conducción en descuentos o incrementos de la prima de forma totalmente personalizada.

Cabe destacar, como curiosidad, que una compañía de primer nivel como Mutua Madrileña, ha decidido no incluirse en este fichero. Ellos deciden la oferta de entrada a cada cliente, y además, así, se dificulta la salida del cliente. Sin embargo, es minoritario, y solo existe alguna otra pequeña mutua que no esté adherida a SINCO.

1.1. Planteamiento y Justificación del problema

Actualmente, y gracias al desarrollo tecnológico, es posible controlar la calidad de la conducción de una persona en tiempo real y reportar feed back inmediato al smartphone del conductor, (por ejemplo), avisándole qué está haciendo mal, para que él mismo pueda corregirlo, (no todos los parámetros que afectan a la seguridad son tan obvios como la velocidad, y por tanto, pueden pasar desapercibidos para un conductor sin experiencia).

Esto posibilitaría que un conductor novel que conduzca aceptablemente bien no tenga por qué pagar más prima exclusivamente por razón de su edad y/o inexperiencia, facilitándole así la regularización de su situación respecto del seguro de auto y eliminando las consecuencias negativas de circular en una situación aseguradora irregular.

No obstante, la consecuencia más trascendente, sería que los jóvenes podrían conducir con la ayuda de esta tecnología de forma más segura, y por tanto, la probabilidad de que sucediera una desgracia se vería drásticamente reducida, logrando además, que adquieran unos hábitos de conducción seguros, que tendrían para toda su vida.

Tecnológicamente, este planteamiento no debiera ser problemático, ya que existen multitud de App's que monitorizan el más mínimo movimiento que se realice, por lo tanto, no supone un reto.

Por otro lado, en el sector asegurador existe una actividad que es la “gerencia de riesgos”, ésta, va encaminada a tomar medidas para disminuir los riesgos, (de la naturaleza que sean), que soportan las personas o las empresas, para que ocurran menos siniestros, o de menor cuantía, y por tanto, las aseguradoras gasten menos dinero en indemnizar por los siniestros ocurridos.

Aunque todas las aseguradoras importantes tienen sus propios departamentos de gerencia de riesgos, cuando se trata de riesgos muy específicos también existen agencias de gerencia de riesgos externas, que son empresas super especializadas en cómo disminuir un riesgo concreto.

El propósito de este TGF, es demostrar que es factible y viable la creación de una agencia de gerencia de riesgos para el ramo de autos basada en la tecnología, y que permita a sus clientes, (aseguradoras con ramo de autos), contratar a conductores jóvenes con una prima razonable.

La empresa se llamará “New Drivers”, y trabajaríamos “a medida”, integrando nuestras funcionalidades de gerencia de riesgos dentro de los propios sistemas de comunicación con el cliente, (principalmente la App), de nuestros clientes.

Planteamos la empresa descrita como una apuesta de tres socios, que son profesionales expertos del sector asegurador, con perfiles complementarios, y que plantean unos objetivos a cinco años, que permitan en ese momento una fuerte inversión en crecimiento o diversificación, además de una mejora sustancial de las condiciones económicas de los empleados.

1.2. Objetivos del TGF

➤ Objetivo General:

Analizar la viabilidad de una agencia de gerencia de riesgos de autos basada en tecnología, y enfocada a reducir la siniestralidad en el segmento de conductores jóvenes.

➤ Objetivos Específicos:

- Analizar los factores que inciden en la siniestralidad de autos en conductores jóvenes.
- Plantear un plan de comunicación y captación de clientes para la empresa.

- Generar un sistema de comunicación y transferencia de datos e información con los sistemas informáticos de las aseguradoras/cliente.
- Analizar la viabilidad económico-financiera del proyecto

1.3. Elementos Innovadores del Proyecto

- Vinculación de coste de seguro a la calidad de conducción.

Siguiendo la teoría de “cuánto mejor conduzcas, menos pagarás”, el sector asegurador tocaría de lleno el punto más sensible para el joven a la hora de tomar la decisión de contratar un seguro de auto, ya que el esfuerzo financiero que supone para un joven pagar su seguro de auto, es elevadísimo.

La figura 2 muestra datos obtenidos de Kelisto.com, uno de los mayores comparadores de seguro de auto, a través de una noticia que publicaron en Europapress en marzo de 2021, en el que informan que la prima media para tomadores de 18 a 25 años llegaba en 2020 a 1.212,43 € al año, siendo ese mismo año el salario bruto mensual de esa franja, 1.207 €/mes, según el Instituto Nacional de Estadística (INE). Como se observa la diferencia de precio con otras franjas de edad es enorme.

Figura 2. Coste medio de primas de seguro de auto por franjas de edad.



Fuente: Kelisto.com, agregador on-line, (2021).

Por lo tanto, un joven de 18 a 25 años necesitaría emplear, de media, más del 100% de una mensualidad de su salario neto para pagarse el seguro, siendo este porcentaje en la siguiente franja, la de 26 a 35 años, aproximadamente de un 30%, y aun menor en edades superiores.

Con estos datos es comprensible el escaso aseguramiento de jóvenes.

- Empoderamiento del conductor joven y/o novel.

Según la Real Academia Española, (RAE), empoderar es la adquisición de poder e independencia por parte de un grupo social desfavorecido para mejorar su situación.

El empoderamiento genera un círculo virtuoso en el que cuánto más consigues más te motiva a seguir mejorando, y no hay ninguna razón para que esto no sea aplicable también a la conducción.

En el momento actual solo existen refuerzos negativos, (multas, carné por puntos o incluso la cárcel), para corregir las faltas en la conducción, pero no existen refuerzos positivos tangibles e inmediatos, al carecer el joven, de la capacidad de hacer algo activamente para pagar menos por su seguro.

La recompensa económica en un sector de la población económicamente vulnerable parece uno de los métodos más rápidos para conseguir esa mejora en la calidad de conducción

2. Análisis Interno y Externo

2.1. Análisis del Entorno Específico: 5 Fuerzas de Porter

2.1.1. Clientes

Nuestro público potencial son las aseguradoras que operen en el ramo de autos en España, el mercado asegurador de autos en nuestro país está muy concentrado, y solo las tres primeras compañías, Mapfre, Allianz y Grupo Mutua Madrileña, tienen en cartera prácticamente la mitad de todas las pólizas vigentes. El informe que tradicionalmente ofrece ICEA en el mes de septiembre, tal y como muestra la figura 3, lo deja claro, y en 2021, la situación no varía.

Figura 3. Principales Aseguradoras de España

Grupos líderes en 2020 en seguros de Autos

Grupo	Primas (mill. €)	Var.	Cuota
1 MAPFRE	2.174,74	-3,60%	19,61%
2 GRUPO MUTUA	1.577,57	0,90%	14,22%
3 ALLIANZ	1.399,19	-6,87%	12,62%
4 AXA	974,56	-2,57%	8,79%
5 LÍNEA DIRECTA	754,66	-0,85%	6,80%
6 G. CATALANA OCCIDENTE	653,79	-0,53%	5,89%
7 REALE	560,79	2,94%	5,06%
8 LIBERTY	521,20	2,41%	4,70%
9 GENERALI	510,46	-1,51%	4,60%
10 ZURICH	368,31	-5,53%	3,32%

Fuente: ICEA (2021)

Por otro lado, hay que tener en cuenta, que actualmente hay unas 35 compañías operando en España el seguro de autos, de tal forma que también hay operadores en forma de pequeñas mutuas, o aseguradoras que se mueven en carteras de autos en torno a los 20.000.000 €.

Para el enfoque del negocio, hemos hecho 3 grupos de aseguradoras en función de su tamaño:

- **Grupo 1:** Pequeñas compañías (carteras en torno a 20 Mill – 30 Mill.)
- **Grupo 2:** Medianas compañías (carteras en torno a 40 Mill – 60 Mill.)
- **Grupo 3:** Grandes compañías (carteras hasta 100 Mill.)

Nuestro propósito es comenzar a colaborar con esas pequeñas compañías, ya que sin un modelo completamente pulido, el monumental tamaño de las grandes aseguradoras, así como la enorme variedad de medios de venta que tienen (agentes exclusivos, vinculados, corredores, colaboradores externos, agregadores, web, contact center propios, contact center subcontratados, canal banca seguros...), harían necesarias una ingente cantidad de medios, procedimientos, experiencia y equipo de los que carecemos.

En una segunda fase, aproximadamente en el tercer año, nos planteamos actuar sobre las compañías del grupo 2, y finalmente el objetivo es poder firmar acuerdo con alguna de las aseguradoras de menor tamaño del Grupo 3.

Nos parece realista plantear el siguiente plan de firmas a 5 años con dichos potenciales clientes:

Tabla 1. Programación de firmas de contratos según tamaño de cliente

AÑO	Grupo 1		Grupo 2		Grupo 3	
	Firma	Cartera	Firma	Cartera	Firma	Cartera
Año 1	1					
Año 2	2	1				
Año 3	2	3				
Año 4	1	5	1			
Año 5	0	6	1	1	1	0

Fuente: Elaboración propia.

Una importante ventaja de las aseguradoras es que generan cartera de clientes, que se mantienen durante años y pese a la agresividad comercial del sector, no suele haber movimientos anuales de más de un 15% de la cartera.

Nuestro modelo, sumando ingresos por puesta en marcha de proyectos e ingresos recurrentes de mantenimiento deberían arrojar los siguientes resultados económicos, de todo ello se dará mayor detalle en el apartado de análisis económico-financiero:

Tabla 2. Resumen de la previsión de Ingresos a 5 años.

AÑO	Grupo 1				Grupo 2				Grupo 3				TOTAL INGRESOS
	Nº firmas	€	Nº Carteras	€	Nº firmas	€	Cartera	Firma	Cartera				
Año 1	1	25.000	0,5	7.830									32.830
Año 2	2	50.000	1	62.901									112.901
Año 3	2	50.000	3	228.936									278.936
Año 4	1	25.000	5	434.136	1	37.500							496.636
Año 5	0	0	6	734.821	1	37.500	1	94.352	1	50.000	0		916.672
TOTAL INGRESOS ACUMULADOS EN 5 AÑOS													1.837.975

Fuente: Elaboración propia

Cabe recordar que los contratos se firman a 5 años, llevando consigo penalizaciones por resolver antes de tiempo el acuerdo.

Cabe destacar que una de las principales barreras que pondrán nuestros clientes, es el coste del proyecto, es decir, hay que convencer al cliente de que este modelo es rentable también para ellos.

¿Es interesante económicamente “New Drivers” para una aseguradora/cliente?

Para analizar si a una aseguradora podría interesarle contratar el servicio de “New Drivers” basta observar la siguiente tabla, en la que teniendo en cuenta cifras muy conservadoras de caída de cartera (15% anual) y de crecimiento de negocio (10% anual), si el primer año se firman 600 pólizas a 580 € de media con clientes que estén bajo nuestro modelo “New Drivers” (recordemos que para este segmento la prima media es de más de 1.000 €), al cabo de 5 años se habría generado un total de 4.960.077 € y se habrán captado 2.800 clientes jóvenes que antes no se tenían.

Esto es fundamental, ya que a partir del quinto año, las aseguradoras no tendrían que pagar nada a “New Drivers” pero la cartera les seguirá dando beneficios y el sistema de producción

estará iniciado. Es por tanto a partir de ese quinto año, cuando las ganancias son completas para la aseguradora.

Dado lo innovador e inexistente de nuestro servicio consideramos imprescindible este análisis, ya que entendemos que resulta creíble para cualquier comité de dirección de una aseguradora.

Tabla 3. Perspectiva económica de un posible cliente

Ánálisis Nueva Producción y Cartera		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Totales
Ingresos:		<i>(Cartera en €/año - Nueva Producción y Cartera)</i>					
Caída anual de cartera	15% (*1)	348.000	295.800	251.430	213.716	181.658	1.290.604
Aumento anual producción	10%	382.800	325.380	276.573	235.087	200.000	1.219.840
Pólizas año 1 s/prod. previa	600		421.080	357.918	304.230	250.000	1.083.228
Prima media póliza	580 €			463.188	393.710	330.000	856.898
(*1: Ingresos por Nueva Producción Anual)					509.507	450.000	509.507
TOTAL INGRESOS		348.000	678.600	997.890	1.311.395	1.624.192	4.960.077
Gastos no siniestrales:							
Gastos de adquisición	12%	41.760	45.936	50.530	55.583	61.141	254.949
Gastos gestión	2%	6.960	5.916	11.536	16.964	22.294	63.670
TOTAL GASTOS NO SINIESTRALES		48.720	51.852	62.066	72.547	83.435	318.619
Gastos siniestrales:							
GASTO SINIESTRALIDAD MEDIO	80%	278.400	542.880	798.312	1.049.116	1.299.354	3.968.061
TOTAL GASTOS		327.120	594.732	860.378	1.121.662	1.382.788	4.286.680
BENEFICIO TÉCNICO		20.880	83.868	137.512	189.732	241.404	673.396
Facturación "New Drivers"		32.830	62.901	103.134	142.299	181.053	522.217
I.V.A.		6.894	13.209	21.658	29.883	38.021	109.666
Total "New Drivers"		39.724	76.110	124.792	172.182	219.074	631.883
BENEFICIO NEGOCIO		-18.844	7.758	12.720	17.550	22.330	41.513

Fuente: Elaboración propia.

Si atendemos al estudios y publicaciones, como el que hacían desde el periódico financiero El Economista en enero de 2022 donde se indica que la mayoría de las compañías tienen un coste de siniestralidad de más de un 85%, nosotros hemos preferido ser muy conservadores y tener en cuenta, que la siniestralidad se reduce solo un 5%.

Los costes de adquisición son los destinados a conseguir la póliza, de aquí las aseguradoras pagan a sus intermediarios, campañas publicitarias o redes agenciales, lo habitual es entre un 10% y 15%.

Finalmente, los costes de gestión son los derivados de gestión administrativa y de servicios centrales para la gestión de la póliza, están muy aquilatados y las aseguradoras no gastan más del 2,5% de sus ingresos en ello.

Con todo ello, a los 5 años, la compañía habría obtenido 673.396 € de beneficio (y 2.800 clientes nuevos), siendo el presente análisis para una compañía aseguradora de las de menor tamaño, que hemos denominado Grupo 1.

Teniendo en cuenta nuestro planteamiento de facturación, a esa misma aseguradora, en 5 años, “New Drivers” le habría cobrado lo siguiente:

Como se ve en la tabla superior, el negocio asegurador, es a largo plazo, pero ya a 5 años se obtiene un claro rendimiento, a los que habría que sumar otros puntos importantes:

- Obtención de 2.800 nuevos clientes jóvenes, con futuras necesidades aseguradoras
- Conocimiento, por si en un futuro deciden realizar internamente la operación, teniendo en cuenta que la sensorización es el futuro del sector asegurador.

Con esto, consideramos que nuestro proyecto tiene sentido de cara al cliente, a continuación analizamos si es sostenible y rentable económico para “New Drivers”.

2.1.2. Proveedores

La naturaleza de nuestra empresa hace que no se necesiten proveedores críticos a excepción del proveedor del sistema de telemetría. No hemos elegido sistemas embarcados o de “caja negra”, es decir, con un aparato que se instala en el coche. Creemos que ese tipo de tecnología ofrece más resistencia en los clientes.

Hemos elegido proveedores cuya tecnología es capaz de usar el GPS del móvil del cliente para analizar sus trayectos.

Existen numerosas empresas, nacionales e internacionales, que realizan este servicio. Nuestra intención es tener varios de estos proveedores, por ejemplo, que cada empresa aseguradora cliente, tenga un proveedor de telemetría diferente. Esto nos aportaría mucha seguridad en caso de fallo tecnológico o desacuerdo entre las partes.

2.1.3. Competidores

No existen competidores para el producto de “New Drivers”. En principio, tendría que ser algo ofrecido por alguna aseguradora en un producto específico para jóvenes, y esto, en el mercado español, no existe.

Tampoco existe ninguna consultora tecnológica o de negocio que en estos momentos ofrezca un producto parecido.

Sí entendemos, que dada la cada vez mayor influencia de la tecnología e internet de las cosas, y sus múltiples aplicaciones, será cuestión de tiempo que aparezcan esos competidores. Sin embargo siempre podremos aprovechar la ventaja competitiva que supone haber sido los primeros.

2.1.4. Productos Sustitutivos

Como se ha indicado anteriormente, no existen productos totalmente sustitutivos en el mercado. Sin embargo, si existen otros que pudieran ser considerados parecidos. Principalmente hay dos tipos, los seguros en los que se paga dependiendo de la cantidad de kilómetros que hagas, y los seguros que pagas por los días que tengas en vigor el seguro.

- Pago por kilómetros:
 - ✓ Póliza “Cuenta Kms” de Verti
 - ✓ Póliza HellowAuto
- Pago por días:
 - ✓ Seguro Por Días

Pero como se observa la variable “calidad de conducción”, que nos parece fundamental, no afecta a ninguno de ellos.

2.1.5. Barreras de Entrada

Únicamente encontramos dos barreras de entrada que si no se actúa adecuadamente pueden suponer un problema serio.

- **Coste económico añadido para las aseguradoras:** El coste que supone este modelo es rentable para las aseguradoras. La ventaja del sector asegurador es que las pólizas que se hacen generan “cartera”, y cada año hay ingresos de las pólizas de años anteriores. Por otro lado, los jóvenes no hacen seguros a su nombre, por lo tanto, ofrecerles un seguro a coste normal, significa aflorar clientes, que de otro modo nunca hubiesen contratado. Además son clientes que obtienen al inicio de su momento vital en el que necesitarán más seguros.
- **Miedo a modelo intrusivo/control en el cliente final:** Los jóvenes conductores pueden pensar, y de hecho, lo más probable es que lo hagan, que desde la aseguradora van a controlarles. Ese miedo a que se sepa dónde están o cómo han conducido es lo previsible en un joven.

Hay que generar una campaña de comunicación con los clientes en la que se deje claro que ni “New Drivers” ni la aseguradora quieren sus datos para nada que no sea realizar una estadística y una gestión del riesgo, y, por supuesto, que jamás se cederá a terceros esa información. Hay que hacerles ver que cualquier aplicación de uso habitual en el móvil ya contiene toda esa información.

2.2. Análisis Interno

Análisis de cómo es la organización por áreas y del flujo de producción:

2.2.1. Organización

Tal y como se ha explicado la empresa que se desarrollaría como fruto de este TFG sería lo que en el sector asegurador se conoce como una agencia de gerencia de riesgos.

En principio la empresa dispondría de un organigrama no excesivamente grande, pero con las suficientes áreas y expertos para enfocar un lanzamiento y posterior crecimiento sólidos.

En una primera etapa habría 3 socios con perfiles complementarios que ocuparían la dirección financiero-comercial, la dirección técnico-aseguradora y la dirección de IT.

Según el plan de crecimiento previsto, durante los dos primeros años no sería necesario incorporar más figuras. A partir del tercero y hasta el quinto se irían incorporando más posiciones:

- **Dependiendo de la dirección comercial y financiera:**

Se terminarían incorporando un responsable de control de gestión, 2 gestores de cuentas /KAM y un asistente al director con un perfil alto que pudiera realizar las funciones de segundo del departamento.

- **Dependiendo de la dirección técnico-aseguradora:**

Se incorporarán paulatinamente otro actuario de no vida y un experto en big data. Además de contar con los servicios de un experto en seguridad vial, que no sería necesario tenerlo en plantilla (o no a jornada completa).

Es imprescindible que el director técnico disponga de tiempo para dedicación comercial en foros especializados.

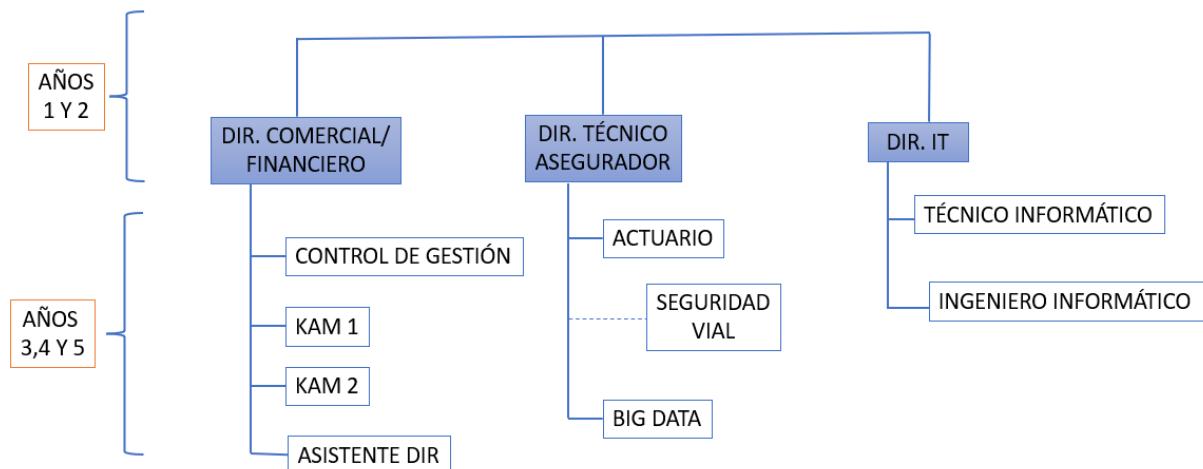
- **Dependiendo del director de IT:**

Se prevé la incorporación de otro ingeniero informático que de soporte al director, así como de un técnico informático que pueda controlar los volcados de información, control de alertas u otras acciones.

Es imprescindible que el director de IT disponga de tiempo para dedicación comercial en foros especializados de Insurtech.

El organigrama, y su evolución, quedarían de la siguiente manera:

Figura 4. Evolución a 5 años de los Recursos Humanos de “New Drivers”



Fuente: Elaboración propia.

Las funciones principales de los departamentos serán:

- **Dirección Comercial y Financiera:** Asumirá de forma prioritaria la representación de la empresa, así como la generación de negocio, además de la interlocución con proveedores financieros y temas económicos. Cuando existan clientes en cartera tendrá bajo su responsabilidad a los gestores de esas cuentas, así como el control de *timmings* o calendarios de trabajo para que las puestas en marcha se realicen según lo previsto.
- **Dirección Técnico Aseguradora:** Todas las empresas de seguros necesitan de un departamento actuarial que sea capaz de predecir las primas de seguro que se necesitan cobrar para poder pagar los siniestros derivados de sus pólizas, ajustar las primas es vital para equilibrar ser competitivos en precio con poder cubrir los siniestros que tengan los clientes. Es el “core” del sector asegurador.

En el caso de New Drivers es aún más complejo, ya que el área actuarial no genera una tarifa basada en los criterios habituales, si no, un factor de corrección que nuestros clientes (aseguradoras), deben aplicar sobre su tarifa, en función de la calidad de conducción de sus clientes.

La ingente cantidad de datos que se irán generando según los clientes vayan conduciendo ayudarán a depurar el sistema y dar cada vez un scoring más preciso, y de ello han de ocuparse expertos en *big data*.

Por otro lado, en el caso de New Drivers, y debido a lo concreto de su negocio, hace falta un experto en seguridad vial que analice e indique situaciones conflictivas en la conducción y ayude a dar un peso ponderado a cada una de las posibles variables que se midan en el scoring que se realizará a los clientes, esta posición, aun siendo imprescindible no tiene por qué ser personal laboral de la empresa.

El output que generará esta área será el más importante, ya que generará el scoring de conducción de cada cliente, así como las mejoras que el conductor debe hacer para disminuir su riesgo de accidente.

- **Dirección de IT:** Área fundamental en cualquier proyecto con la tecnología como base. Una condición *sine qua non* en este proyecto es evaluar cómo conducen los clientes finales de las aseguradoras para poder corregir sus conductas de riesgo, para ello es fundamental con un sistema de telemetría, estos sistemas monitorizan los movimientos de vehículos y actualmente son muy usados en negocios como el carsharing o el renting.

Estos sistemas pueden estar soportados por sistemas denominados “embarcados”, en los que se monta un pequeño sistema, a modo de caja negra, en el coche, o “virtuales”, que funcionan gracias al GPS del móvil, que de facto, se convierte en la caja negra.

En “New Drivers” creemos que la simplicidad es fundamental, por lo tanto, se optará por mecanismos virtuales, además, creemos en la política de “partnership” (mucho más para la tecnología que evoluciona rápidamente), por lo tanto, el proveedor de telemetría será externo.

La dirección de IT ha de estar testando el mercado para saber cuál es la mejor opción de las que se ofrecen en cada momento para evaluar su implementación. Además, hay que conectar

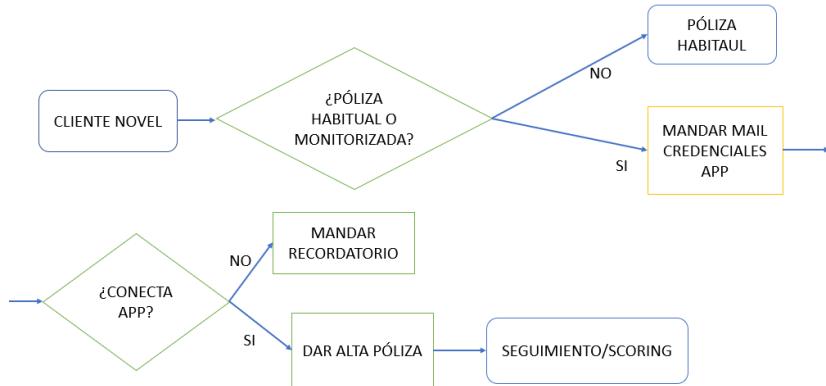
el propio sistema con los diferentes sistemas de la empresa aseguradora cliente, es decir, generar las API's correspondientes.

2.2.2. Flujo de Producción

El flujo de producción empezaría cuando a nuestra aseguradora cliente le pide cotización un conductor joven o novel, al que se le dará la opción de contratar una póliza habitual (sin monitorización), con la prima habitual o una póliza monitorizada por “New Drivers”, en la que si conduce bien, pagará menos. En cualquier caso, y salvo pacto contrario, para el cliente, es completamente transparente la figura de New Drivers.

En el caso de optar el cliente por la póliza monitorizada, se enviará por mail unas credenciales para acceder a las funcionalidades de póliza monitorizada (embebidas en la App de la aseguradora cliente mediante API), y en caso de realizar correctamente el proceso comenzaría el seguimiento o scoring de la calidad de conducción.

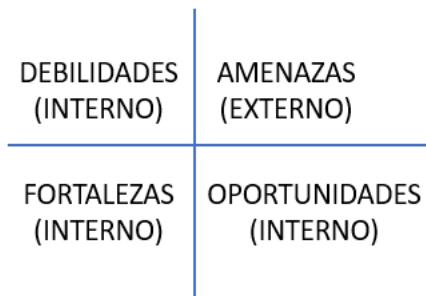
Figura 5. Flujo de Producción “New Drivers”



Fuente: Elaboración propia

2.2.3. Análisis DAFO

El análisis DAFO, (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades), analiza variables internas y externas que afectan a un negocio, se atribuye a Albert Humphrey, que trabajó en la década de los años 60 para la universidad de Standford (EE. UU.), siendo en la actualidad una de las herramientas más conocidas y probablemente la más usada.



➤ DEBILIDADES:

- 1) Modelo aparentemente intrusivo: Pese a que la finalidad es únicamente modificar comportamientos altamente arriesgados, y que sea el propio cliente quien lo haga, la idea puede generar (sobre todo en conductores jóvenes) una sensación de control excesivo, que en el peor de los casos puede incluso llegar al conocimiento de sus padres.
- 2) Modelo muy desconocido: Los modelos de pago por uso en seguros son muy poco usados, y por tanto, muy desconocidos. Este modelo va un paso más allá, y es “pagar por cómo usas”, ya que la variable crítica es la seguridad al volante. Estop puede causar inseguridad en los clientes.

➤ AMENAZAS:

- 1) Situación de guerra de precios y costes sistema: En el momento actual el seguro de auto está en permanente guerra de precios, y hay riesgo de que productos de la competencia ofrezcan soluciones aseguradoras tan económicas (aunque bordeando la legalidad), que nuestro sistema pierda competitividad. Debido a la tecnología, fees de consultoría y seguimiento que conlleva nuestro modelo nunca podrá generar la prima más baja del mercado.

- 2) Replicación del modelo: Debido a las características de innovación que conlleva, es un modelo que aunque no explotado podría llegar a ser fácilmente replicable. La tecnología que lleva es sencilla.

➤ **FORTALEZAS:**

- 1) Afronta un problema real: Existiendo un problema a solucionar, existe un posible negocio. La baja tasa de aseguramiento entre los jóvenes y noveles, debido a los altos precios hace que, si existe una correcta campaña de comunicación, sea factible la obtención de un buen negocio en el corto, medio y largo plazo.
- 2) Sencillez de uso e instalación: Simplemente implica descargar una App y guiarse a través de puntuaciones presentadas de manera gráfica e intuitiva. No requiere de instalaciones de modelos embarcados de telemetría.
- 3) Genera seguridad vial: Sería el primer modelo de mercado español en potenciar la seguridad vial, este debiera ser el principal valor añadido a mostrar y hacer de él la mayor fortaleza.

➤ **OPORTUNIDADES:**

- 1) No tiene competencia: En el mercado español existen otros modelos que son similares, pero hacen descuentos por no usar el coche, no por usarlo bien. Por lo tanto, no hay competencia.
- 2) Generación de nuevos canales de venta: Hasta ahora los canales principales son “directo”, que engloba pólizas que se obtienen de la llamada directa del cliente y que obedecen a prestigio de la compañía, publicidad o tradición familiar en esa compañía, “canal mediado”, o corredores de seguros, que son profesionales de la venta de seguros, independientes, que venden seguros de todas las compañías buscando la mejor solución aseguradora para cada cliente, “agentes” personas físicas o jurídicas bajo contrato laboral o autónomos, representan y venden seguros solo de una compañía, “agregadores” que son buscadores on-line multicompañía (en España el más conocido es Rastreator.com) y por último el “canal banca seguros”, que responde

a acuerdos entre compañías de seguros y bancos para distribuir a sus clientes estos seguros.

Sin embargo, no hay un canal abierto específico para jóvenes (RRSS, influencers enfocados a ese perfil, acuerdos con universidades, colegios mayores, autoescuelas..., marcas de moda joven). Esto no existe.

2.2.4. Análisis CAME

Surge como complemento y evolución natural a la matriz DAFO, y la complementa:

➤ **CORREGIR DEBILIDADES:**

- **Frente a la idea de sistema intrusivo:** Como decíamos los jóvenes pueden llegar a pensar que el “control” que se hace sobre ellos puede generarles problemas, o al menos, ser intrusivo. Como ya hemos explicado, la mejor solución es normalizar y hacer habitual las comunicaciones en las que dejemos claro que sus datos tienen solo fines estadísticos y de gerencia de riesgos, y que no serán cedidos a terceros (lo que incluye a sus padres). Para ello se pueden usar mensajes “push” en la propia App, las RRSS con influencers explicándolo, etc, etc.
- **Frente al desconocimiento del modelo:** El pago cómo conduce está completamente fuera de la cabeza del consumidor en el sector asegurador, que sí entiende el pago por días, minutos...para evitar cualquier duda, y sospecha de opacidad, la App debe ofrecer una serie de gráficos, donde de forma clara y visual, se aclaren los porqué de las puntuaciones, la puntuación de cada variable (velocidad, brusquedad, distracciones...), los trayectos, y cualquier otra información que ayude a trasladar transparencia al modelo.

➤ **AFRONTAR AMENAZAS:**

- **Frente a la guerra de precios y costes:** Efectivamente, el sector asegurador está inmerso en una guerra de precios, ya que al ser un mercado muy maduro, las compañías ya solamente pueden crecer quitándose clientes unas a otras, y eso, indudablemente, tiene como consecuencia una guerra de precios.

Paralelamente, la situación económica, no es buena, siendo los jóvenes, hace ya muchos años, un sector de la población muy vulnerable económicamente. Sus coches son viejos y con poco mantenimiento, lo que unido a su inexperiencia, hace que tengan muchos siniestros. El resultado final es que el resultado técnico (primas menos coste siniestral), sea muy malo.

“New Drivers” es la solución a este problema, ya que hacemos rentable al joven. Es una oportunidad de conseguir clientes, atraídos por el bajo coste de nuestra póliza, pero que a su vez, tendrán que conducir bien. Esta posición, es imprescindible dejarla nítidamente clara, para afrontar dicha amenaza.

- **Frente a la posibilidad de replicación del modelo:** Siempre contaremos con el valor añadido de haber sido los primeros, reputacionalmente, como imagen de marca, es algo en nuestro activo. Nuestro empeño es tener en el menor plazo posible una tesorería desahogada que permita inversiones para innovar, adaptarnos al cambio. Al ser los primeros en implantar el modelo, también seremos los primeros en ver problemas y ponerles solución. Nuestra prioridad será mantener esa ventaja competitiva de ser los primeros.

➤ **MANTENER FORTALEZAS:**

- **Para mantener la fortaleza de atacar un problema real:** El problema está en que los jóvenes no pueden acceder a un seguro a un precio competitivo. Hay que generar formas de captación de jóvenes, que sean innovadoras en el mercado asegurador, y que sigan generando contactos con esos clientes con “problemas”. Autoescuelas, universidades, colegios mayores, influencers de jóvenes en RRSS...son fuente de ese tipo de clientes. No podemos esperar a que esa gente contacte con la aseguradora, hay que “salir” a buscarlos, para generar negocio con esa fortaleza y hacerla aún mayor.
- **Para mantener la fortaleza de sencillez de uso:** Invertir en UX, la experiencia de usuario debe ser constantemente testada y ser muy receptivos a las sugerencias y quejas de los clientes. Crearemos un buzón para tal fin, y se revisarán, y darán respuesta todas las valoraciones que los clientes hagan en internet.
- **Para mantener la fortaleza de generar seguridad vial:** Se generarán acuerdos con instituciones de análisis como RACE, la Fundación Ponle Freno, o incluso con la DGT o ICEA, con la idea de difundir las bondades de nuestro modelo. La reducción de siniestralidad en jóvenes es algo tan sensible a la sociedad que no necesita más comentarios. Además una correcta conducción genera una conducción más eficiente y menos dañina medioambientalmente. Todo ello, además, puede ayudar a “New Drivers” a incluirnos en asociaciones como “B Corp”, que fomentan y agrupan a empresas, cuyo modelo de negocio produce impacto positivo en la sociedad. En determinados foros y situaciones, esto puede tener gran importancia.

➤ **EXPLORAR OPORTUNIDADES:**

- **Para explorar la oportunidad de no tener competencia:** La ventaja de actuar primero genera un valor añadido importante, para empezar, ser capaces de promover un modelo tan disruptivo, es para una consultora tecnológica, una carta de presentación que suma muchos activos. El ser capaces de analizar cómo la introducción de tecnología puede hacer variar el resultado técnico de una aseguradora puede producir nuevas oportunidades como por ejemplo, rebajar seguros de hogar si se ponen sistemas domóticos de seguridad en las casas (sensores de humo, fugas de agua, ladrones, persianas...), o reducir primas de seguros de salud y vida si se hace deporte de forma constante. El IoT aplicado al seguro es un mundo por descubrir y “New Drivers” está en posición privilegiada para explorarlo.
- **Para explorar la oportunidad de generar nuevos canales de venta:** El mundo del seguro siempre ha tenido una publicidad muy conservadora y tradicional basándose en anuncios que hacían referencia, o bien a la seguridad y tranquilidad que aportaban, o bien al precio, Lo mismo se puede decir de sus canales de venta: corredores, agentes, on-line. No existe la venta de seguros a través de plataformas como Tik-Tok. Quizá esta sea la manera de conseguir llegar a clientes jóvenes, y es una oportunidad de la que “New Drivers” puede salir muy beneficiada.

2.2.5. Misión Visión y Valores

- **Misión:** Generar acuerdos con empresas aseguradoras para implementar modelos que favorezcan el aseguramiento de jóvenes y conductores nóveles basándose en la calidad de la conducción.
- **Visión:** Lograr que un gran número de jóvenes y conductores nóveles aseguren correctamente sus vehículos y reducir drásticamente la siniestralidad promoviendo formas seguras de conducción que además tendrán un impacto positivo en el medio ambiente.
- **Valores:**
 - Utilidad: Nuestros desarrollos están generados bajo un prisma de producir un beneficio fácilmente tangible a sus usuarios evitando elementos superfluos o sin aplicación clara.
 - Integridad: Los algoritmos y feed back que aportamos están diseñados exclusivamente para optimizar la seguridad vial de los clientes finales, no siendo objeto de nuestro análisis otras variables que puedan menoscabar la seguridad vial en relación con otros objetivos, especialmente económicos.
 - Excelencia: Dada la rápida evolución de la tecnología y el impacto que puede tener este punto sobre la optimización de la seguridad vial o la experiencia de cliente, nos comprometemos a analizar cualquier tecnología existente en el mercado para integrarla, de resultar factible y positivo, a nuestro modelo.

2.3. Análisis Externo: PESTEL

Las oportunidades y amenazas externas están basadas, muy principalmente, en seis factores, políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que se denominan por el acrónico PESTEL.

En este TFG seguimos el patrón de Aguilar (1967), sobre esta herramienta, analizando los siguientes factores:

1) **POLÍTICA:** La situación política actual es especialmente compleja. A nivel nacional existe un nivel alto de crispación y corrupción política, y estamos en medio de una legislatura bajo un gobierno de coalición que en ocasiones muestra tensiones y hace dudar sobre la continuidad hasta el final de la legislatura. Pese a que las instituciones del estado funcionan, la situación política nacional genera preocupación y hastío. A nivel europeo, e incluso mundial, debido a la guerra en Ucrania, que amenaza con generar de inestabilidad a largo plazo, no aporta ningún factor positivo. Legislativamente en España es un buen momento para lanzar una start-up y más concretamente de movilidad.

Por un lado, el Proyecto de Ley de Start Ups se aprobó diciembre de 2021 y previsiblemente la ley entrará en vigor a finales de 2022. Entre los requisitos que el borrador exige se encuentra que la empresa sea innovadora, que el volumen de negocio anual sea inferior a 5 millones de euros y que no coticen en ningún mercado, entre otros puntos. Todo ello permitirá reducir hasta un 15% el impuesto de sociedades.

Paralelamente se ha aprobado, también en diciembre de 2021, la Estrategia de Movilidad Segura, Sostenible y Conectada 2030, con 9 ejes fundamentales, siendo el tercero la movilidad segura y el quinto eje la movilidad inteligente, habiendo foco en la conectividad de la conducción.

Por todo ello, parece un momento apropiado para lanzar al mercado modelos de negocio como el que se propone en este TFG.

2) **ECONOMÍA:** Vivimos una época de enorme inflación, debida sobre todo a la escalada de precios en la energía y los combustibles. En estos momentos el uso del vehículo tiene, por tanto, una penalización importante, mayor aún en un público muy joven (muchos aún sin necesidad de uso de vehículo con fines profesionales, sin familia y con economías más vulnerables).

Según el Informe *Proyecciones Macroeconómicas de la Economía Española (2022-2024)* del Banco de España (2022), la inflación va a seguir subiendo de manera acusada todo 2022, y de manera menos acusada en 2023, hasta estabilizarse a lo largo de 2024, cayendo al mismo tiempo el PIB.

Por lo tanto, parece un buen momento para poder ofrecer un producto, caro, necesario y obligatorio a un mejor precio.

Figura 6. Evolución PIB / Inflación 2002-2004 en España

	2022	2023	2024	PRINCIPALES MOTIVOS PARA LA REVISIÓN (respecto a las previsiones de diciembre)
PIB	4,5 % ↓ 0,9 pp	2,9 % ↓ 1,0 pp	2,5 % ↑ 0,7 pp	<ul style="list-style-type: none"> Sorpresa al alza en los datos de crecimiento económico de 2021 Impacto adverso del conflicto bélico en Ucrania a través de tres canales principales: <ul style="list-style-type: none"> Canal de materias primas: fuerte repunte de los precios de la energía; tasas de inflación más elevadas y posiblemente más persistentes Canal comercial: sanciones a Rusia; agravamiento de algunos cuellos de botella; deterioro de las perspectivas de crecimiento global Canal de confianza: aumento de la incertidumbre, que lastra las decisiones de consumo e inversión de hogares y empresas
Inflación	7,5 % ↑ 3,8 pp	2,0 % ↑ 0,8 pp	1,6 % = 0,0 pp	PRINCIPALES FUENTES DE INCERTIDUMBRE <ul style="list-style-type: none"> Duración e intensidad del conflicto bélico en Ucrania Evolución de los precios de la energía y de los cuellos de botella en las cadenas globales de valor Intensidad de los efectos indirectos y de segunda vuelta sobre la inflación Evolución del consumo de los hogares y recurso a la bolsa de ahorro que han acumulado en los últimos años Evolución de las condiciones financieras en un contexto de normalización de la política monetaria a escala global Ejecución e impacto macroeconómico de los fondos europeos Evolución de la pandemia

Fuente: Banco de España

Otro artículo, “Por qué se ha disparado el precio del petróleo en el mundo” publicado en la BBC News (2021), elaborado por Bermúdez (2021), da pistas sobre las causas del incremento del precio del petróleo y sus consecuencias, en el caso de un joven conductor, es crítico, ya que su fragilidad económica es muy sensible a estas variaciones y hace aún más complicado poder circular. Un ahorro en el precio del seguro sería ahora especialmente bienvenido.

Un problema añadido, que indica la mala situación económica, es la antigüedad del parque móvil, que en España, según el artículo “El parque automovilístico español” de la Asociación Nacional de Fabricantes de Automóviles (ANFAC, 2021), el parque móvil español es de los más antiguos de Europa, esto es peligroso, ya que la probabilidad de tener un accidente es mucho mayor, por lo tanto, todo lo que aporte seguridad, es positivo en este contexto, y nuestra App, lo hace.

- 3) **SOCIAL:** La sociedad española (en la mayoría de los países también) está en un momento de vulnerabilidad. Hace 2 años comenzó la pandemia de Covid19 que obligó a paralizar el mundo entero durante meses, a los que siguieron muchos meses de confinamientos parciales, repetidas olas que han generado un elevado número de víctimas y un cambio drástico de estilo de vida y reducción o ausencia de interacción social. Posteriormente, la crisis de suministro, la crisis energética y finalmente la guerra de Ucrania han causado que la población en general se vuelva mucho más adversa a gastos innecesarios.

Lo que sin duda sí ha ocurrido es un avance agigantado del uso e interés por las nuevas tecnologías. Según el informe “*COVID-19 Investment Implications Series: The World After Covid Primer*”. *Bank of America* (2020), la influencia del Covid ha sido un

acelerador en todo lo relativo a la tecnología o consumo on-line, siendo el consumidor digital una de las máximas preocupaciones en cualquier proyecto de inversión.

El uso de tecnología en la relación con el cliente para una aseguradora de autos no es habitual, y sin duda es algo muy atractivo para los consumidores jóvenes.

- 4) **TECNOLOGÍA:** El crecimiento en el uso de nuevas tecnologías durante la pandemia debido a la necesidad de teletrabajo o interacción social ha sido indudable, e informes nacionales e internacionales, como el Informe *Tendencias de Diseño de Aplicaciones Móviles*, García (2021), indican que la pandemia obligó a acelerar funcionalidades como el neuromorfismo, que consiste en aportar realismo y volumen a los elementos mediante sombras, brillos y degradados o el modo oscuro para perjudicar menos la vista ya que el uso de App aumentó hasta un 200%.

Esta tendencia lo que indica es que el cliente está basando cada vez más sus contactos con las empresas mediante el uso de App's, por lo que el modelo de nuestro negocio parece más que apropiado en este momento.

- 5) **ECOLOGÍA:** Preocupación creciente a nivel general. Situaciones como el volcán de la Palma, temporal Filomena, lluvias torrenciales repetidas, sequía...han generado una percepción en la sociedad la sensación de necesidad de cuidar del planeta. Es un valor que cala profundamente en la sociedad, sobre todo en los jóvenes debido a que han nacido en un entorno en el que hablar de ecología o reciclaje es habitual. Sin duda la posibilidad de trasladar que gracias a nuestro modelo la conducción se hace más eficiente y por lo tanto más respetuosa con el medio ambiente es un factor muy positivo.

Cabe recordar que ciudades como Madrid o Barcelona han puesto en marcha los distintivos fijados por la Dirección General de Tráfico (DGT) por el que se clasifica a los vehículos según el grado de contaminación, poniendo más exclusiones a los coches

más contaminantes. Cuanto menos contaminante es un coche, suele ser más caro, por lo que hay que dejar el mayor líquido efectivo a los jóvenes para invertir en coches menos contaminantes o tener los suyos en mejores condiciones.

6) **LEGAL:** El sector asegurador está especialmente regulado y sometido a normas de solvencia y distribución muy estrictas. En 2020 se aprobó la Ley para la Transformación Digital del sector Financiero, que incluye el Sandbox para el desarrollo de tecnologías Fintech e Insurtech, el Sandbox Regulatorio es un entorno de pruebas o vigilancia para los proyectos de innovación del sector financiero o asegurador apoyados en tecnología, donde se comprueba su robustez y fiabilidad aseguradora.

Lejos de ser un problema, es una facilidad, ya que permiten poner en circulación productos que antes necesitarían muchos meses hasta su aprobación.

Por otro lado, hay que entender que España, al ser miembro de la unión europea está regido por directivas que afectan a todos los países miembros, en el caso de distribución de seguros, la conocida DDS (Directiva de Distribución de Seguros). Según la Asociación Española de Fintech e Insurtech (AEFI), en una nota informativa emitida en febrero de 2020, uno de los puntos clave de esta directiva, que por otro lado estaba tardando muchísimo a transponerse a la ordenación jurídica española, era que exigía dar toda la información posible al cliente.

No conocemos ningún otro producto asegurador en España que ofrezca mayor transparencia que la que nosotros proponemos en este trabajo.

También el prestigioso despacho de abogados Garrigues, opinaba en febrero de 2020, sobre la urgencia en ser transpuesta la directiva europea de seguros, después de tanto retraso, en lo que resultó el Real Decreto-ley 3/2020, de 4 de febrero (el RDL 3/2020).

No conocemos ningún otro producto asegurador en España que ofrezca mayor transparencia que la que nosotros proponemos en este trabajo.

2.4. Modelo de negocio CANVAS

El Business *Model Canvas* fue creado en 2005 por Alexander Osterwalder, y permite gracias a un esquema estandarizado, explicar de forma fácil, rápida e incluso visual, un modelo de negocio.

Es una de las herramientas más usadas en consultoría de negocio.

Figura 7. Plantilla de Modelo CANVAS



Fuente: Blog Pro Octim

La figura 8, a continuación, es la aplicación de dicho modelo de análisis a “New Drivers” y hace referencia a los puntos analizados en este recurso analítico.

Figura 8. Análisis CANVAS

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPIEDAD DE VALOR	RELACIONES CON CLIENTES	SEGMENTOS DE CLIENTES
*Proveedor de sistema de telemetría. *Inversor (venture capital...).	* Diseño y actualización scoring conducción, de acuerdo con el cliente. *Revisiones periódicas de evolución siniestralidad. *Control de alertas de funcionamiento.	*Vinculamos calidad de la conducción con precio del seguro de auto (en jóvenes y nóveles). *Puntuación instantánea a cliente por App.	*Ferias sector seguros. *Medios de información sector seguros. *LinkedIn.	*Aseguradoras que tengan ramo de autos. *Aseguradoras con perfil conductor envejecido. *Aseguradoras con perfil de alta digitalización.
	RECURSOS CLAVE *RRHH/ Expertos: - Seguridad Vial. -Actuario No Vida. -Analista Big Data.	*Habilidades a largo plazo (seguridad y ecología).	CANALES *Visita comercial alto nivel.	
ESTRUCTURA DE COSTES *Tecnología: Proveedor de telemetría (variable) *RRHH: Personal experto en plantilla. *Comercial / Mkt.: Ferias, noticias sectoriales, prensa económica			FUENTE DE INGRESOS *De aseguradoras: -Fijo: por dimensión proyecto -Variable: Por objetivos de ratio de siniestralidad y volumen de pólizas.	

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se detallan los 9 módulos arriba expuestos:

➤ **Propuesta de valor:**

- Vinculamos calidad de la conducción con precio del seguro de auto (en jóvenes y nóveles), lo que en la práctica es totalmente inusual y puede ayudar a que atraídos por la necesidad de pagar una prima razonable, los conductores nóveles y jóvenes extremen las precauciones.
- Puntuación instantánea a cliente por App, para que el conductor pueda asociar muy fácilmente un comportamiento a una mala (o buena puntuación) y así poder mejorar. Dilatar en el tiempo este feedback quitaría efectividad al modelo.
- Habilidades a largo plazo (seguridad y ecología), una vez adquiridos ciertos hábitos de seguridad y mantenidos durante un tiempo, aunque posteriormente dejasen de usar la App, mantendrán esos hábitos, convirtiéndose la App (salvando todas las distancias) en una forma de continuación de la autoescuela. Esta conducción altamente eficaz y eficiente resulta, además, ecológica.

➤ **Segmento de clientes:**

- Aseguradoras que tengan ramo de autos, especialmente si quieren aumentar su cartera, o la edad media de la misma es envejecida, y quieren revigorizarse con clientes jóvenes que pueden dar negocio a largo plazo, incluso suscribiendo otros productos de la compañía.

➤ **Canales:**

- Visita comercial a alto nivel. El decisor con el que hay que entrevistarse ha de tener peso para decidir sobre la inclusión de este producto en su portfolio de productos. Ha de pertenecer al comité de dirección de áreas de producción (autos), comercial o técnico.

➤ **Relaciones con los clientes:**

- Ferias y congresos del sector asegurador.
- Medios de comunicación del sector asegurador (ejemplo: Aseguranza, BDS del Seguro, Seguros News...), en los que generar una marca entre los directivos del sector.
- LinkedIn / Contactos personales

En general, las características de negocio hacen que no sea necesaria la captación de muchos clientes, no se persigue el usuario final del seguro, se persigue al directivo de la aseguradora

➤ **Modelo de Ingresos:**

El 100% de los ingresos llegarían de la aseguradora cliente.

Se establecería una tarifa de Puesta en Marcha, que incluyera las horas de consultoría y de IT necesarias para adaptar el API a sus sistemas informáticos, y una tarifa de mantenimiento, variable, en función de las siguientes variables:

- Número de pólizas bajo nuestro modelo (En cartera y Nueva Producción).
- Reducción porcentual de la siniestralidad.
- Horas de consultoría e IT requeridas

Todo ello, previo acuerdo de las partes.

➤ **Asociaciones clave:**

- Proveedor de Telemetría: Por la naturaleza de nuestra propuesta es uno de los puntos clave, optar por tener un proveedor de telemetría en vez de desarrollar internamente la telemetría tiene la ventaja de la versatilidad. En un entorno donde la obsolescencia y la innovación avanzan a un ritmo vertiginoso ser capaces de elegir al mejor partner de cada momento es una ventaja competitiva.

- Inversor: En cualquiera de sus posibilidades, venture capital, inversor privado..., pese a que no es necesaria una gran inversión en infraestructuras o personal, es imprescindible contar con respaldo financiero.

➤ **Actividades Clave:**

Las relacionadas con la propia gestión del dato y la telemetría.

- Diseño y actualización del scoring, siempre de acuerdo con el cliente (no todas las aseguradoras tienen la misma aversión al riesgo), lleva una primera puesta en marcha y posteriores actualizaciones para afinar más el resultado, adaptar nuevas normas de conducción etc.
- Revisión periódica de siniestralidad, este es el momento clave y el que demostrará si el modelo funciona o no. Periódicamente habrá que revisar cómo el uso de la App y la atención a sus recomendaciones consigue reducir el nivel de siniestralidad de ese conjunto de clientes, y si por tanto, se justifica cobrarles menos prima.
- Control de alertas: No se refiere solo a caídas en el sistema. Incluye también el control de abandono por parte de un cliente, posibles usos fraudulentos, conducciones de muy alta peligrosidad...y cualquier otra, que de acuerdo con el cliente, se quiera establecer.

➤ **Recursos Clave:**

Como en cualquier actividad de consultoría, el activo más importante son las personas y su conocimiento.

Al ser éste un área tan concreta y específica es imprescindible contar con profesionales hiper cualificados en técnicas de matemática actuarial de seguro de autos, ya que las primas se van a hacer variables y esto es innovador. Así mismo hace falta contar con un experto en seguridad vial, capaz de medir los riesgos y trasladar al actuario los pesos de cada variable para tener en cuenta en el scoring.

Finalmente, la ingente cantidad de datos, que además servirán para ir afinando el producto, y que en cualquier caso, han de ser convertidos en una puntuación necesitan del conocimiento de un experto en big data.

Por supuesto, hace falta una figura comercialmente potente, con conocimiento y contactos de nivel en el sector asegurador, que use su cartera de contactos para abrir negocio.

➤ **Estructura de Costes:**

Básicamente se dividen en 3 partidas:

- Tecnología: principalmente un proveedor de telemetría (variable en función del acuerdo que se alcance con la aseguradora cliente y el número de asegurados finales que se consigan), pero también servidores capaces de soportar el análisis de datos que habría que reportar a la aseguradora, así como el mantenimiento del API que une nuestro sistema con el de la aseguradora cliente.
- RRHH: Personal experto en plantilla.
- Comercial / Mkt.: Ferias, noticias sectoriales, prensa económica

3. Plan de Marketing.

3.1. Marketing Mix

Este concepto fue creado por McCarthy en la década de los años 60 y tiene como objetivo desarrollar una estrategia de posicionamiento. Tiene en cuenta 4 variables: producto, precio, distribución y promoción.

➤ **PRODUCTO:**

Nuestra consultora “New Drivers” tiene la misión de asesorar a sus clientes, que siempre serán aseguradoras del ramo autos, para que los conductores nóveles y jóvenes que contraten un seguro con ellos, puedan pagar una prima razonable gracias al uso de una App que les indicará como reducir su nivel de peligrosidad al volante.

Esta información se trasladará a la App habitual de la aseguradora mediante un API, de tal forma que para el cliente la apreciaría como una funcionalidad más.

○ **Semáforo de puntuación:**

El procedimiento consistiría en que el conductor, cuando finalice un trayecto, tendría a su disposición en su App un semáforo, que de una forma visual, valore el conjunto de variables que afectan a la seguridad de la conducción y que le pueda aportar una idea de la peligrosidad de su conducción en ese trayecto.

Figura 9. Semáforo de Puntuación



Fuente: Elaboración propia

De esta forma estar en la A (verde) es conducir excelentemente, de acuerdo con unos criterios de seguridad concretos y acabar en la E (rojo), implicaría tener una conducción extremadamente temeraria.

Esta calificación resultaría de la media ponderada de 4 variables que resultan clave a la hora de evaluar la seguridad de conducción de cualquier conductor:

- Velocidad: Estableciendo los límites de cada carretera con un pequeño margen de tolerancia.
- Suavidad de la conducción: Frenazos/Acelerones, tumbos o cambios bruscos de carril
- Horario/Duración: Tener trayectos de más de 2 horas sin descansar y la conducción nocturna (de 00:00 am a 6:00 am) serán penalizados.
- Distracciones: Tocar el teléfono móvil.

El conductor, además de la “nota final” dispondrá de la evaluación por separado de cada una de estas 4 variables, de esta manera sabrá exactamente la razón de sus buenas o malas puntuaciones, con el fin de perseverar o corregir su forma de conducir.

Evidentemente, los detalles podrán ser pactados con cada aseguradora, pero los consideramos objetivos y avalados por estudios de peso en el sector como *“Las Conductas de Riesgo”* de la Fundación Renault, publicado en 2021.

○ **Incentivos y Recompensas:**

Como hemos indicado anteriormente, los conductores únicamente reciben refuerzos negativos (multas o pérdida de puntos), en los procesos de aprendizaje los refuerzos positivos son muy considerados, y sin embargo nunca se usan en la conducción.

Gracias a nuestro modelo, además de poder pagar una menor prima en la contratación o renovación, se podrán obtener pequeños regalos que motiven más al conductor.

Mantener conducciones en “verde” y con puntuaciones altas, tendrá recompensas claras y fáciles, que acordadas con la aseguradora cliente, podrían tener la siguiente naturaleza:

- Tarjetas regalo por altas puntuaciones (Amazon, gasolina...)
- Avisos de descuento extra en la renovación de la póliza.

O también recompensas que no lleven a aparejado un gasto, pero si incentiven al conductor:

- Ser etiquetado en RRSS en listas de buenos conductores
- Ranking para los mejores conductores con premios especiales

No hay que olvidar que el mayor gasto para una aseguradora es el coste siniestral, por lo tanto, la inversión en prevenir el siniestro puede llegar a ser una de las principales palancas de rentabilidad para una aseguradora.

○ **Mantenimiento de las condiciones de la póliza:**

El hecho de poder evaluar que un cliente conduzca bien limitando las posibilidades de tener un accidente, y por lo tanto sea premiado, implica también ser conscientes de los malos conductores.

Esto permitiría tomar decisiones sobre los conductores que obtuviesen muy malas puntuaciones mantenidas en el tiempo, se registrara alguna conducción kamikaze, se detectara un uso fraudulento de la App, etc, etc.

Siempre estableciendo los límites con la aseguradora cliente, las opciones serían dos:

- Regularización de prima: Ya que el conductor contrató esta modalidad de póliza con un descuento o bonificación en prima a cuenta de conducir dentro de unos límites de seguridad aceptables, siempre que se llegue a un determinado nivel de riesgo, se le puede girar un recibo de regularización de prima. Es decir, la diferencia entre lo que hubiese pagado por una prima normal sin bonificar en esa compañía, y la que pagó con la bonificación prorrateado al tiempo restante hasta la renovación de su póliza (siendo ésta potestativa de la compañía).

Si el cliente decide pagar ese recibo podría continuar asegurado hasta la renovación de su póliza (estas pólizas tienen carácter anual renovable), en el que la aseguradora decidirá si le renueva o no, y si decide no pagarlo, se le puede anular la póliza devolviendo la parte de prima no consumida.

- **Expulsión de la compañía:** Sí así se considera se podría expulsar a un cliente devolviéndole la parte de prima no consumida hasta finalizar la anualidad.

Resulta crítico poder hacer las comunicaciones que avisan de estas consecuencias de forma muy visual (mensajes push, WhatsApp, por ejemplo), pero también de forma legal (respectando los plazos de la Ley del Contrato de Seguro, y por e-mail o carta).

En cualquier caso, tanto las ponderaciones de las variables usadas para el semáforo de puntuación, los incentivos y las condiciones de mantenimiento son decisión de la aseguradora cliente.

➤ **PRECIO:**

Como cualquier servicio de consultoría a una gran empresa (una aseguradora del ramo de autos, por su propia naturaleza es una gran empresa) los presupuestos se hacen *ad-hoc* para cada proyecto/cliente.

No obstante, en “New Drivers” partimos de un esquema previo de facturación que se debe respetar, en el que cada vez que se ponga en marcha un proyecto se facturará por un lado la puesta en marcha y por otro, y ya con la frecuencia que se acuerde con cada cliente, todo lo relativo al mantenimiento del proyecto.

El modelo que presentamos en este TFG, obviamente, pretende conseguir un beneficio económico para “New Drivers”, pero también generar una sensación de comodidad por parte del cliente, ya que es un servicio de nuevo cuño que puede causar desconfianza, y por otra parte podría ser replicable, contratando a las personas adecuadas.

Es fundamental destacar que los contratos, dada la complejidad de estos, se firmarán con una duración de 5 años, prorrogables, pudiendo ser resueltos previamente con las consiguientes penalizaciones para ambas partes.

A continuación detallamos qué conceptos se facturan en cada momento:

1) Inicio del proyecto/puesta en marcha:

- ✓ **Consultoría y análisis de puesta en marcha:** Se analizará la cartera de clientes de la compañía, especialmente la que ya existe de clientes jóvenes y nóveles, obteniendo los datos históricos a 5 años de la siniestralidad media de ese perfil.

Una vez analizada se fijarán objetivos tanto de pólizas de seguro firmadas por encima de la media de los últimos 5 años como de reducción de siniestralidad obtenida respecto de datos previos.

Así mismo se acordarán los términos de uso de la App, en cuanto a puntuaciones por las distintas variables a tener en cuenta y las condiciones de permanencia para los clientes.

También en este punto se acordará la reducción de prima que se efectuará a estos clientes, que será la de la media de cada perfil en las principales compañías del país multiplicado por un coeficiente de corrección a la baja.

También durante este periodo se acordará el tipo de integración informática que se realizará.

El output final de este periodo será un informe de consultoría donde todo lo anterior quedará detallado.

- ✓ **Desarrollos y adaptaciones de IT:** Análisis y ejecución de la integración de la información obtenida por los sistemas de telemetría ofrecidos por “New Drivers” con los sistemas de gestión de cartera de la aseguradora, así como del feed back que viaja en sentido contrario a la App del cliente.

Acceso a la herramienta de vigilancia de la siniestralidad por parte de “New Drivers” para que nuestros técnicos analicen las variaciones de siniestralidad y su sensibilidad a las alertas mandadas a la App.

- ✓ **Formación a la red:** La venta de este tipo de producto se sale completamente de lo habitual y es preciso que el cliente entienda bien qué está contratando, para ello es

preciso que los vendedores entiendan perfectamente el producto. Por ello se hace imprescindible ofrecer formación, en realidad lo habitual será ofrecer “formación a formadores”.

- ✓ **Costes de desplazamiento:** Dependiendo de la ubicación de los determinados se hará necesario el desplazamiento cuando no sea posible usar medios de reunión telemáticos. En ese caso, el coste, previamente acordado, será por cuenta del cliente.

En resumen, y salvo que el cálculo de costes sea superior, se plantean unas tarifas mínimas de puesta en marcha de proyectos ofrecidos por “New Drivers”, en función del tamaño de aseguradora que nos contrate, con la clasificación antes indicada.

Figura 9. Tarifas Mínimas de Puesta en Marcha de Proyectos

TIPO DE ASEGURADORA	TARIFA PUESTA EN MARCHA
GRUPO 1	25.000
GRUPO 2	37.500
GRUPO 3	50.000

Fuente: Elaboración propia.

2) Facturación Recurrente / Mantenimiento del Proyecto:

Con la periodicidad que se acuerde con el cliente (mensual, trimestral...) “New Drivers” facturará a sus clientes en función de su beneficio sobre primas.

Se facturará un 75% del beneficio sobre primas de la aseguradora en el exceso de las pólizas que se generen sobre su histórico, y solo para las pólizas emitidas bajo nuestro proyecto.

➤ **PROMOCIÓN:**

La promoción de la consultoría técnica de gerencia de riesgos para una aseguradora se dirige a un público muy concreto, los directivos de las aseguradoras de auto. Por lo tanto, no tiene sentido gastar dinero en una promoción masiva en medios de comunicación o redes sociales.

Sin embargo, en España, sí existen 2 grupos de medios, totalmente especializados en seguros, en los que es imprescindible tener presencia, y que requiere de una inversión de cierta envergadura, los que dependen de INESE y los que dependen de ASEGURANZA. De Inese, depende además la mayor feria anual de seguros de España (Semana del Seguro).

La de “New Drivers” será una promoción a nivel directivo, en mesas redondas especializadas, eventos...que debe ser directamente asumida por los socios de la empresa.

➤ **DISTRIBUCIÓN:**

En el caso de la consultoría, este punto carece del peso que tiene en otros sectores, sobre todo, en la venta de bienes. No existe como tal una “distribución del producto” más allá de informes y reuniones de trabajo.

Teniendo en cuenta que en España operan unas 35 compañías el ramo de auto, nos fijaremos como objetivo, poder entrevistarnos y presentar información a unas 15/20 aseguradoras de las de menos tamaño durante el primer año.

3.2. Presupuesto del Departamento Comercial y de Marketing

Inese, principal empresa de información del sector asegurador en España lanza diariamente un newsletter (“*BDS del Seguro*”) que lee la práctica totalidad del sector, existe la posibilidad de, si tiene interés para el sector, realizar pequeñas notas de prensa, que no tienen coste. Parece razonable al principio generar 1 o 2 al mes.

El fenómeno Insurtech ha tomado tanta presencia que incluso han generado un blog especializado en las aportaciones de la tecnología al sector asegurador, denominado “*FUTURE*”, en que resulta imprescindible tener presencia.

“*Actualidad Aseguradora*”, es la revista escrita más clásica del grupo, lo lee poca gente, pero todo el mundo que tiene responsabilidad en el sector lo hace, salir en esa revista marca estatus y asegura que va a ser leído por personas que tienen capacidad de decisión.

La “*Semana del Seguro*” es el foro anual más importante del sector asegurador en España, se hace tradicionalmente en Madrid (IFEMA) en marzo o abril. Tiene coste, pero además de ser vistos (en pequeños stands, mesas redondas, exposiciones...), los medios dependientes de Inese (y el resto también), hacen extensa cobertura. Por lo tanto, una acción imprescindible.

“*Grupo Aseguranza*”, también tiene importantes medios de comunicación sectorial, principalmente su revista. Es un clásico muy leído por profesionales de un determinado nivel, por lo tanto resulta conveniente aparecer en ella.

En el grupo “*Otros Medios de Comunicación*” se indica el presupuesto disponible para otros medios, en el que englobamos, por ejemplo, prensa económica generalista u otros que puedan surgir.

Igualmente se necesita un presupuesto para cubrir costes de comidas o desayunos de empresa, gastos de desplazamiento y otros que se puedan incluir en este apartado.

El apartado “*Otros Costes y Medios*” se destinará a otras acciones que puedan ir necesitándose como acciones en LinkedIn, otras RRSS...

Todo ello generará unos costes que se detallan a continuación en la siguiente tabla:

Tabla 4. Presupuesto Comunicación y Marketing del año 1

Empresa / Tipo de Gasto	Medio	Tipo publicación	Tipo de Medio	Coste Acción	Nº Acciones / Año	Totales
INESE	BDS SEGUROS Blog FUTURE Actualidad Aseguradora Semana del Seguro	Notas de prensa	Newsletter Diario	0 €	Aprox. 25	0 €
		Artículos	Blog de INSURTECH	1.000	3	3.000 €
		Artículos	Revista Escrita	2.000 €	2	6.000 €
		Stand/Presentación	Feria Anual Seguros	10.000 €	1	10.000 €
GRUPO ASEURANZA	Revista Aseguranza	Artículo	Revista Escrita	1.000 €	3	3.000 €
OTROS MED. COMUNICACIÓN			Revista/Blog/RRSS			2.000 €
OTROS COSTES PROMOCIÓN						
1) Comidas Negocios				150 €	30	4.500 €
2) Dietas y Gastos				150 €	30	4.500 €
3) Otros Costes y Medios				4.000 €		4.000 €
TOTAL						37.000 €

Fuente: Elaboración propia

Se ha previsto reducirlo en un 30% el segundo año, un 50% el tercer año, un 70% el cuarto año y un 80% el quinto año ya que las personas que deben tomar este tipo de decisiones en el sector no son tantos.

No obstante, la promoción más importante que se podría tener es que nuestro cliente hiciese pública su alianza con nosotros y fuesen públicos, en la medida de lo posible, los resultados obtenidos.

4. Información Corporativa

4.1. Localización

La sede social de la empresa se ubicará físicamente en una oficina alquilada en Madrid, tipo coworking para ofrecer mayor versatilidad, en la que podrá trabajar el equipo o tener reuniones con clientes o proveedores.

No obstante se propiciará al máximo el teletrabajo con el fin de ahorrar costes de oficina.

4.2. Forma Jurídica

“New Drivers”, se va a constituir como una sociedad anónima, después de un pormenorizado análisis de ventajas y desventajas, el equipo fundador ha considerado que la limitación de responsabilidad, de separación de patrimonios, de posibilidades de contratación, de mejor carta de presentación ante el tejido empresarial, de tipo fiscal, laboral o de mayor oportunidades de cara a la financiación, la protección de activos tangibles o intangibles, suponen suficientes ventajas como para optar por esta opción, en el apartado financiero se explican las características de esta constitución.

4.3. Equipo Directivo

Como se detalló en el apartado 2.1. Análisis Interno, “New Drivers” es la apuesta de 3 socios con perfiles complementarios y expertos en cada una de sus áreas, que provienen del sector asegurador, con un amplio bagaje, conocidos por tanto en el sector asegurador, para poder así aportar seguridad y robustez al proyecto.

A continuación se ofrece un resumen de cada uno de sus perfiles.

Director Comercial y Financiero:

Más de 15 años en el sector asegurador. Comienza su carrera profesional como ejecutivo de grandes cuentas de una aseguradora nacional enfocada al ramo de auto, en la que permanece 6 años, donde es promocionado al puesto de director comercial, donde permanece 4 años. En ese momento es fichado por otra compañía aseguradora multinacional como adjunto al director de innovación para España y Portugal, encargándose de la obtención de negocio para esa área. Nuestro director comercial y financiero es graduado en ADE y tiene un MBA y otro máster en negocios digitales y ha impartido formación en escuelas de negocio especializadas en seguros.

Director Técnico:

Nuestro director técnico es actuaria de formación, especialidad no vida. Comenzó su trayectoria profesional como analista de primas en una mutua especializada en autos, donde permaneció 3 años, posteriormente se incorporó a una consultora, en su área de seguros, asesorando en pricing a aseguradoras que emprendían proyectos de digitalización, tras tres años, volvió al departamento actuarial de una aseguradora de autos como mánager de proyectos de innovación, donde ha permanecido hasta la creación de “New Drivers”.

Director de IT:

Nuestro director de IT es Ingeniero Informático. Comenzó su trayectoria profesional en una empresa especializada en el desarrollo informático para el sector asegurador, teniendo como clientes, tanto a empresas aseguradoras como a grandes mediadores y agregadores on-line.

Tras cinco años en esta posición se incorpora a una multinacional de seguros de auto como responsable de desarrollos para el área de suscripción y atención al cliente, tras un breve paso por el área de experiencia de cliente, es nombrado director de innovación tecnológica para España, posición desempeñaba hasta la fecha actual.

4.4. Estructura de costes

En este punto se cuantifican económicamente los recursos materiales, tecnológicos y de otras índoles, recogidos en los apartados anteriores, y que son necesarios para poner la empresa en funcionamiento.

Diferenciamos dos períodos diferentes, el primero, llamado de desarrollo, entre los meses 0 y 12, y el segundo, denominado inicial, entre los meses 12 y 24, y los detallamos a continuación:

- **Costes de Desarrollo:** En la tabla 5 (costes iniciales del apartado Costes de Desarrollo se detallan 62.730,00 €. que se distribuyen a lo largo del primer ejercicio, incluyendo los gastos de apertura, registro de la compañía, y condiciones para puesta en funcionamiento.

Como observamos la partida más importante es la que vamos a destinar a las funciones comerciales y de branding de la empresa.

Tabla 5. Estructura de Costes

COSTES DE DESARROLLO				
Periodo de creación: 0 a 12 meses	Recursos Necesarios	Unidades	Precio/unidad	Costes Totales
	Ordenador portátil	3	1.800,00 €	5.400,00 €
	Aplicaciones ofimáticas	1	6.000,00 €	6.000,00 €
	Dominio y Registro @	12	250,00 €	3.000,00 €
	Presupuesto comerc. y mkt: creación de marca, publicidad, posicionamiento	12	3.083,33 €	37.000,00 €
	Alquiler oficina (3 personas)	12	550,00 €	6.600,00 €
	Asesoramiento Legal	12	200,00 €	2.400,00 €
	Mobiliario	1	2.330,00 €	2.330,00 €
TOTAL COSTES DE DESARROLLO				62.730,00 €

Fuente: Elaboración propia

• **Costes Iniciales:**

Como podemos observar en la tabla 6 hacemos una diferenciación de los costes fijos y variables, siempre del periodo entre los meses 12 y 24.

Tabla 6. Costes Iniciales

COSTES FIJOS				
Período inicial de 12 a 24 meses	Recursos Necesarios	Unidades	Precio/unidad	Costes Totales
	Alquiler de oficina	12	563,75 €	6.765,00 €
	Dominio y registro @	12	75,00 €	900,00 €
	Seguro de responsabilidad civil	12	250,00 €	3.000,00 €
	Ciberseguridad	12	83,33 €	1.000,00 €
	TOTAL COSTES FIJOS			11.665,00 €
COSTES VARIABLES				
Período inicial de 12 a 24 meses	Recursos Necesarios	Unidades	Precio/unidad	Costes Totales
	Asesoramiento legal	12	16,67 €	200,00 €
	Mantenimiento Web/App	12	50,00 €	600,00 €
	Servicios Internet/teléfono	12	125,00 €	1.500,00 €
	Mantenimiento de Oficina	12	41,67 €	500,00 €
	TOTAL COSTES VARIABLES			2.800,00 €
	TOTAL COSTES INICIALES			14.465,00 €

Fuente: Elaboración propia.

5. Plan Económico-Financiero

Este plan financiero aglutina datos cuantificados que afectan a la solvencia, rentabilidad y liquidez del proyecto, que como veremos, entendemos que cumple los requisitos y expectativas necesarios para que todas las partes implicadas estén cómodas en él.

No debemos olvidar que “New Drivers” cobra de sus clientes, en gran medida en base a las pólizas que éstos hagan, bajo nuestro modelo. Hemos sido muy conservadores tanto a la hora de considerar la caída de cartera del cliente (por la propia competencia del sector), como por el crecimiento esperado.

5.1. Inversión y Financiación Inicial

Para echar a andar el proyecto, y dada la naturaleza de sociedad anónima de la empresa, los 3 socios deciden aportar 120.000 €, en modo accionarial y a partes iguales, de la siguiente manera:

- Socio 1 - Acciones numeradas del 1 al 39.999
- Socio 2 - Acciones numeradas del 40.000 al 79.999
- Socio 3 - Acciones numeradas del 89.999 al 120.000

Las aportaciones se realizan de manera directa en una cuenta corriente creada a tal efecto en el Banco de Santander.

En el momento inicial, el inmovilizado material asciende a 7.730 € que corresponde a la inversión en equipos informáticos (Equipos para proceso de información, consistente en la adquisición de 3 laptops para cada unidad de trabajo), así como en la adquisición de mobiliario básico para la oficina de alquiler.

La inversión del inmovilizado inmaterial inicial del primer año asciende a 6.000 € que corresponde al sistema de telemetría en el que se basa el negocio.

La dotación de la amortización del inmovilizado material es de 116,50 € anual constante durante 5 años, hasta una nueva inversión en el año 3. Donde se reinvierten otros 2.350 € y se amplía la cuantía de la dotación anual.

La dotación de la amortización del inmovilizado inmaterial es de 1.200 € el primer año. Siendo lineal durante 5 años. Debido a que cada año la inversión en el sistema de Telemetría es incremental se va aumentando la dotación en la misma proporción.

Hemos previsto unas amortizaciones del inmovilizado basándonos en normas oficiales de contabilidad:

Tabla 7. Coeficientes de Amortización AEAT'2022

Tabla de coeficientes de amortización lineal por la AEAT – 2022			
Tipo de elemento	Coeficiente lineal máximo		Período de años máximo
Patentes y marcas	20,00%		5
Mobiliario	5,00%		20
Equipos para procesos de información	25,00%		4
Sistemas y programas informáticos	25,00%		4

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8. Amortizaciones Inmovilizado

ACTIVO NO CORRIENTE	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inmovilizado intangible	6.000,00 €	50.193,00 €	73.768,00 €	126.032,00 €	181.674,00 €
Amortización inmovilizado intangible	1.200,00 €	12.438,56 €	38.430,68 €	89.629,16 €	177.162,48 €
Inmovilizado material	7.730,00 €	0,00 €	2.350,00 €	0,00 €	0,00 €
Amortización inmovilizado material	116,50 €	233,00 €	372,00 €	511,00 €	650,00 €

Fuente: Elaboración propia.

En el caso del análisis de este periodo (5 años) las amortizaciones no están completamente terminadas, debido a que son más largas. Sobre todo por Mobiliario, que son 240 meses.

Los cálculos y tablas para llegar a los datos obrantes en la tabla anterior no se han adjuntado por no extender de forma innecesaria el documento, pero están a disposición de quien lo requiera.

5.2. Cobros y pagos: Plan de Tesorería

Para analizar la Tesorería de la empresa, a 5 años, vemos, los cobros y pagos que se producen en ese periodo.

- **COBROS:** En “New Drivers” hemos planteado un plan de ventas a 5 años, que se expuso anteriormente en la tabla 1, y que implica firmar 6 contratos de aseguradoras del Grupo-1, 2 con aseguradoras del Grupo-2, y finalmente 1 del Grupo-1, en dicho periodo. Los grupos, como se recordará, era una clasificación que habíamos preparado según el tamaño de las aseguradoras.

Nuestros ingresos vendrán por un lado la facturación que se origine en la puesta en marcha del proyecto (también depende del tamaño del cliente, en base a los mismos grupos), y posteriormente también tendremos unos ingresos por mantenimiento de cada proyecto. Es decir, cuantas más pólizas hagan nuestros clientes (aseguradoras) mejor para nuestros ingresos.

La tabla 9 muestra la previsión de ingresos a 5 años.

Tabla 9. Previsión de Ingresos a 5 años.

INGRESOS ANUALES "NEW DRIVERS"							
	Tipo de Ingreso	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	TOTAL
Año 1	Mantenimiento P1-G1	7.830					
	Firma P1-G1		25.000				
Año 2	Mantenimiento P1-G1		62.901				
	Firma P2-G1			25.000			
	Firma P3-G1			25.000			
Año 3	Mantenimiento P1-G1			103.134			
	Mantenimiento P2-G1			62.901			
	Mantenimiento P3-G1			62.901			
	Firma P4-G1			25.000			
	Firma P5-G1			25.000			
Año 4	Mantenimiento P1-G1				142.299		
	Mantenimiento P2-G1				103.134		
	Mantenimiento P3-G1				62.901		
	Mantenimiento P4-G1				62.901		
	Mantenimiento P5-G1				62.901		
	Firma P1-G2				37.500		
	Firma P6-G1				25.000		
Año 5	Mantenimiento P1-G1					181.053	
	Mantenimiento P2-G1					142.299	
	Mantenimiento P3-G1					142.299	
	Mantenimiento P4-G1					103.134	
	Mantenimiento P5-G1					103.134	
	Mantenimiento P6-G1					62.901	
	Mantenimiento P1-G2					94.352	
	Firma P2-G2					37.500	
	Firma P1-G3					50.000	
PREVISIÓN INGRESOS A 5 AÑOS		32.830	112.901	278.936	496.636	916.672	1.837.975

Fuente: Elaboración propia.

- **GASTOS:** La tabla 10 prevé los siguientes gastos para poder realizar la operación, en ellos, tanto salarios como alquileres han convenientemente actualizados.

Tabla 10. Previsión de Gastos

nº cuenta	Otros gastos	GASTOS GENERALES				
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
203	inversion LP Posicionamiento de Marca: Prop.ind.	0 €	25.900 €	18.500 €	11.100 €	7.400 €
206	Aplicación Informática Sistemas de Telemetría	6.000 €	24.293 €	55.268 €	114.932 €	174.274 €
		6.000 €	50.193 €	73.768 €	126.032 €	181.674 €
216	Mobiliario	2.330 €	0 €	450 €	0 €	0 €
217	Ordenadores	5.400 €	0 €	1.900 €	0 €	0 €
		7.730 €	0 €	2.350 €	0 €	0 €
		13.730 €	50.193 €	76.118 €	126.032 €	181.674 €
621	Arrendamientos y cánones	6.600 €	6.765 €	8.321 €	8.529 €	17.484 €
623	Servicios de profesionales independientes (AJCA)	2.400 €	2.400 €	2.400 €	2.400 €	2.400 €
627	Gastos en Publicidad, RRPP y Branding	37.000 €	0 €	0 €	0 €	0 €
625	Primas de Seguros	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €
629	Dominio y Registro @	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €
629	Servicios de Telefonía e Internet	1.500 €	1.538 €	1.891 €	3.231 €	6.623 €
629	Ciberseguridad	1.000 €	1.025 €	1.261 €	2.154 €	4.415 €
629	Material de Oficina	500 €	513 €	630 €	1.077 €	2.208 €
		55.000 €	18.240 €	20.503 €	23.390 €	39.130 €
	Gastos de personal	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
640	Salario	30.000 €	45.000 €	133.059 €	191.118 €	220.147 €
642	Seguridad social a cargo de la Empresa	9.000 €	13.500 €	39.918 €	57.335 €	66.044 €
	Total de gastos de personal	39.000 €	58.500 €	172.976 €	248.453 €	286.191 €
680/681	Amortización inmovilizado	1.316,50 €	762,06 €	26.131,12 €	29.137,48 €	87.394,32 €
	TOTAL GASTOS GENERALES	107.730 €	126.933 €	269.598 €	397.875 €	506.996 €
	TOTAL ACUMULADO 5 AÑOS	107.730 €	234.663 €	504.260 €	902.135 €	1.409.131 €

Fuente: Elaboración propia.

Por lo tanto, y dado que hemos sido extremadamente cautelosos, cuando no pesimistas, con la caída de siniestralidad producida por el uso de nuestra herramienta, y dado que nuestros ingresos dependen directamente del beneficio de las aseguradoras clientes, creemos que el proyecto es totalmente viable. Más adelante podremos comprobarlo.

■ **TESORERIA:**

Tabla 11. Tesorería

TABLA DE TESORERÍA "DRIVE & WIN"						
		AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1	SALDO INIC. DE TESORERIA FLUJOS DE T. POR OP. CORR.	120.000,00 €	45.100,00 €	25.195,64 €	22.871,64 €	87.939,64 €
2	COBROS VENTAS AL CONTADO COBROS DE CLIENTES COBROS AL ESTADO	32.830,00 €	112.901,00 €	278.936,00 €	496.636,00 €	916.672,00 €
3	PAGOS PAG. A ACRED. PPS POR BANC. PAG. A PROV. DE INMOV. MAT. POR BANC. PAG. A PROV. DE INMOV. INM. POR BANC. PAGOS AL PERSONAL EFECTOS IMPAGADOS IMP. S/SOC. Y OTROS TRIBUTOS ALQUILERES	-48.400,00 € -7.730,00 € -6.000,00 € -39.000,00 € 0,00 € -6.600,00 €	-11.475,00 € -2.350,00 € -50.193,00 € -58.500,00 € -11.663,00 € -5.872,36 € -6.765,00 €	-12.182,00 € -126.032,00 € -73.768,00 € -172.976,00 € -33.663,00 € -8.321,00 € -8.559,00 €	-14.861,00 € -181.674,00 € -248.453,00 € -286.191,00 € -103.385,00 € -17.484,00 €	-21.646,00 €
	TESORERÍA DE LA EXPLOTACIÓN	45.100,00 €	25.195,64 €	22.871,64 €	87.939,64 €	394.231,64 €

Fuente: *Elaboración propia.*

En la tabla anterior se refleja el cuadro de tesorería donde puede observarse cómo tras los gastos de desarrollo iniciales que son de gran cuantía el primer año, reflejan aproximadamente una pérdida en tesorería de un (60%).

Está totalmente previsto por los socios como necesario para la puesta en funcionamiento de la empresa, los gastos inherentes a la consolidación durante el año 2 ya se van viendo rebajados a un 30%. Estas pérdidas, están previstas como recuperables a partir del año 3.

A partir del año tres, comenzamos una recuperación estable, más o menos del 18%, y tras un impulso importante derivado de la estrategia corporativa, con un aumento significativo de las ventas, se provoca que a partir del año 4 y 5, la compañía experimente un impulso en las ventas de prácticamente un 200 -300 % en estos años.

Este era el objetivo principal de los socios fundadores, ya que al trabajar la empresa en un medio totalmente inestable, basado en tecnología que puede ser superada o copiada, parece muy prudente tener capacidad en un futuro para reinvertir, internacionalizar, diversificar, o cualquier otra política que decida la propiedad.

5.3. Estados Previsionales: Balances y Cuentas de Pérdidas y Ganancias Previsionales

- **Balance previsional:**

El Balance Previsional refleja unas pérdidas en el primer año que ascienden a 62.486,50 €, a pesar de estas pérdidas, y gracias a la aportación inicial de capital por parte de los fundadores y a la gran labor comercial realizada para la creación de marca o branding, en la que “New Drivers” se ha aplicado, sobre todo, durante los dos primeros años, se ha conseguido que la compañía genere unos beneficios en el plazo establecido de los 5 años.

El resultado es un balance saneado y solvente. Así como un fondo de maniobra muy elevado que permitirá futuras inversiones.

Cuenta con una gran liquidez y una baja inversión en inmovilizado, lo que permite una gran movilidad, por lo que el equipo de socios permanece expectante para analizar cómo la empresa, llegado el momento puede ampliar mercados y / o diversificarse.

Tabla 12. Estado Previsional

BALANCE PREVISIONAL NEW DRIVERS						
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<i>nº cuenta</i>						
203/206	ACTIVO NO CORRIENTE	12.413,50 €	37.521,44 €	37.315,32 €	35.891,84 €	3.861,52 €
280	I. Inmovilizado intangible (Amortización inmovilizado intangible)	6.000,00 €	50.193,00 €	73.768,00 €	126.032,00 €	181.674,00 €
216/217	II. Inmovilizado material (Amortización inmovilizado material)	1.200,00 €	12.438,56 €	38.430,68 €	89.629,16 €	177.162,48 €
281		7.730,00 €	0,00 €	2.350,00 €	0,00 €	0,00 €
570	TOTAL ACTIVO CORRIENTE	45.100,00 €	25.195,64 €	22.871,64 €	87.939,64 €	394.231,64 €
	Tesorería: Bancos	45.100,00 €	25.195,64 €	22.871,64 €	87.939,64 €	394.231,64 €
	TOTAL ACTIVO	57.513,50 €	62.717,08 €	60.186,96 €	123.831,48 €	398.093,16 €
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	PATRIMONIO NETO Y PASIVO					
	TOTAL PATRIMONIO NETO	57.513,50 €	62.717,08 €	60.186,96 €	123.831,48 €	398.093,16 €
	Fondos propios	120.000,00 €	120.000,00 €	120.000,00 €	120.000,00 €	120.000,00 €
112	Reservas legal					24.000,00 €
-121	Resultado negativo de ejercicios anteriores		62.486,50 €	17.617,08 €	34.990,27 €	9.879,15 €
113	Reservas voluntarias					6.027,45 €
129	Resultados del ejercicio	62.486,50 €	17.617,08 €	34.990,27 €	100.989,44 €	300.274,50 €
	TOTAL PASIVO NO CORRIENTE					
	TOTAL PASIVO CORRIENTE					
	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	57.513,50 €	62.717,08 €	60.186,96 €	123.831,48 €	398.093,16 €

Fuente: Elaboración propia

- **Cuenta de Pérdidas y Ganancias / Cuenta de Resultados:**

La Cuenta de Resultados puede observarse en la tabla 13. Tal y como refleja, el primer año la empresa genera pérdidas por un importe de 62.486,50 €, pero a partir del segundo año ya genera beneficios.

Estos beneficios se originan gracias a que el resultado antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones (en inglés, Earning Before Interest Taxes Depreciation and Amortization, EBITDA), que va creciendo y tiene signo positivo.

Este aumento del EBITDA es debido a un aumento gradual de las ventas y gracias a la contención de los gastos derivados de las acciones comerciales y de branding (el peso de la marca aumenta y sus necesidades de acciones de branding, disminuyen)

Puede observarse en la cuenta que únicamente existe gastos de explotación, con lo que la empresa se autofinancia completamente, no necesitando financiación ajena, ni a corto ni a largo plazo.

La elevada inversión por parte de los socios ha resultado fundamental en una empresa de nueva generación, que se muestra muy solvente en un muy corto plazo de tiempo.

Tabla 13. Resultado del Ejercicio

nº cuenta	MODELOS NORMALIZADO DE CUENTAS ANUALES "NEW DRIVERS"					
		RESULTADOS DEL EJERCICIO				
		Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
	A) OPERACIONES CONTINUADAS					
705	1. Importe Neto de la cifra de Negocios					
	b) Prestación de Servicios	32.830,00 €	112.901,00 €	278.936,00 €	496.636,00 €	916.672,00 €
	6. Gastos de Personal					
640	a) Sueldos y salarios y Asimilados	30.000 €	45.000 €	133.059 €	191.118 €	220.147 €
642	b) Cargas Sociales	9.000 €	13.500 €	39.918 €	57.335 €	66.044 €
621,623,625,6 27,628,629	7. Otros Gastos de Explotación					
680,681	62. Servicios Exteriores.	55.000,00 €	18.240,00 €	20.503,20 €	23.390,31 €	39.130,15 €
	8. Amortizaciones	1.316,50 €	12.671,56 €	38.802,68 €	90.140,16 €	177.812,48 €
	a.1. RESULTADOS DE EXPLORACIÓN	62.486,50 €	23.489,44 €	46.653,65 €	134.652,59 €	413.538,19 €
	a.2 RESULTADO FINANCIERO	0	0	0	0	0
	a.3. RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A1.+A.2)	62.486,50 €	23.489,44 €	46.653,65 €	134.652,59 €	413.538,19 €
630	17. IMPUESTO SOBRE BENEFICIOS	0	5.872,36 €	11.663,41 €	33.663,15 €	103.384,55 €
	18. Resultado del ejercicio procedente de operaciones interrumpidas neto de impuestos.					
	A.5. RESULTADO DEL EJERCICIO a4+18	-62.486,50 €	17.617,08 €	34.990,24 €	100.989,44 €	310.153,65 €

Fuente: Elaboración propia.

5.4. Análisis económico y Financiero

Realizamos un breve resumen de los conceptos y apartados más importantes observados en la tabla 14, que se muestra a continuación. De entrada, observamos que tanto las ratios de tesorería como de liquidez nos dan 0, puesto que no tenemos pasivo corriente, ya que no tenemos que hacer frente a deudas a corto plazo de ningún tipo, por cómo han elegido los socios financiarse y realizar sus pagos a todo tipo de acreedores.

Tabla 14. Análisis Económico Financiero

		ANÁLISIS ECONÓMICO - FINANCIERO DE "NEW DRIVERS"					
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	LÍMITES
ANÁLISIS DEL BALANCE							
Fondo de maniobra		45.100 €	25.196 €	22.872 €	87.940 €	394.232 €	>0,00
Tesoreria		45.100 €	25.196 €	22.872 €	87.940 €	394.232 €	>0,00
Ratio de Tesoreria		0	0	0	0	0	>0,50
Ratio de Líquidez		0	0	0	0	0	>1,50
Ratio de Endeudamiento		0	0	0	0	0	<0,60
PUNTO DE EQUILIBRIO							
Ventas (V)		32.830 €	112.901 €	278.936 €	496.636 €	916.672 €	
Coste variables		6.000 €	24.293 €	55.268 €	114.932 €	174.274 €	
Margen (M)		26.830 €	88.609 €	223.668 €	381.704 €	742.398 €	>CF
% de Margen s/ventas		1 €	1 €	1 €	1 €	1 €	
Costes fijos (CF)		85.600 €	94.240 €	203.580 €	274.543 €	324.321 €	<V
Umbral Rentabilidad (nºpól.)		1.945	2.048	4.241	5.720	6.486	
Cartera Prevista (nº pól)		600	2.970	8.231	18.903	34.691	
RENTABILIDAD ECONOMICA							
Rotación		0,57	1,8	4,63	4,01	2,3	>0
Margen		-1,9	0,21	0,17	0,27	0,45	>0
RENTABILIDAD FINANCIERA							
Apalancamiento		0,49	0,34	0,27	0,62	2,32	>=1
Efecto fiscal		1	0,75	0,75	0,75	0,75	
ROE		-0,53	0,1	0,16	0,5	1,81	>0
ROE en%		-53%	10%	16%	50%	181%	>0

Fuente: Elaboración propia

- **Análisis del Balance:**

Para los cálculos hemos usado las fórmulas que aparecen en la figura inferior

Figura 11. Fórmulas para calcular ratio de liquidez.

$$\text{Ratio de liquidez o razón circulante} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

$$\text{Test ácido} = \frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo corriente}}$$

$$\text{Ratio de caja} = \frac{\text{Caja} + \text{títulos financieros}}{\text{Pasivo corriente}}$$

Fuente: Economipedia

Además de los comentarios anteriormente mencionados sobre el pasivo corriente, la otra consecuencia es, que obviamente, tampoco hay ratio de endeudamiento. Igualmente cabe destacar que ya desde el año 1, tanto la tesorería como el fondo de maniobra son positivos, y la empresa puede hacer frente a las obligaciones sin problemas porque dispone de liquidez suficiente. Tiene un margen de sobra para operar, cumplir con las obligaciones y solucionar los imprevistos.

- **Punto de equilibrio:**

Tan solo el año 1 y 2 el margen es inferior a los costes fijos, en el tercer año ya es ligeramente superior, y a partir de ese momento, va en ascenso claro y positivo. En cuanto a los costes fijos, solo el año 1 son superiores, y bastante, a las ventas.

Según la proyección de ventas que hemos calculado, y la cartera viva de pólizas que cada año se generan a nuestros clientes bajo nuestro modelo, tenemos que tan solo el primer año, las estimaciones quedan muy por debajo del punto de equilibrio, en el año 2, aproximadamente

se llegaría a dicho punto, y a partir de ahí, las estimaciones no generan problemas, siendo holgadamente superiores.

• **Rentabilidad:**

Todos los valores terminan el periodo de análisis en términos sobradamente aceptables, sobre todo, según se avanza en los años de proyección del negocio. También aquí observamos que al final, los datos mejoran de manera clara.

En cuanto al ratio de rentabilidad financiera (en inglés, return of equity, ROE), es un indicador que mide el rendimiento del capital. Concretamente, mide la rentabilidad obtenida por la empresa sobre sus fondos propios, que se considera que debiera superar el 10%.

Como vemos, en el primer año, es muy negativo, pero ya en el segundo año empieza a estar en el entorno del 10%, para terminar en el año 5, por encima del 150% en este indicador.

• **Cálculo del VAN y TIR:**

VAN: El valor actualizado neto (VAN), es un criterio que se tiene en cuenta para considerar realizar una inversión en un negocio. Su cálculo implica la actualización de cobros y pagos al momento actual, para saber si con esa inversión, ganaríamos o perderíamos.

Según los expertos la tasa de rentabilidad mínima que se hay que exigir a nuestra inversión sería del 2%, lo que es aproximadamente, el coste de oportunidad de invertir en otro proyecto. Quizá en el momento actual sea algo superior, pero sin duda, es válida para nuestro análisis.

Para su cálculo se emplea la siguiente fórmula:

Fig. 11. Cálculo del VAN

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1 + k)^t} - I_0$$

Fuente: Hablemosdeempresas.com

Donde F son los flujos de descuento, calculado mediante la fórmula del flujo de caja operativo, que es el resultado del EBIT al que se suman las amortizaciones y se restan los impuestos sobre beneficios.

I_0 es la inversión inicial que permitirá (o no), obtener los rendimientos futuros y K , la tasa de descuento aplicada. Si el VAN resultante es superior a cero, se puede considerar hacer la inversión.

TIR: La tasa interna de retorno (TIR), es la rentabilidad que obtenemos de una inversión, es decir, el porcentaje de beneficio o pérdida que se obtendrá con la inversión. Para su cálculo hay que igualar el VAN a cero (igualando el total de los flujos de caja a cero), la K que se obtenga indica la tasa TIR. Con todo ello y según la tabla 15, podemos determinar que la rentabilidad y la solvencia de “New Drivers” está garantizada, y por ello, el proyecto expuesto en este TFG, es más que seguro financiero-económicamente hablando, dadas las circunstancias actuales.

Tabla 15. VAN y TIR

Periodo	Flujo de caja	$(1-i)^n$	Flujos descontados
0	-120.000,00 €		-120.000,00 €
1	45.100,00 €	1,02	44.215,69 €
2	25.195,64 €	1,04	24.217,26 €
3	22.871,64 €	1,06	21.552,46 €
4	87.939,64 €	1,08	81.242,63 €
5	394.231,00 €	1,10	357.067,16 €
VAN			408.295,20 €
TIR			46%

Fuente: Elaboración propia

5.5. Análisis de Escenario Alternativo

Analizar los posibles escenarios alternativos, resulta muy complejo, ya que existen multitud de variables que pueden afectar a un proyecto. En el caso de “New Drivers”, además nos movemos en un entorno, por una parte, muy regulado, (sector seguros), y por otro, en constante evolución, (tecnología).

Es por ello, que las predicciones de escenarios alternativos que se pueden hacer, pueden resultar muy inconsistentes, ya que podrían estar causadas por un avance tecnológico que desfasase nuestro producto, por un cambio regulatorio en materia de seguros...

Para evitar caer en ello, hemos preferido no entrar en las posibles causas de una peor situación para nuestro negocio y limitarnos a analizar qué pasaría ante una caída relevante en nuestros ingresos.

Hemos previsto, por tanto, un escenario alternativo al original, con un supuesto de una reducción en el porcentaje de ventas de un 15%.

En tal supuesto, y para valorar exclusivamente la variación de este punto, hemos optado porque el resto de los costes permanezcan en igualdad de condiciones que en el primer escenario. Esto es, los gastos, inmovilizado u otros conceptos no varían. Son exactamente los mismos.

En este escenario alternativo, se arrastran pérdidas los dos primeros años, porque las ventas no llegan a cubrir los gastos, pero a partir del tercer año ya se obtienen beneficios.

Para el cálculo del balance hemos recalculado Tesorería debido a la bajada de las ventas, Cuenta de Resultados donde afecta al resultado final, y finalmente el Balance Previsional para el reparto de beneficios y/o pérdidas.

Tabla 16. Balance Previsional Alternativo

BALANCE PREVISIONAL ALTERNATIVO NEW DRIVERS						
nº cuenta		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	ACTIVO NO CORRIENTE	12.413,50 €	37.521,44 €	37.315,32 €	35.891,84 €	3.861,52 €
203/206	I. Inmovilizado intangible (Amortización inmovilizado intangible)	6.000,00 €	50.193,00 €	73.768,00 €	126.032,00 €	181.674,00 €
280		-1.200,00 €	-12.438,56 €	-38.430,68 €	-89.629,16 €	-177.162,48 €
216/217	II. Inmovilizado material (Amortización inmovilizado material)	7.730,00 €	0,00 €	2.350,00 €	0,00 €	0,00 €
281		-116,50 €	-233,00 €	-372,00 €	-511,00 €	-650,00 €
	ACTIVO CORRIENTE	40.175,50 €	10.846,92 €	-20.451,17 €	18.823,73 €	360.009,28 €
570	Tesorería: Bancos	40.175,50 €	10.846,92 €	-20.451,17 €	18.823,73 €	360.009,28 €
	TOTAL ACTIVO	52.589,00 €	40.857,43 €	60.186,96 €	123.831,48 €	398.093,16 €
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	PATRIMONIO NETO	52.589,00 €	40.857,43 €	60.186,96 €	123.831,48 €	398.093,16 €
112	Fondos propios	120.000,00 €	120.000,00 €	120.000,00 €	120.000,00 €	120.000,00 €
	Reservas legal					19326,06
-121	Resultado negativo de ejercicios anteriores		-62.495,28 €	-58.885,34 €	-13.767,45 €	13.767,45 €
113	Reservas voluntarias					
129	Resultados del ejercicio	-67.411,00 €	0,00 €	0,00 €	45.117,89 €	193.260,59 €
	PASIVO NO CORRIENTE					
	PASIVO CORRIENTE					
	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	52.589,00 €	40.857,43 €	60.186,96 €	123.831,48 €	398.093,16 €

Fuente: Elaboración propia.

Cálculo del VAN en un escenario alternativo: en la tabla se muestra la VAN para un escenario alternativo donde se ha supuesto unas ventas de un 15% menores. Los resultados que se obtienen del cálculo del VAN siguen siendo mayor que 0 por lo que aun teniendo unas ventas de un 15% menos sigue siendo una inversión atractiva. En el año 3 tenemos un flujo de tesorería negativo, que en los años 4 y 5 recuperamos exponencialmente.

Tabla 17. VAN y TIR alternativos

Periodo	Flujo de caja	(1-i) ⁿ	Flujos descontados
0	-120.000,00 €		-120.000,00 €
1	40.175,50 €	1,02	39.387,75 €
2	10.846,92 €	1,04	10.425,72 €
3	-20.451,16 €	1,06	-19.271,58 €
4	18.823,73 €	1,08	17.390,22 €
5	360.009,28 €	1,10	326.071,50 €
VAN			254.003,59 €
TIR			30%

Fuente: Elaboración propia.

Cálculo de la TIR en un escenario alternativo: en la tabla se muestra el cálculo de la TIR para este nuevo escenario. Hemos de recordar que partíamos de un tipo de descuento bajo, de un 2% para el cálculo, y que partíamos de una TIR de un 49%, esto es muy, muy elevado.

La TIR al bajar las ventas en un 15% se ha visto reducida en un 16%, quedando aun así en un 30%, muy superior a un 15% que se considera muy positivo todavía, ya que duplica el 15% que es lo que se consideraría una TIR óptima sobre la inversión inicial para el flujo de caja sobre la inversión inicial 120.000€ al final del quinto año, por lo que podemos decir, que el objetivo está cumplido con creces. De hecho puede existir un exceso de tesorería que habría que evaluar en invertir en corto, medio plazo.

Se está obteniendo una gran rentabilidad. Ya que las entidades bancarias apenas están dando tipos de interés en estos tiempos, así que podemos decir que según estas ratios: VAN y TIR calculados, la rentabilidad y solvencia, sobre un escenario alternativo de menos ventas en un 15%, también estaría asegurado, incluso, podríamos arriesgarnos a reducir aún más este valor

porcentual aún más, ya que el proceso del negocio se estima asegurado en un porcentaje bastante elevado para que VAN y TIR sigan siendo superiores a 0.

6. Conclusión, Limitaciones y Plan de Contingencia.

6.1. Conclusión

Hemos analizado la conveniencia de poner en marcha la consultora “New Drivers” teniendo en cuenta las conclusiones obtenidas después de haber usado herramientas de análisis tipo PESTEL, DAFO, CAME, CANVAS o el análisis las Fuerzas de Porter. En todas ellas, pese a los riesgos o problemas que han aflorado, y que son sobre todo de índole político y económico, (subida o desabastecimiento de combustibles que dificulten el uso del coche en los jóvenes), hemos entendido que las oportunidades, fortalezas y ventajas tienen más peso.

El sector asegurador resulta anquilosado, lejano y tedioso para este segmento de población, y sin embargo es, tal y como se ha explicado en este TFG, algo fundamental.

Introducir una variable tecnológica que de forma amigable pueda corregir la forma de conducir y así conseguir pagar primas más razonables, parece el único medio para solucionar el infra aseguramiento existente en la población joven.

Las dudas económicas quedan resueltas en el apartado 5, donde queda claro que el proyecto es viable económicamente hablando, sobre todo, por lo creciente de sus ingresos, provenientes de la cartera de pólizas que nuestras aseguradoras/clientes vayan haciendo.

6.2. Limitaciones

Como ya hemos explicado las posibles causas que limiten el éxito de nuestro negocio, en el momento actual, tienen que, principalmente, ver con la economía y la política.

En un entorno tan inestable en el precio de combustibles, y con la inflación en una situación tan marcadamente alcista corremos el riesgo de que la población joven, que es económicamente muy vulnerable, sufra una desincentivación a la hora de conducir un coche particular y se tengan que decantar masivamente por el transporte público.

En esta situación será mucho más complicado que tengan interés en asegurarse correctamente, y por tanto, contratar una póliza bajo el modelo de “New Drivers”.

Otra limitación que puede surgir es que los jóvenes malinterpreten la finalidad de la App de “New Drivers”, viendo en ella algo intrusivo que incluso les puede buscar problemas con sus padres.

6.3. Plan de Contingencia

Desde el convencimiento de que no hará falta usar este plan, hemos elaborado dos posibles planes de acción que limiten la situación creada por nuestras dos principales amenazas.

- Frente a la amenaza de situación económica desincentivadora para la contratación por jóvenes conductores:

Como hemos explicado, el seguro de automóvil es obligatorio en España, por lo tanto llegado el caso de situarnos en un entorno en el que los jóvenes se viesen sobrepasados económicamente, nuestros clientes podrían implementar nuestro producto en el resto de sus clientes.

Todos los perfiles tienen margen de mejora en su siniestralidad, por lo tanto, llegado el caso se podría abrir el modelo a otros clientes, por ejemplo, clientes con coches sobrepotenciados, con vehículos que estadísticamente generan mucho siniestro, de códigos postales comprometidos...

- Frente a la contingencia creada por una percepción de excesiva intrusividad de nuestra App:

Campañas de comunicación explicando que sus datos para nosotros solo tienen interés estadístico, que no pueden ser cedidos o que el uso de la App no implica más cesión de la intimidad que otras App de uso frecuente por ellos que son capaces de geolocalizarte.

Para esta finalidad un aumento del gasto en RRSS, influencers con capacidad de prescripción, premios por buena conducción...pueden ser más que suficientes para neutralizar este problema.

7. Referencias Bibliográficas

Asociación Española de Fintech e Insurtech (AEFI). (febrero, 2020), “Claves para entender la Ley de Distribución de Seguros”. Recuperado septiembre 2022, de <https://www.asociacionfintech.es/aefi-voice/claves-para-entender-la-ley-de-distribucion-de-seguros-y-reaseguros-lds/>

ANFAC (2021, 18 de agosto). “El parque automovilístico español”. Recuperado julio 2022, de <https://anfac.com/actualidad/el-parque-automovilistico-espanol-se-situo-como-uno-de-los-mas-envejecidos-de-europa-en-2020/> El parque automovilístico español se situó como uno de los más envejecidos de Europa en 2020

AXA (2021, 13 de septiembre). “Edad y Siniestralidad”. Recuperado mayo 2022, de http://www.axa.es/documents/1119421/160164507/PONLE_FRENO_Estudio_Edad_y_siniestralidad.pdf/4b509c39-1bec-d2eb-3ec6-8340fa62577fidades_de_sufrir_un_accidente

Banco de España (junio 2022). Proyecciones Macroeconómicas de la Economía Española (2022-2024). Recuperado julio 2022, de [\(https://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/InformesBoletinEsRevistas/BoletinEconomico/22/T1/Fich/be2201-it-Rec1.pdfmico_1/2022.\(bde.es\)\)](https://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/InformesBoletinEsRevistas/BoletinEconomico/22/T1/Fich/be2201-it-Rec1.pdfmico_1/2022.(bde.es))

Bank Of América (septiembre 2020). COVID-19 Investment Implications Series: The World After Covid Primer. Recuperado julio 2022, de

<https://www.fundssociety.com/es/news/markets/el-mundo-despues-del-covid-19-y-las-cinco-tematicas-de-inversion-que-se-impondran/>

Bermúdez, A. (2021, 15 de octubre). Por qué se ha disparado el precio del petróleo en el mundo (y qué tiene que ver la inusual estrategia de algunos productores).

BBC News Mundo. Recuperado mayo 2022, de <http://www.bbc.com/mundo/noticias-58920072>

DGT (2021, 21 de abril). 2,7 millones de vehículos zombi. Recuperado en mayo 2022, de <https://revista.dgt.es/es/noticias/nacional/2021/04ABRIL/0412Coches-zombies.shtml>

Fundación Renault (2021). “Las conductas de Riesgo”. Recuperado mayo 2022, de https://fundacion.renault.es/bin/Material/Ficha_02_ES.pdfes

García, A. (2021, 20 de enero). Tendencias de diseño de aplicaciones móviles en 2021. El Armadillo Amarillo. Recuperado junio 2022, de <https://www.armadilloamarillo.com/blog/tendencias-de-diseno-de-aplicaciones-moviles-de-2021/iseño-de-aplicaciones-móviles-de-2021-Armadillo-Amarillo>

Garrigues (2020, febrero). “Se traspone la Directiva sobre distribución”. Recuperado junio 2022 de, https://www.garrigues.com/es_ES/noticia/se-traspone-la-directiva-sobre-distribucion-de-seguros Garrigues de seguros

ICEA (2021, septiembre). “Ranking de las aseguradoras de auto en España”. Recuperado, mayo 2022, de <https://www.mediadoresdesegurosdemadrid.com/asi-esta-el-ranking-de-aseguradoras-2021-hasta-septiembre/Madrid>

Kelisto.com (2021, 18 de marzo). “Menores de 25 años pagan 1.212 € de prima media por su seguro”. Recuperado, julio 2022 de <https://www.europapress.es/motor/coches-00640/noticia-menores-25-anos-pagan-1212-euros-seguro-coche-600-euros-mas-otros-conductores-20170328122002.html> de 25 años pagan 1.212 euros por el seguro del coche, 600 euros más que otros conductores

(Navarro, 2019). “Cómo calcular la viabilidad económica de una inversión”. Recuperado, septiembre 2022 de: <https://hablemosdeempresas.com/empresa/calcular-van-excel/>