



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
ICADE

**¿QUÉ RETOS TIENEN LOS
NEOBANCOS FRENTE LA BANCA
TRADICIONAL?
DAFO de los Neobancos en España**

Autor: María Amparo Mendoza Pérez
Director: Dr. Natalia Cassinello Plaza

MADRID | Marzo 2024

Resumen

En este Trabajo de Fin de Grado se aborda un análisis comparativo entre la banca tradicional y los neobancos, explorando las diferencias fundamentales en sus modelos de negocio, tecnologías empleadas y enfoques estratégicos. Se examinan aspectos como la digitalización de servicios financieros, la agilidad en la toma de decisiones y la experiencia del cliente. Además, se evalúa el impacto de los neobancos en la industria financiera, considerando su capacidad para innovar y adaptarse a las demandas cambiantes del mercado. Se realiza una comparativa entre la banca tradicional y los neobancos mediante un análisis DAFO, explorando los factores internos y externos que permiten identificar las palancas de los neobancos así como los retos que encuentran en la banca tradicional en la actualidad.

***Palabras clave:** Neobanco, banca tradicional, sector bancario, Fintech, innovación tecnológica, digitalización.*

Abstract

In this Final Degree Project, a comparative analysis between traditional banking and neobanks is addressed, exploring the fundamental differences in their business models, technologies used and strategic approaches. Aspects such as the digitalization of financial services, agility in decision making and customer experience are examined. In addition, the impact of neobanks on the financial industry is evaluated, considering their ability to innovate and adapt to changing market demands. A comparison is made between traditional banking and neobanks through a SWOT analysis, exploring the internal and external factors that allow identifying the levers of neobanks as well as the challenges they encounter in traditional banking today.

***Key words:** Neobank, traditional banking, banking sector, Fintech, technological innovation, digitalization.*

ÍNDICE

1. Introducción	5
1.1 Objetivo.....	7
1.2 Metodología	7
2. El sector bancario en España	9
2.1. Banca tradicional	9
2.1.1 <i>Concepto de banca tradicional.</i>	9
2.1.2 <i>Sector bancario español desde 2008</i>	11
2.1.3 <i>La banca tradicional español en 2023 en España</i>	12
2.2. Fintech: caso de los Neobancos	13
2.2.1 <i>Definición y tipología</i>	14
2.2.2. <i>Limitaciones de los neobancos</i>	17
3. El papel de los neobancos en el sector bancario español	18
3.1 Estado actual de los neobancos en España	18
3.2. Nichos principales de los neobancos	20
3.3. El caso de Revolut comparado con Banco Santander.....	21
3.3.1. <i>Principales características del Caso Revolut</i>	21
3.3.2. <i>Principales características Banco Santander</i>	24
3.3.3. <i>Comparativa del ROE (Return on equity) (2018 – 2022) entre los dos bancos</i>	25
4. Análisis DAFO de los Neobancos	28
4.1. Debilidades	28
4.2. Amenazas.....	32
4.3. Fortalezas	34
4.4. Oportunidades	36
5. Conclusiones	39
Bibliografía.....	43

ÍNDICE DE GRÁFICOS, FIGURAS Y TABLAS

Gráfico 1: Prioridades estratégicas que los directivos bancarios planean invertir o desarrollar durante los próximos tres a cinco años para aprovechar las tendencias a largo plazo (en %).	6
Gráfico 2: Depósitos de clientela en España y cuotas de mercado de los grandes bancos españoles.	13
Gráfico 3: Valor global de la inversión en Fintech 2014 – 2021 (en millones de \$). ...	14
Gráfico 4: Reparto de los nuevos clientes captados por la banca en 2023 (en % sobre el total de altas en el último año).	19
Gráfico 5: Ratios de rentabilidad de Revolut vs Santander 2018 – 2022 (en %).	26
Gráfico 6: Ratios de rentabilidad de Revolut 2018 – 2022 (en %).	27
Gráfico 7: Evolución anual del número de oficinas del sistema bancario en España desde 2010 a 2018.	35
Figura 1: Comparativa de productos contratados entre neobancos y banca tradicional en España en 2023 (en %)	21
Tabla 1. Tabla comparativa de productos ofrecidos ‘Fintech’ vs banca tradicional	31

1. Introducción

La comodidad y la digitalización son dos conceptos muy ligados entre sí, lo cual, aplicado al sector bancario, nos lleva al nacimiento de los neobancos, siendo el primero de ellos creado en Alemania en el año 2009; Fidor Bank. (FISA Group, s.f.).

Un neobanco es una entidad que ofrece servicios para satisfacer las necesidades financieras básicas de la población basándose en plataformas digitales. Se basan por lo tanto en la tecnología empleando canales digitales y, en especial, el uso de los dispositivos móviles y en la simplicidad de los productos ofertados, centrándose en ofrecer al cliente una experiencia intuitiva (BBVA Research, 2016).

El uso de la tecnología, la compra online de todo tipo de productos y la facilidad de poder llevar a cabo cualquier gestión con un solo *click* ha hecho que los bancos tradicionales innoven en su forma de operar para adaptarse a las necesidades de la sociedad actual. La aparición de los neobancos ha supuesto una transformación digital en paralelo al proceso de digitalización del sector bancario. Según Funcas, existen 275 bancos en el mundo actualmente y sus clientes superan los 9 millones en España (Sobrino,2023). La cuestión es qué actividades seguirán haciendo los bancos tradicionales y cuáles serán realizadas por neobancos u otras empresas. La transformación del sector de la mano de los neobancos afecta a los clientes y la estrategia de los bancos.

Tanto el aumento de servicios *on-line* como el uso de nuevas tecnologías es una tendencia que está transformando la forma de hacer banca y seguirá siendo un reto para la próxima década de acuerdo con la encuesta publicada por SAS: *Banking in 2035* y realizada a más de 500 ejecutivos de banca tradicional y bancos digitales (Economist Impact, 2022).

Según esta encuesta, las estrategias más efectivas para ganar ventaja en el sector bancario según los directivos son: invertir en ciberseguridad y protección de datos, mejorar la experiencia del usuario incluyendo la tecnología y el análisis de datos, y fomentar el intercambio de información de datos mediante el pago digital, protección contra fraude y contra el blanqueo de capitales.

Gráfico 1: Prioridades estratégicas que los directivos bancarios planean invertir o desarrollar durante los próximos tres a cinco años para aprovechar las tendencias a largo plazo (en %).



Fuente: Elaboración propia según SAS: *Banking in 2025: global banking survey report*. (2022).

Ante estas tres tendencias, encontramos la realidad del sector bancario según los directivos entrevistados: un 38 % afirmaban que en sus organizaciones no se había invertido en ciberseguridad ni protección de datos, frente a un 44 % en cuyas organizaciones no habían mejorado la experiencia del consumidor y un 49% que no había mejorado el proceso de datos e intercambio de información. Por este motivo, encontramos una amenaza por parte de los neobancos, que cumpliendo con estas estrategias hacen frente a la banca tradicional. La transformación digital representa la principal prioridad para los líderes bancarios entre los próximos tres y cinco años, algo en lo que un 57% de directivos coinciden (Economist Impact, 2022). Esta digitalización del sector ha supuesto en la práctica que la actividad bancaria se deconstruya en tres áreas de negocio como creadores de productos financieros, procesadores de transacciones y oferentes de servicios a los clientes.

En este contexto, hay neobancos que se han transformado en bancos, bancos tradicionales que han adquirido o creado sus propias estructuras digitales, y Fintechs que ofrecen servicios digitales que se asimilan a servicios ofrecidos por

los neobancos (Skinner 2014). Se plantea entonces cual es la diferencia entre un banco tradicional que presta servicios digitales directamente o a través de sus FinTech y un neobanco, y neobancos convertidos en banco con licencia bancaria. Para entender esta nueva forma de competencia en el sector bancario se realiza un análisis DAFO que permita identificar tendencias y diferencias en el panorama de la actividad bancaria desde el punto de vista de los neobancos.

Un ejemplo de esto es Revolut, un neobanco que pasa a ser banco en el año 2022. Se trata de una tipología de banco que, en un inicio, gracias a su gran comodidad gracias a su alto grado de digitalización, permite captar a un gran volumen de clientes, especialmente popular entre un público joven. Además, en febrero de 2024 esta entidad ofrecía a sus clientes la posibilidad de invertir a través de *robo advisor*¹ en España, contando con una tarifa de gestión anual del 0,75 %. (Valencia Plaza, 2024).

1.1 Objetivo

El objetivo de este trabajo fin de grado es identificar las principales diferencias entre los bancos tradicionales y los neobancos en España para analizar las oportunidades y amenazas de la aparición de los neobancos en la actividad bancaria a través de un DAFO.

1.2 Metodología

Para llevar a cabo este estudio sobre la evolución de los neobancos en España y la posible amenaza para la banca tradicional se realizará tanto un análisis cualitativo como cuantitativo y una revisión de la literatura especializada del sector. Además, se hace uso de la literatura académica relacionado con el objeto del trabajo.

Se lleva a cabo una metodología DAFO (Humphrey, 2005) para los neobancos, lo cual permitirá analizar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas. De esta manera, se analiza qué efectos tienen los neobancos en el sector bancario

¹ Robo advisor: plataforma de inversiones automatizada y digital que se nutre de algoritmos para gestionar los patrimonios de sus clientes (Beketov, Lehman, & Wittke, 2018).

tradicional. Para este análisis se han seleccionado dos entidades, Revolut como neobanco convertido a banco y Banco Santander como banco universal tradicional. Para el análisis cuantitativo se analizará la información pública de los de las dos entidades, así como informes del sector. Todos los datos numéricos son recogidos de los informes anuales de las entidades. Otras fuentes serán estudios académicos, así como informes de auditorías como KPMG o datos recopilados por consultoras como Oliver Wyman, además de revistas del ámbito financiero. De esta manera, se analiza qué efectos tienen los neobancos en el sector bancario tradicional.

El trabajo se estructura en 5 capítulos: la introducción (capítulo 1) para posteriormente hacer un resumen del sector bancario en España e identificar las principales características de la banca denominada tradicional y de los neobancos (capítulo 2). En el capítulo 3, se ve cuál es la situación actual de los neobancos en España, comparando finalmente un neobanco (Revolut) con un banco tradicional (Santander).

Por último, el análisis DAFO de los neobancos (capítulo 4) observa cuáles son las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de los neobancos, que nos permite realizar una comparativa con la banca tradicional.

Finalmente, en el capítulo 5 se exponen las conclusiones del trabajo para establecer qué retos suponen la aparición de los neobancos a la banca tradicional, contando con la posibilidad de convertirse en banco posteriormente.

2. El sector bancario en España

En este apartado, se examina el funcionamiento de la banca tradicional, destacando sus estructuras y procesos clave. Se analiza la evolución del sector bancario desde la crisis financiera de 2008 hasta la actualidad, resaltando los principales desafíos y cambios regulatorios que han influido en su dinámica. Además, se exploran las características, tipos y limitaciones de los neobancos, como elementos innovadores que han surgido con enfoques digitales en la prestación de servicios financieros.

2.1. Banca tradicional

2.1.1 Concepto de banca tradicional.

En cuanto al origen de la banca, cabe destacar que es un concepto que surge en Babilonia en el siglo XVIII a.C., donde los sacerdotes ejercían la labor de banqueros concediendo préstamos. Como indica Cobo (2018), llegan entonces una serie de cambios relevantes al instalar el modelo griego bancario. Finalmente, los normandos conquistan Inglaterra mostrándose una evolución en la banca tradicional, acompañado a su vez de la presencia cristiana en el Mediterráneo.

En España, en el contexto de la Edad Media, se establecen las casas de cambio y préstamo en las principales ciudades del país. Los primeros bancos como tal surgen en Barcelona en el año 1401 y en Aragón en 1407. Se trataron de instituciones que llevaron a cabo el desarrollo económico y financiero español, surgiendo posteriormente otros bancos como el Banco de San Carlos en 1782 (Banco Santander) o el Banco de Bilbao (BBVA) en 1857 (García, 2015).

Los bancos tradicionales son los intermediarios financieros que emiten cuentas corrientes, aceptan depósitos y otorgan préstamos. Además, llevan a cabo el mantenimiento de depósitos líquidos, dinero que se utiliza para la fluidez de la economía. La banca tradicional se divide en 4 secciones: cuentas corrientes, financiación y préstamos, pagos y activos financieros y mercados de capital (Martín, 2020).

El papel que desempeña la banca tradicional es el de agentes de pago a través de las cuentas corrientes de sus clientes, o mediante cheques. Otras formas de pago son la Cámara de Compensación Automatizada, transferencias telegráficas,

EFTPOS (Electronic Funds Transfer at Point of Sale) y cajeros automáticos. La operación de los bancos tradicionales consiste en “pedir dinero prestado aceptando fondos depositados en cuentas corrientes, a plazo y emitiendo títulos de deuda como billetes y bonos.” (Cobo,2018)

Por lo tanto, los bancos juegan un papel primordial en el sistema financiero en torno a cuatro tipos de actividades que ha sido la base de los bancos tradicionales: 1) el captar depósitos principalmente a través de las cuentas corrientes de los clientes,2) la realización de transacciones (ofreciendo un servicio de gestión de cobro de nóminas y pagos de recibos entre otros), 3) la concesión de préstamos y 4) asesoramiento financiero. Se considera banca tradicional a la forma en la que se ha ido operando para hacer negocios basada en la apertura de una cuenta en una sucursal bancaria física, para posteriormente poder realizar transacciones de forma presencial, acompañado de un asesoramiento por parte del personal de la banca. (Banco Mundial, 2018).

No obstante, el concepto de banca tradicional evoluciona a lo largo del tiempo junto con la transición tecnológica, social y cambios legislativos, evolucionando a banca electrónica, digital, aparición de Fintech y neobancos, así como conceptos de *open banking*² y *open finance*³. Si bien coexiste la banca tradicional con los nuevos modelos de hacer banca.

Por lo tanto, observamos una evolución desde los inicios de la banca tradicional en Babilonia hasta el desarrollo de la banca digital actual. Los bancos tradicionales han sido pilares del sistema financiero, facilitando transacciones, préstamos y asesoramiento financiero. Sin embargo, con el avance tecnológico y los cambios sociales y legislativos, ha surgido una evolución hacia la banca electrónica y digital, así como la aparición de Fintech y neobancos. Aunque coexisten con la

² *Open banking*: Banca abierta. Concepto que combina banca y tecnología ofreciendo la seguridad de la banca en un entorno digital. Se refiere a un nuevo modelo de banca que se abre a proveedores externos (Zunzunegui,2018).

³ *Open finance*: Herramienta para compartir información financiera de clientes, servirá para hacer un mejor análisis de los perfiles de riesgo y de las necesidades de los ciudadanos y empresas (Delgado, 2023).

banca tradicional, estos nuevos modelos están transformando la forma en que se realiza la banca.

2.1.2 Sector bancario español desde 2008

Resulta necesario hacer un breve resumen de las principales implicaciones de la crisis financiera del 2008 en el panorama del sector bancario español desde 2008, momento de crisis financiera mundial. En este punto, la solvencia del sistema bancario y el sistema crediticio en general se ve gravemente afectado por la quiebra del banco estadounidense Lehman Brothers. La crisis financiera afectó a los Bancos y Cajas de Ahorros en España, impacto relacionado según la entidad con la burbuja inmobiliaria, teniendo graves consecuencias en el PIB, aumentando el desempleo y reduciendo a su vez la concesión de préstamos a las familias y empresas españolas (Martín, 2020).

En 2009, la tasa de descenso del PIB fue de un 3,6 %. A principios de 2010, la tasa de desempleo se estableció en un 20%, con un incremento de desempleados en 2009 del 60,2 %. (Banco de España, 2023)

La crisis financiera a nivel internacional estalla con los primeros impagos de las hipotecas *subprime*⁴ y la renovación de las titulizaciones realizadas con dichos activos en el mercado inmobiliario de EE. UU. Crisis que pasa posteriormente a los gobiernos, con el estallido del caso de las estadísticas financieras en Grecia, lo cual produjo un colapso de los flujos crediticios globalmente.

Ante esta situación, tanto el Banco de España como los diferentes gobiernos que fueron sucediendo en el país tomaron una serie de medidas para resolver este problema que afectaba a toda la población. Entre sus acciones está la reforma de las cajas de ahorros, y su transformación jurídica a Bancos y parte a fundaciones. Fue un proceso de ayudas gubernamentales y fusiones en el sector para poder establecer una mayor fortaleza financiera.

⁴ *Subprime*: comúnmente llamada hipoteca basura, es una modalidad de hipoteca habitualmente utilizada para la compra de vivienda, considerada de alto riesgo debido a la persona a la que se le concede (prestatario). Se trata de aquellas hipotecas que tienen un alto nivel de riesgo porque se conceden a personas que en condiciones normales no optarían a una (Datos macro, s.f.).

Consecuentemente, pasó de haber 45 cajas de ahorros en España a sólo 19 en el año 2010, algunas de las cuales fueron las siguientes: Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Madrid (Caja Madrid), de Valencia, Castellón y Alicante (Bancaja), de Asturias (CajaSur), Extremadura (Caja Extremadura), Jaén, Granada y Almería (Caja Granada), de Gipuzkoa y San Sebastián (Kutxa), Caja de Ahorros del Mediterráneo (CAM o de Cataluña (Catalunya Caixa). Consecuentemente, pasó de haber 45 cajas de ahorros a sólo 19 en el año 2010. (Redondo, 2023)

En el año 2012, se analizó la situación global del sector con un test de stress para identificar las entidades y su situación, así como las necesidades de posibles ayudas. España pidió un crédito de 100 mil millones de euros a la Unión Europea en 2012 para poder recapitalizar su sistema bancario y poder resolver así los problemas de liquidez producidos tanto por la crisis financiera global como por las consecuencias de la burbuja inmobiliaria (Mink & Pool, 2018).

La crisis financiera tuvo muchas implicaciones que no son objeto de análisis en este trabajo fin de grado, pero que afectaron a la forma de hacer banca por la situación macroeconómica, la liquidez en los mercados financieros, la reducción de la confianza de depositantes e inversores y la reducción de márgenes en el sector. (Banco de España, 2017). Los tipos de interés subieron en 2008, pero para luego descender hasta llegar a ser negativos e intentar reactivar la economía. La crisis de liquidez en el mercado, de solvencia de entidades bancarias y la falta de confianza en los bancos se une con una revolución digital y la tecnología *blockchain*⁵ que inicia la revolución Fintech. Es el comienzo del cambio de la forma de hacer actividades bancarias.

2.1.3 La banca tradicional español en 2023 en España

Actualmente, hay seis bancos españoles cotizados en España: CaixaBank, Santander, BBVA, Sabadell, Bankinter y Unicaja, que acumulan un total de 1,241 billones de € en depósitos en conjunto y que suponían una cuota de mercado del 76,2% a finales de 2023. (Sobrino, 2023)

En relación con las cuotas de mercado de estas entidades, CaixaBank, Santander y BBVA son los que tiene mayor cuota de depósitos. Como indica Sobrino, el

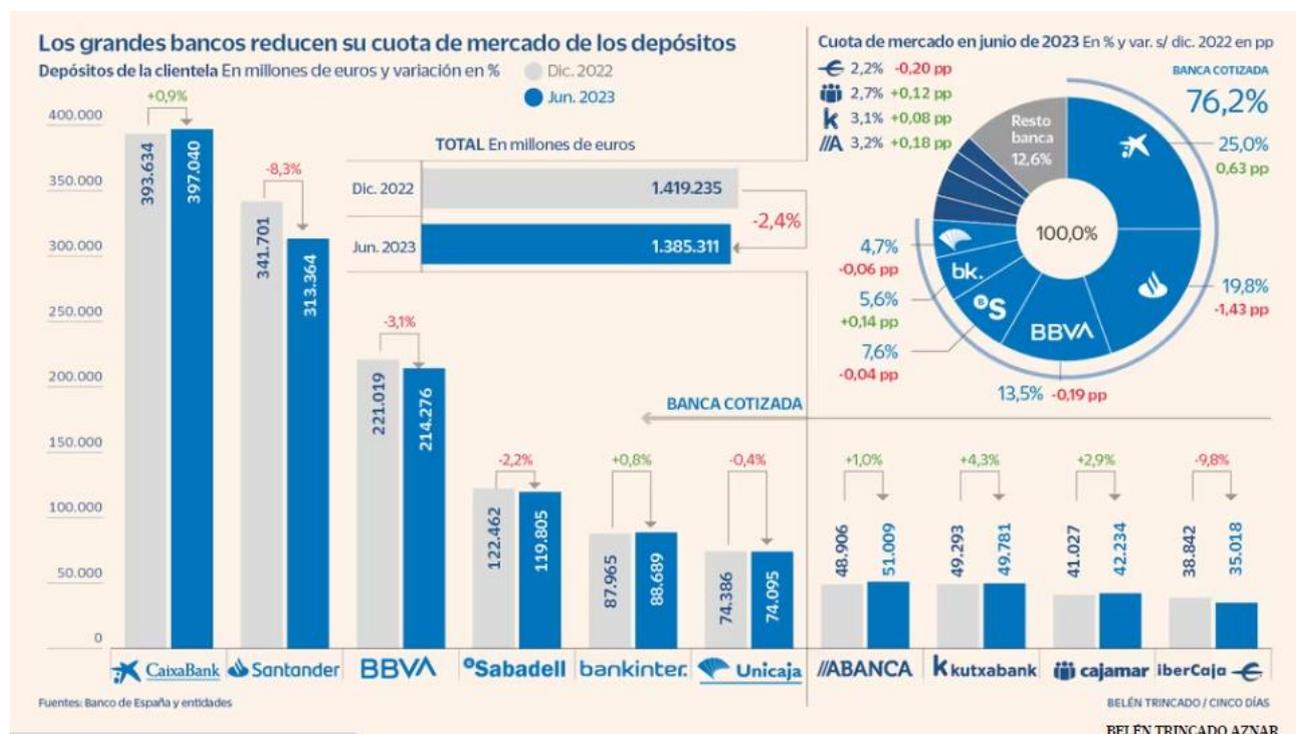
⁵ Blockchain: Libro de contabilidad inmodificable y compartido que facilita el proceso de registro de transacciones y seguimiento de activos en una red empresarial (IBM, s.f).

banco Santander sufrió una caída a finales del año pasado, concretamente de 8,3% desde el cierre de 2022, y sigue contando con un 19,8% actualmente. BBVA, por su parte, abarca una cuota de 13,5% mientras que Sabadell ha caído en un 2,2%. Unicaja cuenta con un 4,6% de cuota de mercado, pero CaixaBank sigue siendo líder del mercado nacional de depósitos, con una cuota del 25%. Por otra parte, Bankinter ha elevado su cuota al 5,6% a cierre de 2023.

Gráfico 2: Depósitos de clientela en España y cuotas de mercado de los grandes bancos españoles.

Gráfico 2.1. Depósitos de la clientela en España junio 2022 vs junio 2023 (en millones de euros y variación en %).

Gráfico 2.2. Cuota de mercado de los grandes bancos españoles (en %).



Fuentes: Periódico EL PAÍS a partir de los datos del Banco de España y entidades (2023).

En un análisis realizado por KPMG, el consejero delegado de Banco Sabadell, César González-Bueno, asegura que “los bancos españoles cuentan con liquidez y son rentables, por lo que se encuentran en una posición cómoda y prevén estabilidad en el sector financiero.”

2.2. Fintech: caso de los Neobancos

La principal revolución para la banca tradicional comienza de la mano de la tecnología aplicada a finanzas y las Fintech. Empresas que, no siendo bancos, realizan actividades

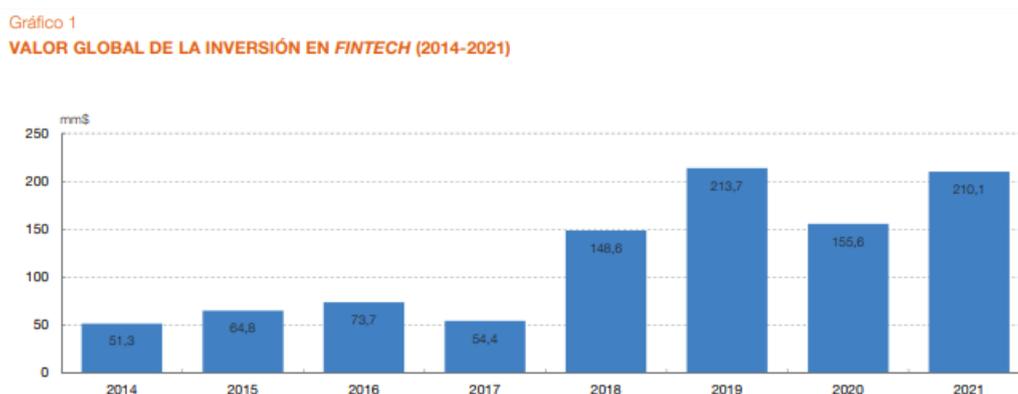
que hasta entonces solo realizaban los bancos. A continuación, se describe el concepto de estos nuevos competidores y en concreto el caso de la aparición de los neobancos en España.

2.2.1 Definición y tipología

El concepto Fintech nace de la fusión entre los términos *Finance* y *Tecnology*. Es un concepto de podemos definir como: “todas aquellas actividades que impliquen el empleo de la innovación y los desarrollos tecnológicos para el diseño, oferta y prestación de productos y servicios financieros” (Alter Finance Group, 2023) o “denominación genérica que sirve para designar a todas aquellas actividades financieras que utilizan las nuevas tecnologías digitales de la información y comunicación para mejorar su eficiencia en la prestación de servicios financieros” (Aguilera, 2021).

Las Fintech encuentran su origen en la crisis financiera de 2008, donde las pérdidas de confianza en las entidades bancarias hacen que surjan nuevas tecnologías como alternativa. Entre 2005 y 2016, las empresas Fintech pasaron de ser 5.5 mil millones a 100 mil millones en 2016. En 2022, la inversión de las empresas alcanzó 43.600 millones de dólares en el primer trimestre. Como indica Technavio (BBVA,2010), se prevé un crecimiento de este sector entre 2022 y 2027 alcanzando los 227.220 millones de dólares.

Gráfico 3: Valor global de la inversión en Fintech 2014 – 2021 (en millones de \$).



FUENTE: Elaboración propia, a partir de datos de KPMG (2022).

Fuente: Banco de España a partir de los datos recopilados de KPMG (2022).

Dentro de este sector encontramos un aumento en la utilización de entidades y servicios digitales, tanto los ofrecidos por los bancos tradicionales como los

neobancos, una nueva modalidad de banca que ha cobrado cada vez más importancia. Según indica La Vanguardia (2023), el número de clientes en Imagin, CaixaBank y Openbank, todos ellos bancos digitales pertenecientes a grupos bancarios tradicionales, aumenta hasta alcanzar la cifra de 2 millones de nuevos clientes. Además, la visión tecnológica de las finanzas representada en los neobancos permite un menor coste a la vez que una mayor transparencia y comodidad. (BBVA,2022)

Las empresas Fintech han hecho posible el surgimiento de la banca electrónica y, con ello, los neobancos. Se trata de los nuevos bancos digitales, que pretenden sustituir a la banca tradicional. Lo podemos definir como “un nuevo tipo de banco que es totalmente digital, sin sucursales físicas, y de propiedad 100% independiente de otro banco tradicional” (Hopkinson et al., 2019).

Este tipo de bancos ofrecen una serie de soluciones innovadoras, como la ausencia de oficinas físicas. Este es, sin duda, un elemento diferenciador que supone menores costes para las entidades de este tipo. La digitalización permite que la forma de operar de los neobancos sea mucho más rápida, usando sus recursos de forma más eficiente. Los neobancos operan a través de aplicaciones ofreciendo menos productos que la banca tradicional, pero centrándose en ellos, lo que permite aumentar su calidad (Cobo, 2023).

Las principales características de esta nueva modalidad bancaria se centran en un menor número de barreras de entrada, una reducción de costes y una experiencia más sencilla e intuitiva para el consumidor. Según el estudio realizado por KPMG en 2021, un 15% - 20% de clientes utiliza la banca electrónica para operar en su día a día. Actualmente, muchas de las operaciones bancarias prescinden de la presencia física en las oficinas, brindando una mayor flexibilidad y comodidad antes cualquier problema que surja al cliente. Por ejemplo, un 90% de las operaciones en BBVA se pueden realizar desde un teléfono móvil (KPMG, 2021).

Por otra parte, una de las características a destacar en los neobancos es que, mediante el Big Data⁶, estos bancos pueden ofrecer un servicio electrónico a un coste mucho

⁶ Big Data: Conjuntos de datos cuyo tamaño va más allá de la capacidad de captura, almacenado, gestión y análisis de las herramientas de base de datos. (McKinsey Global Institute,2011).

menor. Por este motivo, la nueva banca digital puede centrarse en una mayor atención al cliente sin dejar de lado la rapidez y calidad de sus productos básicos.

Asimismo, en la sociedad actual donde contamos con una gran variedad de opciones y donde tenemos que tomar decisiones constantemente, la fidelización del usuario se traduce en mayores ganancias. Para captar su atención y, más importante, para retenerla, es necesario ofrecer exactamente lo que busca el consumidor. Es decir, ofrecer los productos que necesita el cliente, como la facilidad de poder solicitar una tarjeta bancaria pulsando un botón en una App de móvil o bloquearla en caso de robo.

Algo destacable es también la posibilidad de poder sacar dinero en un cajero automático sin la necesidad de llevar contigo la tarjeta física (por ejemplo, con Santander o BBVA entre otros, ya que son servicios que ofrecen de forma generalizada otros bancos). Accediendo a la App Santander, el cliente puede tanto pagar con el móvil en cualquier establecimiento que permita el pago con tarjeta como sacar dinero en efectivo en cualquier cajero automático con tecnología *contactless*. Este tipo de experiencias que se ajustan al modo de vida y a los hábitos del consumidor actual se traducen directamente en una fidelización de este.

En relación con los neobancos es preciso diferenciar los distintos tipos de neobancos existentes:

- Los neobancos son entidades que no cuentan con licencia bancaria, pero si ofrecen servicios bancarios. Hay neobancos que cuentan con licencia de dinero electrónico, pero no bancaria. Esto permite que sus clientes puedan enviar, recibir y almacenar dinero electrónico (Cobo,2021). Un ejemplo es Bnext.
- Hay neobancos que adquieren licencia bancaria, que operan como bancos tradicionales, pero que no cuentan con sucursales físicas (o una representativa) y se caracterizan por su alto grado de digitalización. Esto permite a la entidad actuar como un banco sin necesitar de un tercero que gestione sus operaciones, según indica Cobo (2021). Algunos ejemplos son Revolut o N26, que ofrecen al cliente contar con los mismos servicios que en la banca tradicional de manera más fácil y accesible.

2.2.2. *Limitaciones de los neobancos*

Los neobancos cuentan con una serie de limitaciones frente a la banca tradicional. Estas se centran, principalmente, en la confianza que genera al consumidor. En general, el cliente elige su entidad bancaria en torno a la confianza y a la reputación de esta, contando con la antigüedad y reputación en el sector, además de la existencia de la supervisión de los bancos centrales. (BBVA, 2023)

Más concretamente, la desconfianza proviene de los clientes de edades más avanzadas, ya que muestran preferencia por los bancos tradicionales que cuentan con una oficina física donde llevar a cabo las gestiones diarias. Sin embargo, en el caso del usuario más joven, resulta más atractivo, novedoso y cómodo la modalidad digital al tratarse de un público que tiene la tecnología incorporada en múltiples ámbitos de su vida, con el que sienten familiarizados y que, por lo tanto, conocen mejor. (Marketing Insider Review, 2021).

Finalmente, otro de los grandes retos para este tipo de bancos digitales es la seguridad. En una era donde todos, consciente e inconscientemente, almacenamos nuestros datos e información personal de forma electrónica, la seguridad de estos resulta un aspecto fundamental. Y aún más, al tratar con datos bancarios que permiten el acceso a cuentas y contraseñas donde almacenamos nuestro dinero. El problema de la confidencialidad del dato y que no se pasen a terceros la información es un factor sustancial, así como toda la problemática de la ciberseguridad (Kopp y Kaffenberger, 2017).

3. El papel de los neobancos en el sector bancario español

Para conocer el impacto de los neobancos en el sector bancario español, se establecen los diferentes neobancos existentes en el país, así como las cuotas de mercado que abarcan. Finalmente, se estudia los nichos de estos bancos 100% digitales, concluyendo con la comparación de rentabilidad entre un neobanco (Revolut) y un banco tradicional (Santander).

3.1 Estado actual de los neobancos en España

Resulta importante analizar la situación de los neobancos en España actualmente. Recientemente, este sector ha ido creciendo, ganando cada vez más popularidad. En el año 2020, España contaba con 300.000 neobancos registrados. A finales de 2023, este tipo de bancos abarcaban una cuota del 30%, con un crecimiento del 60% en 3 años. (González, s.f.)

Como indica González, los primeros neobancos llegaron a España en el año 2019, y el crecimiento desde entonces ha pasado del 18% al 30% en su cuota de mercado. Actualmente, se estiman 10 millones usuarios de neobancos en 2023 (Caballero, 2023). Algunos de ellos son los siguientes: Imagin, Revolut y Openbank, que abarcan un 33% de la cuota de mercado, seguidos por Goin con un 8,1%, Rebellion Pay con un 7,4%, N26 con un 5,4% y Wizink con un 3,6%.

Gráfico 4: Reparto de los nuevos clientes captados por la banca en 2023 (en % sobre el total de altas en el último año).



Fuente: CincoDías.Periódico *ELPAÍS* a partir de los datos de Grupo Inmark (2023).

Como indica Sobrino (2023), el neobanco de CaixaBank, Imagin, cuenta con 4,4 millones de clientes. Este se trata de la única entidad que no ofrece remuneración a los clientes, pero se trata de cuentas gratuitas que paga 150 euros por la domiciliación de la nómina. Revolut, por otra parte, cuenta con 10 millones de clientes en el país en 2023 (Caballero, 2023), ofreciendo una remuneración del 3,7% TAE (Civieta, 2023).

Además, encontramos Openbank, el banco 100% online de Santander, que también cuenta con 2 millones de clientes en 2023. Este banco online ofrece una remuneración de 5,12% TAE para los 5.000 primeros euros, y un 0,20% para cifras superiores. Por último, N26 ya supera el millón de clientes en España, ofreciendo un 2,26% para todos los clientes (Sobrino, 2023).

Es destacable a su vez cómo se vieron afectadas las Fintech por las subidas del tipo de interés del BCE, ya que perdían así las rondas de financiación, con las que obtenían liquidez. No obstante, los neobancos han seguido haciéndose hueco en el mercado. Revolut consiguió una penetración del 5,1 % en 2023, duplicando la cifra respecto al año anterior. En el caso de Imagin, su penetración es del 3,9%, y la de Openbank del 3,3%.

Se observa en el mercado un aumento de clientes hacia los neobancos, compitiendo neobancos independientes y la banca tradicional a través de sus propios neobancos. Según BRAINTRUST (2023), 1 de cada 10 españoles es cliente de un neobanco. KPMG señala que los neobancos han alcanzado en España una cuota de mercado del 30% en 2023, según su nota de prensa sobre la transformación digital de la banca.

3.2. Nichos principales de los neobancos

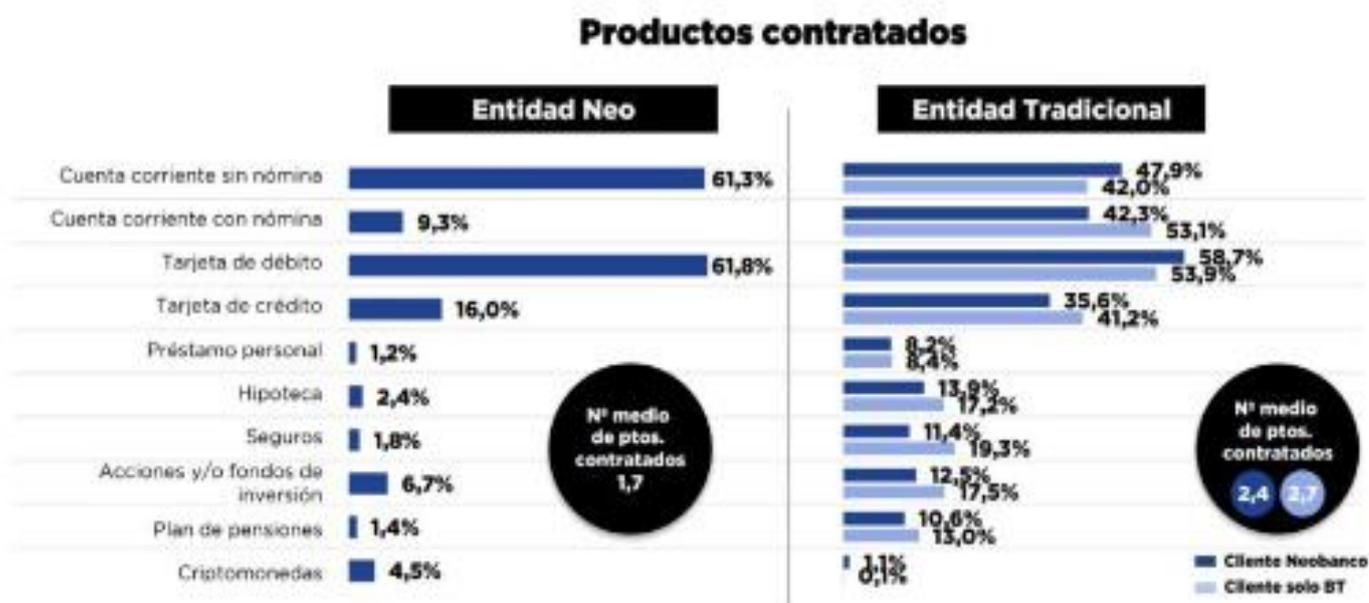
Entre los neobancos hay actividades financieras diferentes, que ofrecen un único servicio, o multitud de ellos, del mismo modo que no todos operan en las mismas regiones geográficas.

Geográficamente, el Centro y Levante del país destacan por una mayor penetración en los neobancos, y el Norte y Cataluña destacan, por lo contrario, según indica Marketing Insider Review en su estudio sobre la penetración de los neobancos.

En cuanto a su nicho de mercado, encontramos principalmente a jóvenes con edades entre 25 y 34 años, que suponen un 34% de la cuota de mercado de los neobancos y jóvenes de entre 18 y 24 años, que suponen un 27%. Por lo tanto, un 61 % de la cuota de mercado de los neobancos la abarcan jóvenes de entre 18 y 34 años. Han llegado incluso a definirse como el tipo de banco que surgió dirigido especialmente hacia las nuevas generaciones. Desde 2019, se observa un crecimiento en este público de un 79% respecto a 2019. (Marketing Insider Review, 2021).

En cuanto a los productos contratados, encontramos una diferencia respecto a los bancos tradicionales, ya que se contrata de una media de 1,7 productos en los neobancos, mientras que este dato en la banca tradicional es del 2,7. Además, un 9,3% de los clientes de neobancos tienen su nómina en ellos y un 16% solicita tarjeta de crédito (Brainstrust, 2023).

Figura 1: Comparativa de productos contratados entre neobancos y banca tradicional en España en 2023 (en %)



Fuente: Braintrust (2023).

De acuerdo con Braintrust (2023), los neobancos se centran en cuenta corriente sin nómina y tarjetas de débito frente a un *mix* de producto más variado y equilibrado de la banca tradicional. Además, la oferta de criptomonedas también cobra importancia en los neobancos, con una contratación del 4,5 % sobre total. Destaca mayor relevancia en la banca tradicional las tarjetas de crédito e hipotecas (es decir, la actividad de préstamos) y otros productos financieros como seguros y activos o fondos de inversión.

3.3. El caso de Revolut comparado con Banco Santander

En relación con las diferencias entre neobancos (independientes de un banco) y la banca tradicional se describe a continuación el caso de un neobanco: Revolut, que se ha transformado en banco, y un banco tradicional español como es el banco Santander. Se analiza en estos dos casos concretos: Revolut y el banco Santander.

3.3.1. Principales características del Caso Revolut

Revolut se fundó en Reino Unido en 2015 por Nikolay Storonsky y Vlad Yatsenko como un *startup*⁷ de tecnología financiera que se centra en las transferencias y cambio de

⁷ Startup: Empresa emergente (Iberdrola, s.f.).

divisas. Uno de los principales motivos de esta creación fue la queja de sus fundadores hacia las tarifas ocultas en las transacciones financieras internacionales, además de la poca eficiencia de la banca tradicional al ofrecer servicios bancarios digitales. (Martin,2020).

En sus inicios, Revolut ofrecía a sus usuarios poder guardar y gastar dinero en diferentes monedas extranjeras al tipo de cambio interbancario. Además, Revolut gana un gran número de clientes al lanzar su aplicación móvil, aportando una mayor comodidad y flexibilidad al usuario.

En 2018, pasa a ser un *Unicornio*⁸ consiguiendo una valoración de 1.7 millones de dólares, para conseguir una financiación de 250 millones de dólares con el banco de Hong Kong DST Global. Posteriormente en este mismo año, consigue la licencia del Banco Central, lo cual permite al neobanco aceptar depósitos y ofrecer créditos. (Aguilera, 2021)

En cuanto a sus clientes, 42% de ellos tienen entre 25 y 35 años, alcanzando en 2019 la cifra de 9 millones. En el año 2020, Revolut ya contaba con 10 millones de clientes en Europa y el Reino Unido, ofreciendo una mayor variedad de servicios financieros como operaciones con criptomonedas o cuentas comerciales.

Por otra parte, uno de los grandes logros de Revolut ha sido su expansión en Estados Unidos, lo cual ha traído consigo grandes cambios como la competencia en el mercado estadounidense y sus correspondientes regulaciones.

Los ingresos de este neobanco provienen, principalmente, de 2 fuentes: las suscripciones de clientes premium y de las suscripciones a la cuenta metal (Marketing inside Review, 2021). Por otra parte, cuenta también con una tasa de entre 0.5% y 1.5% por cambiar divisas en los fines de semana, cuando los mercados están cerrados. Finalmente, Revolut gana una comisión en las retiradas de efectivo en los cajeros cuando pasan de 200 libras en la cuenta gratuita y de 400 en la cuenta premium. (Aguilera, 2021)

En cuanto a su cultura empresarial, Revolut se basa en estos cuatro principios tal y como la propia entidad define su cultura empresarial: *Get it done, stronger together, never settle* y *think deeper*. En la cultura de Revolut, destacan los equipos pequeños de trabajo donde todos los puestos se involucran de forma directa.

⁸ *Unicornio*: término referido a aquellos startups que alcanzan una valoración mínima de mil millones de dólares (Tamayo, 2023).

A pesar de las dificultades para introducirse en el mercado, Revolut cuenta actualmente con 35 millones usuarios a nivel mundial gracias a la expansión global que ha llevado a cabo. Este neobanco surge como una alternativa a los servicios financieros tradicionales, aportando, especialmente mayor transparencia y eliminación de tarifas ocultas, lo cual le ha permitido atraer a una gran base de usuarios gracias a su innovación en el ámbito financiero.

En 2022, Revolut pasa a operar como una entidad bancaria en España. A pesar de que esto es algo que ya ocurría en otros países, es en julio de 2022 cuando llega a España. Una consecuencia de ello es la garantía de los depósitos, que permite que las cuentas bancarias y los depósitos estén protegidos por la aseguradora estatal lituana Deposit and Investment Insurance. (Pastor, 2022). Este fondo de garantía bancario tiene una cobertura de 100.000 euros por titular, equivalente a la del fondo de garantía bancario español, lo que supone que la calidad del dinero depositado es mayor. (OCU Inversiones, 2022).

El caso de Revolut es relevante en la comparación entre un banco tradicional, ya que se trata de un neobanco que ha adquirido la condición de banco tal y como lo conocemos de forma tradicional mediante su evolución, lo cual nos lleva a plantearnos si este tipo de método supone una amenaza para la banca tradicional. No sólo por la estructura de neobanco como tal, sino por la capacidad de atraer clientes que priman la digitalización y la comodidad en un primer contacto, convirtiéndose posteriormente en un banco tradicional habiendo adquirido millones de clientes.

Por otra parte, es importante analizar los números de Revolut en su transición hacia banco tradicional, ya que esto nos permite sacar una serie de conclusiones sobre este cambio y sobre la competitividad que suponen los neobancos para la banca tradicional.

En 2022, Revolut sobrepasó 35 millones de clientes en todo el mundo con un total de 500 millones de transacciones al mes. Además, sus ingresos en 2022 crecieron hasta la cifra de 1.000 millones de euros, superando los del año anterior en un 45 %. Los ingresos por Tarjetas e Intercambio aumentaron en más del 100%, alcanzando los 359 millones de euros, mientras que este dato era de 175 millones el año anterior. (Martorell, 2023)

Como indica Martorell en cuanto a los ingresos por suscripciones, aumentaron un 48% en 2022 respecto a los 125 millones de euros de 2021. Por otra parte, los ingresos por intereses de sus activos alcanzaron los 97 millones de euros en 2022 gracias al aumento en los depósitos, las subidas de tipos de interés y el desarrollo en tesorería. En resumen,

los depósitos aumentaron un 71% interanual aumentando en casi 10 millones de nuevos usuarios.

Por todo ello, los resultados financieros de Revolut en 2022 con su cambio a la banca tradicional demuestran la rentabilidad de esta entidad, que surgió como un neobanco y que consiguió un aumento trimestral de los ingresos del 20% con un margen de beneficio bruto del 80% en el cuarto trimestre de 2022.

En conclusión, este banco registró 27 millones de euros de EBITDA y 7,5 millones de euros de beneficio neto. Además, Revolut ha lanzado productos innovadores como Cuentas Conjuntas, Tap To Pay o seguros de choche, siendo la App financiera más descargada en 9 países y entre las 3 primeras más descargadas en 15 países, todo ello dentro de Europa. (Revolut, s.f)

3.3.2. Principales características Banco Santander

En este apartado se establece una comparación entre algunos aspectos de Revolut y Santander, aquellos que resultan más relevantes en relación con el estudio entre las dos tipologías. Se abarca desde su inicio en el sector bancario español como los principales rasgos de su transformación digital, pasando por la definición de su misión empresarial y mencionando sus resultados financieros en 2023.

En cuanto al banco Santander, el Grupo Santander fue fundado en 1857 y es uno de los mayores grupos bancarios en España por volumen de activos (más de 1.500 millones de euros). En 2020, el grupo Santander obtiene 5.000 millones de euros como beneficio. La entidad cuenta según sus resultados anuales de 2023 con 27.000 empleados y 3.000 oficinas (Banco Santander, s.f.).

El propio banco define su misión empresarial desde 2015 como *The Santander Way*, buscando ‘contribuir al progreso de las personas y de las empresas’. Para ello, su cultura empresarial se define como una serie de acciones *T.E.A.M.S: Think Customer* (Pienso en el cliente), *Embrace Change* (Impulso el cambio), *Act Now* (Actúo con rapidez), *Move together* (Trabajo en equipo) y *Speak up* (Hablo abiertamente).

Según indican los resultados financieros del propio banco, obtuvo un beneficio de 11.076 millones de euros en 2023 gracias al crecimiento en sus ingresos, destacando especialmente Europa. Esto supone un 15 % más que el año anterior, consiguiendo así su objetivo para 2023 de aumentar sus ingresos un 13 %.

Como explica la propia entidad en su página web, *Santander Global Platform* es la parte del Grupo Santander que ofrece todos los servicios digitales, como su banco digital Openbank, siendo uno de los primeros bancos en gestionar las finanzas de manera digital. Openbank nace en 1995 como el primer banco electrónico de España consiguiendo 100.000 clientes, operando posteriormente a tiempo real en mercados nacionales e internacionales. Además, Banco Santander hace uso de la inteligencia artificial y el *machine learning*⁹.

En cuanto a la digitalización del Banco Santander, en 2020 invertía 42,4 millones, lo que permitía a la entidad que un 60% de su infraestructura fuese tecnológica. Gracias a esto, las ventas digitales aumentaron en 2020 hasta alcanzar el 44 %. (Santander, s.f.)

Por lo tanto, la transformación digital de la banca tradicional, ejemplificada por el caso del Grupo Santander y su banco digital Openbank, representa un esfuerzo significativo para adaptarse y competir en un entorno financiero cada vez más digitalizado. La evolución del Grupo Santander hacia una plataforma digital más integral gracias a su inversión en tecnología como inteligencia artificial y machine learning, demuestra su compromiso con la innovación para hacer frente al surgimiento de los neobancos.

3.3.3. Comparativa del ROE (Return on equity) (2018 – 2022) entre los dos bancos

En este caso Revolut pasa de neobanco a Banco en el año 2021, y se analiza en este apartado como ha variado la rentabilidad a los accionsistas, mediante la ratio del ROE¹⁰ (Beneficio neto / Fondos Propios) x 100) antes de ser banco y después frente al caso del Banco Santander.

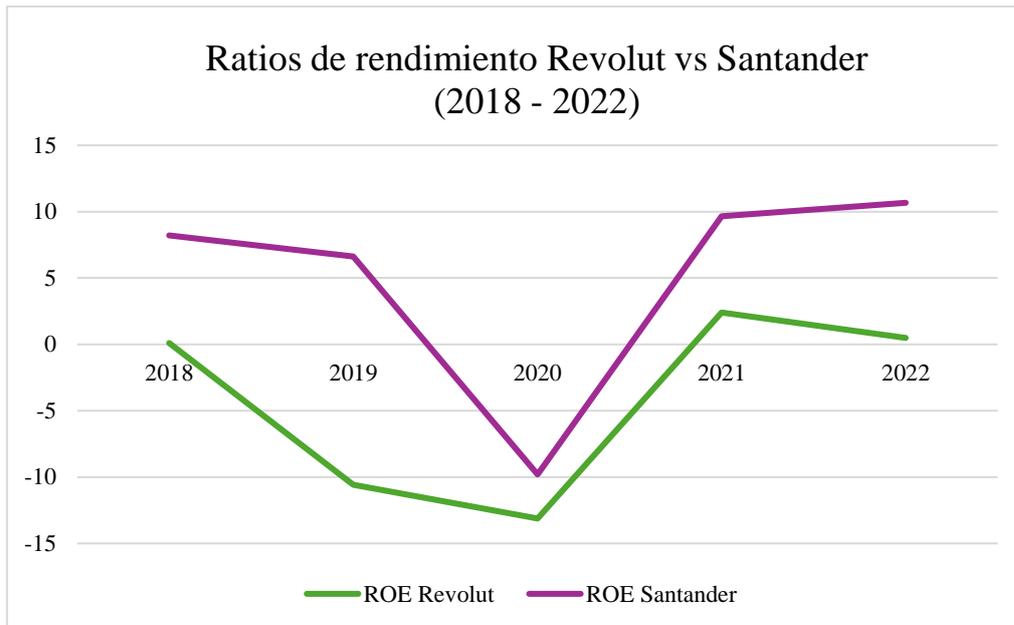
En este periodo la rentabilidad del Santander es sustancialmente mayor al neobanco que comienza su actividad con pérdidas tras su primer año. Se observa una tendencia similar en periodos de caída coincidentes con el COVID - 19, si bien un aumento mucho mayor tras el 2020 del Santander a niveles propios del sector en el entorno actual de tipos de interés. Revolut solo obtiene beneficios en un periodo corto tras la pandemia, volviendo

⁹ *Machine learning*: Aprendizaje automático. Término amplio que agrupa varias estrategias analíticas cuyo propósito es el desarrollo de algoritmos para extraer información de los datos (Cortez-Pinto et al.,2021).

¹⁰ ROE: *Return of Equity*, rentabilidad financiera sobre los recursos propios. Esta ratio sirve para medir la rentabilidad financiera de la empresa según la relación entre el beneficio neto y los fondos propios. Permite analizar “la capacidad de la empresa para dar remuneración a un inversor en función del capital que invierta”(Andrade,2011).

a quedarse sin margen a finales del 2022. El neobanco en septiembre del 2022 confirmó tener un ciberataque en su plataforma, con pérdidas de datos y graves problemas de gobernanza. A pesar de estos datos, los clientes de Revolut han seguido creciendo durante periodo. La cuestión por analizar es la confianza en este neobanco a pesar de sus resultados.

Gráfico 5: Ratios de rentabilidad de Revolut vs Santander 2018 – 2022 (en %).



Fuente: Elaboración propia según los informes anuales de Revolut y Santander (2018 – 2022).

Por un lado, en el año 2018, Revolut obtiene un ROE de 0,11 % , en 2019 es de -10,57%, en 2020 es -13,12 % y en 2021 es 2,4 %, mientras que el Santander obtiene rentabilidades en esos periodos en 8,21%, 6,62%, -9,8% y 9,66% respectivamente.

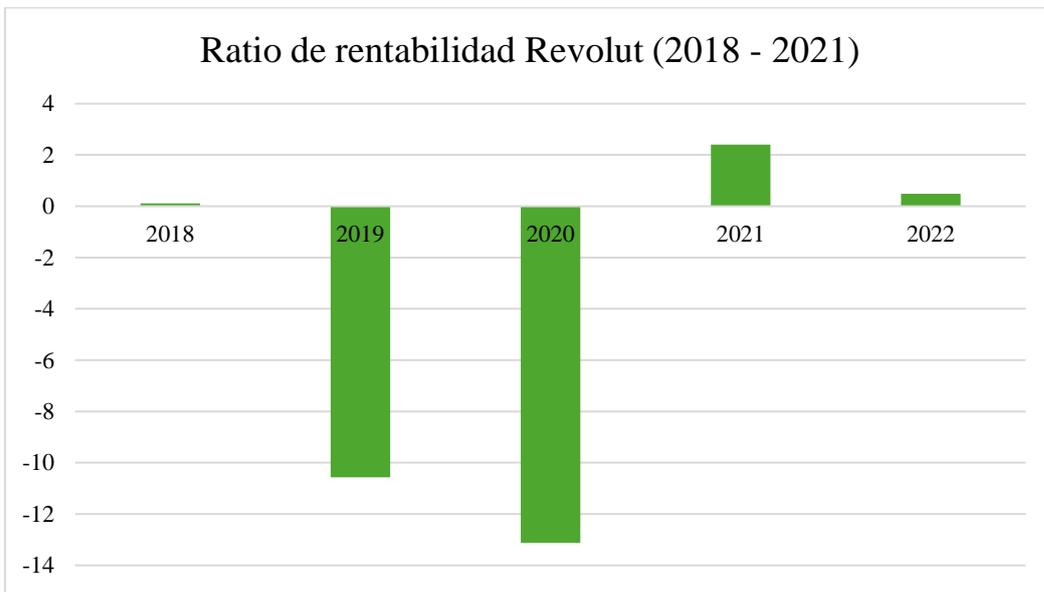
Los ROEs del periodo 19-20 son derivados de la pandemia y por lo tanto resultado de una situación afectada por una circunstancia extraordinaria.

Hay que destacar que en el año 2021 Revolut obtiene la licencia bancaria y podemos observar que los fondos propios son similares (1.094.892 € en 2021 y 1.171.333 € en 2022), y sin embargo el beneficio neto obtenido sufre una gran variación a la baja. Este beneficio fue de 26.340 € en 2021 frente a 5.802 € en 2022.

Por otra parte, resulta relevante mencionar el hecho de que Revolut pasa a tener licencia bancaria europea en el año 2021. Por lo tanto, es interesante analizar los cambios de la

entidad al pasar de neobanco a banco, al contar con este requerimiento legal necesario para operar como un banco tal y como lo conocemos de forma tradicional. Los cambios producidos en Revolut en 2021 nos permiten conocer cómo ha afectado a la entidad el paso de neobanco a banco, así como la tendencia que sigue en el año posterior. (García, 2023). En el caso de Revolut, tras las pérdidas cuando era neobanco se produce un cambio a beneficios desde la transformación en banco, si bien en el 2022, estos beneficios bajaron sustancialmente.

Gráfico 6: Ratios de rentabilidad de Revolut 2018 – 2022 (en %).



Fuente: Elaboración propia según los informes anuales de Revolut (2018 – 2022).

Por lo tanto, a pesar de que el banco tradicional parte de un ROE más elevado, ambos siguen tendencias similares entre 2018 y 2022, siendo más brusca en el caso del neobanco Revolut y más gradual en el caso de Santander. Además, encontramos un paso de ROE positivo para Revolut tras la adquisición de la licencia bancaria europea en 2021 con su paso de neobanco a banco, que continúa siendo positiva en el año posterior, 2022.

4. Análisis DAFO de los Neobancos

En este capítulo se realiza un análisis DAFO desde el punto de vista de los neobancos, teniendo en cuenta que la digitalización y las nuevas tecnologías permiten una nueva forma de hacer banca. Una transformación digital que está suponiendo un cambio sustancial en la actividad y entidades, implicando una disrupción de la forma de ver banca.

El método DAFO es un método analítico que permite analizar los principales factores que afectan a un producto, servicio u organización, con el fin de formular estrategias específicas de acciones para su mejora (Chang & Huang, 2006; Lee & Lin, 2008). Por lo tanto, es una herramienta estratégica válida para el diagnóstico y no un elemento simplemente descriptivo. Un DAFO permite visualizar de manera organizada cada factor interno y externo en una matriz 2x2 para su análisis. (Aliaga et al., 2018)

Como explica Aliaga, mediante un análisis interno de aspectos positivos y negativos que presenta los neobancos se obtendrán las fortalezas y las debilidades de estos bancos 100 % digitales. Por otra parte, el análisis externo de elementos independientes a los neobancos nos permite observar tanto las oportunidades existentes para los neobancos como las amenazas que recibe desde esos elementos independientes y que les afectan también.

Tras los diferentes análisis cualitativos y cuantitativos, este método analítico nos permite establecer una comparación entre las dos tipologías de bancos con el fin de encontrar qué fortalezas de los neobancos suponen una debilidad para la banca tradicional y qué oportunidades surgen para los neobancos en el sector bancario, suponiendo así un reto para la banca tradicional.

A continuación, se expone el análisis DAFO de los neobancos. En primer lugar, veremos debilidades y amenazas y, posteriormente, fortalezas y oportunidades:

4.1. Debilidades

- **Poca antigüedad en el sector:** Esto genera una menor confianza por parte de los clientes tradicionales. En 2023, los neobancos contaban con 9 millones de clientes

en España. Revolut, en concreto, cuenta con 2 millones de clientes españoles en febrero de 2024. (Sobrino, 2023).

Sin embargo, en el caso de la banca tradicional, la principal fortaleza es su poder de marca, ya que ha conseguido una gran confianza por parte de la sociedad en todos estos años (Alfaro, 2018). En el caso del banco Santander, contaba con 15 millones de clientes totales en diciembre de 2023, es decir, 13 millones más que Revolut (Santander, s.f.).

Esto se traduce en que una gran parte de la población elige la opción de gestionar sus finanzas mediante las entidades tradicionales, ya que cuentan con muchos años de experiencia en el sector bancario.

- **Débil imagen y conocimiento de marca:** Debido a su menor antigüedad en el sector, los neobancos cuentan con una imagen de marca mucho más débil y menos conocida entre el público. Sin embargo, la principal fortaleza de la banca tradicional es su poder de marca, ya que ha conseguido una gran confianza por parte de la sociedad mediante entidades consolidadas (KPMG,2017).

Como indica BBVA en su informe sobre la repercusión de la confianza en el sector bancario: ‘La banca es un negocio basado en la confianza, donde se construye un fuerte vínculo con los clientes. Esta relación no es estática, sino que evoluciona constantemente: las familias y empresas avanzan en su estado vital y demandan diferentes servicios y productos.’ (BBVA,2023).

Según la encuesta realizada a 5.000 clientes en varios países por la consultora Oliver Wyman, un 56% de los españoles sigue eligiendo la banca tradicional. De acuerdo con los encuestados, los valores diferenciales entre ambos tipos de entidades son el precio y la oferta de servicios. De hecho, si estos fueran similares en ambos, el 62% de los españoles estaría dispuesto a volver a ser clientes de un banco tradicional (Alconada et al., 2019).

Por lo tanto, tanto la poca experiencia en el sector como la débil imagen y conocimiento de marca en el caso de los neobancos supone que haya un gran número de clientes que tenga preferencia por la banca tradicional.

- **Baja rentabilidad:** Según Tadeo en THE OBJECTIVE, un 95 % de las entidades que operan exclusivamente online sufre pérdidas o no consigue la rentabilidad suficiente. Sólo un 5 % de los 400 bancos de estas características son rentables. KPMG y Funcas indican en su informe sobre la digitalización como eje de la transformación bancaria, que las valoraciones de muchos neobancos se han desplomado desde principios de 2022, cuando los bancos centrales comenzaron a elevar el precio del dinero como consecuencia de la escalada de la inflación debido a la invasión de Ucrania.
- **Poca relación con sus clientes:** Se produce un menor conocimiento del cliente en su conjunto porque no ofrecen tanta variedad de productos como la banca tradicional, además de por su poca antigüedad en el sector. Los servicios que ofrecen los neobancos son: apertura de cuentas, tarjetas de débito y créditos, transferencias internacionales y cambios de divisas, así como herramientas de gestión de finanzas (ayudas de planes de ahorro, gestión de gastos mediante alertas, etc.) (BBVA,2022).

Como se ha mencionado anteriormente en este trabajo, mientras que los neobancos destacan por las cuentas corrientes y las tarjetas de débito, la banca tradicional presenta una oferta de productos equilibrada y variada en cuanto a la contratación de productos por parte de sus clientes (Braintrust, 2023), lo que hace que las entidades tradicionales tengan un mayor conocimiento del cliente y puedan adaptarse a sus preferencias.

Tabla 1. Tabla comparativa de productos ofrecidos ‘Fintech’ vs banca tradicional

		Fintech	Bancos
Productos de financiación	 Hipotecas	X	Coste (medio): Euribor+0,9%
	 Préstamos al consumo	Coste: Grandes diferencias según perfil de riesgo del contratante, cantidad solicitada y plazo de devolución: desde 2.000% TAE hasta 7% TAE o incluso a tipo cero	Coste: 7,85% TAE medio
Productos de ahorro o inversión	 Depósitos	X Gestionan depósitos con bancos extranjeros con tipos muy competitivos	Rendimiento: Poca oferta con tipos mínimos (0,10% TAE a 12 meses), las mejores condiciones se ofrecen en depósitos online (0,40% TAE)
	 Fondos de inversión	Coste: 0,82% comisión media	Coste: 3% comisión media
	 Cuentas	Poca oferta nacional Coste: 0€	Coste: 46€ comisión media Remuneración: 0,84% TAE media
	 Transferencias	Coste: 0€	Coste: 0,3% con un mínimo de 3,4€
	 Tarjetas	Poca oferta nacional Coste: 0€	Coste: 21€ (Cuota de mantenimiento media tarjeta de crédito)

Fuente: KPMG (2019).

Dentro de los productos de financiación, es destacable que las Fintech no ofrecen hipotecas, mientras que los bancos sí, con un coste medio de Euribor +0.9 %. En cuanto a los préstamos al consumo, el coste de las Fintech depende del perfil de riesgo del cliente, y va desde 2.000 % TAE hasta 7 % TAE o incluso gratis, mientras que los bancos ofrecen 7,85 % TAE.

En el caso de los productos de ahorro e inversión, las Fintech gestionan sus depósitos con bancos extranjeros con tipos muy competitivos, y tienen poca oferta nacional de cuentas, transferencias y tarjetas. (KPMG,2018)

En el caso de Revolut, no es posible domiciliar pagos de recibos de luz, agua, etc, ni recibir pensiones de la Seguridad Social o pagar el IBI de las viviendas. (OCU

Inversiones, 2022). Sin embargo, en la página web de Santander observamos varias opciones de productos para sus clientes: hipotecas, préstamos, fondos de inversión, planes de pensiones o seguros, entre otros. (Santander, 2023).

- **Alto grado de vulnerabilidad al ciber riesgo:** La circularización de datos digitales supone una baja resiliencia ante sucesos que puedan ocasionar riesgos operativos, como son los ataques cibernéticos. En el caso de los neobancos, cuentan con un gran volumen de datos ligados a ofrecer una serie de rendimiento monetario (Kopp y Kaffenberger, 2017).

Este riesgo está presente tanto en los neobancos como en la banca tradicional, ya que la evolución de la banca tradicional hacia un enfoque digital también supondría la presencia de problemas sistémicos como la filtración masiva de datos y los ciberataques.

Sin embargo, es destacable el caso de Revolut, que confirmaba sufrir un ciberataque en su plataforma el 10 de septiembre de 2022. Como consecuencia, quedaban expuestos el 0,16 % de los datos personales de sus clientes. Según informaba el banco a las autoridades lituanas, este porcentaje es lo equivalente a 50.150 usuarios. Michael Bodansky, responsable global de comunicación en Revolut, informaba también en TechCrunch que se obtuvo acceso a datos parciales de tarjetas y datos personales de los usuarios como nombres, direcciones, emails y teléfonos, pero no al detalle de las tarjetas de créditos o contraseñas, por lo que los fondos de los clientes no sufrieron daños (CSO España, s.f.).

4.2. Amenazas

- **Sesgo tecnológico por edad / cultura:** Existe un determinado público, normalmente de mayor edad y menos familiarizado con la tecnología, entre el que la banca digital genera rechazo o desconfianza, existiendo una preferencia por la banca tradicional (Ortiz, 2020). Según indica KPMG en su informe comparativo entre la oferta de productos de la banca tradicional y de las Fintech españolas, esta última cuenta con una fuerte base de clientes que deciden depositar su confianza

en este tipo de entidades, ya que perciben que se trata de un lugar seguro donde almacenar tanto su dinero como otra serie de datos sensibles. (KPMG,2018).

Por lo tanto, los neobancos no son la primera opción para un determinado público, especialmente de mayor edad, y que no está tan acostumbrado al uso de la tecnología en su día a día.

- **Adaptación de la banca tradicional al entorno digital:** Según indica Rodríguez (2020) sobre BBVA, el banco vasco ha desarrollado su banca digital en términos parecidos a los de otras entidades tradicionales y, además, ha comprado o invertido en neobancos extranjeros, con lo que, aparte de introducirse en otros mercados financieros, se suma a este nuevo segmento sin entrar en conflicto con sus propios servicios en España.

Además, López (2023) explica que BBVA quiere disponer de herramientas que permitan que el cliente controle sus finanzas, habilitando más servicios bancarios a través de canales digitales, contando con tecnología que combine el asesoramiento humano, desarrollando experiencias que sorprendan a los clientes y estableciendo servicios automatizados.

La adaptación de la banca tradicional y su transición tecnológica supone una menor innovación en los neobancos, ya que si la banca tradicional consigue adaptarse a esta situación contará con la experiencia del sector sumado a una alta digitalización, lo que le permite captar a un mayor número de clientes.

- **Alto grado de vulnerabilidad al ciber riesgo:** La circularización de datos digitales supone una baja resiliencia ante sucesos que puedan ocasionar riesgos operativos, como son los ataques cibernéticos. En el caso de los neobancos, cuentan con un gran volumen de datos ligados a ofrecer una serie de rendimiento monetario (Kopp y Kaffenberger, 2017).

Esta es considerada tanto una amenaza provocada por ciberataques externos a los neobancos como una debilidad interna de los neobancos por contar con una estructura digital, ya mencionada y desarrollada anteriormente.

4.3. Fortalezas

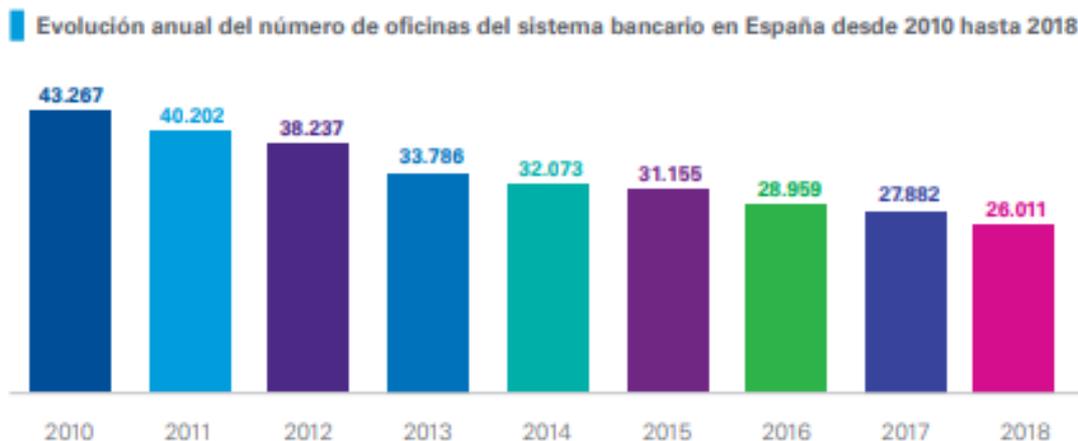
- **Arquitectura digital:** Cuentan con infraestructuras digitales además de tener el conocimiento necesario para procesar grandes volúmenes de datos de forma más eficiente que las entidades financieras tradicionales. Además, realizan inversiones en nuevas tecnologías. (KPMG, 2021). Por otra parte, aportan alto grado de comodidad al poder realizar operaciones bancarias mediante App para smartphones.

Como indica KPMG en su informe sobre la digitalización de la banca, la transformación digital es uno de los grandes retos del sector financiero. Por lo tanto, los neobancos cuentan con la gran ventaja de ser 100% digitales, lo que les permite adaptarse a los cambios de manera eficiente, siendo esto una gran ventaja respecto a la banca tradicional.

- **Baja inversión en inmuebles:** Los neobancos no cuentan con una red de oficinas. La banca tiene también la necesidad de reducir gastos, por lo que entre 2008 y 2017 las plantillas se han visto reducidas en 83.383 trabajadores y sus oficinas han disminuido un 43 %, contando con 26.011 en 2018. (KPMG). Mientras que Santander contaba con 10.586 oficinas en 2020 y 206.462 en 2022, Revolut no cuenta con oficinas, lo cual reduce sus costes.

Esta baja inversión en inmuebles permite a los neobancos ofrecer productos y servicios financieros a un coste competitivo, ya que no se enfrentan a este tipo de gastos que sí afectan a las entidades bancarias tradicionales.

Gráfico 7: Evolución anual del número de oficinas del sistema bancario en España desde 2010 a 2018.



Fuente: Statista

Fuente: Statista mediante datos recopilados por KPMG (2018).

- **Baja inversión en personal:** Al no contar con oficinas físicas, el personal contratado también es menor, ya que todo se gestiona de manera digital, En el caso de Revolut, contaba con 2.200 empleados en 2020, mientras que Santander contaba con 193.226 empleados en ese mismo año. En 2022, Revolut tenía 5.913 empleados y Santander con 206.462.

Por este motivo, entre otros, la banca tradicional cuenta con una estructura de costes pesada en comparación con los nuevos competidores digitales. (KPMG,2019).

Esto quiere decir que, al igual que ocurre con los inmuebles, una menor inversión en personal supone un menor gasto, lo que permite ofrecer productos a bajos costes.

- **Bajo grado de regulación:** Los neobancos cuentan con procesos más simples al estar sujetos a una menor burocracia que la banca tradicional, siendo más flexible en el caso de este tipo de bancos digitales.

Como indican Valverde et al. (s.f.), existe una menor regulación en el caso de los bancos digitales. Frente a esto, encontramos una estricta regulación bancaria, como la normativa de capital. Es decir, la banca está expuesta a requisitos

regulatorios y de supervisión que los neobancos, ofreciendo la misma clase de servicios, no.

Este hecho hace que los neobancos cuenten con una ventaja frente a la banca tradicional, haciéndolo más competitivos en este aspecto. Como apunta Vives (2019), a las diferencias tecnológicas se suma el marco regulatorio de las entidades financieras tradicionales, que hace a los neobancos más atractivos.

- **Alta capacidad para adaptarse rápidamente a las necesidades del consumidor:** El uso de determinadas herramientas como *robo advisor* ofrece servicios innovadores. En el caso de Revolut, ha lanzado este servicio en febrero de 2024 con una tarifa de gestión anual del 0,75 % (Valencia Plaza, 2024).

Esto quiere decir que las necesidades del consumidor que vayan surgiendo a lo largo del tiempo podrán ser cubiertas de manera rápida por los neobancos gracias a la implementación de herramientas digitales.

4.4. Oportunidades

- **Mayor tendencia del cliente a los servicios digitales:** Un 50 % de los consumidores se han incorporado al mundo digital (KPMG,2021) y se estima que un 80% se incorporará a esta modalidad.

Como señala KPMG en su informe sobre tendencias en el sector bancario, la pandemia ha hecho que se desarrollen ciertas tendencias como la digitalización y mayor uso del canal digital, lo cual supone una fortaleza para la forma de operar de los neobancos.

Esto se debe a la entrada de nuevos competidores, cambios en los hábitos del consumidor, la política monetaria expansiva, lo cual se traduce en una digitalización entorno al 100% mediante el uso de Apps y un menor uso de las oficinas bancarias.

Además, en la encuesta realizada por SAS a 500 directivos del sector bancario, encontramos que, según los encuestados, las estrategias más efectivas para ganar

ventaja en el sector bancario son: invertir en ciberseguridad y protección de datos, mejorar la experiencia del usuario incluyendo la tecnología y el análisis de datos, y fomentar el intercambio de información de datos mediante el pago digital, protección contra fraude y contra el blanqueo de capitales (Economist Impact, 2023).

Por lo tanto, esto quiere decir que la banca tiene que estar ‘donde están sus clientes y donde están realizando sus transacciones’. El consumidor demanda agilidad, quiere rellenar menos información y contratar de manera ligera (KPMG,2021).

Gracias a la creciente preferencia del público por los servicios digitales, los neobancos tienen la oportunidad de aportar exactamente lo que el consumidor busca. De esta forma, se adapta a la perfección al nuevo concepto de banca que ha ido surgiendo con el tiempo.

- **Posibilidad de alianzas con bancos:** Un 26% de las entidades financieras se están asociando con gigantes tecnológicos para poder gestionar datos masivos de forma eficaz, y un 27% tiene pensado hacerlo en un futuro. (KPMG,2018).

El banco BBVA, ha desarrollado su banca digital en términos parecidos a los de otras entidades tradicionales y, además, ha comprado o invertido en neobancos extranjeros, con lo que, aparte de introducirse en otros mercados financieros, se suma a este nuevo segmento sin entrar en conflicto con sus propios servicios en España. (Rodríguez, 2020).

Esta oportunidad para los neobancos permitiría su consolidación en el sector, ya que, al establecer una relación con la banca tradicional, los neobancos podrían beneficiarse de los puntos fuertes de los bancos, como la confianza de los usuarios y la experiencia en el sector bancario.

Análisis DAFO Neobancos

<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none">• Poca antigüedad en el sector.• Débil imagen y conocimiento de marca.• Baja rentabilidad.• Debilidad de proceso.• Poca relación con sus clientes.• Poca variedad de productos ofrecidos.• Alto grado de vulnerabilidad al ciber riesgo.	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none">• Sesgo tecnológico por edad / cultura.• Adaptación de la banca al entorno digital.• Alto grado de vulnerabilidad al ciber riesgo.
<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none">• Alta arquitectura digital.• Alto grado de inversión en nuevas tecnologías.• Gran comodidad al operar mediante App digitales.• Alta capacidad de proceso de grandes volúmenes de datos de forma eficiente.• Baja inversión en inmuebles.• Baja inversión en personal.• Bajo grado de regulación.• Alta capacidad para adaptarse rápidamente a las necesidades específicas del consumidor.	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none">• Mayor tendencia del cliente bancario a servicios digitales.• Alianza con bancos tradicionales.

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con las diferentes fuentes mencionadas en el apartado 5.1.

5. Conclusiones

La digitalización está transformando el sector bancario, de forma que la aparición de los neobancos está desafiando la estructura tradicional de la banca. Los bancos tradicionales van reduciendo oficinas, así como el número de bancos fruto de fusiones. En este contexto los neobancos alcanzan la cifra de 10 millones de clientes.

La banca tradicional se ha dirigido a esta demanda mediante la creación de sus propios neobancos a la vez que hay un crecimiento de los neobancos independientes. Estos han supuesto un cambio de la forma de hacer banca, donde se han desagregado las actividades bancarias pudiendo realizarse por otros neobancos de forma separada. Por otra parte, son los más jóvenes los que se inclinan y aumentan sus cuotas como clientes en neobancos. El 34% de la cuota de mercado es de jóvenes entre 25 y 34 años y los de 18 a 24 años representan el 27% (González, s.f.).

Los neobancos han penetrado en el sector bancario, contando con un 30% de la cuota de este. Por lo tanto, se trata de un tipo de hacer banca que ha llegado para quedarse, haciendo frente a la banca tradicional y ganando una posición en el mercado.

Una de las principales diferencias se encuentra en el tipo de productos y servicios demandados por los clientes a un banco o a un neobanco. Encontramos una diferencia entre los servicios que ofrecen las Fintech y en concreto los neobancos, y los que ofrecen las entidades bancarias tradicionales, existiendo diferencia tanto en variedad de productos como en el coste por contratarlos:

En el caso de las Fintech, encontramos una diferencia entre los productos que ofrece frente a la banca tradicional, ya que las no ofrecen hipotecas, los depósitos se gestionan con bancos extranjeros, y las cuentas y tarjetas tienen poca oferta nacional, aunque estas dos últimas son gratuitas. En cambio, ofrecen depósitos al consumo y fondos de inversión. En cuanto a la banca tradicional, esta ofrece todo tipo de productos, en general con costes superiores a los neobancos. Por ejemplo, en el caso de los fondos de inversión existe un coste medio de comisión de 0,82 % de media frente al 3% que ofrece la banca tradicional (KPMG, 2019).

En el caso concreto de los neobancos, mientras que estos destacan por productos como la cuenta corriente sin nómina y las tarjetas de crédito y débito, estas últimas con una contratación superior al 50% respecto del total, en la banca tradicional tienen una alta contratación las cuentas corrientes con y sin nómina, así como las tarjetas de crédito y

débito. Por otra parte, aunque en la banca tradicional existe un mayor equilibrio y variedad de productos financieros (como seguros y acciones o fondos de inversión), las criptomonedas destacan en los neobancos.

Por lo tanto, podemos decir que mientras que la banca tradicional cuenta con una mayor variedad y equilibrio en la contratación de los productos que ofrece, los neobancos tienen un alto porcentaje de contratación en determinados productos, especialmente la actividad de préstamos, además de destacar las criptomonedas.

Los neobancos independientes a bancos tradicionales, tanto los que cuentan con licencia bancaria electrónica como los que cuentan con licencia bancaria, pero sin oficinas físicas, pueden pasar a ser bancos y estar supervisados por Bancos Centrales. Es decir, a pesar de penetrar en el mercado como neobanco, una vez habiendo conseguido una gran red de clientes gracias a sus características, pueden pasar a ser bancos. Es el caso de Revolut, que surgiendo como neobanco ha sido capaz de hacer frente a entidades bancarias consolidadas como el Banco Santander, entre otros.

Tras haber realizado un análisis DAFO de los neobancos, se extraen las siguientes conclusiones:

- Respecto a las debilidades de los neobancos hay que destacar que cuentan con poca antigüedad en el sector bancario, por lo que tiene una débil imagen de marca en comparación con entidades tradicionales consolidadas. Además, la rentabilidad de los neobancos es baja y la variedad de productos que ofrece también, por lo que no conoce tanto al consumidor. Los neobancos corren el riesgo de sufrir ciberataques, a pesar de que se trata de un riesgo del sector, ya que la banca tradicional también almacena datos de manera digital.
- Por otra parte, encontramos como amenaza tanto el sesgo por edad / cultura como la posible adaptación de las entidades bancarias tradicionales a la era digital. La banca 100% digital genera rechazo entre un público de mayor edad que percibe la banca tradicional como un lugar más seguro. Además, la posible adaptación de la banca digital mediante la creación de sus propios neobancos y la inversión en tecnología supone que los neobancos independientes no sean tan innovadores.

- Como fortaleza, los neobancos siguen contando con una gran arquitectura digital que les permite tratar datos de forma masiva. A parte de esta gran fortaleza, tienen menos costes al realizar una baja inversión en inmuebles (no cuentan con oficinas físicas) y personal (menor número de trabajadores que la banca tradicional), lo que le permite ofrecer sus productos a un precio competitivo.
- Los neobancos cuentan con una gran oportunidad, ya que su alta grado de digitalización permite atraer a un público joven, además de conocer y adaptarse de manera rápida y eficiente a las necesidades del consumidor con el uso, por ejemplo, de robo advisor. Finalmente, existe la posibilidad de la alianza entre los bancos digitales y los neobancos, donde, por una parte, los neobancos se beneficiarían de la buena posición de los bancos en el sector y, por otra, las entidades bancarias tradicionales tendrían a su disposición los beneficios de la arquitectura digital con la que cuentan los neobancos. De hecho, KPMG en sus informes confirma que 26% de las entidades financieras están interesadas en gigantes tecnológicos para alianzas en gestión de datos masivos. BBVA por ejemplo ha optado por invertir en neobancos extranjeros.

Tras las conclusiones obtenidas del DAFO de los neobancos, resaltar que, de cara al futuro, son los más jóvenes los que tienen una tendencia por lo digital y los neobancos. Por lo tanto, la innovación tecnológica que suponen y su digitalización permite una mayor adaptación a las necesidades de este público, familiarizado con este tipo de operaciones que, introducido en la banca, permite ganar a clientes de estas características. Es decir, el público joven se inclina más por esta forma de manejar sus finanzas, por lo que habrá una adaptación cada vez mayor a soluciones 100% digitales, transformando así el concepto actual de banco en la sociedad.

Por lo tanto podemos resumir estas conclusiones en las siguientes: 1) Los neobancos han llegado para transformar la forma de hacer banca y la relación con los clientes, ganando cuota en el mercado del sector bancario, 2) Los neobancos ofrecen una menor variedad de productos que la banca tradicional, a un precio más competitivo al contar con menos costes, y sobre todo ofrecen productos diferentes siendo destacables las criptomonedas, 3) A pesar de generar desconfianza en un público de mayor edad, atrae a un perfil joven,

lo que supone que el concepto de banco como lo conocemos de manera tradicional va a ir evolucionando y 4) Los neobancos necesitan ganar solidez y poder de marca, siendo esta la gran ventaja de los bancos tradicionales. Este es un reto al que se enfrentan debido a los ciberataques y posibilidades de fraude o pérdidas. 5) Por último los neobancos cuentan con la oportunidad de ganar una amplia red de clientes por sus estrategias de negocio para transformarse en un banco posteriormente partiendo de una base de clientes y más confianza por haber trabajado con ellos compitiendo con los bancos tradicionales. La entrada en el sector bancario ha sido tradicionalmente compleja para los competidores extranjeros, y Revolut es un caso en el que a través de ser neobanco está actuando en España como banco, por lo que habrá que ver si es una forma o no de entrada en el sector europeo. Finalmente, el reto para Revolut y los neobancos convertidos a banca es el cambio de normativa más exigente y estricto como banco para seguir siendo eficiente y rentable.

Bibliografía

- Alconada, A.G. (2019, 7 octubre). Solo el 56% de los españoles prefiere los bancos y aseguradoras tradicionales. *Cinco Días*.
https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/10/04/companias/1570211759_663826.html
- Andrade Pinelo, A. M. (2011). Análisis del ROA, ROE y ROI.
<https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/608313/Art%C3%ADculo+2+Noviembre+2011+An%C3%A1lisis+del+ROA+ROE+y+ROI.pdf?sequence=1>
- Aguilera Chico, G. C. (2021). Digitalización de la banca tradicional española y su relación con la irrupción de los Neobancos.
- Aliaga, F. M., Gutiérrez-Braojos, C., & Fernández-Cano, A. (2018). Las revistas de investigación en educación: Análisis DAFO. *Revista de Investigación Educativa*, 36(2), 563-579.
- Alfaro, P. (2018, 24 abril). *¿La banca tradicional ya no lo sabe todo? - KPMG Tendencias*. KPMG Tendencias. <https://www.tendencias.kpmg.es/2017/06/la-banca-tradicional-ya-no-lo-sabe-todo/>
- Alter Finance Group (2023). *Definición de una Fintech*.
<https://www.alterfinancegroup.com/blog/diccionario/que-es-una-fintech/#:~:text=El%20t%C3%A9rmino%20fintech%20hace%20referencia,de%20productos%20y%20servicios%20financieros.>
- Banco de España (2017). Informe sobre la crisis financiera y bancaria en España, 2008-2014. *Other publications*, 1-257.
- Banco de España (2023). *LA ECONOMÍA ESPAÑOLA*. Informe Anual. Recuperado el 29 de enero de 2024, de <https://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/PublicacionesAnuales/InformesAnuales/09/Fich/cap5.pdf>
- Banco de España (2023). *Evolución y retos del sector bancario español en un entorno de incertidumbre*. Sala Prensa. Recuperado el 29 de enero de 2024, de <https://www.bde.es/f/webbe/GAP/Secciones/SalaPrensa/IntervencionesPublicas/Gobernador/Arc/IIPP-2023-10-09-hdc.pdf>
- Banco Mundial. (2018). Banco Mundial BIRF AIF. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/topic/financialeconomicinclusion/overview#1>
- Banco Santander*. (s. f.). Sobre Nosotros. Datos destacados 2023.
<https://www.santander.com/es/sobre-nosotros/donde-estamos/santander-espana>

Banco Santander, 2023. <https://www.santander.com/es/sala-de-comunicacion/notas-de-prensa/2021/04/santander-acelera-su-transformacion-con-el-despliegue-en-la-nube-del-60-de-su-infraestructura-tecnologica>

Banco Santander, 2023. <https://www.santander.com/es/sala-de-comunicacion/notas-de-prensa/2024/01/resultados-banco-santander-2023#:~:text=Sanctander%20obtuvo%20un%20beneficio%20atribuido,el%20incremento%20previsto%20de%20las>

BBVA Research (2016) . Recuperado el 2 de marzo de 2023:

https://www.bbva.com/wp-content/uploads/pdf/67403_110187.pdf

BBVA (2022). Neobancos: ¿Qué son y cómo operan? *BBVA NOTICIAS*. Recuperado el 3 de marzo de 2024 de:

<https://www.bbva.com/es/neobancos-que-son-y-como-operan/>

BBVA (2023) Cercanía y digitalización: un binomio necesario para que los bancos conquisten a sus clientes. *BBVA NOTICIAS*. <https://www.bbva.com/es/juntos-creando-oportunidades/bancos-y-clientes-una-relacion-de-confianza-mutua-tanto-fisica-como-a-distancia/>

Beketov, M., Lehmann, K., & Wittke, M. (2018). Robo Advisors: quantitative methods inside the robots. *Journal of Asset Management*, 19(6), 363-370.

Braintrust (2023). Los neobancos, ante el doble reto de seguir ganando cuota a la vez que aumentan clientes. Recuperado el 3 de marzo de 2023 de:

<https://www.braintrust-cs.com/neobancos/>

Caballero, D. (2023). *Los neobancos superarán los 10 millones de clientes a cierre de año y retan al sector tradicional*. ABC Economía.

<https://www.abc.es/economia/neobancos-superaran-millones-clientes-cierre-ano-retan-20231022014421-nt.html>

Civieta, O. (2023). Revolut alcanza los 2 millones de clientes en España y comienza a ofrecer IBAN local. *Business Insider*. <https://www.businessinsider.es/revolut-alcanza-2-millones-clientes-espana-ofrece-iban-local-1304408>

Cobo Antonio, J. (2022). *Qué es la transformación digital y cómo ha revolucionado el sector bancario. Irrupción de los Neobancos y caso N26*. Recuperado el 29 de enero de 2024 de:

<https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/56626>

CSO España. (s.f). *Un ciberataque al neobanco Revolut expone los datos personales de cerca de 50.000 usuarios*. (2022, 21 septiembre). IDG Communications S.A.U. <https://cso.computerworld.es/cibercrimen/un-ciberataque-al-neobanco-revolut-expone-los-datos-personales-de-cerca-de-50000-usuarios>

Datosmacro (s.f). *Hipotecas subprime*.

<https://datosmacro.expansion.com/diccionario/hipotecas-subprime>

De las Heras, I. (2023). Los neobancos captan 2 millones de clientes con la subida del tipo de interés. *La Vanguardia*.

<https://www.lavanguardia.com/economia/20231023/9319902/neobancos-captan-dos-millones-clientes-subidas-tipos.html>

Delgado Tejero, M. (2023). *Futuro del sistema financiero en un entorno de incertidumbre*. Club de Gestión de Riesgos. Banco de España.

Economist Impact (2022). Banking in 2035: three possible future.

https://impact.economist.com/perspectives/sites/default/files/banking_in_2035_three_possible_futures_briefing_paper.pdf

Funcas - Fundación de las Cajas de Ahorros. (2023, 6 septiembre). *Los retos de los neobancos - Funcas*. Funcas. <https://www.funcas.es/odf/los-retos-de-los-neobancos/>

OCU Inversiones (2022). *Revolut ahora es un banco, ¿cómo le afecta?*.

<https://www.ocu.org/inversiones/ahorrar/depositos-y-seguros/analisis/2022/01/revolut-ahora-es-un-banco-como-le-afecta>

Gracia, M. (2023, 12 septiembre). Revolut consigue el IBAN español y quiere ser el banco principal. *El Independiente*.

<https://www.elindependiente.com/economia/2023/09/13/revolut-consigue-iban-espanol-banco-principal-cliente/#:~:text=El%20neobanco%20Revolut%20ha%20dado,los%20usuarios%20existentes%20en%20breves>

García, J.J. (2015). *La transformación digital como medio de creación de valor de las empresas*. Recuperado el 29 de enero de 2024 de:

<https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/7663>

González, P. (s. f.). *Los usuarios de fintech en España se duplicarán a 4,44 millones en 2027*. Future. Recuperado el 3 de marzo de 2024 de:

<https://future.inese.es/los-usuarios-de-fintech-en-espana-se-duplicaran-a-444-millones-en-2027/>

Hopkinson et al. (2019). How neobanks' business models challenge traditional banks. *Aalborg Universitet*. <https://vbn.aau.dk/en/publications/how-neobanks-business-models-challenge-traditional-banks>

Humphrey, Albert S. (December 2005). "[*SWOT Analysis for Management Consulting*](#)" (PDF). *SRI Alumni Newsletter*. [SRI International](#)

Iberdrola (s.f.). Empresas start-ups. <https://www.iberdrola.com/talento/start-ups>

IBM (s.f.). ¿Qué es la tecnología blockchain? <https://www.ibm.com/es-es/topics/blockchain>

Kopp, E., Kaffenberger, L., & Wilson, C. (2017). *Cyber risk, market failures, and financial stability*. International Monetary Fund.

KPMG (2017). ¿La banca tradicional ya lo sabe todo? KPMG Tendencias. Recuperado el 3 de marzo de 2024 de:

<https://www.tendencias.kpmg.es/2017/06/la-banca-tradicional-ya-no-lo-sabe-todo/>

KPMG (2018). Comparativa de la oferta de la banca vs. Fintech. Análisis comparativo de la oferta de productos y servicios de las Fintech españolas respecto la oferta que realiza la banca tradicional.

<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/es/pdf/2018/06/comparativa-oferta-%20banca-fintech.pdf>

KPMG (2019). *La banca ante las BigTech*.

<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/es/pdf/2019/11/La-banca-ante-las-fintech.pdf>

KPMG España (2021). Transición digital y transformación del negocio bancario en España impulsado por la COVID-19. Recuperado el 29 de enero de 2024 de :

<http://kpmg.com/es/es/home/tendencias/2021/06/transicion-digital-transformacion-negocio-bancario.html>

KPMG. (2021). *Banca y digitalización: un salto de gigante - KPMG Tendencias*. KPMG Tendencias. <https://www.tendencias.kpmg.es/2021/06/banca-y-digitalizacion-un-salto-de-gigante/>

KPMG (2023). *Radiografía de la banca española: se impone la prudencia*. KPMG Tendencias. <https://www.tendencias.kpmg.es/2023/10/radiografia-banca-espanola-prudencia-tras-record-rentabilidad/>

Sobrino, R. et al. (2023). Los neobancos superan los 9 millones de clientes en España gracias al tirón de los depósitos. *Cinco Días*. Recuperado el 3 de marzo de 2024 de:

<https://cincodias.elpais.com/companias/2023-09-25/los-neobancos-superan-los-9-millones-de-clientes-en-espana-gracias-al-tiron-de-los-depositos.html>

López, P. (2023). Tendencias 2023: ¿Reemplazará la banca digital a la atención presencial? *BBVA NOTICIAS*. <https://www.bbva.com/es/pe/tendencias-2023-reemplazara-la-banca-digital-a-la-atencion-presencial/>

Marketing Insider Review. (2021). Los neobancos suponen el 29% de cuota de mercado del sistema financiero español. <https://marketinginsiderreview.com/neobancos-29-por-ciento-cuota-mercado-espana/>

Martorell, S. D. (2023). La explosión de Revolut: ingresos aproximados de 2.000 millones en 2023. *La Razón*. https://www.larazon.es/emergente/explosion-revolut-ingresos-aproximados-2000-millones-2023_20231228658d1e4fc46cc700010d871a.html

McKinsey Global Institute (2011). *Big data: The next frontier for innovation, competition, and productivity*. McKinsey Digital. <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/big-data-the-next-frontier-for-innovation>

Mink, M., & Pool, S. (2018). Bank recapitalizations, credit supply, and the transmission of monetary policy.

Ortiz Gaviria, L. Y. (2020). *Cambios en las entidades financieras del factor humano por la implementación de nuevas tecnologías* (Doctoral dissertation, Corporación Universitaria Minuto de Dios).

Pastor, J. (2022, 6 julio). *Revolut opera ya como un banco más en España, y como tal garantiza la protección de depósitos de hasta. . .* Xataka. Recuperado el 3 de marzo de 2024:

<https://www.xataka.com/empresas-y-economia/revolut-opera-como-banco-espana-como-tal-garantiza-proteccion-depositos-100-000-euros>

Pedrero, V., Reynaldos-Grandón, K., Ureta-Achurra, J., & Cortez-Pinto, E. (2021). Generalidades del Machine Learning y su aplicación en la gestión sanitaria en Servicios de Urgencia. *Revista médica de Chile*, 149(2), 248-254.

PIB anual de España 2008-2022. (s/f). Statista. Recuperado el 29 de enero de 2024, de <https://es.statista.com/estadisticas/476611/producto-interior-bruto-pib-en-espana/>

Plus, M. (s. f.). *Fidor Bank: Totalmente online, totalmente social - Fisa Group*. Fidor Bank: Totalmente Online, Totalmente Social - Fisa Group. Recuperado el 3 de marzo de 2023:

<https://fisagrpb.com/blogs/fidor-bank-totalmente-online-totalmente-social>

Redondo, J. F. B. (2023). El rescate del oligopolio bancario español. *Revista de economía institucional*, 25(48), 75–103. Recuperado el 20 de enero de 2024 de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9078936>

Revolut (s.f). *Nuestra cultura*

<https://www.revolut.com/es-ES/our-culture/>

Rodríguez, P. (2020). *Cómo los bancos españoles parecen no estar reaccionando ante los neobancos*. Xataka. <https://www.xataka.com/servicios/como-bancos-espanoles-no-estan-reaccionando-neobancos>

Sobrino, R. (2023). *La gran banca cede cuota de mercado en depósitos ante la escasa remuneración*. Ediciones EL PAÍS S.L. <https://cincodias.elpais.com/companias/2023-08-22/la-gran-banca-cede-cuota-de-mercado-en-depositos-ante-la-escasa-remuneracion.html>

Skinner, C. (2014). *Digital bank: Strategies to launch or become a digital bank*. Marshall Cavendish International Asia Pte Ltd.

Tamayo Virués, V. (2023). *Empresas unicornio: algo más que una moda*. Universidad de Sevilla. https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/148304/2022-23-TAMAYO_VIRUES_V%28161%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Valencia Plaza (2024, 21 febrero). El neobanco Revolut lanza su robo advisor en España. *Valencia Plaza*. <https://valenciaplaza.com/neobanco-revolut-lanza-robo-advisor-espana>

Valverde, S. C., & Fernández, F. R. (s.f.). Efectos competitivos del sector fintech: innovación y retos. Funcas. https://www.funcas.es/wp-content/uploads/2023/05/Reformas-de-la-competencia_Capitulo-4.pdf

Vives, X. (2019). La banca frente a la disrupción digital. Papeles de la Economía Española. *LA GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN EN BANCA: DE LAS FINANZAS DEL COMPORTAMIENTO A LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL*. Recuperado de:

<https://www.funcas.es/wp-content/uploads/Migracion/Publicaciones/PDF/2695.pdf>

Zunzunegui, F. (2018). La digitalización de los servicios de pago (Open Banking). *Revista de Derecho del Mercado Financiero Working Paper*, (1).

Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado

ADVERTENCIA: Desde la Universidad consideramos que ChatGPT u otras herramientas similares son herramientas muy útiles en la vida académica, aunque su uso queda siempre bajo la responsabilidad del alumno, puesto que las respuestas que proporciona pueden no ser veraces. En este sentido, NO está permitido su uso en la elaboración del Trabajo fin de Grado para generar código porque estas herramientas no son fiables en esa tarea. Aunque el código funcione, no hay garantías de que metodológicamente sea correcto, y es altamente probable que no lo sea.

Por la presente, yo, María Amparo Mendoza Pérez, estudiante de Relaciones Internacionales + Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "[Título del trabajo]", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación:

1. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
2. **Sintetizador y divulgador de libros complicados:** Para resumir y comprender literatura compleja.
3. **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.
4. **Traductor:** Para traducir textos de un lenguaje a otro.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: 18 de marzo de 2024

X

María Amparo Mendoza Pérez

Firma: _____