



# II Ranking Anual Competidores del Sector Financiero

## Dirección del Informe

### **D. Rodrigo García de la Cruz**

Director del Programa Directivo en Innovación y Tecnología Financiera. IEB  
Executive Master en Dirección de Entidades Financieras. IEB  
Ingeniero Superior Industrial. Universidad Valladolid  
Licenciado en ADE. Universidad Valladolid

## Autores del Informe

Luis Peiró Sancho-Sopranis  
Jesús Maza Mur  
José Vicente Pérez López  
Martina Pérez Linde

Augusto García de las Heras  
Pablo Garde Lobo  
Beatriz González Rodríguez  
José Antonio Luengo Alarcia

Adolfo Bernabé  
Julio Bello  
Gustavo Chozas  
Paula Conthe  
Rafael Linde

## ÍNDICE

### I. Introducción

### II. Evolución Ranking de Competidores: 2014/2015

### III. Previsiones 2016 y posibles nuevas incorporaciones

### IV. Análisis de los Competidores del Sector Financiero:

#### A. Grandes Compañías Tecnológicas

1. Facebook

2. Apple

3. Google

4. Amazon

5. Paypal

#### B. Nuevos Modelos de Negocio Digital

6. Criptomonedas: Caso Bitcoin

7. Créditos P2P Crowdlending

8. Divisas P2P: Caso Kantox

9. Microcréditos P2P: Caso Wonga

10. Pagos P2P: Caso Transferwise

## I. INTRODUCCIÓN

*"We need banking but we don't need banks anymore"*

Bill Gates

*"I predict more changes coming in financial services & banking in the next 3 years than in the last 20 years."*

Marc Andreessen, Cofundador de Netscape Communications

*"Muchos bancos convencionales se van a quedar por el camino."*

Francisco González, Presidente de BBVA

*"Los bancos necesitan transformar sus desventajas en ventajas frente a los grupos tecnológicos"*

Ana Patricia Botín, Presidenta de Banco Santander

*"Silicon Valley is coming"*

Jamie Dimon, CEO de JP Morgan

Con las citas anteriores se pretende mostrar los cambios a los que se enfrenta el sector financiero, siendo actualmente uno de los más amenazados por los competidores tecnológicos que cada día son más fuertes y numerosos. El contexto también es proclive a la disruptión: la crisis financiera mundial provocó situaciones de escasa competencia en esta industria y una reducción de la actividad en muchos mercados, lo que ha propiciado un caldo de cultivo para que las grandes compañías tecnológicas se hayan lanzado a competir en algunas áreas de actividad de las entidades financieras tradicionales hasta ahora reservadas a los integrantes del sector.

Tras un intenso análisis, se han definido 10 principales competidores, clasificados en dos áreas. Por un lado podríamos destacar a las **compañías tecnológicas**, cada día con más apetito por ampliar sus líneas de negocio aprovechando su gran imagen de marca dado que a diferencia del sector financiero, cuentan fans en lugar de clientes. Se han seleccionado las 5 más importantes: **Facebook, Apple, Google, Amazon y PayPal**. Por otro lado, se está construyendo un nuevo ecosistema digital, en el que cada día aparecen nuevas Startups que proponen nuevas soluciones materializadas en productos y servicios digitales más fáciles, baratos y rápidos de utilizar que los ya existentes. Este ecosistema tiene una parte colaborativa con el sector, pero también una competitiva muy importante. De entre todas estos **nuevos modelos de negocio digital**, se han estudiado los 5 siguientes modelos competitivos: **Criptomonedas** (caso Bitcoin), **Créditos P2P** (caso Crowdlending), **Divisas P2P** (caso Kantox), **Microcréditos** (caso Wonga) y **Trasferencias P2P** (caso TransferWise).

Este ranking *Anual sobre Competidores del Sector Financiero* corresponde a la segunda edición del iniciado en [2014](#). Este estudio ha sido realizado desde el **Departamento de Investigación del IEB** junto con alumnos del **Executive Master en Dirección de Entidades** y dirigido por el **Profesor D. Rodrigo García de la Cruz**. Su objetivo ha sido el de identificar, estudiar y evaluar la amenaza de cada uno de los competidores del sector financiero que hoy existe a nivel mundial, poniendo especial foco en España. Para cada uno de los competidores se han desarrollado tres apartados:

- Detalle de la actividad de la compañía o modelo competitivo
- Los servicios financieros y amenazas percibidas
- La puntuación final y conclusiones

En este último apartado y con el objetivo de hacerlo más útil, comparable y sencillo, se ha evaluado el grado de amenaza percibida por parte de cada uno de los nuevos competidores entre 1 y 10, siendo el 1 la mínima amenaza percibida y 10 la máxima.

Por último, se ha incluido la **evolución respecto al año pasado** y se hace un breve **previsión** de cómo podría ser el ranking del año 2016.

COMPETIDORES 2015				Grado de Amenaza
Compañías Tecnológicas	1		Facebook	7
	2		Apple	8
	3		Google	8
	4		Amazon	7
	5		Paypal	9
	6		Criptomonedas: Bitcoin	8
Modelos de Negocio Digital	7		Créditos P2P Crowdlending	9
	8		Divisas P2P	8
	9		Microcréditos	4
	10		Pagos P2P	7

Fuente: Elaboración propia

			<b>COMPETIDORES 2014</b>	<b>Grado de Amenaza</b>
<b>Compañías Tecnológicas</b>	1		<b>Apple</b>	<b>5</b>
	2		<b>Paypal</b>	<b>8</b>
	3		<b>Google</b>	<b>8</b>
	4		<b>Facebook</b>	<b>6</b>
	5		<b>Amazon</b>	<b>6</b>
<b>Modelos de Negocio Digital</b>	6		<b>Criptomonedas: Caso Bitcoin y Amazon Coins</b>	<b>8</b>
	7		<b>Microcéditos P2P: caso Wonga</b>	<b>2</b>
	8		<b>Divisas P2P: caso Kantox</b>	<b>8</b>
	9		<b>Crowdlending: caso Arboribus</b>	<b>9</b>

Fuente: Elaboración propia

## II. EVOLUCIÓN RANKING DE COMPETIDORES: 2014/2015

En la siguiente tabla se presenta la evolución de la amenaza sobre el sector financiero de los competidores entre los estudios del año 2014 y 2015.

COMPETIDOR	Amenaza 2014	Amenaza 2015
<b>Paypal</b>	<b>8</b>	<b>9</b>
<b>Créditos P2P: Crowdlending</b>	<b>9</b>	<b>9</b>
<b>Apple</b>	<b>5</b>	<b>8</b>
<b>Google</b>	<b>8</b>	<b>8</b>
<b>Divisas P2P</b>	<b>8</b>	<b>8</b>
<b>Criptomonedas: Bitcoin</b>	<b>8</b>	<b>8</b>
<b>Amazon</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
<b>Trasferencias P2P</b>	-	<b>7</b>
<b>Facebook</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
<b>Microcréditos</b>	<b>2</b>	<b>4</b>

Fuente: Elaboración propia

“Transferencias P2P” se incluyó nuevo en el Ranking de 2015

A continuación se detallan los motivos de la evolución de los diferentes competidores en los últimos 12 meses:

- **Paypal:** se mantiene como unos de los mayores competidores del sector financiero por su actividad intrínseca. Desde el 2014 sigue creciendo en volúmenes y productos y su éxito es patente al estar presente en 193 mercados con más de 128 millones de cuentas activas en todo el mundo y 7,6 millones de dólares diarios circulando a diario en 25 divisas diferentes. A pesar de su conexión con el e-commerce la verdadera actividad de PayPal es de naturaleza financiera, orientada a los servicios de pago y dinero electrónico pudiendo llegar fácilmente a ofrecer otros muchos productos financieros.
- **Créditos P2P - Crowdlending:** esta actividad, que amenaza el core business del sector financiero (los préstamos), ha tenido crecimientos durante el año 2014 superiores a tres

dígitos en muchos países, entre ellos España. Además, el pasado 27 de abril de 2015, entró en vigor la Ley 5/2015 que regula las plataformas de financiación participativa, que quedarán bajo la supervisión de Banco de España y de la CNMV. Esta regulación que aportará mayor seguridad jurídica, establece distintos mecanismos de protección para el inversor minorista. Además, tal y como ha ocurrido en otros países, se espera que sirva para potenciar el desarrollo de esta alternativa de financiación no bancaria y fomentar la incorporación de inversores profesionales, por lo que se posiciona como uno de los competidores más reales del sector. De hecho, en países anglosajones es ya una realidad, como el caso de la americana Lending Club, que llega acumulado préstamos por más de 10.000 millones de dólares.

- **Apple:** Ha subido varios puestos en el ranking debido a su lanzamiento de *Apple Pay*, que ha conseguido en solo 6 meses, convertirse en el líder de los pagos móviles en EEUU. Si Apple sorprendiera con incursiones en negocios financieros (tarjetas de crédito, préstamos al consumo, pagos internacionales, etc) la mezcla de su reputación, de su base de clientes de alto poder adquisitivo y su capacidad de innovación, representarían probablemente un competidor inalcanzable para toda la banca actual.
- **Google:** Si hay una empresa que transforma todo sector en el que se adentra, esa es el Google. El sector financiero se basa en datos e información y en este campo Google no tiene rival. Esta compañía, con talento, tecnología y capital suficiente, cuenta además con una gran cantidad de información de los usuarios y de las nuevas tendencias que podría utilizar a favor de sus futuros clientes. Sigue bien posicionado ya que cuenta con muchas líneas de negocio abiertas relativas al sector financiero. El reciente lanzamiento de *Robin Hood*, un bróker online gratuito en Estados Unidos, es una muestra más de su interés y un importante aviso al sector.
- **Divisas P2P:** Un negocio que sigue creciendo y ganando adeptos, erosionando poco a poco la cuota de mercado del sector financiero, por eso se mantienen en la parte alta del ranking. Es un negocio atractivo y con mucho potencial de crecimiento entre las pequeñas y medianas empresas, ganando cada año mayor número de usuarios y volumen de transacciones realizadas.
- **Criptomonedas:** Lideradas por el bitcoin, se mantienen en un alto puesto en el ranking y es muy posible que siga subiendo. Hoy más 100.000 comercios en todo el mundo aceptan ya el pago con esta moneda virtual. Pero la reciente apuesta por gobiernos, startups, fondos de inversión y algunos bancos por la tecnología Blockchain que soporta al bitcoin, no hace más que posicionar muy bien a este competidor. Esta tecnología que permite verificar, actualizar y mantener todos los datos de la red de

forma descentralizada e independiente, eliminando intermediarios o la necesidad de tener una entidad central, puede hacer cambiar la forma de funcionar los servicios financieros en un futuro no muy lejano. Sobre todo cuando la tecnología utilizada en el sistema de pagos actual apenas ha evolucionado en los últimos 30 años. Pero como contra punto, si las entidades financieras fueran capaces de utilizar la tecnología Blockchain para sus operaciones, podrían llegar a reducir sus costes en 20.000 millones de dólares anuales, según un informe reciente.

- **Amazon:** Su grado de amenaza suma un punto más que en 2014 por el volumen de transacciones y pagos que gestiona. Además su gran capacidad computacional en términos de infraestructura y plataformas de su área *Amazon Web Services (AWS)* única en el mundo junto a la de Google, le otorga un gran potencial en el medio plazo como para poder convertirse en una gran plataforma de productos y servicios financieros, tanto propios como de terceros.
- **Pagos/Trasferencias P2P:** Estas nuevas plataformas *peer to peer* de pagos que entran este año en el ranking, se basan en la sencillez de uso, el ahorro de costes (tanto vía comisiones como por el tipo de cambio aplicado en operaciones en divisas), el menor tiempo necesario para el movimiento del dinero y la fiabilidad aportada. Cada día hay más compañías de envío de dinero entre personas y empresas a nivel internacional, desintermediando a las entidades financieras.
- **Facebook:** Sube también un punto en el ranking debido al reciente lanzamiento de su aplicación de envío de dinero entre usuarios vía *Messenger*. No alcanzará posiciones más elevadas en el ranking hasta poder determinar el grado de aceptación de esta iniciativa financiera lanzada desde una red social de ocio como es Facebook.
- **Microcréditos:** se incrementa algo el grado de amenaza, pero sigue estando por debajo del 5, debido principalmente a que el nicho de negocio de préstamos de bajo importe a plazos cortos aún no es del interés de las entidades financieras por su alto riesgo de impago.

### III. PREVISIONES 2016 Y POSIBLES NUEVAS INCORPORACIONES

Es muy complicado hacer previsiones sobre quienes serán los mayores competidores dentro de doce meses, pero por la evolución de los últimos dos años, estamos seguros de que las grandes tecnologías como **Apple**, **Google** y **PayPal** seguirán sin duda en lo alto de la lista. **Amazon** tiene mucho potencial para subir más puestos y **Facebook** es una gran duda que puede dar más de una sorpresa.

En cuanto a los nuevos modelos de servicios financieros, el **Crowdlending** seguirá como uno de los mayores competidores y es posible que durante el 2015 veamos una consolidación del sector en nuestro país basada en su nueva regulación. En cuanto a las plataformas de **divisas** y **pagos** seguirán creciendo en volumen y en número de alternativas. Y las **criptomonedas** continuarán escalando posiciones aunque nadie puede asegurar si subirán poco a poco o si por el contrario la explosión del Blockchain las haría saltar al top 3 de la lista. Por último, en cuanto a los **microcréditos**, nada hace pensar por ahora que la situación vaya a cambiar, y es posible que sigan en el mismo puesto.

En cuanto a qué nuevos competidores podrían aparecer en el **Ranking 2016** es también difícil de pronosticar, pero algunos de los que podrían aparecer son los gigantes tecnológicos **Alibaba** y **Tencent**, los cuales están teniendo mucho éxito en el sector financiero en otros países y España podría ser un buen lugar en el que expandir su negocio. Solo en China, Alibaba ha captado unos 100.000 millones de dólares en activos en el segundo año desde la puesta en marcha de una plataforma financiera. Además, su filial de pagos online **Ant Financial**, ha completado una recaudación de fondos que valora la compañía entre 45.000 y 50.000 millones de dólares en junio de 2015. Por otro lado Tencent, la mayor compañía de servicios de internet y teléfonos móviles de China, obtuvo en julio de 2014 una licencia para crear una entidad financiera en China, en el marco de un programa piloto que pretende liberalizar el sector financiero del país.

En cuanto a nuevos modelos de negocio, se consolidarán las plataformas de gestión de patrimonio como las **Wealthfront** o **Betterment**, o los gestores financieros personales como **Mint** o **Level Money**.

Por último, otras compañías que podrían aparecer y pudiendo generar nuevas sorpresas a este ranking serían todas aquellas que pudieran apalancarse en las nuevas tendencias que vienen, como son la “**Economía Colaborativa**”, el “**Internet of Things**” o el “**Cognitive Computing**”.

Rodrigo García de la Cruz

# GRANDES COMPAÑÍAS TECNOLÓGICAS

## I. FACEBOOK

Facebook es una red social gratuita que permite a los usuarios, mediante la creación de un perfil, compartir ideas, fotos, opiniones y actividades con amigos, empresas, familia, compañeros y personalidades públicas. Asimismo permite a los anunciantes incorporar publicidad en la plataforma, y facilita a los desarrolladores la creación de aplicaciones en la propia plataforma propiedad de FB. El servicio es ofrecido en más de 70 lenguas diferentes. La red social contaba a cierre del ejercicio 2014 con 1.390 millones de usuarios de los cuales más de 700 millones lo eran por el canal móvil. También aumentó el número de usuarios activos diarios en un 34 % con respecto a 2013 hasta los 890 millones de usuarios diarios en diciembre de 2014. Otro dato que no debe pasar desapercibido es que WhatsApp ya ha superado los 700 millones de usuarios, Facebook Messenger los 500 e Instagram los 300.

En el cómputo anual los ingresos se elevaron en 2014 hasta los 12.470 millones de dólares, un 58% más que el año anterior.

El modelo de negocio de FB se fundamenta en dos líneas de negocio: la publicitaria que sigue representando el 90% de su cuenta de resultados, y la obtención de otro tipo de fees procedentes de (i) los desarrolladores de aplicaciones, (ii) los post promocionados y (iii) el servicio de ad serving y de servicios de medición.

Los productos clave de FB incluyen la plataforma de FB, servicio de mensajería instantánea e Instagram:

- **Plataforma de FB:** formada por el sitio web y la aplicación móvil permite al usuario conectar, compartir, descubrir y comunicarse a través del ordenador y dispositivo móvil. La plataforma sirve igualmente para el desarrollo de aplicaciones por parte de desarrolladores, cuya venta genera ingresos para FB.
- **Servicio de mensajería WhatsApp:** este servicio permite comunicarse de móvil a móvil y está disponible en OS y móviles Android. El servicio funciona como los SMS y permite a los usuarios la conexión instantánea.
- **Instagram:** Es una aplicación (disponible en canales web y móvil) que permite a los usuarios hacer fotos videos, customizarlos con los efectos de distintos filtros disponible y compartirlo con amigos y seguidores, o enviarlo directamente a los amigos.

## SERVICIOS FINANCIEROS Y AMENAZAS PERCIBIDAS

A pesar de que Facebook se consideraba más una plataforma social para el ocio y no tanto para el negocio, siempre había coqueteado con la banca, puesto que en 2012 cerró por primera vez la colaboración con el banco australiano Commonwealth Bank. Su estrategia entonces fue la de poner en marcha una aplicación de servicio de banca para la red social, de forma que los usuarios pudieran realizar pagos a través de la misma a cualquier integrante de su red de contactos. Poco después, la red social también comenzó a acercarse al sector cerrando otro tipo de alianzas con los bancos, ofreciendo su red social para que las entidades financieras proporcionaran un acceso directo a sus servicios de banca online. De esta forma, al acceder a la página de Facebook de esas entidades, se accedía a oficinas virtuales. Este fue el caso del banco neozelandés ASB Bank o el Indio ICICI Bank. Hasta aquí y por su modelo de negocio, a priori podría ser un instrumento complementario más que un sustitutivo a la banca.

Pero desde que la compañía salió a bolsa muchas cosas han cambiado. Los últimos movimientos ponen de manifiesto un plan estratégico muy diferente a la par que interesante. La red social cuenta con una ventaja que no tiene ninguna otra, y es el número de usuarios en todo el mundo, superando a cualquier otro de sus competidores. Además Facebook aglutina información sobre gustos, eventos, intereses y preocupaciones de millones de potenciales clientes. Es sin lugar a dudas, una gran plataforma para posicionarse en cualquier sector y más en el financiero, donde conocer los intereses de los clientes es vital para la realización de transacciones.

Por eso, ha decidido ir mas allá del acuerdo que tenía desde el 2010 con la compañía de pagos online PayPal que permitía a los anunciantes pagar sus campañas en FB y quiere independizarse.

Como consecuencia FB acaba de anunciar que los usuarios estadounidenses de la aplicación de mensajes de su red social **Messenger**, podrán vincular sus tarjetas de débito para hacer pagos de forma instantánea. Según la propia compañía, quieren ofrecer una manera más cómoda y segura de enviar o recibir dinero entre amigos.

Por otro lado, conviene resaltar que durante el ejercicio 2014 ha solicitado al regulador irlandés autorización para la prestación de un servicio que permitiría a los usuarios acumular dinero en Facebook y usarlo para realizar pagos y transacciones con otros usuarios, convirtiendo a FB en una entidad de dinero electrónico. A través de dicho servicio FB podría emitir unidades de valor monetario que serían válidas en la Unión Europea a través del conocido “pasaporte europeo”. A fecha de hoy no ha habido confirmación de si la entidad ha recibido o no la autorización solicitada.

Asimismo, hemos tenido conocimiento que igualmente se está considerando alianzas potenciales con empresas que ofrecen servicios de transferencias monetarias internacionales online y a través de smartphones: TransferWise, Moni Technologies y Azimo, teniendo firme voluntad de posicionarse en mercados emergentes incrementando su presencia, y haciéndose muy presente en el campo de remesas de inmigrantes.

Asimismo, la incursión en el negocio de transferencias bancarias a nivel mundial mermará considerablemente las comisiones aplicadas por las entidades financieras por este tipo de operaciones.

## PUNTUACIÓN Y CONCLUSIONES

Por todo lo anterior Facebook está demostrando que sabe transformarse y será interesante ver qué nuevas líneas de negocio de servicios financieros pondrá en marcha en los próximos meses.

Tomando además en consideración la masa crítica de usuarios de FB a nivel mundial, podría pensarse que si tiene éxito en su nuevo sistema de pagos, podría ser un importante competidor del sector financiero.

No obstante, no debemos dejar a un lado algunas de las amenazas y debilidades de la plataforma que pueden poner en jaque la incursión de FB en estos lares, y que o bien se convierta en un auténtico competidor o bien le deje fuera de la liga de jugadores del sector financiero:

- La barrera regulatoria es muy elevada: FB está sometido a una gran variedad de regulaciones a nivel global (en términos de publicidad, protección de datos, competencia, fiscalidad, propiedad intelectual, protección del cliente bancario –tan en boga tras los recientes acontecimientos–...) que hace complejo que la entidad pueda marcar una política homogénea a la hora de plantear el lanzamiento de nuevos productos a nivel global, con la masa crítica de usuarios con los que cuenta.
- Creciente sofisticación de los criminales ciberneticos: FB es hoy día un objetivo muy apetecible para este tipo de ataques, cuanto más si se manejaran datos bancarios de clientes a nivel FB como entidad financiera. De adentrarse en el sector de lleno, FB ha de incrementar notablemente su presupuesto en protección de la plataforma y datos de clientes.
- Riesgo Reputacional: una eventual brecha de seguridad en la plataforma motivada por un fallo interno o por un ciberataque provocaría daños irreparables dado el alcance de Facebook en términos de usuarios a nivel global y la velocidad de información actual. Toda la buena fama obtenida como plataforma pura de red social podría verse perjudicada si los datos bancarios de clientes llegaran a salir de las entrañas de la plataforma.

Su valoración es de **7** por los siguientes motivos:

- FB está demostrando que quiere posicionarse en los servicios financieros apoyándose en el gran volumen de usuarios con los que cuenta.

- El sector bancario está ante una verdadera amenaza si su sistema de pagos es un éxito, puesto que sus servicios a día de hoy son gratuitos.
- De contar con el apoyo regulatorio pertinente resulta altamente probable que FB entre en otras líneas de negocio bancario a las que su modelo es extensible.
- Lo único que lo frena es que todavía FB no tiene la suficiente imagen de seguridad que requiere un proveedor financiero.

**Nivel de amenaza de Facebook: 7**

## 2. APPLE

Apple es una empresa tecnológica que ofrece diseña, fabrica y vende dispositivos móviles y equipos informáticos, así como una gran variedad de software y soluciones relacionadas con los mismos. Sus principales productos incluyen: iPhone, iPad, Mac, iPod, Apple TV, aplicaciones de consumo y profesionales, sistemas operativos propios (iOS y OS X), soluciones en la nube (iCloud) y una variedad de accesorios y servicios relacionados. Merece la pena destacar su negocio de distribución de contenidos digitales y software a través de iTunes, App Store e iBook.

Apple ya ha demostrado un interés parcial en el mundo financiero, con el lanzamiento de Apple Pay. Se trata de un servicio de pago móvil que lanzó el 20 de octubre de 2014 en Estados Unidos. El servicio permite a los usuarios de los dispositivos móviles de Apple (iPhone, iPad y el futuro iWatch) pagar su compra "con un solo toque" usando tecnología Near field communication (NFC) en conjunto con Touch ID y Passbook. También puede ser utilizado para realizar compras dentro de aplicaciones de iOS.

Como punto interesante para entender la filosofía de Apple y su diferenciación respecto a Google, Apple afirma que Apple Pay no almacena ningún dato de las compras de los usuarios, preservando siempre la privacidad del cliente.

Apple Pay en realidad no se puede considerar un producto financiero, sino más bien una solución tecnológica para facilitar y dar seguridad en los pagos. Sin embargo, sí que se trata del primer servicio que tiene que ver directamente con el sector financiero.

El ejemplo de Apple Pay es además muy ilustrativo de la estrategia general de Apple a la hora de abordar un nuevo servicio o producto. Entra en un determinado sector si se cumplen las siguientes condiciones:

- Tiene capacidades para hacerlo diferencialmente más fácil / seguro / eficiente para el usuario final.
- Puede monetizar su innovación, ya sea cobrando una comisión a algún intermediario de la cadena de valor o al usuario final (en el caso de Apple Pay, prevén quedarse con parte de la tasa de intercambio que cobra el emisor de la tarjeta).

Estas condiciones no parece que se den como regla general en el sector bancario generando una barrera de entrada: los bancos en su conjunto están ofreciendo ROAs y ROEs muy por debajo de los estándares de Apple, sobre todo en estos períodos de estagnación económica.

Otra barrera importantísima de entrada es la regulación. No tiene sentido para Apple hacer ningún movimiento que implique tener que cumplir con toda la regulación bancaria por el alto coste que esto supondría.

Con estas limitaciones en mente y teniendo en cuenta que Apple es la corporación con mayor liquidez del mundo (a la que le gustaría dar rentabilidad), no parece descabellado que se planteara hacer incursiones puntuales en el mundo financiero donde crea que puede aportar valor o donde ayude a vender sus propios productos:

- Ir enriqueciendo PassBook para ir ofreciendo servicios de valor añadido como iWallet: por ejemplo, que tras una compra con Apple Pay la aplicación proponga financiar dicha compra (en colaboración con la entidad emisora) llevándose Apple una comisión por la gestión.
- Préstamos al consumo para la compra de dispositivos Apple. Actualmente, este producto es ofrecido a través de especialistas de CF (en España Cetelem) pero en un futuro podría plantearse ofrecer ellos mismos dicha financiación para dar salida a su liquidez.

## SERVICIOS FINANCIEROS Y AMENAZAS PERCIBIDAS

Apple no parece interesado en competir con bancos, sino sencillamente en solucionar elementos de la gestión financiera que son poco eficaces y que con la ayuda de la tecnología de Apple, podrían ser más sencillos y con una mejor experiencia de cliente.

Apple Pay, único producto relacionado con el mundo financiero de la marca, no es tanto un producto financiero sino una solución tecnológica para hacer más rápida y más segura la realización de un pago. Este producto no compite con la banca, puesto que el pago se realiza realmente con una tarjeta de crédito emitida por una entidad bancaria aunque sí que desplaza ligeramente a dicha entidad puesto que Apple se quedaría parte de la Tasa de Intercambio.

Siguiendo la estrategia de entrar en productos/servicios donde su tecnología represente una ventaja competitiva importante, Apple podría plantearse ofrecer:

- Préstamos al consumo para facilitar la compra de sus productos: permitiría sacarle un interés a sus grandes reservas de liquidez.
- Herramientas de pago P2P entre usuarios de Apple (a través de iMessage, por ejemplo).

Por ahora, se ve poco probable que Apple este interesado en otros servicios bancarios:

- Depósitos: esta es la menos probable por implicar tener que responder a toda la regulación de las entidades de depósito.
- En cuanto a otros productos financieros (ej. Asesoramiento financiero, Brokerage, Trade Finance, Hipotecas, etc): los bajos retornos y la baja sinergia con sus productos actuales hace poco probable que Apple busque desarrollar nada más, pero no se descarta que pueda ir ampliándolos si le proporcionan más información y vinculación con sus clientes.
- Los productos de activo podrían menoscabar la reputación (recuperaciones en caso de impagos, etc).

Este bajo apetito se confirma viendo que tanto el sentido común, como los rumores de la industria, indican que hay otras ramas de diversificación del negocio mucho más afines con el planteamiento tecnológico. Actualmente, parece que la prioridad de la marca de la manzana está en wearables, televisión, vehículo eléctrico y salud.

## PUNTUACIÓN Y CONCLUSIONES

El CEO de Apple compartía a principios de 2014 algunos detalles sobre el gran éxito de su plataforma Apple Pay, lanzada a finales del año pasado junto con su flamante iPhone 6. En los últimos 4 meses Apple Pay ha tramitado 2 de cada 3 dólares pagados en EEUU mediante sistemas contactless. Además cuentan con lo más importante, el apoyo de los comercios y de los bancos. Estos últimos no tienen más alternativa que unirse al más fuerte. Desde su lanzamiento, 250 entidades financieras se han unido a la firma de la manzana con lo que ya suman un total de unos 750 bancos comprometidos con ofrecer este servicio. Por parte de los comerciantes, un pilar básico en la cadena de pagos, ha obtenido un gran éxito en cadenas como Whole Foods, con un incremento del 400% en el uso de pagos móviles desde el lanzamiento de Apple Pay, o Panera Bread, donde cuentan ya con el 80% de este tipo de transacciones según diferentes fuentes. Y Apple no para, Cook también recordó su masiva entrada en más de 200.000 puntos de autoservicio tras su acuerdo con USA Technologies. Desde ahora también se podrá pagar en kioscos, servicios de transporte, máquinas expendedoras, negocios de lavado de coches y lavanderías entre otros. "Pienso que este va a ser el año de Apple Pay", palabras del CEO de Apple que no hacen sino incrementar la presión sobre los competidores.

Su grado de amenaza final es de **8** por lo siguiente motivos:

- A priori podría parecer poco probable una incursión directa de Apple en el sector financiero.
- Pero no se puede descartar que se adentre en otros servicios financieros, con la seguridad de que lo que haga tendrá el éxito casi asegurado, como ha sido el caso de Apple Pay, que le proporcionará importantes comisiones, mucha información y bajo riesgo.
- Si Apple sorprendiera con incursiones en negocios financieros (tarjetas de crédito, préstamos al consumo, pagos internacionales, etc) la mezcla de su reputación, su base de clientes de alto poder adquisitivo y capacidad de innovación, representarían probablemente un competidor inalcanzable para toda la banca actual, siendo una gran amenaza a largo plazo. Pero como este estudio busca analizar las amenazas actuales, su puntuación es de 8.

Nivel de amenaza de Apple: 8

### 3. GOOGLE

El modelo de negocio de Google se basa fundamentalmente en ofrecer servicios de anuncios y de búsquedas online. También ofrece el sistema operativo de Android y contenido de consumo a través de Google Play. Estos productos se ofrecen en más de 100 idiomas y 50 países.

La compañía opera por medio de dos divisiones: Motorola y Google. **La división de Google es la más importante y su modelo de negocio gira principalmente sobre cuatro ejes:**

- **El motor de búsqueda.** Es la parte más conocida y el producto estrella de Google. La tecnología de búsqueda, el famoso algoritmo, permite dar información cada vez más exacta en relación a lo que a lo que el usuario está buscando.
- **Los anuncios.** Este eje incluye AdWords, AdSense, Google Display y DoubleClick ad Exchange. AdWords es su pilar básico, basado en un sistema de publicidad en línea que puede aparecer bien al realizar una búsqueda o bien dentro de las webs que se estaban buscando en forma de banner. Es la fuente principal de ingresos de la compañía y están basados en el “coste por click”, es decir, los anunciantes pagan a Google en función del número de clicks que se realizan en sus anuncios.
- **El contenido para el consumidor y las plataformas de negocio.** En este eje se incluye Android, que es un software libre para móviles y Google Play, que es una tienda de aplicaciones, libros, música y películas. Además, el servicio de almacenamiento en la nube (Google Drive) y Google Wallet, un monedero virtual, son parte de esta división de negocio. Otros productos muy conocidos son Youtube, Gmail, Google Maps, su navegador Google Chrome, la red social Google+, etc.
- **Los productos de empresa** son mejoras respecto de los productos ofrecidos a los particulares con los controles y las características que las empresas demandan.

Google es una empresa eminentemente tecnológica situada a la vanguardia de las soluciones digitales ante las necesidades sociales. Dado que su know-how se sitúa en la esfera tecnológica, en la medida en que el mundo bancario se digitalice, las posibilidades de que un gigante tecnológico se atreva a inmiscuirse en el mundo financiero-bancario son mayores.

Un vistazo a la historia de Google nos demuestra el ritmo frenético de su expansión y el modus operandi llevado a cabo. Las compras y alianzas con empresas tecnológicas han sido la tónica dominante, financiando todo tipo de start-ups tecnológicas. Esta estrategia empresarial, arraigada en una cultura corporativa propia, pone de manifiesto que el interés de esta compañía se centra en la tecnología puntera con elevadas tasas de crecimiento (y de ROEs) y no en un sector maduro como el bancario (con ROEs actuales del 6%). Sin embargo, el paso de la banca analógica a la banca digital puede ofrecer a Google la posibilidad de entrar en un sector maduro pero donde las innovaciones tecnológicas aporten un nuevo valor al usuario permitiendo una mayor eficiencia de algunos de los servicios bancarios y desplazando a la banca analógica tradicional. No obstante, el creciente peso regulatorio de las actividades bancarias y el coste asociado al mismo, disminuiría el incentivo de Google a entrar en este sector.

El interés de Google en el mundo financiero abarcaría dos pilares: el tratamiento de la información y las nuevas tendencias de big data, unido a la digitalización de la actividad. Ambos pilares, fundamentales en la banca 3.0, son el área de expertise de Google.

Este interés en el mundo financiero se ha plasmado recientemente en dos aplicaciones de google: **Google Wallet** y **Robinhood**. Google Wallet funciona como un monedero virtual, que podemos cargar para después realizar pagos con él. Además, nos permite transferir dinero entre sus usuarios, o transferir dinero entre nuestra cuenta y nuestro banco. Por su parte, Robinhood, es un bróker online gratuito que cuenta ya con más de 600.000 clientes.

## SERVICIOS FINANCIEROS Y AMENAZAS PERCIBIDAS

Aunque el campo de los medios de pago y el de los brokers online son terrenos abonados para la entrada de cualquier empresa tecnológica, el verdadero corazón de la banca se encuentra en la concesión de créditos. No obstante, estas dos aplicaciones (Google Wallet y Robinhood) empiezan a representar una amenaza por una razón fundamental: suponen un modo más de obtener información de los clientes, un aspecto clave de la banca que dejaría de ser suyo en exclusiva, y podría ser un paso transitorio hacia la concesión de crédito. Así, por ejemplo, Google podría comenzar a otorgar crédito de dos maneras. En primer lugar, podría favorecer el P2P lending mediante el establecimiento de una plataforma digital que pusiese en contacto a los demandantes de fondos con los oferentes. Este macheo de información sería hecho por Google, todo un experto en tratamiento de la información, y por esta labor podría cobrar una comisión mínima o como viene haciendo con su motor de búsqueda, podría cobrar únicamente por los anuncios publicados en la plataforma. Otra opción que tendría Google, más rentable quizás, sería aprovechar el conocimiento que tiene de las transacciones financieras realizadas por Google Wallet para bien ofrecer préstamos al consumo puntuales con el excedente de cash que posee o bien para captar excedentes de cuentas de wallet y transferirlos a cuentas con déficits puntuales. Es decir, intermediar entre oferentes y demandantes de dinero. Sería este último caso parecido al de la plataforma de P2P pero con un papel más activo.

La clave de la aplicación del modelo de negocio de Google al sector financiero reside en la captación y posterior uso de la información de los usuarios. Uno de los activos fundamentales de los bancos es la información financiera que tienen de sus clientes. Sin embargo, hasta la fecha, poco ha sido el uso proactivo que se ha hecho de esta información. Y aquí es donde puede entrar Google con mucha fuerza, porque es un experto en el almacenamiento y tratamiento de información, y la información es poder. Hasta hace poco, Google no disponía de mucha información financiera sobre sus usuarios. Sin embargo, con el auge del comercio electrónico y con el desarrollo de su medio de pago (Google Wallet), este hecho está cambiando. Además, el tratamiento y la combinación de la información financiera con aquella no financiera puede ser una fuente de ventaja comparativa y de valor añadido para el cliente. Google, no solo sabría todo lo que sabe un banco, sino que también conocería las necesidades o gustos por localización geográfica para ofrecer el mejor producto, financiero o no, a la medida del cliente. La amenaza que este gigante tecnológico supone para la banca analógica es muy considerable. La

información, uno de los activos más valiosos para la banca, ha dejado pertenecerle en exclusiva y además, Google sabe rentabilizar este activo como nadie.

Por otro lado, en la banca la confianza es esencial. Por tanto, si unimos la pérdida de reputación de la banca como consecuencia de la crisis reciente y de los escándalos y multas derivados de la materialización de los riesgos de conducta, al hecho de que Google es una de las marcas mejor valoradas del mundo, la amenaza se hace mayor.

Otro de los puntos fuertes de Google es que no cobra directamente a los usuarios de sus aplicaciones por los servicios ofrecidos, al menos en las versiones básicas. Este hecho podría parecer una desventaja para monetizar las innovaciones pero no lo es. En primer lugar, porque en un mundo digital donde los consumidores están muy acostumbrados a la palabra “gratis”, cobrar por servicios se antoja complicado. Por ello, Google prefiere lanzar servicios gratuitos y que el subsidio cruzado lo pague otra persona, por ejemplo, un anunciante o un cliente premium. En segundo lugar, la oferta gratuita de servicios de calidad permite crear estándares globales y obtener cantidades ingentes de información que pueden monetizarse.

En este sentido, Google Wallet establece un vínculo entre comerciantes y consumidores, que si se convierte en estándar de las transacciones móviles, puede reportar mucha información y dinero a Google. Robinhood es otro ejemplo de plataforma gratuita que está triunfando. Si en junio del 2014 había 350.000 personas interesadas en este bróker, en marzo de 2015 contaba ya con más de 600.000 clientes y con una amplia lista de espera. Las comisiones de brokerage son nulas, fuente de atracción de clientes, pero los beneficios son pingües. En primer lugar, tenemos el ya mencionado valor de la información sobre las tendencias del mundo financiero, que puede ser útil no solo por la rentabilidad de su venta, sino también para conocer la evolución adelantada de competidores tecnológicos o incluso para elegir el mejor momento para adquirir una empresa tecnológica. En segundo lugar, y en la propia web de Robinhood viene un apartado sobre este aspecto, este bróker genera beneficios directos de dos maneras: cobra por un servicio premium y recibe intereses de saldos no usados de sus clientes. Por último, las ganancias de eficiencia tecnológicas logran aumentar la rentabilidad del servicio.

Cabe destacar que hoy Google realiza ya **préstamos** desde hace varios años Google en USA y UK a pequeñas y medianas empresas para que compren espacios de publicidad en su buscador.

También está cerca de los **Préstamos P2P** ya que realizó una inversión del 7% de Lending Club, líder mundial en Crowdloaning y ha comenzado a prestar a través de esta plataforma a sus más de 10.000 partners tecnológicos a tipos de interés muy competitivos.

Y por último, no podemos olvidar que Google cuenta con una **licencia bancaria** en Holanda desde hace tiempo, aunque hoy en día aún no la utiliza.

## PUNTUACION Y CONCLUSIONES

Si hay una empresa que transforma todo sector en el que se adentra, esa es el Google. El sector financiero se basa en datos e información, y en este campo Google no tiene rival. Esta compañía, con talento, tecnología y capital suficiente, cuenta además con una gran cantidad de información

de los usuarios y de las nuevas tendencias que podría utilizar a favor de sus futuros clientes. Además, el ritmo frenético de su expansión y su modus operandi a través de alianzas con empresas tecnológicas, han sido la tónica dominante, financiando todo tipo de start-ups tecnológicas. Todo lo anterior permitiría a Google adentrarse poco a poco en este complejo sector.

Su valoración final es de **8**, ya que tiene una cultura corporativa basada en las innovaciones tecnológicas y que opera en sectores con elevado potencial de crecimiento. Un sector maduro como el bancario no es a priori una prioridad, como lo demuestran sus principales apuestas actuales. Sin embargo, la combinación de los primeros pasos dados en el mundo financiero (Google Wallet y Robinhood), con su expertise en el tratamiento de información y la digitalización de la sociedad y de la banca, puede ser una coctelera que amenace sin duda a la banca en el medio plazo.

### Nivel de amenaza de Google: 8

## 4. AMAZON

Empresa estadounidense fundada en 1994 por Jeff Bezos inicialmente bajo la denominación cadabra.com como librería on-line.

Su misión es ser la empresa más centrada en el cliente, el cual puede encontrar y descubrir cualquier cosa que quieran comprar on-line.

Se define como empresa de comercio electrónico y *cloud computing*, pero la plataforma de comercio global en que se ha convertido Amazon en estos años basa su negocio actualmente en tres pilares:

- Media (Kindle, IMDb, Fire tv... -producción / distribución música, películas, juegos, audiolibros, tv,...-).
- Venta minorista “universal”.
- Servicios web (Amazon Web Services –AWS); al principio de los años 2000 inician una nueva línea de servicios en fase beta, fase en la que estuvieron hasta 2007, convirtiéndose actualmente en uno de los mayores proveedores mundiales de servicios integrales de *cloud computing*.

Ha diversificado el negocio de venta desde dos puntos de vista:

- Geográfico: Amazon cuenta con presencia internacional con páginas específicas y centros de distribución en diferentes países.
- Sectorial; diferentes líneas de productos y tiendas especializadas (alimentos, ropa de niños, costura,...). También incluye la venta de aplicaciones o servicios.

Al negocio de venta directa por Amazon se añadió en el año 2000 la posibilidad de ofrecerse como plataforma de comercio que permite a terceros la venta de sus productos:

- Minoristas, acompañado de servicios de publicidad, logísticos, etc...
- Vendedores individuales.

Se inició con un plan de negocio extremadamente conservador, lo que supuso un crecimiento lento, pero con una filosofía clara:

- Precio (economías de escala).
- Experiencia de compra (personalizable, segura, fiable...).

Gracias a:

- Innovación (mejoras constantes).

- Cumplimiento normativo riguroso.

Y todo ello con la ayuda de plataformas tecnológicas avanzadas en diferentes ámbitos, tanto para el conocimiento del cliente como para su servicio (logística).

Amazon no para de evolucionar e incorporarse a nuevos mercados, por muy grandes y establecidos que sean (moda, vehículos, su propio smartphone...).

La lógica con la que se inicia Amazon, sabiendo del potencial de internet, decidir qué productos se pueden vender fácilmente online, haciendo llegar al consumidor un catálogo quasi-infinito.

Amazon compite con los gigantes minoristas, liderados en EEUU por Walmart y Target. Si analizamos a estos, Walmart se inició en el sector ofreciendo servicios financieros (MoneyCenter “Los servicios financieros que necesitan en el lugar ya las compras”) e incluso llegando a crear su propio Banco en México (adquirido por Inbursa recientemente).

Además, cabe destacar que desde sus inicios Amazon dio mucha importancia a su motor de recomendación. Una vez el cliente realiza la compra, sugiere productos que compraron otros individuos que realizaron la misma transacción, así como complementos perfectos para el producto adquirido. Es el paradigma de la recomendación online. Otro de sus puntos fuertes es la Experiencia de Usuario o Customer Experience (CX), que en el caso de Amazon es de los mejores, quedando lejos aún los estándares del sector financiero.

## SERVICIOS FINANCIEROS Y AMENAZAS PERCIBIDAS

En la actualidad se pueden señalar las siguientes iniciativas llevadas a cabo por Amazon:

- Plataforma de pago (consumos Amazon, consumos en otras compañías)
- Tarjetas (propias o no) (consumidores)
- Líneas de crédito empresas (consumidores)
- Moneda virtual (consumidores / proveedores)
- Préstamos (proveedores)

- **Plataforma de pago.** Con la intención de asegurar una compra sencilla y segura online al cliente, los clientes gestionan sus consumos y formas de pago a través una cuenta de cliente en Amazon. En Amazon se busca usar tecnología muy avanzada para mantener altos niveles de seguridad de nuestra plataforma online.

- Desde el punto de vista del consumidor, **Amazon Payments** también se ofrece como plataforma de pago segura y cómoda para las compras en otras compañías. A otras compañías se les ofrece como servicio de pago seguro, fiable y conocido por los posibles consumidores, y a precios competitivos.

- Respecto a las **tarjetas de crédito o débito**, por parte de Amazon se lanzan dos productos, Amazon.com Rewards Visa Card (Chase) y Amazon.com Store Card (Synchrony Bank).
- Para consumidores corporativos o institucionales se abre la posibilidad de disponer de Amazon **Corporate Credit Line**, pudiendo elegir entre Pay-In-Full Credit Line o Revolving Credit Line. Al igual que la Amazon.com Store Card, la línea de crédito se realiza con Synchrony Bank (financiera perteneciente a GE Capital).
- **Moneda virtual** (Amazon Coins), la cual se puede adquirir por compra directa o a través de otras compras, se pueden regalar, y actualmente son utilizables en dispositivos Kindle Fire y dispositivos Android para la compra de aplicaciones, juegos...
- **Préstamos**. Amazon Lending. Ofrecería préstamos a sus vendedores en la red. Pero se puede pensar, una vez testada esta nueva línea de negocio suficientemente, la opción de préstamo a otras empresas o a ciertos particulares (por ej. Prime).

Desde la perspectiva del consumidor se podría destacar de Amazon:

- Precio / calidad.
- Comodidad, facilidad y seguridad.
- Amplio catálogo de productos, con información del producto clara, apoyada por opiniones de otros consumidores y la opción de preguntar al proveedor.
- Mejora constante.

Desde la perspectiva de la propia compañía:

- Economías de escala y eficacia.
- Experiencia de cliente (*Customer Experience*).
- Conocimiento del cliente.
- Fidelización del cliente.

## PUNTUACION Y CONCLUSIONES

Es posible uno de los competidores con más iniciativas y más cerca de los clientes a nivel transaccional. Supongamos que Amazon, de las 12 millones de ventas que hace al día, que verifica que son solventes y con clientes existentes, justo en el momento del pago ofreciera una financiación. Si aceptaran el 10% de sus clientes, estaríamos hablando de que financiaría al día 1,2 millones de micropréstamos...

El grado de amenaza en el corto plazo para el sector financiero puede suponerse de intensidad media, salvo que decida realizar fuertes adquisiciones empresariales en este ámbito. Sin embargo, su gran capacidad computacional en términos de infraestructura y plataformas de su área Amazon Web Services (AWS), única en el mundo junto a la de Google, le otorga un gran potencial en el medio plazo como para poder convertirse en una gran plataforma de productos y servicios financieros, tanto propios como de terceros.

### Nivel de amenaza de Amazon: 7

## 5. PAYPAL

Fue fundada en 1998 en Palo Alto (California) con el nombre de Confinity, por Peter Thiel y Max Levchin. Posteriormente se fusionó con X.com y cambió a la denominación PayPal.

PayPal comenzó sus actividades como un servicio para transferencias de dinero vía PDAs (agendas virtuales), pero pronto trasladó su negocio a la web, donde consiguió un fuerte crecimiento: casi un 10% al día en el primer trimestre de 2000.

En octubre de 2002 fue comprada por eBay, contra cuyo propio sistema de pagos (BillPoint) competía con gran éxito, más del 50% de los usuarios de eBay utilizaban PayPal.

Ha destacado frente a múltiples competidores que han cerrado (BidPay o Yahoo!, PayDirect) o se van quedando atrás (Neteller, AlertPay, Moneybookers, PAYTPV y Google Checkout).

En EEUU PayPal no es un banco pero sí es considerada una entidad financiera a determinados efectos, principalmente respecto a la normativa de prevención del blanqueo de capitales, por lo que está sometida a regulación y a la supervisión del Departamento del Tesoro de los Estados Unidos.

En la Unión Europea, PayPal inició sus actividades como una entidad de dinero electrónico, actuando desde Dublín (Irlanda), un tipo de entidad que requiere de una autorización específica y la supervisión de la Autoridad Financiera Europea (del Estado miembro en el que tiene su sede). No obstante, PayPal ya ha superado este modelo y actualmente tiene autorización de entidad de crédito (licencia bancaria) en Luxemburgo, bajo cuya cobertura actúa en el resto de la Unión Europea.

Su modelo de negocio, al igual que los bancos tradicionales en este tipo de actividades, se basa en el cobro de comisiones por las operaciones que realiza. Por cada transacción cobra una comisión entre el 3% y el 4% al beneficiario (receptor) de los fondos, y hasta un 5% por conversión de divisas.

PayPal funciona como una cuenta virtual en la que se puede recargar el saldo, utilizando para ello cualquier cuenta corriente de una entidad de crédito y en cualquier divisa. El gran valor añadido que aporta es la facilidad con la que se cierra la operación, simplemente es necesario proporcionar la cuenta de email y la contraseña de PayPal para que se autorice el pago en cualquier país: el dinero se descuenta de la cuenta PayPal y el pago se efectúa. No es necesario, por tanto, estar constantemente aportando en cada operación los datos financieros: número de tarjeta, clave, etc. Además permite enviar y recibir dinero de esta misma forma, basta por ejemplo con que se proporcione la cuenta de PayPal.

El éxito de PayPal es patente al estar presente en 193 mercados con más de 128 millones de cuentas activas en todo el mundo y 7,6 millones de dólares diarios circulando a diario en 25 divisas diferentes.

Con este instrumento de pago se puede adquirir cualquier tipo de bien comercializable en internet (e-commerce).

A pesar de su conexión con el e-commerce la verdadera actividad de PayPal es de naturaleza financiera, reservada a entidades de servicios de pago, de dinero electrónico y entidades de crédito: la intermediación en los pagos, entre otras.

## SERVICIOS FINANCIEROS Y AMENAZAS PERCIBIDAS

Como se avanzaba anteriormente, en realidad la actividad de PayPal se enmarca dentro de una de las actividades típicas del sector financiero. En efecto, junto a las actividades de depósitos y de financiación se sitúa la actividad de intermediación de los pagos que abarca a todos los servicios de pago, la emisión de dinero electrónico o la emisión y gestión de instrumentos de pago, como las tarjetas de pago. Es en este tercer pilar de los servicios financieros donde PayPal ha situado su nicho, por tanto en competencia directa con los bancos y otros operadores financieros en este campo.

Este ámbito se encuentra en amplia expansión e innovación, vinculado a las constantes innovaciones tecnológicas, que alcanza, por ejemplo, a los pagos a través de móviles, que han de desarrollarse ampliamente aún (micropagos...).

Así, PayPal permite enviar y recibir dinero como si de una cuenta corriente se tratara, incluso recientemente en España pueden retirarse fondos físicamente, a través de la tarjeta Prepago MasterCard.

Como se ha dicho, PayPal está muy extendida en el mundo de los pagos internacionales y es un competidor directo dentro del mundo de las transacciones y los pagos. Su operativa, adicionalmente, se está extendiendo. Así, su tarjeta física permite comprar en establecimientos físicos o en las páginas on-line y cuenta con grandes firmas adheridas. Además permite sacar dinero de los cajeros a tarifas más reducidas.

Las entidades financieras tradicionales mantienen la mayor cuota de mercado en transacciones con un 92% del total. Sin embargo, el crecimiento de los proveedores no bancarios, o no tradicionalmente bancarios, ha sido exponencial. Ha pasado de un 0,5% de cuota en el 2009 a un 8% en 2013. En 2016 se espera que haya 448 millones de usuarios realizando transacciones a través de dispositivos móviles, en claro detrimento de las operaciones con tarjeta.

Las principales amenazas que supone PayPal para la banca tradicional son:

- Es una empresa con antigüedad (principalmente si de piensa en la antigüedad del ámbito tecnológico) cuya marca es conocida y reconocida en los mercados en los que opera. Tiene 128 millones de cuentas activas y opera en todo el mundo. Por tanto, con una clientela hecha y en expansión y una marca operativa y conocida. En este ámbito se posiciona por delante de la banca tradicional.

- Desde la posición en los mercados que tiene, se posiciona muy favorablemente frente a la banca tradicional, para atender a nuevas demandas de los mercados y nuevas posibilidades que ofrezca la tecnología. Muchas compañías están dando también el salto al mundo virtual, por la demanda y por la reducción en costes.
- PayPal se encuentra en constante expansión de su negocio, por ejemplo tiene una tarjeta física a través de la cual también se puede comprar en establecimientos físicos o en las páginas on-line; y ya permite sacar dinero en los cajeros.
- La comodidad y seguridad que ofrece PayPal para realizar compras a través de la red no es comparable con la que ofrece la banca tradicional, que genera muchas más cargas burocráticas para el usuario. Con PayPal sólo tienes es necesario introducir el mail y una contraseña, sin necesidad de claves y datos financieros del usuario.
- Consciente de que realiza actividades financieras, PayPal ha obtenido licencia bancaria lo que le permite realizar cualesquiera actividades financieras desde una perspectiva regulatoria, incluso la captación de depósitos. Reduce así una de las ventajas habituales de la banca tradicionales y se distancia de otros competidores “no tradicionales”.

## PUNTUACION Y CONCLUSIONES

Es un hecho que hoy PayPal ya compite con la banca tradicional en uno de los nichos de negocio tradicionales de la banca, los pagos. Este ámbito restringido en el pasado a determinadas operaciones hoy es fuente constante de cambio e innovación, donde la fiabilidad, seguridad y facilidad son la clave para ser un actor principal. PayPal está extraordinariamente bien posicionado, por su presencia en los mercados, por su número de clientes, por su marca y know how. Todo hace presagiar que en los próximos 2 ó 3 años constituirá una gran amenaza para el sector financiero en el ámbito de los pagos y tarjetas, pudiéndose extender incluso a otros ámbitos financieros como la captación de depósitos y concesión de préstamos.

Nivel de amenaza de PayPal: 9

## B. NUEVOS MODELOS DE NEGOCIO DIGITAL

### 6. CRIPTOMONEDAS: Caso Bitcoin

Los **bitcoins** son una moneda digital o criptomoneda, que solo existe en internet y que no está regulada ni “es de nadie”. El creador de esta moneda utiliza el seudónimo de Satoshi Nakamoto y fue en 2008 cuando se planteó la creación de este tipo de moneda. Pero el sistema técnico para el intercambio de las monedas (el protocolo) no empezó a funcionar hasta el año siguiente y poco después de Nakamoto desapareció.

Por tanto, el Bitcoin surgió en 2009 como respuesta a la gran crisis financiera mundial que azotaba a muchos países en ese momento, queriendo convertirse en una alternativa a las monedas convencionales y al actual sistema de divisas. Además, al ser una criptomoneda descentralizada que no depende de los bancos centrales ni de sus posibles devaluaciones, se podría decir a priori que puede tener un comportamiento más parecido al oro que cualquier otra moneda.

Las transacciones con bitcoins se realizan directamente de un usuario a otro, basándose en la criptografía y con un sistema similar al intercambio de archivos entre usuarios (P2P) utilizado en las descargas de música y cine. No depende de ningún gobierno, empresa o autoridad central y solo se puede usar en comercio electrónico.

Su funcionamiento se basa en efectuar transacciones sin intermediarios (*peer to peer*), asegurando que el pago se realiza de forma correcta. El que transfiere los bitcoins dispone de una llave privada (código secreto) y conoce la llave pública del que los recibe, efectuando la transferencia mediante una aplicación informática. Las transacciones no requieren compartir números de cuentas bancarias y pueden hacerse casi en el anonimato.

Los principales elementos que definen a bitcoin son los siguientes:

- Es una moneda conocida y aceptada entre quienes la utilizan.
- Tiene un valor conocido (pero no estable) y puede utilizarse como medida de valor del resto de cosas (se utiliza para la compra de bienes y servicios y para invertir).
- Es divisible (se puede operar con menos de un bitcoin, igual que los céntimos de euro).
- Es almacenable en determinadas plataformas de la red.
- Tiene una peculiar forma de producción virtual o digital, completamente descentralizada (cualquiera puede producir bitcoins). La producción se denomina “minería” y se pueden obtener con un ordenador y un software a través de un algoritmo criptográfico. El proceso de creación sigue una curva logarítmica, por lo que al principio es más fácil crear bitcoins, pero se hace más difícil a medida que crece la base monetaria. El tope máximo aceptado por el sistema es de 21 millones de unidades.

## SERVICIOS FINANCIEROS Y AMENAZAS PERCIBIDAS

Entre los servicios financieros destacamos:

- Sus menores costes de transacción o el hecho de que ya existen comercios no electrónicos que aceptan el pago a través de moneda virtual solo con bitcoin, el año pasado se realizaron más de 1.000 millones de pagos y hay más 100.000 comercios en todo el mundo que aceptan el pago con esta moneda virtual.
- Es una moneda descentralizada, es decir, que no estaría tan sujeta a factores políticos o económicos como las divisas tradicionales .Las monedas virtuales permiten efectuar pagos en todo el mundo con sencillez.
- Las Transacciones se realizan en tiempo real en menos de una hora puede estar realizada la transacción.
- Barato: el bitcoin tiene menores costes de transacción que la utilización de tarjetas de crédito, transferencias o Paypal. Realizando un pago con bitcoin se eliminan intermediarios no deseados.
- Micropagos: dado su divisibilidad y sus bajos costes de transacción es una moneda ideal para realizar micropagos.

Y por otro lado, otros servicios más actuales son:

- Social typing: Las redes sociales en las que los usuarios crean contenido están comenzando a recompensar a usuarios profesionales que crean contenido de calidad con monedas digitales.
- La popular red social Taringa recientemente dejaba de usar los métodos de pago tradicionales para recompensar a los usuarios creadores de contenido para utilizar Bitcoin. No importa si tus usuarios están en China o Taiwan, si utilizan una moneda u otra y no es necesario conocer su cuenta bancaria. Bitcoin es una moneda que tiene sentido en Internet.

Pero también existen muchos retos para la moneda:

- la seguridad parece una de ellas noticias como el posible robo masivo de monedas virtuales en la plataforma japonesa Mt Gox encienden las alarmas sobre la protección del dinero invertido en bitcoins. Es importante destacar que el robo fue en las compañías que almacenaban las claves de los bitcoins. El protocolo Bitcoin sigue siendo muy seguro.
- Los bancos centrales no se ponen de acuerdo a la hora de regular el funcionamiento de esta moneda virtual. El visto bueno de los reguladores monetarios en Estados Unidos contrasta con las advertencias sobre las monedas virtuales de la Autoridad Bancaria Europea y con la prohibición total de los bitcoins por parte del Banco Central de China. Pero recientemente tanto el Banco de Inglaterra como la Comisión Europea están trabajando más profundamente en este moneda virtual para su futura legislación.

- El hecho de que en el mercado virtual de estas divisas no se identifique el usuario final conduce a otra gran inquietud que provoca el bitcoin: que pueda servir para facilitar el blanqueo de dinero procedente de actividades ilícitas. Poco a poco esto está cambiando, puesto que ya es posible identificar a los usuarios finales.
- La cotización del bitcoin se ha disparado en los últimos años muchos alertan a los inversores del riesgo de burbuja. Como esta moneda cotiza a diario y se puede comprar y vender en cualquier momento este mercado puede utilizarse con fines especulativos. De hecho, presenta una gran volatilidad. Por esto, estos expertos diferencian entre bitcoin y el sistema de pago a través de monedas virtuales en su conjunto, para el que auguran un crecimiento exponencial.

A continuación vamos describir las ventajas de utilizar esta moneda que en uno u otro modo también constituyen una amenaza al sistema financiero:

- **Es un método de pago Global:** no pertenece a ningún estado o gobierno y se puede utilizar en todo el mundo, independientemente de las barreras geográficas y políticas.
- **Ajeno al sistema fiduciario:** no se puede crear deuda con él, su valor no depende de una intervención de un banco central.
- **Límite de emisión:** el aumento decreciente y predecible de la masa monetaria, le permite mejorar el poder adquisitivo de los usuarios.
- **Irreversibilidad de las transacciones:** no hay un tercero en medio que pueda echar atrás una transacción. De todos modos existen servicios que custodian los **bitcoins** hasta que la parte que los recibe ha cumplido con su parte del acuerdo.
- **Imposible de falsificar:** tal como está definido no se puede construir un bitcoin falso ni efectuar un doble gasto sin que la red lo detecte.
- **No hay un regulador:** ningún comité de “expertos” controla el destino del bitcoin. Hay unas reglas previamente fijadas por el protocolo ideado por **Satoshi Nakamoto** que ha de aceptar libremente quien quiera utilizar el bitcoin.
- **Seguro:** el bitcoin cuenta con un fuerte respaldo criptográfico que lo protege de falsificaciones y se puede guardar en múltiples localizaciones simultáneamente. La tecnología en la que se basa el protocolo del bitcoin es varias veces más segura que la que utilizan los bancos y las tarjetas de crédito.
- **Transparencia:** todas las transacciones quedan grabadas en un registro de libre acceso.
- **Funciona las 24 horas al día:** para las operaciones en bitcoins no existen horarios ni días festivos.
- **Se acumula en un espacio ínfimo:** podría guardarse una fortuna enorme en una memoria USB, que puede ser guardada o trasladada sin depender de terceros.

## PUNTUACION Y CONCLUSIONES

Pero bitcoin es mucho más que una moneda y su modelo ya está evolucionando. Surgen nuevas propuestas, como las de **colored coins**, **mastercoins** o **counterparty**, que actúan como protocolos informáticos construidos encima o asociados al de bitcoin, para vincularlo a otras monedas o incluso con activos financieros (acciones, bonos, precio del barril de petróleo, etc). Un punto crítico de bitcoin es que su circulación se ha limitado a un máximo a 21 millones (por diseño), que se estima que llegue en 2140. A día de hoy ya se han emitido 14,1 millones. Pero cada Bitcoin puede a su vez dividirse en 100 millones de unidades. Un paso adelante es **Ethereum**, que podría convertirse en el nuevo Spotify. Se trata de un completo entorno de programación que apuesta por conseguir un ecosistema financiero de aplicaciones especializadas y novedosas, diseñadas por terceros.

Mientras tanto, a las entidades financieras no les inquieta el nivel de actividad que se registra en el mercado con bitcoins, cerca de 50 transacciones por minuto frente a las 165.000 transacciones por minuto con Visa. No obstante, podrían decidir en un futuro pasar a la acción, utilizando esta nueva tecnología para transferir fondos entre sus sedes internacionales o incluso llegar a emitir su propio sistema de moneda virtual, aunque preservando algunas de las ventajas del bitcoin original: un medio de intercambio rápido, sencillo y de bajo coste

Actualmente, la cotización de bitcoin es muy volátil, como consecuencia de la especulación sobre su futuro y de la confianza que genera en los usuarios, lo que penaliza su función como medio de pago (y, mucho más, como moneda). En un futuro podría aparecer un bitcoin 2.0, que supere a la versión actual que aporten más ventajas y seguridad, como podría ser el Ether (la moneda de Ethereum), por nombrar alguna.

Pero su gran amenaza viene de su tecnología y en gran parte su genialidad se basa en el **Blockchain** que es un libro contable descentralizado donde se registran todos los intercambios de una unidad de cuenta o bitcoin. Este registro es compartido por todos los ordenadores que participan en la red, utilizando una red P2P. De esta forma se permite por un lado solucionar el problema del doble gasto en un sistema de pagos descentralizados, es decir que nadie utiliza el mismo dinero digital dos veces, y por otro lado la necesidad de tener una entidad central que controle todas las transacciones. De esta forma, el registro Blockchain permite verificar, actualizar y mantener todos los datos de la red de forma descentralizada e independiente de forma tal que permite eliminar intermediarios o la necesidad de tener una entidad central. Esto puede conllevar mejoras de costes, de servicio y de eficiencia, cambios realmente muy profundos para cualquier sector, en particular para el financiero. Sobre todo cuando la tecnología utilizada en el sistema de pagos actual apenas ha evolucionado en los últimos 30 años.

Su amenaza en el corto plazo no es muy alta (5) pero en el largo plazo podría cambiar la forma de hacer banca (10). Por este motivo hoy la amenaza global se sitúa en 8.

Nivel de amenaza de Bitcoin: 8

## 7. CRÉDITOS P2P: CrowdLending - caso Arboribus

El **Crowdfunding o financiación participativa** es un término cada vez más popular. A través de una plataforma web, cualquier persona puede financiar directamente aquellos proyectos, iniciativas o empresas que decida. Si en el ámbito cultural y social la donación (más o menos desinteresada) es el modelo que está teniendo éxito, en el ámbito empresarial la financiación se canaliza en forma de capital o de préstamo y a cambio de un retorno económico más o menos elevado.

En el modelo basado en el capital, los inversores invierten dinero en una empresa a cambio de una participación en el capital social (acciones o participaciones) de la empresa, con la expectativa de obtener una rentabilidad en el futuro en forma de dividendos o plusvalías por la venta de su participación. Generalmente apuntan a empresas de reciente creación o startups, y las plataformas de Crowdfunding se pueden encargar del análisis de las empresas, su valoración, de preparar los acuerdos de inversión e incluso de hacer el seguimiento de las empresas a posteriori. Este modelo contribuye a superar su problema crónico de necesidades de recursos propios de las nuevas empresas.

En el modelo basado en préstamo (o CrowdLending) los inversores pueden prestar dinero directamente a empresas que, habitualmente, llevan varios años operando en el mercado. La empresa devuelve a los inversores el préstamo con los intereses en las condiciones acordadas (por ejemplo pagos mensuales o a vencimiento, carencia, etc.) a través de la plataforma. Las plataformas se encargan de analizar la solvencia de las empresas, formalizar los préstamos, gestionar los cobros y distribuirlos entre los inversores. Al ser una fuente no bancaria de financiación, contribuye a que las pymes reduzcan su dependencia bancaria y accedan a una financiación que además, puede resultar más económica, flexible y cómoda.

El CrowdLending se centra principalmente en empresas ya consolidadas y en inversores (prestamistas) que prefieren obtener rentabilidades medias (usualmente entre el 5% y el 10% de intereses) asumiendo un riesgo moderado/bajo.

En la siguiente tabla sintetizamos las principales diferencias entre ambos modelos desde la perspectiva de las empresas que solicitan financiación:

	Participación en el capital (Crowdfunding)	Préstamos (Crowdlending)
Rapidez en el proceso de financiación	Suelen transcurrir entre 2 y 3 meses.	El proceso suele tardar entre 1 y 4 semanas.
Complejidad del proceso de financiación	Alta complejidad: Debe valorarse la empresa analizando su situación actual, sus planes de futuro (plan de negocios), y el proceso de formalización es complejo (ampliación de capital, pacto de socios, instrumentos de sindicación).	Complejidad reducida: Se analiza la solvencia actual de la empresa y el proceso de formalización es sencillo (contrato de préstamo).
Coste del proceso de solicitud de financiación	Coste elevado: Usualmente emprendedor debe asumir los gastos el de auditoría de su negocio, una comisión de éxito (pueden llegar al 5%) además de alguna comisión de estudio.	Coste moderado: Normalmente una comisión de apertura (éxito) de entre el 1% y el 3% en función del plazo del préstamo. Puede existir una comisión de estudio aunque no es habitual.
Condiciones de devolución de la financiación	Son recursos propios que no hay que retornar. Sin embargo, debe establecerse una clara estrategia para hacer efectivo el retorno de la inversión de los inversores, los cuales suelen tener derechos especiales en este ámbito.	Devolución del capital e intereses: en función de un calendario de amortización. Intereses normalmente entre el 5% y el 10%.
Intervención en la gestión de la empresa	Importante intervención: Los nuevos socios o accionistas tienen derechos de voto y controlan ciertas materias que afectan a la gestión de la empresa.	Sin intervención: Los prestamistas no interfieren en la gestión de la empresa.
Solicitud de garantías a los empresarios o emprendedores más allá de la propia empresa	Sin garantías. Sin embargo, los emprendedores suelen someterse a pactos que limitan su remuneración, obligaciones de permanencia, etc.	Pueden solicitarse garantías: personales o reales a los empresarios en función del nivel de solvencia y características de la empresa.

El siguiente cuadro las resume las principales diferencias para el inversor:

	Participación en el capital (Crowdfunding)	Préstamos (Crowdlending)
Retorno financiero potencial máximo	Muy elevado: La plusvalía potencial de una startup que cumpla sus proyecciones puede ser muy elevada (30% o más). Raramente dan dividendos.	Limitado: La empresa devuelve el préstamo con el interés acordado. En función del plazo y la solvencia de la empresa puede ser entre un 5% y un 10%.
Plazo	Largo plazo: habitualmente entre 3 y 7 años. No hay fechas especificadas ex-ante	Corto/medio plazo: de 1 a 60 meses, habitualmente con pagos mensuales de capital e intereses
Riesgo de quiebra de la empresa	Muy elevado: nuevas empresas, innovadoras, sin historial previo y con una mortalidad muy elevada.	Moderado: Empresas con varios años de actividad y con facturación. Mortalidad más reducida.
Garantías	Ninguna: La única garantía es la propia empresa.	Opcionales: p.ej. garantías personales, garantías reales, etc.

El 27 de abril de 2015 entró en vigor la Ley 5/2015 que regula las plataformas de financiación participativa, que quedarán bajo la supervisión de Banco de España y de la CNMV. Esta regulación aportará mayor seguridad jurídica y establece distintos mecanismos de protección para el inversor minorista. Además, tal y como ha ocurrido en otros países, se espera que sirva para potenciar el desarrollo de esta alternativa de financiación no bancaria e incorporar inversores profesionales.

El 2014 ha sido el año de la consolidación de este tipo de productos con salidas a bolsa de empresas como la estadounidense Lending Club con una valoración de más de 5.000 millones de dólares y en el primer trimestre de 2015 lleva un volumen de acumulado de casi 10.000 millones de dólares intermediados. La tendencia ha continuado en 2015 con importantes ampliaciones de capital de empresas como Prosper (160 millones de ampliación con más de 3.000 millones intermediados) o la británica Funding Circle (150 millones de ampliación con más de 600 millones intermediados). Pero, a pesar del dominio norteamericano y europeo, el Crowdfunding y se está extendiendo a otros continentes, donde este tipo de operaciones han crecido un ritmo de tres dígitos anual.

En España el 99% de las empresas son Pymes y el 40% necesita financiación externa. Sin embargo, las dificultades de las empresas para acceder a la financiación bancaria han provocado que miles de empresas solventes tengan menos financiación disponible o a un coste mucho mayor.

Vamos a estudiar el caso Arboribus, que replicando lo que ya funciona con éxito en países como Francia y Reino Unido, lanzó en 2013 la primera plataforma en la que inversores minoristas, family offices y profesionales pueden prestar dinero directamente a pequeñas y medianas empresas (modelo de financiación conocido como CrowdLending). La plataforma permite escoger a qué empresas le prestan el dinero, qué importe y el tipo de interés deseado y la empresa decide si acepta o no la oferta de préstamo. En caso de acuerdo la plataforma se encarga de formalizar los contratos y administrar el pago de las cuotas de los préstamos.



Los préstamos que suelen otorgar en Arboribus varían de la siguiente manera:

- Cuantía: De 10.000 a € 200.000.
- Amortización: Hasta 5 años con amortización mensual de capital.
- Tipo de interés anual: entre 5% y 8%
- Una única tarifa de apertura: entre el 1% y el 3% según el plazo del préstamo, solo si finalmente se financia la empresa.
- Garantías personales según tamaños y solvencia.

En Arboribus analizan la solvencia de todas las empresas antes de presentarlas a los inversores. En el análisis de solvencia utilizan la información contenida en bases de datos especializadas como ASNEF, RAI, el Registro Mercantil y otros proveedores privados. Para reducir el nivel de riesgo de las inversiones sólo aceptan solicitudes de préstamo de empresas que cuentan con:

- más de 2 años de actividad comercial;
- unos estados financieros sólidos y al día (que evidencien una adecuada capacidad para hacer frente a los pagos mensuales del préstamo);
- una situación financiera y comercial estable durante los últimos años;
- sin incidencias judiciales ni impagos relevantes respecto a su facturación;
- administradores con una buena trayectoria empresarial

Una vez que una solicitud de préstamo supera el proceso de evaluación de crédito se abre la subasta para lograr su financiación. En un proceso completamente transparente, durante un período máximo de 20 días los inversores pueden hacer ofertas de préstamo que quedan registradas en tiempo real. Una vez cubierto el 100% de la financiación solicitada la empresa puede aceptar el préstamo y cerrar la subasta cuando quiera. A medida que el modelo de desarrolla se reduce paulatinamente la duración del proceso, habiendo llegado a financiar empresas en menos de 48h.

Si se produce un impago, los inversores asumen el riesgo. Sin embargo, la plataforma permite diversificar fácilmente el riesgo invirtiendo en distintas empresas. Arboribus utiliza estrictos criterios de solvencia y, sin costes adicionales, se encarga del recobro de impagados y de las reclamaciones judiciales si las hubiere.

Desde el mes de julio de 2013, cuando Arboribus realizó el primer préstamo de estas características en España, ha formalizado 58 préstamos por valor de más de 2 millones de Euros. Hasta el momento el tipo de interés promedio se sitúa en el 7% y la plataforma mantiene un 0% de morosidad.

## SERVICIOS FINANCIEROS Y AMENAZAS PERCIBIDAS

La amenaza que este tipo de plataformas puede suponer frente a las entidades financieras es muy significativa. No nos tenemos que olvidar que el tejido empresarial español está formado fundamentalmente por pymes. Si este tipo de productos continúa su desarrollo en España, podría tener un impacto enorme sobre una de las principales líneas operativas actuales de los bancos españoles: líneas de crédito, descuento de efectos, préstamos personales, etcétera a pymes y autónomos.

Además, hay que añadir lo que hemos denominado “factor social”: en la actualidad, tras la crisis económica en la que estamos inmersos, la reputación que tienen los bancos frente a la mayor parte de la población es realmente mala. Todo el mundo tiene en la cabeza la cantidad de millones de euros utilizados para salvar a la banca, para que luego los bancos no flexibilicen las condiciones de acceso a crédito, tal y como se les está exigiendo tanto desde el gobierno español como desde Europa. En este entorno, cualquier pyme que tenga la oportunidad de financiarse mediante una vía diferente a un banco, seguro que lo va a hacer, y si encima el resultado es positivo (como parece que está siendo hasta este momento), seguramente no vuelva a solicitar financiación al banco. De hecho, muchas de las pymes que han probado este

modelo de financiación lo vuelven a utilizar en el futuro. Por tanto, la amenaza es evidente que existe, y con muchas posibilidades de materializarse.

Desde el punto de vista del inversor, este tipo de sistemas de financiación equilibran las fuerzas entre la banca y las empresas, y aporta transparencia a las partes interesadas. Las personas pueden invertir obteniendo una rentabilidad/riesgo atractiva prestando dinero directamente a empresas de su localidad, del sector de actividad que les interese, apoyando así a las empresas que crean empleo y que representan la base de nuestra economía productiva local.

Si añadimos este argumento a los ya expuestos anteriormente, parece que el Crowdfunding y el Crowdclending tienen un potencial de crecimiento muy grandes en las circunstancias actuales de la economía española, pues reducen costes y facilitan el acceso a la financiación, con rapidez, diversificando inversiones y fomentando una economía sostenible.

### PUNTUACION Y CONCLUSIONES

Por todo lo expuesto anteriormente, se considera que el grado de amenaza de estas nuevas plataformas de financiación es un 9, pues la reducción que negocio que podrían tener los bancos españoles sería muy importante si las pymes y los particulares trasladasen sus necesidades de financiación hacia el Crowdclending.

**Nivel de amenaza de Crowdclending: 9**

## 8. DIVISAS P2P: Caso Kantox

**Kantox** es una plataforma que tiene por objetivo permitir a las pequeñas y medianas empresas gestionar sus transacciones de divisas en una única plataforma.

Cuenta con una página web muy sencilla donde describen los productos que oferta Kantox. Además, en esta página se puede:

- acceder a tipos de cambio mid-market, actualizados en tiempo real,
- crear alertas de tipo de cambio, cuentas multiusuario y multiempresa,
- acceder a un panel de control FX detallado
- acceder a la plataforma de forma ininterrumpida.

Su objetivo es desintermediar el proceso de cambio de divisas de los bancos y traders, de este modo, reducir los costes de gestión para las empresas.

En lugar de operar a través de una entidad financiera, Kantox posibilita que dos empresas de confianza cambien divisas directamente, en modo peer-to-peer.

En estos momentos cuenta con más de 1.000 clientes, y en el año 2013, procesaron transacciones por un total de 250 millones de dólares. En 2014, las transacciones llegaron a cerca de los 1.000 millones de dólares.

En cuanto a su forma de trabajar, cuentan con cuentas segregadas que tienen en sus bancos del Reino Unido, y su modelo P2P permite cerrar operaciones a tipo de cambio mid-market, sin spread.

Añaden un elemento de transparencia al publicar sus costes y comisiones de las operaciones, que son además, bastante competitivas.

### SERVICIOS FINANCIEROS Y AMENAZAS PERCIBIDAS

La actuación de Kantox puede suponer una amenaza importante a la actividad financiera de los bancos, pues se centra en un tipo de actividad que, por su naturaleza, requiere poca infraestructura física (sucursales), poco personal y, en cambio, una buena infraestructura tecnológica.

Este mercado de divisas es, además, una de las actividades más interesantes en estos momentos para el sector bancario, dado el esfuerzo por internacionalizarse tan importante que están realizando las pequeñas y medianas empresas.

El hecho de que se enfoque en pequeñas y medianas empresas permite, por otro lado, que Kantox pueda valorar la posibilidad de aprovechar su actividad actual y los clientes que esta actividad le puede reportar para dar un salto a otro tipo de operaciones vinculadas también interesantes.

Además, Kantox se ha centrado en un tipo de actividad muy concreta y lo hace sin lastres, de manera eficiente y con unos costes reducidos.

Por otro lado, aunque opta por competir en simplicidad y precio, las entidades de crédito tradicionales aún hoy pueden competir en cercanía al cliente, confianza, servicios complementarios y productos cruzados integrados en paquetes interesantes para las pequeñas y medianas empresas.

### PUNTUACION Y CONCLUSIONES

Se considera que el grado de amenaza de Kantox es de 8, pues es un negocio atractivo y con mucho potencial de crecimiento entre las pequeñas y medianas empresas. Aunque también es cierto que dentro del mundo empresarial español pueden existir muchas personas que sientan todavía más confianza con su banca tradicional o que prefieran tener un banco que, de manera integral, les ofrezca un catálogo de productos y servicios necesarios para llevar a cabo la gestión de su empresa.

Por otro lado, se debe destacar que, al contrario que lo que ocurre con otras actividades disruptivas existentes en el mercado, como el Crowdfunding, la creación de plataformas para la negociación de divisas es un negocio que puede ser incorporado por las propias entidades bancarias tradicionales sin graves complicaciones. En ese caso, lo que surge originariamente como una amenaza, se podría transformar en una oportunidad, aunque habría que determinar si conseguirían el mismo nivel de éxito.

**Nivel de amenaza de las Divisas P2P: 8**

## 9. MICROCRÉDITOS P2P: Caso Wonga

**Wonga** es una empresa con sede en Londres que lanzó su primera plataforma de préstamos online en 2007 en el Reino Unido. Actualmente también tiene presencia en España, Sudáfrica y Polonia. El negocio de Wonga se basa en la concesión de micropréstamos de hasta 600 euros y un plazo máximo de 60 días. Estos préstamos están pensados para atender necesidades puntuales de liquidez para atender gastos imprevistos. Para el primer préstamo la cantidad máxima a solicitar asciende a 300 euros y posteriormente en función del grado de cumplimiento se podrían ir pidiendo cantidades mayores.

Wonga es una empresa que opera totalmente online y que no requiere el envío de ninguna documentación física. Está disponible 24 horas 365 días para la solicitud y estudio de las peticiones de préstamo. La resolución de operaciones se hace íntegramente a través de un sistema de scoring, que requiere que el prestatario tenga una fuente fija de ingresos, bien sea un salario, una prestación de desempleo o una pensión.

Una vez concedido el préstamo la cantidad solicitada es abonada en la cuenta corriente del cliente en el plazo aproximado de quince minutos, en el caso de que la entidad cuente con un sistema de transferencias ágil, en otro caso el dinero estaría abonado en el día hábil inmediatamente posterior a la autorización.

Wonga, en la primera operación que se contrata con ellos no cobra un tipo de interés propiamente dicho por sus préstamos pero sí carga una comisión flat de 5 euros. Pero a partir de la siguiente, se cobrará una TAE muy elevado en función del importe solicitado y del plazo de devolución.

Se puede acceder a Wonga a través del ordenador y del teléfono, además una vez censada la solicitud existe una plataforma del cliente en la que seguir el estado de la misma y posteriormente gestionar el préstamo, pudiendo entre otras cosas realizar la cancelación anticipada (se puede realizar el pago bien mediante tarjeta de crédito, débito o través de transferencia) o pedir una prórroga del vencimiento.

### SERVICIOS FINANCIEROS Y AMENAZAS PERCIBIDAS

Esta plataforma de préstamos online puede suponer una amenaza para la actividad las entidades financieras, principalmente en su negocio de tarjetas de crédito. Las ventajas que supone Wonga frente a una tarjeta de crédito tradicional, es que puedes tramitarla a través de internet, sin tener que acudir a ninguna sucursal, que el estudio es rápido a través de un scoring y que una vez autorizada la solicitud puedes acceder a los fondos de manera bastante rápida, por lo que la posibilidad de atender un gasto urgente es más real.

Por el contrario frente a una persona que ya disponga de una tarjeta de crédito con un límite autorizado, la ventaja del ahorro del tiempo se diluye y en el caso de los costes asociados a la

financiación tampoco supondrá una ventaja, ya que los intereses que cobra Wonga suponen una TAE bastante elevada.

### PUNTUACION Y CONCLUSIONES

A pesar de que Wonga actúa en uno de los negocios principales de la actividad bancaria, que es la financiación, aun hoy no se puede considerar una gran amenaza, porque el nicho de negocio al que se dirigen no está en el foco de las entidades financieras. El negocio de préstamos de bajo importe a plazos cortos generan un alto riesgo de impago por lo que esta actividad no constituye un pilar básico de los ingresos del sector financiero. Por todo ello se considera un nivel de amenaza de 4.

**Nivel de amenaza de Microcréditos P2P: 4**

## 10. PAGOS P2P: Caso TransferWise

**TransferWise** es un servicio peer-to-peer de transferencias de dinero puesto en marcha en enero de 2011, con sede en el Reino Unido.

Consiste en seleccionar la cantidad que se quiere transferir y el destino. Se puede enviar dinero a la propia cuenta bancaria, a otra persona o a negocio en el extranjero. A continuación se paga a TransferWise en la moneda local, utilizando la tarjeta de débito siguiendo el mismo protocolo de las compras en Internet o se realiza una transferencia bancaria.

Seguidamente la plataforma convierte el dinero al tipo de cambio real y es enviado a la cuenta bancaria del destinatario. Todos reciben un correo electrónico donde se les informa del estado de la transacción.

A modo de ejemplo, una transferencia de 1.000 libras en una cuenta en euros a través de un banco costaría 120€ aproximadamente: con TransferWise costaría 5,46€.

Esta compañía pretende competir con el servicio de transaccionalidad que ofrecen las entidades financieras.

### SERVICIOS FINANCIEROS Y AMENAZAS PERCIBIDAS

TransferWise actúa sobre un negocio generador de cuantiosas comisiones para la banca tradicional, las transferencias al extranjero, que en el caso de realizarse en otras divisas diferentes a las de la cuenta de origen, encarece aún más el proceso. El envío de transferencias internacionales es lento y laborioso y requiere en muchos casos de la intervención de varias entidades, además de las que envían y reciben el dinero.

Además el volumen diario de flujos de divisas a nivel mundial es de unos 150.000 millones de dólares, por lo que hay mucho negocio en juego.

TransferWise a través de su sistema peer-to-peer supone una simplificación del proceso, con el consiguiente ahorro de costes y de tiempo. Además con TransferWise la realización de las transferencias es bastante cómoda y fácil, por lo que se puede realizar online desde cualquier lugar. Las entidades financieras tradicionales también suelen ofrecer este servicio a través de sus plataformas online, pero requieren una serie de datos adicionales a una transferencia nacional, que hacen más compleja la operativa.

### PUNTUACION Y CONCLUSIONES

Debido a la sencillez de uso, el ahorro de costes (tanto vía comisiones como por el tipo de cambio aplicado en operaciones en divisas), el menor tiempo necesario para el movimiento del dinero y la fiabilidad aportada por TransferWise (entidad autorizada por la FCA de Reino

Unido), esta empresa supone una amenaza real para la banca en el negocio de las transferencias internacionales. Por ello se le asigna un nivel de amenaza de 7.

**Nivel de amenaza de TransferWise P2P: 7**