

FACULTAD DE COMERCIO

TRABAJO FIN DE MÁSTER EN COMERCIO EXTERIOR

**“Análisis del modelo de negocio de Alipay basado en
el modelo PEST-SWOT”**

SHUXIAN YIN

**FACULTAD DE COMERCIO
VALLADOLID, JULIO, 2023.**



UNIVERSIDAD DE VALLADOLID MÁSTER EN COMERCIO EXTERIOR

CURSO ACADÉMICO 2022/2023

TRABAJO FIN DE MÁSTER

**“Análisis del modelo de negocio de Alipay basado en
el modelo PEST-SWOT”**

Trabajo presentado por: SHUXIAN YIN

Firma:

Tutor: MARIA EUGENIA SERRANO CHAMORRO

Firma:

**FACULTAD DE COMERCIO
Valladolid, julio 2023**

INDICE

1. INTRODUCCIÓN	2
1.1 Antecedentes de la selección del tema	2
1.2 Objetivo e importancia del tema elegido	3
1.3 Principales contenidos del estudio	5
2. MARCO TEÓRICO	6
2.1 Teoría de los pagos de terceros	6
2.1.1 Definición de pago de terceros	6
2.1.2 Proceso de pago de terceros	6
2.1.3 Principales instituciones de pagos de terceros	7
2.1.4 Características de los pagos de terceros	11
2.2 Situación global de la investigación	12
2.3 Teoría de los modelos de negocio	14
2.3.1 Definición y connotación del modelo de negocio	14
2.3.2 Elementos de un modelo de negocio	15
2.3.3 Modelo de análisis PEST - DAFO	16
3. ANÁLISIS PEST DEL SECTOR DE PAGOS DE TERCEROS	16
3.1 Entorno político y jurídico	16
3.2 Entorno económico	19
3.3 Entorno sociocultural	23
3.4 Entorno tecnológico	24
3.5 Desarrollo y estado del sector de pagos de terceros en China	27
4. HISTORIA Y SITUACIÓN ACTUAL DEL DESARROLLO DE ALIPAY	31
5. ANÁLISIS DE LOS ELEMENTOS DEL MODELO DE NEGOCIO DE ALIPAY	33
5.1 La propuesta de valor del modelo de negocio	33
5.2 El modelo de funcionamiento de la empresa	34
5.2.1 Recursos clave	34
5.2.2 Actividades clave	37
5.2.3 Socios clave	38
5.3 Modelo de interfaz de la empresa	41
5.3.1 Segmentos de clientes	41
5.3.2 Canales	44
5.3.3 Relaciones con clientes	45
5.4 Modelo de rentabilidad de la empresa	45
5.4.1 Estructura de costes	46
5.4.2 Fuentes de ingresos	48
5.5 Modelo Canvas de Alipay	51
6. ANÁLISIS DAFO DEL MODELO DE NEGOCIO DE ALIPAY	51
6.1 Fortalezas	51
6.2 Debilidades	53

6.3	Oportunidades	54
6.4	Amenazas	55
7.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL ESTUDIO	56
8.	BIBLIOGRAFÍA	60

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1: Proceso de pago de terceros	6
Gráfico 2: Variación anual del PIB de China 2011-2021	20
Gráfico 3: Variación de la tasa de crecimiento del PIB de China 2011-2021	20
Gráfico 4: Volumen de transacciones de pagos de terceros en China 2015-2021	21
Gráfico 5: Valor de transacciones de pagos de terceros en China 2015-2021	22
Gráfico 6: Análisis comparativo de las diferencias culturales	23
Gráfico 7: Tasa de penetración de usuarios de Internet en China 2008-2022	25
Gráfico 8: Cuota de transacciones del mercado de pagos de terceros del tercer trimestre de 2019 en China	28
Gráfico 9: Tasa de penetración del pago en línea en China 2008-2022	29
Gráfico 10: Tipos de denuncias de fraude móvil en el primer trimestre de 2022	30
Gráfico 11: Los pagos electrónicos más populares utilizados entre los encuestados de 2022 en china	32
Gráfico 12: Cuota de mercado de los principales proveedores de pagos en línea de terceros de 2019 en China	32
Gráfico 13: Cambios en las empresas asociadas de Alipay	47

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Cambios políticos en el sector de pagos de terceros en China	17
Tabla 2: Tecnología de Internet	25
Tabla 3: Calendario de eventos importantes de Alipay	31
Tabla 4: Modelo Canvas de Alipay	51

RESUMEN

Con el rápido desarrollo de la era de Internet y la amplia aplicación de los teléfonos inteligentes, los pagos de terceros han experimentado un rápido desarrollo y crecimiento en China. Alipay es una de las plataformas de pago de terceros más grandes de China. Investigar el modelo de negocio de Alipay y las razones detrás de su rápido desarrollo es de gran importancia para los pagos de terceros y las industrias relacionadas.

Esta investigación obtuvo información relevante de la industria a través de una revisión bibliográfica y la búsqueda en bases de datos, y organizó las teorías relacionadas con los pagos de terceros. Se realizó un análisis del entorno externo de la industria, teniendo en cuenta los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos. Al mismo tiempo, se aplicó el modelo Canvas de negocio de Alipay. Mediante la consideración integral de los factores internos y externos del entorno, se llevó a cabo un análisis y resumen de las Fortalezas y Debilidades competitivas del modelo de negocio de Alipay, al tiempo que se identificaron algunos problemas potenciales y se ofrecieron recomendaciones pertinentes.

PALABRAS CLAVE:

Pagos de terceros, Alipay, Modelo de negocio, Modelo canvas, PEST-SWOT,

ABSTRACT

With the rapid development of the Internet era and the widespread application of smartphones, third-party payments have experienced rapid growth and expansion in China. Alipay is one of the largest third-party payment platforms in China. Investigating Alipay's business model and the reasons behind its rapid development are of great significance to the third-party payment industry and related sectors.

This research obtained relevant industry information through literature review and database searches and organized theories related to third-party payments. An analysis of the external environment of the industry was conducted, considering political, economic, social, and technological factors. Additionally, the Alipay business model was analyzed using the Canvas model. By comprehensively considering the internal and external environmental factors, an analysis and summary of the competitive advantages and disadvantages of Alipay's business model were conducted, while also identifying potential issues and providing relevant recommendations.

KEYWORDS

Third-party payments, Alipay, Business model, Canvas model, PEST-SWOT,

1. INTRODUCCIÓN

En los últimos años, con el rápido desarrollo de internet y el uso generalizado de teléfonos inteligentes en China, ha nacido una nueva e influyente industria y modelo de negocio entre Internet y las industrias tradicionales: las finanzas por Internet. Se trata de un nuevo modelo de negocio financiero en el que las instituciones financieras tradicionales y las empresas utilizan las tecnologías de internet, la información y la comunicación para conseguir financiación de capital, pagos, inversiones y servicios de intermediación de información.

Al mismo tiempo, en el contexto de la constante iteración de la tecnología de Internet y el entorno normativo relativamente relajado, han surgido muchos nuevos modelos de servicios financieros, entre los que el pago de terceros es el más típico y el de mayor penetración en la vida nacional de China.

El pago de terceros es un nuevo tipo de servicio que ha surgido de la mejora continua del comercio electrónico con el desarrollo de Internet. Debido a la falta de confianza entre consumidores y comerciantes en las transacciones en línea de los comercios electrónicos, se han creado plataformas de pago de terceros para que actúen como intermediarios neutrales y de confianza entre comerciantes y consumidores.

La aparición de estas plataformas ha repercutido en la industria financiera tradicional de China y ha desempeñado un papel importante en el desarrollo de la economía de plataformas y en la mejora de la eficiencia de los servicios financieros en diversos escenarios de la vida pública, como el comercio minorista y la restauración, el transporte, la seguridad médica y social y el pago de facturas públicas, lo que ha propiciado su florecimiento.

1.1 Antecedentes de la selección del tema

El principal objeto de análisis en este artículo - Alipay se fundó en 2004 como plataforma de pago de terceros en China, dedicada a ofrecer soluciones de pago "sencillas, seguras, rápidas y cómodas" para empresas y particulares. La empresa siempre ha situado la "confianza" en el centro de sus productos y servicios. Al mejorar continuamente el mantenimiento de la plataforma, pueden ofrecer a sus usuarios una plataforma de pago de terceros segura, estable y eficaz.

Desde el segundo trimestre de 2014, Alipay se ha convertido en el mayor vendedor de pagos móviles del mundo, estableciendo alianzas estratégicas con más de 180 bancos nacionales y extranjeros, así como con organizaciones internacionales VISA y MasterCard, convirtiéndose en el socio más fiable de las entidades financieras en el ámbito de los pagos electrónicos.

Alipay se creó como una solución para las transacciones seguras de comercio electrónico, y en su desarrollo posterior, su negocio de servicios ha estado en consonancia con la vida de las personas y la psicología del consumidor, y ha entrado en el ojo público paso a paso, para estar por delante de otras plataformas de pago de terceros en la actualidad. El éxito de Alipay radica en su capacidad para aprovechar las oportunidades de negocio y seguir innovando, y su modelo de negocio y rentabilidad son una buena referencia para otros operadores del sector del comercio electrónico.

1.2 Objetivo e importancia del tema elegido

Alipay, como una de las mayores plataformas independientes de pago de terceros en China, tiene un impacto significativo en la industria China de internet y es también la plataforma de pago por Internet más fiable entre los usuarios. El desarrollo de plataformas de pago de terceros ha contribuido al desarrollo de la productividad social al reducir los costes de transacción, acortar el tiempo de circulación y mejorar la productividad. Sin embargo, al mismo tiempo, el desarrollo de plataformas de pago de terceros en Internet se enfrenta a nuevos retos.

1. El desarrollo de las plataformas de pago de terceros ha llevado a un aumento gradual de la escala de las transacciones debido a sus propios modelos de funcionamiento y rentabilidad eficientes y de bajo coste, con Alipay haciéndose gradualmente con la mitad del mercado de pago de transacciones de terceros junto con la salida a bolsa de Alibaba y el importante impacto del mercado del comercio electrónico. Los bancos comerciales tradicionales están perdiendo liquidez de clientes y los consumidores confían más en los pagos de terceros para completar la mayoría de sus transacciones. Ha sustituido significativamente el negocio tradicional de los bancos, clientes potenciales, depositarios y prestamistas y funciones básicas de pago etc.,

Al mismo tiempo, el servicio de gestión de fondos de Alipay, Yu'e Bao, ha aumentado el uso de Alipay por parte de los consumidores. Está acoplado al

fondo de dinero Yu'e Bao de Tianhong Fund, que se caracteriza por su fácil funcionamiento, bajo umbral, cero comisiones y puede utilizarse como se desee. Transferir a Yu'e Bao significa adquirir un fondo monetario respaldado por Online Merchant Bank y Tianhong Fund, y los usuarios pueden utilizar los fondos para gastos de consumo en cualquier momento.

Además de su función de gestión de patrimonio, Yu'e Bao también puede utilizarse directamente para compras, transferencias de dinero, pago de facturas y otros pagos de consumo, lo que lo convierte en una herramienta de gestión de efectivo para la era de Internet móvil. La función de Alipay ha atraído la mentalidad orientada al beneficio de la mayoría de los consumidores, captando una gran cantidad de fondos, de modo que los fondos de los bancos tradicionales empezaron a fluir más hacia plataformas de pago de terceros, lo que supuso un gran impacto e influencia para los bancos comerciales tradicionales.

2. Según los datos del primer semestre de 2020 de i-research, Alipay y Tenpay tenían el 55,6% y el 38,8% de la cuota de mercado, respectivamente, en la industria china de pagos de terceros, formando un duopolio. El 10 de noviembre de 2020, el Estado publicó las "Directrices antimonopolio sobre la economía de plataforma (borrador para comentarios públicos)" para consulta pública, que se promulgó oficialmente el 7 de febrero de 2021; y el 15 de marzo de 2021, se publicaron las "Medidas para la supervisión y administración de las transacciones en línea", El 15 de marzo de 2021 se promulgaron las Medidas de Supervisión y Administración de las Transacciones en Línea, destinadas a evitar los monopolios en la economía de plataforma.

En abril de 2021, Alibaba Grupo fue multado con 18.280 millones de yuanes por prácticas monopolísticas, y desde entonces, empresas de plataformas de Internet como Tencent, Baidu, Jing dong, Meituan y Suning.cn han sido entrevistadas por los reguladores, y la regulación antimonopolio ha comenzado a profundizar en la economía de Internet de pagos de terceros. El estudio del principal modelo de negocio de Alipay proporciona información relevante para la plataforma reguladora nacional, permitiendo un control efectivo del orden del mercado, abordando el indeseable statu quo del mercado de pagos de terceros, El modelo del poli oligopolio, y también proporcionando inspiración para el desarrollo de otras empresas (iResearch, 2021).

3. Con el aumento gradual de la popularidad del internet en los dispositivos móviles, muchos ciberdelincuentes también están utilizando canales de pago de terceros para llevar a cabo actividades ilegales y delictivas en internet. Se trata de una forma cómoda de pagar actividades ilegales como la pornografía, apuestas (actividad ilegal en China), las drogas, el cobro de tarjetas de crédito, el blanqueo de dinero, la usura y el fraude en las telecomunicaciones, y el fenómeno se repite y va en aumento. Se ha producido una oleada de casos de fraude en las redes de telecomunicaciones, en los que los ciberdelincuentes utilizan plataformas de pago de terceros para transferir dinero robado y llevar a cabo actividades de blanqueo de capitales.

Las distintas entidades de pago de terceros tienen diferentes antecedentes, áreas de negocio, escala y calidad de personal, y cada entidad de pago tiene diferentes niveles de supervisión en términos de gestión de riesgos, capacidades técnicas y gestión de personal, lo que ha dado lugar a una gestión de riesgos inadecuada y a lagunas en el sistema de algunas entidades de pago, ofreciendo oportunidades a los delincuentes. Por lo tanto, estudiando el modo de funcionamiento de Alipay, podemos estudiar y analizar los riesgos potenciales de Alipay, y proponer sugerencias y medidas de optimización pertinentes para reducir la probabilidad de riesgo y mejorar el nivel general de gestión de riesgos.

De lo anterior se desprende claramente que los pagos de terceros se basan en la tecnología de internet y están muy ocultos, lo que dificulta la regulación de las conductas ilegales a un nivel superficial. El estudio y análisis del principal modelo de negocio de Alipay y de los factores de riesgo potenciales relacionados es particularmente importante, y tiene importantes implicaciones para otras empresas y reguladores.

1.3 Principales contenidos del estudio

La investigación principal de este trabajo consiste en analizar y estudiar el modelo de negocio de Alipay, que puede subdividirse en los siguientes elementos:

- Análisis del desarrollo de los pagos de terceros.
- Análisis del entorno externo de la industria en términos políticos, económicos, socioculturales y tecnológicos.
- Análisis de los elementos del modelo de negocio de Alipay.
- Exploración de los desafíos y crisis potenciales a los que se enfrenta Alipay.

- Formular recomendaciones apropiadas basadas en las conclusiones del análisis pertinente.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Teoría de los pagos de terceros

El pago de terceros se refiere al modo de pago en red, que es independiente de comerciantes y bancos y tiene cierta solidez y credibilidad, y facilita las transacciones entre dos partes estableciendo vínculos y asociaciones con bancos, organizaciones de tarjetas de crédito y operadores para obtener licencias de pago y acceder a diversos canales de pago. La actividad principal consiste en ofrecer a los comerciantes y usuarios particulares servicios de pago, compensación, liquidación y custodia de fondos con sus propios fondos.

2.1.1 Definición de pago de terceros

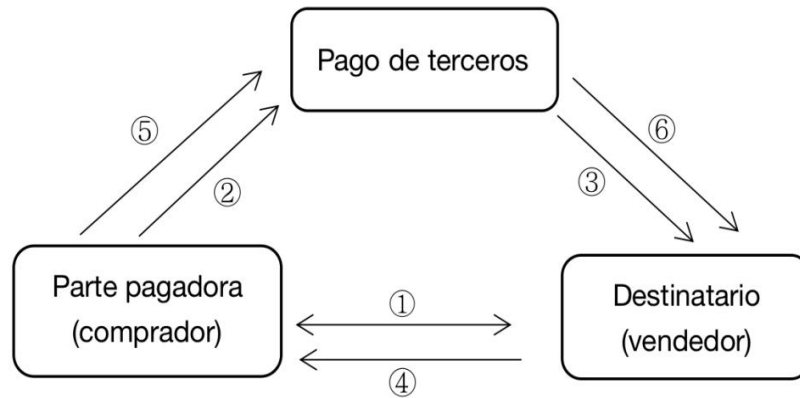
Al principio de su desarrollo, las instituciones de pago de terceros fueron capaces de superar los problemas de crédito en las transacciones en línea y promover con éxito el rápido desarrollo del comercio electrónico, principalmente apoyándose en grandes portales y utilizando el crédito de sus bancos asociados como respaldo crediticio.

En el proceso de pago, las instituciones de pago de terceros salvaguardan los fondos de los usuarios y gestionando sus fondos, al tiempo que proporcionan servicios como registros de transacciones, saldos de cuentas y extractos para facilitar a los usuarios la gestión de los movimientos de fondos.

Con el desarrollo de la tecnología de telefonía móvil, los pagos de terceros no sólo se realizan a través de plataformas en línea, sino que ahora se aplican más a menudo al uso de aplicaciones móviles. Los usuarios pueden realizar pagos escaneando a través del código QR de la app; también pueden transferir fondos a través del número del móvil del usuario para realizar operaciones; mientras tanto, en los grandes supermercados, la gente puede pagar directamente escaneando con la cara a través de las máquinas de pago del centro comercial, etc.

2.1.2 Proceso de pago de terceros

Gráfico 1: Proceso de pago de terceros



Fuente: Elaboración propia, consultado 3 marzo 2023.

Proceso de pago de terceros (transacción en plataforma de comercio electrónico B2C como ejemplo).

1. El consumidor navega por la página web de compra de los bienes, decide comprarlos y llega a una intención de transacción con el vendedor.
2. El consumidor opta por el pago de terceros y abona el importe de la compra en la cuenta del tercero mediante una tarjeta bancaria, eligiendo al tercero como intermediario de la transacción.
3. Cuando la tercera entidad de pago recibe el pago del consumidor, notifica al vendedor que el cliente ha pagado y le pide que envíe la mercancía en un plazo determinado.
4. El vendedor recibe la notificación y entrega la mercancía según lo solicitado.
5. El consumidor recibe el producto, lo verifica y lo notifica al tercero.
6. La tercera paga al vendedor por el producto y se completa la transacción.

2.1.3 Principales instituciones de pagos de terceros

1. PayPal

Empresa estadounidense de pagos transfronterizos fundada en 1998, PayPal es una de las plataformas de pago de terceros más famosas del mundo, con más de 300 millones de usuarios, que abarca más de 200 países y regiones, y admite transacciones en varias divisas. Los usuarios de PayPal pueden vincular sus cuentas a cuentas bancarias, tarjetas de crédito, tarjetas de débito y otras cuentas para realizar transacciones como transferencias y compras en Internet.

PayPal emplea medidas de seguridad que incluyen contraseñas, doble autenticación y sistemas de detección de fraudes para proteger las cuentas y transacciones de los

usuarios. uno de los puntos fuertes de PayPal es su red mundial de pagos, que permite a los usuarios pagar con PayPal en los países y regiones respaldados por PayPal, así como realizar pagos transfronterizos en el extranjero. PayPal trabaja con muchos vendedores y plataformas, entre ellos eBay, Airbnb, Uber, Netflix y muchas más, lo que la convierte en una de las plataformas de pago de terceros más populares del mundo.

2. Alipay

Es una de las mayores entidades de pago de terceros de China, que ofrece servicios como el pago con móvil, pagos de crédito y el pago a plazos. Es una de las famosas plataformas de pago de terceros en China, fundada en 2004, y es una empresa dependiente del Grupo Alibaba. Creada originalmente para facilitar las transacciones en Taobao, Alipay se ha expandido gradualmente a un mayor número de áreas con el desarrollo de los pagos por móvil y se ha convertido en una de las herramientas de pago más populares de China. Alipay ofrece una gran variedad de métodos de pago, como el pago con código, el pago rápido, el pago por banca y Internet, el pago a plazos y el pago con tarjeta de crédito. Los usuarios pueden utilizar Alipay para compras en línea, pago diario, transferencia de fondos, retirada y muchos otros escenarios de pago.

Alipay también ha realizado grandes esfuerzos en materia de seguridad, adoptando diversas medidas de seguridad para proteger la seguridad de los pagos de los usuarios, como contraseñas de cuentas, reconocimiento de huellas y reconocimiento facial, así como sistemas de supervisión en tiempo real y control de riesgos. Alipay se ha convertido en la mayor plataforma de pago por móvil de China, con una cuota de mercado muy superior a la de otras plataformas de pago, y también se ha expandido globalmente para ofrecer servicios de pago transfronterizos a usuarios extranjeros.

3. WeChat Pay

es una herramienta de pago por móvil lanzada por Tencent, una famosa empresa china de Internet. Está integrada en la app WeChat y puede utilizarse para completar pagos escaneando códigos QR o directamente en WeChat. WeChat Pay admite diversos métodos de pago, como WeChat Pay, Bank Card Pay y QQ Wallet. Los usuarios pueden vincular sus tarjetas bancarias o de crédito en WeChat, depositar dinero en WeChat Wallet y, a continuación, utilizar WeChat Pay para adquirir bienes o servicios. Además de proporcionar servicios de pago a los consumidores, WeChat Pay también ofrece una serie de soluciones de pago a los comerciantes, como el pago con número público, el pago con pequeños programas y el pago con código, lo que ayuda a los comerciantes a

acceder rápidamente a los pagos móviles y a mejorar la comodidad y la eficiencia de las transacciones.

La seguridad de WeChat Pay también es motivo de gran preocupación. WeChat Pay utiliza múltiples mecanismos de protección de la seguridad, como códigos de verificación por SMS, contraseñas de transacción y evaluación de riesgos, para salvaguardar la seguridad de los pagos de los usuarios. WeChat Pay también sigue las normas de la industria y las regulaciones gubernamentales para salvaguardar la privacidad de la información personal de los usuarios y los datos de pago. WeChat Pay se ha convertido en una de las herramientas de pago por móvil más populares de China, con cientos de millones de usuarios y millones de comercios, y es una parte importante de la economía digital china.

4. Jing dong Pay

es una herramienta de pago por móvil lanzada por Jing dong Grupo, una famosa empresa china de comercio electrónico. Proporciona principalmente servicios de pago y liquidación para las plataformas de comercio electrónico del Grupo Jing dong, tiendas fuera de línea y comerciantes de terceros. Los usuarios pueden vincular sus tarjetas bancarias o de crédito para completar las transacciones de pago en Jing dong Pay, que también es compatible con una variedad de métodos de pago, incluyendo Jing dong Pay, pago con tarjeta bancaria, WeChat Pay y Alipay. Jing dong Pay está estrechamente integrado con la plataforma de comercio electrónico de Jing dong, lo que permite más fortalezas y actividades. Jing dong Pay también ofrece una serie de soluciones de pago para comerciantes, como Jing dong Caja y el pago con código, que ayudan a los comerciantes a acceder rápidamente a los pagos móviles y mejoran la comodidad y la eficiencia de las transacciones. Además, Jing dong Pay también ofrece una serie de servicios financieros, como pagos y liquidaciones, gestión financiera y financiación de la cadena de suministro.

La seguridad de Jing dong Pay también es motivo de gran preocupación. Jing dong Pay utiliza múltiples mecanismos de protección de la seguridad, como códigos de verificación por SMS, contraseñas de transacción y evaluación de riesgos, para salvaguardar la seguridad de los pagos de los usuarios. Al mismo tiempo, Jing dong Pay también sigue las normas del sector y las regulaciones gubernamentales para salvaguardar la privacidad de la información personal y los datos de pago de los usuarios. En la actualidad, Jing dong Pay se ha convertido en uno de los principales actores del mercado

chino de pagos por móvil, con una amplia base de usuarios y recursos comerciales en el sector del comercio electrónico.

5. Su Ning Pay

es una herramienta de pago por móvil lanzada por Su Ning Finance, filial del grupo Su Ning Holdings. Los usuarios pueden vincular sus tarjetas bancarias, tarjetas de crédito y otras cuentas a Su Ning Pay para realizar pagos a comercios online y presencial. lo que facilita la elección de los usuarios. Su Ning Pay también ofrece diversos servicios financieros, como gestión de patrimonio, préstamos y seguros. Los usuarios pueden elegir diferentes productos financieros para invertir y gestionar su dinero según sus necesidades. Al mismo tiempo, Su Ning Pay también ofrece diversas actividades promocionales, como cash back y descuentos, que atraen a muchos usuarios.

Además de los servicios de pago y financieros, Su Ning Pay también proporciona una variedad de servicios de estilo de vida convenientes, como el pago de agua, electricidad y carbón, el pago de servicios públicos, el reembolso de tarjetas de crédito, la reserva de billetes de avión y la reserva de hoteles. Los usuarios pueden realizar pagos y reservas para la mayoría de los servicios de estilo de vida en Su Ning Pay, lo que resulta muy cómodo. En general, Su Ning Pay es una herramienta de pago móvil que integra servicios de pago, financieros y de estilo de vida. Aunque su cuota de mercado no es muy alta, Su Ning Finance lanza continuamente nuevos productos y servicios para mejorar la experiencia del usuario y su cuota de mercado.

6. Baidu Wallet

es una herramienta de pago móvil lanzada por Baidu, que permite a los usuarios realizar pagos, transferir fondos, recargar, gestionar dinero y muchas otras funciones en sus teléfonos móviles. Los usuarios pueden vincular sus tarjetas bancarias, tarjetas de crédito y otras cuentas a Baidu Wallet para facilitar los pagos online y presencial. Baidu Wallet también ofrece una variedad de cómodos servicios de estilo de vida, como pagos de agua, electricidad y carbón, pagos de servicios públicos, pagos de seguros y reembolsos de tarjetas de crédito. Además, los usuarios también pueden adquirir diversos bienes y servicios, como billetes de avión y entradas de cine, a través de Baidu Wallet.

Baidu Wallet también ofrece diversas medidas de seguridad, como contraseñas de pago y códigos de verificación por SMS, para garantizar la seguridad de las transacciones de los usuarios. Baidu Wallet también admite cómodos el inicio de sesión rápido y el pago

con huella En comparación con otras herramientas de pago de terceros, Baidu Wallet no tiene una cuota de mercado muy alta, pero la empresa ha estado actualizando y mejorando constantemente sus productos en un esfuerzo por ganar más confianza y uso por parte de los usuarios.

2.1.4 Características de los pagos de terceros

1. Seguridad

La creación de pagos de terceros proporciona seguridad entre comerciantes y consumidores, sirviendo de canal intermediario entre compradores y vendedores. En diversas transacciones, garantiza con éxito la seguridad del capital y la propiedad del comprador, y también protege la seguridad de los bienes del vendedor, proporcionando una garantía tanto para los compradores como para los vendedores y promoviendo el desarrollo del comercio electrónico en línea.

2. Alta eficacia

Con el desarrollo de la tecnología, el terminal móvil de pago de terceros se está desarrollando rápidamente, los usuarios pueden realizar transacciones y gastar en cualquier momento y en cualquier lugar a través de teléfonos móviles, acortando en gran medida el tiempo de transacción; mientras que los bancos comerciales tradicionales en el proceso de pago y compensación, las transacciones se realizan principalmente a través de sucursales bancarias y bancos móviles, los usuarios tienen que ir a diferentes sucursales bancarias o tienen que iniciar sesión en diferentes bancos móviles, el proceso es complejo y requiere mucho tiempo, lo que resulta en ineficiencia. En la actualidad, el pago de terceros hace que las transacciones sean más cómodas al integrar canales de pago de diferentes bancos, y los usuarios no necesitan visitar diferentes bancos móviles para operar.

3. Comodidad

En la actualidad, los pagos a través de terceros son muy utilizados en la vida cotidiana en China, desde las compras online hasta los pagos presenciales en comercios; los pagos a través de terceros ayudan a los consumidores a reducir en gran medida la incomodidad de llevar dinero en efectivo y la fuga de información de las tarjetas bancarias, además de reducir los riesgos en los que incurrir las personas en las transacciones en efectivo, etc. Al realizar pagos o transferencias a través del teléfono móvil, los usuarios pueden reducir considerablemente los costes de tiempo; al mismo tiempo, los pagos de terceros no

exigen a los usuarios pagar ninguna comisión u ofrecen tarifas muy bajas, lo que mejora enormemente el uso de los usuarios y promueve el desarrollo de los pagos de terceros.

2.2 Situación global de la investigación

Tras más de una década de rápido desarrollo en China, la industria de pagos de terceros ha alcanzado una posición de liderazgo mundial, aportando impacto a la industria financiera tradicional de China y desempeñando un papel importante en el desarrollo de la economía de plataforma y la mejora de la eficiencia de los servicios financieros, abarcando y alcanzando una variedad de escenarios de la vida pública como el comercio minorista y la restauración, el transporte, la seguridad médica y social y los pagos públicos, contribuyendo a su floreciente desarrollo.

La epidemia 2019 ha dado un impulso a los pagos globales por Internet, y el futuro desarrollo de la industria de pagos de terceros es muy valorado en todo el mundo, con investigadores y académicos chinos y extranjeros explorando y estudiando diversos aspectos del desarrollo de los pagos de terceros. En particular, las plataformas de pago de terceros, lideradas por Alipay, han adquirido una importancia considerable y se han convertido en un tema candente de investigación para muchos estudiosos.

Yu & Zhuo (2021) analizaron los riesgos potenciales de los pagos de terceros y argumenta que el modelo de negocio entre Alipay y Taobao es aproximadamente el mismo que entre PayPal y eBay, y que la relación entre ambos es estrecha y se influye mutuamente, lo que requiere una división razonable del trabajo y una cooperación conjunta para progresar juntos.

Wang (2021) examina la regulación de las plataformas de pago de terceros. Basándose en la tendencia general del desarrollo del mercado de pagos de China y en el proceso de desarrollo de la regulación de las plataformas de pago, analiza en profundidad los principales problemas y retos relacionados con la regulación de las plataformas de pago en China, y propone contramedidas y sugerencias específicas para mejorar la situación actual.

Faklaris, Dabbish, Hong, Shen, & Jin (2020) hicieron un análisis de los problemas actuales a los que se enfrentan los pagos por móvil en China y las tendencias de desarrollo en China en los últimos años desde la perspectiva de que los pagos por móvil se conviertan en una infraestructura en China, con recomendaciones y reflexiones para

los diseñadores y responsables políticos de los futuros sistemas de pago por móvil. Para los diseñadores del futuro soporte móvil: considerar su visión de la interdependencia de los sistemas con factores subyacentes que no suelen ser visibles, en lugar de ver el pago digital como una plataforma tecnológica autónoma; para los responsables políticos: considerar las presiones que hay detrás de la infraestructuralización de las plataformas empresariales.

El estudio de Klein (2019) investiga cómo ha cambiado el sistema de pago de China en los últimos años y examina el futuro del sistema de pago de China extrayendo varias conclusiones: en primer lugar, que el sistema de pago de China ha llegado para quedarse en el futuro, que pueden surgir problemas de privacidad por el uso de los datos generados por el sistema de pago de plataforma y que se necesita una regulación estricta, señalando que el sistema es bueno para los comerciantes pero malo para los bancos chinos; y en segundo lugar, que el sistema no se pondrá de moda en EE. UU. y no puede sustituir al sistema bancario estadounidense en este momento, ya que los pagos pasan de los bancos a entidades no bancarias y el marco jurídico y normativo de EE. UU. no está totalmente preparado para ello, pero puede ponerse de moda en una parte de los países con sistemas bancarios menos desarrollados.

Zhong (2018) examina Alipay como un desafío a la industria tradicional y argumenta que el desafío de Alipay al modelo operativo tradicional de los bancos comerciales se refleja principalmente en el cambio del área de operaciones comerciales, el cambio del enfoque de servicio a los clientes y la posición competitiva a la industria, por un lado. Por otro lado, se refleja principalmente en dos aspectos como el modo de operación comercial, la base de clientes nuevos y la extracción de valor.

Cardoso & Martínez (2019) hicieron un estudio para comprender la presencia de un sello de aprobación de Internet y cómo la reputación de un proveedor de pagos afecta la confianza del consumidor y el riesgo percibido de los pagos en línea. Los hallazgos sugieren que un sello de aprobación de Internet de buena reputación ayuda a reducir el riesgo percibido por el consumidor para los proveedores de pago de baja reputación, mientras que no hay diferencias significativas para los proveedores de alta reputación, luego los nuevos proveedores en línea pueden mitigar estas variables invirtiendo en una estrategia de pago que combine la presencia de un sello de aprobación de Internet con un proveedor de pago de baja reputación.

Zhen & Lin (2018) examinan los factores que promueven la confianza del cliente en los pares de plataformas de pago móvil a través del estudio de caso de Alipay, mediante la construcción de un modelo de investigación para investigar cinco factores clave que promueven la confianza del cliente en las plataformas de pago móvil, siendo la seguridad el factor más importante para los pares de confianza, seguido de la reputación de la plataforma. Las características de movilidad y personalización favorecen el fomento de la confianza de los clientes en los pares de plataformas de pago, y la compatibilidad está directamente relacionada con la intención de los clientes de seguir utilizándola.

Choi & Sun (2016) Investigación de las intenciones de reutilización de los pagos en línea de terceros: centrándose en los factores de sostenibilidad de Alipay, utilizando un modelo de ecuaciones estructurales (SEM) para determinar si los factores de calidad del servicio de Alipay son realmente sostenibles. A través de la superficie de resultados sólo dos de los cinco factores: conveniencia y seguridad, están significativamente mediados por el rendimiento sostenible de la satisfacción del cliente como mediador. Los otros tres factores: Practicidad, reactividad y economía fueron rechazados por su papel en la satisfacción del cliente, aunque fueron aceptados en cuanto a su impacto directo en la intención de repetir el uso.

Mediante el análisis de la red de valor interna de Alipay y la composición de la red de valor externa, Tian R. (2018) propuso un modelo estructural del modelo de negocio de red de valor de Alipay desde una perspectiva de red de valor, mostrando que el modelo de negocio de red de valor centrado en el cliente de Alipay es la fuente de su ventaja competitiva en las plataformas de pago de terceros, creando así la base de la ventaja competitiva.

Guo (2012) estudió la disposición de los consumidores a utilizar el pago en línea a través de terceros y sus factores de influencia mediante la construcción de un modelo TAM y TRA, y concluyó que: la utilidad percibida, las normas subjetivas, la capacidad de innovación del consumidor, la calidad del servicio y la confianza tienen una influencia positiva significativa en la actitud y la disposición a utilizar en orden descendente de influencia: normas subjetivas, confianza, capacidad de innovación del consumidor, calidad del servicio percibida y utilidad percibida.

2.3 Teoría de los modelos de negocio

2.3.1 Definición y connotación del modelo de negocio

El término modelo de negocio, aunque se menciona con frecuencia en el ámbito actual de la investigación empresarial, sigue siendo un término relativamente nuevo y todavía no existe una versión autorizada de su definición. Drucker (1994) en su publicación sobre teoría empresarial, se refiere al modelo de negocio como una teoría del funcionamiento empresarial. (Li Z. (2023) propuso una definición de modelo de negocio. En su artículo "The Basis of Business Model Innovation", menciona que un modelo de negocio es una solución holística que integra los elementos internos y externos que permiten a una empresa operar con el fin de maximizar el valor para el cliente, formando un sistema operativo completo y eficiente con una competitividad central única, y satisfaciendo las necesidades del cliente y realizando el valor del cliente mediante una realización óptima, al tiempo que permite al sistema lograr una rentabilidad sostenible. En una revisión del desarrollo y el valor de la teoría del modelo de negocio, Li & Liu (2016) escriben que el término comenzó a aparecer en la década de 1950, pero no fue hasta la década de 1990, con el desarrollo de Internet, cuando el término apareció con frecuencia al público, mostrando así que la innovación del modelo de negocio está estrechamente vinculada a la economía de red y a la tecnología de la información.

2.3.2 Elementos de un modelo de negocio

Los elementos de un modelo de negocio son los elementos fundamentales que componen y analizan un modelo de negocio. Para estudiar los modelos de negocio desde distintas perspectivas, los componentes de un modelo de negocio deben entenderse de forma diferente. Alipay se ha desarrollado gradualmente desde una plataforma de garantía de pagos de terceros hasta la mayor empresa del sector de pagos de terceros, y la gente ha utilizado la plataforma de pagos desde el principio con una mentalidad de prueba hasta ahora que Alipay se ha convertido en la herramienta de pago más utilizada y común en la vida, para los usuarios, su aparición ha sustituido con éxito al dinero en efectivo, las tarjetas bancarias y otros pagos, desempeñando en gran medida un papel conveniente. Alipay utiliza un modelo de negocio de tipo de gestión empresarial para satisfacer las necesidades de los clientes a través de actividades de gestión empresarial específicas de la propia empresa, obteniendo así beneficios empresariales. Este análisis utiliza los nueve componentes de Osterwalder & Pigneur (2004), incluyendo la propuesta de valor, los socios clave, las actividades clave, los recursos clave, las relaciones con clientes, los canales, segmentos de clientes, la estructura de costes y el modelo de ingresos, para analizar el modelo de negocio de Alipay en varios aspectos. Al mismo tiempo, este análisis construirá un modelo de lienzo de negocio basado en estos nueve componentes, que puede presentar el complejo modelo de negocio de la empresa al

analista de forma clara e intuitiva. En el proceso de cumplimentación de la información, se analizará paso a paso el modelo de negocio actual para identificar los puntos fuertes y débiles de la empresa, con el fin de aportar ideas para dominar el modelo de negocio actual y sugerir ajustes.

2.3.3 Modelo de análisis PEST - DAFO

Los modelos PEST y DAFO tienen distintos énfasis. En este análisis, el modelo PEST se utiliza para estudiar los aspectos políticos, económicos, sociales y tecnológicos del desarrollo de pagos de terceros, para proporcionar una visión general del macroentorno, con el fin de comprender la dirección futura del desarrollo de pagos de terceros y proponer una estrategia de desarrollo más clara.

El modelo de análisis DAFO analiza las condiciones internas y externas de Alipay y analiza los puntos fuertes y débiles, las oportunidades y los retos de Alipay en el mercado de desarrollo de pagos de terceros. Se utiliza un análisis exhaustivo del entorno de desarrollo interno y externo para hacer recomendaciones sólidas basadas en el análisis. El método de análisis DAFO es un estudio cualitativo, que se utiliza habitualmente, pero tiene ciertas limitaciones, y el PEST es una herramienta de análisis complementaria. La combinación de los métodos PEST y DAFO permite estudiar y analizar los macros y micro problemas y las oportunidades a los que se enfrenta Alipay en el desarrollo de la industria de pagos de terceros.

3. ANÁLISIS PEST DEL SECTOR DE PAGOS DE TERCEROS

3.1 Entorno político y jurídico

Las plataformas de pago de terceros, representadas por Alipay y Tenpay, han promovido la interpenetración entre las finanzas e Internet a través de su rápido desarrollo en las primeras etapas, facilitando la innovación financiera, cambiando el panorama económico y financiero de China e impulsando el desarrollo social y los cambios en el estilo de vida.

Sin embargo, en el marco del entorno normativo del país, caracterizado por la tolerancia, la prudencia y el fomento de la innovación, con el rápido desarrollo de los pagos de terceros han ido surgiendo gradualmente riesgos y problemas de regularización del mercado, como operaciones irregulares, expansión desordenada de las fronteras, apropiación indebida de fondos de provisión, flujo opaco de fondos, inseguridad de los datos de las transacciones, escasa protección de los derechos de los clientes, así como los monopolios y los problemas de regularización del mercado, lo que plantea serios retos

para la seguridad financiera y la estabilidad social. Por lo tanto, con el fin de salvaguardar el desarrollo sostenible de la industria de pagos de terceros, el Estado ha comenzado a reforzar continuamente la regulación de las empresas de pagos de terceros en los últimos años, y ha seguido aumentando la eficacia reguladora mediante la mejora del sistema de política reguladora.

Tabla 1: Cambios políticos en el sector de pagos de terceros en China

Tiempo de implementación	Tiempo de implementación	Tiempo de implementación
2013.6.9 (Abolido)	"Sistema de depósito del fondo de reserva de clientes de las entidades de pago"	① Exigir que el fondo de la provisión se deposite en una cuenta de depósito especial para la provisión abierta por la entidad de pago en el banco de reserva. ② El banco de reserva incluye el banco de depósito de reserva y el banco de cooperación de reserva, la entidad de pago debe y solo puede elegir un banco de reserva.
2016.7.1	"Medidas de gestión de negocios de pago en red de agencias de pago no bancarias"	Cuentas de nombre real de cuentas de terceros y cuentas de pago personales en las categorías I, II, III. Asegurar la seguridad de la cuenta, mantener el orden económico normal y prevenir efectivamente el lavado de dinero y el financiamiento del terrorismo.
2016.4.12	"Aviso de la Oficina General del Consejo de Estado sobre la implementación del plan especial de rectificación para la emisión de riesgos financieros en Internet"	① Las instituciones de pago no bancarias no pueden malversar, ocupar el fondo de la provisión del cliente, la cuenta de la provisión del cliente debe abrirse en el Banco Popular de China o cumplir con los requisitos de los bancos comerciales. El Banco Popular de China o los bancos comerciales no pagan intereses a las cuentas de la provisión de las instituciones no bancarias; ② Las instituciones de pago no bancarias no pueden conectarse a muchos sistemas bancarios, disfrazados para llevar a cabo negocios de liquidación interbanco; ③ Las instituciones que llevan a cabo negocios de pago deben obtener las calificaciones comerciales correspondientes de acuerdo con la ley y no deben operar el negocio de pago sin licencia.
2016.4.13	"Plan de implementación de trabajo de remediación especial de riesgo de la agencia de pago no bancaria"	① Llevar a cabo la rectificación del riesgo de los fondos de provisión de la clientela y del negocio de liquidación interinstitucional de las entidades de pago, incluyendo el aumento de la rectificación especial y la supervisión de la rectificación del problema de los fondos de provisión de la clientela, estableciendo un sistema de depósito centralizado para los fondos de provisión de la clientela de las entidades de pago, suprimiendo gradualmente los gastos por intereses de los fondos de provisión de la clientela de las entidades de pago, regulando la realización de la liquidación interinstitucional por parte de las entidades de pago, y siguiendo estrictamente los principios de control total, optimización estructural, mejora de la calidad y desarrollo ordenado. controlar el acceso al mercado y la supervisión de las entidades de pago; ② Corrección de las operaciones de pago no autorizadas
2017.4.17	"Aviso de la Oficina General del	① La agencia de pago depositará el fondo de provisión del cliente en una

	Banco Popular de China sobre la implementación de asuntos relacionados con el depósito centralizado de fondos de reserva de clientes en instituciones de pago"	cuenta de depósito especial de la agencia designada de acuerdo con un cierto porcentaje, y los fondos de la cuenta no pagarán intereses temporalmente. ② El Banco Popular de China determina la proporción de las agencias de pago que depositan las provisiones de los clientes en función del tipo de negocio de la agencia de pago y el resultado de la clasificación más reciente y los ajusta de acuerdo con las necesidades de gestión. ③ Las agencias de pago que han obtenido múltiples licencias comerciales de pago tienen altas tasas de depósito aplicables.
2018.6.30	"Aviso sobre la transición de las operaciones de pago en red de las entidades de pago no bancarias del modo de conexión directa a la plataforma NetsUnion para su procesamiento"	A partir del 30 de junio de 2018, todos los servicios de pago en línea que involucran cuentas bancarias aceptados por las agencias de pago se procesan a través de la plataforma NetsUnion.
2018.7.9 2019.1.4	"Aviso de la Oficina General del Banco Popular de China sobre el depósito centralizado de fondos de provisión para clientes de instituciones de pago"	A partir del 9 de julio de 2018, la proporción de depósitos centralizados de los fondos de provisión de clientes de las agencias de pago se incrementará gradualmente mensualmente, y el depósito 100% centralizado se realizará el 14 de enero de 2019. El tiempo de depósito es el segundo lunes de cada mes (en caso de un retraso en las vacaciones) y la base de depósito es el saldo diario promedio de las provisiones de los clientes del mes anterior. La transferencia de fondos de la "cuenta de depósito centralizada de fondos de provisión" de la institución de pago se manejará a través de China UnionPay Co., Ltd. o NetsUnion Clearing Corporation (NUCC)
2021.3.1	"Medidas para el depósito de fondos de provisión de clientes de entidades de pago no bancarias"	Estandarice el depósito centralizado de fondos de provisión de clientes después del depósito centralizado: ① Disposiciones para el depósito total de fondos de provisión al Banco Popular de China o en línea con las disposiciones de los bancos comerciales. ② Las disposiciones de la transferencia del fondo de provisión del cliente se manejarán a través de las agencias de liquidación que cumplan con los requisitos. ③ Detalla el alcance y el modo de transferencia de fondos de provisión, depósitos y fondos propios, y aclara que la transferencia de fondos de provisión derivados de la cooperación de cumplimiento entre las agencias de pago debe manejarse a través de agencias de liquidación que cumplan con los requisitos. ④ Aclaró las responsabilidades de supervisión y gestión del Banco Popular de China, sus sucursales, agencias de liquidación y bancos de reserva para los fondos de provisión de los clientes. ⑤ aumentar las disposiciones de sanciones por incumplimiento de pago.

Fuente: Elaboración propia a partir de iResearch Reports (2021), consultado 3 abril 2023.

Política de regulación de los pagos de terceros por Internet

Los pagos de terceros por Internet están regulados por el Banco Popular de China (PBOC), que tiene dos modos principales de regulación:

- A. En primer lugar, la concesión de licencias. Todas las instituciones no financieras están obligadas a llevar a cabo negocios de pago (pago en línea, adquisición de

tarjetas bancarias, etc.) bajo la guía reguladora de “la licencia comercial de pago” y convertirse en instituciones de pago.

- B. La segunda es la regulación de los fondos de provisión. Según el régimen regulador pertinente en China, las entidades de pago terceras deben depositar el importe total del fondo de provisión en una cuenta de depósito especial para el fondo de provisión abierta por la entidad de pago en un banco de fondos de provisión, y las entidades de pago deben y pueden elegir sólo un banco depositario de fondos de provisión, y pueden elegir un banco asociado de fondos de provisión según sus necesidades empresariales (Tian X. , 2021).

Sin embargo, en la política reguladora de 2018 se introdujeron cambios en una serie de sistemas, que exigían a las entidades de pago terceras que depositaran de forma centralizada sus fondos de provisión en cuentas de depósito profesionales institucionales designadas, y que procesaran todos los negocios de pago en red que implicaran cuentas bancarias aceptadas por las entidades de pago a través de la plataforma NetsUnion. A partir de ahí, se corta el vínculo directo entre los negocios de pago procedentes de terceros y las cuentas bancarias, aumentando la transparencia de las transferencias de fondos entre instituciones.

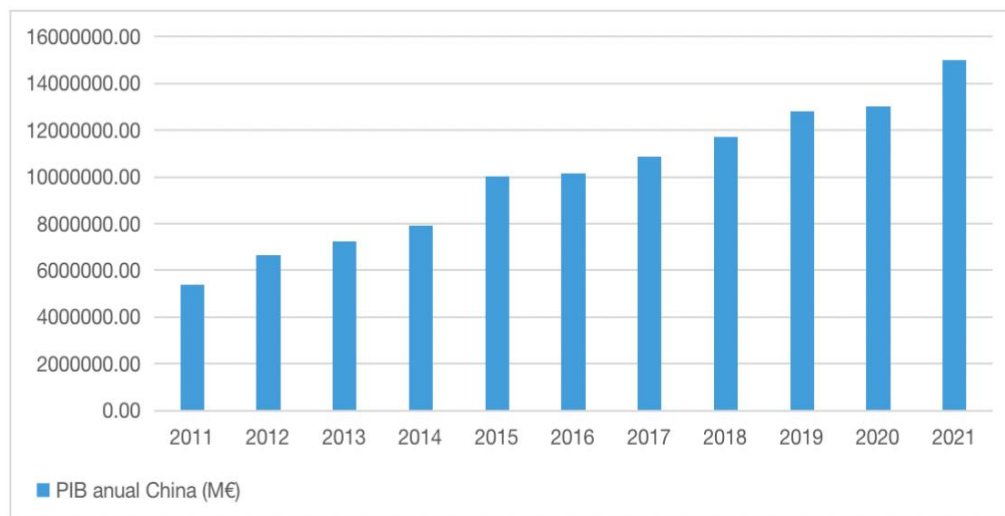
De las anteriores políticas sobre el sector de pagos de terceros se desprende que, en los últimos años, los reguladores chinos han introducido gradualmente diversos esfuerzos reguladores para controlar estrictamente las entidades de pago de terceros, rectificar los problemas y fenómenos indeseables del sector, mejorar la normalización del mercado del sector, reducir los riesgos que plantean las entidades de pago de terceros a sus clientes y promover el desarrollo saludable del sector.

3.2 Entorno económico

Los pagos de terceros se han desarrollado rápidamente en China en los últimos años, utilizando la tecnología de internet para establecer vínculos entre consumidores y comerciantes a través de plataformas de compra en línea, facilitando las transacciones y mejorando la normalización y la seguridad de las mismas; al mismo tiempo, con el desarrollo en profundidad de internet y la industria financiera, los pagos de terceros ya no se utilizan únicamente como garantías de crédito para las transacciones de comercio electrónico, sino que han empezado a penetrar gradualmente en la industria financiera, formando un nuevo modelo de transacción financiera basado en la tecnología de internet y la tecnología de comunicación móvil.

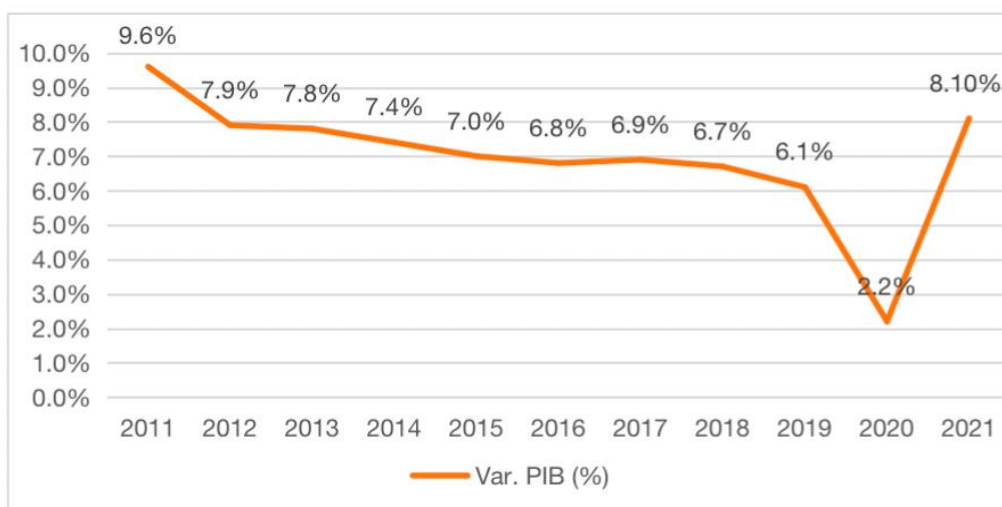
Como resultado, el modelo financiero de Internet, representado por los pagos de terceros, está atrayendo cada vez más atención. Con su modo único de funcionamiento y creación de valor, tiene un impacto directo en el negocio tradicional de los bancos comerciales e incluso lo sustituye. Aquí observamos y estudiamos el desarrollo del nuevo modelo financiero de Internet representado por los pagos de terceros en China a través de los datos macroeconómicos de China.

Gráfico 2: Variación anual del PIB de China 2011-2021



Fuente: Elaboración propia a partir de [datosmacro.expansion](https://datosmacro.expansion.com), consultado 3 abril 2023.

Gráfico 3: Variación de la tasa de crecimiento del PIB de China 2011-2021

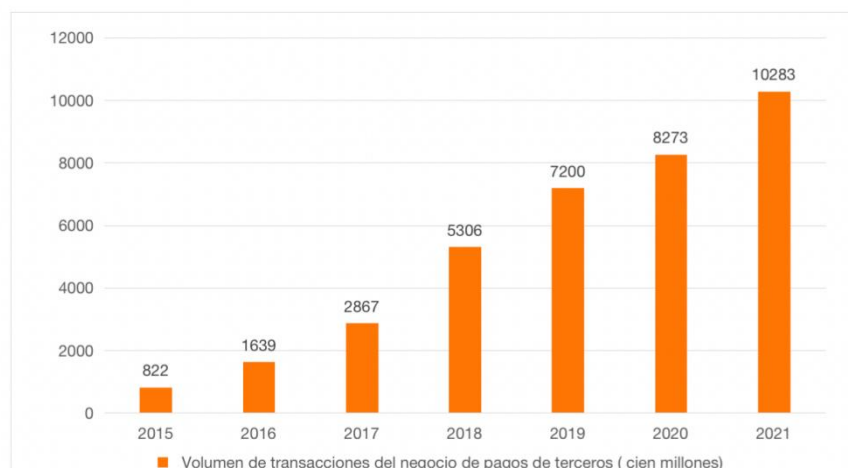


Fuente: Elaboración propia a partir de [datosmacro.expansion](https://datosmacro.expansion.com), consultado 3 abril 2023.

La imagen muestra que el PIB de China ha crecido de forma constante en los últimos años, pero la tasa de crecimiento ha disminuido;

- a) De 2010 a 2012, la tasa de crecimiento del PIB fue alta, principalmente influenciada por el paquete de estímulo del gobierno, que se presentó con el fin de reducir el impacto de la crisis financiera internacional en la economía del país en 2008; el plan de cuatro billones, etc.
- b) De 2013 a 2015, la tasa de crecimiento del PIB comenzó a disminuir, principalmente porque el gobierno comenzó a tomar medidas de control macroeconómico para estabilizar la tasa de crecimiento.
- c) De 2016 a 2018, la tasa de crecimiento del PIB se mantuvo estable, principalmente debido a la política económica del gobierno y a las medidas de control destinadas a "estabilizar el crecimiento".
- d) En 2019, la tasa de crecimiento del PIB volvió a disminuir debido a factores como la guerra comercial y la pandemia. En la actualidad, el país ha introducido una serie de nuevas políticas para fomentar el crecimiento económico en los países post-pandemia y el PIB ha experimentado un aumento significativo en el gráfico.

Gráfico 4: Volumen de transacciones de pagos de terceros en China 2015-2021

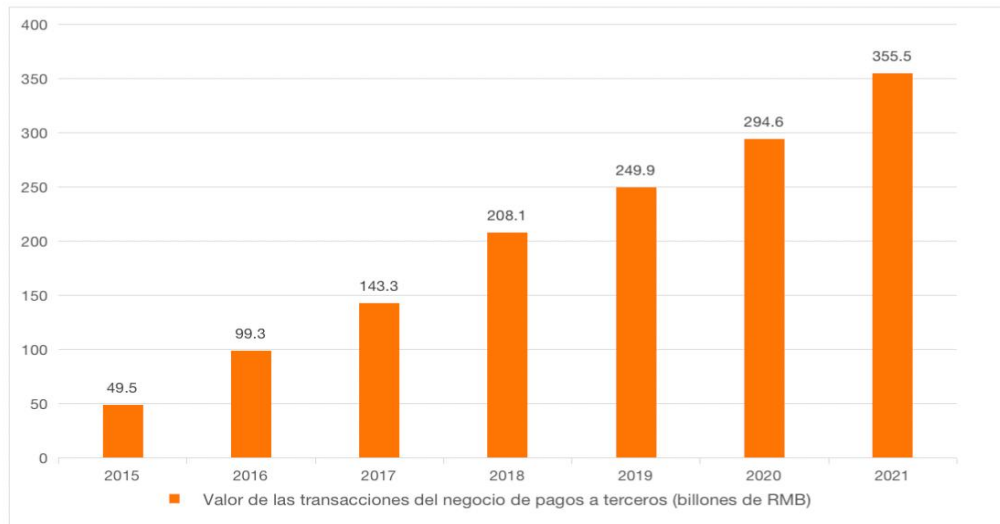


Fuente: Elaboración propia a partir de huaon.com, consultado 3 abril 2023.

Con el rápido desarrollo de la tecnología de Internet y el rápido desarrollo y crecimiento de muchas empresas de Internet, la industria de pagos de China también ha cambiado con el desarrollo de plataformas de pago de terceros. El número de transacciones

comerciales de pago de terceros en China ha mostrado un rápido crecimiento en los últimos años, y el número de transacciones superará el billón en 2021 según las transacciones comerciales de pago de terceros.

Gráfico 5: Valor de transacciones de pagos de terceros en China 2015-2021



Fuente: Elaboración propia a partir de huaon.com, consultado 3 abril 2023.

A medida que el volumen de transacciones sigue creciendo, el importe de las transacciones del negocio chino de pagos de terceros también aumenta rápidamente. El valor de las transacciones del negocio chino de pagos de terceros pasó de 49,5 billones de RMB en 2015 a 355,5 billones de RMB en 2021.

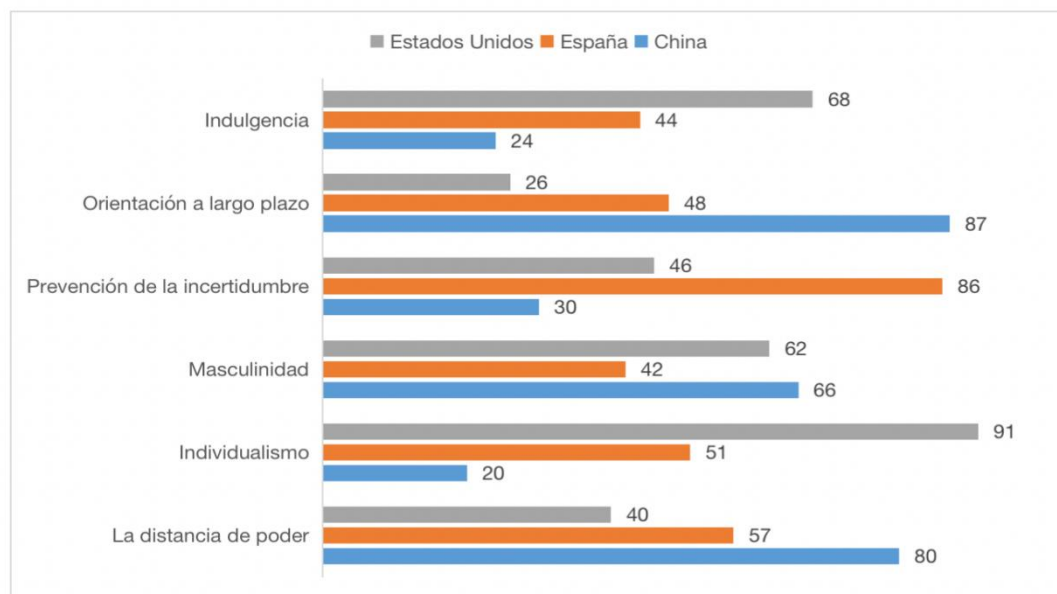
Al mismo tiempo, el sector de los pagos de terceros también ha contribuido al crecimiento del PIB. Desde que el Banco Popular de China publicó y aplicó oficialmente “las Medidas para la Administración de Servicios de Pago por parte de Instituciones no Financieras ” en 2010, el sector de los pagos de terceros se ha desarrollado rápidamente y la escala del mercado se ha ampliado, convirtiéndose en un importante pilar del mercado de pagos; al proporcionar a los consumidores métodos de pago cómodos, ha aumentado la capacidad de compra por Internet y la actividad de consumo, estimulando al crecimiento del mercado de consumo. Además, la industria de pagos a través de terceros también ha propiciado el desarrollo de campos relacionados, como las finanzas por Internet, contribuyendo aún más al crecimiento económico.

3.3 Entorno sociocultural

Los pagos de terceros se originaron primero en Estados Unidos, donde también nació la primera empresa de pagos de terceros del mundo en 1996. En los años siguientes empezaron a surgir gradualmente varias empresas de pagos de terceros, siendo PayPal la más destacada; los pagos de terceros también empezaron a aparecer en China en los años siguientes y son utilizados por una amplia gama de grupos de la sociedad. Hasta la fecha, los pagos por móvil de terceros han ido sustituyendo gradualmente al método de pago diario en China.

Los estudios han descubierto que el entorno social y cultural en el que vive la gente influye en sus costumbres y hábitos de consumo, y también determina el grado de aceptación de lo nuevo, por lo que, estudiando las influencias sociales y culturales, se puede comprobar que la aceptación de los nuevos métodos de pago varía de un país a otro.

Gráfico 6: Análisis comparativo de las diferencias culturales



Fuente: Elaboración propia a partir de Country Comparison - Hofstede Insights, consultado 3 abril 2023.

La comparación de las seis dimensiones del gráfico de Hofstede entre China, España y Estados Unidos demuestra que existen diferencias culturales significativas entre los países.

Los estudios han demostrado que el individualismo y el colectivismo, la distancia de poder y la prevención de la incertidumbre influyen en la aceptación de cosas nuevas por

parte de las personas; las personas de las sociedades colectivistas son más propensas a escuchar los consejos de los demás y a dejarse influir por sus opiniones, mientras que las personas de las sociedades individualistas no se dejan influir por los demás y tienen sus propias opiniones. La prevención de la incertidumbre muestra lo receptivas que son las personas a las cosas nuevas y a los cambios; cuanto menor es el nivel de evitación, mayor es el nivel de receptividad a las cosas nuevas y menos difícil es para las personas aceptar cosas nuevas (Chen J., 2012).

La dimensión de análisis de la distancia de poder se define como el grado en que los miembros menos poderosos de las instituciones y organizaciones de un país esperan y aceptan una distribución desigual del poder. En contraste con los otros dos países, China obtiene una puntuación muy alta en la dimensión de distancia de poder, una sociedad que considera aceptable la desigualdad entre las personas, con relaciones jerárquicas en el polo opuesto del espectro y sin ambición de ir más allá de la jerarquía. La sociedad sigue siendo optimista sobre la capacidad de liderazgo de las personas y, por tanto, los subordinados en este entorno social rara vez cuestionan las decisiones tomadas por sus superiores.

En el nivel de individualismo, China puntúa bajo y es una cultura muy colectivista en la que las personas valoran las relaciones de grupo, actúan por el bien colectivo, están más cerca de los miembros del grupo y son más distantes o incluso hostiles con los que no pertenecen al grupo.

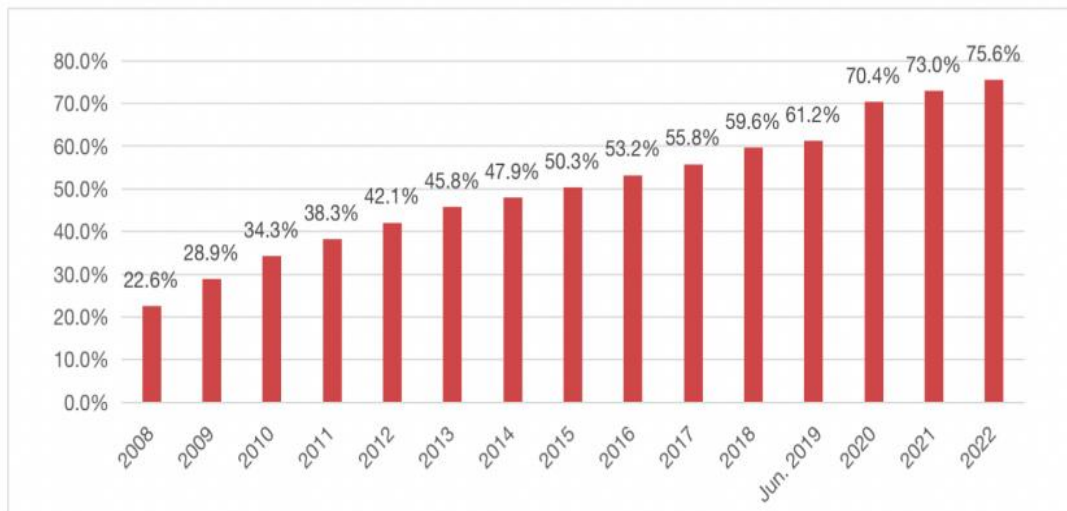
La prevención de la incertidumbre se refiere al grado en que las personas toleran la ambigüedad o se sienten amenazadas por ella. China tiene una puntuación baja en esta área, lo que indica que las personas son adaptables, asumen riesgos, confían en el futuro, son receptivas a nuevas ideas y cosas nuevas, y están dispuestas a probarlas.

Así, el gráfico muestra que España tiene una puntuación alta en evitación de la incertidumbre y que la gente sigue siendo crítica con las novedades, mientras que China y Estados Unidos son más receptivos a las novedades, con un alto nivel de aceptación del uso de nuevos métodos de pago y el hecho de que China sea una sociedad colectivista, lo que fomenta el uso y la difusión de los pagos de terceros entre las masas.

3.4 Entorno tecnológico

El desarrollo del entorno tecnológico chino ha tenido un profundo impacto en el sector de los pagos a través de terceros, que ha experimentado un crecimiento en el número de usuarios junto con la continua innovación y aplicación de la tecnología.

Gráfico 7: Tasa de penetración de usuarios de Internet en China 2008-2022



Fuente: Elaboración propia a partir de Statista Estadísticas, consultado 3 abril 2023.

La penetración de Internet en China alcanzará el 75,6% en 2022. El número de usuarios de Internet en China ha crecido a un ritmo vertiginoso en la última década. La tasa de penetración de Internet en China ha pasado del 22,6% en 2008 al 75,6% en 2022. Esto se debe principalmente a la promoción activa por parte del gobierno chino y a la innovación continua en el desarrollo de infraestructuras y tecnología de Internet. En general, el índice de penetración de Internet en China muestra una tendencia al alza, pero aún hay margen de mejora, y siguen existiendo la estructura de edad de los usuarios de Internet y la brecha entre las zonas urbanas y rurales.

Tabla 2: Tecnología de Internet

Nombre	Introducción	Características funcionales	Área de servicio
Datos de la nube	Combinación de diversos servicios y tecnologías que almacenan datos en la red	1. Puede almacenar y compartir rápidamente grandes cantidades de datos; 2. Proporcionar almacenamiento y administración de datos flexibles y eficientes; 3. Mejora de la confiabilidad y seguridad de los datos	Finanzas, medicina, venta minorista, logística, etc.

Inteligencia Artificial	La investigación permite a las computadoras simular algunos de los procesos de pensamiento y comportamientos inteligentes de las personas (como el aprendizaje, el razonamiento, el pensamiento, la planificación, etc.)	1.Reconocimiento de voz e imagen; 2. Procesamiento del lenguaje natural; 3. Aprendizaje automático 4.Búsqueda de datos	Finanzas, medicina, educación, logística, etc.
Cadena de bloques	Es a través de la criptografía y el mecanismo de consenso y otras tecnologías para crear y almacenar una gran cadena de datos de transacción del sistema de red punto a punto	1.Descentralización: es decir, no depende de agencias reguladoras externas adicionales o instalaciones de hardware, no hay control central. 2.Alta seguridad; 3.Apertura: la cadena de bloques está abierta a todos, exceptuando la información privada en la transacción, la cual se encuentra encriptada.	Finanzas, comercio electrónico, logística, propiedad intelectual, etc.
Red 5G	La tecnología de comunicaciones móviles de quinta generación proporciona velocidades de datos más rápidas y estables y menores retrasos	1.Transmisión de datos de alta velocidad; 2. Transmisión de alta frecuencia; 3. Estabilidad de transmisión	Telecomunicaciones, fabricación inteligente, ciudad inteligente, etc.
Macrodatos	Big data se refiere a la gran cantidad de datos, alta complejidad, velocidad de procesamiento, no puede pasar el conjunto de datos de software de procesamiento de datos tradicional.	1.Procesamiento de datos a gran escala; 2. Tratar con la diversidad de tipos de datos; 3. Procesamiento de datos de alta velocidad	Finanzas, medicina, logística, comercio electrónico, etc.

Fuente: Elaboración propia, consultado 3 abril 2023.

El desarrollo del entorno tecnológico de China en los últimos años ha tenido un profundo impacto en la industria de pagos de terceros, que ha ido integrando gradualmente una serie de tecnologías de Internet:

- 1) El desarrollo de los datos en la nube ha permitido a la industria de pagos de terceros procesar grandes volúmenes de datos de pago con mayor facilidad y lograr un almacenamiento, gestión y análisis de datos más eficientes con el fin de mejorar el rendimiento y la seguridad de los sistemas de pago.
- 2) La tecnología de inteligencia artificial puede aplicarse al sector de los pagos de terceros en ámbitos como el control de riesgos, la detección de fraudes y la lucha contra el blanqueo de capitales, ayudando a las entidades de pago a identificar con mayor precisión comportamientos anómalos en las transacciones y mejorando la seguridad y el control de riesgos de los sistemas de pago.

- 3) La tecnología Cadena de bloques puede lograr una liquidación descentralizada de los pagos, reducir los costes de las transacciones y mejorar la eficiencia de los pagos. Al mismo tiempo, también puede lograr datos de pago a prueba de manipulaciones y rastreables, garantizando la seguridad y la transparencia de los pagos.
- 4) La alta velocidad y la baja latencia de las redes 5G pueden permitir servicios de pago más rápidos y estables y mejorar la experiencia de pago de los usuarios.
- 5) La tecnología de macrodatos puede ayudar a las entidades de pago a analizar mejor el comportamiento y la demanda de los usuarios y mejorar la personalización de los servicios de pago.

3.5 Desarrollo y estado del sector de pagos de terceros en China

El desarrollo del pago de terceros en China ha pasado por tres etapas diferentes, a saber, la etapa inicial de desarrollo, el período de rápido desarrollo y el período de madurez y regulación.

Primera fase de desarrollo

A principios del siglo XXI, con la aparición de las plataformas de comercio electrónico y el rápido desarrollo de las transacciones en línea, se creó el pago de terceros para resolver el problema del crédito entre las transacciones en línea en las plataformas de comercio electrónico, actuando como intermediario de terceros y proporcionando garantías de crédito a compradores y vendedores. 2003 vio el lanzamiento de los servicios Alipay por Taobao, y desde entonces, el pago de terceros se ha desarrollado gradualmente.

Periodo de rápido desarrollo

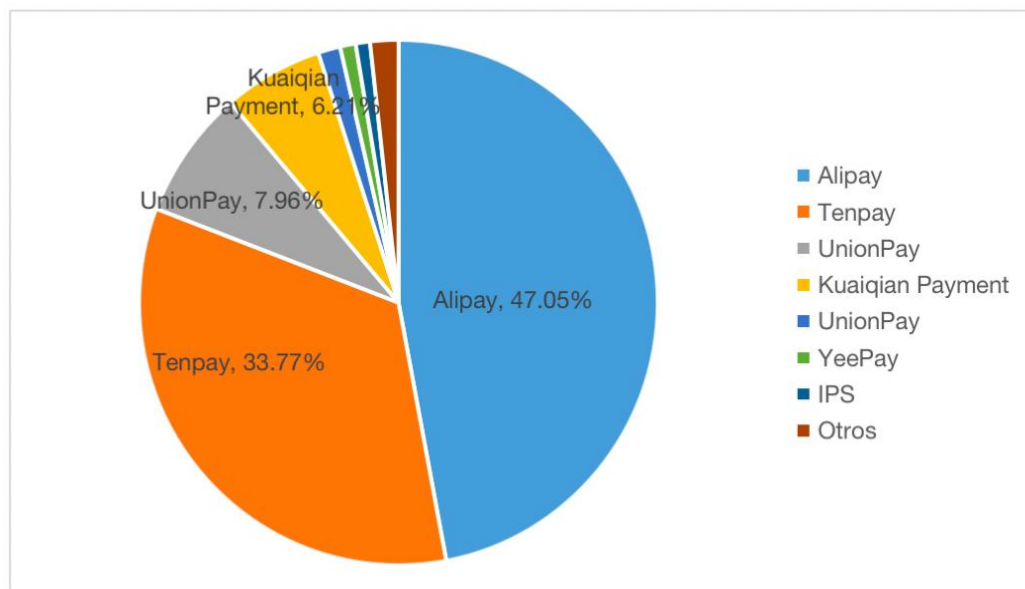
De 2003 a 2012 es el periodo de crecimiento de los pagos de terceros. Con el aumento del número de transacciones de comercio electrónico, los pagos de terceros se han ido reconociendo gradualmente en esta casi década, formando una cierta posición importante en los pagos por Internet; y aumentando constantemente para optimizar las funciones operativas. Además del modo de pago en línea del comercio electrónico, también añade funciones como transferencia de dinero, depósito y préstamo, los gastos cotidianos y gestión financiera.

En 2011, se concedió a Alipay una "licencia comercial de pago" en China, y desde entonces el número de otras entidades de pago de terceros que cumplen los requisitos ha aumentado gradualmente, y se han emitido más licencias.

Periodo de madurez y regulación

Desde 2012 hasta la actualidad, esta fase de desarrollo se basa en el uso generalizado de los teléfonos inteligentes. A medida que la funcionalidad de los teléfonos inteligentes va madurando, empiezan a surgir gradualmente pagos de terceros basados en terminales inteligentes y redes móviles. Al mismo tiempo, se integra y penetra con negocios financieros como los seguros, los créditos bancarios y los valores en bolsa, y continúa innovando a través de medios técnicos, utilizando tecnologías como los pagos por escaneo de códigos QR de móviles, los pagos por reconocimiento facial y los pagos por huella dactilar. En este momento, el desarrollo de los pagos de terceros por móvil El desarrollo de la vertiente móvil de los pagos de terceros está madurando y mejorando gradualmente.

Gráfico 8: Cuota de transacciones del mercado de pagos de terceros del tercer trimestre de 2019 en China

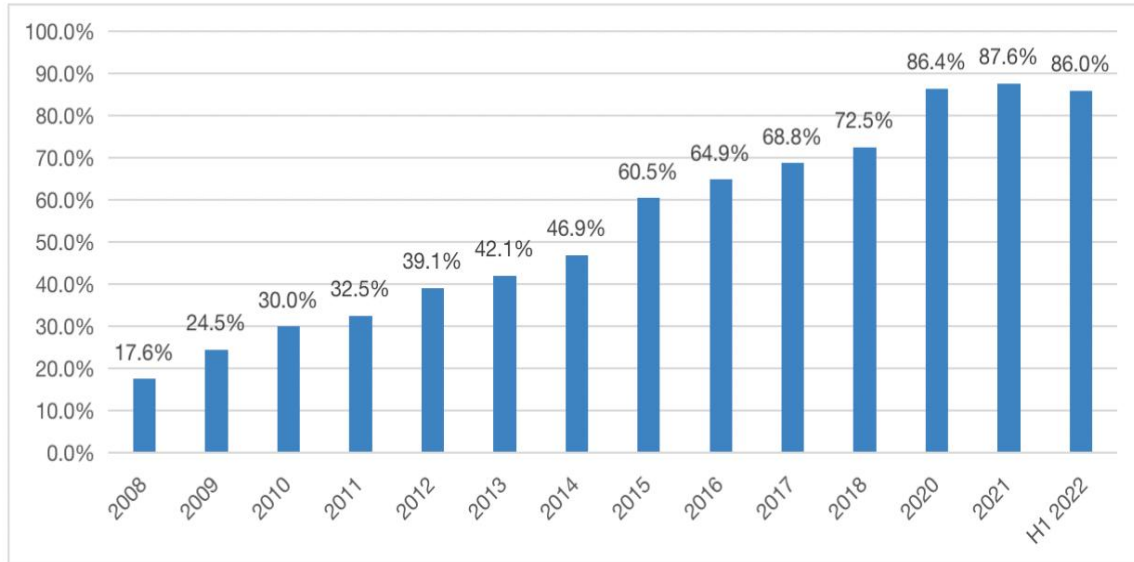


Fuente: Elaboración propia a partir de *analysys*, consultado 3 abril 2023.

En referencia a la cuota de mercado de las plataformas de pago de terceros de China en el tercer trimestre de 2019, Alipay tiene una cuota de mercado del 47%. Además, Tenpay también representó más del 30% de la cuota de mercado, con Alipay y Tenpay solos representando el 80% de la cuota de mercado, dando al mercado un monopolio de los dos gigantes; otras plataformas de terceros compitieron por el 20% de la cuota de mercado, ocupando solo una parte muy pequeña; por lo tanto, se puede ver que la parte principal del mercado ha sido monopolizada por los dos gigantes, con la mayoría de las plataformas de pago de terceros compitiendo por una pequeña porción de la cuota de

mercado, y la competencia en la industria es La competencia en el sector es feroz y severa.

Gráfico 9: Tasa de penetración del pago en línea en China 2008-2022

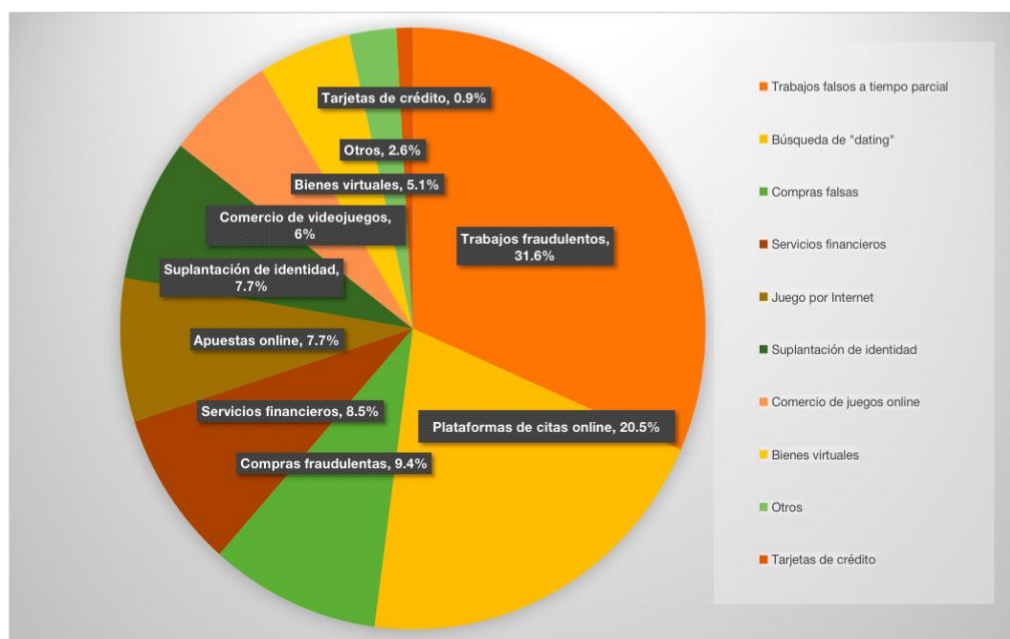


Fuente: Elaboración propia a partir de Statista Estadísticas, consultado 3 abril 2023.

En los últimos años, a medida que la tasa de penetración de Internet en China sigue aumentando, la escala de usuarios de pago en línea en todo el país también está creciendo rápidamente. En términos de escala de uso de usuarios de pago en línea a nivel nacional, la escala de usuarios de pago por contacto en línea está creciendo a un ritmo elevado, con aproximadamente un 86% de usuarios de Internet en China que han utilizado servicios de pago en línea.

Debido al impacto de la pandemia, hubo una expansión significativa en la escala de compras en línea en todo el país en 2020, y el pago en línea se convirtió en una de las principales formas para que las personas realicen pagos de consumo, por lo que la escala de usuarios de pago en línea también creció rápidamente.

A medida que la tasa de penetración de Internet en China sigue aumentando y la tecnología de pago móvil continúa innovando, la escala de uso de usuarios de pago en línea en todo el país muestra una tendencia de rápido crecimiento. El número de usuarios de pagos en línea seguirá creciendo en el futuro a medida que surjan nuevos métodos de pago y aumente la aceptación de los pagos en línea.

Gráfico 10: Tipos de denuncias de fraude móvil en el primer trimestre de 2022

Fuente: Elaboración propia a partir de 360 security center, consultado 3 abril 2023.

El gráfico de tipos de informes de fraude móvil en el primer trimestre de 2022 muestra una estrecha relación entre el ciberfraude y el desarrollo de los pagos de terceros a medida que se desarrollan:

- Por un lado, a medida que el mercado de pagos de terceros sigue creciendo y desarrollándose, el ciberfraude también muestra una tendencia a la diversificación. Las actividades fraudulentas llevadas a cabo por los ciberestafadores que utilizan plataformas de pago de terceros también se están diversificando y son más difíciles de prevenir y combatir.
- Por otra parte, el aumento y la diversificación del fraude en línea pueden tener un impacto negativo en el desarrollo del mercado de pagos de terceros. Algunos consumidores y comerciantes se mostrarán reticentes a utilizar los pagos a través de terceros para realizar transacciones por motivos de seguridad.

Por lo tanto, las plataformas de pago de terceros deben reforzar su gestión de la seguridad y el control de riesgos; también deben reforzar su cooperación con las fuerzas de seguridad y participar activamente en la lucha contra el fraude en línea para mantener el orden del mercado y los derechos de los usuarios. Al mismo tiempo, los usuarios también deben concienciarse sobre la seguridad y proteger su información personal para evitar convertirse en víctimas del fraude en línea.

4. HISTORIA Y SITUACIÓN ACTUAL DEL DESARROLLO DE ALIPAY

Alipay (China) Network Technology Co., Ltd. es una plataforma de pago de terceros líder en China, originalmente una división del sitio web de compras Taobao del Grupo Alibaba, ahora como filial del Ant Group independiente del Grupo Alibaba (Baidu, 2023). Alipay ha ido mejorando su sistema de servicios desde su creación, y hasta ahora sus funciones incluyen negocios de garantía de compras en línea, pago en línea, transferencia, reembolso de tarjetas de crédito, recarga de teléfonos, pago de facturas en viviendas, finanzas personales, actividad de bienestar público y etc.

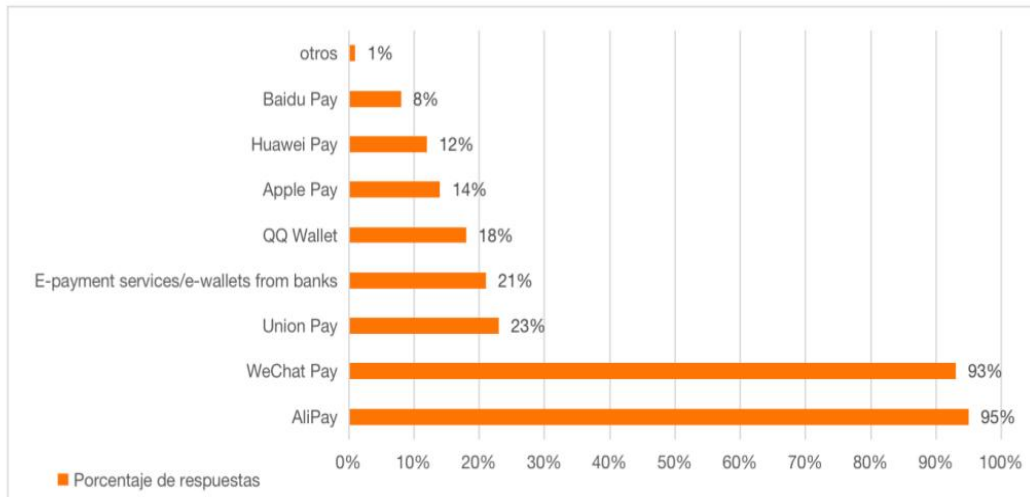
Tabla 3: Calendario de eventos importantes de Alipay

Tiempo	Evento
2003	Taobao estrena el servicio Alipay con transacciones garantizadas
2004	Alipay se escindió de Taobao para independizarse, se estableció Zhejiang Alipay Network Technology Co., Ltd.
2005	Alipay lanza el pago "completo" y propone la promesa "tú te atreves a usar, yo me atrevo a pagar"
2008	Alipay lanzó el negocio de pago móvil, soporte para agua, electricidad, gas, comunicaciones y otros servicios públicos.
2010	Alipay y Bank of China, el primer lanzamiento de pago rápido con tarjeta de crédito.
2011	Alipay estrenó el pago con código QR y recibió la primera Licencia Comercial de Pago Nacional expedida por el Banco Central.
2013	Alipay lanza su servicio de gestión del saldo de cuentas, "Yu'eBao". (Producto financiero)
2015	Alipay ha añadido Sesame Credit, abriendo un nuevo modelo de servicios de crédito; también ha añadido una función de chat con amigos.
2015	Alipay se ha incorporado a los servicios de estilo de vida offline y a las áreas sociales; también ha añadido funciones como las cuentas de afinidad y las cuentas de grupo.
2016	Alipay lanza Ant Forest para explorar el desarrollo ecológico
2016	Samsung Pay, el servicio de pago por móvil de Samsung, y Alipay han anunciado oficialmente su colaboración.
Agosto de 2016	Alipay y WeChat recibieron la primera licencia de pago en Hong Kong.
Octubre de 2016	Alipay cobrará una comisión de servicio del 0,1% por las retiradas que superen el importe gratuito para usuarios particulares.
2017	Alipay lanza códigos de caja, que los establecimientos pueden utilizar para cobrar dinero. Ese mismo año, Alipay lanza su mini-programa.
2018	Alipay lanzó los servicios de gobierno digital, los asuntos de servicio público se pueden operar en línea.
Octubre de 2020	Alipay lanza la función de crédito "Paga más tarde", "Paga al día siguiente tras una transacción exitosa"
2021	Alipay se convirtió en la primera agencia de pago de terceros en el mundo en dirigir el

	renminbi digital.
Marzo de 2022	Alipay dispone de un nuevo código de cobro de operaciones personales.
Diciembre de 2022	Alipay obtuvo la certificación para aplicaciones financieras IPv6, siendo la primera entidad de pago no bancaria de China en obtenerla.

Fuente: Elaboración propia a partir de Baike Baidu, consultado 13 de mayo 2023.

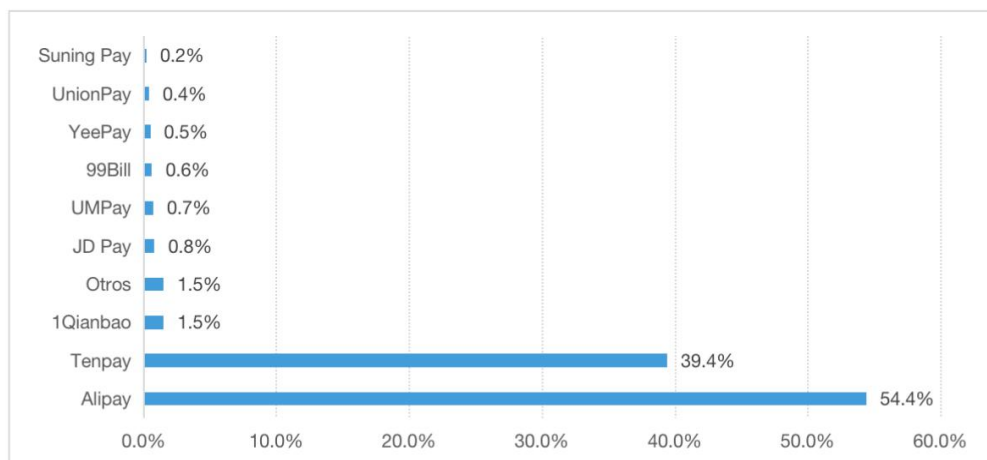
Gráfico 11: Los pagos electrónicos más populares utilizados entre los encuestados de 2022 en china



Fuente: Elaboración propia a partir de Statista Estadísticas, consultado 13 de mayo 2023.

Tras más de una década de desarrollo, Alipay cuenta con más de 1.000 millones de usuarios, y en el gráfico de arriba queda claro que Alipay se ha convertido en el método de pago electrónico más popular entre los usuarios chinos.

Gráfico 12: Cuota de mercado de los principales proveedores de pagos en línea de terceros de 2019 en China



Fuente: Elaboración propia a partir de Statista Estadísticas, consultado 15 de mayo 2023.

Como se puede ver en el gráfico, la cuota de mercado de las empresas de pago en línea en 2019 es muy clara: Alipay representa el 54,4% de la cuota de mercado, muy por delante de otros competidores, y TenPay representa el 39,4%. Varias otras empresas de pago de terceros se reparten la cuota de mercado restante.

5. ANÁLISIS DE LOS ELEMENTOS DEL MODELO DE NEGOCIO DE ALIPAY

En el estudio del modelo de negocio de Alipay, se analizan los nueve elementos importantes del lienzo de operación a negocio y se dividen los nueve factores importantes en cuatro dimensiones: propuesta de valor, modelo de operación, modelo de interfaz y modelo de rentabilidad. Por último, los nueve elementos analizados se dibujan en un lienzo de negocio de los elementos del modelo de negocio de Alipay de acuerdo con el modelo de lienzo de negocio, lo que permite comprender mejor el modelo de negocio de Alipay.

5.1 La propuesta de valor del modelo de negocio

Alipay, actualmente la principal plataforma de pagos de terceros de China, ofrece a los usuarios una forma cómoda, segura y eficiente de realizar pagos, así como una variedad de funciones de servicio, como gestión financiera, servicios de vida cómoda, servicios de compras, entretenimiento, educación y bienestar público.

1. Función de pago

Los usuarios pueden pagar a través de los diversos métodos de pago de Alipay, como el pago rápido, el pago móvil, el pago por código QR, el pago sónico, el pago NFC, el pago iptv, el pago por huella, el pago facial, el pago por huella palmar, etc., lo que resuelve el inconveniente de llevar grandes cantidades de dinero en efectivo y el riesgo de perder las tarjetas bancarias; los usuarios individuales pueden utilizar Alipay para gastar dinero, mientras que las tiendas comerciales también pueden disponer de Alipay para cobrar dinero, lo que también reduce los costes de liquidación para los comerciantes.

2. Servicios financieros

Alipay trabaja con varios bancos e instituciones financieras para ofrecer a los usuarios una serie de servicios financieros y oportunidades de gestión de patrimonio, permitiéndoles adquirir fondos, valores, acciones, seguros y muchos otros productos. Por ejemplo, los usuarios pueden depositar sus fondos ahorrados en Yu'eBao para gestionar

su patrimonio y disfrutar de rendimientos relativamente altos. Además, Alipay también ofrece productos de préstamo como "Ant Credit Pay" y "Ant Cash Now" en función del crédito personal y el poder adquisitivo de los usuarios, ayudándoles a gestionar mejor y mejorar su patrimonio personal.

3. Servicios de vida cómoda

Esta sección cubre las necesidades de pago en una amplia gama de ámbitos como la sanidad, los servicios públicos, el pago de vida y la gestión del tráfico, proporcionando a los usuarios una amplia gama de escenarios de pago. Proporciona una plataforma unificada para que los usuarios realicen pagos y simplifica el proceso de pago, lo que permite a los usuarios completar los pagos de manera más conveniente y ahorrar costes de tiempo.

4. Compras y entretenimiento

Esta área ofrece a los usuarios diversos servicios de consumo de entretenimiento, como viajes, comida rápida, películas y compras en línea. Mejora la experiencia de consumo de los usuarios y aumenta su fidelidad al uso de los productos, al tiempo que atrae a los comerciantes a la plataforma Alipay y amplía el ecosistema de pagos.

5. Educación de bienestar público

Con su desarrollo gradual, Alipay se ha convertido en una empresa socialmente influyente. Al llevar a cabo servicios de bienestar público, Alipay es capaz de aportar a la sociedad, proporcionar tecnología y recursos para proyectos de bienestar público en áreas como la educación de los niños pobres, la protección del medio ambiente y las enfermedades médicas, promover el desarrollo sostenible y el progreso de la sociedad, hacer que más usuarios presten atención a los desfavorecidos y mejorar las cuestiones sociales; construir una imagen corporativa positiva y hacer realidad el valor social de la empresa.

5.2 El modelo de funcionamiento de la empresa

5.2.1 Recursos clave

Cada modelo de negocio requiere recursos básicos que permitan a las organizaciones empresariales crear y proporcionar propuestas de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones y generar ingresos con grupos de clientes. Los recursos básicos incluyen

recursos físicos, recursos intelectuales, recursos humanos y recursos financieros. Los recursos básicos de Alipay principalmente de varias maneras;

1. Datos del usuario

Antes del desarrollo independiente de Alipay, después de proporcionar servicios de garantía de crédito de terceros para los clientes de Taobao, ha acumulado una gran cantidad de grupos de usuarios, más tarde allí a través de la continua expansión de las funciones de servicio, los grupos de clientes continúan aumentando; 9 de enero de 2019, Alipay anunció oficialmente que el número de usuarios globales de Alipay ha superado los mil millones, a partir de diciembre de 2021, la escala de usuarios activos mensuales de Alipay alcanzó 796 millones de personas, y la escala de usuarios activos diarios alcanzó los 357 millones. Alipay no solo tiene un gran número de usuarios, sino que a través de los hábitos de uso de Alipay de los usuarios, combinados con la integración y el análisis de Big Data, puede obtener fácilmente información sobre el estado patrimonial del usuario, sus preferencias de compra, su poder adquisitivo, su estado crediticio, etc., ayudando así a las empresas a obtener beneficios de forma más precisa y eficaz. Disponer de estos datos de clientes es un poderoso atractivo para cualquier empresa, y trabajar con Alipay significa mil millones de clientes potenciales.

2. Imagen de marca

Alipay es relativamente desconocida en el mercado internacional, pero su influencia de marca y su cuota de mercado son significativas en el mercado chino. En diciembre de 2019, ocupó el puesto 22 en la "lista de marcas Hurun Huilong.com - 2019", y Alipay fue incluida en la lista de las 10 marcas privadas chinas más valiosas de 2019 con un valor de marca de 100 (mil millones) de RMB, ocupando el 9º lugar; En 2019, ocupó el puesto n.º 8 en el valor de marca financiera de China a nivel nacional y el puesto n.º 2 en el ranking privado de valor de marca financiera. 2022 una investigación de marca global publicada por Morning Consult (EE. UU.) mostró que Alipay encabezaba la lista de marcas en las que confían los consumidores chinos (Li W. , 2022).

3. Tecnología

Como herramienta de pago por Internet, la seguridad de los pagos es especialmente importante para los usuarios. Por ello, proteger las cuentas de los usuarios es de vital importancia para Alipay. Alipay ha establecido tecnología de cifrado de páginas, códigos de verificación dinámicos, controles de seguridad de inicio de sesión, certificados digitales, tecnología de cifrado de hardware, protección de contraseñas, contraseñas dinámicas y

sistemas inteligentes de supervisión de riesgos en tiempo real en segundo plano en términos de seguridad de pagos en línea, Alipay también coopera con agencias internacionales antiphishing como MarkMonitor, Netcraft y proveedores internacionales de seguridad como TrendMicro y MicroPoint para cerrar o bloquear los sitios web de phishing extranjeros que se descubran (Yu T. , 2017) . Alipay no solo ha hecho preparativos para salvaguardar los pagos en línea, sino que también ha desarrollado e innovado su sistema de pagos.

2015 fue testigo del lanzamiento de Ant Financial Cloud, un servicio de computación en la nube específico para el sector financiero, que se basa en la nube financiera de desarrollo propio de Alibaba y Ant Financial, Oceanbase y la arquitectura distribuida para abrir las capacidades de computación en la nube a las instituciones financieras. Esto se consigue abriendo las capacidades de computación en nube y los componentes técnicos a las instituciones financieras. Alipay se basa en un fuerte soporte técnico de back-end, y en 2019, el pico de creación de pedidos en el día de Tmall Double 11 fue de 544.000 por segundo; en 2020, según los últimos resultados anunciados en la tarde del 20 de mayo en el sitio web oficial de TPC-C, una lista autorizada en el campo de las bases de datos, la base de datos relacional distribuida de desarrollo propio OceanBase de Alipay se clasificó como la "Copa del Mundo en Base de Datos". "En la última prueba comparativa TPC-C, la puntuación de rendimiento superó por primera vez la marca de los mil millones, alcanzando los 707 millones de tpmC, lo que significa que se crean 707 millones de nuevos pedidos cada minuto, alcanzando un nivel líder mundial (Forbes China, 2020).

4. Socios

Alipay en el proceso de desarrollo comercial, la necesidad de continuar estableciendo y expandiendo la cooperación con bancos, comerciantes, instituciones financieras, ya con más de 180 bancos nacionales y extranjeros y VISA, MasterCard International y otras instituciones para establecer una cooperación estratégica en el campo de las instituciones financieras; Cooperar con más de 300 fondos, bancos, valores y otras instituciones financieras para garantizar el desarrollo estable del negocio de Alipay.

5. Recursos humanos

los recursos humanos son una parte necesaria de cada empresa. Alipay tenía solo un pequeño número de empleados desde principios de 2004 y ahora cuenta con decenas de millones de empleados, incluidos muchos campos especializados en tecnología, finanzas,

marketing, diseño y operación de productos. También cuenta con un gran y diverso equipo altamente cualificado, el cual aporta beneficios constantes a la empresa.

5.2.2 Actividades clave

Las actividades clave son una parte importante de la operación exitosa de todo el modelo de negocio. Alipay, al ser una herramienta de pago por internet, tiene sus actividades clave en varios aspectos:

1. Desarrollo y mantenimiento de la plataforma

La creación, el desarrollo y el mantenimiento de la plataforma de Alipay como herramienta de pago por Internet es una de las actividades clave de todo el modelo operativo de la empresa. El desarrollo y el mantenimiento de la plataforma afectan a diversas funciones, como los pagos electrónicos, las garantías de la plataforma de comercio electrónico, las transferencias de dinero y el pago de facturas, y los pagos por móvil. El desarrollo y uso de la tecnología de Alipay final de la plataforma, a través del enriquecimiento continuo del sistema de seguridad.

En la actualidad, Alipay ha implementado salvaguardas técnicas como el cifrado SSL, cuestiones de protección de seguridad, código de verificación de inicio de sesión, solicitud de inicio de sesión, certificado digital, contraseña de pago de inicio de sesión escudo de pago independiente, contraseña dinámica de teléfono móvil, inicio de sesión de reconocimiento facial, inicio de sesión de huellas dactilares, etc. Mientras tanto, en términos de monitoreo de riesgos en tiempo real, Alipay utiliza tecnologías avanzadas como Big data y computación profunda de AI para comprender completamente los hábitos de comportamiento de los usuarios, a través de la detección de big data de los hábitos de comportamiento, comprender la red de relaciones del usuario, las preferencias, la información de la cuenta, los dispositivos utilizados habitualmente, la ubicación regional y otras características para identificar la identidad del usuario (Wei & Yuan, 2020).

El sistema de supervisión de la seguridad identificará y alertará al usuario si hay comportamientos que no coinciden con sus hábitos, proporcionando así una advertencia de riesgo en caso de comportamiento de pago anormal. El funcionamiento estable de la plataforma ayuda a Alipay a prestar diversos servicios y reflejar su propuesta de valor; el desarrollo empresarial de la plataforma puede ayudar eficazmente a Alipay a convertirse en una herramienta de pago por internet con funciones integrales; el mantenimiento del sistema de pago de la plataforma y el de la seguridad de sus cuentas de usuarios, puede

mejorar la seguridad, la comodidad y la estabilidad del pago y garantizar la confianza de los usuarios en el producto.

2. Servicios de productos financieros

Tras un desarrollo continuo, Alipay no es solo una herramienta de pago por Internet, sino que también ha ampliado una serie de negocios de servicios financieros para satisfacer las necesidades diversificadas de los usuarios.

En abril de 2023, Alipay y Vanguard Group, la mayor empresa pública de fondos, lanzaron un asesor de inversiones de fondos para ayudar a los usuarios a emparejar los consejos de inversión (Rural Financial Times, 2023).

El 9 de junio de 2020, Según los datos públicos de Alipay, el número de compañías de fondos estacionadas en la cooperación de Alipay ha alcanzado 82, y las compañías de fondos pueden proporcionar a los usuarios productos financieros profesionales, así como educación financiera y servicios de avance financiero a través de la interfaz web de Alipay (Shi, 2020).

En la actualidad, Alipay coopera con más de 300 fondos, bancos, valores y otras instituciones financieras, accediendo a fondos públicos, depósitos, seguros de pensiones y productos de gestión de patrimonio bancario, dando servicio a más de 600 millones de usuarios. El negocio ha atraído a muchos usuarios de gestión de patrimonios y ha proporcionado un canal más cómodo para que los usuarios gestionen su dinero, convirtiéndose en una de las actividades clave del modelo operativo de Alipay.

5.2.3 Socios clave

La operación exitosa de un modelo de negocio requiere una buena cooperación con las instituciones y empresas relacionadas con los niveles superior e inferior, que pueden promover el desarrollo de la empresa y lograr el valor comercial y los intereses comunes de ambas partes. Por lo tanto, la cooperación importante se ha convertido en un factor importante en el desarrollo de un modelo de negocio.

Los socios clave de Alipay cubren una amplia gama de áreas, incluidas plataformas de comercio electrónico, compañías de tecnología, instituciones financieras y otros socios de la industria. El siguiente es un análisis de la importante cooperación de Alipay:

1. Ant Group

Antes de que Ant Group cambiará su nombre a Zhejiang Ant Small and Micro Financial Services Co., Ltd. (Ant Financial Services), en marzo de 2013, Zhejiang Alibaba E-Commerce Co., Ltd., la empresa matriz de Alipay, anunció que Tómelo como el organismo principal para prepararse para el establecimiento de servicios financieros pequeños y micro. Zhejiang Ant Small and Micro Financial Services Co., Ltd. se convirtió en el predecesor de Ant Financial. Ant Financial tiene segmentos de subnegocios como Alipay, Yu'eBao, Ant Credit Pay, Ant Cash Now, Ant fortune, Sesame Credit, etc. En julio de 2020, Ant Financial cambió oficialmente su nombre a Ant Group. Alipay es uno de los principales módulos comerciales de Ant Group proporciona servicios de tecnología de software a través de Ant Group. Las capacidades comerciales y técnicas acumuladas por Alipay a lo largo de los años también han brindado un buen soporte para otros negocios de Ant Financial.

2. Alibaba Group

Alibaba Group Holdings Limited (en lo sucesivo, Alibaba Group), es una empresa de 18 personas encabezada por Ma Yun en Hangzhou, provincia de Zhejiang en 1999. Alibaba Group opera una serie de negocios relacionados que incluyen: Taobao, Tmall, JuHuaSuan, AliExpress, 1688, Alibaba Cloud, Ant Group, Cainiao. El 19 de septiembre de 2014, Alibaba Group cotizó oficialmente en la Bolsa de Valores de Nueva York, creando el récord de IPO más grande de la historia, el código de stock "BABA", el fundador de Ma Yun. El 26 de noviembre de 2019, Alibaba comenzó a cotizar en la bolsa de Hong Kong, con una capitalización bursátil total de más de 4 billones de HKD, lo que la convierte en el "nuevo rey bursátil" de Hong Kong.

Existe una cooperación estratégica y una estrecha conexión comercial entre Alipay y Alibaba Group. Alipay se estableció inicialmente en la división Taobao de Alibaba Group, y luego operó de forma independiente para su desarrollo. Con el tiempo, Alipay ha ampliado gradualmente sus servicios, pasando de ser una única herramienta de pago a una completa plataforma de pago de terceros que ofrece pagos, gestión de patrimonio, seguros, servicios gubernamentales, redes sociales, servicios de estilo de vida y bienestar público. Alipay está estrechamente integrada con Alibaba Group y otras empresas, en primer lugar, como servicio de pago en línea para la plataforma de comercio electrónico de Taobao, los usuarios pueden iniciar sesión en Taobao a través de sus cuentas de Alipay y las cuentas de Taobao también pueden iniciar sesión en Alipay, ambas colaboran entre sí como áreas de pago y comercio electrónico de Alibaba Group, y ambas mantienen una estrecha relación.

En el 2011 el cambio de control accionarial de Alipay a Alibaba Group proporcionó seguridad técnica y servicios para Alipay, por los que Alipay pagó tasas de propiedad intelectual y diversas tasas por servicios técnicos. Hasta 2019, Alibaba Group readquirió el 33% de la empresa matriz de Alipay, Ant Group, transfiriendo los derechos de propiedad intelectual pertinentes a Ant Financial Services (ahora Ant Group) y dejando de cobrar derechos de pago.

3. Taobao

Taobao financiado por Alibaba Group, fundado en 2003, es una plataforma de comercio electrónico de compras en línea más grande en la región de Asia Pacífico. Con la expansión de la escala y el aumento en el número de usuarios, Taobao se ha transformado en el único mercado en línea C2C (customer to customer) con un círculo minorista integral que incluye una variedad de modos de comercio electrónico tales como el C2C, compra grupal, distribución y subasta. Se ha convertido en una de las plataformas de comercio electrónico en todo el mundo. En los primeros días del establecimiento de Taobao, Alipay fue una de las herramientas de pago en el proceso de compra debido a la falta de confianza de los compradores y vendedores en el modelo de comercio electrónico. Alipay proporcionó a los usuarios métodos de pago en línea convenientes y garantías de terceros. Cuando un consumidor selecciona un producto en Taobao y realiza un pedido, paga a Alipay por ese producto; Alipay actuará como intermediario para retener el importe y notificar al vendedor el envío del producto al cliente, y hasta que este último no confirma la recepción del producto y el buen estado del mismo, Alipay no realiza el pago por este. La función de pago que ofrece Alipay hace que las compras sean más cómodas, seguras y eficientes.

Con las facilidades ofrecidas por Alipay, Taobao creció exponencialmente y en 2009, se convirtió en la mayor tienda integrada de China, con una facturación anual de 208.300 millones de RMB.

El 16 de junio de 2011, Taobao, filial del Grupo Alibaba, se dividió en tres empresas separadas: Taobao, Tmall y la búsqueda de compras Yitao (etao).

El 11 de noviembre de 2012, Taobao y Tmall batieron otro récord: 19.100 millones de yuanes en un solo día de compras online. La relación entre Taobao y Alipay puede describirse como interdependiente y complementaria. Mientras Alipay presta servicios a Taobao, este ha acumulado un gran número de usuarios registrados, proporcionando una base de usuarios para el posterior desarrollo independiente de Alipay.

4. Agencias de servicio público y gubernamental

Alipay, una plataforma de pago electrónico ampliamente utilizada, colabora con el Gobierno para implantar pagos a través de código, venta de billetes en línea y abonos electrónicos en el transporte público, facilitando a los ciudadanos el uso del transporte público y promoviendo el desarrollo del pago electrónico y la economía digital.

En el ámbito de la seguridad social y el bienestar, Alipay ofrece a los residentes la posibilidad de consultar y reclamar en línea las prestaciones de la seguridad social y los fondos de previsión, lo que facilita a los residentes la gestión de sus beneficios.

En el ámbito de la fiscalidad y las finanzas, Alipay se ha asociado con los departamentos fiscales del gobierno para permitir a los usuarios pagar impuestos y gestionar asuntos financieros relacionados, como multas de tráfico, pagos de impuestos de PYMES y solicitudes de registro de patentes en línea a través de Alipay. Esta cooperación puede mejorar la comodidad y transparencia del pago de impuestos y reducir eficazmente problemas como la fuga de impuestos.

En cuanto a los servicios educativos, Alipay ha introducido servicios como la consulta de certificados académicos, el pago de matrículas, la tarjeta de identificación de estudiantes del campus y el registro de exámenes, que mejoran eficazmente la experiencia de estudiantes y padres en la gestión de los servicios educativos.

A través de esta importante cooperación, todo tipo de empresas e instituciones han proporcionado los recursos clave para Alipay, lo que ha permitido a Alipay ampliar su alcance comercial, mejorar sus capacidades de servicio y lograr una situación de beneficio mutuo para ambas partes.

5.3 Modelo de interfaz de la empresa

En el modelo de negocio, el modelo de interfaz realiza una descripción de las partes involucradas en el mismo. Describe las relaciones, conexiones e interacciones entre diferentes partes en el modelo de negocio; Incluye los siguientes aspectos: los segmentos de clientes, los canales, las relaciones con clientes.

5.3.1 Segmentos de clientes

A medida que la cooperación de Alipay sigue creciendo y sus servicios siguen mejorando, hasta ahora, los clientes objetivo de Alipay ya no son sólo usuarios particulares y

comerciantes. Los clientes objetivo de Alipay se han diversificado y desarrollado para abarcar varios grupos, como proveedores de servicios, desarrolladores, usuarios comerciantes, usuarios institucionales y usuarios individuales. A continuación, se presenta un análisis de los clientes objetivo de Alipay:

1. Proveedores de servicios

Los proveedores de servicios Alipay son organizaciones de terceros o particulares que están registrados y cooperan en la plataforma Alipay. Como proveedor de servicios Alipay, proporciona a los clientes servicios de apoyo como tecnología de software y hardware, funcionamiento del sistema, marketing, propaganda y soporte técnico de productos (AliPay, ¿Cómo convertirse en un proveedor de servicios de Alipay?, 2023). Al convertirse en proveedor de servicios de Alipay, puede hacer uso de los grandes datos de usuarios de Alipay y de su avanzada tecnología de pago para ofrecer a los comerciantes diversos servicios de valor añadido. Al mismo tiempo que los proveedores de servicios obtienen ingresos aumentando su propio negocio a través de Alipay, también amplían el ecosistema Alipay y aumentan la influencia de Alipay.

2. Desarrolladores

Los desarrolladores Alipay son unidades o individuos que han superado una solicitud válida en Alipay y han pasado la verificación de que pueden desarrollar aplicaciones basadas en la Plataforma Abierta Alipay. Como desarrolladores Alipay, pueden utilizar las herramientas de desarrollo y las interfaces proporcionadas por Alipay Open Platform para crear aplicaciones y servicios relacionados con Alipay. La plataforma de desarrollo Alipay cuenta con información masiva de usuarios, 400 millones de usuarios con nombre real y más de 500.000 comercios offline.

El soporte técnico cubre varias herramientas de desarrollo como Java, PHP, .Net y otros lenguajes SDK y Demo (AliPay, Plataforma Abierta, 2022). Al trabajar con comerciantes y consumidores, los desarrolladores de Alipay pueden mejorar la eficiencia de sus servicios y sus ingresos y reducir los costes operativos, también pueden ampliar su negocio y su base de usuarios a través de los ricos recursos de usuarios proporcionados por Alipay. Al mismo tiempo, Alipay también atrae a muchos desarrolladores a través de su plataforma abierta, enriqueciendo las funciones y servicios ofrecidos por esta, promoviendo continuamente el desarrollo del ecosistema Alipay y haciendo que la experiencia de los consumidores sea más cómoda, agradable y perfecta.

3. Comerciantes

Los comerciantes Alipay son personas físicas registradas y certificadas en la plataforma, así como empresas y empresarios individuales registrados para el comercio y la industria, y organizaciones como órganos de partidos y gobiernos, instituciones y organizaciones sociales, que realizan transacciones y actividades comerciales con consumidores a través de los servicios prestados por Alipay (AliPay, Comerciantes, 2023).

Los comerciantes pueden gestionar fondos, facturas, datos, pagos y dispositivos inteligentes a través del Sistema de Gestión Backend para Comerciantes de Alipay; pueden abrir tiendas online o tiendas offline en su plataforma y aceptar pagos de los consumidores a través de la función de pago proporcionada por la misma. También pueden realizar negocios en la plataforma Alipay obtener más visitas y ventas, ampliar sus propios canales de negocio a través de los recursos ofrecidos por usuarios de Alipay; al atraer a los comerciantes a la plataforma, Alipay amplía los escenarios de uso y su base de usuarios, de esta forma promueve el desarrollo de la ecología de pagos.

4. Usuarios institucionales

Se refieren a instituciones u organizaciones que están registradas en la plataforma Alipay y tienen calificaciones específicas. Por lo general, son grandes organizaciones como instituciones financieras bancarias, instituciones financieras de seguros, instituciones financieras de valores, compañías financieras, instituciones financieras de negociación y liquidación, autoridades monetarias y autoridades reguladoras (AliPay, Plataforma de usuarios institucionales, 2023).

Alipay proporciona servicios y soluciones de gestión de pagos a bancos e instituciones financieras relacionadas, como seguros, fondos y valores, realizando rápidamente la cooperación con AntPay, seguros, Ant Credit Pay y Ant Cash Now y llevando la gestión de patrimonios y otros negocios para crear una plataforma de pagos integral.

5. Usuarios personales

Se refieren a usuarios individuales que se registran en la plataforma Alipay y usan los servicios proporcionados por la misma. Dichos usuarios una vez que realizan la certificación de nombre real y pasan la autenticación de credenciales, pueden realizar pagos en línea, transferencias bancarias, consumo de tiendas, administración de

patrimonio, seguros y una serie de actividades. Al convertirse en un usuario personal de Alipay, se puede disfrutar de los servicios de administración ofrecidos por la plataforma, una gestión más eficiente de la inversión financiera y de las finanzas personales.

Alipay a través del establecimiento de la oferta y la demanda con diferentes clientes objetivo, formó un gran ecosistema de usuarios. Mejoró la tasa de utilización del usuario individual y al mismo tiempo consiguió la de diferentes usuarios objetivo, alcanzando una situación en la que ambas partes resultan beneficiadas.

5.3.2 Canales

En el modelo de negocio de Alipay, el acceso al canal también es un componente muy importante. Alipay a través de una variedad de canales para aumentar los usuarios y las empresas, para lograr un volumen de negociación cada vez mayor y un rápido desarrollo del producto. El canal de Alipay se divide principalmente en dos aspectos: en línea y fuera de línea:

A. Canales fuera de línea:

Alipay coopera con comercios fuera de línea para que los consumidores puedan disfrutar de descuentos y precios preferentes utilizando Alipay para pagar; También lanza recompensas por recomendación para que los usuarios de comercios y particulares puedan tomar la iniciativa de promocionar la plataforma, con lo que pueden recibir recompensas en metálico.

B. Canales en línea:

① Canales de comercio electrónico de cooperación

Alipay como intermediario de garantía de crédito de terceros para todo tipo de plataformas de comercio electrónico para proporcionar servicios de pago, ampliando su base de usuarios.

② Canales de aplicaciones móviles

en el appstore de aplicaciones móviles se recomendará la instalación del software móvil Alipay.

③ Canales de redes sociales

Alipay a través de la cooperación con la plataforma de redes sociales, los usuarios pueden vincular cuentas de redes sociales, pagos en plataformas sociales, transferencias, recompensas y otras operaciones.

④ Canales de pago de vida

Alipay para que los usuarios establezcan un pago de vida, los usuarios pueden usar Alipay para pagar la matrícula de estudios, los servicios públicos, las compras diarias, el transporte, el tratamiento médico y otros gastos de subsistencia, un aumento de la adherencia del usuario.

⑤ Canales de instituciones financieras

Alipay tiene su propia licencia de pago, en cooperación con compañías de seguros, bancos e instituciones financieras, para proporcionar seguros a los usuarios, préstamos, administración de patrimonio y otros servicios financieros, ampliando así el alcance comercial y su base de clientes.

5.3.3 Relaciones con clientes

La relación con el cliente se refiere a algún tipo de conexión entre la empresa y el cliente, que tiene como objetivo gestionar eficazmente la interacción con el cliente para satisfacer las necesidades del cliente, promover la lealtad del cliente y aumentar las ventas y las ganancias.

La relación entre Alipay y sus usuarios es principalmente a través de Internet para establecer el autoservicio en línea; Alipay divide su base de clientes en cinco categorías principales: proveedores de servicios, desarrolladores, usuarios comerciantes, usuarios institucionales y usuarios individuales.

También ha puesto a disposición de sus clientes herramientas como: Alipay móvil, donde grupos individuales pueden proporcionar autoservicio a través de la plataforma para realizar sus necesidades personales; Alipay web, donde hay tableros específicos para cada tipo de usuario, todos los cuales pueden proporcionar ayuda y consejos a través de la web para dar soluciones a las necesidades de sus clientes. Alipay cuenta con un servicio de atención al cliente en línea específico para las distintas categorías de clientes con el fin de ayudarles a resolver sus problemas, un foro comunitario de preguntas y respuestas y una línea de atención telefónica. Alipay también cuenta con oficinas offline en varias ubicaciones, principalmente para la promoción offline de comerciantes usuarios. Alipay atiende a los clientes de diversas formas, lo que hace que el servicio sea más refinado y específico.

5.4 Modelo de rentabilidad de la empresa

El modelo de ganancias se usa para describir cómo una empresa genera ganancias a través de modelos de negocios y actividades comerciales. Estudiar el modelo de ganancias de Alipay analizará la estructura de costos y las fuentes de ingresos de la empresa. La estructura de costos es el gasto que las empresas deben asumir para

obtener ganancias. Un buen modelo de ganancias debe ser un control razonable de los gastos, a fin de garantizar las ganancias corporativas.

5.4.1 Estructura de costes

La estructura de costos de Alipay se puede dividir en los siguientes aspectos:

1. Costos de servicios de tecnología de software y propiedad intelectual

Alipay, como una sección comercial de Ant Group, también debe pagar por el uso de la tecnología de plataforma proporcionada por Ant Group. Debido a que el Banco Popular de China promulgó las "Medidas para la administración de servicios de pago de instituciones no financieras" en 2010, estableciendo las condiciones para que las empresas obtengan "licencias comerciales de pago".

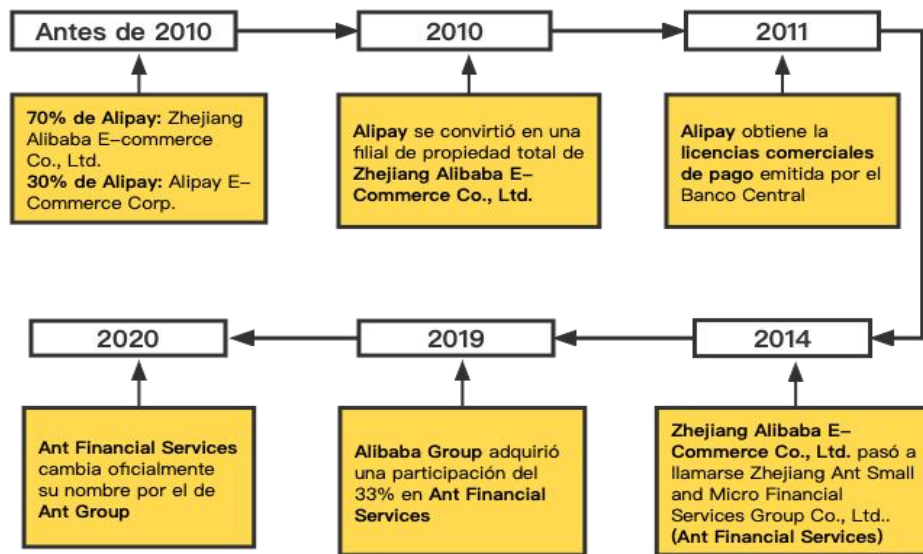
En ese momento, solo las empresas de propiedad nacional podían solicitar el pago de licencias. Sin embargo, la estructura de propiedad de Alipay, Zhejiang Alibaba E-commerce Co., Ltd. representaba el 70% de los principales accionistas, mientras que el otro 30% de las acciones de Alipay E-Commerce Corp, una empresa financiada con fondos extranjeros, las empresas con acciones extranjeras no pueden solicitar una licencia directa. Más tarde, con el fin de solicitar con éxito la primera licencia de pago nacional emitida por el Banco Central, Alipay realizó una transferencia de acciones, transfiriendo también el 30% de la participación de Alipay a Zhejiang Alibaba E-Commerce Co., Ltd. y Alipay se convirtió en una filial de propiedad total de Zhejiang Alibaba E-Commerce Co., Ltd., obteniendo con éxito la primera licencia de pago nacional emitida por el Banco Central (Chen Y. , 2020).

A continuación, Zhejiang Alibaba E-Commerce Co., Ltd. pasó a llamarse Zhejiang Ant Small and Micro Financial Services Group Co., Ltd. (Ant Financial Services). Sin embargo, durante el proceso de transferencia de acciones, Ali, Yahoo y Softbank firmaron un acuerdo complementario relativo a la transferencia de la participación de Alipay. El acuerdo establecía que Alipay pagaría a Alibaba tasas anuales por licencias de propiedad intelectual y por servicios técnicos.

En 2014, el acuerdo se modificó de modo que la entidad que pagaba a Alibaba por la propiedad intelectual y los servicios técnicos pasó de ser Alipay a ser el Ant Group (Yao, 2017). El acuerdo específico se ajustó de la siguiente manera: Ant Group paga un canon anual a Alibaba por propiedad intelectual y servicios de tecnología de software, que equivale al 37,5% del beneficio neto anual antes de impuestos de Ant Financial Services y sus filiales. Hasta 2019, cuando Alibaba Group adquirió una participación del 33% en Ant Financial Services, los derechos de propiedad intelectual pertinentes se transfirieron

a Ant Financial Services, y no se requirieron más pagos de regalías. En 2020, Ant Financial Services cambia oficialmente su nombre por el de Ant Group.

Gráfico 13: Cambios en las empresas asociadas de Alipay.



Fuente: Elaboración propia, consultado 6 junio 2023.

2. Costos humanos y administrativos

El Ant Group, del que forma parte Alipay, tiene oficinas no solo en China, sino también en muchos países de todo el mundo, como Estados Unidos, Australia, Nueva Zelanda, Italia, Francia, Alemania, Reino Unido, Luxemburgo, Países Bajos, Corea del Sur, Japón, Tailandia y Singapur, entre muchos otros (ANT GROUP, 2023). Cada ubicación requiere también gastos de capital para sufragar el funcionamiento diario de la empresa y los salarios, prestaciones, formación y seguros del personal. A medida que la empresa crezca en tamaño y negocio, Alipay tendrá cada vez más empleados y los costes laborales y administrativos serán un coste significativo.

3. Costos de comercialización

Alipay ha invertido mucho en publicidad, marketing y branding para expandir su negocio, aumentar la fidelidad de los clientes y mejorar el uso de sus productos. Por ejemplo, en 2016, Alipay lanzó su primera campaña oficial de recogida de las cinco "fortunas", uniéndose a la Fiesta del Año Nuevo Chino para distribuir 215 millones de RMB en sobres rojos en efectivo a usuarios de todo el país mediante la recogida de las "cinco fortunas", y en septiembre de 2017, Alipay lanzó una recompensa por recomendación de mil millones de RMB para popularizar los pagos móviles y atraer a más usuarios nuevos (Beijing Youth Daily, 2017). Los usuarios recibieron sobres rojos a través de actividades

de barrido de códigos, lo que permitió tanto a los promotores de Alipay como a los barridos de códigos recibir recompensas de sobres rojos, aumentando en gran medida la popularidad y la tasa de uso de los usuarios móviles.

Alipay también proporciona a los usuarios diversos beneficios de descuento, como descuentos de días festivos, sobres rojos de festivos y vales de regalo a través de diversas actividades festivas de vez en cuando. Con la continua inversión en marketing de Alipay, ha ampliado su escala de usuarios y su cuota de mercado.

4. Costes de funcionamiento del negocio

Alipay incluye principalmente la transferencia de fondos y las remesas transfronterizas. Cuando los usuarios utilizan Alipay para realizar transferencias de pagos y remesas bancarias, Alipay proporciona una plataforma para que los usuarios transfieran fondos y tiene que pasar por los servicios de compensación de pagos de NetsUnion Clearing Corporation (una plataforma de liquidación de pagos en red para entidades de pago no bancarias) y los bancos, por lo que Alipay tiene que pagar una cierta comisión de gestión para compensar cada transacción de fondos con los bancos.

Tomados en conjunto, la estructura de costos de Alipay se compone principalmente de costos de servicios de tecnología de software y propiedad intelectual, Costos humanos y administrativos, costos de comercialización y Costes de funcionamiento del negocio, que tienen un impacto significativo en el modelo de ganancias de Alipay.

5.4.2 Fuentes de ingresos

Las fuentes de ingresos del modelo de rentabilidad pueden reflejar concretamente las fuentes y canales de rentabilidad del negocio. En la actualidad, las principales fuentes de ingresos de Alipay proceden de tres áreas: comisiones, tarifas de servicio y comisiones por publicidad;

1. Ingresos publicitarios

Alipay tiene un enorme número de visitas diarias de usuarios, y es muy fácil atraer la atención de los usuarios publicando diversos tipos de anuncios en la página web de Alipay, como banners, anuncios de botones e inserciones, que son sencillos y fáciles de entender. Al mismo tiempo, los ingresos por publicidad son el primer elemento rentable anunciado por Taobao y, en la actualidad, constituyen una de las fuentes importantes de beneficios para Alipay.

2. Ingresos de comisiones

Una de las principales fuentes de ingresos de Alipay es el ingreso por comisiones. En primer lugar, Alipay y el banco determinan una tarifa de gastos de gestión y, a continuación, se cobra un porcentaje de la tarifa al usuario añadiendo a esta tarifa su propia tarifa de gastos de gestión. Las tasas de tramitación se cobran principalmente en estos ámbitos:

➤ **Transferencia.**

Las transferencias se dividen en transferencias por APP y transferencias por ordenador; las transferencias operadas por APP son gratuitas, mientras que a los usuarios normales por ordenador se les cobra una comisión de servicio del 0,1%, a partir de 0,5 RMB y con un tope de 10 RMB. Si se incurre en una comisión, Alipay cobrará al creador una comisión de servicio; transacciones de pago: la comisión se cobra adicionalmente y no se deduce del principal; transacciones de recibo: la comisión se deduce del principal.

➤ **Retiradas con tarjeta bancaria.**

Múltiples cuentas Alipay a nombre real bajo el mismo DNI disfrutan de un cupo básico gratuito de 20.000 RMB (incluyendo transferencias a tarjetas bancarias y reintegros de saldo de cuenta), una vez superado el cupo, el importe excedente se cargará al 0,1%, con un mínimo de 0,1 RMB/vez.

3. Ingresos de tarifa de servicio

➤ **Tarifa de servicio comercial relacionado con la gestión financiera.**

En 2013, Alipay lanzó el servicio Yu'eBao, que permite a los clientes comprar fondos monetarios a través de saldos, lo que genera ingresos; Y el Yu'eBao puede ser seguido para su monitorización, además presenta una flexibilidad comercial. Las compañías de fondos obtienen una gran cantidad de compradores a través de Alipay, mientras que Alipay cobra tarifas de servicio a las compañías de fondos; Además, Alipay también desarrolló Ant Credit Pay, Ant Cash Now, Sesame Credit y otras funciones de préstamo, a través del cobro de intereses de microcrédito del usuario para aumentar la fuente de ingresos.

➤ **Cuota de servicio a comerciantes de Alipay.**

Alipay proporciona servicios de ingresos y gastos para que los comerciantes disfruten de las diversas comodidades que aporta la plataforma, mientras que los comerciantes también deben pagar una determinada tarifa por el servicio. Las comisiones por servicios comerciales se cobran según los cuatro métodos siguientes:



- i. Una sola cantidad de facturación, de acuerdo con el monto de una sola transacción para cobrar una cierta proporción de la tarifa de servicio.
 - ii. La facturación se refiere a la facturación de acuerdo con el número de consultas válidas.
 - iii. La facturación de escalera se refiere a la facturación de acuerdo con diferentes niveles de archivos.
 - iv. Facturación programada, facturación de productos por etapas de acuerdo con el número de períodos (puede elegir comerciantes o usuarios para pagar una tarifa).
- **Comisiones de servicio en la actividad de agencia de pagos**
- La interfaz de Alipay incluye no sólo el servicio de pago vitalicio, sino también el servicio de pago de facturas en nombre del usuario. Los dos servicios se diferencian en que el servicio de pago de facturas de Alipay suele ser un negocio relacionado directamente con las tarifas, como las facturas de agua, electricidad, gas y teléfono, y Alipay paga las facturas de sus usuarios a través de la cooperación directa con organizaciones. En cuanto al servicio de pago de facturas, en el proceso comercial real, Alipay no paga las facturas de los usuarios. Alipay sólo crea una plataforma para conectar a los usuarios y los servicios, y otros comerciantes de pago de terceros pagan las facturas de los usuarios (Zou, 2018). Alipay recauda parte de las tarifas de servicio de comerciantes cooperativos de terceros para aumentar las fuentes de ingresos.
- **Tarifa de servicio técnico**
- Está pensada para algunas empresas que generan transacciones de pago en el funcionamiento de sus sitios web, pero utilizan una plataforma de pago de terceros como instrumento de pago porque el sitio web de la empresa no tiene una plataforma de pago establecida. Alipay cobrará una tasa de servicio técnico en función de esta situación.

Alipay aumenta su flujo de ingresos a partir de los aspectos anteriores y su flujo de ingresos se caracteriza por la diversidad.

5.5 Modelo Canvas de Alipay

A través del análisis de los elementos del modelo de negocio de Alipay mencionados anteriormente, se puede presentar de manera concisa mediante un modelo de lienzo que consta de diferentes módulos. Este modelo proporciona una perspectiva integral que ayuda a las empresas a comprender y describir su modelo de negocio de manera completa.

Tabla 4: Modelo Canvas de Alipay.

Socios Claves  <ul style="list-style-type: none"> - Ant Group - Alibaba Group - Taobao - Agencias de servicio público y gubernamental 	Actividades Claves  <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo y mantenimiento de la plataforma - Servicios de productos financieros 	Propuesta de Valor  <p>Ofrece a los usuarios una forma cómoda, segura y eficiente de realizar pagos, así como una variedad de funciones de servicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Función de pago - Servicios financieros - Servicios de vida cómoda - Compras y entretenimiento - Educación de bienestar público 	Relación con el Cliente  <ul style="list-style-type: none"> - autoservicio en línea - foro comunitario - atención telefónica - offline en varias ciudades 	Segmento de Clientes  <p>Los clientes objetivo de Alipay se han diversificado y desarrollado para abarcar varios grupos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - proveedores de servicios - desarrolladores - usuarios comerciantes - usuarios institucionales - usuarios individuales
Estructura de coste  <ul style="list-style-type: none"> - Costos humanos y administrativos - Costos de comercialización - Costes de funcionamiento del negocio - Costos de servicios de tecnología de software y propiedad intelectual 		Fuentes de Ingreso  <ul style="list-style-type: none"> - Ingresos publicitarios - Ingresos de comisiones - Ingresos de tarifa de servicio 		

Fuente: Elaboración propia, consultado 6 junio 2023.

6. ANÁLISIS DAFO DEL MODELO DE NEGOCIO DE ALIPAY

En este capítulo se analizan los puntos fuertes y débiles internos del modelo de negocio de Alipay, las oportunidades y amenazas del entorno externo mediante el análisis de los factores del entorno externo de la industria de pagos de terceros y los elementos del modelo de negocio de Alipay, con el fin de ofrecer sugerencias para el desarrollo del modelo de negocio de Alipay.

6.1 Fortalezas

En cuanto a políticas y normativas, Alipay cuenta con una licencia de pago para instituciones no financieras expedida por el Estado, lo que la convierte en una parte innovadora e integral de la industria de servicios financieros, haciéndola más reconocible para el público y los comerciantes (Xu, Zhu, & Yuan, 2011).

En términos de tecnología, Alipay cuenta con un avanzado sistema de pago - Ant Financial Services ha lanzado un servicio de computación en la nube específico para la industria financiera, Ant Financial Cloud, que es capaz de crear 707 millones de nuevas órdenes por minuto, alcanzando un nivel que la posiciona como líder mundial. Actualmente no es superado por ninguna otra plataforma de pago de terceros.

El gran número de usuarios es también uno de los puntos fuertes de Alipay. En China, a medida que Internet sigue ganando popularidad, aumenta el número de usuarios que utilizan los pagos en línea. Alipay, que fue un servicio de garantía de crédito de terceros para Taobao al principio de su desarrollo, ha acumulado una gran base de usuarios y dispone de una gran cantidad de recursos de datos de usuarios, lo que la convierte en un objeto con el que muchas empresas quieren cooperar.

Alipay cuenta con importantes socios, como Alibaba Group, Ant Group, instituciones gubernamentales y públicas, lo que refuerza la autenticación de su marca.

Alipay desarrolla una diversidad y construye el ecosistema de pagos para sus usuarios. Su desarrollo actualmente no solo está desarrollando el campo de pago, sino también ampliando la diversidad de sus usuarios y atrayendo a clientes relevantes de diversos campos, que incluyen usuarios comerciantes, usuarios individuales, usuarios institucionales, desarrolladores, proveedores de servicios en muchos aspectos. A medida que el pago electrónico de China y la era de la información continúan desarrollándose, existe un enorme potencial de desarrollo en las etapas posteriores, construyendo completamente un ecosistema de pago relevante.

En comparación con otras plataformas de pago de terceros, Alipay tiene una fuente de ingresos diversificada, estable y sostenible; sus principales ingresos proceden de las comisiones de pago, las comisiones de servicio y las comisiones de publicidad, al tiempo que ajusta su estrategia de comisiones en función de la demanda del mercado y el entorno competitivo, y busca formas de mejorar la experiencia del usuario y aumentar su valor para incrementar los ingresos.

6.2 Debilidades

Alipay es una de las mayores plataformas de pago de terceros en China y su modelo de negocio tiene Fortalezas en muchos sentidos. Sin embargo, también tiene algunas Debilidades.

1. Dependencia de Internet y de la infraestructura tecnológica.

Los pagos de terceros dependen principalmente de Internet para las transacciones. Los usuarios de Alipay necesitan que el comerciante receptor disponga de una red para todas las transacciones. Si se producen fallos en la red, problemas de conexión o de seguridad, los usuarios no podrán realizar pagos, no podrán ingresar fondos en la cuenta y las transacciones podrían fallar, por lo que existe un peligro oculto de dependencia excesiva de Internet para los pagos con Alipay.

2. Dependencia y vulnerabilidad de la tecnología.

Alipay al ser una entidad de pago de terceros, necesita la mejora continua de las funciones de usuario, también requiere cumplir con los requisitos técnicos los cuales aumentan cada día. Todo esto promueve constantemente el desarrollo de los aspectos técnicos de Alipay. Como resultado, Alipay no sólo tiene una fuerte dependencia de la implementación de la infraestructura de Internet, sino también una alta dependencia de la tecnología. Existen riesgos potenciales si la tecnología falla, es defectuosa o no sigue el ritmo de los cambios del mercado, lo que podría provocar interrupciones del servicio, una funcionalidad limitada o la pérdida de Fortalezas competitivas.

3. Dependencia de organizaciones asociadas.

Aunque Alipay cuenta con un sólido soporte técnico, refleja una enorme dependencia de las empresas asociadas en su modelo de negocio real. El modelo operativo de Alipay muestra que coopera principalmente con organizaciones financieras, gubernamentales, bancarias y de terceros para proporcionar diversas funciones a sus usuarios, y cualquier ruptura en la asociación o problemas con las organizaciones asociadas puede tener un impacto negativo significativo en Alipay.

Por ejemplo, en 2010 se puso de manifiesto un grave problema de dependencia tecnológica cuando Alipay cambió su accionariado al expedir China su "licencia de negocio de pagos". En el momento del cambio de accionariado, debían abonarse

al Grupo Alibaba tasas anuales periódicas por licencias y por servicios tecnológicos; hasta la fecha, Alipay sigue estando obligada a pagar tasas por servicios tecnológicos a Ant Group, la empresa matriz de Alipay, tras la adquisición de una participación del 33% por parte del Grupo Alibaba. Por lo tanto, Alipay depende en gran medida de las empresas asociadas que le prestan servicios técnicos.

6.3 Oportunidades

En los dos últimos años, China ha promovido enérgicamente el desarrollo del comercio electrónico en las zonas urbanas y rurales, y ha presentado el "XIV Plan Quinquenal" para el desarrollo del comercio electrónico. (Ministry of Commerce, 2021) Ha planteado requisitos para el desarrollo del comercio electrónico rural, el comercio electrónico transfronterizo, el comercio electrónico de la ruta de la seda, etc., señalando claramente que el comercio electrónico tiene un gran potencial. Junto con el desarrollo del comercio electrónico en zonas urbanas y rurales, Alipay también puede tener nuevas oportunidades de crecimiento. Alipay, a medida que sus funciones continúan mejorando, tiene una amplia gama de áreas de servicio que cubren: B2B, C2C y B2C, que son las tres áreas principales, centrándose principalmente en el área C2C representada por las tiendas de Taobao, con una gran cuota de mercado, y también ha establecido plataformas como Alibaba y Tmall, lo que hace que Alipay esté estrechamente relacionado con el comercio electrónico, y B2B y B2C tienen un gran potencial de desarrollo, lo que traerá nuevas oportunidades de crecimiento para Alipay.

A medida que el estatus internacional de China continúa creciendo, ha habido un rápido y significativo interés en el desarrollo de la industria de pagos de terceros de China en el país y en el extranjero en los últimos dos años. Alipay, como plataforma de pago de terceros influyente en China, ha establecido asociaciones estratégicas con muchos países fuera de China, apoyando actualmente a países como Corea del Sur, Singapur, Taiwán, Japón, Tailandia, Alemania, Australia, Reino Unido, Países Bajos, Finlandia, Estados Unidos, Canadá, Camboya, Mónaco, Israel y Suiza; Alipay puede desarrollar aún más su negocio mediante la cooperación con socios internacionales, proporcionando soluciones de pago transfronterizas y mediante la cooperación con socios internacionales, el suministro de soluciones de pago transfronterizas y la realización de actividades de marketing, Alipay puede seguir desarrollando su negocio internacional, mejorar su influencia, aumentar su competitividad internacional y ampliar aún más sus mercados en el extranjero.

Cambio de los hábitos de consumo de los residentes. Los hábitos de consumo de los residentes chinos han pasado del concepto original de ser frugales a un consumo moderado, y junto con el aumento de los niveles de renta, la capacidad de consumo de la nación también se ha incrementado significativamente. En el siglo XXI, con el desarrollo de la tecnología, surgió el consumo en línea (Zhang, Hua, & LI , 2015). La aparición de plataformas de pago de terceros, representadas por Alipay, rompió el modelo de consumo tradicional. Con el desarrollo digital de la economía china y la promoción de los pagos electrónicos, los hábitos de consumo de los residentes han cambiado de forma sutil, influyendo también en los hábitos de la próxima generación, lo que supone una enorme oportunidad para Alipay; al mismo tiempo, Alipay ha creado un ecosistema de pagos a través de la innovación continua, lo que le brinda oportunidades para seguir ampliando su base de usuarios y su cuota de mercado en los próximos años.

6.4 Amenazas

1. Seguridad de la información en Internet.

Alipay, como plataforma de pago de terceros, sus funciones implican numerosos campos financieros y tecnologías de Internet, y la seguridad de las transacciones es propensa a peligros ocultos. Por un lado, las transacciones de pago se llevan a cabo a través de Internet, y los problemas con la tecnología de seguridad de la empresa facilitan enormemente el robo de las cuentas de los usuarios; por otro lado, la gestión inadecuada de la información de los usuarios o la falta de ética profesional de la empresa pueden provocar la filtración de la información de los usuarios, lo que se traduce en enormes pérdidas.

2. La aparición de delitos penales.

Aunque la aparición de los pagos de terceros proporciona comodidad a los usuarios residenciales, también proporciona una herramienta para que operen muchos infractores de la ley. Estos pueden utilizar las plataformas de pago de terceros para actividades de apropiación indebida de fondos y blanqueo de dinero. Esto puede incluir actos ilegales como el robo de fondos de los usuarios, transacciones fraudulentas y operaciones de blanqueo de dinero; también puede utilizarse para actividades ilegales de recaudación de fondos, violando la normativa financiera pertinente.

3. Cambios en las políticas reguladoras de China.

A medida que la industria de pagos de terceros se desarrollaba y crecía gradualmente, los reguladores comenzaron a prestarle atención e introdujeron una serie de políticas

relevantes, mientras que la regulación china entrevistó a Ant Group (Qiao, 2021), la empresa matriz de Alipay, para rectificar la competencia desleal en el negocio de pagos y desconectar Alipay de otros productos financieros como "Ant Credit Pay" y "Ant Cash Now" y otros productos financieros como conexiones inapropiadas, suprimir activamente el saldo de Alipay. endurecer las políticas que exigen a las instituciones de pago de terceros transferir completamente los fondos de reserva de los usuarios a las cuentas bancarias requeridas, y las instituciones no podrán desviar los fondos de reserva; por otro lado, desconectar las instituciones de los bancos directamente, pasando ambos fondos directos por el control regulador de Netlink, cortando las conexiones directas con los bancos.

4. Amenaza de los competidores.

Con el continuo desarrollo de los pagos de terceros, los productos y servicios de Alipay para los clientes, aunque completos y diversificados, han atraído a más competidores a seguir su ejemplo. Por ejemplo, tras el lanzamiento de la función de Yuebao, otras entidades competidoras han seguido su ejemplo y han lanzado diversos productos similares, que han atraído a algunos grupos de usuarios y han provocado una pérdida de usuarios de Alipay.

5. Amenaza de los bancos tradicionales.

A medida que la industria de pagos de terceros sigue atrayendo usuarios y robando las reservas de los usuarios bancarios, los bancos se han visto presionados por la industria de pagos de terceros y han tomado las medidas correspondientes; el 21 de septiembre de 2015, China Merchants Bank lanzó transferencias en línea todas gratuitas, una medida que abrió el telón de las transferencias gratuitas a través de canales electrónicos de bancos por acciones. el 14 de diciembre de 2015, China UnionPay lanzó un pago flash en la nube junto con una serie de bancos. el 18 de diciembre de 2015, China UnionPay anunció su cooperación con Apple Pay y Samsung Pay, que permite a los titulares de tarjetas UnionPay realizar pagos basados en los chips de seguridad de los dispositivos móviles de Apple y Samsung (Bu, 2016).

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL ESTUDIO

A través del análisis del modelo de negocio de Alipay, se puede observar que colabora con numerosas plataformas de comercio electrónico y empresas, lo que le proporciona diversos canales de uso tanto en línea como fuera de línea. Esto ha generado una base de clientes estable. Al mismo tiempo, Alipay continúa expandiendo su variedad de

clientes y lanzando diversas funciones adicionales. Está planeando desarrollar su propio ecosistema de pagos, con el objetivo de convertirse en una plataforma de pago de terceros que no se limite únicamente a ser una herramienta de pago.

En términos de tecnología, Alipay mejora y optimiza continuamente la seguridad de las cuentas de sus usuarios. Colabora con múltiples organizaciones internacionales de prevención de fraudes y proveedores de seguridad internacionales para aumentar la confianza y seguridad de los usuarios. Alipay también proporciona seguros para los fondos de las cuentas de los usuarios y se compromete a compensar a los usuarios en caso de incidentes de seguridad, como el robo de cuentas. Todo esto ha generado una experiencia de uso positiva y confiable para los usuarios.

En los últimos años, China ha estado promoviendo constantemente el desarrollo del comercio electrónico y la digitalización de la economía. Como resultado, Alipay ha ampliado sus funciones para incluir servicios administrativos en línea para los residentes, lo que ayuda a los usuarios a ahorrar tiempo y evitar trámites innecesarios. Con la creciente dependencia de los usuarios en los pagos electrónicos, ha surgido el hábito social de salir solo con un teléfono móvil para escanear códigos QR y realizar pagos. Sin embargo, el uso generalizado de pagos de terceros por parte de los ciudadanos también ha brindado oportunidades a los delincuentes para cometer diversos tipos de fraudes, robos, lavado de dinero y otras actividades ilegales. Ante esto, los organismos de supervisión del país han implementado diversas medidas legales para proteger la seguridad de los activos de los usuarios. Por ejemplo, han regulado la custodia de los fondos de reserva, cambiando el modelo de negocio de algunas plataformas de pago de terceros, ya que ahora los fondos de reserva se mantienen en una cuenta bancaria supervisada por el Estado.

En resumen, basándose en el análisis del modelo de negocio de Alipay realizado en este documento, se ofrecen las siguientes recomendaciones para su futuro desarrollo y planificación:

1. Mantener el espíritu de innovación de los productos.

Alipay, la primera plataforma de comercio garantizado ha contribuido con éxito al desarrollo de la economía de comercio electrónico de China en los últimos años; En 2003, Taobao introdujo por primera vez la función de garantía de Alipay, resolviendo la crisis de desconfianza entre consumidores y comerciantes;

Después, Alipay ha estado innovando sus productos en los últimos años para atraer a más usuarios mediante la mejora continua de la experiencia del usuario, la satisfacción de sus necesidades y el aumento de su valor; puede optimizar el proceso de pago, simplificar los pasos operativos y ofrecer recomendaciones personalizadas y servicios a medida para aumentar la adherencia y la fidelidad de los usuarios. Además, también puede ampliar activamente su base de usuarios a través del marketing, las asociaciones y la expansión internacional. Sólo si mantienen un espíritu de innovación constante y siguen ofreciendo a los clientes productos y servicios mejores y más completos pueden mantener el liderazgo en el sector.

2. Responder activamente a las políticas nacionales.

Debe cumplir estrictamente las medidas de gestión pertinentes emitidas por el Banco Central y regular y ajustar con prontitud la propia actividad de la entidad de acuerdo con los requisitos normativos de las autoridades pertinentes. Como plataforma de pago de terceros, debe reforzar la supervisión de back-end para evitar actos ilegales y delictivos, tomar medidas estrictas contra el cobro y el blanqueo de capitales, y adoptar el principio de restricción parcial de funciones para los usuarios de cobro malintencionados; en caso de actos sospechosos de blanqueo de capitales, debe reflejar rápidamente a las autoridades reguladoras pertinentes en función de la situación de supervisión y cooperar activamente con las autoridades reguladoras nacionales pertinentes en la investigación de casos.

3. Mejorar la seguridad y confidencialidad del producto.

Con respecto a los riesgos tecnológicos de seguridad, Alipay debe investigar con prontitud los posibles riesgos técnicos, reparar en consecuencia las vulnerabilidades existentes y actualizar continuamente el nivel técnico para cumplir los requisitos de optimización del sistema. En respuesta a los sucesos de riesgo tecnológico de seguridad que se hayan producido, responder a tiempo y tomar medidas correctivas razonables de forma oportuna para reducir la pérdida de usuarios y el impacto de los sucesos de riesgo en la reputación de la empresa. Desarrollar planes de riesgo con antelación para posibles riesgos técnicos en caso de emergencia. Actualizar y alertar a los usuarios sobre los mensajes de prevención del fraude. Alertar a los usuarios con mensajes de prevención del fraude cuando se detecten operaciones de pago irregulares, ayudándoles a salvar sus fondos a tiempo.

4. Controlar la dependencia de cooperaciones importantes

A través de su propia plataforma de servicios, Alipay puede atraer a diversos comerciantes, desarrolladores, proveedores de servicios e instituciones financieras para establecer colaboraciones, desarrollar y mejorar su propio ecosistema digital, reducir su dependencia de otros socios del sector y establecer su propio ecosistema de pagos, lo que puede proporcionar más servicios de valor añadido, ampliar los escenarios de pago y la demanda de los usuarios, y mejorar aún más su competitividad en el mercado.

5. Responsabilidad social y desarrollo sostenible

Alipay ha cumplido activamente con sus responsabilidades sociales y ha promovido el desarrollo sostenible en los últimos años. Han construido una buena imagen corporativa y se han ganado el reconocimiento de los usuarios y de la sociedad apoyando el bienestar público, promoviendo iniciativas ecológicas y de inclusión social, al tiempo que aumentan la buena voluntad de los usuarios hacia la empresa y mejoran la competitividad de sus productos.

En agosto de 2016, Ant Group lanzó Ant Forest un programa de conservación ecológica en Alipay (Yin X. , 2017) . Los usuarios pueden utilizar Alipay para registrar viajes con bajas emisiones de carbono: si utilizan el transporte público, pagan el agua y la electricidad del hogar en línea, compran una tarjeta de transporte en línea, se registran en un hospital en línea, compran billetes de libros en línea y otras acciones con bajas emisiones de carbono pueden reducir las correspondientes emisiones de carbono, ganando así "energía verde" virtual, que puede acumularse hasta un cierto valor para plantar semillas virtuales en Alipay. Si se utiliza esta energía hasta alcanzar un determinado valor, se puede plantar un árbol virtual en Alipay y, en consecuencia, Ant Financial y sus socios pueden plantar realmente un árbol. El arbolito en Alipay debe ser alimentado de nuevo con la "energía verde" para volver a crecer. El Grupo Ant sigue la filosofía ESG (Social, Medioambiental y de Gobernanza) y ha integrado plenamente la sostenibilidad como prioridad en su estrategia global de desarrollo.

Eso es todo lo que se ha presentado en cuanto a las recomendaciones. Se espera que a través del análisis y la exploración del modelo de negocio de Alipay, se pueda entender las posibles desventajas y riesgos que enfrenta, y así proporcionar orientación y referencias para otras empresas, ayudándolas a encontrar un modelo de negocio adecuado para sí mismas.

8. BIBLIOGRAFÍA

- AliPay. (2022). *Plataforma Abierta*. Obtenido de ALIPAY:
<https://opendocs.alipay.com/common/02aq4r?pathHash=e8ea0fcd>
- AliPay. (2023). *¿Cómo convertirse en un proveedor de servicios de Alipay?* Obtenido de ALIPAY: <https://opendocs.alipay.com/p/00ubpa>
- AliPay. (2023). *Comerciantes*. Obtenido de ALIPAY:
<https://opendocs.alipay.com/b/03p6dh>
- AliPay. (2023). *Plataforma de usuarios institucionales*. Obtenido de ALIPAY:
<https://i.antgroup.com/central/docs/doc/5622>
- ANT GROUP. (2023). *Our Offices*. Obtenido de ANT GROUP:
<https://www.antgroup.com/about/our-offices>
- Baidu. (2023). *Alipay*. Obtenido de Baike.Baidu:
<https://baike.baidu.com/item/%E6%94%AF%E4%BB%98%E5%AE%9D/496859>
- Beijing Youth Daily. (2017). *"Los 1.000 millones de sobres rojos de Alipay atraen a los 'grupos de caza de ofertas', la respuesta oficial indica que se han gestionado 800 cuentas"*. Obtenido de mpaypass.com.cn:
<https://m.mpaypass.com.cn/news/201712/29092400.html>
- Bu, H. (2016). *Research on "Alipay" Business Model Based on Business Model Element Canvas*. Obtenido de www.cnki.net:
<https://epub2.yyttgd.top/KCMS/detail/detail.aspx?dbname=CMFD201602&filename=1016075408.nh>
- Cardoso, S., & Martinez, L. (2019). Online payments strategy: How third-party internet seals of approval and payment provider reputation influence the millennials' online transactions. *Electron Commer Res*(19), págs. 189-209. Obtenido de <https://doi.org/10.1007/s10660-018-9295-x>
- Chen, J. (2012). A Conceptual Model Study on Mobile Payment Usage Behavior in the Chinese Cultural Context. *Productivity Research*(04), págs. 110-113.
doi:10.19374/j.cnki.14-1145/f.2012.04.043.
- Chen, Y. (2020). *Análisis de caso | ¿Cuál es la relación entre Ant Group y Alibaba?* Obtenido de SOHU.com: https://www.sohu.com/a/366484112_100058260

- Choi, Y., & Sun, L. (2016). Reuse Intention of Third-Party Online Payments: A Focus on the Sustainable Factors of Alipay. *Sustainability*(8), pág. 147.
doi:10.3390/su8020147
- Country Comparison - Hofstede Insights*. (2023). Obtenido de <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/china,pakistan/>
- Drucker, P. F. (1994). The theory of the business. *Alfred P. Sloan: Critical evaluations in business and management*, págs. 258-282.
- Expansión. (2023). *Datosmacro.com*. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com>
- Faklaris, C., Dabbish, L., Hong, J. I., Shen, H., & Jin, H. (2020). 'I Can't Even Buy Apples If I Don't Use Mobile Pay?': When Mobile Payments Become Infrastructural in China. *Proc. ACM Hum.-Comput. Interact.*(4), págs. 1-26. Obtenido de <https://doi.org/10.1145/3415241>
- Forbes China. (2020). *Every minute, there are 707 million new orders created, setting a new world record for Alipay's OceanBase*. Obtenido de Forbes China: <https://www.forbeschina.com/technology/48906>
- Fu, L. (2018). PEST-SWOT analysis of the impact of Internet finance on financial institutions. *CHINA CIRCULATION ECONOMY*(34), págs. 103-104.
doi:10.16834/j.cnki.issn1009-5292.2018.34.057.
- Guo, S. (2012). *An empirical study on the willingness to use third-party online payment and its influencing factors*. Obtenido de Nanjing University of Science and Technology:
<https://epub2.yyttgd.top/KCMS/detail/detail.aspx?dbname=CMFD2012&filename=1012319891.nh>
- Huang, Z. (2020). The Influence of the Third Party Payment on the Payment and Settlement Business of Commercial Banks. *JOURNAL OF HARBIN UNIVERSITY*, 41(2), págs. 49-52.
- iResearch. (2021). *2021 China Third-Party Payment Industry Research Report*. Obtenido de https://report.iresearch.cn/report_pdf.aspx?id=3785
- Klein, A. (2019). Is China's new payment system the future? *THE BROOKINGS INSTITUTION : ECONOMIC STUDIES AT BROOKINGS*, págs. 6-24.
- Li, H., & Liu, Y. (2016). Review of Business Model's Theories and Evaluation. *ECONOMIC MANAGEMENT*(09), págs. 186-199.
doi:10.19616/j.cnki.bmj.2016.09.014.

- Li, W. (2022). *Según una consultora internacional, Alipay ocupa el primer lugar en el ranking de marcas de confianza entre los consumidores chinos*. Obtenido de Global Times: <https://tech.huanqiu.com/article/48Rjbuc9VmZ>
- Li, Z. (2023). *Esquema de la innovación del modelo de negocio y la transformación estratégica*. Obtenido de MBAlib: <https://doc.mbalib.com/view/4b1e12e2439c4308396ca8876bb57049.html>
- Liu, T., & Cao, J. (2019). Analysis of the impact of third-party payment on the central bank payment system. *Times Finance*(26), págs. 9-10.
- Ministry of Commerce. (2021). *The state council of the People's Republic of China*. Obtenido de https://www.gov.cn/zhengce/2021-11/01/content_5648151.htm
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2004). *An ontology for e-Business models*. Obtenido de SEMANTIC SCHOLAR: <https://www.semanticscholar.org/paper/4-%E2%80%93-An-ontology-for-e-Business-models-Osterwalder-Pigneur/85139070e23b0b3278d73ea51b873acd99352e9c>
- Qiao, Y. (2021). *REUTERS*. Obtenido de <https://www.reuters.com/article/ant-group-financial-regulators-0412-idCNKBS2BZ172>
- Rural Financial Times. (2023). *Alipay colabora con la mayor gestora de fondos de inversión a nivel mundial para ofrecer servicios de asesoramiento en fondos de inversión, con un requisito mínimo de inversión de 800 yuanes*. Obtenido de www.zhgnj.com: <http://www.zhgnj.com/xjr/2020-04-02/A28285.html>
- Shi, A. (2020). *82 compañías de fondos abren sucursales en Alipay, atrayendo a más de 120 millones de seguidores*. Obtenido de Securities Times: <https://www.stcn.com/article/detail/184722.html>
- Slotta, D. (2023). *Digital payments in China - statistics & facts* . Obtenido de Statista Estadísticas : <https://www.statista.com/topics/1211/digital-payments-in-china/>
- Tian, R. (2018). Research on the business model of Alipay based on value network. *Times Finance*(33), págs. 240-250.
- Tian, X. (2021). *Research on government regulation in the development of new Internet finance*. Obtenido de Shandong University of Finance and Economics: <https://1.15.146.118/KCMS/detail/detail.aspx?dbname=CMFD202201&filename=1021786198.nh>

- Wang, L. (2021). Third-party payment platform supervision: progress, problem and improvement suggestions. *Price:Theory & Practice*(08), págs. 28-34.
doi:10.19851/j.cnki.cn11-1010/f.2021.08.243.
- Wei, X., & Yuan, Y. (2020). Study on the Security of Alibaba's Payment Platform——Take Alipay as an Example. *Henan Science and Technology*(07), págs. 17-20.
- Wu, R. (2021). Analysis of the impact of third-party payment on commercial banks' payment and settlement risks. *MARKETING*(03), págs. 92-93.
- Wu, X., & Chen, J. (2011). Market segmentation of third-party payment institutions. *Financial Explore*(02), págs. 26-28.
- Xiong, H. (2020). Analysis of the development history and current situation of third-party payment. *Times Fiance*(35), págs. 112-114.
- Xu, C., Ou, M., & Yang, L. (2013). Study of the role of cultural characteristics on user adoption of mobile payments. *Inquiry into Economic Issues*(10), págs. 144-153.
- Xu, Q., Zhu, C., & Yuan, Y. (2011). Análisis DAFO de los pagos de terceros en China. *CONTEMPORARYECONOMICS*, págs. 58-59.
- Yan, J. (2022). *Analysis of the current situation and development trend of China's third-party payment industry in 2021, with tightening regulation and a scarce number of payment licenses*. Obtenido de huaon.com:
<https://www.huaon.com/channel/trend/825942.html>
- Yao, X. (2017). Estudio de la estructura de ingresos y costos de Alipay basado en el análisis SWOT. *Electronic Bussiness*, págs. 20-21.
doi:10.14097/j.cnki.5392/2017.29.008.
- Yin, C., & Zhou, Y. (2020). Discussion on the Development of China Mobile Payment Internationalization under the Background of Cultural Confidence. *Economic Forum*(03), págs. 35-46.
- Yin, X. (2017). *Ant Forest: from virtual trees to real forests*. Obtenido de CHINA PLUS:
<https://chinaplus.cri.cn/chinaplus/mychina/life/35/20171027/44853.html>
- Yu, S., & Zhuo, Y. (2021). Analysis of the business model of third payment and potential Risks - Take Alipay as an example. *Fortune Today*(14), págs. 33-34.
- Yu, T. (2017). *The main applications of smart phones and their security*. Obtenido de Haaga-Helia University of Applied Sciences:
https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/138014/Yu_Tianyang.pdf?sequence=1

- Zhang, T., Hua, L., & LI, W. (2015). Research on Sustainable Development of Internet Finance ——Based on PEST analysis. *JOURNAL OF JIAYING UNIVERSITY(Philosophy & Social Sciences)*, 33(1), págs. 39-42.
- Zhao, Y. (2010). *Modern Business Trade Industry*(04), pág. 288. doi:10.19311/j.cnki.1672-3198.2010.04.177.
- Zhen, S., & Lin, Z. (2018). What Promotes Customers' Trust in The Mobile Payment Platform: An Empirical Study Of Alipay In China. *CONF-IRM 2018 Proceedings.*, pág. 45. Obtenido de <http://aisel.aisnet.org/confirm2018/45>
- Zheng, S., Zheng, K., & Guo, J. (2019). *Exploración del desarrollo y los riesgos de los pagos de terceros en China*. doi:10.13298/j.cnki.ftat.2019.05.005
- Zhong, X. (2018). *The Challenge of Internet Third-Party Payments to Commercial Banks--Taking Alipay as an Example*. Obtenido de <https://epub2.yyttgd.top/KCMS/detail/detail.aspx?dbname=CMFD201901&filename=1018957391.nh>
- Zhu, H. (2014). *GDP growth will slow to 7.2% next year*. Obtenido de Sina.cn: <http://finance.sina.com.cn/zl/china/20141231/073521204086.shtml>
- Zou, Y. (2018). Análisis del modelo de negocio rentable de Alipay. *Sweeping over the Management*, págs. 129-130. doi:10.14097/j.cnki.5392/2018.06.053.