

## Préstamos sociales en Zopa.com

Jordan Mitchell  
Sandra Sieber

«Es un poco como ligar por Internet, pero el objetivo es el dinero».<sup>1</sup>

### Preámbulo

Tratada como el segundo advenimiento de la red, la web 2.0 llenaba los espacios de noticias y la conciencia general en 2007. Wikipedia, MySpace, YouTube, Skype, todos ellos proporcionaban el alimento necesario para declarar que, ciertamente, la red estaba resurgiendo con brío. Mientras que los sitios más convencionales de la web 2.0 se centraban en analizar cómo los modelos de negocio aprovechaban la fuerza colectiva de su base de usuarios, una web de Reino Unido podía presumir de tener algo que los demás no tenían: un lugar en el que realmente podía conseguirse dinero. Zopa.com era la primera web que reunía a prestatarios y prestamistas individuales. Los prestatarios podían acceder a fondos evitando a los bancos tradicionales, y los prestamistas podían obtener una atractiva rentabilidad de su capital sabiendo que su dinero iba directamente a un individuo sin la mediación de un banco.

Desde el lanzamiento de Zopa en marzo de 2005, su modelo de préstamos sociales había sido el último aldabonazo del desafío a los modelos de negocio de los bancos tradicionales. En entrevistas, el cofundador de Zopa, James Alexander, montaba en cólera por los beneficios de los bancos tradicionales. Declaraba:

«La verdad es que los bancos de Reino Unido han decepcionado a sus clientes, a pesar de las promesas hechas en sus costosas campañas publicitarias, y contra un telón de fondo de lo que cualquier análisis objetivo diría que son beneficios excesivos<sup>2</sup>... En mi opinión, no puede

---

<sup>1</sup> Crampton, Thomas, «Web lenders break out of the bank 'A potentially disruptive innovation in financial services'», *International Herald Tribune*, 5 de marzo de 2007, pág. 1R.

<sup>2</sup> Prynne, Jonathan, «Fury at banks' £40bn profits», *Evening Standard*, 5 de marzo de 2007, [http://www.thisismoney.co.uk/news/article.html?in\\_article\\_id=418093&in\\_page\\_id=2](http://www.thisismoney.co.uk/news/article.html?in_article_id=418093&in_page_id=2), accedido el 24 de mayo de 2007.

Caso preparado por el Jordan Mitchell, asistente de investigación, y la profesora Sandra Sieber. Octubre de 2007. Este caso se ha escrito con la colaboración del EB Center, e-business Center PwC&IESE, IESE.

Los casos del IESE están diseñados para fomentar el debate en clase y no para ilustrar la gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada.

Copyright © 2007 IESE. Copyright de esta traducción © 2007 IESE. Para pedir copias de este documento diríjase a IESE Publishing en [www.iesepublishing.com](http://www.iesepublishing.com), escriba a [publishing@iese.edu](mailto:publishing@iese.edu) o llame al +34 932 536 558.

No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.



ser justo que cinco de las trece mayores empresas de Reino Unido, cinco de las trece principales del FTSE (Índice de la Bolsa de Londres), sean bancos»<sup>3</sup>.

A pesar de todo el bombo que se le había dado, muchos observadores del sector dudaban que un modelo directo sin intermediarios pudiera propagarse en el sector bancario. En el momento del lanzamiento de Zopa en 2005, la mayoría de los bancos tradicionales no consideraban a Zopa una amenaza importante. Un analista se refería a Zopa como «una de esas cosas que podría llegar a ser popular, pero probablemente no lo será»<sup>4</sup>. ¿Podría Zopa «llegar a ser popular»? En ese caso, ¿podría atraer a suficientes clientes como para incordiar a los bancos tradicionales?

## De Egg a la “zona de posible acuerdo” (Zopa)

A principios de los noventa, el gigante británico de servicios financieros Prudential estaba en una fase de cambio interno y alentaba a sus directivos a cuestionar sus prácticas de negocio dominantes<sup>5</sup>. Richard Duvall, un experimentado directivo de TI que se había incorporado hacía poco a Prudential, desafió el statu quo ideando el concepto de Egg, una división de banca «on-line». Duvall obtuvo de Prudential 50 millones de libras para financiar el lanzamiento de Egg, pese a que algunos asesores externos indicaban que la posibilidad de éxito en el abarrotado mercado de servicios financieros británico era baja<sup>6</sup>. En 1998, Duvall fue nombrado director de marketing de Egg e impulsó la división hasta convertirla en el mayor banco «on-line» de Reino Unido gracias a sus innovadores productos, como cuentas de ahorro de alta rentabilidad y tarjetas de crédito especiales, además de una publicidad descarada<sup>7</sup>. En 2002, Duvall condujo la expansión de Egg en Francia adquiriendo Zebank, aunque la división francesa fue efímera, ya que Egg se retiró del país al año siguiente. Aun así, a finales de 2003 Egg estaba registrando un fuerte crecimiento interanual; los activos totales crecieron un 10,7%, hasta 11.700 millones de libras, y los clientes totales aumentaron un 23% con relación a 2002, hasta 3,2 millones de personas<sup>8</sup>.

En 2003, Duvall se fue de Egg con otros ejecutivos para formar New Barn Studios. El objetivo de la nueva empresa era buscar y explotar tendencias futuras trabajando con investigadores, etnógrafos y economistas sociales. Después de valorar macrotendencias sobre el modo en que la tecnología afectaba a las regulaciones, el gobierno y la sociedad en general, el grupo identificó el concepto de «freeformers», un grupo de consumidores que prosperaban por su cuenta<sup>9</sup>. Inspirado por la noción de «revolución individual», el grupo definió a los «freeformers» como autónomos o asesores que tenían poca fe en las grandes empresas, los gobiernos y otras instituciones<sup>10</sup>. El grupo creía que los «freeformers» representaban aproximadamente el 10%

<sup>3</sup> Web de Zopa, enlace de YouTube de una noticia de Channel 4, <http://blog.zopa.com/archives/2007/03/01/zopatv/>, accedido el 28 de mayo de 2007.

<sup>4</sup> Davies, Paul J., «Lending exchange that bypasses high street banks attracts interest», *Financial Times*, 22 de agosto de 2005, [http://www.benchmark.com/news/europe/2005/08\\_22\\_2005.php](http://www.benchmark.com/news/europe/2005/08_22_2005.php), accedido el 18 de julio de 2007.

<sup>5</sup> «Richard Duvall; Obituary; The Register», *The Times*, 23 de octubre de 2006, pág. 51.

<sup>6</sup> *Ibidem*.

<sup>7</sup> Browning, E. S. y Jane J. Kim, «Turnaround Ace Saved... - Online Entrepreneur Altered Consumer Banking and Sought Ideas to 'Disrupt the Status Quo'», *The Wall Street Journal*, 28 de octubre de 2006, pág. A8.

<sup>8</sup> Egg Financial Plc, informe anual 2003, pág. 2, descargado de: <http://www.investis.com/egg/annual03/downloads.html>, accedido el 18 de julio de 2007.

<sup>9</sup> Bingley, Lem, «Interview: Zopa shows what Web 2.0 can do», *IT Week*, 23 de junio de 2006, [www.itweek.co.uk/articles/print/2159011](http://www.itweek.co.uk/articles/print/2159011), accedido el 17 de enero de 2007.

<sup>10</sup> *Ibidem*.



de la población británica y que aumentarían notablemente durante los veinte años siguientes. Gracias a su experiencia financiera, Duvall sabía que este grupo solía pasarlo mal con los bancos tradicionales, ya que normalmente no tenían unos ingresos fijos y constantes, aun cuando sus ingresos medios fueran a menudo más que aceptables.

A lo largo de varias horas de sesiones de tormentas de ideas jugando partidos de tenis de mesa en una granja, nació la idea de crear un sitio de intercambio financiero donde los individuos pudieran prestarse dinero unos a otros. El concepto siguió una lógica similar a la de los programas de microfinanzas que se implementaban en Asia y Latinoamérica. El nombre, ZOPA, eran las siglas de «Zone of Possible Agreement» [Zona de posible acuerdo], un término teórico utilizado para describir el terreno común entre el precio mínimo de un vendedor y el precio máximo de un comprador<sup>11</sup>. Los cofundadores de Zopa creían que eliminando al intermediario (es decir, el banco), los prestatarios podían encontrar mejores tipos que en los bancos tradicionales y los prestamistas podían obtener una rentabilidad superior.

El 7 de marzo de 2005 empezó a funcionar Zopa, con Duvall como consejero delegado, James Alexander como director financiero y David Nicholson como arquitecto del negocio. Otros ejecutivos de Egg se unieron al equipo: Sarah Matthews, como directora de marketing, y Tim Parlett, como director de tecnología. Zopa fue respaldada por la empresa alemana de capital riesgo Wellington Partners, que había invertido en Alando (adquirida más tarde por eBay) y en la británica Benchmark Capital, que financiaba a eBay. El día del lanzamiento, Duvall declaraba: «Hemos creado Zopa para un grupo de personas que prefieren prestar y pedir prestado directamente a la gente a tratar con corporaciones despersonalizadas»<sup>12</sup>.

Aunque algunos dudaban que fuera acertado prestar a extraños, frente a la seguridad de la rentabilidad de los bancos tradicionales, Zopa no tardó en hacerse con un hueco en el mercado británico: al cabo de un año, la web tenía 60.000 miembros<sup>13</sup>. Los miembros señalaban que además de la obvia motivación de encontrar o ganar dinero, había un imperativo social, el de ayudar directamente a un individuo. Como decía Duvall: «Saber adónde va tu dinero te da un sentimiento de afinidad considerable»<sup>14</sup>. Zopa no tardó en ser conocido como el «eBay de los préstamos» por su uso de un sistema de calificación al poner en contacto a los aspirantes a prestatarios y prestamistas.

En octubre de 2006, Duvall murió de cáncer de páncreas. En su recuerdo, un compañero empresario declaraba: «El mundo empresarial le admiraba por su inteligencia, sus logros y su humanidad»<sup>15</sup>. Bill Gates, presidente de Microsoft, había dicho de Duvall que era «una de las personas más dinámicas que he conocido»<sup>16</sup>. James Alexander asumió el cargo de consejero delegado en funciones hasta marzo de 2007, cuando la compañía contrató a Douglas Dolton como consejero delegado global de Zopa con base en San Francisco<sup>17</sup>.

---

<sup>11</sup> Fox, Loren, «The kindness of strangers», Institutional Investor – International, 12 de septiembre de 2006.

<sup>12</sup> Morgan, Joe, «Egg founders set up loan exchange», *The Times*, 7 de marzo de 2005, pág. 41.

<sup>13</sup> «Peer-To-Peer Finance Connects Borrowers and Lenders», CMP TechWeb, 16 de mayo de 2006.

<sup>14</sup> Browning, E. S. y Jane J. Kim, obra cit., pág. A8.

<sup>15</sup> Croft, Jane, «Richard Duvall, Egg co-founder, dies at 44 BANKS», *Financial Times*, 21 de octubre de 2006, Ed1.

<sup>16</sup> «Richard Duvall; Obituary; The Register», *The Times*, 23 de octubre de 2006, pág. 51.

<sup>17</sup> Wolfe, Daniel, «Zopa Move Sets Stage for Peer-to-Peer Loan Rivalry», *American Banker*, 22 de marzo de 2007, vol. 172, nº 56, pág. 1.