

New Finances: ¿El Netflix de las finanzas?

DAVID IGUAL
UPF Barcelona School of Management

Fecha de recepción: 20/6/2020
Fecha de aceptación: 1/9/2020

RESUMEN

New Finances es una *startup* del sector de las finanzas. En este caso se explica su modelo de negocio y su evolución. También se exponen una serie de ofertas que ha recibido para incorporar accionistas y se trata de evaluar la empresa y las ofertas para decidir cuál es la más recomendable.

Clasificación JEL: G12, G32, M13

PALABRAS CLAVE

Startup, Fintech, Valoración.

ABSTRACT

New Finances is a *startup* in the finance sector. In this case, its business model and its evolution are explained. A series of offers that it has received to incorporate shareholders is also exposed and it is about evaluating the company and the offers to decide which is the most recommended.

JEL classification: G12, G32, M13

KEYWORDS

Startup, Fintech, Valuation.

1. Presentación de la *Fintech New Finances*

New Finances (NF) es una *Fintech* creada en el año 2015. Los fundadores son dos emprendedores con sólidos conocimientos financieros, experiencia en el sector bancario y un gran dominio en el uso de nuevas tecnologías como Inteligencia Artificial y *Big Data*. Disponen de un potente *Networking* que les ha permitido desarrollar la empresa inicialmente con aportaciones propias y después con la incorporación de inversores procedentes de *family offices* en España y en Europa así como fondos de *private equity*. También han conseguido subvenciones de la administración y diferentes premios y reconocimientos por su actividad innovadora.

NF cuenta con 20 empleados en plantilla y 0,5 millones de euros de costes operativos anuales. Sus socios fundadores son el CEO (*Chief Executive Officer*) y el CFO (*Chief Financial Officer*). Completan el equipo directivo el CMO (*Chief Marketing Officer*) y el CLO (*Chief Learning Officer*), que también son socios de la compañía. El carácter innovador de la compañía y su función de *Fintech* ha permitido captar talento entre sus empleados, compuesto en un 60% por *millennials* (personas nacidas entre los años 80 y 2000), un 20% generación X (personas nacidas tras la generación Baby Boomers, entre 1965 y 1979, aproximadamente) y un 20% de *baby boomers* de última generación (personas nacidas entre los años 1946 y 1965).

Están estructurados como grupo con dos compañías, una de las cuales dispone de autorización como Entidad de Dinero Electrónico (EDE). Gracias a esta licencia otorgada por el Banco de España puede desarrollar esta actividad, aunque no actúa directamente con operaciones propias, sino que siempre opera bajo la marca de sus clientes.

La actividad de NF se centra en la tendencia creciente de *Open Banking* que permite compartir y proporcionar datos y procesos de entidades financieras a un nuevo ecosistema de terceros proveedores. El cliente bancario puede permitir a otros proveedores el acceso a sus datos, siempre bajo su consentimiento. El principio inspirador de la banca abierta es, precisamente, otorgar a los clientes el poder sobre su propia información bancaria. El *Open Banking*, obliga a los bancos a abrirse a terceros y, consecuentemente, a colaborar en la cesión de datos lo que puede impulsar la creación de nuevos productos o servicios financieros fuera del ámbito bancario.

La filosofía de la compañía siempre ha seguido la estela de Netflix (ver anexo número 1) en sus facetas de innovación y disrupción, en la medida en que se pueda aplicar a las finanzas esta filosofía de empresa.

El propósito y los valores de NF son:

- Desarrollar productos únicos que permitan:
 - Hacer algo que la banca no hace.
 - Hacer algo más barato que los actuales operadores.
 - Hace algo de la forma que la banca no hace.
- Sobre la forma digital de sus propuestas:
 - Basada en los datos.
 - Totalmente digital.
 - Escalable/exponencial.
 - Buscar una experiencia cliente final fácil.
 - Solo colaboran con entidades que aportan transparencia a sus clientes.

Su idea de las finanzas futuras es que aparecerá un Netflix de las finanzas que acabará dominando el mercado mediante una gran marca financiera mundial con nuevas propuestas imbatibles captando masivamente clientes y contando con la aportación de *startups* o *Fintechs*, integradas en ecosistemas innovadores. Para NF una alianza ideal de futuro con otras empresas debería basarse en estos principios y consideran que el mantenimiento de la innovación es una constante a perseguir y no se puede hacer unilateralmente.

Tras unos años de crecimiento moderado, lógicos en el inicio de una *Fintech* no conocida, ha conseguido desarrollar muy buenos productos innovadores y es la entidad líder en España en su actividad. Recientemente, ha recibido tres ofertas comerciales que les hace replantear su futuro.

- Una *Bigtech* que quiere iniciar la actividad financiera en España con su marca.
- Un banco del IBEX que quiere integrar su tecnología en la entidad.
- Un neobanco de origen alemán, líder en Europa que empezaría a operar en España.

Se adjunta un resumen de las ofertas en el apartado 4.

2. La actividad y productos de New Finances

New Finances (NF) es una *Fintech* dedicada al desarrollo de *software* para las finanzas (*bank as a Service*). Con motivo de la directiva europea PSD2 (*Payment Services Directive*) así como por la creciente regulación de estos aspectos en muchos países (ver anexo número 3, información adicional), ha completado una estrategia que estaba trabajando desde sus inicios consistente en ser una plataforma de *Open Banking* que ofrece soluciones para registrar más rápidamente a nuevos usuarios y mover y gestionar dinero de forma automatizada y digital y otros productos, mediante API's (*Application Programming Interface*).

NF no se dirige directamente a un público *retail* (clientes minoristas). Su oferta consiste en ofrecer soluciones B2B, que puedan utilizar bancos, neobancos, empresas de créditos, *crowdlending* (financiación a empresas, proyectos o a personas por numerosos inversores, en lugar de por un único o un número limitado de inversores), *proptech* (*startup* que utiliza la tecnología para refinar, mejorar o reinventar cualquier servicio dentro del sector inmobiliario), *insurtech* (*startup* que está innovando utilizando la tecnología para mejorar el modelo de negocio de seguros actual) y cualquier empresa que precise conocer antecedentes de sus clientes a través de sus cuentas bancarias para plantear operaciones de riesgo, agregación de cuentas o iniciación de pagos.

Su principal competidor en España es Afterbanks, que ha sido adquirida por Minsait (Indra). Afterbank es una *Fintech* que también ha desarrollado tecnología propia de *open banking* (también denominada API que significa apertura de la información bancaria a terceros a través de una conexión en abierto) para extraer datos de los bancos en tiempo real e iniciar pagos de manera instantánea y de forma segura. Tras esta compra Minsait ha lanzado sus plataformas de PISP (*Payment Initiation Service Provider*) y AISP (*Account Information Services Provider*), tras la preceptiva autorización del Banco de España. Ver anexo número 2 con detalle de la oferta de sus productos.

Los potentes e innovadores desarrollos de NF consisten en API's que se agrupan en los siguientes productos:

- Producto 1. Determinar riesgos de potenciales clientes ante una determinada transacción económica. Las API's de NF permiten analizar el comportamiento financiero de los clientes a través del acceso consentido a sus cuentas bancarias. Por ejemplo, un neobanco mediante este servicio conoce los movimientos y posiciones de un potencial cliente en sus respectivos bancos y puede conceder riesgos como tarjetas de crédito o préstamos al consumo. El mismo sistema sirve para cualquier tipo de riesgo como *crowdlending*, *proptech* (área de alquiler o venta de vivienda) e incluso seguros.

- Producto 2. Iniciación de pagos. Mediante este producto los clientes de NF pueden desarrollar esta actividad de inicio de pagos con sus respectivos usuarios. Permiten al consumidor pagar sus compras a través de Internet sin tener que utilizar ningún medio de pago (como una tarjeta de crédito o una cuenta bancaria) en el momento de la transacción, ya que el pago del producto o servicio se hace a través de una plataforma que hace de intermediaria entre el vendedor y el consumidor. Es en esta plataforma donde el consumidor tiene almacenados sus datos bancarios y, por tanto, es ella la encargada de gestionar la orden de pago con el comerciante y con la entidad bancaria. Estos sistemas de iniciación de pago ofrecen al vendedor la seguridad de que el pago se ha hecho, lo que permite que este inicie la entrega del bien o preste el servicio sin dilación, en el momento que se da la orden. Y al consumidor, le ofrecen la garantía de no tener que facilitar sus datos bancarios cada vez que realiza una compra. Estos servicios, por tanto, ofrecen una solución tanto a los comerciantes como a los usuarios, garantizando la posibilidad de hacer compras en línea aun cuando no posean tarjetas de crédito o bien sin su utilización.
- Producto 3. Agregación de cuentas. La agregación de datos financieros se ha convertido en un gran reto para la banca dentro del *Open Banking*. La idea es simple: todos los datos personales y bancarios de un cliente pueden estar disponibles en un único espacio, lo que facilita mucho las consultas de información y las operaciones de todo tipo. Esos grandes volúmenes de datos, agrupados todos en una especie de cartera única, sirve de punta de lanza a empresas y bancos para generar ingresos.
 - Una información agregada de inversiones. Por ejemplo, si se dispone de una cartera de inversiones amplia puede llegar a ser complejo hacerse una radiografía global del cliente.
 - Permite el conocimiento real de hábitos de inversión y consumo: la agregación de datos financieros aproxima al cliente a un conocimiento real de cómo invierte y gasta su dinero.
 - Control de los activos de dinero en efectivo.
- Producto 4. Motor de Verificación de Identidad. Permite gestionar la verificación de la identidad de sus clientes en cumplimiento de exigencias legales (KYC, *Know Your Customer*) y de prevención de blanqueo de capitales (AML, *Anti Money Laundering*) necesarios para el *onboarding* (proceso de captación y verificaciones previas para poder operar) de clientes para bancos, neobancos, etc.

Para el desarrollo de la actividad, tiene APIs para soportar todo el sector bancario español, mexicano y, aproximadamente, un 70% de los bancos

franceses. Además, puede aplicar este modelo a cualquier país con un sistema bancario desarrollado con 12 meses de antelación si la regulación local lo permite.

3. Datos financieros de New Finances

Sus presentaciones indican que con el actual ritmo el punto de equilibrio se podría alcanzar en 2022, de acuerdo con el ritmo actual de ventas y si se cumplen estas previsiones. No obstante, tiene problemas de escalabilidad, como todas las *Fintech*. En cuanto a inversores, han conseguido 4,25 millones de euros hasta la actualidad a través de cuatro rondas de financiación (la última en 2018). Los socios valoran la compañía actualmente en 7 millones de euros por su potencial de futuro.

En la figura 1 se acompañan los datos principales de ejercicios anteriores:

Año	Financiación aportada por Business Angels y socios fundadores	Ventas	Resultados
2015	50.000	0	-200.000
2016	200.000	10.000	-400.000
2017	1.000.000	500.000	-400.000
2018	2.000.000	800.000	-800.000
2019	1.000.000	900.000	-700.000

Figura 1. Financiación aportada por Business Angels y socios fundadores, ventas y resultados de NF de 2015 a 2019 (datos en euros).

NF dispone de una tesorería suficiente para el ejercicio 2020 (año en curso) aunque en el próximo ejercicio debería realizar una nueva ronda de capital dentro del segundo trimestre (iniciadas conversaciones con los socios, con buenas opciones para una aportación limitada al 2021). La estructura de gastos actual es de 800.000 euros anuales y las proyecciones de resultados, con las cifras de ventas de los contratos firmados actualmente, arrojan los resultados que se acompañan en la figura 2.

Año	Resultados
2020	-600.000€
2021	-500.000€
2022	-500.000€
2023	-500.000€

Figura 2. Resultados previstos de NF de 2020 a 2023 con los contratos actuales.

Si se tienen en cuenta los incrementos de ventas previstos, las provisiones de resultados son mejores (figura 3).

Año	Resultados
2020	-600.000€
2021	-400.000€
2022	0€
2023	500.000€

Figura 3. Resultados previstos de NF de 2020 a 2023 con el crecimiento previsto de contratos.

Principales clientes:

- España: Tres entidades financieras (no bancos), un neobanco y dos compañías inmobiliarias.
- México: un banco, una empresa de venta a consumidor (entre las cinco mayores del país).
- Francia: una entidad financiera.

Estos clientes generan unos ingresos recurrentes con contratos a tres años renovables.

Desde el punto de vista comercial ha realizado más 100 propuestas a entidades que se encuentran en fase de negociación. La perspectiva de cierre de estas operaciones es de un 5-10% a corto y medio plazo. Cada contratación es una prueba de éxito de NF que genera mayores opciones de cerrar nuevas operaciones con otras entidades al incrementar la confiabilidad. El negocio ofrece unas altas perspectivas de crecimiento después de las prime-

ras contrataciones. Las proyecciones de ventas consisten en incrementar progresivamente las ventas hasta duplicar la actual cartera de clientes en 2023.

4. Resumen de ofertas recibidas

Oferta 1. Bigtech

NF debería iniciar una fase de integración tecnológica junto con los desarrolladores de la *Bigtech* para acoplar las API's a los sistemas operativos de la compañía. La marca con la que operaría sería la de la *Bigtech* que generaría los contratos con sus respectivos clientes para el desarrollo de financiaciones y pagos de forma alternativa a la banca. Se prohíbe a NF captar nuevos clientes y se requiere exclusividad, excepto atender a los contratos actuales ya firmados.

El contrato contempla una entrada de capital de 4 millones de euros para la incorporación y exigen una participación del 60% de la compañía con una valoración de 9 millones de euros. La entrada de capital se debe destinar a nuevas inversiones y cobertura de tesorería para los dos próximos ejercicios y el runway (la cantidad de meses que le queda de liquidez para gastos). Incluyen un contrato comercial del 70% de los ingresos por los nuevos contratos de servicios conseguidos con los clientes de la *Bigtech*.

Contemplan el uso de los productos 1 y 2 de NF en España.

El servicio podría llegar a operadores del mercado minorista (*retail*) que venden a crédito y el contrato de distribución comercial sería por 3 años. Según la *Bigtech*, estos ingresos netos variables podrían ascender para NF (correspondientes al 70%) a un millón de euros en el segundo año y dos millones de euros en el tercer año. En el primer año (2021) no se contemplan ingresos por destinarlos al desarrollo de sistemas y API's de acuerdo con el criterio de la *Bigtech*. Los socios fundadores deberían permanecer en la compañía un mínimo de 3 años.

Oferta 2: Banco del IBEX

El contrato contempla una entrada de capital de 1 millón de euros para la incorporación del banco en el capital de la *Fintech* y exigen una participación en la compañía del 25% con una valoración de 6 millones. La nueva inversión se debe destinar a nuevos desarrollos y cobertura de tesorería para dos ejercicios. Incluyen un contrato comercial del 70% de los ingresos por los nuevos contratos de servicios conseguidos. Las APIs se integrarían en la operativa del banco. Según el banco los ingresos variables netos para NF se situarían en 500.000€ anuales ya en el primer año (2021).

Contemplan el uso de los productos 1, 3 y 4 de NF.

Se contempla una exclusividad para el sector bancario de 3 años (inclusive neobancos). Los socios fundadores deberían permanecer en la compañía un mínimo de 3 años.

Oferta 3: Neobanco alemán

El contrato propuesto por el neobanco alemán, contempla una entrada de capital de 0,5 millones de euros para la incorporación y exigen una participación del 5% con una valoración de la compañía de 7 millones. La entrada de capital se debe destinar a nuevas inversiones y cobertura de tesorería para el próximo ejercicio. Incluyen un contrato comercial adicional del 80% de los ingresos por los nuevos contratos y servicios prestados por NF. Los ingresos variables podrían ascender a 200.000€ en el segundo año (2021), 300.000€ en el tercer y cuarto año. No hay exigencia de permanencia en la compañía a los socios fundadores ni restricciones de la actividad a otras entidades.

Contemplan el uso de los productos 1, 3 y 4 de NF.

En el anexo 3 se acompañan una noticia de prensa de operación similar.

Se pide:

1. Lectura del caso para su comprensión global.
2. Lecciones de Netflix aplicables a las finanzas.
3. Ventajas e inconvenientes de los productos (para bancos, *merchant* y particulares) y comparación con la competencia.
4. Situación financiera de NF, perspectivas de futuro.
5. Capacidad competitiva de NF.
6. Análisis de las alternativas recibidas y escenarios que generan.
7. Decisión razonada a tomar sobre las ofertas recibidas.

Referencias bibliográficas

Regulación del *Open Banking* en el Mundo: <<https://www.bbva.com/es/el-panorama-normativo-de-open-banking-en-el-mundo/>>.

Video sobre Afterbanks: <<https://www.youtube.com/watch?v=sBVmGspFff4>>.

Qué es una API: <<http://cibergestion.com/mx/valor-las-apis-en-sector-financiero/>>.

Anexo 1. Sobre Netflix

Netflix nació en el año 1997 como videoclub online. Sus cofundadores fueron Reed Hastings y el ejecutivo de software Marc Randolph. Su web netflix.com se lanzó un año después siendo el primer sitio web de alquiler y venta de DVD y estrenando a su vez otro año después un servicio de suscripción que permitiría alquilar un número ilimitados de dvd por una cuota fija mensual.

Reed llegó a organizar una reunión con el entonces gigante Blockbuster para negociar una posible colaboración y venta, pero no llegaron a ningún acuerdo. Durante los primeros años la empresa acumuló pérdidas y no fue hasta 2003 cuando comenzaron las ganancias.

Como hitos, destaca que su servicio de *streaming* fue lanzado en el año 2007 para ver contenido desde el ordenador o sus acuerdos en 2008 para hacerlo desde consolas y televisiones. A partir de 2010 crecen geográficamente, y llegan a España en 2015. Se trata de una carrera en la que comenzaron paso a paso y están cogiendo carrerilla y marcando tendencia.

Su contenido propio con series como Narcos, Stranger Things o Black Mirror entre otros, su personalización y servicio de recomendaciones y el hecho de consumir de forma diferente, están haciendo de Netflix un protagonista ante nuestros momentos de ocio.

Actualmente, Netflix es quizás la plataforma más famosa y con mayor éxito, ya que ofrece la posibilidad de acceder a contenido de calidad en cualquier momento y desde cualquier lugar.

Con 140 millones de suscriptores en todo el mundo y 60 en Estados Unidos, Netflix es el rival a batir en la guerra del *streaming* que viene.

Como operador global, las legislaciones locales no le son aplicables y son del todo irrelevantes para ella (leyes sobre audiovisuales, con normas sobre publicidad o emisiones aplicables en España a las televisiones clásicas).

Ventajas/aportaciones de la plataforma Netflix:

1. No hay interrupciones.
2. Amplia oferta de calidad.
3. Contenido offline.
4. Contenido original.
5. Práctico de usar.
6. Bajo coste.
7. Comunicación original que interpela al usuario.
8. Nueva marca global.

No es un producto perfecto:

1. Actualización lenta.
2. Contenido por ubicación.
3. Series dobladas o sin subtítulos.

Anexo 2. Oferta de productos de Afterbanks

GRATIS PARA USO PARTICULAR

0,00€ / MES

1 refresco automático con los bancos cada día

Conexión automática con hasta 5 cuentas
Añadir y editar movimientos en efectivo
Categorización de movimientos
Avisos sobre sus movimientos
Informes

PREMIUM

14,99€ / MES

(Ó 149€ AL AÑO)

2 refrescos automáticos con los bancos cada día

Conexión automática con cuentas ilimitadas (hasta 15 cuentas incluidas en el precio, +2,49€ por cada cuenta adicional conectada)
Añadir y editar movimientos en efectivo
Categorización de movimientos
Avisos sobre sus movimientos
Informes avanzados
Exportar información a Excel
Descarga automatizada de ficheros Norma 43, compatibles con la mayoría de software de gestión existente
Creación de diferentes perfiles
Asociación de ficheros de imagen y pdf a movimientos
Soporte prioritario

GRATIS PARA EMPRESAS Y AUTÓNOMOS

0,00€ / MES

1 refresco automático con los bancos cada semana

Conexión automática con cuentas ilimitadas
Añadir y editar movimientos en efectivo
Categorización de movimientos

Avisos sobre sus movimientos
Informes

API MARCA BLANCA

A partir de 500,00€ / mes

La solución elegida por decenas de aplicaciones que ya conoce

API Rest síncrona y documentada, con sandbox

Opción de entorno dedicado y medidas de tokenizado para cumplimiento de GDPR

Anexo 3. Noticia de prensa de contexto

Mastercard paga mil millones por una firma de open banking

LAURA NOONAN (FINANCIAL TIMES, 26/06/2020)

COMPRA MILLONARIA EN PLENA CRISIS/ Se trata de una plataforma que da a los clientes un mayor control sobre cómo se comparten sus datos bancarios y los de tarjetas.

Mastercard va a comprar la compañía estadounidense de *open banking* Finicity por 1.000 millones de dólares (885 millones de euros). Según el grupo de medios de pago, la importancia de este negocio va a acelerarse por la pandemia. Los accionistas de la *Fintech* cobrarán inicialmente 825 millones de dólares y podrían recibir otros 160 millones si se cumplen los objetivos.

La banca abierta, que da a los clientes un mayor control sobre cómo se comparten sus datos bancarios y los de sus tarjetas de crédito y ahorros, ha tenido un arranque más lento en EE.UU. que en Europa, donde los marcos regulatorios sobre el intercambio de información están mucho más desarrollados.

Sin embargo, un puñado de compañías, como Plaid y Finicity, han desarrollado una tecnología que permite que las *Fintech* y los bancos compartan y utilicen los datos sobre servicios financieros para todo. Por ejemplo, para tomar decisiones sobre préstamos y para controlar los gastos domésticos. “No cabe duda de que hay una oportunidad económica aquí. Se mire donde se mire, la vida se está volviendo más digital y la banca abierta está permitiendo una economía más digital”, asegura Michael Miebach, presidente de Mastercard, quien prevé “una aceleración” de esta tendencia.

Mastercard ya posee su propia plataforma de banca abierta en Europa e inició las conversaciones con Finicity antes de la crisis. “Con nuestra estrategia frente a la pandemia hemos fijado firmemente el punto de mira y la banca abierta importa, así que no hemos levantado el pie del acelerador”, explica.

Entre las aplicaciones más conocidas de Finicity se incluyen Quicken Loans Rocket Mortgages y Experian Boost, que utilizan los datos para enseñar a las empresas a mejorar sus calificaciones crediticias.

Propuesta de solución

1. Lectura del caso para su comprensión global

Objetivos	Conceptos incluidos		Preguntas concretas a entender/resolver
	Presentación de NF	Concepto de Fintech Actividades - Verticales Alianzas posibles Inversores iniciales Creación de una Fintech Épica inicial	¿Qué inversión inicial se requiere? ¿Que figura jurídica se necesita para esta u otras Fintech? ¿Cuál es el mapa de los nuevos players? ¿Cuál es la filosofía de Fintech (start up)? ¿Pueden ir solas? ¿Problemas básicos de escalabilidad? ¿Por qué Netflix es su referente?
Estudiar el caso con el objetivo de conocer el contexto, implicarse en la compañía NF y sus problemas	La actividad de NF y sus productos	Productos de BaaS (Banking as a Service) Open Banking Nuevo paradigma Público al que se dirigen Riesgos Iniciación de pagos Agregación de cuentas Verificación de identidad	¿Qué se ahorran los bancos con BaaS? ¿Hay riesgos para los bancos? ¿Qué papel pueden ocupar los bancos en el Open Banking? ¿Opciones de B2B o de B2C para NF? ¿Dificultad de los productos retail? ¿Pueden desplazar a los bancos?
	Datos financieros	Problemática de crecimiento Concepto de runway Dinámica financiera de Fintech/Startup	¿Crecimiento vs Rentabilidad? ¿Rentabilidad inversores? ¿Burbuja de crecimiento? ¿El objetivo es sobrevivir?
	Ofertas recibidas	¿Qué persigue una Bigtech? ¿Qué persigue un Banco IBEX? ¿Qué persigue un neobanco? Plataformización	¿Pueden las Bigtech desbancar a la banca? ¿Qué futuro tienen los bancos? ¿Qué puede alcanzar un neobanco? ¿Cuál es la magia de los neobancos?
	Sobre Netflix	Claves de la innovación digital Modelo de referencia en Big Data Consumo masivo mundial Modelo Exponencial	¿El producto final de negocio distinto al inicial? ¿Por qué Blockbuster no compró Netflix? ¿Adaptación al entorno?

2. Lecciones de Netflix aplicables a las finanzas

Objetivos	Conceptos incluidos	Preguntas concretas a entender/resolver
Identificar aspectos de Netflix que se puedan replicar a las Fintech	<p>Tardó 7 años en alcanzar el punto de equilibrio</p> <p>Segunda opción de negocio tras Blockbuster</p> <p>Insistir en buscar un producto que haga algo que mejore problemas actuales de los usuarios</p> <p>Modelo de negocio de suscripción aplicable a finanzas para saber lo que se compra</p> <p>Contenidos propios</p> <p>Concentración de esfuerzos en solventar un problema</p> <p>La expansión internacional y las alianzas son la clave</p> <p>No le importan los gigantes ni las limitaciones regulatorias</p>	<p>¿Las finanzas son multiproducto y Netflix es un solo producto?</p> <p>¿Por qué apuesta Netflix por las series, sin descartar películas se puede aplicar en finanzas?</p> <p>¿Quiénes son los competidores de Netflix, quiénes son los competidores de banca?</p> <p>¿Cuál es el problema que se quiere resolver?</p> <p>¿Qué características debería tener el futuro Netflix de las finanzas?</p>

3. Ventajas e inconvenientes de los productos (para bancos, merchant y particulares) y comparación con la competencia

Objetivos	Conceptos incluidos	Preguntas concretas a entender/resolver
Analizar los productos de NF y efectuar una comparación con la competencia	Ver cuadro comparativo a continuación	<p>¿Van a pagar los clientes por este servicio?</p> <p>¿Los usuarios tienen estructura multibanco?</p> <p>¿Va a funcionar siempre el sistema bancario?</p> <p>¿Resulta demasiado complejo para los clientes?</p>

Seguidamente, se acompañan las ventajas e inconvenientes y la comparación con la competencia.

Ventajas		
Bancos	Merchants	Particulares
<p>Análisis de riesgos</p> <p>Ahorro de desarrollos Ahorro de personal a estas tareas Acceso a nuevas tecnologías Contrarrestar créditos de nuestros clientes por parte de otros bancos Agilidad para préstamos Inter bancos</p>	<p>Posibilidad de financiar ventas directamente Conocer los riesgos de un cliente/Usuario Prescindir de los bancos Puede ayudar a aumentar ventas solventes</p>	<p>No depender de política de riesgos del banco/ más proveedores financieros Reducir costes financieros Ampliar posibilidades de financiación Agilidad, pueden ser operaciones inmediatas</p>
<p>Iniciación de pagos</p> <p>Si el sector se decanta por esta vía, disponer de la solución</p>	<p>Reducción de intervinientes Posibilidad de vender directamente sin tarjetas, reducción de comisiones Simplificación del proceso de ventas Ampliación sistemas de ventas a más públicos Venta sin riesgos de pagos</p>	<p>Reducción de intervinientes No depender del banco Pueden no ser necesarias tarjetas Mejores condiciones de compra Seguridad</p>
<p>Agregación de cuentas</p> <p>Nuevo servicio a clientes Ahorro de desarrollos Ahorro de personal a estas tareas Acceso a nuevas tecnologías Obligatoriedad legal</p>	<p>Integración directa con cuentas bancarias Agregación de las diferentes cuentas en bancos Simplificación de sugerencias Obtención de informes de ahorros, gastos, etc. Obtención de sugerencias</p>	<p>Integración directa con cuentas bancarias Agregación de las diferentes cuentas en bancos Simplificación de sugerencias Obtención de informes de ahorros, gastos, etc. Obtención de sugerencias</p>
<p>Verificación identidad</p> <p>Ahorro de desarrollos Ahorro de personal a estas tareas Acceso a nuevas tecnologías Obligatoriedad legal Mejorar el Onboarding (incorporación de clientes) con nuevos procesos</p>	<p>Puede facilitar para programas de fidelización o de registro de clientes</p>	<p>Simplificación de acreditar identidad</p>

Inconvenientes			
	Bancos	Merchants	Particulares
Análisis de riesgos	Para incorporación del servicio en el banco: Integración con sistemas informáticos del banco Integración con responsables de riesgos, auditoría, cumplimiento normativo, comercial... Acceso a información Sistemas nuevos no contrastados	Asumir funciones de análisis de riesgo a partir de la información Nuevos operadores de riesgos desconocidos	Necesidad de entender dónde está obteniendo créditos Posibilidad de morosidad adicional
Iniciación de pagos	Pérdida de negocio de tarjetas Pérdida de relación con el cliente	Nuevos operadores desconocidos Nuevos sistemas Necesidad de cultura financiera	Necesidad de cultura financiera Mayor complejidad en las finanzas
Agregación de cuentas	Pérdida de relación con cliente Pérdida de aportación de valor El banco como fábrica	Necesidad de conocimientos tecnológicos Necesidad de cultura financiera	Cierta habilidad en temas digitales Necesidad de cultura financiera Para clientes con relaciones financieras amplias
Verificación identidad	Para incorporación del servicio en el banco: Integración con sistemas informáticos del banco Integración con responsables de riesgos, auditoría, cumplimiento normativo, comercial... Acceso a información	Reservado a grandes compañías	Variedad de sistemas de verificación de identidad

COMPARATIVA CON LA COMPETENCIA	
Productos de NF	Productos de Afterbanks
Análisis de riesgos	Uso Particular
Iniciación de pagos	Premium
Agregación de cuentas	Empresas y autónomos
Verificación de identidad	Marca blanca
No compiten en la misma categoría: B2B de NF frente a B2C de Afterbanks	
NF no estructura oferta comercial a retail, la realiza su cliente	
NF y Afterbanks coinciden en oferta a Profesionales o autónomos y agregación de cuentas	
NF podría ser proveedor de Afterbanks	

4. Situación financiera de NF, perspectivas de futuro

Objetivos	Conceptos incluidos	Preguntas concretas a entender/resolver
Identificar situación actual de NF Realidad financiera de las Fintech	Pérdidas acumuladas por valor de 2,5 millones de euros No tiene tesorería para el próximo ejercicio, opción de 1 año adicional Vive al límite financiero Expectativas de punto de equilibrio futuro	¿Cuál es el nivel salarial? ¿Por debajo de mercado? ¿Es sostenible una empresa con salarios inferiores al mercado? ¿Cuál es el modelo de negocio? ¿Está comprometido el equipo? ¿Parece optimista la previsión de NF de duplicar las ventas?

5. Capacidad competitiva de NF

Objetivos	Conceptos incluidos	Preguntas concretas a entender/resolver
Analizar mediante DAFO	Ver DAFO	Entender el análisis DAFO

Análisis DAFO

<p>Debilidades</p> <p>Poca escalabilidad Estructura financiera dependiente Oferta dirigida a B2B Alejamiento del consumidor Marca poco conocida Dependencia del sector bancario</p>	<p>Fortalezas</p> <p>Equipo comprometido Estructura de costes salariales Conocimientos tecnológicos del equipo Estructura internacional Tecnología propia Soporte de inversores Apps con bancos ya consolidadas Conexión y networking</p>
<p>Amenazas</p> <p>Cambios en las estructuras informáticas Riesgo de obsolescencia tecnológica Riesgo regulatorio/adaptación a requerimientos Otros competidores tienen ofertas B2C Poca demanda de estos servicios Preferencia por el uso de los servicios bancarios Necesidad de respuesta de los bancos soportados Buena conexión e integración con entidades clientes Dificultad de integración en banca por estructura de silos Producto ofrecido directamente por bancos</p>	<p>Oportunidades</p> <p>Anticiparse a los cambios del entorno Integración de tecnologías Evitar a bancos quedarse fuera del mercado Crear nuevos productos Tener a los bancos como aliados Útil para bancos y Fintech Desarrollo de nuevos modelos de negocio Convertirse en proveedor global Tendencia imparable digitalización</p>

6. Análisis de las alternativas recibidas y escenarios que generan

Objetivos	Conceptos incluidos	Preguntas concretas a entender/resolver
<p>Estudio de las alternativas con los pros y contras de cada escenario</p>	<p>Ver, a continuación, los cuadros con las diferentes alternativas</p>	<p>¿Cuál es la filosofía de la Fintech? ¿Existe una única solución? ¿Con el contrato de la Bigtech se podría pactar Comercialización de los productos 1 y 2 en España y abrir una nueva empresa para los otros productos en otros países? ¿En el caso del banco de IBEX, podrían comercializar el producto 2 en otros países?</p>

Oferta 1. Bigtech

Propuesta económica:							
Pre money	Post money	Aportación inversor	Participación inversor	Participación mantenida por NF	Valoración para inversor	Valor para actuales inversores de NF	Variación participación propia
4.000.000	9.000.000	4.000.000	0,6	0,4	5.400.000	3.600.000	-400.000
Ingresos futuros y proyección de resultados							
		2021	2022	2023			
Bigtech		0	1.000.000	2.000.000			
NF (contratos vigentes)		-500.000	-500.000	-500.000			
Total		-500.000	500.000	1.500.000			
Comentarios:							
Efecto dilución importante							
Se convierte en proveedor de Bigtech							
Tiene su futuro asegurado: cash para dos años y beneficios a partir del año 3							
Ha de renunciar a comercializar los productos 3 (agregación de cuentas) y 4 (identificación) que son claves del OpenBanking							
Su actividad se reduce al análisis de riesgos y a iniciación de pagos							

Oferta 2: Banco del IBEX

Propuesta económica:							
Pre money	Post money	Aportación inversor	Participación inversor	Participación mantenida por NF	Valoración para inversor	Valor para actuales inversores de NF	Variación participación propia
4.000.000	6.000.000	1.000.000	0,25	0,75	1.500.000	4.500.000	500.000
Ingresos futuros y proyección de resultados							
		2021	2022	2023			
Banco del IBEX		500.000	500.000	500.000		500.000	
NF (contratos vigentes)		-500.000	-500.000	-500.000		-500.000	
TOTAL		0	0	0		0	
Comentarios:							
Se convierte en proveedor del banco							
Tiene su futuro asegurado: caja para dos años, anticipa el punto de equilibrio, pero no generará resultados positivos							
Puede continuar comercializando el producto 2, pero es una competencia al propio banco que sería accionista							

Oferta 3: Neobanco alemán

Propuesta económica:							
Pre money	Post money	Aportación inversor	Participación inversor	Participación mantenida por NF	Valoración para inversor	Valor para actuales inversores de NF	Variación participación propia
4.000.000	7.000.000	500.000	0,05	0,95	350.000	6.650.000	2.650.000
Ingresos futuros esperados y proyección de resultados							
			2021		2022		2023
Neobanco		200.000			300.000		300.000
NF (con crecimiento)		-400.000			0		500.000
Total		-200.000			300.000		800.000
Comentarios:							
Libertad de actuación							
Baja el punto de equilibrio							
Puede continuar con comercialización							
Depende demasiado de unos ingresos inciertos							
No tiene asegurados los pagos para el 2021 y deberá hacer una nueva ronda							

Comentarios sobre las ofertas recibidas

La oferta recibida de la *Bigtech* incluye una importante aportación económica (4 millones de euros) pero significa para los anteriores inversores perder el control de la compañía, ya que se quedarían con el 40% con lo que a efectos de valoración real para ellos supone una pérdida de 0,4M.

Desde la perspectiva financiera de NF se consigue tranquilidad al cubrir la tesorería de los próximos dos ejercicios y llegar antes al punto de equilibrio y entrar en el 2023 con resultados positivos muy importantes.

En cuanto a la perspectiva operativa, han de renunciar a productos que pueden generar actividad en el futuro y al depender de una *Bigtech* el riesgo consiste en ser un proveedor sometido a la matriz que tiene la mayoría de la compañía y el control. No va a ser fácil en el futuro realizar nuevas operaciones de venta de la compañía y la salida de los actuales accionistas puede estar en manos de la *Bigtech*.

La oferta recibida del banco del IBEX les permite mantener el control de NF a los anteriores inversores, ya que continuarían con un 75% de la compañía, así como un incremento en el valor de su participación de 0,5 millones de euros.

Desde el punto de vista financiero de NF, se consigue una entrada de efectivo, pero no se prevén beneficios con esta operación. No obstante, puede seguir comercializando el producto 2, si bien no parece que sea fácil, ya que puede entrar en conflicto de intereses de su socio entrante (Banco del IBEX). Las expectativas de venta con el banco pueden presentar problemas por una cultura poco desarrollada de digitalización en entidades como la banca, con procesos muy condicionados por el cumplimiento normativo.

Pueden realizarse nuevas operaciones corporativas de venta, pero el incorporar un banco puede limitar a otros futuros inversores.

La oferta recibida del Neobanco les permite mantener el 95% de la compañía y un notable incremento del valor de su participación de 2,6M.

Desde la perspectiva financiera se plantea el problema de la falta de tesorería de 0,2M para el próximo año que puede provocar el cierre de la compañía si no se cubre. A partir del otro año ya se alcanza el *breakeven* y los resultados aumentan. Es difícil que consiga financiación bancaria por lo que se ve abocada a una nueva ronda para cubrir el déficit.

En cuanto a la operativa puede continuar con su proyecto, construir nuevas alianzas, así como realizar nuevas operaciones corporativas en un contexto de continua revalorización de compañías de este tipo.

7. Decisión razonada a tomar sobre las ofertas recibidas

Objetivos	Conceptos incluidos	Preguntas concretas a entender/resolver
Proponer decisión razonada y recomendaciones	No hay una única solución	Preguntas finales: ¿Existe ya un Netflix de las finanzas? ¿Cómo será? No lo conocemos ¿Va a cambiar la banca? ¿Cómo? ¿Qué podemos hacer para adaptarnos? La adaptación al cambio y a la innovación es la clave

5. Conclusión

La posición más conservadora se decantaría por la primera opción. La segunda opción no parece la más atractiva y solo puede interesar desde el punto de vista de la supervivencia de la entidad. La más arriesgada, propia del espíritu de una *Fintech* sería la tercera. Confiar en la cobertura de la ronda, continuar con el espíritu emprendedor y, llegado el caso, tener unas expectativas de una operación corporativa mayor con un valor de la compañía más elevado por el contexto favorable y expectativas de venta.