

# New Finances: El Netflix de les finances?

DAVID IGUAL  
UPF Barcelona School of Management

Data de recepció: 20/6/2020

Data d'acceptació: 1/9/2020

## RESUM

New Finances és una *startup* del sector de les finances. En aquest cas s'explica el seu model de negoci i la seva evolució. També s'exposen una sèrie d'ofertes que ha rebut per a incorporar-hi accionistes i es tracta d'avaluar l'empresa i les ofertes per tal de decidir quina és la més recomanable.

Classificació JEL: G12, G32, M13

## PARAULES CLAU

*Startup, Fintech, Valoració.*

## 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. Presentació de la *Fintech* New Finances

New Finances (NF) és una *Fintech* creada l'any 2015. Els fundadors són dos emprenedors amb sòlids coneixements financers, experiència en el sector bancari i un gran domini en l'ús de les noves tecnologies com la Intel·ligència Artificial i *Big Data*. Disposen d'un potent *Networking* que els ha permès desenvolupar l'empresa inicialment amb aportacions pròpies i després amb la incorporació d'inversors procedents de *family offices* a Espanya i a Europa així com fons de *private equity*. També han aconseguit subvencions de l'administració i diferents premis i reconeixements per la seva activitat innovadora.

NF compta amb 20 empleats en plantilla i 0,5 milions d'euros de costos operatius anuals. Els seus socis fundadors són el CEO (*Chief Executive Officer*) i el CFO (*Chief Financial Officer*). Completen l'equip directiu el CMO (*Chief Marketing Officer*) i el CLO (*Chief Learning Officer*), que també són socis de la companyia. El caràcter innovador de la companyia i la seva funció de *Fintech* ha permès captar talent entre els seus empleats, compost en un 60% per millennials (persones nascudes entre els anys 80 i 2000), un 20% generació X (persones nascudes després de la generació *Baby Boomers*, entre 1965 i 1979, aproximadament) i un 20% de *baby boomers* d'última generació (persones nascudes entre els anys 1946 i 1965).

Estan estructurats com a grup amb dues companyies, una de les quals disposa d'autorització com a Entitat de Diners Electrònics (EDE). Gràcies a aquesta llicència atorgada pel Banc d'Espanya pot desenvolupar aquesta activitat, encara que no actua directament amb operacions pròpies, sinó que sempre opera sota la marca dels seus clients.

L'activitat de NF se centra en la tendència creixent d'*Open Banking* que permet compartir i proporcionar dades i processos d'entitats financeres a un nou ecosistema de tercers proveïdors. El client bancari pot permetre a altres proveïdors l'accés a les seves dades, sempre sota el seu consentiment. El principi inspirador de la banca oberta és, precisament, atorgar als clients el poder sobre la seva pròpia informació bancària. L'*Open Banking* obliga els bancs a obrir-se a tercers i, conseqüentment, a col·laborar en la cessió de dades cosa que pot impulsar la creació de nous productes o serveis financers fora de l'àmbit bancari.

La filosofia de la companyia sempre ha seguit la línia de Netflix (vegeu l'annex número 1) en les seves facetes d'innovació i disrupció, en la mesura en què es pugui aplicar a les finances aquesta filosofia d'empresa.

El propòsit i els valors de NF són:

- Desenvolupar uns productes únics que permetin:
  - Fer coses que la banca no fa.
  - Fer coses més barates que els actuals operadors.
  - Fer coses d'una manera que la banca no fa.
- Sobre la forma digital de les seves propostes:
  - Basada en les dades.
  - Totalment digital.
  - Escalable/exponencial.
  - Buscar una experiència client final fàcil.
  - Només col·laboren amb les entitats que aporten transparència als seus clients.

La seva idea de les finances futures és que apareixerà un Netflix de les finances que acabarà dominant el mercat mitjançant una gran marca financera mundial amb noves propostes imbatibles captant massivament clients i comptant amb l'aportació de *startups* o *Fintechs*, integrades en ecosistemes innovadors. Per a NF una aliança ideal de futur amb altres empreses hauria de basar-se en aquests principis i consideren que el manteniment de la innovació és una constant a perseguir i no es pot fer unilateralment.

Després d'uns anys de creixement moderat, lògics a l'inici d'una *Fintech* no coneguda, ha aconseguit desenvolupar molt bons productes innovadors i és l'entitat líder a Espanya en la seva activitat. Recentment, ha rebut tres ofertes comercials que els fa replantejar el seu futur.

- Una *Bigtech* que vol iniciar l'activitat financera a Espanya amb la seva marca.
- Un banc de l'IBEX que vol integrar la seva tecnologia en l'entitat.
- Un neobanc d'origen alemany, líder a Europa que començaria a operar a Espanya.

S'adjunta un resum de les ofertes a l'apartat 4.

## 2. L'activitat i els productes de New Finances

New Finances (NF) és una *Fintech* dedicada al desenvolupament de programari per a les finances (*bank as a Service*). Amb motiu de la directiva europea PSD2 (*Payment Services Directive*) així com per la creixent regulació d'aquests aspectes en molts països (vegeu l'annex número 3, informació addicional) ha completat una estratègia que estava treballant des dels seus inicis, consistent a ser una plataforma d'*Open Banking* que ofereix solucions per a registrar més ràpidament a nous usuaris i moure i gestionar diners de manera automatitzada i digital i altres productes, mitjançant API's (*Application Programming Interface*).

NF no es dirigeix directament a un públic *retail* (clients minoristes). La seva oferta consisteix a oferir solucions B2B, que puguin utilitzar bancs, neobancs, empreses de crèdits, *crowdlending* (finançament a empreses, projectes o a persones per nombrosos inversors, en lloc de per un únic o un nombre limitat d'inversors), *proptech* (*startup* que utilitza la tecnologia per a refinar, millorar o reinventar qualsevol servei dins del sector immobiliari), *insurtech* (*startup* que està innovant i que utilitza la tecnologia per a millorar el model de negoci d'assegurances actual) i qualsevol empresa que requereixi conèixer antecedents dels seus clients a través dels seus comptes bancaris per a plantejar operacions de risc, agregació de comptes o iniciació de pagaments.

El seu principal competidor a Espanya és Afterbanks, que ha estat adquirida per Minsait (Indra). Afterbank és una *Fintech* que també ha desenvolupat tecnologia pròpia d'*open banking* (també denominada API que significa obertura de la informació bancària a tercers, a través d'una connexió en obert) per a extreure dades dels bancs en temps real i iniciar pagaments de manera instantània i de manera segura. Després d'aquesta compra Minsait ha llançat les seves plataformes de PISP (*Payment Initiation Service Provider*) i AISP (*Account Information Services Provider*), després de la preceptiva autorització del Banc d'Espanya. Vegeu l'annex número 2 amb detall de l'oferta dels seus productes.

Els potents i innovadors desenvolupaments de NF consisteixen en API's que s'agrupen en els següents productes:

- Producte 1. Determinar els riscos dels potencials clients davant d'una determinada transacció econòmica. Les API's de NF permeten analitzar el comportament financer dels clients a través de l'accés consentit als seus comptes bancaris. Per exemple, un neobanc mitjançant aquest servei coneix els moviments i les posicions d'un potencial client en els seus respectius bancs i pot concedir riscos com targetes de crèdit o préstecs al consum. El mateix sistema serveix per a qual-

sevol mena de risc com *crowdlending*, *proptech* (àrea de lloguer o venda d'habitatge) i fins i tot assegurances.

- Producte 2. Iniciació de pagaments. Mitjançant aquest producte els clients de NF poden desenvolupar aquesta activitat d'inici de pagaments amb els seus respectius usuaris. Permeten al consumidor pagar les seves compres a través d'Internet sense haver d'utilitzar cap mitjà de pagament (com una targeta de crèdit o un compte bancari) en el moment de la transacció, ja que el pagament del producte o servei es fa a través d'una plataforma que fa d'intermediària entre el venedor i el consumidor. És en aquesta plataforma on el consumidor té emmagatzemats les seves dades bancàries i, per tant, és ella l'encarregada de gestionar l'ordre de pagament amb el comerciant i amb l'entitat bancària. Aquests sistemes d'iniciació de pagament ofereixen al venedor la seguretat que el pagament s'ha fet, la qual cosa permet que aquest iniciï el lliurament del bé o presti el servei sense dilació, en el moment que es dona l'ordre. I al consumidor, li ofereixen la garantia de no haver de facilitar les seves dades bancàries cada vegada que realitza una compra. Aquests serveis, per tant, ofereixen una solució tant als comerciants com als usuaris, i garanteixen la possibilitat de fer compres en línia encara que no posseeixin targetes de crèdit o sense usar-les.
- Producte 3. Agregació de comptes. L'agregació de dades financeres s'ha convertit en un gran repte per a la banca dins de l'*Open Banking*. La idea és simple: totes les dades personals i bancàries d'un client poden estar disponibles en un únic espai, la qual cosa facilita molt les consultes d'informació i les operacions de tota mena. Aquests grans volums de dades, agrupades totes en una espècie de cartera única, serveix de punta de llança a empreses i bancs per a generar ingressos.
  - Una informació agregada d'inversions. Per exemple, si es disposa d'una cartera d'inversions àmplia, pot arribar a ser complex fer-se una radiografia global del client.
  - Permet el coneixement real d'hàbits d'inversió i consum: l'agregació de dades financeres aproxima el client a un coneixement real de com inverteix i gasta els seus diners.
  - Control dels actius de diners en efectiu.
- Producte 4. Motor de Verificació d'Identitat. Permet gestionar la verificació de la identitat dels seus clients en compliment de les exigències legals (KYC, *Know Your Customer*) i de prevenció de blanqueig de capitals (AML, *Anti Money Laundering*) necessaris per a l'*onboarding* (procés de captació i verificacions prèvies per a poder operar) de clients per a bancs, neobancs, etc.

Per al desenvolupament de l'activitat, té APIs per a suportar tot el sector bancari espanyol, mexicà i, aproximadament, un 70% dels bancs francesos. A més, pot aplicar aquest model a qualsevol país amb un sistema bancari desenvolupat amb dotze mesos d'antelació si la regulació local ho permet.

### 3. Dades financeres de New Finances

Les seves presentacions indiquen que amb l'actual ritme el punt d'equilibri es podria aconseguir en 2022, d'acord amb el ritme actual de vendes i si es compleixen aquestes previsions. No obstant això, té problemes d'escalabilitat, com totes les *Fintech*. Pel que fa als inversors, han aconseguit 4,25 milions d'euros fins a l'actualitat a través de quatre rondes de finançament (l'última en 2018). Els socis valoren la companyia actualment en 7 milions d'euros pel seu potencial de futur.

A la figura 1 s'acompanyen les dades principals d'exercicis anteriors.

Any	Finançament aportat per Business Angels i socis fundadors	Vendes	Resultats
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.** Finançament aportat per Business Angels i socis fundadors, vendes i resultats de NF de 2015 a 2019 (dades en euros).

NF disposa d'una tresoreria suficient per a l'exercici 2020 (any en curs) encara que en el pròxim exercici hauria de realitzar una nova ronda de capital dins del segon trimestre (iniciades les converses amb els socis, amb bones opcions per a una aportació limitada en 2021). L'estructura de despeses actual és de 800.000 euros anuals i les projeccions de resultats, amb les xifres de vendes dels contractes signats actualment, llancen els resultats que s'acompanyen a la figura 2.

Any	Resultats
2020	-600.000 €
2021	-500.000 €
2022	-500.000 €
2023	-500.000 €

**Figura 2.** Resultats previstos de NF de 2020 a 2023 amb els contractes actuals.

Si es tenen en compte els increments de vendes previstos, les previsions de resultats són millors (figura 3).

Any	Resultats
2020	-600.000 €
2021	-400.000 €
2022	0 €
2023	500.000 €

**Figura 3.** Resultats previstos de NF de 2020 a 2023 amb el creixement previst de contractes.

Principals clients:

- Espanya: Tres entitats financeres (no bancs), un neobanc i dues companyies immobiliàries.
- Mèxic: un banc, una empresa de venda al consumidor (entre les cinc més grans del país).
- França: una entitat financera.

Aquests clients generen uns ingressos recurrents amb contractes a tres anys renovables.

Des del punt de vista comercial ha realitzat més de 100 propostes a entitats que es troben en fase de negociació. La perspectiva de tancament d'aquestes operacions és d'un 5-10% a curt i mitjà termini. Cada contractació és una prova d'èxit de NF que genera majors opcions de tancar noves operacions amb altres entitats en incrementar la confiança. El negoci ofereix unes altes perspectives de creixement després de les primeres contrac-

tacions. Les projeccions de vendes consisteixen a incrementar progressivament les vendes fins a duplicar l'actual cartera de clients el 2023.

## 4. Resum d'ofertes rebudes

### ***Oferta 1. Bigtech***

NF hauria d'iniciar una fase d'integració tecnològica juntament amb els desenvolupadors de la *Bigtech* per a acoblar les API's als sistemes operatius de la companyia. La marca amb la qual operaria seria la de la *Bigtech* que generaria els contractes amb els seus respectius clients per al desenvolupament de finançaments i pagaments de manera alternativa a la banca. Es prohibeix a NF captar nous clients i es requereix exclusivitat, excepte atendre els contractes actuals ja signats.

El contracte contempla una entrada de capital de 4 milions d'euros per a la incorporació i exigeixen una participació del 60% de la companyia amb una valoració de 9 milions d'euros. L'entrada de capital s'ha de destinar a noves inversions i cobertura de tresoreria per als dos pròxims exercicis i el runway (la quantitat de mesos que li queda de liquiditat per a les despeses). Inclouen un contracte comercial del 70% dels ingressos pels nous contractes serveis aconseguits amb els clients de la *Bigtech*.

Contemplen l'ús dels productes 1 i 2 de NF a Espanya.

El servei podria arribar a operadors del mercat detallista (*retail*) que venen a crèdit i el contracte de distribució comercial seria per 3 anys. Segons la *Bigtech*, aquests ingressos nets variables podrien ascendir per a NF (corresponsants al 70%) a un milió d'euros en el segon any, dos milions d'euros en el tercer any. En el primer any (2021) no es contemplen ingressos per destinar-los al desenvolupament de sistemes i API's d'acord amb el criteri de la *Bigtech*. Els socis fundadors haurien de romandre en la companyia un mínim de 3 anys.

### ***Oferta 2: Banc de l'IBEX***

El contracte contempla una entrada de capital d'1 milió d'euros per a la incorporació del banc en el capital de la *Fintech* i exigeixen una participació en la companyia del 25% amb una valoració de 6 milions. La nova inversió s'ha de destinar a nous desenvolupaments i cobertura de tresoreria per a dos exercicis. Inclouen un contracte comercial del 70% dels ingressos pels nous contractes de serveis aconseguits. Les APIs s'integrarien en l'operativa del banc. Segons el banc els ingressos variables nets per a NF se situarien en 500.000€ anuals ja en el primer any (2021).



Contemplen l'ús dels productes 1, 3 i 4 de NF.

Es contempla una exclusivitat per al sector bancari de tres anys (inclusivament neobancs). Els socis fundadors haurien de romandre en la companyia un mínim de tres anys.

### **Oferta 3: Neobanc Alemany**

El contracte proposat pel neobanc alemany contempla una entrada de capital de 0,5 milions d'euros per a la incorporació i exigeixen una participació del 5% amb una valoració de la companyia de 7 milions. L'entrada de capital s'ha de destinar a noves inversions i cobertura de tresoreria per al pròxim exercici. Inclouen un contracte comercial addicional del 80% dels ingressos pels nous contractes i serveis prestats per NF. Els ingressos variables podrien ascendir a 200.000€ en el segon any (2021), 300.000€ en el tercer i quart any. No hi ha exigència de permanència en la companyia als socis fundadors ni restriccions de l'activitat a altres entitats.

Contemplen l'ús dels productes 1, 3 i 4 de NF.

En l'annex 3 s'acompanya una notícia de premsa d'operació similar.

*Es demana:*

1. Lectura del cas per a comprendre'l globalment.
2. Lliçons de Netflix aplicables a les finances.
3. Avantatges i inconvenients dels productes (per a bancs, *merchant* i particulars) i comparació amb la competència.
4. Situació financera de NF, perspectives de futur.
5. Capacitat competitiva de NF.
6. Anàlisi de les alternatives rebudes i escenaris que generen.
7. Decisió raonada a prendre sobre les ofertes rebudes.

### **Referències bibliogràfiques**

Regulació de l'*Open Banking* en el Món: <<https://www.bbva.com/es/el-panorama-normativo-de-open-banking-en-el-mundo/>>.

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

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

## Annex 1. Sobre Netflix

Netflix va néixer l'any 1997 com a videoclub *online*. Els seus cofundadors van ser Reed Hastings i l'executiu de programari Marc Randolph. El seu web netflix.com es va llançar un any després. Fou el primer lloc web de lloguer i venda de DVD. Va estrenar al seu torn un altre any després un servei de subscripció que permetria llogar un número il·limitat de DVDs per una quota fixa mensual.

Reed va arribar a organitzar una reunió amb el llavors gegant Blockbuster per a negociar una possible col·laboració i venda, però no van arribar a cap acord. Durant els primers anys l'empresa va acumular pèrdues i no va ser fins a 2003 quan van començar els guanys.

Com a fites, destaca que el seu servei de *streaming* va ser llançat l'any 2007 per a veure contingut des de l'ordinador o els seus acords al 2008 per a fer-ho des de consoles i televisions. A partir de 2010 creixen geogràficament, i arriben a Espanya al 2015. Es tracta d'una carrera en la qual van començar pas a pas i estan agafant corredissa i marcant tendència.

El seu contingut propi amb sèries com Narcos, Stranger Things o Black Mirror entre altres, la seva personalització i servei de recomanacions i el fet de consumir de manera diferent, estan fent de Netflix un protagonista en els nostres moments d'oci.

Actualment, Netflix és potser la plataforma més famosa i amb major èxit, ja que ofereix la possibilitat d'accedir a contingut de qualitat en qualsevol moment i des de qualsevol lloc.

Amb 140 milions de subscriptors a tot el món i 60 als Estats Units, Netflix és el rival a batre en la guerra del *streaming* que ve.

Com a operador global, les legislacions locals no li són aplicables i són del tot irrelevantes per a ella (lleis sobre audiovisuals, amb normes sobre publicitat o emissions aplicables a Espanya a les televisions clàssiques).

Avantatges/aportacions de la plataforma Netflix:

1. No hi ha interrupcions.
2. Àmplia oferta de qualitat.
3. Contingut *offline*.
4. Contingut original.
5. Pràctic d'usar.
6. Baix cost.
7. Comunicació original que interpel·la l'usuari.
8. Nova marca global.

No és un producte perfecte:

1. Actualització lenta.
2. Contingut per ubicació.
3. Sèries amb doblatge o sense subtítols.

## **Annex 2. Oferta de productes d'Afterbanks**

### **GRATIS PER A L'ÚS PARTICULAR**

0,00 € / MES

#### **1 refresc automàtic amb els bancs cada dia**

Connexió automàtica amb fins a 5 comptes

Afegir i editar moviments en efectiu

Categorització de moviments

Avisos sobre els seus moviments

Informes

### **PREMIUM**

14,99 € / MES

(Ó 149 € A L'ANY)

#### **2 refrescos automàtics amb els bancs cada dia**

Connexió automàtica amb comptes il·limitats (fins a 15 comptes inclosos  
en el preu, +2,49€ per cada compte adicional connectat)

Afegir i editar moviments en efectiu

Categorització de moviments

Avisos sobre els seus moviments

Informes avançats

Exportar informació a Excel

Descàrrega automatitzada de fitxers Norma 43, compatibles amb la majoria de programari de gestió existent

Creació de diferents perfils

Associació de fitxers d'imatge i pdf a moviments

Suport prioritari

### **GRATIS PER A EMPRESES I AUTÒNOMS**

0,00 € / MES

#### **1 refresc automàtic amb els bancs cada setmana**

Connexió automàtica amb comptes il·limitats

Afegir i editar moviments en efectiu

Categorització de moviments

Avisos sobre els seus moviments  
Informes

**API MARCA BLANCA**

A partir de 500,00 € / mes

La solució triada per desenes d'aplicacions que ja coneix

API Rest síncrona i documentada, amb sandbox

Opció d'entorn dedicat i mesures de tokenitzat per a compliment de GDPR

### **Annex 3. Notícia de premsa de context**

#### ***Mastercard paga mil milions per una firma d'open banking***

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

COMPRA MILIONÀRIA EN PLENA CRISI / Es tracta d'una plataforma que dona als clients un major control sobre com es comparteixen les seves dades bancàries i les de targetes.

Mastercard comprarà la companyia estatunidenca *d'open banking Finicity* per 1.000 milions de dòlars (885 milions d'euros). Segons el grup de mitjans de pagament, la importància d'aquest negoci s'accelerará per la pandèmia. Els accionistes de la *Fintech* cobraran inicialment 825 milions de dòlars i podrien rebre altres 160 milions si es compleixen els objectius.

La banca oberta, que dona als clients un major control sobre com es comparteixen les seves dades bancàries i les de les seves targetes de crèdit i estalvis, ha tingut una arrencada més lenta als EUA que a Europa, on els marcs reguladors sobre l'intercanvi d'informació estan molt més desenvolupats.

No obstant això, un grapat de companyies, com Plaid i Finicity, han desenvolupat una tecnologia que permet que les *Fintech* i els bancs comparteixin i utilitzin les dades sobre serveis financers per a tot. Per exemple, per a prendre decisions sobre préstecs i per a controlar les despeses domèstiques. “No hi ha dubte que hi ha una oportunitat econòmica aquí. Es miri on es miri, la vida s'està tornant més digital i la banca oberta està permetent una economia més digital”, assegura Michael Miebach, president de Mastercard, qui preveu “una acceleració” d'aquesta tendència.

Mastercard ja posseeix la seva pròpia plataforma de banca oberta a Europa i va iniciar les converses amb Finicity abans de la crisi. “Amb la nostra estratègia enfront de la pandèmia hem fixat fermament el punt de mira i la banca oberta importa, així que no hem aixecat el peu de l'accelerador”, explica.

Entre les aplicacions més conegudes de Finicity s'inclouen Quicken Loans Rocket Mortgages i Experian Boost, que utilitzen les dades per a ensenyar les empreses a millorar les seves qualificacions creditícies.

## Proposta de solució

### 1. Lectura del cas per a comprendre'l globalment

Objectius	Conceptes inclosos		Preguntes concretes a entendre/resoldre
Estudiar el cas amb l'objectiu de conèixer el context, implicar-se en la companyia NF i els seus problemes	Presentació de NF	<ul style="list-style-type: none"> <li>Concepte de Fintech</li> <li>Activitats - Verticals</li> <li>Aliances possibles</li> <li>Inversors inicials</li> <li>Creació d'una Fintech</li> <li>Èpica inicial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quina inversió inicial es requereix?</li> <li>Quina figura jurídica es necessita per a aquesta o altres Fintech?</li> <li>Quin és el mapa dels nous players?</li> <li>Quina és la filosofia de Fintech (start up)?</li> <li>Poden anar soles? Problemes bàsics d'escalabilitat?</li> <li>Per què Netflix és el seu referent?</li> </ul>
	L'activitat de NF i els seus productes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Productes de BaaS (Banking as a Service)</li> <li>Open Banking</li> <li>Nou paradigma</li> <li>Públic al qual es dirigeixen</li> <li>Riscos</li> <li>Iniciació de pagaments</li> <li>Agregació de comptes</li> <li>Verificació d'identitat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Què s'estalvien els bancs amb BaaS?</li> <li>Hi ha riscos per als bancs?</li> <li>Quin paper poden ocupar els bancs en l'Open Banking?</li> <li>Opcions de B2B o de B2C per a NF?</li> <li>Dificultat dels productes retail?</li> <li>Poden desplaçar els bancs?</li> </ul>
Dades financeres		<ul style="list-style-type: none"> <li>Problemàtica de creixement</li> <li>Concepte de runway</li> <li>Dinàmica financera de Fintech / Startup</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Creixement vs Rendibilitat?</li> <li>Rendibilitat inversors?</li> <li>Bombolla de creixement?</li> <li>L'objectiu és sobreviure?</li> </ul>
Ofertes rebudes		<ul style="list-style-type: none"> <li>Què persegueix una Bigtech?</li> <li>Què persegueix un banc IBEX?</li> <li>Què persegueix un neobanc?</li> <li>Plataformització</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poden les Bigtech desbancar la banca?</li> <li>Quin futur tenen els bancs?</li> <li>Què pot aconseguir un neobanc?</li> <li>Quina és la màgia dels neobancs?</li> </ul>
Sobre Netflix		<ul style="list-style-type: none"> <li>Claus de la innovació digital</li> <li>Model de referència en Big Data</li> <li>Consum massiu mundial</li> <li>Model Exponencial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El producte final de negoci diferent de l'inicial?</li> <li>Per què Blockbuster no va comprar Netflix?</li> <li>Adaptació a l'entorn?</li> </ul>

## 2. Lliçons de Netflix aplicables a les finances

Objectius	Conceptes inclosos	Preguntes concretes a entendre/resoldre
Identificar els aspectes de Netflix que es puguin replicar a les Fintech	<p>Va trigar set anys a aconseguir el punt d'equilibri</p> <p>Segona opció de negoci després de Blockbuster</p> <p>Insistir a buscar un producte que faci alguna cosa que millori problemes actuals dels usuaris</p> <p>Model de negoci de subscripció aplicable a finances per a saber el que es compra</p> <p>Continguts propis</p> <p>Concentració d'esforços a solucionar un problema</p> <p>L'expansió internacional i les aliances són la clau</p> <p>No li importen els gegants ni les limitacions reguladores</p>	<p>Les finances són multiproducte i Netflix és un sol producte?</p> <p>Per què aposta Netflix per les sèries, sense descartar pel·lícules es pot aplicar en finances?</p> <p>Qui són els competidors de Netflix, qui són els competidors de la banca?</p> <p>Quin és el problema que es vol resoldre?</p> <p>Quines característiques hauria de tenir el futur Netflix de les finances?</p>

## 3. Avantatges i inconvenients dels productes (per a bancs, merchant i particulars) i comparació amb la competència

Objectius	Conceptes inclosos	Preguntes concretes a entendre/resoldre
Analitzar els productes de NF i efectuar una comparació amb la competència	Veure el quadre comparatiu a continuació	<p>Pagaran els clients per aquest servei?</p> <p>Els usuaris tenen estructura multibanc?</p> <p>Funcionarà sempre el sistema bancari?</p> <p>Resulta massa complex per als clients?</p>

A continuació, s'acompanyen els avantatges i els inconvenients i la comparació amb la competència.

Avantatges			
	Bancs	Merchants	Particulars
Anàlisi de riscos	<p>Estalvi de desenvolupaments</p> <p>Estalvi de personal en aquestes tasques</p> <p>Accés a noves tecnologies</p> <p>Contrarestar crèdits dels nostres clients per part d'altres bancs</p> <p>Agilitat per a préstecs inter bancs</p>	<p>Possibilitat de finançar vendes directament</p> <p>Conèixer els riscos d'un client/Usuari</p> <p>Prescindir dels bancs</p> <p>Pot ajudar a augmentar vendes solvents</p>	<p>No dependre de política de riscos del banc/més proveïdors financers</p> <p>Reduir costos financers</p> <p>Ampliar possibilitats de finançament</p> <p>Agilitat, poden ser operacions immediates</p>
Iniciació de pagaments	<p>Si el sector es decanta per aquesta via, disposar de la solució</p>	<p>Reducció d'intervents</p> <p>Possibilitat de vendre directament sense targetes</p> <p>Reducció de comissions</p> <p>Simplificació del procés de vendes</p> <p>Ampliació sistemes de vendes a més públics</p> <p>Venda sense riscos de pagaments</p>	<p>Reducció d'intervents</p> <p>No dependre del banc</p> <p>Poden no ser necessàries targetes</p> <p>Millors condicions de compra</p> <p>Seguretat</p>
Agregació de comptes	<p>Nou servei a clients</p> <p>Estalvi de desenvolupaments</p> <p>Estalvi de personal en aquestes tasques</p> <p>Accés a noves tecnologies</p> <p>Obligatòrietat legal</p>	<p>Integració directa amb comptes bancaris</p> <p>Agregació dels diferents comptes a bancs</p> <p>Simplificació de suggeriments</p> <p>Obtenció d'informes d'estalvis, despeses, etc.</p> <p>Obtenció de suggeriments</p>	<p>Integració directa a comptes bancaris</p> <p>Agregació dels diferents comptes en bancs</p> <p>Simplificació de suggeriments</p> <p>Obtenció d'informes d'estalvis, despeses, etc.</p> <p>Obtenció de suggeriments</p>
Verificació identitat	<p>Estalvi de desenvolupaments</p> <p>Estalvi de personal en aquestes tasques</p> <p>Accés a noves tecnologies</p> <p>Obligatòrietat legal</p> <p>Millorar l'Onboarding (incorporació de clients) amb nous processos</p>	<p>Pot facilitar per a programes de fidelització o de registre de clients</p>	<p>Simplificació d'acreditat identitat</p>

<b>Inconvenients</b>		
<b>Bancs</b>	<b>Merchants</b>	<b>Particulars</b>
<p>Anàlisi de riscos</p> <p>Per a incorporació del servei en el banc: Integració amb sistemes informàtics del banc Integració amb responsables de riscos, auditoria, compliment normatiu, comercial... Accés a informació Sistemes nous no contrastats</p>	<p>Assumir funcions d'anàlisis de risc a partir de la informació Nous operadors de riscos desconeguts</p>	<p>Necessitat d'entendre on està obtenint crèdits Possibilitat de morositat addicional</p>
<p>Iniciació de pagaments</p> <p>Pèrdua de negoci de targetes Pèrdua de relació amb el client</p>	<p>Nous operadors desconeguts Nous sistemes Necessitat de cultura financera</p>	<p>Necessitat de cultura financera Major complexitat en les finances</p>
<p>Agregació de comptes</p> <p>Pèrdua de relació amb el client Pèrdua d'aportació de valor El banc com a fabrica</p>	<p>Necessitat de coneixements tecnològics Necessitat de cultura financera</p>	<p>Una certa habilitat en temes digitals Necessitat de cultura financera Per a clients amb relacions financeres àmples</p>
<p>Verificació identitat</p> <p>Per a incorporació del servei en el banc: Integració amb sistemes informàtics del banc Integració amb responsables de riscos, auditoria, compliment normatiu, comercial... Accés a informació</p>	<p>Reservat a grans companyies</p>	<p>Varietat de sistemes de verificació d'identitat</p>



<b>COMPARATIVA AMB LA COMPETÈNCIA</b>	
<b>Productes de NF</b>	<b>Productes d'Afterbanks</b>
Anàlisi de riscos	Ús Particular
Iniciació de pagaments	Premium
Agregació de comptes	Empreses i autònoms
Verificació d'identitat	Marca blanca
No competeixen en la mateixa categoria: B2B de NF enfront de B2C d'Afterbanks	
NF no estructura oferta comercial a retail, la realitza el seu client	
NF i Afterbanks coincideixen en oferta a Professionals o autònoms i agregació de comptes	
NF podria ser proveïdor d'Afterbanks	

#### ***4. Situació financera de NF, perspectives de futur***

<b>Objectius</b>	<b>Conceptes inclosos</b>	<b>Preguntes concretes a entendre/resoldre</b>
Identificar la situació actual de NF Realitat financera de les Fintech	Pèrdues acumulades per valor de 2,5 milions d'euros No té tresoreria per al pròxim exercici Opció d'1 any adicional Viu al límit financer Expectatives de punt d'equilibri futur	Quin és el nivell salarial? Per sota de mercat? És sostenible una empresa amb salaris inferiors al mercat? Quin és el model de negoci? Està compromès l'equip? Sembla optimista la previsió de NF de duplicar les vendes?

#### ***5. Capacitat competitiva de NF***

<b>Objectius</b>	<b>Conceptes inclosos</b>	<b>Preguntes concretes a entendre/resoldre</b>
Analitzar mitjançant DAFO	Veure DAFO	Entendre l'anàlisi DAFO

**Anàlisi DAFO**

<p><b>Debilitats</b></p> <p>Poca escalabilitat Estructura financera dependent Oferta dirigida a B2B Allunyament del consumidor Marca poc coneguda Dependència del sector bancari</p>	<p><b>Fortaleses</b></p> <p>Equip compromès Estructura de costos salarials Coneixements tecnològics de l'equip Estructura internacional Tecnologia pròpia Suport d'inversors Apps amb bancs ja consolidades Connexió i networking</p>
<p><b>Amenaces</b></p> <p>Canvis en les estructures informàtiques Risc d'obsolescència tecnològica Risc regulador/adaptació a requeriments Altres competidors tenen ofertes B2C Poca demanda d'aquests serveis Preferència per l'ús dels serveis bancaris Necessitat de resposta dels bancs suportats Bona connexió i integració amb entitats clients Dificultat d'integració en banca per estructura de sitges Producte ofert directament per bancs</p>	<p><b>Oportunitats</b></p> <p>Anticipar-se als canvis de l'entorn Integració de tecnologies Evitar a bancs quedar-se fora del mercat Crear nous productes Tenir els bancs com a aliats Útil per a bancs i Fintech Desenvolupament de nous models de negoci Convertir-se en proveïdor global Tendència imparable digitalització</p>

**6. Anàlisi de les alternatives rebudes i escenaris que generen**

<b>Objectius</b>	<b>Conceptes inclosos</b>	<b>Preguntes concretes a entendre/resoldre</b>
Estudi de les alternatives amb els pros i els contres de cada escenari	Vegeu a continuació els quadres amb les diferents alternatives	Quina és la filosofia de la Fintech? Existeix una única solució? Amb el contracte de la Bigtech es podria pactar Comercialització dels productes 1 i 2 a Espanya i obrir una nova empresa per altres productes en altres països? En el cas del banc de l'IBEX, podrien comercialitzar el producte 2 en altres països?

## Oferta 1. Bigtech

Proposta econòmica:							
Pre money	Post money	Aportació inversor	Participació inversor	Participació mantinguda per NF	Valoració per a l'inversor	Valor per a actuals inversors de NF	Variació participació pròpia
4.000.000	9.000.000	4.000.000	0,6	0,4	5.400.000	3.600.000	-400.000
Ingressos futurs i projecció de resultats							
			2021		2022		2023
Bigtech			0		1.000.000		2.000.000
NF (contractes vigents)			-500.000		-500.000		-500.000
<b>Total</b>			<b>-500.000</b>		<b>500.000</b>		<b>1.500.000</b>
<b>Comentaris:</b>							
Efecte dilució important							
Es converteix en proveïdor de Bigtech							
Té el seu futur assegurat: cash per a dos anys i beneficis a partir de l'any 3							
Ha de renunciar a comercialitzar els productes 3 (agregació de comptes) i 4 (identificació) que són claus de l'OpenBanking							
La seva activitat es redueix a l'anàlisi de riscos i a iniciació de pagaments							

**Oferta 2: Banc de l'IBEX**

Proposta econòmica:							
Pre money	Post money	Aportació inversor	Participació inversor	Participació mantinguda per NF	Valoració per a l'inversor	Valor per a actuals inversors de NF	Variació participació pròpia
4.000.000	6.000.000	1.000.000	0,25	0,75	1.500.000	4.500.000	500.000
Ingressos futurs i projecció de resultats							
			2021	2022	2023		
Banc de l'IBEX			500.000	500.000	500.000	500.000	
NF (contractes vigents)			-500.000	-500.000	-500.000	-500.000	
<b>TOTAL</b>			<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>Comentaris:</b>							
Es converteix en proveïdor del banc							
Té el seu futur assegurat: caixa per a dos anys, anticipa el punt d'equilibri, però no generarà resultats positius							
Pot continuar comercialitzant el producte 2, però és una competència al mateix banc que seria accionista							

**Oferta 3: Neobanc alemany**

Proposta econòmica:						
Pre money	Post money	Aportació inversor	Participació inversor	Participació mantinguda per NF	Valoració per a l'inversor	Valor per a actuals inversors de NF
4.000.000	7.000.000	500.000	0,05	0,95	350.000	6.650.000
						2.650.000
Ingressos futurs i projecció de resultats						
			2021	2022	2023	
Neobanc			200.000	300.000	300.000	300.000
NF (amb creixement)			-400.000	0	500.000	500.000
<b>Total</b>			<b>-200.000</b>	<b>300.000</b>	<b>800.000</b>	<b>800.000</b>
Comentaris:						
Llibertat d'actuació						
Baixa el punt d'equilibri						
Pot continuar amb la comercialització						
Depèn massa d'uns ingressos incerts						
No té assegurats els pagaments per al 2021 i haurà de fer una nova ronda						

## Comentaris sobre les ofertes rebudes

L'oferta rebuda de la *Bigtech* inclou una important aportació econòmica (4 milions d'euros) però significa per als anteriors inversors perdre el control de la companyia, ja que es quedarien amb el 40% amb el qual l'efecte de valoració real per a ells suposa una pèrdua de 0,4 M.

Des de la perspectiva financera de NF s'aconsegueix una tranquil·litat en cobrir la tresoreria dels pròxims dos exercicis i arribar abans al punt d'equilibri i entrar en el 2023 amb resultats positius molt importants.

Quant a la perspectiva operativa, han de renunciar a productes que poden generar activitat en el futur i en dependre d'una *Bigtech* el risc consisteix a ser un proveïdor sotmès a la matriu que té la majoria de la companyia i el control. No serà fàcil en el futur realitzar noves operacions de venda de la companyia i la sortida dels actuals accionistes pot estar en mans de la *Bigtech*.

L'oferta rebuda del banc de l'IBEX els permet mantenir el control de NF als anteriors inversors, ja que continuarien amb un 75% de la companyia, així com un increment en el valor de la seva participació de 0,5 milions d'euros.

Des del punt de vista financer de NF, s'aconsegueix una entrada d'efectiu, però no es preveuen beneficis amb aquesta operació. No obstant això, pot continuar comercialitzant el producte 2, si bé no sembla que sigui fàcil, ja que pot entrar en conflicte d'interessos del seu soci entrant (Banc de l'IBEX). Les expectatives de venda amb el banc poden presentar problemes per una cultura poc desenvolupada de digitalització en entitats com la banca, amb processos molt condicionats pel compliment normatiu.

Poden realitzar-se noves operacions corporatives de venda, però el fet d'incorporar un banc pot limitar altres futurs inversors.

L'oferta rebuda del Neobanc els permet mantenir el 95% de la companyia i un notable increment del valor de la seva participació de 2,6 M.

Des de la perspectiva financera es planteja el problema de la falta de tresoreria de 0,2 M per a l'any vinent que pot provocar el tancament de la companyia si no es cobreix. A partir de l'altre any ja s'aconsegueix el *breakeven* i els resultats augmenten. És difícil que aconseguixi finançament bancari i per això es veu abocada a una nova ronda per a cobrir el dèficit.

Pel que fa a l'operativa pot continuar amb el seu projecte, construir noves aliances, així com realitzar noves operacions corporatives en un context de contínua revaloració de companyies d'aquest tipus.

### 7. Decisió raonada a prendre sobre les ofertes rebudes

Objectius	Conceptes inclosos	Preguntes concretes a entendre/resoldre
Proposar una decisió raonada i recomanacions	No hi ha una única solució	Preguntes finals: Existeix ja un Netflix de les finances? Com serà? No el coneixem Canviarà la banca? Com? Què podem fer per a adaptar-nos? L'adaptació al canvi i a la innovació és la clau

### 5. Conclusió

La posició més conservadora es decantaria per la primera opció. La segona opció no sembla la més atractiva i només pot interessar des del punt de vista de la supervivència de l'entitat. La més arriscada, pròpia de l'esperit d'una *Fintech* seria la tercera. Confiar en la cobertura de la ronda, continuar amb l'esperit emprenedor i, arribat el cas, tenir unes expectatives d'una operació corporativa major amb un valor de la companyia més elevat pel context favorable i les expectatives de venda.

