



ESCUELA TÉCNICA SUPERIOR DE  
INGENIERÍA (ICAI)

BÁRBARA CABANILLAS AREVALILLO

**ESTUDIO DE LOS PRINCIPALES  
BANCOS DIGITALES Y SU MODELO DE  
EMPRENDIMIENTO**

Autor: Bárbara Cabanillas Arevalillo  
Director: Mario Alberto Rodríguez Hernández

Madrid  
Agosto 2019



## **AUTORIZACIÓN PARA LA DIGITALIZACIÓN, DEPÓSITO Y DIVULGACIÓN EN RED DE PROYECTOS FIN DE GRADO, FIN DE MÁSTER, TESINAS O MEMORIAS DE BACHILLERATO**

### ***1º. Declaración de la autoría y acreditación de la misma.***

El autor D. Bárbara Cabanillas Arevalillo

DECLARA ser el titular de los derechos de propiedad intelectual de la obra: ESTUDIO DE LOS PRINCIPALES BANCOS DIGITALES Y SU MODELO DE EMPRENDIMIENTO, que ésta es una obra original, y que ostenta la condición de autor en el sentido que otorga la Ley de Propiedad Intelectual.

### ***2º. Objeto y fines de la cesión.***

Con el fin de dar la máxima difusión a la obra citada a través del Repositorio institucional de la Universidad, el autor **CEDE** a la Universidad Pontificia Comillas, de forma gratuita y no exclusiva, por el máximo plazo legal y con ámbito universal, los derechos de digitalización, de archivo, de reproducción, de distribución y de comunicación pública, incluido el derecho de puesta a disposición electrónica, tal y como se describen en la Ley de Propiedad Intelectual. El derecho de transformación se cede a los únicos efectos de lo dispuesto en la letra a) del apartado siguiente.

### ***3º. Condiciones de la cesión y acceso***

Sin perjuicio de la titularidad de la obra, que sigue correspondiendo a su autor, la cesión de derechos contemplada en esta licencia habilita para:

- a) Transformarla con el fin de adaptarla a cualquier tecnología que permita incorporarla a internet y hacerla accesible; incorporar metadatos para realizar el registro de la obra e incorporar “marcas de agua” o cualquier otro sistema de seguridad o de protección.
- b) Reproducirla en un soporte digital para su incorporación a una base de datos electrónica, incluyendo el derecho de reproducir y almacenar la obra en servidores, a los efectos de garantizar su seguridad, conservación y preservar el formato.
- c) Comunicarla, por defecto, a través de un archivo institucional abierto, accesible de modo libre y gratuito a través de internet.
- d) Cualquier otra forma de acceso (restringido, embargado, cerrado) deberá solicitarse expresamente y obedecer a causas justificadas.
- e) Asignar por defecto a estos trabajos una licencia Creative Commons.
- f) Asignar por defecto a estos trabajos un HANDLE (URL *persistente*).

### ***4º. Derechos del autor.***

El autor, en tanto que titular de una obra tiene derecho a:

- a) Que la Universidad identifique claramente su nombre como autor de la misma
- b) Comunicar y dar publicidad a la obra en la versión que ceda y en otras posteriores a través de cualquier medio.
- c) Solicitar la retirada de la obra del repositorio por causa justificada.
- d) Recibir notificación fehaciente de cualquier reclamación que puedan formular terceras personas en relación con la obra y, en particular, de reclamaciones relativas a los derechos de propiedad intelectual sobre ella.

### ***5º. Deberes del autor.***

El autor se compromete a:

- a) Garantizar que el compromiso que adquiere mediante el presente escrito no infringe ningún derecho de terceros, ya sean de propiedad industrial, intelectual o cualquier otro.
- b) Garantizar que el contenido de las obras no atenta contra los derechos al honor, a la intimidad y a la imagen de terceros.
- c) Asumir toda reclamación o responsabilidad, incluyendo las indemnizaciones por daños, que pudieran ejercitarse contra la Universidad por terceros que vieran infringidos sus derechos e

intereses a causa de la cesión.

- d) Asumir la responsabilidad en el caso de que las instituciones fueran condenadas por infracción de derechos derivada de las obras objeto de la cesión.

**6º. Fines y funcionamiento del Repositorio Institucional.**

La obra se pondrá a disposición de los usuarios para que hagan de ella un uso justo y respetuoso con los derechos del autor, según lo permitido por la legislación aplicable, y con fines de estudio, investigación, o cualquier otro fin lícito. Con dicha finalidad, la Universidad asume los siguientes deberes y se reserva las siguientes facultades:

- La Universidad informará a los usuarios del archivo sobre los usos permitidos, y no garantiza ni asume responsabilidad alguna por otras formas en que los usuarios hagan un uso posterior de las obras no conforme con la legislación vigente. El uso posterior, más allá de la copia privada, requerirá que se cite la fuente y se reconozca la autoría, que no se obtenga beneficio comercial, y que no se realicen obras derivadas.
- La Universidad no revisará el contenido de las obras, que en todo caso permanecerá bajo la responsabilidad exclusiva del autor y no estará obligada a ejercitar acciones legales en nombre del autor en el supuesto de infracciones a derechos de propiedad intelectual derivados del depósito y archivo de las obras. El autor renuncia a cualquier reclamación frente a la Universidad por las formas no ajustadas a la legislación vigente en que los usuarios hagan uso de las obras.
- La Universidad adoptará las medidas necesarias para la preservación de la obra en un futuro.
- La Universidad se reserva la facultad de retirar la obra, previa notificación al autor, en supuestos suficientemente justificados, o en caso de reclamaciones de terceros.

Madrid, a 27 de agosto de 2019

**ACEPTA**



Fdo: Bárbara Cabanillas Arevalillo

Motivos para solicitar el acceso restringido, cerrado o embargado del trabajo en el Repositorio Institucional:

Declaro, bajo mi responsabilidad, que el Proyecto presentado con el título

**ESTUDIO DE LOS PRINCIPALES BANCOS DIGITALES Y SU MODELO  
DE EMPRENDIMIENTO**

en la ETS de Ingeniería - ICAI de la Universidad Pontificia Comillas en el  
curso académico 2018/2019 es de mi autoría, original e inédito y  
no ha sido presentado con anterioridad a otros efectos. El Proyecto no es plagio de otro,  
ni total ni parcialmente y la información que ha sido tomada  
de otros documentos está debidamente referenciada.



Fdo.: Bárbara Cabanillas Arevalillo

Fecha: 26 / Agosto / 2019

Autorizada la entrega del proyecto  
**EL DIRECTOR DEL PROYECTO**



Fdo.: Mario Alberto Rodríguez Hernández

Fecha: 26 / Agosto / 2019





ESCUELA TÉCNICA SUPERIOR DE  
INGENIERÍA (ICAI)

BÁRBARA CABANILLAS AREVALILLO

**ESTUDIO DE LOS PRINCIPALES  
BANCOS DIGITALES Y SU MODELO DE  
EMPRENDIMIENTO**

Autor: Bárbara Cabanillas Arevalillo  
Director: Mario Alberto Rodríguez Hernández

Madrid  
Agosto 2019





# RESUMEN DEL PROYECTO

El sector bancario ha sido tradicionalmente un monopolio, con las instituciones más grandes del mundo manteniendo el control. Sin embargo, en los últimos tiempos el sector financiero se encuentra en evolución constante a gran velocidad que avanza hacia un mundo digital. Una nueva generación de bancos digitales ha comenzado a romper este control que tenía la banca tradicional cuando parecía no tener rival.

Se analizan neobancos y challenger banks, los nuevos participantes del mercado que sin tener oficinas físicas ni sucursales ofrecen servicios bancarios con diferentes propuestas de valor. Son entidades Fintech revolucionarias que ofrecen propuestas innovadoras, utilizando tecnología de punta orientada al canal móvil para mejorar la experiencia del usuario.

La diferencia entre neobanco y challenger bank radica en que el segundo dispone de licencia bancaria, requerida a las entidades para poder ejercer como bancos. En su mayoría comienzan operando sin licencia, como neobancos, y a medida que van creciendo amplían su modelo de negocio y obtienen la licencia de crédito. A partir de ese momento pueden ofrecer productos de ahorro, financiación y tarjetas como cualquier banco tradicional.

| Modelo de Negocio        | Definición                                                        | Licencia bancaria | Canal                | Fortalezas                                                    | Foco                                                              |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------------|-------------------|----------------------|---------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| <b>Challenger banks</b>  | Nuevos bancos 100% digitales                                      | Si                | Digital              | Transparencia, personalización, costes                        | Personalización del cliente, uso de datos                         |
| <b>Neobancos</b>         | Servicios de banco móvil en colaboración con bancos tradicionales | No                | Aplicación móvil     | Experiencia de usuario, interfaz, nuevos productos            | Interacción con el producto, accesibilidad, cliente, uso de datos |
| <b>Banca tradicional</b> | Entidades de crédito tradicionales                                | Si                | Sucursales y digital | Regulación, productos basados en tipos de interés, honorarios | Regulación, productos basados en tipos de interés, honorarios     |

Tabla 1: Comparativa entre los diferentes tipos de entidades bancarias

Se realiza un análisis detallado de algunos éxitos europeos globales y nacionales: Monzo, N26, Revolut y Bnext, siguiendo una estructura común que abarca los principales atributos de interés de todos los neobancos y challenger banks, y profundizando en el emprendimiento del último de ellos analizando finalmente sus posibles futuras vías de ingreso.

### **Monzo Bank**

Fundado en 2015 como neobanco, hasta que en el año 2017 levantó las restricciones sobre su licencia bancaria, comenzando a actuar como challenger bank. Ofrece una cuenta estándar, y lanzará este año cuentas para empresas y una primera versión de MonzoPlus, una prueba de cuenta Premium. Sus tarjetas son Mastercard de prepago. Por el momento, Monzo opera únicamente en el Reino Unido.

Dentro de su política de marketing y adquisición de clientes, lanza promociones espontáneas llegando a un coste de adquisición de clientes en torno a £25. Para poder mostrar variedad de productos y obtener retroalimentación para sus futuras ofertas de terceros, Monzo se ha asociado con varias compañías como Jumio, TransferWise, OakNorth o Flux.

Su principal objetivo no es ser rentable a corto plazo, sino seguir creciendo y convencer a los clientes de que se conviertan en su banco principal.

### **N26**

Challenger bank alemán fundado en el año 2013. Ofrece cuentas estándar, Black y Metal, con tarjetas Mastercard de débito, Black y Metal respectivamente, y también cuentas para autónomos con beneficios diseñados para aquellos que trabajen por su cuenta. Además de poder gestionar las cuentas desde la aplicación móvil, N26 cuenta con interfaz web desde la que se puede acceder a todas las funcionalidades. Ofrece servicios a 24 países europeos, variando los servicios en función del país.

Cuenta con programas de recompensas por invitar a amigos, y también programas de recompensas por errores, animando a sus usuarios a que informen de los fallos para poder repararlos. Se asocia con Fintech más innovadoras y compañías de servicios financieros tales como Raisin, Allianz o TransferWise, para ofrecer a sus clientes los mejores productos.

N26 está en proceso de expansión a Brasil y Estados Unidos. Además, tiene el objetivo de llegar a más de 100 millones de clientes en todo el mundo en los próximos años, mientras mejora su producto y oferta de valor a sus clientes.

### **Revolut**

Fue fundada en 2014 como neobanco. A finales de 2018 el Banco Central Europeo aprobaba su solicitud para obtener licencia bancaria europea, que le permitirá operar y prestar servicio como entidad financiera en toda Europa. Ofrece cuentas estándar, Premium y Metal, además de cuentas para empresas. Dispone de tarjeta física Mastercard y una tarjeta virtual en la cuenta en línea.

Revolut cuenta con 4 millones de clientes, residentes legales del Espacio Económico Europeo, Suiza y Australia. El coste de adquisición de clientes se encuentra entre los \$40 y \$100. Algunos de los acuerdos de Revolut son QIWI Bank, SnapCar o InComm.

Se enfoca en la expansión internacional y en llegar a nuevos mercados a nivel mundial. En paralelo, su siguiente foco de trabajo serán los préstamos, donde pretenden ofrecer servicios personales y a empresas.

### **Bnext**

Se lanzó al público en 2017 como neobanco con el objetivo de modernizar el sector financiero en España, y por el momento no realizan actividades que requieran disponer de licencia bancaria. Ofrece una cuenta estándar gratuita, sin coste, vinculaciones ni permanencias, con una tarjeta Visa de prepago.

Bnext es el primer Marketplace español de productos financieros que permite al usuario contratar y gestionar los servicios financieros que se adapten a sus necesidades sin adquirir ningún compromiso con una entidad financiera. Cuenta con préstamos, avales, hipotecas, cuentas remuneradas, inversión de fondos, divisas en efectivo y seguros. Estos servicios los proveen Fintech y entidades financieras como Intermundial, iSalud o MyInvestor, mientras que Bnext se encarga del ejercicio de entender el perfil de los clientes para aportar las mejores soluciones.

Actualmente cuenta con más de 100.000 clientes operando únicamente en España. Ofrece un plan de recompensas al invitar amigos a unirse a la aplicación, lo que junto con otros costes alcanza un coste de adquisición de clientes cercano a los 20€. Además cuenta con un programa de fidelización que devuelve recompensas en forma de dinero para gastar en distintos comercios asociados.

Intenta diferenciarse de las entidades bancarias tradicionales, siendo una de sus principales diferencias el no hacer negocios con el dinero de los usuarios, por lo que el dinero del cliente está siempre seguro en una cuenta escrow.

Su modelo de negocio está basado en el Marketplace, obteniendo comisiones del proveedor del servicio contratado cada vez que se vende un producto por medio de la aplicación.

Bnext ha experimentando una pronunciada progresión desde su lanzamiento, creciendo por encima del 40% mensual y logrando situarse como una de las Fintech con evolución más rápida en el mercado nacional. Cuenta con planes ambiciosos de futuro, su reto es multiplicar por cinco el número de usuarios en el próximo año, y conseguir sacar el coste de adquisición de cliente por cada usuario.

Se realiza un análisis DAFO para estudiar la situación de la compañía y analizar los diferentes motivos por los que aparentemente este modelo está triunfando.

El sector financiero está experimentando una significativa transformación: el mercado bancario es gradualmente más competitivo y aprovecha el desarrollo tecnológico para satisfacer las nuevas expectativas de los clientes. Los neobancos son pioneros en un nuevo tipo de banco, siendo un híbrido entre compañías bancarias y tecnológicas. Bnext presenta una gran reducción de costes al no tener una estructura elevada de personal y estar completamente digitalizado. Su fortaleza es ser un mercado online donde el usuario pueda escoger el servicio que más le aporte, eliminando cualquier compromiso con entidades bancarias. En cambio, no disponer de licencia bancaria y por tanto no poder ofrecer una cuenta corriente ni tampoco sus propios servicios, es su mayor debilidad.

Tras analizar las fortalezas y debilidades del neobanco español y haber estudiado el mercado y sus participantes, se proponen posibles vías de ingreso que la compañía podría estudiar e implementar.

- Expansión internacional, centrándose principalmente en Latinoamérica.
- Cuenta Premium personalizada, con prestaciones escogidas por cada usuario.
- Obtención de licencia bancaria, a partir de la cual ofrecer servicios propios de la compañía en el Marketplace tales como seguros.

# ABSTRACT

The banking sector has traditionally been a monopoly, with the world's largest companies and institutions maintaining control. However, in recent times the financial sector is constantly evolving at high speed that is moving toward a digital world. But suddenly a new generation of digital banks has begun to break this control that traditional banking had when it seemed to have no rival.

Neobanks and challenger banks are analyzed, the new players that without having physical offices offer banking services with different value propositions. They are revolutionary Fintech entities that offer innovative proposals, using cutting-edge technology oriented to the mobile channel to improve the user experience.

The difference between neobank and challenger bank is that the second one has a banking license, required to entities to be able to work as a bank. They mostly start working without license, as neobanks, and as they grow they expand their business model and obtain the license. From that moment on, they can offer saving products, financing and cards like any other traditional bank.

| <b>Business Model</b>      | <b>Definition</b>                                            | <b>Bank license</b> | <b>Channel</b>             | <b>Strengths</b>                                   | <b>Focus</b>                                                    |
|----------------------------|--------------------------------------------------------------|---------------------|----------------------------|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| <b>Challenger banks</b>    | New digital banks                                            | Yes                 | Digital                    | Transparency, personalization, costs               | Customer personalization, data use                              |
| <b>Neobanks</b>            | Mobile bank services in collaboration with traditional banks | No                  | App                        | User experience, interface, new products           | Interaction with the product, accessibility, customer, data use |
| <b>Traditional banking</b> | Traditional credit institutions                              | Yes                 | Branch offices and Digital | Regulation, products based on interest rates, fees | Regulation, products based on interest rates, fees              |

*Tabla 2: Comparison between different types of banking entities*

A detailed analysis of some global and national and global European successes is carried out: Monzo, N26, Revolut and Bnext, following a common structure that covers the main interest attributes of all neobanks and challenger banks.

### **Monzo Bank**

Monzo was founded in 2015 as a neobank, until in 2017 lifted the restrictions on its banking license, beginning to act as a challenger bank. Monzo offers a standard account, and this year will launch business accounts and a first version of MonzoPlus, a free Premium account test. Its cards are prepaid Mastercard. At the moment, Monzo operates only in the United Kingdom.

Within its marketing and customer acquisition policy, Monzo launches spontaneous promotions reaching a customer acquisition cost around £25. Monzo has partnered with several companies such as Jumio, TransferWise, OakNorth or Flux, in order to offer a variety of products and obtain feedback for future third party offers.

Its main objective is not to be profitable in the short term but to keep growing and convince customers to become their main bank.

### **N26**

German challenger bank founded in 2013. N26 offers standard accounts, Black and Metal, with Mastercard debit cards, Black and Metal respectively, and also accounts for freelancers with benefits designed for those who work on their own. Apart from managing accounts from the application, N26 has web interface from which customer can access all the functionalities. N26 offers services to 24 European countries, varying that services depending on the country.

It has rewards programs for inviting friends, and also error rewards programs, encouraging its users to report bugs in order to repair them. It partners with more innovative Fintech and financial services companies such as Raisin, Allianz or TransferWise, to offer its customers the best products.

N26 is in the process of expanding to Brazil and the United States. In addition, N26 aims to reach more than 100 million customers worldwide in the coming years, while improving its product and offering value to the customers.

## **Revolut**

It was founded in 2014 as a neobank. At the end of 2018 the European Central Bank approved the application to obtain a European banking license, which will allow to operate and serve as finance entity across Europe. Revolut offers standard, Premium and Metal accounts, as well as business accounts. It as a physical Mastercard card and a virtual card in the online account.

Revolut has 4 million customers, legal residents of the European Economic Area, Switzerland and Australia. The customer acquisition cost is between \$40 and \$100. Some of the Revolut agreements are QIWI Bank, SnapCar o InComm.

It focuses on international expansion and reaching new markets worldwide. At the same time, their next work focus will be loans, where they intend to offer personal and business services.

## **Bnext**

It was launched in 2017 as a neobank with the aim of modernizing the financial sector in Spain, and for the moment they do not carry out activities require a bank license. It offers a free standard account, free of charge, links or stays, with a prepaid Visa card.

Bnext is the first Spanish Marketplace for financial products that allows the user to manage financial services without acquiring any commitment to a financial entity. It has loans, guarantees, mortgages, remunerated accounts, investment of funds, cash currencies and insurance. These services are provided by Fintech and financial institutions such as Intermundial, iSalud or MyInvestor, while Bnext is responsible for the exercise of understanding the profile of customers to provide de best solutions.

It currently has more than 100.000 customers operating only in Spain. Bnext offer a reward plan by inviting friends to join the application, which along with other costs reaches a customer acquisition cost close to 20€. It also has a loyalty program that returns rewards as money to spend in different associated stores.

Bnext tries to differentiate itself from the traditional banks, being one of its main differences not to do business with the money of the users, reason why the money of the customers is always safe in an escrow account.

Its business model is based on the Marketplace, obtaining commissions from the service provider contracted by the customer each time a product is sold through the application.

Bnext has experienced a pronounced progression since its launch, growing above 40% monthly and managing to position itself as one of the Fintech with the fastest evolution

in the national market. It has ambitious plans for the future, its challenge is to multiply by five the number of users in the next year, and get the customer acquisition cost for each user.

A SWOT analysis is performed to study the company situation and analyze the different reasons why this model is apparently successful.

The financial sector is undergoing a significant transformation, the banking market is gradually more competitive and it takes advantage of technological development to meet new customer expectations. Neobanks are pioneers in a new kind of bank, being a hybrid between financial and technology companies. Bnext has a great cost reduction not having a high staff structure and being fully digitized. Its strength is to be an online market where the user can choose the best service, avoiding any commitment to banking entities. On the other hand, not having a bank license and therefore not being able to offer accounts or its own services, is the biggest weakness.

After analyzing the strengths and weaknesses of the Spanish neobank, and having studied the market and its players, possible ways of entry that the company could implement are proposed.

- International expansion, focusing on South America.
- Premium personalized accounts with benefits chosen by each user.
- Obtaining the banking license, from which to offer the company's own services, such as insurance, on the Marketplace.







## ÍNDICE DE CONTENIDOS

|                                            |           |
|--------------------------------------------|-----------|
| <b>RESUMEN DEL PROYECTO .....</b>          | <b>1</b>  |
| <b>ABSTRACT.....</b>                       | <b>5</b>  |
| <b>MEMORIA.....</b>                        | <b>15</b> |
| <b>1. MOTIVACIÓN .....</b>                 | <b>17</b> |
| <b>2. INTRODUCCIÓN .....</b>               | <b>19</b> |
| Estado del arte.....                       | 21        |
| 2.1. Licencias bancarias .....             | 22        |
| 2.2. Fintech .....                         | 23        |
| 2.3. Neobancos.....                        | 24        |
| 2.4. Challenger banks .....                | 26        |
| <b>3. ANÁLISIS DE COMPETIDORES .....</b>   | <b>29</b> |
| 3.1. Monzo.....                            | 31        |
| 3.2. N26 .....                             | 37        |
| 3.3. Revolut .....                         | 45        |
| 3.4. Bnext .....                           | 51        |
| 3.5. Otros competidores españoles .....    | 55        |
| 3.5.1. Verse .....                         | 55        |
| 3.5.2. 2gether .....                       | 56        |
| <b>4. EL EMPRENDIMIENTO DE BNEXT .....</b> | <b>57</b> |
| 4.1. Historia .....                        | 57        |
| 4.1.1. Premios y reconocimientos .....     | 58        |
| 4.2. ¿Qué es? .....                        | 59        |
| 4.3. Crecimiento .....                     | 60        |
| 4.4. Cuenta .....                          | 61        |
| 4.4.1. Marketplace.....                    | 64        |
| 4.5. Análisis DAFO.....                    | 65        |
| 4.5.1. Oportunidades.....                  | 66        |
| 4.5.2. Amenazas .....                      | 67        |
| 4.5.3. Fortalezas .....                    | 68        |
| 4.5.4. Debilidades .....                   | 69        |
| 4.6. Business Model Canvas.....            | 70        |
| 4.6.1. Segmentos de cliente .....          | 72        |
| 4.6.2. Propuesta de valor .....            | 73        |
| 4.6.3. Canales .....                       | 77        |
| 4.6.4. Relaciones con cliente .....        | 79        |
| 4.6.5. Fuentes de ingresos .....           | 80        |
| 4.6.6. Recursos clave.....                 | 81        |
| 4.6.7. Actividades clave.....              | 82        |
| 4.6.8. Socios clave.....                   | 82        |
| 4.6.9. Estructura de costes.....           | 84        |
| 4.7. Modelo de negocio - Monetización..... | 87        |

|                                                |           |
|------------------------------------------------|-----------|
| 4.8. Posibles vías de ingreso adicionales..... | 89        |
| <b>BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS .....</b>        | <b>97</b> |

## ÍNDICE DE TABLAS

|                                                                             |    |
|-----------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabla 1: Comparativa entre los diferentes tipos de entidades bancarias..... | 1  |
| Tabla 2: Comparison between different types of banking entities.....        | 5  |
| Tabla 3: Ejemplos de challenger banks .....                                 | 27 |
| Tabla 4: Comparativa entre los diferentes tipos de entidades bancarias..... | 28 |
| Tabla 5: Características de los diferentes bancos digitales .....           | 29 |
| Tabla 6: Comisiones de las cuentas estándar de cada banco digital.....      | 30 |
| Tabla 7: Plan de las cuentas N26.....                                       | 39 |
| Tabla 8: Cambio de divisa (no €).....                                       | 74 |
| Tabla 9: Retiradas en cajeros.....                                          | 74 |
| Tabla 10: Tarjeta.....                                                      | 75 |
| Tabla 11: Cuenta.....                                                       | 75 |

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

|                                                                                |    |
|--------------------------------------------------------------------------------|----|
| Ilustración 1: Rondas de financiación de Monzo desde 2016 .....                | 31 |
| Ilustración 2: Tarjeta prepago Monzo.....                                      | 32 |
| Ilustración 3: Coste de adquisición de clientes.....                           | 35 |
| Ilustración 4: Versión gratuita N26.....                                       | 37 |
| Ilustración 5: Versión Black.....                                              | 38 |
| Ilustración 6: Versión Metal.....                                              | 38 |
| Ilustración 7: Versión Business Black.....                                     | 40 |
| Ilustración 8: Presencia de N26 en Europa .....                                | 41 |
| Ilustración 9: Millones de usuarios de N26.....                                | 44 |
| Ilustración 10: Versión estándar .....                                         | 46 |
| Ilustración 11: Versión Premium.....                                           | 46 |
| Ilustración 12: Versión Metal.....                                             | 47 |
| Ilustración 13: Presencia de Revolut en Europa .....                           | 48 |
| Ilustración 14: Tarjeta Visa prepago Bnext.....                                | 51 |
| Ilustración 15: Requisitos para abrir una cuenta Bnext.....                    | 61 |
| Ilustración 16: Tarjeta Visa Contactless Prepago.....                          | 62 |
| Ilustración 17: Notificaciones instantáneas.....                               | 62 |
| Ilustración 18.....                                                            | 63 |
| Ilustración 19: Estadísticas de gasto mensuales y anuales.....                 | 63 |
| Ilustración 20: Marketplace.....                                               | 65 |
| Ilustración 21: Marketplace.....                                               | 76 |
| Ilustración 22: Invitar amigos.....                                            | 78 |
| Ilustración 23: Redes sociales Instagram y Facebook.....                       | 79 |
| Ilustración 24: Estimación del coste de adquisición de clientes. Año 2018..... | 87 |
| Ilustración 25: Estimación de la estructura de costes .....                    | 87 |



# **MEMORIA**





# **1. MOTIVACIÓN**

Este proyecto surge de la inquietud por conocer la base y el funcionamiento de la nueva alternativa a la banca tradicional: neobancos y challenger banks.

La principal motivación surge durante mi año de intercambio en Chile. El hecho de irme a vivir al extranjero me puso el pasado mes de julio a investigar las diferentes alternativas que tenía para sacar dinero durante mi estancia en Santiago de Chile. Así descubrí que existían los neobancos, pero lo único que sabía acerca de ellos era que serían la mejor alternativa para mí.

Me considero una persona curiosa, por lo que no podía dejar pasar la oportunidad para saber más acerca de esa buena alternativa llamada “neobanco” realizando mi Trabajo de Fin de Máster sobre ello.

Mi motivación para realizar este proyecto es entender el modelo de negocio de estos bancos, así como su estrategia de emprendimiento. A día de hoy, sigo sin comprender cómo es posible que logren devolver comisiones, entre otras muchas cosas, y por ello es algo que quiero resolver en este proyecto; de ahí sale mi gran motivación por estudiar este emprendimiento.

Este proyecto tratará de responder preguntas cómo: ¿Qué son los neobancos y los challenger banks? ¿Qué pueden hacer los neobancos? ¿Y los challenger banks? ¿Cómo son rentables? ¿Cómo logran devolver comisiones? ¿Cuáles son sus costes y sus ingresos?



## **2. INTRODUCCIÓN**

El sector financiero está cambiando y avanzando a gran velocidad, dando pasos agigantados hacia lo digital. En apenas diez años han entrado competidores nuevos que han desestabilizado entidades que parecían no tener rival, la transformación digital y la innovación han redefinido servicios y la forma en que los clientes acceden a ellos.

La innovación digital tiene que ver con la creación y puesta en marcha de productos y servicios novedosos, mientras que la transformación digital engloba los efectos combinados de varias innovaciones digitales. La transformación digital es la integración de tecnología digital en todas las áreas de un negocio, cambiando la forma de operar y entregar valor a los clientes. Es la aplicación de capacidades digitales a procesos, productos y activos para mejorar la eficiencia, mejorar el valor para el cliente, gestionar el riesgo y descubrir nuevas oportunidades de generación de ingresos.

Los datos y la tecnología impulsarán a la banca del futuro: la recopilación de datos del cliente y el análisis del comportamiento del cliente pueden capacitar a los bancos y otros para proporcionar mejores servicios.

En los últimos tiempos, la mayoría de los bancos se han centrado en mejorar su modelo integrado verticalmente. Han optado por digitalizar su legado para mejorar la experiencia del cliente, disminuir los costes y administrar sus riesgos. Algunos bancos han descubierto que su legado está demasiado limitado para lo que quieren lograr, y han recurrido al lanzamiento de un neobanco completamente separado para diferenciarse del mercado. Se van a analizar los principales nuevos entrantes del mercado, neobancos y challenger banks, que ofrecen servicios bancarios con diferentes propuestas de valor.

Los neobancos son bancos revolucionarios que ofrecen propuestas innovadoras, utilizando tecnología puntera orientada al canal móvil para que la experiencia digital sea sencilla y transparente. Son bancos digitales pensados para un perfil de clientes moderno y cuyo hábitat de uso es Internet. Estos nuevos bancos se caracterizan por su facilidad de uso, bajos costes, un fácil entendimiento de las condiciones de sus productos y la transparencia (por ejemplo, la claridad en que muestran las comisiones).

Los challenger banks son neobancos con licencia bancaria de entidades de crédito<sup>1</sup>. En su mayoría comenzaron operando sin licencia, y posteriormente, a medida que iban creciendo, han ampliado su modelo de negocio para obtener la licencia de crédito. Al tener licencia pueden ofrecer productos de ahorro, financiación y tarjetas igual que cualquier otro banco tradicional, pero con una operación completamente digital. Este tipo de banco debe tener una experiencia digital, pero además debe centrar sus operaciones y experiencia del cliente a través de ordenadores, móviles o smartphones, para que así toda la gestión se realice por este medio, pudiendo reducir así los costes.

En los últimos años, los reguladores de la Unión Europea han facilitado a los principales neobancos y challenger banks obtener la licencia necesaria para funcionar. Además, los challenger banks pueden expandirse dentro de la UE al aprovechar el “pasaporte comunitario” del Espacio Económico Europeo<sup>2</sup>, el cual permite a una empresa con licencia en uno de los países miembros de la UE proporcionar productos o servicios financieros en otro país sin necesidad de autorización en dicho país.

Como ya se comentaba anteriormente, el mundo financiero está avanzando muy rápido, siendo de los sectores con mayores transformaciones. Es por ello que la banca tradicional debería tener muy presente el impacto que los nuevos competidores están teniendo, así como la importancia del mercado de las pequeñas empresas en su estrategia a largo plazo. Atendiendo al impacto de Uber en la industria del taxi, Airbnb en la industria hotelera o Amazon en la industria del retail, las grandes industrias nunca deben presumir por su longevidad. El sector Fintech irá creciendo aún más en los próximos años y está claro que los bancos tradicionales, si no quieren quedarse atrás, renovarán su servicio digital para mejorar nuestra experiencia, sin dejar de ofrecer el servicio tradicional en sus oficinas físicas. La clave no está en si los neobancos están siendo o no rentables en la actualidad, la clave está en que están recortando las ganancias a la banca tradicional.

Este fuerte crecimiento viene explicado por el impacto de la revolución tecnológica en el sector financiero, a la vez del cambio de preferencias en los consumidores. Se ha pasado de una generación que actualizaba su cartilla bancaria en papel impreso, a una generación

---

<sup>1</sup> Explicación en el apartado 2.1. Licencias bancarias.

<sup>2</sup> En el mundo de los fondos de inversión se entiende por pasaporte comunitario la posibilidad para cualquier fondo registrado en un Estado miembro de la Unión Económica y Monetaria de poder ser libremente comercializado en los otros Estados miembros. Da acceso a la empresa a desarrollar su actividad en el resto de países de la comunidad, ya que cuentan con la aprobación del Banco Central Europeo.

que consulta y realiza sus movimientos bancarios desde el teléfono móvil. Ya no es necesario estar anclados a un mundo físico si existe uno digital, hay que desmaterializar los negocios.

Cada neobanco o challenger bank ofrece ventajas diferentes, y en este proyecto se pretenden analizar todas ellas, haciendo un análisis detallado de algunos éxitos europeos globales y nacionales tales como Monzo, Revolut, N26 y Bnext.

## **Estado del arte**

Desde el año 2008 hasta el 2015, la inversión global en tecnología financiera se incrementó más de un 2.200%, desde 930 millones de dólares a más de 22.000 millones. En 2014 se invirtieron 1.500 millones de dólares en empresas de tecnología financiera en Europa. La industria financiera en Londres ha visto un rápido crecimiento en los últimos años. Durante el primer semestre de 2018, la inversión global en Fintech fue excepcional, situándose en 57.900 millones de USD frente a la inversión total de 38.100 millones de USD en 2017, según un informe de KPMG. A mediados de 2018, la financiación excedió el importe de la financiación total obtenida en 2017.

Según un estudio de la firma de consultoría Accenture, una parte muy importante de estas inversiones se sitúan en Estados Unidos, pero destaca que Europa sea el mercado donde más crecen este tipo de inversiones. La Unión Europea fomenta el desarrollo y la innovación del sector, adoptando continuamente nuevas directrices y regulaciones.

Algunas de las áreas Fintech más destacadas son:

- Banca móvil
- Uso de herramientas Big data y modelos predictivos
- Crowdfunding, crowdlending<sup>3</sup>, criptomoneda y monedas alternativas
- Forex, gestión automatizada de procesos y digitalización
- Pagos y transferencias, préstamos P2P (entre particulares)
- Seguridad y privacidad

---

<sup>3</sup> Crowdlending consiste en la financiación a empresas, proyectos o personas por numerosos inversores, en lugar de por un único o un número limitado de inversores. Es un modelo innovador que permite financiarse por la comunidad financiera sin acudir a los servicios de un banco u otra entidad financiera formal.

- Servicios de asesoramiento financiero, trading

## 2.1. Licencias bancarias

Las licencias bancarias son un requerimiento legal para las empresas que desarrollan su actividad con dinero de terceros. Existen diferentes tipos de licencias:

- La licencia de las entidades de crédito es conocida como licencia bancaria. Es la que deben obtener las entidades para poder ejercer como bancos. La autorización para crear entidades de crédito en España, o en cualquier país de la zona euro, le corresponde al Banco Central Europeo (BCE) desde el 1 de noviembre de 2014, siendo las autoridades nacionales de cada país las que se encargan de aplicar el primer filtro. Para otorgar la autorización se tienen en cuenta una serie de requisitos relacionados con la solvencia de la nueva entidad, la idoneidad de sus accionistas y altos cargos, la profesionalidad de estos últimos y la existencia de una buena organización administrativa y contable, así como procedimientos de control interno adecuados.

La normativa comunitaria que regula el ejercicio de la actividad bancaria consagra el principio de licencia única y de supervisión por el país de origen, de modo que todas las entidades autorizadas en un Estado miembro de la Unión Europea disponen del pasaporte comunitario.

Los requisitos solicitados para conseguir una licencia bancaria son:

- En el comité ejecutivo de la Fintech debe haber al menos un responsable de tecnologías al más alto nivel (CITO).
- Se evalúa la experiencia y solvencia técnica, así como la reputación y experiencia en el sector de los accionistas de referencia de los candidatos.
- Los miembros de los equipos directivos, la organización interna, la planificación de operaciones y el capital, la liquidez y la solvencia, son cuatro aspectos básicos para conceder una licencia bancaria.
- Se tiene en cuenta la estructura organizativa de las Fintech candidatas

y sus capacidades, sobretudo en temas de prevención de riesgos.

- Una entidad de dinero electrónico es una institución financiera autorizada que se dedica a prestar servicios de dinero electrónico y de pago. A diferencia de una licencia de entidades de crédito, la licencia de dinero electrónico no autoriza a emitir préstamos, y permite que los depósitos acumulen intereses. Esta licencia es otorgada por el Banco nacional bajo la supervisión del BCE, y es necesaria para poder custodiar el dinero de terceros. Una empresa con esta licencia puede: emitir, distribuir y reembolsar dinero electrónico, emitir y adquirir instrumentos de pago, realizar operaciones (como transferencias bancarias) a través de dispositivos digitales, conceder créditos, (siempre y cuando estén relacionados con servicios de pago, y la devolución de este sea en un plazo inferior a 12 meses).

## **2.2. Fintech**

Fintech o Financial Technology es una nueva industria financiera que aplica la tecnología para mejorar o aumentar la eficiencia de las actividades financieras. Engloba las nuevas aplicaciones, procesos, productos o modelos de negocios en la industria de los servicios financieros, compuestos de uno o más servicios financieros complementarios y puestos a disposición del público mediante vía internet.

Las Fintech ofrecen herramientas tecnológicas que ayudan a la realización de actos jurídicos relacionados con el dinero de forma eficiente, sencilla, y con costos razonables, que se divide en:

- Herramientas de operación y medios de pago
- Conocimiento del cliente y Big Data
- Seguridad e identificación de personas
- Dinero electrónico

Son generalmente startups expertas en nuevas tecnologías que quieren captar parte del mercado dominado por grandes empresas, aprovechando que a menudo reaccionan de manera reactiva y tardan en la adopción de nuevas tecnologías.

Algunas de las funciones y aspectos que caracterizan la forma en la que opera una Fintech, a diferencia de la manera de hacer negocios años atrás, son:

- Profundo conocimiento del cliente, permitiendo la orientación del negocio del cliente al producto
- Automatización, sistemas paramétricos, riesgos por cliente y metodologías de inteligencia de mercados
- Falta de necesidad de infraestructura física. Activo: equipo o capital humano, bienes muebles, inmuebles y derechos
- Secreto bancario y transparencia fiscal
- Información para la toma de decisiones de crédito y demás relacionadas con el negocio financiero, proporcionada por el cliente y Big Data. Identificación oficial, sistemas biométricos y algoritmo de fraudes con Big Data
- Dinero electrónico, transacciones en línea, Block Chain<sup>4</sup>, tokenización y biométricos

Cada vez son más las empresas en todo el mundo que optan por utilizar estos productos y servicios. Según el Informe Fintech publicado en 2015 por la empresa Captio y ASSET (Asociación Española de Financieros de Empresa), el término Fintech no era conocido por el 67% de los profesionales del sector, pero ese desconocimiento no implica que no se utilizara. Detallan en el informe que entre las ventajas de utilizar Fintech se encuentran lograr procesos más eficientes, el ahorro de tiempo y la inmediatez.

### **2.3. Neobancos**

En términos lingüísticos, “neo” viene del griego y significa “nuevo”. Los neobancos son una nueva generación de entidades financieras, totalmente digitales, que se dirigen generalmente al usuario moderno y digital. Son bancos que nacen para ofrecer una gran experiencia al cliente, con un alto nivel de personalización. Este cliente, por lo general,

---

<sup>4</sup> Block Chain. Es una lista creciente de registros, (bloques), que se vinculan mediante la criptografía. Cada bloque tiene un hash criptográfico (algoritmo matemático) del bloque anterior, una marca de tiempo y datos de transacción. Es resistente a la modificación de los datos. Suele ser gestionada por una red de igual a igual que se adhiere colectivamente a un protocolo para la comunicación entre nodos y la validación de nuevos bloques. Una vez registrados los datos en cualquier bloque dado, no pueden alterarse retroactivamente sin alteración de todos los bloques subsiguientes, lo que requiere el consenso de la mayoría de la red.



busca una experiencia de banca móvil con información en tiempo real de sus gastos, sin cargos de divisas, que le permita hacer transferencias de dinero simples y con inteligencia artificial para obtener predicciones bancarias exactas. Son una alternativa para las finanzas personales con una estructura mucho más barata y ágil que la banca tradicional con la que pretenden rivalizar.

Ofrecen servicios financieros similares a los que oferta la banca tradicional. Sus productos más habituales son las cuentas corrientes, tarjetas de débito o prepago y envíos de dinero entre particulares. La mayoría de ellos simplemente cuentan con la aplicación móvil como canal de acceso al cliente. Esta sencillez se acompaña de transparencia y control sobre la privacidad.

Combinan diferentes divisas en un mismo producto, transferencias internacionales más económicas y retirar dinero en cualquier parte del mundo de forma gratuita o con una comisión más barata en comparación con la banca tradicional. Operan con criptomonedas, ventaja con la que no cuenta la mayoría de la banca tradicional.

Trabajan con la última tecnología del momento, lo que facilita la rapidez, disminuye costes al cliente y permite atender las demandas con mayor agilidad. Toman medidas de seguridad avanzadas para mejorar la privacidad del cliente, utilizando sistemas biométricos de huellas dactilares o reconocimiento facial.

El origen es variado y puede ser de dos tipos:

- Neobancos creados por grandes grupos bancarios. Desarrollan su software sobre la infraestructura de una entidad bancaria ya existente, cuentan con el apoyo económico de una entidad bancaria, conocen el negocio desde dentro y aprovechan su licencia para tener acceso a sus clientes.
- Neobancos que son ideas desarrolladas por startups Fintech. Se crean desde cero, construyen nuevas infraestructuras tecnológicas y suelen ofrecer una experiencia más innovadora para el usuario, aunque su lanzamiento es más complejo.

Los neobancos son entidades que no disponen de licencia bancaria de crédito como la que utilizan los bancos, cajas de ahorro o cooperativas de crédito. Una licencia de entidad de crédito es el derecho del que dispone de una empresa financiera para poder operar como un banco. La mayoría tienen como objetivo conseguir la licencia mientras funcionan con

licencia de dinero electrónico. Esta licencia es utilizada por neobancos o plataformas online para poder realizar pagos o transferencias bancarias. Una de las condiciones principales para conceder esta licencia es que, aunque el dinero no esté asegurado por el Fondo de Garantía de Depósitos<sup>5</sup>, el dinero esté garantizado, para lo que se requiere cierta liquidez a la entidad, segregación y aislamiento de los fondos y un capital mínimo. En cuanto adquieren la licencia bancaria dejan de ser neobancos y se convierten en challenger banks.

Algunos ejemplos de neobancos son:

- Bnext: Fintech española lanzada al público en marzo del año 2017
- Simple: Neobanco americano fundado en 2009
- Monese: Fundada en el año 2013 en el Reino Unido
- 2gether: Fundada en España en 2016

## **2.4. Challenger banks**

Los challenger banks son pequeños bancos minoristas de reciente creación en el Reino Unido, que compiten directamente con los bancos más antiguos. Son entidades Fintech que, a diferencia de los neobancos, sí disponen de licencia bancaria. En su mayoría los challenger bank empezaron como startup Fintech, operando inicialmente como neobancos. Posteriormente, a medida que van creciendo, amplían su modelo de negocio para obtener la licencia de crédito.

Estos bancos no están pensados para operar de la misma forma que un banco “de toda la vida”. Al igual que los neobancos, sus clientes potenciales son los jóvenes millennials acostumbrados a las nuevas tecnologías, ya que son entidades de crédito con ficha bancaria similares a las tradicionales, pero totalmente digitales, como sus clientes.

Los challenger banks se distinguen de los bancos tradicionales por las prácticas modernas de tecnología de la información, como las operaciones en línea, que evitan los costes y las complejidades de la banca tradicional.

---

<sup>5</sup> El Fondo de Garantía de Depósitos o Seguro sobre los Depósitos, es un fondo creado para cubrir, en su totalidad o de forma parcial, las pérdidas de los depositantes en caso de insolvencia de alguna entidad financiera.

Cada challenger bank ofrece ventajas exclusivas que lo hace diferente al resto, pero a su vez todos se caracterizan por:

- Su operativa es 100% móvil, no tienen oficinas de atención al cliente, pero disponen de atención vía telefónica, correo electrónico o chat
- Por lo general los productos son gratuitos, con opción a contratar una versión Premium con muchas más ventajas por un coste mensual
- Sus productos pueden ser utilizados en cualquier parte del mundo
- Utilizan la misma tecnología, por lo que se renuevan y adaptan rápidamente

Los challenger banks se caracterizan por tener la información y las condiciones de sus productos de forma clara en su página web y en su aplicación, por lo que la comunicación suele ser más transparente.

Por lo general estos bancos ofertan cuentas corrientes, tarjetas de prepago o tarjetas de débito. Además, ofrecen productos competitivos: cuentas sin comisiones con opción a contratar una versión Premium con más ventajas, menores costes para el tipo de cambio de divisa en transferencias internacionales o retiradas de efectivo en el extranjero, productos transparentes, sencillos y sin apenas requisitos de apertura.

Como ocurre con los neobancos, la opinión del cliente tiene mucha importancia, por lo que utilizan plataformas donde los usuarios pueden puntuar y dejar sus comentarios para mejorar su experiencia.

Además, sus sistemas están automatizados, lo que les permite adaptarse a cualquier tipo de cambio regulatorio o que exija la sociedad.

Estas son algunas de las ventajas más importantes, frente a las de la banca tradicional, que han llevado al aparente éxito a los challenger banks.

Ejemplos de challenger banks que están desafiando los bancos tradicionales:

| <b>Challenger bank</b> | <b>País</b> | <b>Año</b> |
|------------------------|-------------|------------|
| <b>N26</b>             | Alemania    | 2013       |
| <b>Monzo</b>           | Reino Unido | 2015       |
| <b>Ferratum Bank</b>   | Finlandia   | 2005       |
| <b>Atom de BBVA</b>    | Reino Unido | 2014       |

*Tabla 3: Ejemplos de challenger banks*

A continuación se muestra un cuadro resumen que incluye la comparativa entre los tres diferentes tipos de entidades bancarias, y sus características principales.

| <b>Modelo de Negocio</b> | <b>Definición</b>                                                 | <b>Licencia bancaria</b> | <b>Canal</b>         |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------------|--------------------------|----------------------|
| <b>Challenger banks</b>  | Nuevos bancos 100% digitales                                      | Si                       | Digital              |
| <b>Neobancos</b>         | Servicios de banco móvil en colaboración con bancos tradicionales | No                       | Aplicación móvil     |
| <b>Banca tradicional</b> | Entidades de crédito tradicionales                                | Si                       | Sucursales y digital |

| <b>Modelo de Negocio</b> | <b>Fortalezas</b>                                          | <b>Foco</b>                                                       | <b>Ejemplo</b> |
|--------------------------|------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|----------------|
| <b>Challenger banks</b>  | Transparencia, personalización, costes                     | Personalización del cliente, uso de datos                         | N26            |
| <b>Neobancos</b>         | Experiencia de usuario, interfaz, nuevos productos         | Interacción con el producto, accesibilidad, cliente, uso de datos | Bnext          |
| <b>Banca tradicional</b> | Retención del cliente, modernización del modelo de negocio | Regulación, productos basados en tipos de interés, honorarios     | BBVA           |

*Tabla 4: Comparativa entre los diferentes tipos de entidades bancarias*

### 3. ANÁLISIS DE COMPETIDORES

En este apartado se van a analizar en profundidad cada uno de los cuatro competidores elegidos: Monzo, N26, Revolut y Bnext. Con el fin de realizar un análisis lo más objetivo y claro posible, se ha predefinido una estructura común de estudio para los cuatro bancos digitales.

Esta estructura abarca los principales atributos de interés de todos los neobancos y challenger banks, incluyendo: la descripción de la compañía, el tipo de banco (posesión o no de licencia bancaria), su año de fundación y fundadores, inversores y financiación, y su modelo de negocio: servicios ofrecidos, coste estimado de adquisición de clientes y socios y acuerdos. Por último, planes de expansión y estrategia a corto-medio plazo.

|                | <b>Tipo de Banco</b> | <b>Año de fundación</b> | <b>Cuentas Premium y Business</b> | <b>Tarjetas<sup>6</sup></b> | <b>Países</b>      | <b>Tipo de cambio</b>      |
|----------------|----------------------|-------------------------|-----------------------------------|-----------------------------|--------------------|----------------------------|
| <b>Monzo</b>   | Challenger Bank      | 2015                    | No                                | Mastercard prepago          | Reino Unido        | Mastercard                 |
| <b>N26</b>     | Challenger Bank      | 2013                    | Si                                | Mastercard débito           | 24 países europeos | Mastercard                 |
| <b>Revolut</b> | Challenger Bank      | 2014                    | Si                                | Mastercard crédito          | 33 países          | Interbancario <sup>7</sup> |
| <b>Bnext</b>   | Neobanco             | 2017                    | No                                | Visa prepago                | España             | Visa                       |

*Tabla 5: Características de los diferentes bancos digitales*

<sup>6</sup> Tarjetas expedidas para las cuentas estándar.

<sup>7</sup> El tipo de cambio interbancario es el tipo de cambio dinámico al que los bancos intercambian divisas. Es un tipo de cambio en tiempo real, por lo que varía de forma constante. Estos tipos de cambios Revolut los recibe de terceros, Morningstar y Currencycloud. Los fines de semana fijan el tipo de cambio que ofrecen para protegerse de las fluctuaciones.

|                | <b>Límite sin comisión pagos</b> | <b>Comisión pagos extranjero<sup>8</sup></b> | <b>Límite sin comisión retiradas extranjero</b> | <b>Comisión retiradas extranjero<sup>9</sup></b> | <b>Transferencias extranjero</b> |
|----------------|----------------------------------|----------------------------------------------|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------|----------------------------------|
| <b>Monzo</b>   | -                                | 0%                                           | £200                                            | 3%                                               | 0%                               |
| <b>N26</b>     | -                                | 0%                                           | 5 veces (zona euro)                             | 2 € (zona euro)<br>1,7% (otras divisas)          | 0%                               |
| <b>Revolut</b> | 6000€                            | 0,5%                                         | 200€                                            | 2%                                               | 0%                               |
| <b>Bnext</b>   | 2000€                            | 1,15% (UE)<br>1,5% (resto del mundo)         | 500€<br>o<br>3 veces                            | 1,15% (UE)<br>1,5% (resto del mundo)             | -                                |

*Tabla 6: Comisiones de las cuentas estándar de cada banco digital*

<sup>8</sup> Comisión que cobran al usuario una vez superado el límite de pagos en efectivo en el extranjero.

<sup>9</sup> Comisión que cobran al usuario una vez superado el límite de retiradas de efectivo en el extranjero.

### 3.1. Monzo

Monzo Bank fue fundado en el año 2015 como Mondo por Tom Blomfield, Jonas Hucketein, Jason Bates, Paul Rippon y Gary Dolman. Se cambió el nombre, de Mondo a Monzo, en agosto del 2016.

Se fundó como neobanco hasta que, en abril de 2017, anunció que la Autoridad de Regulación Prudencial y la Autoridad de Conducta Financiera habían levantado las restricciones sobre su licencia bancaria, lo que le permitía operar como un banco totalmente autorizado y sin restricciones: challenger bank. A pesar de ello, no ofrece todos los servicios bancarios que ofrece un competidor tradicional.

En febrero de 2016 Monzo estableció el récord de la campaña de financiamiento más rápida de la historia, cuando recaudó 1 millón de libra esterlina en 96 segundos. A mediados de mayo de 2016 anunció que se habían gastado más de 250 millones de libras esterlinas a través de su tarjeta prepago, entre 200 mil clientes. En octubre de 2016 Monzo anunció una ronda de financiación provisional que valoraba a la compañía en 50 millones de libras esterlinas, por encima de los 30 millones que fue valorada en febrero de 2016. Esta ronda fue seguida con 2,5 millones de libras esterlinas de financiación de campaña. Monzo cerraba en octubre de 2018 una ronda de financiación de 111,6 millones de dólares, lo que les servía para contar con una valoración de 1.310 millones de dólares, y su plan es seguir creciendo. Planean una ronda de inversión para dar el salto este año en Estados Unidos.

Con 13 rondas de financiación, Monzo ha conseguido una financiación total de 211,7 millones de libras esterlinas desde su fundación en 2015.

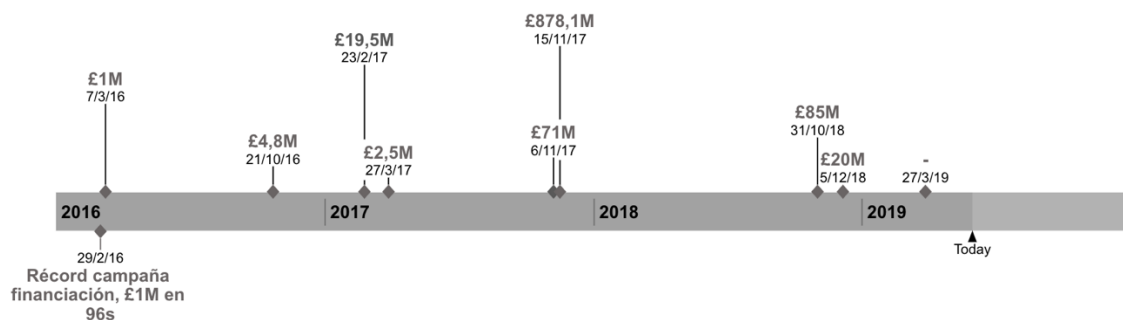


Ilustración 1: Rondas de financiación de Monzo desde 2016

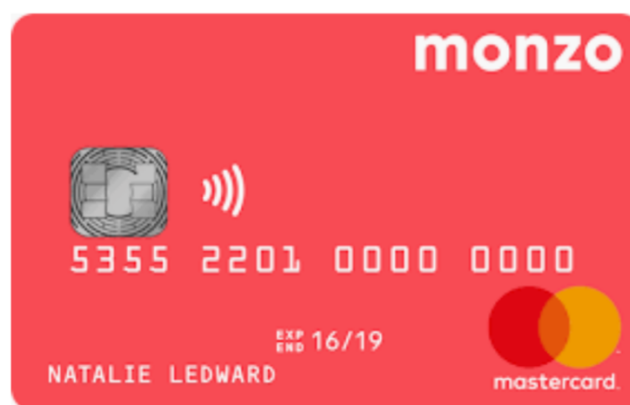
En septiembre de 2017 comenzó a ofrecer cuentas corrientes. Esto les ha dado a los clientes acceso a toda la potencia y protección que viene con una licencia bancaria completa, pero también ha ayudado a abordar un gran desafío: la rentabilidad. En tan solo 10 meses, consiguieron reducir el coste de administrar cada cuenta activa en un 80%. Para conseguir esa rentabilidad:

- Reducir el coste de asistencia al cliente, asegurando al mismo tiempo un gran servicio.
- Generar ingresos a través de préstamos; en noviembre de 2018 lanzaron un servicio de préstamos personales.

A diferencia con otros challenger banks, solamente ofrece una cuenta estándar, y lanzará este año cuentas para empresas, Monzo Business Account. Están buscando cubrir la oportunidad de llevar Monzo a más personas, aprovechando el gran mercado de empresas pequeñas y medianas en el Reino Unido. De hecho, en febrero de 2019 comenzó su primera prueba lanzando 100 primeras cuentas para empresas, y espera poder lanzar más para finales de año.

Además, Monzo lanzó en mayo de 2019 una primera versión de Monzo Plus, una prueba de su cuenta Premium para recibir realimentación y sugerencias de los usuarios.

Las tarjetas expedidas por Monzo son tarjetas de MasterCard de prepago que el usuario puede recargar o bien mediante transferencia bancaria, o bien mediante una tarjeta de débito. Se gestiona desde su aplicación móvil, la cual envía un abanico de notificaciones en el instante que se haga un gasto. El usuario puede encontrar información sobre todas sus transacciones y sus extractos bancarios en la aplicación. Además, se puede bloquear la tarjeta y habilitar o deshabilitar pagos o contactless online.



*Ilustración 2: Tarjeta prepago Monzo*



Monzo impone una serie de límites en los retiros de cajeros automáticos, las cantidades de recarga, los pagos únicos y el saldo total de la tarjeta.

Con respecto a hacer pagos con la cuenta bancaria de Monzo, ésta permite realizar transacciones que podrían llevar el saldo por debajo de cero. En ese caso, Monzo informa de la cantidad que se debe reembolsar antes de que finalice el día, y en caso de ser menor a £20 no se cobra nada, pero a partir de esa cantidad se cobrarán 50p al día. El límite mensual de los cargos por sobregiro no ordenados es de £15,50.

Por otro lado, Monzo puede bloquear pagos si:

- Sospecha que hay actividad delictiva en su cuenta
- Las instrucciones no están claras
- No están legalmente autorizados a realizar la transferencia
- Supera sus límites de pago, que se pueden encontrar en la aplicación y cambian con el tiempo

En lo que a operaciones en el extranjero respecta, para realizar un pago en una moneda extranjera, se aplica una tarifa de 0.0% con un tipo de cambio de MasterCard. Se pueden retirar hasta £200 de cajeros automáticos en el extranjero en cualquier periodo de 30 días consecutivos sin ningún cargo. Superado ese límite, Monzo cobra el 3% de la cantidad total que retira por encima de £200. Monzo permite realizar transferencias en moneda extranjera debido a que se integra perfectamente con TransferWise<sup>10</sup>. Además, permite realizar pagos con Apple Pay o Google Pay.

Al aceptar los términos del banco, el usuario acepta que se use su información para realizar y recibir pagos en su cuenta. Si no está satisfecho con el uso de su información, podrá cerrar su cuenta, pero Monzo podrá mantener sus datos personales y usarlos donde tenga motivos legales para hacerlo.

Se pone en contacto con el usuario a través de la aplicación, correo electrónico, teléfono o domicilio. Además, envía notificaciones instantáneas cuando gasta o recibe dinero.

---

<sup>10</sup> TransferWise es una institución financiera británica especializada en transferencias de cambio de divisas en línea entre particulares. Permite enviar, recibir y gastar dinero a nivel nacional e internacional.

A diferencia de otros bancos digitales, está operando únicamente en el Reino Unido, intentando ofrecer la mejor experiencia y servicio en un entorno que conoce. Además, están consiguiendo captar la atención de futuros usuarios en Estados Unidos y otros países de Europa.

Cualquier dinero en la cuenta de Monzo está protegido hasta £85.000 por el Plan de Compensación de Servicios Financieros (FSCS<sup>11</sup>), que es un fondo legal independiente establecido para salvaguardar las finanzas del consumidor en caso de que un banco no pueda cumplir con sus demandas de pago.

Monzo realiza campañas promocionales espontáneas dentro de su política de marketing y adquisición de nuevos clientes, sin embargo, no dispone de un plan de recompensa fijo por registrarse o invitar a nuevos usuarios.

En muchos negocios y Fintech, la viabilidad del modelo de negocio se resuelve equilibrando dos variables muy importantes: el Coste de Adquisición de Clientes (CAC<sup>12</sup>), y la capacidad para obtener ingresos económicos de los usuarios (LTV<sup>13</sup>).

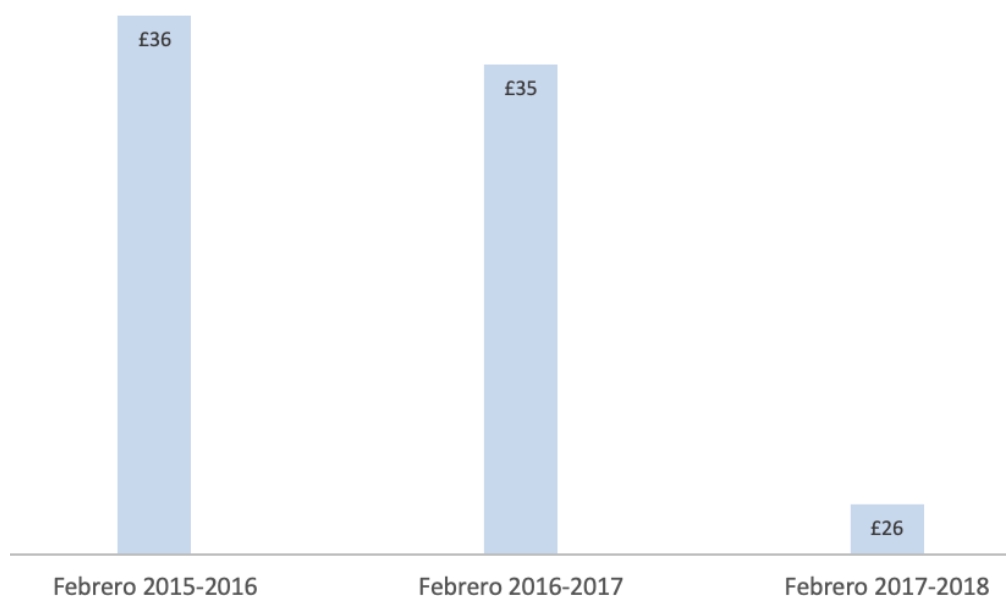
Para hallar este coste en el caso de Monzo, se analizan tres diferentes periodos, de un año de duración cada uno de ellos, desde su fundación en el año 2015, hasta febrero del 2018. Se tienen en cuenta los costes de marketing, los salarios y costes de oficinas y IT, dividido entre los usuarios adquiridos en cada periodo. Con ello se obtiene un CAC de £26, £35 y £36, en los periodos febrero 2017-2018, febrero 2016-2017 y febrero 2015-2016, respectivamente.

---

<sup>11</sup> FSCS - Financial Services Compensation Scheme. Protege a los clientes cuando las empresas de servicios financieros fallan.

<sup>12</sup> El Coste de Adquisición de Clientes, Cost to Acquire Customers (CAC), es la inversión que se realiza para conseguir que un potencial cliente adquiera el determinado servicio o producto. Para hallarlo, se calcula el coste de ventas, marketing, salarios y cualquier otro gasto general relacionado de un periodo determinado, y se divide entre el número de clientes adquiridos en dicho periodo.

<sup>13</sup> La capacidad para obtener ingresos económicos de los clientes, Lifetime Value of a Customer (LTV), es el valor del negocio que puede generar un cliente en su relación con el negocio. Para hallarlo, hay que determinar el margen bruto, (costes de soporte, instalación y mantenimiento), que se espera conseguir de un determinado cliente a lo largo de su relación con el negocio.



*Ilustración 3: Coste de adquisición de clientes*

Monzo se ha asociado con varias compañías para mostrar a sus usuarios una variedad de productos y servicios, además de obtener retroalimentación para sus futuras ofertas de terceros.

- En 2017 Monzo se asoció con Jumio, el creador de Netverify, para ayudar a que este challenger bank verifique a sus clientes, proporcionando una verificación instantánea para garantizar a los usuarios un servicio rápido y seguro.
- Como ya se ha mencionado antes, Monzo está asociado con TransferWise, obteniendo la capacidad de enviar dinero en varias monedas, además de las tarifas bajas y transparentes que tiene TransferWise.
- Monzo se asocia también con OakNorth, banco del Reino Unido, para lanzar una gama de productos de cuentas de ahorro para clientes en el Reino Unido. Así, Monzo permitirá a sus usuarios elegir las opciones de ahorro de este banco a través de la aplicación.
- A principios del 2019, se asoció con Flux, una nueva Fintech para llevar recibos, recompensas y puntos de fidelización cuando los usuarios compran en determinadas cadenas de comida con su tarjeta Monzo: Costa, Eat, Itsu, Por y Pure.

En julio de 2018 Monzo no ganaba dinero. De hecho, cuantos más clientes, más pérdidas, perdiendo unos 33 millones de libras al año según los datos publicados en el Financial Times *“Digital bank Monzo’s losses more than quadruple”*.

Su principal objetivo no es ser rentable a corto plazo, sino seguir creciendo y convencer a los clientes de que se conviertan en su banco principal.

### 3.2. N26

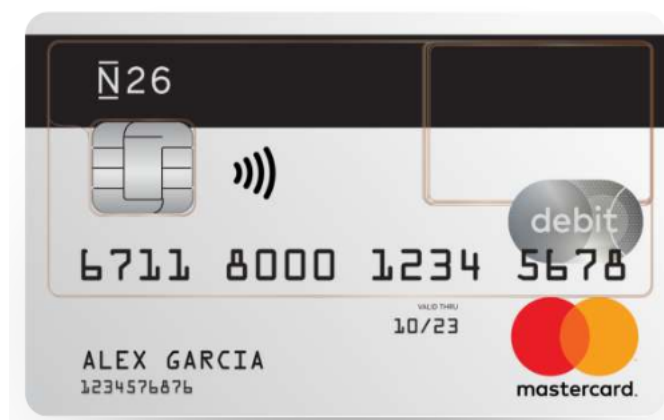
N26 fue conocido como Number26 hasta julio de 2016. Es un challenger bank alemán con sede en Berlín (Alemania), fundado en 2013 por Valentin Stalf y Maximilian Tayethal.

Lanzaron el producto en 2015 y al año siguiente, en 2016, conseguían la licencia bancaria. Desde su lanzamiento N26 suma más de 3,5 millones de clientes en los mercados europeos en los que está presente. La compañía ha logrado una financiación total de 215 millones de dólares de famosos inversores, incluidos Allianz X, Tencent Holdings Ltd., Horizons Ventures de Li Ka-Shing, Valar Ventures de Peter Thiel, miembros del equipo directivo de Zalando y Early Venture Capital. N26 cuenta con más de 800 empleados, y tiene oficinas en Berlín, Barcelona y Nueva York.

N26 anuncia su ronda de financiación Serie D de 300 millones de dólares, liderada por Insight Venture Partners. La ronda también incluye la participación de GIC, el fondo soberano de Singapur, y de los inversores existentes. Esta ronda eleva el total de inversión a más de 500 millones, y la valoración de N26 se sitúa en 2.700 millones de dólares.

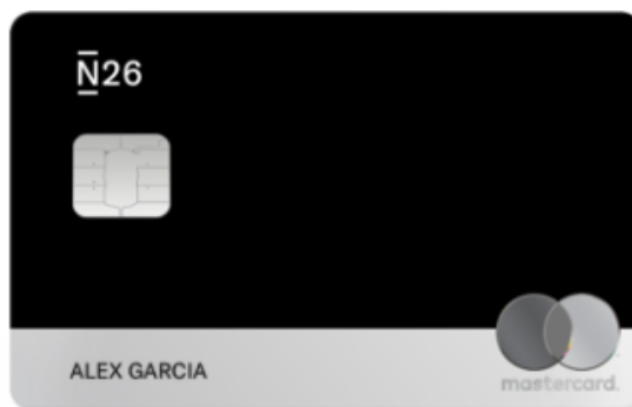
A pesar de que oficialmente N26 es un banco, por el momento no ofrece ni créditos ni hipotecas ni cheques. Se centra en ofrecer una cuenta bancaria, una tarjeta, una aplicación con funciones avanzadas, transferencias y retiradas de efectivo económicas por todo el mundo.

La versión gratuita de N26 ofrece una MasterCard de débito, compatible con Apple Pay.

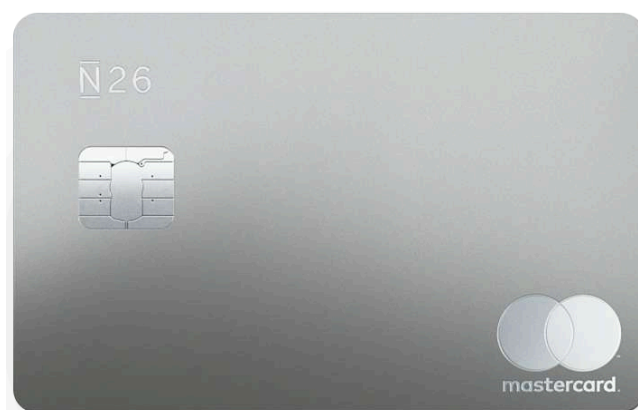


*Ilustración 4: Versión gratuita N26*

Las versiones Premium, N26 Black y N26 Metal, incluyen una tarjeta Black o Metal, respectivamente. Los clientes de estas cuentas Premium tienen secciones exclusivas que incluyen los beneficios de su cuenta.



*Ilustración 5: Versión Black*



*Ilustración 6: Versión Metal*

Los permisos y restricciones de la tarjeta se pueden personalizar desde la aplicación. Si se pierde la tarjeta o se quieren restringir sus funciones, se puede bloquear y desbloquear online. N26 no es solamente una aplicación móvil, sino que también tiene una interfaz web desde la que se pueden acceder a todas las funcionalidades. Envía notificaciones automáticas tras producirse cualquier actividad en la cuenta.

Antes había requisitos de uso mínimo en la cuenta estándar, pero desde febrero de 2018 no hay que hacer un mínimo de operaciones ni se aplican comisiones relacionadas con el uso. Esta cuenta permite retirar efectivo en cualquier cajero hasta 5 veces al mes sin comisiones, y permite pagar sin comisiones en cualquier divisa. En caso de necesitar

realizar más retiradas, existe una comisión de 2€ a partir de la sexta. Para sacar dinero en el extranjero N26 no cobra comisiones en ningún país de la zona euro, mientras que por cada retirada en moneda extranjera se aplica una comisión del 1,7% de la cantidad retirada. Contratando la versión Black se pueden realizar retiradas gratuitas en cualquier moneda, además de incluir un seguro Allianz. La versión Metal, además de incluir las ventajas de la versión Black, también ofrece servicio exclusivo de Atención al Cliente y diferentes ofertas exclusivas de socios. Para estas dos últimas cuentas, hay una permanencia mínima de 12 meses, con la tarifa mensual correspondiente asociada.

| Cuenta          | Precio      | Retiradas de efectivo en euros | Comisión a partir de la 5 retirada en euros | Retiradas de efectivo en cualquier divisa | Pagos en cualquier divisa |
|-----------------|-------------|--------------------------------|---------------------------------------------|-------------------------------------------|---------------------------|
| <b>Estándar</b> | 0 €/mes     | 5 gratis                       | 2 €                                         | 1,7%                                      | Gratis                    |
| <b>Black</b>    | 9,90 €/mes  | 5 gratis                       | 2 €                                         | Gratis                                    | Gratis                    |
| <b>Metal</b>    | 16,90 €/mes | 5 gratis                       | 2 €                                         | Gratis                                    | Gratis                    |

| Cuenta          | Seguro Allianz | Servicio exclusivo Atención al Cliente | Ofertas exclusivas partners |
|-----------------|----------------|----------------------------------------|-----------------------------|
| <b>Estándar</b> | No             | No                                     | No                          |
| <b>Black</b>    | Si             | No                                     | No                          |
| <b>Metal</b>    | Si             | Si                                     | Si                          |

Tabla 7: Plan de las cuentas N26

N26 permite realizar transferencias internacionales, en 19 monedas, desde la aplicación con el cambio real, ya que integra la tecnología de TransferWise, y con MoneyBeam<sup>14</sup> se puede enviar, recibir o solicitar dinero al instante.

<sup>14</sup> MoneyBeam es un servicio de envío instantáneo de dinero. Permite transferir dinero a los contactos de la agenda del teléfono móvil.

Los clientes de N26 recibirán la transferencia al instante, mientras que aquellos que no lo son recibirán un enlace donde pueden ingresar los detalles de su cuenta bancaria y recibir la transferencia dentro de dos días hábiles bancarios. Los clientes de N26 pueden enviar hasta 1000€, mientras que los no clientes hasta 100€, en un periodo de 24 horas.

Además de la cuenta estándar, Black y Metal, N26 ofrece también cuentas para autónomos. Cuenta Business y cuenta N26 Business Black, con beneficios diseñados específicamente para personas que trabajen por cuenta propia. Además, estas cuentas devuelven el 0,1% de las compras realizadas. N26 Business Black cuenta con un seguro integral para emergencias e imprevistos, y permite pagar y retirar en cualquier divisa. Al igual que las otras cuentas Premium, tiene una permanencia mínima de 12 meses, con la tarifa asociada.



*Ilustración 7: Versión Business Black*

N26 ofrece sus servicios a 24 países europeos, aunque los servicios y productos varían según el país, con planes de entrar en Estados Unidos en 2019.





*Ilustración 8: Presencia de N26 en Europa*

Cabe destacar que N26 no es un banco alemán ofreciendo servicios en España, como por ejemplo ING, sino un banco alemán que opera oficialmente en Alemania y acepta clientes residentes en España. Esto tiene algunas consecuencias prácticas: desde el punto de vista fiscal se trata de dinero depositado en el extranjero, que hay que declarar como tal siempre que supere los 50.000 euros. Esto también implica que la cuenta está regulada y protegida por las instituciones alemanas y su fondo de garantía de depósitos.

N26 Bank es miembro del Sistema de compensación de bancos alemanes, su depósito está protegido por un Sistema de protección legal de depósitos. En caso de insolvencia de N26, su depósito será reembolsado en cualquier caso hasta 100.000€.

Además el usuario cuenta con una capa adicional de seguridad, 3D Secure de MasterCard SecureCode, que permite evitar fraudes en los pagos online.

La mayoría de la financiación de riesgo de N26 se utiliza para adquirir clientes: el dinero de la empresa es un presupuesto de marketing, por lo que la adquisición de clientes en los 2.3 millones de usuarios tiene un coste entre \$20 y \$100 por usuario.

N26 posee un programa de recompensas por invitar amigos al banco, enviándole un enlace, activando su tarjeta Mastercard y realizando un pago que cumpla los requisitos necesarios, N26 deposita una recompensa.

También posee un programa de recompensas por errores, Bug Bounty Program, que ofrece recompensas en efectivo para animar a los investigadores en seguridad a que informen de errores o vulnerabilidades, de modo que así puedan repararlo.

Operan a un coste significativamente menor gracias a su modelo de negocio completamente digital, basado en estructuras de organización Lean.

La primera clave son las tarjetas, siguiendo la estela marcada por Simple (pionero norteamericano de la banca digital), ofrece tarjetas gratuitas a sus clientes, y reciben parte de la comisión asociada a cada pago que el cliente realiza con ellas. Otra fuente de ingresos es la venta de productos de terceros.

N26 ofrece a sus socios amplia cobertura mediática, son clientes comprometidos, ya que su producto y funcionalidades están en constante evolución. Se asocia con las Fintech más innovadoras y con compañías de servicios financieros para ofrecer a sus clientes los mejores productos, como TransferWise, Raisin, Clark y Allianz y auxmoney.

- TransferWise es una institución financiera británica especializada en transferencias de cambio de divisas en línea entre particulares. Permite enviar, recibir y gastar dinero a nivel nacional e internacional.
- Raisin es una plataforma de productos de ahorro de Europa que permite contratar depósitos a plazo y cuentas de ahorro con altos tipos de interés de muchos bancos europeos. Los clientes de N26 podrán abrir depósitos con atractivos tipos de interés en diferentes bancos de toda Europa.
- Clark es el principal asesor de seguros de robo de Alemania. De acuerdo con las recomendaciones del asesor, los usuarios pueden mejorar su situación de seguro directamente en la aplicación de N26.
- Grupo Allianz es una multinacional alemana, grupo de aseguradores y proveedores de servicios financieros.

- Auxmoney es un mercado de préstamos en línea de igual a igual, que permite a los usuarios de N26 solicitar préstamos.

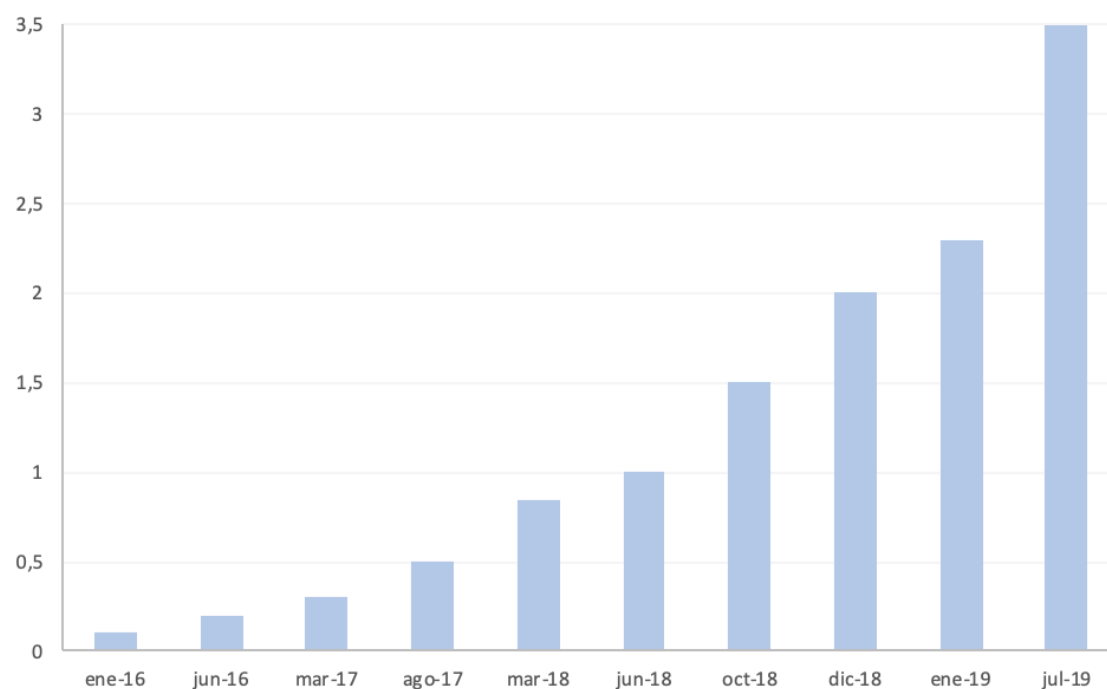
Otros de sus socios estratégicos son:

- Hotels.com, página web líder de reservas de hotel. Pagando con la tarjeta N26, ofrecen 10% de descuento.
- Drivy, comunidad de vecinos y viajeros que comparten coches y quieren utilizar los recursos de manera más inteligente.
- Lanieri, primera tienda online italiana de trajes a medida para hombres.
- Tannico, tienda líder mundial de vinos y licores italianos. Proporciona un 10% de descuento en los tres primeros pedidos.
- IHG, InterContinental e KIMPTON Hotels Group, es uno de los mayores propietarios y operadores hoteleros. Ofrece descuentos y acceso exclusivos a algunos de los mejores hoteles del mundo.
- WeWork, red global de espacios de trabajo. Permite a los usuarios utilizar un escritorio al mes en cualquier espacio de WeWork en todo el mundo de manera gratuita. Además, se puede contratar espacio adicional y salas de conferencia en cualquier momento.

Desde el lanzamiento de N26, ha conseguido 3,5 millones de clientes a nivel global, procesando más de 20.000 millones de euros en volumen de transacciones. Uno de los mercados principales es España, donde la compañía anuncia los 200.000 clientes, y donde han implementado su primer IBAN<sup>15</sup> local para ofrecer cuentas españolas a los nuevos clientes.

---

<sup>15</sup> IBAN es el acrónimo de International Bank Account Number, y es un código bancario que sirve para identificar cada cuenta corriente de manera única en la zona única de pagos en euros que, según el comité europeo, comprende 34 países. Está formado por 4 caracteres iniciales, y el número de cuenta.



*Ilustración 9: Millones de usuarios de N26*

Respecto a sus planes de expansión, a finales del año 2018, el banco anunció que daría inicio a su proceso de expansión a Estados Unidos, para lo que establecía una alianza con un banco estadounidense. En febrero de 2019 N26 anunciaba sus planes de lanzamiento en Brasil, siendo el cuarto mercado de internet más grande del mundo en términos de números de usuarios de internet, y con alrededor de 87 millones de usuarios de teléfonos inteligentes.

N26 tiene el objetivo de llegar a más de 100 millones de clientes en todo el mundo en los próximos años, mientras sigue mejorando su producto y aportando valor a los usuarios, ofreciendo la mejor experiencia y siendo transparentes y justos.

### 3.3. Revolut

Revolut es una sociedad británica registrada en Inglaterra y Gales. Fue fundada en junio del 2014 por Nikolay Storonsky y Vlad Yatsenko. Desde 2017 incorporó IBAN y SWIFT<sup>16</sup> para poder recibir ingresos como una cuenta normal de cualquier banco, con licencia en Lituania, pero con SWIFT de Gran Bretaña.

En diciembre de 2018 anunciaron que el Banco Central Europeo aprobaba su solicitud para obtener licencia bancaria europea, que le permitirá operar y prestar servicio como entidad financiera en toda Europa. Si bien la licencia fue otorgada, han de pasar algunos meses hasta que comience a implementarla.

En abril de 2018, Revolut anunció el cierre de una nueva ronda de financiación por valor de 200 millones de euros, que logró elevar su valoración hasta los 1.400 millones. La ronda, de Serie C, fue liderada por DST Global, uno de los principales grupos de inversión en empresas de internet a nivel mundial. También participaron en la ronda inversores nuevos existentes de primera línea y relevancia internacional, entre los que destacan Index Ventures, Balderton Capital y Ribbit Capital. Hasta el momento, la suma total recaudada por la compañía se eleva a los 300 millones de euros desde que la compañía se lanzó.

Revolut se centra en ofrecer a sus clientes cuentas en divisas con una ajustada comisión entre ellas. Al igual que N26, por el momento no ofrece servicios como créditos, hipotecas o inversión en valores. Ofrece los servicios típicos como una cuenta, tarjeta, transferencias, retiradas de dinero, y además permite la compraventa de criptomonedas.

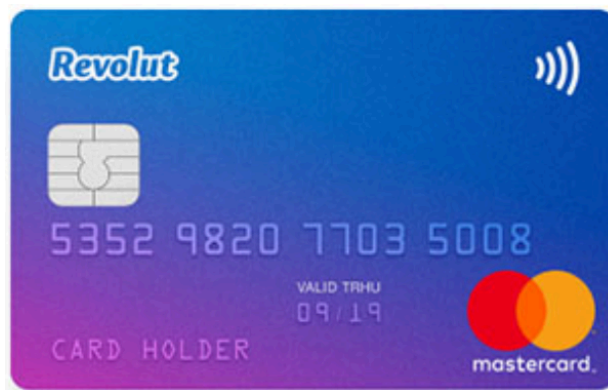
Propone a sus usuarios servicios bancarios en línea, ofreciendo tres tipos de cuentas:

- Cuenta estándar, con cuenta corriente gratuita en el Reino Unido, cuenta Euro IBAN gratuita, 140 divisas de cambio interbancario, sin comisiones en 29 monedas fiduciarias hasta 6.000€ al mes, cobrando una comisión de 0,5% una vez sobrepasado ese límite. Permite también reintegros automáticos sin

---

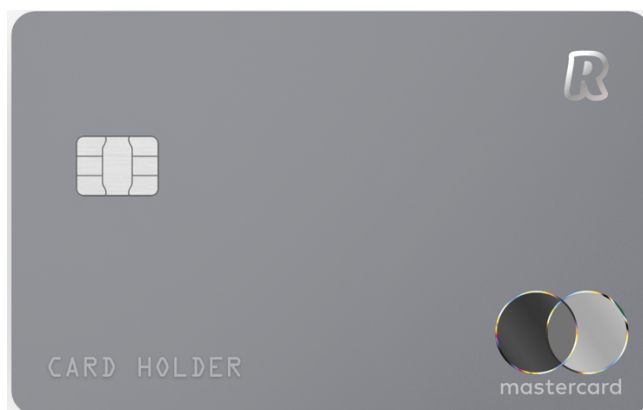
<sup>16</sup> SWIFT es un acrónimo compuesto por las iniciales de Society for World Interbank Financial Telecommunication, una cooperativa de sociedades financieras a las que presta servicio. Es un código internacional que presta a sus socios un servicio de mensajería cifrada que posibilita las transferencias nacionales de fondos. El código alfanumérico BIC (Bank Identifier Code) o SWIFT sirve para identificar al banco beneficiario de una transferencia.

comisiones hasta 200€ al mes, con una comisión del 2% al alcanzarse ese límite.



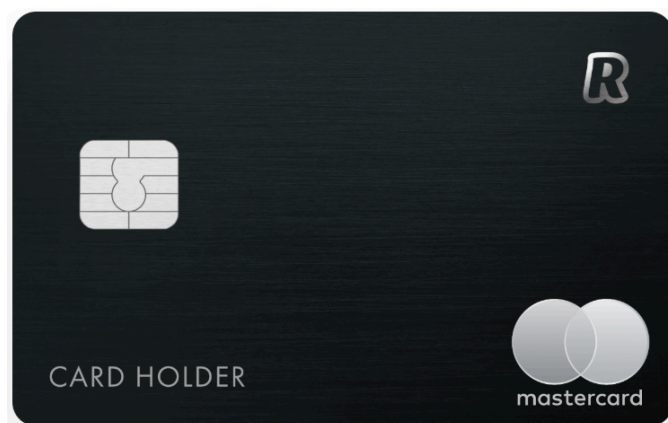
*Ilustración 10: Versión estándar*

- Cuenta Premium, con reintegros automáticos sin comisiones hasta 400€ al mes, seguro médico internacional, atención prioritaria al cliente, acceso instantáneo a 5 criptomonedas.



*Ilustración 11: Versión Premium*

- Cuenta Metal, con servicio exclusivo de conserjería y 0,1% de reembolso en Europa, y 1% fuera de Europa en todos los pagos con tarjeta.



*Ilustración 12: Versión Metal*

Además, Revolut ofrece cuentas de empresas, con tarjetas de empresa de prepago y una API<sup>17</sup> abierta, que permite integrar la cuenta de la empresa de Revolut en el flujo de trabajo, integrando el software a la plataforma de negocios.

Buscan formas de hacer que la administración de las finanzas sea más fácil para el usuario, por lo que ofrecen prioridad a los propietarios de negocios de poder recibir pagos internacionales directamente en sus cuentas Revolut desde las principales plataformas de pago online PayPal, Amazon y Stripe. Esto quiere decir que si el usuario es proveedor de Amazon, que también vende productos a través de una tienda de comercio electrónico, puede recibir cada pago directamente en su cuenta Revolut for Business.

Permite realizar transferencias internacionales totalmente gratuitas en 23 monedas diferentes. Revolut ofrece una tarjeta bancaria Mastercard física y una tarjeta virtual en la cuenta en línea, que se pueden recargar o bien por medio de transferencia bancaria, o bien por medio de otra tarjeta. Ofrece, aparte de la cuenta corriente y la tarjeta de crédito con control total desde la aplicación, compra de criptomonedas. Además, en el Reino Unido también ofrece créditos al consumo.

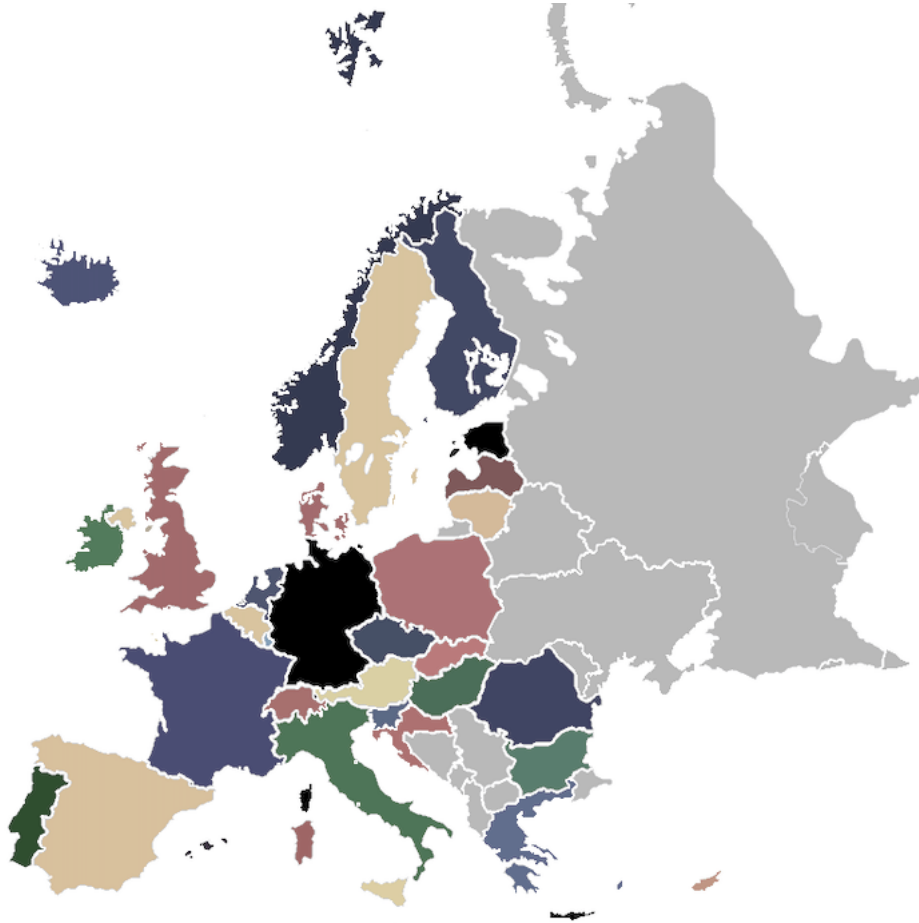
Desde diciembre de 2017 los clientes de Revolut cuentan con la posibilidad de intercambiar las principales monedas electrónicas a través de la aplicación: Bitcoin, Litecoin y Ethereum.

---

<sup>17</sup> API, Application Programming Interface, o Interfaz de Programación de Aplicaciones. Es el conjunto de subrutinas, funciones, procedimientos o métodos que ofrece una biblioteca de código, un software, para ser utilizado por otro software. Representa la capacidad de comunicación entre componentes de software.

En enero de 2018 Revolut incorporó el seguro de viaje de pago por día, que aprovecha la tecnología de la aplicación para identificar la ubicación de un usuario, y activa la cobertura cuando lo identifica necesario. Los usuarios pueden personalizar su seguro desde su teléfono.

Revolut tiene actualmente más de 4 millones de clientes. Actualmente admiten residentes legales del Espacio Económico Europeo (EEE), Suiza y Australia.



*Ilustración 13: Presencia de Revolut en Europa*

Cualquier fondo que deposite en una cuenta corriente con Revolut Bank estará protegido hasta los 100.000€ bajo el Plan Europeo de Seguro de Depósitos (EDIS). Actualmente este esquema no está vigente, por lo que los fondos en Revolut se mantienen protegidos en cuentas con un banco de Reino Unido.

El coste de adquisición de clientes de Revolut se encuentra entre los \$40 y \$110 por usuario, siendo algo más elevado que el CAC de N26.



Los ingresos de Revolut proceden de la comisión que MasterCard cobra a los vendedores para procesar por pagos; Revolut se lleva un porcentaje cada vez que se utiliza su tarjeta. En febrero de 2018, Revolut anunció oficialmente haber alcanzado el break-even gracias al crecimiento logrado desde el anterior diciembre, momento en que alcanzaron su primer break-even eventual.

En junio de 2018 Revolut y QIWI Bank realizaron un acuerdo, entonces los servicios de Revolut en Rusia usan la infraestructura de pago de QIWI Bank, a través de una interfaz de programación de aplicaciones, incluidas licencias bancarias y tecnologías para la identificación de clientes, el procesamiento de pagos y la emisión de tarjetas.

PrimeTel PLC, empresa de telecomunicaciones en Chipre, anunció que se había asociado con Revolut par ayudar a los usuarios a conectarse a un mundo de capacidades digitales ilimitadas, ofreciendo descuentos y premios locales.

Revolut tiene un acuerdo también con SnapCar, el líder francés de Business to Business, aprovechando su infraestructura de pago directamente en las cuentas de los conductores de SnapCar.

A finales de 2018 InComm, empresa líder en productos de prepago y tecnología de pagos, anunció su acuerdo con Revolut. Ofrece tarjetas prepago en las tiendas wilko en el Reino Unido.

A principios de 2019 Revolut anunció un acuerdo con WeWork, uno de los principales proveedores de espacio de oficinas compartidas.

Revolut comenzó en 2015 con la firme convicción de que el dinero no debería tener fronteras. Su equipo de operaciones se enfoca en la expansión internacional y en llevar a Revolut a nuevos mercados a nivel mundial. Comenzó en el Reino Unido, donde la comunidad es fuerte, y después se expandieron a sus vecinos, como Bélgica o Francia. Planean contratar equipos locales independientes en 19 países europeos, así como equipos centrales con sede en el Reino Unido para apoyarlos.

En paralelo al próximo lanzamiento en mercados internacionales y de la plataforma de inversión sin comisiones, su siguiente foco de trabajo serán los préstamos, donde pretende ofrecer servicios personales y a empresas.

Revolut ha revelado su plan preparatorio en caso de un escenario de Brexit sin acuerdo para garantizar la seguridad de sus clientes europeos, y asegurarse de que puedan seguir

utilizándolo de la misma manera y sin cambios visibles a efectos del usuario. Creó en 2018 una nueva entidad europea, Revolut Payments UAB, para que, ante un Brexit sin acuerdo, migren a esta entidad todas las cuentas de sus clientes con base en el EEE.

La compañía prepara su siguiente fase de expansión en países como India, Brasil, Sudáfrica y Emiratos Árabes Unidos.

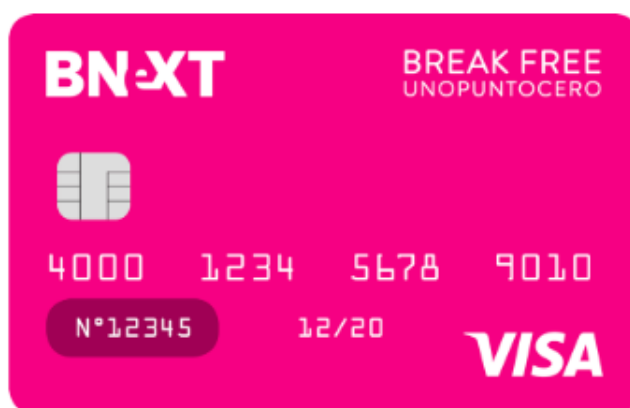
### 3.4. Bnext

Bnext es una Fintech española que se lanzó al público en marzo del 2017, creada por Guillermo Vicandi y Juan Antonio Rullán de la Mata, con el desarrollo inicial de una aplicación en septiembre de 2016. Por ahora no tiene licencia bancaria, y tampoco realizan actividades que requieran tenerla.

En febrero de 2017 fue seleccionada por la aceleradora de startups estadounidense Plug and Play Tech Center<sup>18</sup>, para realizar una ronda de financiación colectiva en Crowdcube en la que obtuvo 300.000 euros para su expansión. En julio de 2018 culminó su segunda ronda de financiación, consiguiendo captar 1,5 millones de euros.

Ha logrado despertar el interés de los inversores internacionales como Founders Future, Pipeline Capital Partners, e inversores de la talla de Airbnb o Lyft.

Bnext ofrece una cuenta gratuita, sin ningún coste de alta ni mantenimiento de la cuenta, sin vinculaciones ni permanencias. Tarjeta Visa Contactless de prepago, con emisión y envío totalmente gratuito, en la que se ingresa dinero por transferencia o con otra tarjeta Visa o MasterCard.



*Ilustración 14: Tarjeta Visa prepago Bnext*

Permite pagar en cualquier moneda distinta al euro hasta 2.000€ al mes sin comisiones. El porcentaje de comisión que se aplica sobre el tipo de cambio si se sobrepasan los 2.000€ será de 1,15% en los países de la Unión Europea que no tengan moneda euro, y 1,5% en el resto del mundo.

---

<sup>18</sup> Plug and Play Tech Center es un inversor en etapa inicial y una plataforma de innovación corporativa con sede mundial en Silicon Valley. Fueron los primeros inversores en Google, PayPal, Dropbox, ...

El cliente puede retirar efectivo de cualquier cajero, (siempre y cuando este no cobre comisión de uso, ya que esta Bnext no la asume en el extranjero), sin comisiones por cambio de divisa hasta, o bien tres veces al mes, o bien hasta alcanzar 500€. En caso de sobrepasar estos límites, se aplican las mismas comisiones que para pagos en comercios. En España, la red a la que pertenece el cajero cobra una comisión, la cual Bnext devuelve tres veces al mes. El tipo de cambio que aplica Bnext es el de Visa Internacional.

Para recibir dinero de otras personas no registradas en Bnext, recientemente Bnext ha incluido en su plataforma el sistema Bpay, sistema instantáneo y universal mediante el cual cualquier persona que disponga de una tarjeta bancaria podrá enviar el dinero tras recibir en enlace con la solicitud.

Actualmente Bnext cuenta con alrededor de 156.000 usuarios registrados, y con más de 100.000 clientes activos operando en España.

Se apoya en la sociedad Pecunia Cards<sup>19</sup>, institución financiera con licencia del Banco de España que ofrece soporte a terceros, por lo que el dinero del usuario está siempre seguro y disponible.

En cuanto a las recompensas que se ofrecen, al compartir Bnext a otras personas enviando un enlace, descargarse la aplicación y activar la tarjeta, Bnext recompensa, por lo general, con 5€ a cada uno. En ocasiones ofrece promociones en la que esta recompensa es de mayor valor, avisando a sus clientes de dichas promociones mediante notificaciones y mensajes.

Las recompensas mencionadas anteriormente, junto con la emisión y envío de la tarjeta a los usuarios, suman un coste de adquisición cercano a los 20€ por cada cliente. Cabe destacar que este coste de adquisición de cliente es mucho menor, en torno a 4 o 5 veces más bajo, que el coste de adquisición de cliente que tienen Revolut y N26 en España.

---

<sup>19</sup> Pecunia Cards E.D.E. es una Entidad de Dinero Electrónico supervisada por el Banco de España. Pone a disposición de empresas y comercios recursos innovadores, para que puedan ofrecer a sus clientes soluciones financieras sin renunciar a su propia marca y protegidos por la cobertura legal y tecnológica de Pecunpay, (su nombre comercial).

Cada vez que un cliente contrata un préstamo, hipoteca o cualquier producto financiero a través de la aplicación, Bnext le cobra una comisión al proveedor. El neobanco proporciona la parte tecnológica de incorporar a los proveedores al sistema de la aplicación, además de proporcionarles clientes. A cambio, Bnext le cobra una comisión de integración fija y unos costes variables. Estos costes variables dependen mucho de la fuerza que tiene Bnext en la negociación con sus proveedores, situándose cercano a un 40% del precio de venta en los casos donde tiene mayor fuerza de negociación, como los seguros de viaje. Sin embargo, este porcentaje es significativamente menor en los casos en los que Bnext tiene menos fuerza negociadora con sus partners.

Bnext ofrece un programa de fidelización, “Recompensas”, basada en dos puntos:

- Todas las compras realizadas con una tarjeta Bnext dan puntos que no caducan.
- Estos puntos pueden utilizarse para conseguir recompensas.

Las recompensas son dinero, pero no de cualquier tipo, sino dinero en compras en ciertos establecimientos, partners de Bnext. Este modelo permite al usuario obtener hasta 60€ al año en Recompensas, sin límites mensuales. Cada euro gastado con Bnext da 10 puntos, y cada euro gastado en un comercio asociado da 20 puntos.

Al pagar con Bnext se tiene acceso a descuentos exclusivos en distintos comercios incluidos en su campaña DesCuenta. Se reembolsa de forma automática el 10% de lo que se paga, con un máximo de 5€ al mes. Actualmente los comercios incluidos en la campaña DesCuenta son: Uber Eats, Spotify, Uber, Lola Market, Tickemaster, Do Eat!, eCooltra, Emov, PSN España, Netflix y Fever.

En el Marketplace de Bnext se pueden encontrar préstamos, avales, hipotecas, una cuenta remunerada, inversión en fondos, divisa en efectivo a domicilio y seguros. Con Bnext participan empresas como: Intermundial, iSalud, PuntoSeguro, MyInvestor, Helloteca, ExactChange, Livetopic, Prestalo y October.

- Intermundial proporciona a los usuarios de Bnext un seguro de viajes, simplemente indicando por medio de la aplicación la zona y los días del viaje.
- iSalud, comparador de seguros médicos en línea. Este acuerdo de

colaboración le permite a Bnext poder ofrecer a sus usuarios el mejor asesoramiento en seguros médicos sin salir de la aplicación.

- PuntoSeguro es un comparador de seguros de vida en España. Facilita un asesoramiento experto, imparcial y gratuito, junto con las mejores tarifas.
- MyInvestor, neobanco digital. Permite a los usuarios de Bnext contratar la cuenta remunerada gratuita, sin comisiones de apertura ni de mantenimiento, ni condiciones de domiciliación de nóminas o recibos, con una remuneración del 1%TAE (de cada 1000€ en la cuenta durante 1 año, el usuario recibe 10€). Además, también les permite invertir en perfiles de inversión de gestores estrella.
- Helloteca, servicio gratuito que asesora y gestiona la hipoteca al usuario, permitiéndole comparar y enviando la información a más de 20 entidades del país para dar un tanteo personalizado.
- ExactChange, servicio que envía a domicilio más de 80 monedas extranjeras al mejor precio online garantizado.
- Livetopic, asesor financiero con el que Bnext realiza un acuerdo con el objetivo de facilitar el ahorro mediante recomendaciones personalizadas, independientes y gratuitas.
- Prestalo realiza ofertas de préstamos 100% online.
- October presta dinero a empresas eligiendo proyectos de empresas europeas.

Bnext es el primer Marketplace español de productos financieros, y Fintech española que ofrece una cuenta y medio de pago no vinculados a una entidad bancaria, presenta objetivos ambiciosos de futuro. En enero de 2018 contaba con 800 clientes, y un año después la cifra de usuarios activos se elevó a 115.000 clientes, generando un volumen de transacciones de 140 millones de euros al año. Su reto es multiplicar por cinco el número de usuarios para el año que viene, y conseguir sacar 20€ por cada cliente, según fuentes internas de la compañía.

Cerró el año 2018 siendo la empresa con mejor ritmo de crecimiento de su sector, con un crecimiento medio mensual del 48%.

### **3.5. Otros competidores españoles**

#### **3.5.1. Verse**

Verse es una entidad de pago que da servicio a toda Europa, con sede en Barcelona y San Francisco, desarrollado a finales de 2015 por tres jóvenes españoles: Borja Rossell, Álex Lopera y Darío Nieuwenhuis.

Ofrece una aplicación gratuita y libre de comisiones para dispositivos móviles que permite hacer transacciones económicas de manera instantánea, desde cualquier punto geográfico, independientemente de la moneda y sin la necesidad de una cuenta bancaria. Ofrece cuentas para particulares y para empresas (Verse for Business), y la tarjeta emitida es Visa o Mastercard prepago que solamente funciona en caso de tener dinero en la cuenta.

Al registrarse en Verse, el usuario será titular de una cuenta de pago abierta por la entidad a la que podrá vincular los datos de una o varias tarjetas de crédito o débito, así como de cuentas corrientes en territorio de la Unión Europea, y en la que se ingresarán los pagos que reciba por parte de otros usuarios. Permite realizar pagos a las cuentas de otros usuarios de la lista de contactos de la agenda del teléfono móvil del usuario, cuyo número de teléfono está vinculado a su cuenta. También permite solicitar dinero a dichos contactos.

En las operaciones de pago que incorporen conversión de divisa el tipo de cambio se calculará conforme al tipo cambio de Visa Internacional, y no se cobrará ninguna comisión adicional.

Pero el punto fuerte de Verse enviar dinero y recibirlo de otros contactos para compartir gastos o ajustar cuentas. Cuenta con eventos y grupos, mediante los cuales se pueden crear grupos para hacer botes en común con distintos contactos para reunir dinero para una causa concreta con tan solo rellenar unos sencillos datos.

Recientemente, en junio de 2019, Verse ha conseguido la licencia bancaria en Lituania, lo que le da libertad para operar en todo el Espacio Económico Europeo.

### 3.5.2. 2gether

Salvador Carrillo y Salvador Casquero son los socios fundadores de 2gether, banco colaborativo con cuenta prepago, servicio de ingresos y transferencias, traspasos gratuitos y en tiempo real entre clientes y tarjeta Visa que permite operar en euros y criptomonedas. La diferencia con un banco tradicional es que los clientes toman decisiones sobre el propio devenir de la entidad, siendo recompensados obteniendo la criptodivisa propia de la compañía en caso de hacer ganar dinero a la compañía.

El 2GT Coin es la moneda nativa de 2gether, es un token ERC20 que está en proceso de ser emitido como un Activo Financiero Virtual en Malta, primer país de la Unión Europea que ha regulado la tecnología Blockchain y los activos digitales. La mayoría de 2GTs pertenecen a la comunidad de usuarios, siendo el resto propiedad de los accionistas, motivo por el que todos buscan favorecer el valor de la misma.

Los usuarios de 2gether, manteniendo un mínimo de 200 2GT Coins (equivalente a 10€), podrán disfrutar de los servicios, incluyendo una experiencia bancaria diaria aumentada y el acceso en el futuro a productos y servicios financieros.

Los proveedores de productos financieros pueden acceder a los datos de los usuarios de 2gether, previamente autorizado por el usuario, a cambio del pago en 2GT Coins al usuario. Aprovechan las capacidades de Big Data y APIs para hacer ofertas personalizadas, y venden productos con una recompensa 2GT Coins cada vez más grande, reduciendo así los costes de adquisición y distribución.

2gether está basado en la tecnología Blockchain, de emisión limitada, y opera con la licencia de dinero electrónico de Pecunia Cards E.D.E. (al igual que Bnext), entidad supervisada por el Banco de España. A diferencia de los bancos, no pueden prestar ni invertir los depósitos de sus clientes, teniéndolos disponibles en todo momento.

La principal fuente de ingresos de 2gether proviene de la distribución de productos y servicios financieros de terceros como Fintech, aseguradoras o incluso la propia banca, que integren sus servicios en la plataforma. Es una plataforma gratuita para los usuarios, y comparte el 100% de su margen bruto con los usuarios en función de sus contribuciones individuales.



## **4. EL EMPRENDIMIENTO DE BNEXT**

### **4.1. Historia**

Bnext tiene su origen en pensar cómo sería el mundo si la gente tuviese más libertad y el poder de decidir sobre su propia vida financiera, en lugar de que fueran los bancos los que tuvieran este poder de decisión, como siempre había ocurrido. Surge de la necesidad de dar otro tipo de servicio bancario y relación del banco-cliente a la sociedad, especialmente enfocado a la generación acostumbrada a poder elegir en cualquier aspecto de consumo, especialmente enfocado al público millennial. Juan Antonio Rullán y Guillermo Vicandi co-fundan en el año 2016 Bnext con el objetivo de modernizar el sector financiero en España y de abrir el sector de la banca para personas de a pie, la de ofrecer productos Fintech sin cerrarse a terminologías tradicionales como préstamos o hipotecas.

Comienzan en septiembre de 2016 con el desarrollo de la aplicación, y en febrero de 2017 Bnext se convierte en una de las startups seleccionadas para formar parte de la aceleradora de empresas Plug and Play Tech Center. El 30 de marzo de 2017, Bnext se lanza al público.

En marzo de 2017 cerraban una ronda de financiación 240.000 euros a través de la plataforma de inversión online Crowdcube en 24 horas. Dos días después abrieron un paquete adicional de 60.000 euros, que lograron en una hora. Con ello, la aplicación alcanzaba el valor de 1.049.772 euros. Los fondos obtenidos se destinan al desarrollo de la tecnología de la compañía, ampliación del equipo y a potenciar la estrategia de marketing.

Se lanza una primera versión Alpha en mayo de 2017, que incluía Marketplace de productos financieros y la conexión de la aplicación con otras cuentas.

Esta versión servía para entender cómo llegaba el mensaje al público, realizando pequeños testeos de captación, de redes sociales, etc., consiguiendo entre 1.000 y 1.500 clientes sin realizar ninguna campaña de marketing. Esta primera versión ofrecía a los usuarios formar parte del programa Alpha Tester para probar la aplicación antes que nadie y participar en eventos Bnext Alpha Launch que organizaba la compañía.

En junio de 2017 Bnext es seleccionado para el programa Campus Residency de Google, y se muda al Google Campus. Ese mismo mes comienzan el desarrollo de la cuenta corriente con la entidad de dinero electrónico Pecunia Cards.

Con un equipo de menos de 10 personas, se lanza la versión Beta privada de Bnext en septiembre 2017, que consigue sus primeros 1000 clientes de startups de Madrid y Barcelona y consigue que se pidan más de dos millones de euros en tres semanas. Esta nueva versión incluye cuenta corriente y tarjeta prepago Visa, tenía una oferta de tarjetas limitada a 3.000 clientes. En un primer momento no se realiza el envío a domicilio de las tarjetas, sino que se organizan eventos, sobre todo en Madrid, donde se reparten las mismas, permitiendo tener un primer contacto con los clientes para poder ver cómo entienden el concepto de la compañía. En noviembre/diciembre se realiza el lanzamiento definitivo, a partir del cual ya se empieza a realizar el envío de tarjetas al domicilio de los clientes y se realiza el comienzo de apertura de cuentas en remoto.

En julio de 2018 el equipo de Bnext cerraba una ronda de financiación de 1,5 millones de euros para hacer crecer su negocio en España y seguir avanzando en el sector por el camino de crecimiento, con el objetivo de alcanzar los 100.000 clientes activos.

Detrás de Bnext hay inversores internacionales como Founders Future, Marc Menasé, Pipeline Capital Partners, Tekton Ventures y Andrea Mihalovits.

#### **4.1.1. Premios y reconocimientos**

Algunos de los logros y premios que ha recibido Bnext desde su lanzamiento son:

- Finalista South Summit. Octubre 2017  
South Summit es la plataforma líder de innovación y desarrollo de negocio enfocada en oportunidades de negocio que conecta a las startups más disruptivas con inversores y corporaciones de todo el mundo que buscan mejorar su competitividad a través de la innovación.
- Segundo puesto en Madrid Mobile Summit. Noviembre 2017  
Madrid Mobile Summit es la edición europea de la Israel Mobile Summit, que

se realizó por primera vez en el año 2017. Trata sobre el lado comercial de las aplicaciones móviles, los juegos y el ecosistema web.

- Fintech Open Challenge 2017, organizado por The Valley Business School y el Banco Santander

Fintech Open Challenge es un concurso de emprendimiento que tiene como objetivo encontrar la idea de negocio más disruptiva en el ámbito Fintech. La competición reconoce a la startup más innovadora que permita mejorar los servicios financieros haciéndolos más eficaces y útiles.

- Premio Rankia 2018 en la categoría de Banca al Mejor Producto Fintech. Segunda posición en la subcategoría a la Mejor Tarjeta.
- Premio Open Awards a la major App. OpenExpo Europe 2018  
Congreso anual que reúne a los actores más importantes de las tecnologías abiertas.

## **4.2. ¿Qué es?**

Bnext es una empresa española financiera de nueva generación, un neobanco que ofrece a sus usuarios unos servicios que suelen ofrecer los bancos, pero sin llegar a ser técnicamente un banco (no dispone de licencia bancaria). Es un Marketplace de productos financieros para los que no quieren atarse a una entidad bancaria, donde se puede obtener todo tipo de productos de terceros. Los servicios los proveen Fintech y entidades financieras, mientras que Bnext se encarga del ejercicio de entender el perfil de los clientes para aportar las mejores soluciones.

Ofrecen servicios comunes de las entidades bancarias de cara al usuario final, centrándose en ofrecer una experiencia sencilla. Entre sus servicios ofrecen tarjetas de pago, y permite enviar, recibir y solicitar dinero sin IBAN. Dentro del Marketplace se ofrecen préstamos, compra de divisas extranjeras, seguros, asesoría financiera, hipotecas y planes de inversión.

Bnext, ofreciendo los mismos servicios, intenta diferenciarse de los bancos. Una de las grandes diferencias con las entidades bancarias es que no hacen negocios con el dinero del usuario reinvirtiéndolo. Esto quiere decir que el dinero del cliente está seguro, y que éste siempre puede contar con ello. El dinero está depositado en el Banco Santander en una cuenta escrow<sup>20</sup>, por lo que está seguro. Otra de las principales diferencias con los bancos es que no cobran altas comisiones.

Por otro lado, cabe destacar que a diferencia de muchos otros challenger banks, Bnext por el momento no está ofreciendo una cuenta bancaria, y esto también puede suponer limitaciones a los clientes tales como domiciliar recibos.

### **4.3. Crecimiento**

Bnext tenía la misión de recuperar el favor del usuario que últimamente había hecho del banco su peor enemigo. Este neobanco trata de desmarcarse, eso sí, reconociendo que aún es imposible vivir sin un banco en España. Uno de los retos tecnológicos es la creación de una API a la que se pueda conectar cualquier entidad para ofrecer sus productos.

El sector tecno-financiero ha pasado a ser una amenaza para los bancos tradicionales, de hecho algunos ya están absorbiendo a estas startups para poder ganar el terreno que habían perdido. Bnext es consciente de que las entidades tradicionales son mucho más lentas en los procesos de adaptación, mientras que ellos pueden diseñar y cubrir una necesidad que detectaron una semana atrás.

Desde su nacimiento en 2016 hasta abril de 2018 Bnext contaba con tan solo 10 empleados, la mayoría de ellos dedicados al eje de la empresa, la tecnología.

Desde su lanzamiento, Bnext ha experimentado una pronunciada progresión, creciendo por encima del 40% mensual y logrando situarse como una de las Fintech que más rápido evoluciona en el mercado nacional. Concretamente ha cerrado 2018 con un crecimiento medio mensual del 48%, convirtiéndose en la empresa con mayor ritmo de crecimiento

---

<sup>20</sup> La cuenta escrow, es un concepto legal que describe un instrumento financiero por el cual un activo es mantenido por un tercero en nombre de otras dos partes que están en proceso de completar una transacción. Dinero, valores, fondos y otros activos se pueden mantener en escrow.

de su sector. En 2018 gestionó un total de 140 millones de euros en transacciones, siendo el 18% del total fuera de España, y devolvió un total de 600.000 euros en comisiones.

Latinoamérica está en el radar de Bnext para dar el salto a la internacionalización, aunque también quieren asentarse en países europeos.

#### 4.4. Cuenta

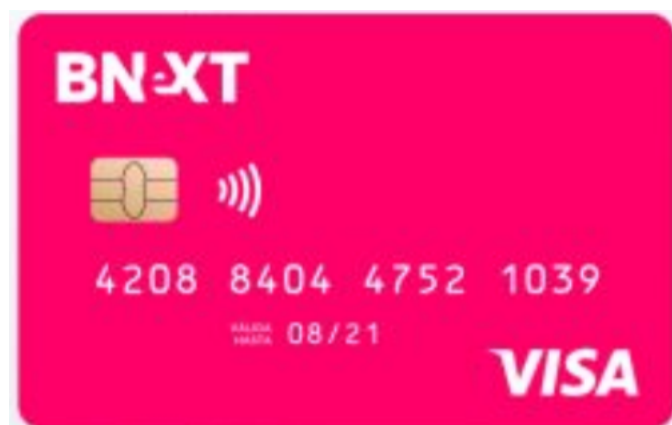
Bnext ofrece una cuenta estándar para particulares que no tiene ningún gasto mínimo, siendo totalmente gratuito tanto el mantenimiento, como el alta y la baja. Sin embargo, existen una serie de límites de uso por mes natural que, una vez sobrepasados, Bnext dejará de absorber aquellos gastos que hasta ese límite absorbía.

Para abrir una cuenta en Bnext simplemente es necesario descargarse la aplicación, el carnet de identidad y una tarjeta bancaria/transferencia para realizar el primer ingreso para poder recibir la tarjeta. Se pueden abrir cuentas a menores de edad siempre y cuando sean mayores de 14 años y tengan el consentimiento de sus tutores legales.



*Ilustración 15: Requisitos para abrir una cuenta Bnext*

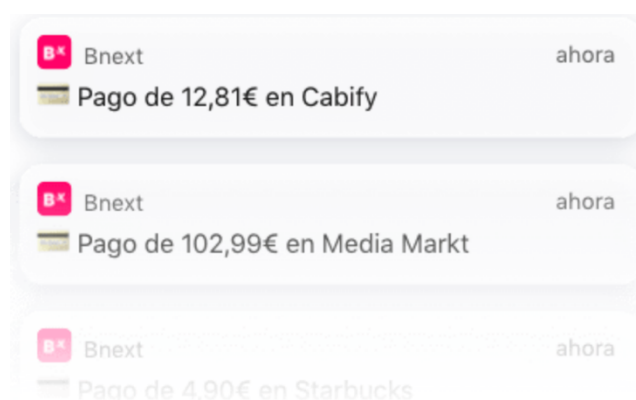
Una vez abierta la cuenta y realizado el primer ingreso en la misma, siendo este mayor o igual a 25 euros, el cliente recibe en las próximas 24-48 horas una tarjeta en su domicilio que Bnext envía sin coste alguno. Se trata de una Tarjeta Visa Contactless de prepago en la que se puede ingresar dinero de forma gratuita a través de otra tarjeta de manera inmediata, o bien mediante una transferencia. En esta cuenta no hay lugar para descubiertos, ya que el usuario solamente puede gastar el dinero que haya ingresado en la cuenta. De esta forma, nunca se quedará en números rojos.



*Ilustración 16: Tarjeta Visa Contactless Prepagado*

Se puede enviar, recibir y solicitar dinero a otras cuentas de Bnext de forma gratuita e inmediata, simplemente seleccionando el contacto en la aplicación y la operación que se desea realizar.

Pagando con Bnext el usuario puede recibir notificaciones a tiempo real con la información de cada pago realizado.



*Ilustración 17: Notificaciones instantáneas*

Además, también permite conectar las cuentas de otros bancos y controlar así todo desde la misma aplicación. Con esto, Bnext ayuda a controlar los gastos del día a día con herramientas sencillas y a tener una vista general de la situación financiera del cliente.



Ilustración 18

Próximamente Bnext lanzará también estadísticas de gastos, mostrando vistas de los mismos de forma anual y mensual para ayudar al cliente a adaptar sus gastos en función de sus necesidades y objetivos.



Ilustración 19: Estadísticas de gasto mensuales y anuales

## Retiradas de efectivo

La red a la que pertenece el cajero en España cobra una comisión al usuario cada vez que se saca dinero (suele aparecer en la pantalla del cajero). Sin embargo, con esta tarjeta Bnext devuelve la comisión al usuario hasta 3 veces al mes. Una vez superado este límite, ya no devuelve la comisión.

En el extranjero sucede lo mismo, pero además el banco propietario del cajero cobra otra comisión (la cual suele aparecer en la pantalla del cajero, y puede ser nula) que Bnext no devuelve.

En caso de estar fuera de la zona euro, el tipo de cambio que aplica Bnext es el de Visa Internacional. Sobre ese tipo de cambio, el proveedor de Bnext aplica un 1,15% en monedas diferentes al euro dentro de la Unión Europea y un 1,5% fuera de la Unión Europea.

Bnext permite al cliente sacar dinero de cualquier cajero hasta 500€ al mes, y hasta ese límite devolverá la comisión del 1,15% o 1,5%. Al igual que sucede dentro de España, una vez superado el límite no se devolverá la comisión que les cobra el proveedor en las retiradas de efectivo restantes dentro del mes natural.

### **Pagos**

El tipo de cambio que aplica Bnext en los pagos en caso de estar fuera de la zona euro es el mismo que realiza para las retiradas de efectivo.

En este caso permite pagar con la tarjeta hasta 2.000€ al mes, devolviendo la comisión del 1,15% o 1,5% hasta superar ese límite.

Se puede consultar información más detallada sobre las comisiones devueltas al usuario por Bnext en las tablas: Tabla 8: Cambio de divisa (no €), Tabla 9: Retiradas en cajeros, Tabla 10: Tarjeta.

#### **4.4.1. Marketplace**

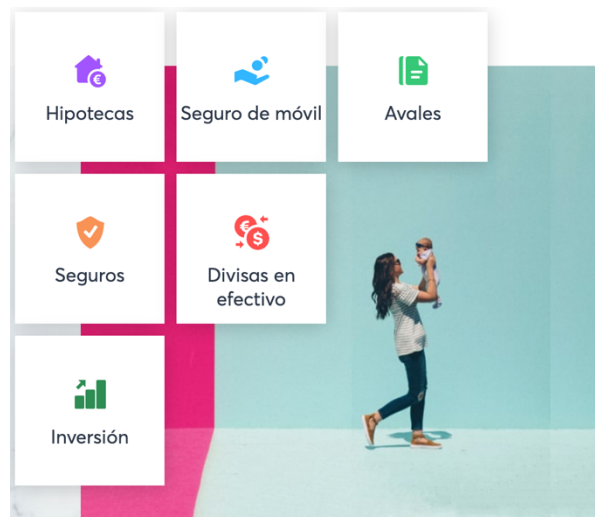
Bnext es la primera compañía tecnológica española que ha creado un Marketplace para productos financieros que le permite al usuario contratar y gestionar los servicios financieros que se adapten a sus necesidades sin adquirir ningún compromiso con una entidad financiera, facilitando la totalidad de la gestión a través de una única aplicación móvil.

Al mismo tiempo Bnext proporciona a las Fintech y a la banca tradicional un nuevo canal de distribución para sus productos. Para poder formar parte del Marketplace de Bnext, se solicitan tres requisitos:



- Estar en situación regulada, aprobada por la CNMV<sup>21</sup>, Banco de España o Dirección General de Seguros.
- Tener un servicio de muy alta calidad para que pueda competir en la plataforma online.
- Facilitar la experiencia de usuario Bnext, conectándose con la API bancaria de forma que se integre la comparación, la contratación y la gestión de su producto o servicio.

Bnext se encuentra continuamente en conversaciones con Fintech y entidades bancarias para que incorporen su oferta en el Marketplace.



*Ilustración 20: Marketplace*

Más información acerca de todos los servicios ofrecidos en el Marketplace de Bnext se encuentran en el siguiente enlace: [Socios clave](#).

#### **4.5. Análisis DAFO**

Para estudiar la situación de la compañía y las diferentes razones por las que está aparentemente triunfando este modelo se realiza un análisis DAFO, también conocido

---

<sup>21</sup> La Comisión del Mercado de Valores (CNMV) es el organismo encargado de la supervisión e inspección de los mercados de valores españoles y de la actividad de cuantos intervienen en los mismos.

como análisis FODA. Se analizan sus características internas, debilidades y fortalezas de Bnext, y su situación externa, amenazas y oportunidades del mercado.

#### **4.5.1. Oportunidades**

La industria financiera aún está experimentando una transformación significativa; los requisitos reglamentarios y la creciente digitalización siguen presionando a los bancos. Como resultado, el mercado bancario es gradualmente más competitivo y está aprovechando el desarrollo tecnológico para satisfacer las nuevas expectativas de los clientes.

Los primeros neobancos se originaron en Europa, y a finales de 2018 ya había más de 100 neobancos en todo el mundo. La mayor participación en el mercado de neobancos es en esta región debido a la aparición de múltiples startups tecnológicas y de tecnología de aparición temprana. Europa fue una de las primeras regiones en adoptar la tecnología de banca digital que se remonta a la era de las puntocom<sup>22</sup> a finales de la década 1990 y principios de 2000.

Se proyecta que el mercado de neobancos de Asia Pacífico crecerá sustancialmente debido a las crecientes inversiones en el sector de tecnología financiera. Además, el hecho de que las compañías Fintech estén desarrollando sus propias plataformas de neobanco ha fomentado el crecimiento de este mercado en países como China e India.

Este mercado está no necesita del apoyo de las instituciones bancarias tradicionales, los institutos financieros están colaborando con empresas Fintech para desarrollar productos y servicios avanzados para satisfacer la creciente demanda del mercado.

Debido a la baja competencia actualmente los neobancos disfrutan de un entorno cooperativo. Los procedimientos sencillos de apertura de cuentas, transacciones, etc., son factores impulsores sólidos para el mercado. Además, la interfaz de usuario de los sitios web de los neobancos supone una ventaja.

Además de proporcionar los servicios bancarios básicos, los neobancos también pueden ofrecer nuevos servicios como robo-advisor<sup>23</sup>, seguros y criptomonedas, entre otros.

---

<sup>22</sup> Burbuja puntocom es un término que se refiere a un período de crecimiento en los valores económicos de empresas vinculadas a Internet. Esta corriente económica especulativa se dio entre 1997 y 2001.

<sup>23</sup> Un robo-advisor o gestor automatizado es un tipo de asesor financiero que proporciona asesoramiento

En comparación con otros servicios, la banca se considera como un servicio sobre el que los clientes tienen un control y una transparencia limitados sobre el funcionamiento interno. Una experiencia digital permite a los usuarios tener más información en tiempo real en la gestión de sus activos financieros con un mayor estímulo de los hábitos y comportamientos cotidianos.

#### **4.5.2. Amenazas**

La naturaleza altamente competitiva de los bancos tradicionales, su dominio y sus recursos, suponen una amenaza clave para los neobancos, pues corren el riesgo de ser absorbidos por ellos. Para poder competir directamente con esta nueva alternativa, los bancos tradicionales también buscan transformar sus sistemas y procesos, y se moverán rápidamente para adquirir las nuevas empresas Fintech como estrategia defensiva.

Por otro lado, los neobancos enfrentan significativos obstáculos para su propio crecimiento, incluyendo la baja confianza, la baja tasa de rotación de la industria, la regulación y la amenaza de los gigantes tecnológicos, los cuales suponen una amenaza clave ya que están en una posición óptima para aprovechar sus plataformas y capacidades, tienen escala y capacidad para dominar el mercado.

En una encuesta realizada por Accenture, el 77% de los clientes encuestados dijeron que se abrirían una cuenta con Google o Facebook si comenzasen a ofrecer servicios financieros.

Por último, las aplicaciones Fintech se desarrollan con mucha velocidad, razón por la que se puede dejar de prestar atención a la seguridad y la regulación. Este mundo es muy atractivo para los hackers criminales.

---

financiero y gestión en línea de carteras mediante algoritmos y con una mínima intervención humana. Son un servicio web proporcionado normalmente por empresas Fintech que facilita la creación de una cartera de inversiones personalizada, y adaptada al contexto de cada persona mediante un sencillo test.

### **4.5.3. Fortalezas**

Los neobancos son un híbrido entre compañías bancarias y tecnológicas, por lo que aprovechan esta posición para ser pioneros en un nuevo tipo de banco, con la orientación y apoyo adecuados.

Comparándose con los bancos tradicionales, los neobancos han reducido los costes operativos y de configuración, lo que les permite escalar más rápido siempre que su comercialización se realice a través de canales efectivos. A la vez, estos costes más bajos también significan que dependen menos de la escala para obtener rentabilidad.

La principal fortaleza de Bnext u otros neobancos o challenger banks, frente a otros bancos, es que estos segundos tienen estructuras de personal elevadas y no están digitalizados, siendo ahí donde Bnext reduce costes pudiendo ser 20 o 30 veces menor.

Según un artículo publicado por El Confidencial en julio de 2018, el ecosistema bancario que se presenta para un futuro no muy lejano es el de un Marketplace ofertando servicios financieros de distintas entidades a precios muy competitivos. Esto es exactamente a lo que se dedica Bnext, ofreciendo un abanico de posibilidades financieras desde su aplicación sin la necesidad de estar ligado a ningún banco, formando un Marketplace de productos financieros que intenta contar con las mejores Fintech y bancos. Y esto último es clave para ganarse la confianza de clientes que se muestran fieles a la banca tradicional.

La fortaleza de Bnext está en replicar la experiencia de compra en Amazon, pero en el mundo financiero: ser un mercado online donde el usuario pueda elegir el servicio que más le aporte, eliminando la fricción entre clientes y servicios financieros.

Bnext tiene en cuenta que el cliente tiene que recibir una fantástica experiencia haciendo que las gestiones se simplifiquen lo más posible, hasta poder realizarlas con un simple clic. Su idea no se basa tanto en ofrecer un producto de menos precio, sino en obtener la mejor combinación entre precio, seguridad y experiencia de usuario basándose sobretodo en la tercera variable, en la cual actualmente destaca frente a los bancos tradicionales.

Otra de las ventajas de Bnext son sus bajas comisiones por tipo de cambio a la hora de realizar pagos o retiradas de efectivo en divisas diferentes al euro, además de permitir abrir una cuenta sin visitas a sucursales, papeleo ni firmas.

Con Bnext se puede gestionar todo desde su aplicación sencilla e intuitiva, galardonada en 2018 con el premio a la mejor aplicación en los Premios Open Awards.

Por último, Bnext resultará muy útil al usuario que utilice servicios asociados a la compañía, ya que podrá recibir recompensas y bonificaciones. Además, Bnext permite al usuario tener todos sus gastos controlados, tanto de Bnext como de otros bancos, desde su misma aplicación

#### **4.5.4. Debilidades**

España es un país con una fuerte vinculación bancaria por dos principales razones. La primera de ellas es la forma de trabajar en el sector bancario: el cliente contrata un producto y termina atándose al banco para sentirse tranquilo, aunque ese banco no le dé nada. La segunda es la querencia que se sigue teniendo a las sucursales, a pesar de que después no se usen.

Como Bnext no es un banco como tal, no ofrece un IBAN individual en el que el cliente pueda domiciliar recibos o nóminas, sino que ofrece una tarjeta de prepago sin IBAN. Esto puede suponer al usuario tener que estar pendiente del saldo de su cuenta o tener que disponer obligatoriamente de otra cuenta bancaria, entre otros inconvenientes.

De momento Bnext no ofrece la opción de hacer transferencias a cuentas externas, lo que es, a diferencia de otros competidores como Revolut o N26, otra de sus debilidades. Han quedado atrás los tiempos en que una transferencia tardaba días en llegar. Aunque no se pueden realizar transferencias a cuentas externas, Bnext sí permite enviar dinero a otras cuentas Bnext, y también recibir dinero de otras personas no registradas mediante el sistema Bpay.

#### **4.6. Business Model Canvas**

Alex Osterwalder y una comunidad de co-creadores, diseñaron el Business Model Canvas para ayudar a conceptualizar cómo analizar, crear y desarrollar modelos de negocios. Un modelo de negocio es la justificación de cómo una organización crea, entrega y captura valor. En el Business Model Canvas hay nueve grandes bloques, que se desarrollan a continuación.

|                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>SOCIOS CLAVE</b><br> <ul style="list-style-type: none"><li>Empresas Marketplace</li><li>Comercios asociados</li></ul>                                                     | <b>ACTIVIDADES CLAVE</b><br> <ul style="list-style-type: none"><li>Marketing</li><li>Desarrollo de producto</li><li>Gestión comunitaria</li></ul> <b>RECURSOS CLAVE</b><br> <ul style="list-style-type: none"><li>Inversiones</li><li>Fuerte desarrollo tecnológico</li><li>Marca de estilo de vida</li><li>Acuerdos</li></ul> | <b>PROPUESTA DE VALOR</b><br> <ul style="list-style-type: none"><li>Comisiones bajas</li><li>Ausencia de sucursales</li><li>Aplicación digital</li><li>Marketplace de productos financieros</li><li>Recompensas y promociones</li><li>Contacto fluido con el usuario</li></ul> | <b>RELACIONES CON CLIENTE</b><br> <ul style="list-style-type: none"><li>Atención al cliente online</li><li>Preguntas frecuentes</li><li>Comunidad</li></ul> <b>CANALES</b><br> <ul style="list-style-type: none"><li>Boca a boca</li><li>Redes sociales</li><li>Partners</li></ul> | <b>SEGMENTOS DE CLIENTE</b><br> <ul style="list-style-type: none"><li>Jóvenes</li><li>Viajeros</li><li>Early Adopters</li></ul> |
| <b>ESTRUCTURA DE COSTES</b><br> <ul style="list-style-type: none"><li>Desarrollo tecnológico</li><li>Marketing</li><li>Personal y oficinas</li><li>Pecunia Cards</li></ul> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>FUENTES DE INGRESOS</b><br> <ul style="list-style-type: none"><li>Marketplace de productos financieros</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                  |

#### **4.6.1. Segmentos de cliente**

Si bien el principal segmento de clientes al que se dirigen todos los challenger banks y neobancos son los jóvenes, se han identificado además otros tipos de clientes que pueden estar interesados en este nuevo tipo de bancos, concretamente en Bnext, que se indican a continuación.

- Jóvenes

Como ya se ha mencionado, en primer lugar las personas interesadas en este tipo de banco serían los jóvenes, los nuevos usuarios de banca que no quieren ir a las oficinas sino que quieren tener disponible cualquier operación en una aplicación de móvil. Bnext surgió de la necesidad de dar otro tipo de servicio bancario y relación del banco-cliente, especialmente al público millennial. Este es un público en crecimiento, abierto por completo a las nuevas tecnologías y a la nueva banca. Los millennials han vivido la experiencia de la banca tradicional desde un mundo más bien digital, razón por la que nace esta alternativa para aquella mayoría que no se sentía identificada con esa banca tradicional, y que buscaba alternativas alejadas de la imagen que durante décadas proyectaba el sector financiero.

Este segmento de clientes busca la oferta de una gran experiencia con un alto nivel de personalización en sus productos, tanto en su variedad como en su precio, al poder incluir tarifas y comisiones reducidas. Los jóvenes están interesados en un servicio parecido a la banca tradicional, pero de forma mejorada y orientada al canal móvil.

Otra de las grandes utilidades que atrae al público joven es la del control de los gastos. Recibir notificaciones al instante de realizar pagos o retiradas de efectivo y poder clasificar los gastos y añadir cuentas de otras entidades para controlar toda la actividad financiera desde una sola herramienta.

- Viajeros

Este neobanco también es de gran interés para el segmento de clientes que viajan por todo el mundo. Este grupo de personas suele no estar satisfecho con



las comisiones que se le cobran en la banca tradicional a la hora de realizar operaciones en divisas distintas al euro: pagos, transferencias o retiradas de efectivo. Con Bnext se pueden realizar estas operaciones sin que el cambio suponga un gasto extra, sin comisiones o con comisiones muy bajas. Estos clientes buscan transparencia en los términos y condiciones, con una relación de tú a tú con la entidad.

- Early Adopters en la categoría de bancos digitales, sin sucursales  
El tercer segmento de clientes que se ha considerado son los early adopters, aquellos cuyo interés no es puramente tecnológico, sino que les mueven las posibilidades de resolución de problemas reales que les afectan. Suelen ser los clientes que les gusta ser vistos como iniciadores de nuevas tendencias, como primeros seguidores. El segmento de clientes que ayuda a construir un negocio.  
Aquellos que están buscando un servicio que permita gestionar sus cuentas o resolver incidencias sin tener que desplazarse a ningún lugar físico, que confían en la tecnología y en el canal móvil/digital.

#### **4.6.2. Propuesta de valor**

El uso de herramientas digitales en los servicios bancarios está creciendo mucho, a lo que se suman las nuevas opciones de banca 100% digital. Esta redefinición del concepto de banco tradicional ofrece diferentes propuestas de valor para sus diferentes segmentos de clientes.

- Sin comisiones o comisiones bajas. Bnext ofrece un servicio de uso gratuito limitado al mes, y una vez alcanzado ese límite, repercutirán al usuario los gastos que los terceros le cobren. Es decir, garantiza cubrir las comisiones de los servicios que proveen empresas terceras hasta alcanzado un límite mensual.

|                            | <b>Lo que cobra el proveedor</b>                             | <b>Lo que Bnext devuelve</b>                              | <b>Lo que el usuario paga</b>     |
|----------------------------|--------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------|
| <b>Compras</b>             | Tasa de cambio Visa internacional + 1,15% UE o 1,5% fuera UE | 1,15% UE ó 1,5% fuera UE hasta alcanzar límite 2.000€/mes | Tasa de cambio Visa internacional |
| <b>Retiradas de cajero</b> | Tasa de cambio Visa internacional + 1,15% UE ó 1,5% fuera UE | 1,15% UE ó 1,5% fuera UE hasta alcanzar límite 500€/mes   | Tasa de cambio Visa internacional |

Tabla 8: Cambio de divisa (no €)

|                        | <b>Lo que cobra el proveedor</b>                                                                | <b>Lo que Bnext devuelve</b>                                      | <b>Lo que el usuario paga</b>                               |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| <b>En España</b>       | Comisión de la red a la que pertenece el cajero                                                 | Comisión de la red a la que pertenece el cajero hasta 3 veces/mes | 0€                                                          |
| <b>Fuera de España</b> | Comisión de la red a la que pertenece el cajero + Comisión de la entidad propietaria del cajero | Comisión de la red a la que pertenece el cajero hasta 3 veces/mes | Comisión de la entidad propietaria del cajero <sup>24</sup> |

Tabla 9: Retiradas en cajeros

<sup>24</sup>Bnext no puede conocer la comisión aplicada por la entidad propietaria del cajero ya que dicho importe está incluido en el total de la operación.

|                          |                                                           | <b>Lo que Bnext asume</b>                        | <b>Lo que el usuario paga</b> |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|-------------------------------|
| <b>Precio de tarjeta</b> | Emisión<br>Gastos de envío<br>Cuota anual desde el 2º año | 4,50€<br>5€<br>0,30€/mes con liquidación mensual | 0€ en España                  |
| <b>Cambio de tarjeta</b> | Sustitución de la tarjeta por robo, extravío o deterioro  | Precio de emisión de la tarjeta una vez al año   | Gastos de envío               |

Tabla 10: Tarjeta

|                              |                                            | <b>Lo que cobran a Bnext</b>                                                  | <b>Lo que el usuario paga</b> |
|------------------------------|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|
| <b>Dar de baja la cuenta</b> | Antes de la caducidad<br>Tras la caducidad | 6€<br>10€                                                                     | 0€                            |
| <b>Recarga de saldo</b>      | Desde web o app                            | Tasa cedida (0,2% tarjeta débito, 0,3% tarjeta crédito) + 0,05€ por operación | 0€                            |

Tabla 11: Cuenta

- Banco sin sucursales. Bnext es una aplicación que se postula como una alternativa al modelo de banca tradicional con el objetivo de otorgar más libertad y poder de decisión a los usuarios de productos financieros, de forma sencilla e intuitiva. Los clientes pueden crear una cuenta corriente en pocos minutos a través del teléfono móvil, sin necesidad de acudir a una entidad bancaria.

Posee una aplicación digital sólida desde la que gestionar las cuentas y tarjetas de varias entidades, realizar y recibir pagos, contratar desde el móvil servicios financieros provenientes de otras Fintech, o resolver incidencias.

- El Marketplace de Bnext, mercado que pone a disposición de los usuarios productos financieros de terceros, de Fintech punteras y entidades

tradicionales con al que mantienen acuerdos. Ofrece préstamos, hipotecas, seguros, depósitos y fondos de inversión. Bnext selecciona el proveedor de productos que mejor encaja con las necesidades del cliente. Éste, por su parte, puede buscar, comparar, contratar y controlar el producto que sea desde la propia aplicación.



*Ilustración 21: Marketplace*

- Ofrece descuentos en plataformas como Spotify, Uber, Just Eat o PSN España con su programa de Recompensas. Bnext permite acumular puntos que no caducan con cada compra que se realiza con la tarjeta, acumulando 10 puntos por cada euro gastado en cualquier comercio, y 20 puntos por cada euro invertido en comercios asociados<sup>25</sup>. Posteriormente convierte esos puntos en dinero que se puede canjear en empresas asociadas, tales como las que se mencionan anteriormente.
- Por último, Bnext es una empresa que consigue un contacto fluido con sus clientes, facilitando el proceso de resolver dudas o incidencias de usuarios. Permite al cliente resolver sus dudas de diversas formas, o bien consultando

<sup>25</sup> Las tiendas asociadas son: Uber Eats, Black Limba, Uber, Fever, Netflix, Do Eat!, Spotify, Degusta Box, HolaFly, Emov, Ticketmaster, PlayStation, Lola Market.

el blog de preguntas frecuentes desde su centro de ayuda, o bien contactando con el equipo de soporte a través del chat.

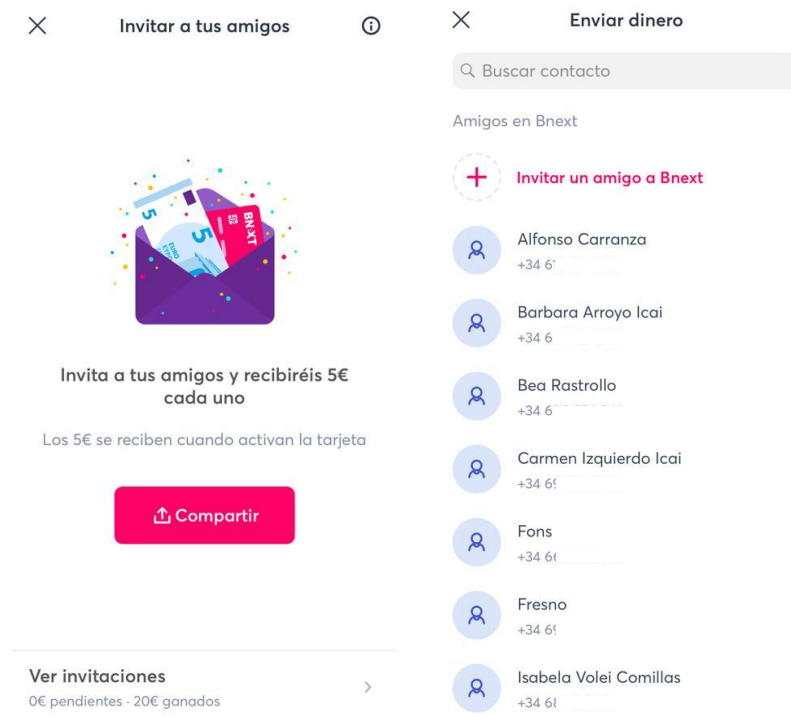
Además, Bnext tiene una Comunidad en la que permite a los usuarios compartir sus experiencias, propuestas de mejora de producto, entre otras cosas.

#### **4.6.3. Canales**

Los canales que utiliza Bnext para ponerse en contacto con los clientes son:

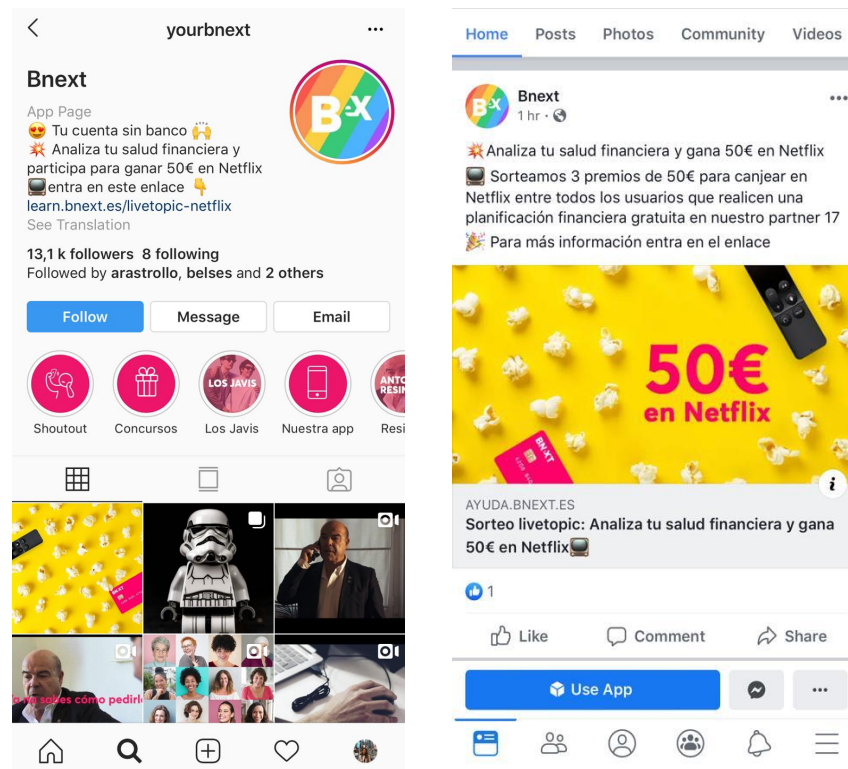
- Neobancos y challenger banks son conscientes de que la prueba social es un fuerte impulsor de la adopción de los consumidores, por lo que han incorporado maneras para que los usuarios les cuenten a sus amigos acerca de la compañía. Bnext considera que uno de los mejores marketing es el boca a boca, por lo que realiza campañas de recomendación. Ofrece recompensas al compartir la aplicación con amigos, por lo general enviando 5€ a cada uno, aunque suele lanzar diferentes promociones variando esa cantidad de dinero. La promoción se recibe en el momento en el que el invitado reciba y active su tarjeta.

Otra estrategia de marketing que utiliza es que la aplicación solicita al usuario que invite a sus contactos telefónicos a unirse. Bnext muestra al usuario de la aplicación qué amigos forman parte, y recuerda lo fácil que sería si todos lo tuvieran, animando así a hacer un solo clic en “invitar”.



*Ilustración 22: Invitar amigos*

- Las redes sociales son un medio muy utilizado por Bnext para anunciar novedades introducidas en el producto. Además, es el canal por el que anuncian las diferentes campañas, promociones o sorteos que realizan para darse a conocer y poder aumentar su número de clientes.



*Ilustración 23: Redes sociales Instagram y Facebook*

- Los partners de Bnext son otro canal utilizado. A medida que se desarrolla el Marketplace, clientes pertenecientes a las bases de clientes de los socios comenzarán a llegar a Bnext al ser alentados a saber y conocer más acerca del producto.

#### **4.6.4. Relaciones con cliente**

Dado que, como ya se ha mencionado con anterioridad, en este tipo de neobancos no existen sucursales, las relaciones con el cliente son solamente de forma digital, por medio de la aplicación.

- **Canales de Atención al Cliente online**  
El usuario puede contactar con el equipo de soporte a través del chat desde la misma aplicación si necesita resolver un problema o realizar alguna consulta, obteniendo así una respuesta personalizada.
- **Comunidad**

Existe una comunidad que conecta a todos los usuarios de Bnext, donde se puede hablar sobre los eventos, redes sociales, blog, y todo aquello que los usuarios quieran comentar o publicar.

Además, esta comunidad posee más de 3.000 usuarios que prueban la aplicación antes que los demás y dan su opinión y proponen ideas para mejorar Bnext. El contenido de información está dividido en diferentes sectores, tales como viajes, ideas, Fintech, Marketplace, Recompensas, ayuda...

- Preguntas frecuentes

Existe un apartado con preguntas frecuentes que permite a los clientes consultar directamente sus dudas y preguntas desde el centro de ayuda, obteniendo una respuesta de manera instantánea.

- Recompensas

Bnext ofrece programas de recompensas al usuario, otorgándole puntos que no caducan por cada compra que realiza con su tarjeta. En el programa Recompensas “Free”, estos puntos se canjean por dinero en comercios seleccionados. Se obtienen 20 puntos por cada euro gastado en tiendas asociadas, y 10 puntos por cada euro gastado en el resto de comercios. En este programa los puntos quedan retenidos hasta que llegue el siguiente año natural, o bien el usuario se haga “Pro”.

En el programa “Pro”, el usuario obtiene 40 puntos por cada euro gastado en compras en comercios asociados, y 20 puntos en el resto de comercios. En este programa no existe un límite preestablecido de los puntos que el usuario puede canjear.

Otro programa de recompensas que oferta Bnext es el de enviar dinero al invitar amigos a unirse a la aplicación, cuyo funcionamiento se ha explicado en el apartado Propuesta de valor.

#### **4.6.5. Fuentes de ingresos**

Las fuentes de ingresos de Bnext se basan principalmente en el Marketplace, aunque bien es cierto que actualmente esta compañía está estudiando lanzar modelos de monetización mediante los cuales obtener nuevos ingresos.



Bnext no es un banco ni tampoco tiene licencia bancaria, y por eso su modelo de negocio se basa en el Marketplace de productos financieros. El neobanco proporciona la parte tecnológica de incorporar a los proveedores al sistema de la aplicación, a la vez que les proporciona clientes. A cambio, le cobra comisiones de integración fijos, y costes variables a la entidad a la que pertenecen los productos. Estos costes variables suelen ser un porcentaje de los servicios vendidos por medio de Bnext.

En cuanto al modelo de monetización, Bnext está analizando el lanzamiento de productos de pago y cuentas Premium. En cambio, contrariamente al modelo de productos Premium que ofrece Revolut y N26, su idea es lanzar tarjetas de pago cuyas prestaciones sean escogidas por el usuario, de forma que el servicio sea más personalizado.

#### **4.6.6. Recursos clave**

El recurso primordial a día de hoy en esta empresa, esencial para que pueda salir adelante, son las inversiones. El modelo de negocio de este nuevo tipo de bancos es altamente deficitario durante los años inmediatamente posteriores a su lanzamiento. Además, en el caso concreto que se está estudiando se pretende conseguir que el periodo de tiempo hasta alcanzar la rentabilidad sea lo más breve posible, debido a que sus inversores no confían plenamente en el modelo de negocio, según una entrevista realizada a Jacobo Miralles, Head of Business Intelligence de Bnext. Una vez recaudada la financiación necesaria, existen una serie de recursos clave que hacen posible el desarrollo y crecimiento de la compañía.

Entre estos otros recursos clave, destacan:

- Disponer de una plataforma que permite la escalabilidad en muchas verticales bancarias, con su fuerte desarrollo tecnológico de la aplicación.
- Fuerte marca de estilo de vida, que ha replanteado por completo la forma de hacer negocios en el mundo de las finanzas ofreciendo alternativas en un sector que llevaba mucho tiempo haciendo las cosas de la misma forma.
- Acuerdos como punto de contacto y de atracción, al igual que lo son la web, la aplicación o las redes sociales. En concreto los acuerdos se planifican también como fuente de captación de clientes, planificando diferentes

campañas con cada uno de ellos con el objetivo de satisfacer las necesidades concretas de cada uno.

#### **4.6.7. Actividades clave**

En este bloque se presentan las actividades que este neobanco realiza para el buen funcionamiento de la empresa.

Realizar rondas de financiación periódicas durante los primeros años de existencia. En marzo de 2019 Bnext había levantado más de 7 millones de euros de algunos de los inversores más importantes de Europa, Estados Unidos y México. Para poder seguir mejorando y desarrollándose Bnext no cierra la puerta a siguientes posibles inversiones.

Gran enfoque en el desarrollo del producto, con un continuo desarrollo del soporte del cliente y con el mercado, aprovechando los avances tecnológicos de las últimas décadas para la creación de un ecosistema de tecnología en el que el usuario notará la diferencia.

Oferta gratuita del servicio, asumiendo muchas de las comisiones y costes de las operaciones realizadas por el usuario, dentro de unos límites establecidos.

Gestión comunitaria online, escuchando a sus clientes a través de la Comunidad donde el usuario propone nuevas ideas y mejoras para el producto. Con esta ayuda, Bnext trata de dar respuesta a lo que necesitan sus usuarios. Satisfacer las necesidades de su Comunidad define constantemente su hoja de ruta.

Lanzamiento de promociones y campañas de publicidad para darse a conocer y conseguir aumentar el número de usuarios. Su mejor marketing es el boca a boca, consiguiendo que sus clientes recomienden el producto a amigos.

#### **4.6.8. Socios clave**

Los socios más importantes para Bnext son las empresas que forman parte de su Marketplace de productos financieros, ya que son su principal fuente de ingresos. Son

socios que permiten al cliente contratar los servicios que más se ajustan a sus necesidades: seguros, hipotecas, préstamos, inversiones.

#### Asesor financiero

- Livetopic es un asesor financiero online, que facilita el análisis de la situación financiera del cliente en cuatro pasos en menos de 3 minutos, y ofrece recomendaciones de futuro de forma personalizada.

#### Préstamos

- Prestalo realiza ofertas de préstamos 100% online.
- October es una plataforma de crowdlending regulada por la CNMV<sup>26</sup> que ya utilizan 16.000 inversores. Presta dinero a empresas eligiendo proyectos de empresas europeas.

#### Depósitos a plazo

- Raisin es una plataforma de depósitos a plazo y cuentas de ahorro europeas que ofrece una mayor rentabilidad al banco.

#### Inversión en fondos

- MyInvestor es una cuenta remunerada que ofrece también condiciones ventajosas en sus perfiles de inversión. Además pone a disposición del usuario cinco perfiles de inversión para que pueda elegir en función de sus necesidades o riesgos.

#### Divisa en efectivo

- Exactchange envía al usuario a casa más de 80 monedas extranjeras a un precio garantizado desde la aplicación de Bnext.

#### Tasación

- Tinsa – Tinsa Digital realiza tasaciones hipotecarias que son aceptadas por todas las entidades financieras en España. Es líder en precisión en el mercado gracias al uso de una base de datos con información comprobada por expertos independientes y al uso de machine learning para procesar millones de datos en segundos. Además ofrece 20%-25% de descuento para los usuarios de Bnext.

#### Hipotecas

---

<sup>26</sup> Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) es un organismo encargado de supervisar e inspeccionar los mercados de valores españoles y la actividad de cuantos intervienen en los mismos.

- Helloteca asesora al cliente y gestiona su hipoteca, ayudando a su vez con la documentación y requisitos legales. Es capaz de enviar la información a más de 20 entidades bancarias del país para ofrecer al cliente una comparación adecuada sin salir de casa.

#### Cobertura para viajes y salud

- Intermundial proporciona a los usuarios de Bnext un seguro de viajes, simplemente indicando por medio de la aplicación la zona y los días del viaje.
- iSalud es el comparador de seguros líder en España que trabaja con las principales compañías aseguradoras del país. Compara coberturas, precios y cuadros médicos, permitiendo al cliente contratar el seguro médico.
- PuntoSeguro es un comparador de seguros de vida líder en España que trabaja con las principales aseguradoras del país. Facilita un asesoramiento experto, imparcial y gratuito, junto con las mejores tarifas.

#### Internet en viajes

- Holafly envía una tarjeta sim específica para el destino del viaje, al mejor precio. Además ofrece un 5% a usuarios de Bnext.

### **4.6.9. Estructura de costes**

Para elaborar la estructura de costes de un negocio se identifican los costes, se clasifican e imputan a cada uno de los elementos de su modelo de negocio. En este contexto, coste se refiere básicamente al conjunto de gastos relacionados con los elementos clave, y que son necesarios para la realización de la propuesta de valor.

Dado que por el momento Bnext no publica estados financieros, es difícil saber a ciencia cierta la estructura de costes de la compañía. A continuación se realiza un análisis con los que se piensa que podrían ser los costes principales, junto con una estimación de lo mismos.

Teniendo en cuenta que se trata de una empresa financiera que integra la tecnología como su mejor aliado, una Fintech cuyo canal es digital por medio de la aplicación móvil, uno de los costes principales de este neobanco es la tecnología. Entre los objetivos de este modelo de negocio se encuentra agilizar las operaciones económicas basando su fortaleza

en la tecnología aplicada. Este coste tecnológico incluye el desarrollo tecnológico de la aplicación y de la página web, alta seguridad tecnológica (con sistemas biométricos, reconocimiento facial y huellas dactilares), así como la incorporación y conexión con los diferentes partners del Marketplace.

Bnext se centra en ofrecer una experiencia de uso sencilla y transparente, junto con una excelente atención al usuario. Por ello es necesario disponer de personal que atienda a los clientes y ponga a su disposición las facilidades necesarias, así como apoyo administrativo y tecnológico. Esto quiere decir que otro coste a tener en cuenta es el de personal.

Aunque en un primer momento, dado que la compañía fue fundada hace no muchos años, este coste de personal no sea muy grande, cuando la compañía se escale tendrá que tener gente de negocio para las relaciones con clientes y proveedores, de tecnología, de riesgos y regulación y de recursos humanos, entre otros.

Según algunos datos encontrados en la web, el gasto en personal en el año 2017 fue cercano a un 20% del EBITDA total.

Por ahora Bnext no dispone de licencia bancaria, sino que se apoya en una entidad de dinero electrónico: Pecunia Cards. La tarjeta que proporciona Bnext está emitida por esta sociedad regulada y auditada por el Banco de España, además de ser ellos quienes realizan todas las transacciones. Por tanto es muy importante no descartar este gasto, ya que para Bnext supone un coste muy importante.

Bnext invierte una gran cantidad de dinero en campañas de marketing, tanto online como offline: marketing online en redes sociales, páginas web o anuncios display, y marketing offline como anuncios de televisión.

Además de esa publicidad, como ya se ha mencionado en varias ocasiones a lo largo del documento, Bnext ofrece recompensas a la hora de invitar amigos a unirse a la aplicación, lo cual forma también parte de la inversión en marketing que la compañía realiza para atraer clientes.

Con todo lo anterior y junto con el coste que supone para Bnext la emisión y envío a domicilio de tarjetas de cada usuario, se calcula el coste de adquisición de clientes (CAC).

Al no tener presencia de sucursales físicas ya que cuenta con una operatividad completamente digital por medio del canal móvil, Bnext ofrece unas comisiones y tarifas muy bajas, llegando a absorberlas hasta unos límites determinados para ofrecerlo gratuito a sus usuarios. Aunque esto ya no forma parte del coste de adquisición de nuevos clientes, este neobanco no recibe ganancias a través de estas operaciones, sino que supone también un coste para la compañía asumir todas esas comisiones.

Como ya se ha comentado, cuando los usuarios alcanzan los límites fijados Bnext deja de absorber esas comisiones, cobrando algo por cada retirada en efectivo o pago en otra divisa (1,15% dentro de la UE y 1,5% fuera de la UE). Sin embargo, cobrando estas comisiones Bnext sigue sin obtener beneficio sino que simplemente deja ser un coste para ellos, pidiendo al usuario lo que Pecunia Cards cobra a Bnext en cada movimiento.

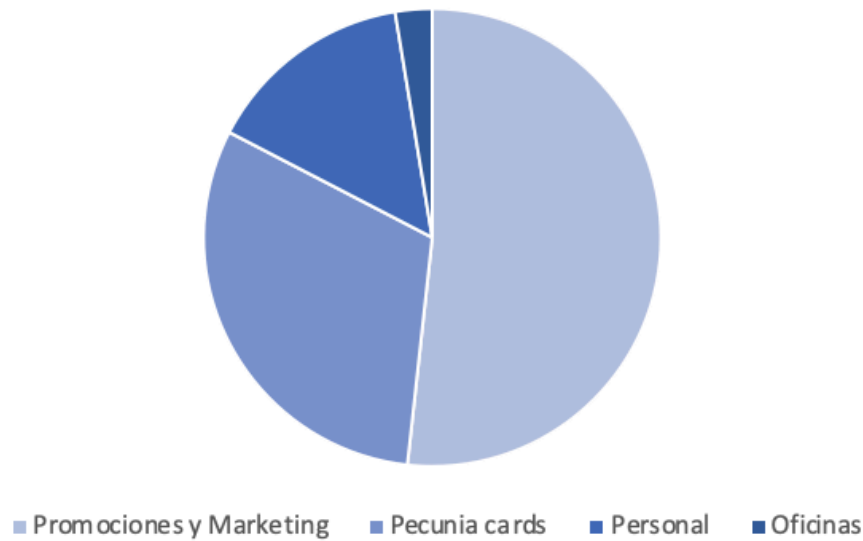
Por último, se tiene en cuenta también el coste que tiene la compañía en oficinas para sus empleados, aunque no muy elevado.

Tras realizar una entrevista a Jacobo Miralles, Head of Business Intelligence de Bnext, se estima que el coste de adquisición actualmente está en torno a los 20€ - 25€ por cada cliente. A partir de este dato, se realiza un análisis top-down para estimar los diferentes números y cálculos que la empresa pueda tener.

En primer lugar se consideran las diferentes promociones que existen en las redes actualmente con las que regalan al nuevo usuario 10€ al abrirse la cuenta, o bien el programa de invitar amigos con el que por lo general regalan 5€ a cada uno (tanto el antiguo como el nuevo usuario), lo que supone directamente 10€ de coste de adquisición del cliente. Sin embargo, se va a considerar en una primera estimación que el 80% de clientes utilizan este tipo de promociones, ya que hay que tener en cuenta ese porcentaje que se abre la cuenta sin ninguna promoción.

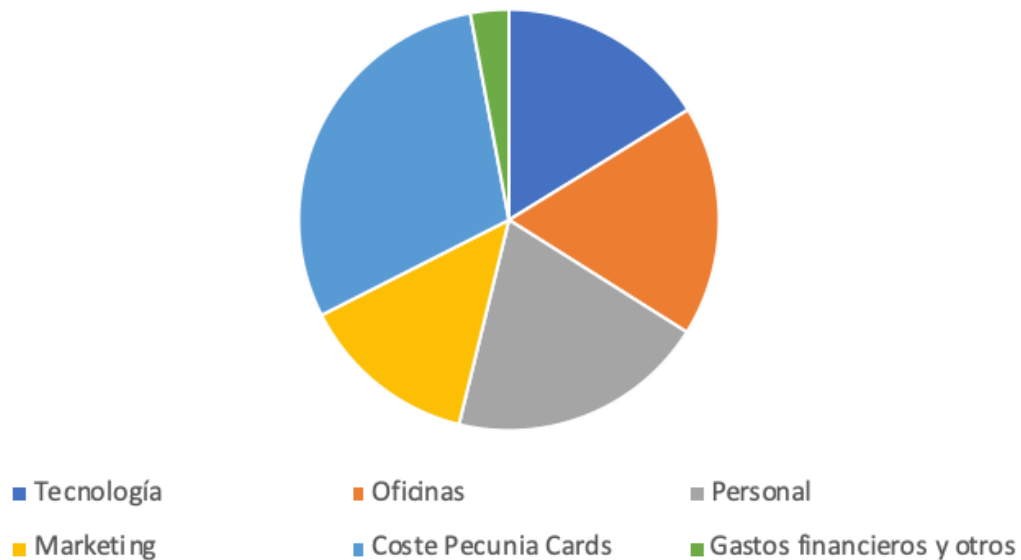
En segundo lugar se realizan las estimaciones correspondientes a personal, oficinas y entidad asociada en el desglose del CAC, además del porcentaje de publicidad y marketing que se tendrá en cuenta junto con las promociones mencionadas anteriormente.

Con todo ello y con información pública encontrada acerca de costes de personal, se contrastan bottom-up las estimaciones realizadas, iterando en el desglose del coste de adquisición de cliente y los diferentes costes que lo componen.



*Ilustración 24: Estimación del coste de adquisición de clientes. Año 2018*

Contrastando el análisis personal con información pública encontrada, y otras estimaciones tales como el coste del alquiler de oficinas en el centro de Madrid, se llega a unos resultados en los que la estructura de costes obtenida es la siguiente.



*Ilustración 25: Estimación de la estructura de costes*

#### **4.7. Modelo de negocio - Monetización**

La misión de Bnext es ser la primera alternativa a la banca, más transparente y sin conflictos de interés. No dispone de licencia bancaria, por ello su modelo de negocio está fundado principalmente en el Marketplace de productos financieros del que se hablaba

anteriormente, de donde obtiene Bnext la monetización “pura”. Cada vez que un usuario contrata cualquier producto financiero, Bnext le cobra una comisión a la entidad que ofrece ese servicio a cambio de proporcionar la parte tecnológica e incorporarlo al sistema de la aplicación, además de proporcionarle el cliente. Por todo ello Bnext le cobra al proveedor una comisión de integración fija y, dependiendo del servicio, una comisión variable que suele ser un porcentaje de los productos vendidos por medio de la plataforma del neobanco, y varía con el servicio ofrecido. Por ejemplo, en el caso de productos de inversión varía en función de la cantidad invertida.

Como se ha venido explicando a lo largo del documento, Bnext también cobra una comisión, aunque no muy alta, cuando se superan los límites al sacar o pagar en otras divisas distintas al euro, concretamente 1,15% dentro de la Unión Europea y 1,5% fuera de la Unión Europea. Sin embargo, estas comisiones son íntegramente para la entidad asociada Pecunia Cards, ya que lo que Bnext hace es pasar el cargo que estos le realizan por realizar esas transacciones al usuario, en lugar de absorberlas como hace antes de superar los límites. Por tanto, Bnext no tiene beneficio con estas operaciones.

En la actualidad el neobanco está estudiando el lanzamiento de nuevos modelos de monetización para obtener nuevos ingresos, tales como el lanzamiento de productos de pago y cuentas Premium cuyas prestaciones sean escogidas por cada usuario de forma personalizada.

### Recompensas

Bnext cuenta con un programa de fidelización para sus clientes, el cual permite acumular dinero en forma de puntos que no caducan con cada compra que se realiza con la tarjeta. Estos puntos se pueden canjear por dinero de compras realizadas en empresas seleccionadas.

Cada euro gastado con Bnext en cualquier comercio acumula 10 puntos, y cada euro gastado en un comercio asociado, 20 puntos. Este modelo permite al usuario obtener hasta 60€ al año en Recompensas, sin límites mensuales.

### Invita amigos

Por otro lado, Bnext cuenta con un programa para captar usuarios. Cuando el usuario comparte Bnext con amigos, y estos se descargan la aplicación y activan su tarjeta, ambos



usuarios reciben un premio que normalmente es de 5€, pero también puede variar en función de diversas promociones o campañas que lanza el neobanco.

#### **4.8. Posibles vías de ingreso adicionales**

Tras realizar el estudio de varios competidores europeos en el sector de los neobancos y challenger banks, concretamente Revolut, N26, Monzo y Bnext, y tras analizar a fondo el último de ellos, se van a desarrollar posibles vías de ingreso que se podría analizar en Bnext para aumentar sus ingresos o tratar de mejorar su modelo de negocio. Para ello se ha realizado también el análisis DAFO, estudiando las fortalezas y debilidades del neobanco español dentro de su entorno y así intentar cubrir las necesidades de una manera más gráfica.

Estas posibles vías de oportunidades se centran principalmente en tres ramas: expansión internacional, oferta de cuentas Premium con un coste mensual por usuario y obtención de licencia bancaria. La última de ellas incluye a la vez nuevas fuentes de ingreso debido a los servicios que se pueden ofrecer en posesión de la licencia bancaria, entre los que destaca el sector de seguros.

- Las distancias se han relativizado gracias a la **expansión** de las compañías Fintech, entre otras razones debido a los nuevos bancos digitales tales como N26, Ferratum Bank o Monese, que permiten sacar su dinero del país a aquellas personas que lo deseen sin necesidad de residir fuera. Optar por esta opción no es algo que vaya contra la seguridad, ya que las cuentas están garantizadas hasta diferentes cantidades de dinero por depositante en función de cada banco.

Desde su lanzamiento en el año 2017 el crecimiento de Bnext ha sido exponencial, multiplicando por diez la cifra de clientes y con ello superando los 250.000 usuarios activos. Tras este éxito alcanzado en España, Bnext lanza a la expansión internacional en nuevos mercados, comenzando con México. Como posible plan de futuro, Bnext podría continuar su expansión con algún país latinoamericano como Chile. Estos son países con los que existe un

vínculo especial debido a la cultura y el idioma, por lo que la integración no sería complicada y el crecimiento en el mercado seguramente sería bastante similar al español.

En Chile recientemente se lanzó la primera aplicación de banco digital, Mach, que permitía realizar transacciones de forma segura y rápida entre los contactos. Era la primera aplicación en el país que permitía digitalizar el billete para transferir sin comisiones, y que con su tarjeta prepago virtual democratizaba el acceso a compras internacionales en servicios como Amazon, Netflix y Spotify entre otras, sin costes por transacción y mantenimiento. A pesar del éxito de este lanzamiento, con más de 800 mil descargas a lo largo de todo el país en menos de un año, la aplicación presenta varias carencias tales como la ausencia de tarjeta física.

La aplicación nacía de la base de evolucionar la forma de pago, permitiendo a personas que antes no tenían acceso a algunos comercios poder bancarizarse. Todo lo anterior demuestra que la entrada de Bnext en Chile tendría una gran aceptación, ya que es algo que el público está esperando y donde, por el momento, no tendría rival. Además de tratarse, como ya se ha comentado, de un país que con una vinculación especial a España debido principalmente al idioma, la cultura y el estilo de vida.

Por otro lado, Chile es un país en el que sus habitantes acostumbran a pagar en varias cuotas cada una de sus compras, por pequeñas que sean. Por tanto, el hecho de disponer de una tarjeta de prepago puede ayudar a que no se puedan quedar en números rojos, lo que es algo bastante habitual en gran parte de la población chilena.

Permitir realizar compras online en plataformas como Netflix o Spotify o en comercios como Amazon sin ninguna comisión también será algo muy atractivo para este público, y sobretudo para los extranjeros residentes en Chile, debido a la imposibilidad de realizar compras online en el país sin tener una tarjeta emitida en el mismo.

- Crear una experiencia personalizada elegida por el propio cliente es la alternativa por la que gran parte del público al que está dirigido Bnext estaría dispuesto a pagar. Aunque no todos los bolsillos estarían dispuestos a pagar por ello, ofrecer prestaciones que destaquen para cada las necesidades de cada usuario hará que los interesados lo aprovechen más allá de su precio, a la vez que a la compañía le ayudará a aumentar sus ingresos.

Los servicios que puede ofrecer varían desde el aumento de los límites existentes en la cuenta estándar para pagar o retirar efectivo en una divisa diferente al euro, hasta paquetes de seguros u otros productos del Marketplace en los que el cliente esté interesado.

Otra de las ventajas que puede ofrecer la **cuenta Premium** es recibir mayor cantidad de puntos en el programa de recompensas por cada euro gastado en los comercios asociados.

Tal vez, al igual que Revolut lo permite en su Tarjeta Revolut Metal, la posibilidad de crear tarjetas virtuales desechables cuyos datos se actualicen automáticamente cada vez que se realice un pago con ellas, evitando así en mayor medida el fraude de los usuarios Premium y aumentando su tranquilidad.

- Los neobancos se caracterizan por ser bancos digitales que no disponen de licencia bancaria, sino de una licencia de dinero electrónico con la que necesitan respaldarse en un banco tradicional que se encargue de custodiar su dinero y tramitar los aspectos legales y de regulación. En cambio los challenger banks sí disponen de licencia bancaria que les permite ofrecer los mismos servicios que los bancos tradicionales. La definición coloquial de licencia bancaria es que es un requerimiento legal para una empresa que se quiere denominar banco.

Dadas las relativamente nuevas tecnologías utilizadas por estos bancos

Fintech y su reciente entrada al mercado, suele haber una mayor incertidumbre con respecto a los negocios de éstos en sus proyecciones de futuro sobretodo a nivel de financiamiento externo, además de que se pueden plantear riesgos desconocidos para el plan de negocios debido a su naturaleza innovadora. Por todo ello, el Banco Central Europeo ha publicado una guía en la que anticipa los criterios que seguirá a la hora de dar luz verde a los nuevos proyectos, tales como el capital mínimo obligatorio, el cumplimiento de la normativa y la seguridad y protección de datos.

Cuando se obtiene la **licencia bancaria** se pueden realizar operaciones básicas de la banca minorista y administrar los depósitos en las cuentas bancarias de los depósitos cotidianos. Tal y como defiende el equipo de Bnext, por el momento no están interesados en conseguir esta licencia debido a que los servicios y productos que ofrecen no la necesitan, pero tal y como se evalúa en las debilidades del neobanco, el hecho de no disponer de un IBAN que permita domiciliar a los usuarios nóminas y recibos, o realizar transferencias a cuentas externas de Bnext sería una ventaja que llevaría a muchas personas interesadas en la banca digital a elegir este neobanco español, además de que le permitiría a Bnext poder realizar movimientos con el dinero de los clientes y con ello aumentar sus ingresos.

Por otro lado, obtener la licencia permite ampliar las actividades bancarias a otras más avanzadas como la gestión de activos y préstamos, proporcionar productos de inversión desde el mismo Marketplace que actualmente ofrece estos productos de terceros, permitiendo escoger entre múltiples opciones la del propio banco digital.

El hecho de estudiar el mercado para tener las mejores empresas Fintech ofreciendo sus productos en el Marketplace de Bnext, proporciona a la compañía experiencia en el sector para poder ofrecer su propio producto con las condiciones favoritas de los usuarios, gracias también a la gran base de datos generada con las preferencias de sus clientes para cada uno de los servicios ofrecidos.

Cabe destacar que Bnext seguiría con ello manteniendo su fortaleza de ofrecer los mejores productos en su mercado online, pero añadiendo la ventaja de que

entre las opciones que ofrece a sus clientes estaría su producto propio a través del cual generaría ingresos.

El interés de los bancos por el sector asegurador ha ido aumentando año tras año debido a los elevados ratios de rentabilidad del mismo al disminuir los tipos de interés. Además, el interés se potencia debido a que este sector de seguros se complementa con el sector bancario. Cabe destacar el dato de que la rentabilidad de compañías de seguros vinculadas a los grupos bancarios ( $ROE^{27} = 20\%$ ) es más elevada que la de las aseguradoras que no poseen esa vinculación ( $ROE = 12\%$ ).

Las políticas agresivas de venta de seguros por parte de los bancos han dado origen a cambios normativos para acabar con los abusos y proteger los derechos de los consumidores, por lo que en junio 2019 entró en vigor una nueva Ley que impone obligaciones a la banca en favor del consumidor. Esta señala que la banca está obligada a informar de lo que oferta a sus posibles clientes, para que posteriormente elijan libremente el seguro que deseen.

Con esta nueva regulación los bancos siguen optando por la opción banca-seguros, pero haciéndolo ahora de manera más clara y transparente. Es entonces cuando se abre un hueco para que Bnext, en disposición de licencia bancaria, aproveche para entrar en el mercado ofreciendo su propio producto, convirtiéndose en el corredor de **seguros** elegido por sus clientes y ayudando al usuario a gestionar cualquier aspecto de su vida financiera.

Para evaluar si a una compañía le está costando menos captar un cliente que lo que se obtiene de él hay que analizar el Life Time Value (LTV) y el Coste de Adquisición de Clientes (CAC), y que el segundo sea menor es el indicador de que el cliente está siendo rentable para la compañía.

---

<sup>27</sup> Return On Equity (ROE) es un ratio que mide el rendimiento que obtienen los accionistas de los fondos invertidos en la sociedad, midiendo la capacidad que tiene la empresa de remunerar a sus accionistas.

$$ROE = \frac{\text{Beneficio Neto despues de Impuestos}}{\text{Capitales propios}}$$

De las anteriores vías propuestas para aumentar los ingresos de la compañía, lo que se está intentando es aumentar el LTV por cliente, y así ayudar a cumplir el objetivo que se planteaba Bnext para el próximo año: obtener de cada cliente al menos su coste de adquisición. Con la primera de ellas más que conseguir mayor rentabilidad por cliente, lo que se consigue es un mayor número de usuarios, a los que seguro que posteriormente se les sacará también rentabilidad. En la segunda, pero sobre todo en la tercera vía se consigue de forma más directa aumentar ese ratio, obteniendo mayores ingresos de cada cliente con la capacidad de mover el dinero de ellos o de prestarles otros servicios que permiten a la compañía aumentar los ingresos por usuario.







# **BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS**

“Neobanco, Fintech, Challenger Bank, BaaS ¿Cuál es la diferencia?”, Financer.com, Mireia Olivé, Manager en Financer España. Agosto 2018.

<https://financer.com/es/neobanco-fintech-challengerbank/>

“Monzo, el “neo-banco” gran estrella Fintech al que todo el sector intenta imitar”, Xataka, Alejandro Nieto. Enero 2019.

<https://www.xataka.com/servicios/monzo-neo-banco-al-que-todo-sector-intenta-imitar>

“Transformación digital. Qué es y su importancia y relación con los datos”, PowerData.

<https://www.powerdata.es/transformacion-digital>

“What is digital transformation?”, The Enterprisers Project, A community of CIOs discussing the future of business and IT.

<https://enterpriseproject.com/what-is-digital-transformation>

“Digital innovation and transformation: An institutional perspective”, Information and Organization, ScienceDirect. Bob Hinings, Thomas Gegenhuber, Royston Greenwood. Marzo 2018.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1471772718300265>

“Licencia dinero electrónico, ¿qué tipo de entidades la tienen?”, HelpMyCash, Jessica Llaveró. Marzo 2019.

<https://www.helpmycash.com/banco/licencia-dinero-electronico/>

“Régimen de acceso a la actividad y condiciones de ejercicio”, Normativa y criterios supervisores aplicables a las entidades supervisadas, regulación básica. Banco de España.

<https://www.bde.es/bde/es/areas/supervision/normativa/regulacion/Regimen/>

“Guía para la evaluación de las solicitudes de autorización de entidades de crédito Fintech”, Banco Central Europeo.

[https://www.bankingsupervision.europa.eu/ecb/pub/pdf/ssm.201803\\_guide\\_assessment\\_fintech\\_credit\\_inst\\_licensing.es.pdf?27b2002c87bed6f84e45433dc820ec2a](https://www.bankingsupervision.europa.eu/ecb/pub/pdf/ssm.201803_guide_assessment_fintech_credit_inst_licensing.es.pdf?27b2002c87bed6f84e45433dc820ec2a)

“¿Qué es una Fintech? Diferencias con un banco y un neobanco”, pibank. Abril 2018.

<https://www.pibank.es/que-es-una-fintech-diferencias-banco-y-neobanco/>

Tecnología financiera, Wikipedia.

[https://es.wikipedia.org/wiki/Tecnolog%C3%AD\\_a\\_financiera](https://es.wikipedia.org/wiki/Tecnolog%C3%AD_a_financiera)

“Taming the Beast: A Scientific Definition of Fintech”, Journal of Innovation Management, The International Journal on Multidisciplinary Approaches on Innovation, Patrick Schueffel. Abril 2019.

<https://web.archive.org/web/20170315001616/http://www.open-jim.org/article/view/322>

“What is FinTech?”, Wharton Fintech, Daniel McAuley. Octubre 2015.  
<https://medium.com/wharton-fintech/what-is-fintech-77d3d5a3e677>

“¿Qué son los neobancos y en qué se diferencian de las Fintech?”, TICbeat, Innovación, Lara Olmo, periodista. Febrero 2017.  
<https://www.ticbeat.com/innovacion/que-son-los-neobancos-y-en-que-se-diferencian-de-las-fintech/>

“Qué son los neobancos y cómo operan en España”, eldiario.es, Marta Garijo. Agosto 2017.  
[https://www.eldiario.es/economia/neobancos-buscan-lugar-tradicional-fintech\\_0\\_679282665.html](https://www.eldiario.es/economia/neobancos-buscan-lugar-tradicional-fintech_0_679282665.html)

“Qué son los ‘neo banks’ y por qué te interesan?”, HelpMyCash, Bancos, Neus Garau. Junio 2019.  
<https://www.helpmycash.com/banco/neobancos/>

“‘Challenger banks’, los bancos favoritos entre los ‘millennials’”, HelpMyCash, Bancos, Neus Garau. Junio 2019.  
<https://www.helpmycash.com/banco/challenger-bank/>

“Challenger bank”  
[https://en.wikipedia.org/wiki/Challenger\\_bank](https://en.wikipedia.org/wiki/Challenger_bank)

“NeoBanks y Challenger Banks: Descubre sus ventajas y desventajas”, Entrepreneurs Fight Club. Enero 2019.  
<https://entrepreneursfight.club/neobancos-y-challenger-banks/>

“Neobancos: cara y cruz del fenómeno que compite con la banca por el público joven”, eldiario.es, Diego Larrouy. Noviembre 2018.  
[https://www.eldiario.es/economia/Neobancos-fenomeno-busca-competir-publico\\_0\\_836416810.html](https://www.eldiario.es/economia/Neobancos-fenomeno-busca-competir-publico_0_836416810.html)

Monzo Bank  
[https://es.wikipedia.org/wiki/Monzo\\_Bank](https://es.wikipedia.org/wiki/Monzo_Bank)

“La irrupción de los ‘neobancos’ y los ‘challenger banks’ en España sacude el sector financiero”, CincoDías, Banca, Marimar Jiménez, Juande Portillo. Junio 2018.  
[https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/06/15/companias/1529087433\\_052548.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/06/15/companias/1529087433_052548.html)

“La inversión global en Fintech alcanza 57.900 mill USD”, KPMG, The Pulse of Fintech. Agosto 2018.  
<https://home.kpmg/es/es/home/sala-de-prensa/notas-de-prensa/2018/08/la-inversion-global-en-fintech-alcanza-57900-millones-hasta-junio.html>

“Esta es la banca tecnológica ‘cuqui’ que arrasa en Londres (y ‘copiamos’ en España)”, El Confidencial, Tecnología, Analía Plaza. Enero 2018.  
[https://www.elconfidencial.com/tecnologia/2018-01-07/monzo-bnext-fintech-banca-ing-direct-revolut\\_1501770/](https://www.elconfidencial.com/tecnologia/2018-01-07/monzo-bnext-fintech-banca-ing-direct-revolut_1501770/)

“N26 now reached more than €1 billion in monthly transaction volume and more 1 million customers”, N26. Junio 2018.

[https://assets.ctfassets.net/q33z48p65a6w/ejwEUrO58skkiGAOWkuAq/75e7c91b70f0180fd9c0834f16a00989/N26\\_reaches\\_1\\_million\\_customers.pdf](https://assets.ctfassets.net/q33z48p65a6w/ejwEUrO58skkiGAOWkuAq/75e7c91b70f0180fd9c0834f16a00989/N26_reaches_1_million_customers.pdf)

“¿Qué es Monzo Bank?”, TechQ. Maro 2018.

<https://es.techq.eu/que-es-monzo-bank/>

“Opinión honesta: he probado 7 bancos sin comisiones (Revolut, N26...)”, Pauninja. Julio 2019.

<https://pau.ninja/bancos>

“Monzo: Opinión sobre la cuenta bancaria móvil de UK”, #Zona Fintech, J. García. Julio 2015.

<https://zona-fintech.com/opinion-monzo-cuenta-bancaria-movil/>

“Monzo Bank”, Market Valuation.

<https://craft.co/monzo>

“Monzo recibe 111 millones de inversión para seguir liderando la carrera de la nueva generación de la banca”, Genbeta, Antonio Sabán. Octubre 2018.

<https://www.genbeta.com/actualidad/monzo-recibe-111-millones-inversion-para-seguir-liderando-carrera-nueva-generacion-banca>

“Challenger bank Monzo is set to launch its brand-new business account. Here’s what we know so far”, Finder, Business, Valentina Cipriani. Julio 2019.

<https://www.finder.com/uk/monzo-business-account-review>

“Monzo links up with Flux to add receipts and rewards”, Mobile Marketing, Tyrone Stewart. Enero 2019.

<https://mobilemarketingmagazine.com/monzo-flux-digitised-itemised-receipts-rewards-loyalty>

“TransferWise’s next partnership could be with U.K. challenger bank Monzo”, TC Sessions Enterprise, Steve O’Hear. Julio 2018.

<https://techcrunch.com/2018/06/05/monzos-the-word/>

“Monzo partners OakNorth for savings accounts”, FStech, Hannah McGrath. Febrero 2019.

[http://www.fstech.co.uk/fst/Monzo\\_Partners\\_OakNorth\\_For\\_Savings\\_Account.php](http://www.fstech.co.uk/fst/Monzo_Partners_OakNorth_For_Savings_Account.php)

“Jumio partners with Monzo for strong identity verification”, Jumio, Michael Banner. Junio 2017.

<https://www.jumio.com/about/press-releases/jumio-partners-monzo/>

“App-only bank Mondo is valued at £30 million in an oversubscribed £6 million fundraise”, Business Insider, Oscar Williams-Grut. Febrero 2016.

<https://www.businessinsider.com/mondo-bank-valued-at-30-million-in-6-million-fundraise-2016-2>

“App-only bank Monzo valued at £50 million in ‘interim’ £4.8 million funding round”, Business Insider, Oscar Williams-Grut. Octubre 2016.

<https://www.businessinsider.com/monzo-interim-48-million-funding-round-2016-10>

“Monzo, Funding Rounds”, Crunchbase.

[https://www.crunchbase.com/organization/monzo/funding\\_rounds/funding\\_rounds\\_list#section-funding-rounds](https://www.crunchbase.com/organization/monzo/funding_rounds/funding_rounds_list#section-funding-rounds)

“N26: el “primer banco móvil paneuropeo” toma posiciones en la batalla de las Fintech”, Xataka. Febrero 2018.

<https://www.xataka.com/empresas-y-economia/n26-el-primer-banco-movil-paneuropeo-toma-posiciones-en-la-batalla-de-las-fintech>

“Germany’s N26 is Europe’s most valuable start-up with \$2.7bn valuation”, The Irish Times, Financial Services. Enero 2019.

<https://www.irishtimes.com/business/financial-services/germany-s-n26-is-europe-s-most-valuable-start-up-with-2-7bn-valuation-1.3754050>

“N26 anuncia la expansión de sus servicios a EE.UU.”, Diario Bitcoin, Shadowargel. Noviembre 2018.

<https://www.diariobitcoin.com/index.php/2018/11/02/n26-anuncia-la-expansion-de-sus-servicios-a-ee-uu/>

“Fernando García: “España es uno de los principales mercados para N26””, Marketing 4 ecommerce, Rafael Sotelo. Abril 2019.

<https://marketing4ecommerce.net/fernando-garcia-espana-es-uno-de-los-principales-mercados-de-n26/>

“Mobile Bank N26 to launch in Brazil”, N26. Febrero 2019.

[https://assets.ctfassets.net/q33z48p65a6w/1O3zk9dUj7SY4DPgVk0IHl/fdb466e2f1d9e37fe7d6d6a02b20e41c/Press\\_release\\_Mobile\\_Bank\\_N26\\_to\\_launch\\_in\\_Brazil\\_27\\_February\\_2019.pdf](https://assets.ctfassets.net/q33z48p65a6w/1O3zk9dUj7SY4DPgVk0IHl/fdb466e2f1d9e37fe7d6d6a02b20e41c/Press_release_Mobile_Bank_N26_to_launch_in_Brazil_27_February_2019.pdf)

“N26 is ‘the Mobile Bank’, one of the world’s top challenger banks based out of Germany, offering the ability to open a bank account in ‘8 minutes’ and use the N26 card almost anywhere with no fees”, Innovation+, R&D and Strategy for the Digital Economy. Mayo 2019.

<http://lumobusiness.com/business-model-canvas-n26/>

“Online Bank: Here’s why N26 can be valued at \$27 Billion”, Autonomous Next. Enero 2019.

<https://next.autonomous.com/thoughts/online-bank-heres-why-n26-can-be-valued-at-27-billion>

“La Fintech Revolut alcanza los 200.000 clientes en España”, el Economista, Empresas y finanzas. Abril 2019.

<https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/9802748/04/19/La-fintech-Revolut-alcanza-los-200000-clientes-en-Espana.html>

“Revolut logra licencia bancaria europea: tendrá cuentas corrientes, préstamos y plataforma de inversión”, el Economista, Empresas y finanzas, Chema Flores. Diciembre 2018.

<https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/9579945/12/18/Revolut-logra-licencia-bancaria-europea-tendra-cuentas-corrientes-prestamos-y-plataforma-de-inversion.html>

“Revolut es un gran banco móvil, pero también la prueba de que hay que moderar el entusiasmo con Fintech”, Xataka, Alejandro Nieto. Marzo 2018.

<https://www.xataka.com/servicios/revolut-es-un-gran-banco-movil-pero-tambien-la-prueba-de-que-hay-que-moderar-el-entusiasmo-con-fintech>

“Así funciona Revolut: una app que quiere revolucionar el sistema bancario europeo”, Marketing 4 ecommerce, Rafael Sotelo. Febrero 2018.

<https://marketing4ecommerce.net/asi-funciona-revolut-pablo-viguera-app/>

“Código IBAN y código BIC o SWIFT: qué son y para qué sirven”, BBVA, Eva Crespo Liñán. Diciembre 2016.

<https://www.bbva.com/es/swift-e-iban/>

“InComm Partners with Revolut to Launch Prepaid Cards at wilko Stores in the UK”, InComm, Cision PR Newswire. Diciembre 2018.

<https://www.prnewswire.com/news-releases/incomm-partners-with-revolut-to-launch-prepaid-cards-at-wilko-stores-in-the-uk-300763545.html>

“Revolut Now Offering Services in Russia Thanks to Partnership With QIWI”, Crowdfund Insider, Samantha Hurst. Junio 2018.

<https://www.crowdfundinsider.com/2018/06/134766-revolut-now-offering-services-in-russia-thanks-to-partnership-with-qiwi/>

“WeWork and Digital Bank Revolut Partner with Free Hot Desk Space”, Crowdfund Insider, JD Alois. Febrero 2019.

<https://www.crowdfundinsider.com/2019/02/144111-wework-and-digital-bank-revolut-partner-with-free-hot-desk-space/>

“Revolut partners with French cab firm Snapcar”, Financial IT, Innovations in FinTech, Banking. Junio 2018.

<https://financialit.net/news/banking/revolut-partners-french-cab-firm-snapcar>

“Revolut is a digital, branchless challenger bank based in the UK that offers frictionless low-fee banking and free intra-currency transfers for both consumers and businesses”, Innovation+, R&D and Strategy for the Digital Economy. Mayo 2019.

<http://lumosbusiness.com/business-model-canvas-revolut/>

“La Fintech Bnext capta 1,5 millones con el apoyo de los inversores internacionales”, CincoDías, Banca. Julio 2018.

[https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/07/04/companias/1530727607\\_671185.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/07/04/companias/1530727607_671185.html)

“MyInvestor se alía con Bnext”, El Mundo Financiero, Empresas. Noviembre 2018.

<https://www.elmundofinanciero.com/noticia/78961/empresas/myinvestor-se-alia-con-bnext.html>

“Guillermo Vicandi (Bnext): “Más de un tercio de nuestros nuevos clientes vienen recomendados por otros usuarios””, Marketing 4 ecommerce, Rubén Bastón. Julio 2018.

<https://marketing4ecommerce.net/guillermo-vicandi-bnext-mas-tercio-nuevos-clientes-vienen-recomendados-otros-usuarios/>

“La banca ‘Fintech’ coge velocidad en España: espera acabar el año por encima del millón de clientes”, Expansión, Empresas, Banca, Nicolás M. Sarriés. Febrero 2019.

<http://www.expansion.com/empresas/banca/2019/02/16/5c6846d2468aebb7578b4612.html>

“Bnext, la Fintech con mayor ritmo de crecimiento en España”, Comunicae.es. Enero 2019.

<https://www.comunicae.es/nota/bnext-la-fintech-con-mayor-ritmo-de-1201276/>

“The Challenger Bank Marketing Playbook: Virality, Community, Education & Design”, AirTroc, Kackie Vullingsh. Abril 2018.

<https://medium.com/airtree-venture/the-challenger-bank-marketing-playbook-virality-community-education-design-7c790d5a0577>

“Asesino de startups: El coste de adquisición de clientes”, for Entrepreneurs, David Skok.

<https://www.forentrepreneurs.com/es/startup-killer/>

“Guillermo Vicandi, Cofundador de Bnext: “Somos el Amazon de los productos financieros, la alternativa a la banca tradicional”, el Economista, L. Miyar, F. Tadeo.

[https://bnext.es/wp-content/uploads/2017/05/articulo\\_eleconomista.pdf?x86286](https://bnext.es/wp-content/uploads/2017/05/articulo_eleconomista.pdf?x86286)

“Juan Antonio Rullán, Bnext: “Somos el primer neobanco de España””, muypymes, Rodolfo de Juana. Septiembre 2017.

<https://www.muypymes.com/2017/09/04/juan-antonio-rullan-bnext-somos-primer-neobanco-espana>

“Entrevista – Guillermo Vicandi, cofundador y CEO de Bnext: “Nuestro plan es llegar a las cien mil cuentas para finales de 2018”, El Autónomo Digital, Antoni J. Cano. Noviembre 2017.

<https://elautonomodigital.es/entrevista-guillermo-vicandi-bnext/>

“Ellos te hacen tu propio banco con una tarjeta color fucsia”, El Mundo, Martín Mucha. Noviembre 2017.

<https://www.elmundo.es/cronica/2017/11/30/5a184f41468aeb15028b45e5.html>

“Bnext: “Los ‘viejennials’ son clientes más fieles para los bancos que los millennials””, La Razón, Alberto Payo. Abril 2018.

<https://aplicantes.com/bnext-app-pagos-millennials/>

“Bnext, primer marketplace español de productos financieros, logra 1,5MM€ de inversión”, Marketing 4 ecommerce, Susana Galeano. Julio 2018.

<https://marketing4ecommerce.net/bnext-marketplace-espanol-financieros-inversion/>

“Bnext: qué es, qué límites tiene y cómo funciona”, Xataka, Yúbal FM. Mayo 2019.

<https://www.xataka.com/basics/bnext-que-que-limites-tiene-como-funciona>

“¿Cuánto de banco tienen los neobancos? Un repaso a todas las entidades 100% digitales y a su funcionamiento”, Magnet, Alejandro Nieto. Julio 2019.

<https://magnet.xataka.com/preguntas-no-tan-frecuentes/cuanto-banco-tienen-neobancos-repaso-todas-entidades-100-digitales-a-su-funcionamiento>

“Bnext crece un 48% al mes en 2018 y alcanza los 100.000 clientes activos”, El Referente, Conectando el ecosistema emprendedor. Enero 2019.

<https://www.elreferente.es/tecnologicos/bnext-crecimiento-100k-clientes-33456>

“What is escrow?”, Investopedia, Business, Corporate Finance & Accounting, Caroline Banton. Abril 2019.

<https://www.investopedia.com/terms/e/escrow.asp>

“La Fintech Española Bnext quintuplica su plantilla en un año, alcanzando los 50 trabajadores”, RHpress, Organizaciones. Mayo 2019.

<https://www.rhpress.com/organizaciones/45914-la-fintech-espanola-bnext-quintuplica-su-plantilla-en-un-ano-alcanzando-los-50-trabajadores>

“SWOT – Fintech versus Banking industry landscape”, Marie J., Veber. Diciembre 2016.

<https://www.veber.co.uk/swot-fintech-versus-banking-industry-landscape/>

“What’s driving the neobanking market outlook?”, ReportsGO. Julio 2019.

<http://reportsgo.com/what-s-driving-the-neobanking-market-outlook->

“Neobanks – The David against banking Goliaths?”, Venture Insights. Octubre 2018.

<https://www.ventureinsights.com.au/product/neobanks-the-david-against-banking-goliaths/>

“Bnext, servicios financieros personalizados”, 123Emprende, Emprendimiento. Mayo 2019.

<https://www.123emprende.com/emprendimiento/bnext-servicios-financieros-personalizados>

“Bnext, el reto de democratizar la banca”, Mario Moreno, Computer World, Mercado, Emprendedores. Abril 2018.

<https://www.computerworld.es/pubs/cw1354/index.html?page=33>

“Los neobancos como tendencia en servicios financieros”, Marketing Directo, Digital. Mayo 2019.

<https://www.marketingdirecto.com/digital-general/digital/los-neobancos-como-tendencia-en-servicios-financieros>

“La Fintech española Bnext multiplica por diez sus clientes y ya mira a México”, Borja Jiménez, Ok diario, Empresas. Agosto 2019.

<https://okdiario.com/economia/fintech-espanola-bnext-multiplica-diez-sus-clientes-ya-mira-mexico-4462123>

“El reto del neobanco: acabar con el ‘síndrome de Estocolmo bancario’ de los españoles”, Elena Hita, El Confidencial. Julio 2018.

[https://www.elconfidencial.com/empresas/2018-07-03/myinvestor-andbank-neobanco-banda-digital-bra\\_1586671/](https://www.elconfidencial.com/empresas/2018-07-03/myinvestor-andbank-neobanco-banda-digital-bra_1586671/)

“Cambié todas mis cuentas a estos bancos ‘online’ y mi vida es mucho más cómoda”, Aroa Fernández, El Confidencial. Junio 2018.

[https://www.elconfidencial.com/tecnologia/2018-06-21/bancos-online-n26-revolucion-bnext-opiniones\\_1579445/](https://www.elconfidencial.com/tecnologia/2018-06-21/bancos-online-n26-revolucion-bnext-opiniones_1579445/)

“Bnext vs N26: ¿Cuál es la mejor tarjeta para ahorrar en comisiones?”, Isabel Francés, Mobile Transaction. Abril 2019.

<https://es.mobiletransaction.org/bnext-vs-n26/>

“Twyp, Bizum y Verse, ¿cuál es la mejor aplicación para hacer pagos entre particulares?”, Mikel Cid, Xakata Móvil. Abril 2017.

<https://www.xatakamovil.com/aplicaciones/twyp-bizum-y-verse-cual-es-la-mejor-aplicacion-para-hacer-pagos-entre-particulares>

“Los veinteañeros de Verse lo vuelven a hacer: 20 millones para el PayPal español”, El Confidencial. Mayo 2017.

[https://www.elconfidencial.com/tecnologia/2017-05-16/verse-paypal-ronda-financiacion-spark-capital\\_1383093/](https://www.elconfidencial.com/tecnologia/2017-05-16/verse-paypal-ronda-financiacion-spark-capital_1383093/)

“La fintech española Verse obtiene licencia de pagos europea y capta siete millones de euros”, Marimar Jiménez, Cinco Días. Junio 2019.

[https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/05/31/companias/1559333202\\_037573.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/05/31/companias/1559333202_037573.html)

“De echar a sus creadores a banco ‘cuqui’ en 20 meses: el viaje de Verse, el PayPal español”, M. McLoughlin, El Confidencial. Agosto 2019.

[https://www.elconfidencial.com/tecnologia/2019-07-31/verse-pago-moviles-fichaje-venmo-aplicacion\\_2152407/](https://www.elconfidencial.com/tecnologia/2019-07-31/verse-pago-moviles-fichaje-venmo-aplicacion_2152407/)

“Así funciona la ‘Fintech’ 2gether y su tarjeta Visa con criptomonedas”, Alberto Mas, El Mundo, Innovación, Banca. Mayo 2019.

<https://www.elmundo.es/tecnologia/innovacion/2019/05/02/5cc8420621efa05e328b467f.html>

“Así es 2gether, el banco colaborativo que te paga por ser cliente”, Media-tics, Nuevos Negocios.

<https://www.media-tics.com/noticia/8843/nuevos-negocios/asi-es-2gether-el-banco-colaborativo-que-te-paga-por-ser-cliente.html>

“El neobanco español 2gether aterriza en Europa”, Jessica Llaveró, HelpMyCash. Abril 2019.

<https://www.helpmycash.com/blog/el-neobanco-espanol-2gether-ateriza-en-europa/>

“2gether, plataforma bancaria colaborativa que revolucionará las finanzas en la UE”, Territorio Bitcoin. Febrero 2019.

<https://www.territoriobitcoin.com/2gether-plataforma-bancaria-colaborativa-que-revolucionara-las-finanzas-en-la-ue/>



“El BCE condiciona las licencias bancarias ‘Fintech’”, Nicolás M. Sarriés, Expansión. Abril 2018.

<https://economistas.es/wp-content/uploads/2018/04/L1bc.pdf>

“Seguros, el punto de mira de la banca”, Esther García López, Inversión & Finanzas. Abril 2019.

<http://www.finanzas.com/noticias/economia/20190404/seguros-bancaseguros-banca-4016967.html>

“Las nuevas obligaciones de la banca con los seguros”, Pura Rubio Arteaga, Cinco Días. Junio 2019.

[https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/06/18/companias/1560857244\\_017495.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/06/18/companias/1560857244_017495.html)

“Los neobancos, el puente para sacar el dinero fuera de España sin ser millonario”, ABC, Economía. Octubre 2018.

[https://www.abc.es/economia/abci-neobancos-puente-para-sacar-dinero-fuera-espana-sin-millonario-201804210256\\_noticia.html](https://www.abc.es/economia/abci-neobancos-puente-para-sacar-dinero-fuera-espana-sin-millonario-201804210256_noticia.html)

“Bnext supera los 250.000 usuarios activos y planea su expansión a México”, Economía de hoy, Empresas. Agosto 2019.

<https://www.economiadehoy.es/bnext-supera-los-250-000-usuarios-activos-y-planea-su-expansion-a-mexico>

“Chile: MACH, la solución para compras internacionales sin ocupar crédito”, América Retail. Diciembre 2018.

<https://www.america-retail.com/chile/chile-mach-la-solucion-para-compras-internacionales-sin-ocupar-credito/>

“Así funciona 2gether, la primera plataforma bancaria colaborativa”, e Fintech Show, News Fintech Show. Marzo 2019.

<https://efintechshow.com/news/asi-funciona-2gether-la-primera-plataforma-bancaria-colaborativa/>

