



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

# LA BANCA ONLINE: UNA VISIÓN ESTRATÉGICA

Autor: Javier Martín Casado

Director: Maria Luisa Blázquez de la Hera

## **RESUMEN**

Este estudio analiza el entorno competitivo de la banca online a nivel mundial. A día de hoy, existen diferentes competidores dentro de la industria, y nos centramos en este trabajo en ver cuáles son sus factores de éxito, su clasificación y el análisis del futuro de la industria. Para ello se ha realizado un análisis cualitativo sobre el tema, revisando la literatura existente. Asimismo, se han realizado entrevistas a especialistas del sector de la banca online y un análisis del modelo de negocio de los dos principales neobancos. Se concluye que la aparición de las Fintech y la nube han sido claves para la aparición de la banca online. Asimismo, que los bancos online que triunfan cumplen unos determinados factores de éxito y que en la industria existen diferentes grupos de competidores. En lo que a los neobancos se refiere, Revolut y N26 son los líderes y existen dudas sobre la rentabilidad de los neobancos en general. Por último, el futuro nos depara cambios en la forma en la que se compete en el sector.

**Palabras clave:** Neobanco, Fintech, Banca Online, Banco Online, Revolut, N26, BigTech

## **ABSTRACT**

This study analyses the competitive environment of online banking worldwide. Today, there are different competitors within the industry, and we focus on this work to see what their success factors are, their classification and the analysis of the future of the industry. To do this, I have made a qualitative analysis on the subject, reviewing the existing literature. In addition, interviews have been conducted with specialists in the online banking sector. Also, I have analyzed the business models of the two main neobanks. The conclusions are that the appearance of Fintech and the cloud have been key to the emergence of online banking. Likewise, that successful online banks meet certain success factors and that there are different groups of competitors in the industry. As far as the neobanks are concerned, Revolut and N26 are the leaders and there are doubts about the profitability of neobanks in general. Finally, the future holds changes in the way the industry competes.

**Key Words:** Neobanks, Fintech, Online Banking, Online Bank, Revolut, N26, BigTech

## INDICE

I. INTRODUCCION .....	5
I.I. Objetivo.....	5
I.II. Metodología .....	6
I.III. Estructura.....	6
I.IV. Justificación.....	7
I.V. Definición de términos clave .....	8
II. MARCO CONCEPTUAL .....	8
1. EL SECTOR DE LA BANCA TRADICIONAL .....	8
1.1. Breve historia de la banca tradicional .....	8
1.2. ¿Qué son los bancos tradicionales? .....	10
2. LA DISRUPCIÓN TECNOLÓGICA, IMPLICACIONES.....	12
2.1. El Fintech constituye el nuevo modelo de negocio.....	13
2.2. La nube es el modelo de infraestructura.....	15
2.3. La ciberseguridad es uno de los principales riesgos a los que se enfrentan las instituciones financieras .....	17
2.4. La actuación de los reguladores impacta la rentabilidad potencial del sector .....	18
3. LA BANCA ONLINE .....	20
III. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL SECTOR DE BANCA ONLINE .....	22
1. FACTORES CLAVE DE ÉXITO EN LOS BANCOS ONLINE .....	22
2. MAPPING DE COMPETIDORES EXISTENTES: POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO .....	27
3. ANÁLISIS EN PROFUNDIDAD DE CASOS .....	32
3.1. Revolut .....	32
3.2. N26.....	37
4. RETOS Y VIABILIDAD DEL MODELO DE NEGOCIO DE LOS NUEVOS BANCOS ONLINE .....	42
IV. VISIÓN DEL FUTURO DEL SECTOR .....	47
1. VISION DE FUTURO DEL SECTOR EN GENERAL .....	47
2. VISIÓN DE FUTURO DE LA COMPETENCIA EN EL SECTOR .....	51
2.1. Los bancos tradicionales .....	51
2.2. Las Fintech .....	53

2.3. Los neobancos .....	54
2.4. Las BigTech .....	55
V. CONCLUSIONES .....	56
1. Las Fintech y el Desarrollo de la nube han impulsado la disrupción en la banca tradicional .....	56
2. Los bancos online que triunfan cumplen unos determinados factores de éxito.....	56
3. En la industria de la banca online existen diferentes grupos de competidores .....	57
4. Revolut y N26 son los líderes en el sector de los neobancos .....	57
5. La viabilidad de los nuevos bancos online o neobancos está en duda.....	58
6. El futuro nos depara cambios en la forma en la que se compite en el sector.....	58
VI. LIMITACIONES .....	59
VII. BIBLIOGRAFÍA .....	60
VIII. ANEXOS .....	65
Anexo 1: Cuenta de resultados de Revolut .....	65
Anexo 2: Cuenta de resultados de N26.....	67
Anexo 3: Entrevistas realizadas .....	69

## ÍNDICE ILUSTRATIVO DE FIGURAS

### Gráficos

Gráfico i: Estado del Sistema global de banca tradicional: Top 1000 bancos

Gráfico ii: Principales problemas a los que se enfrentan las Fintech

Gráfico iii: Uso de la banca online en España

Gráfico iv: Ingresos de los bancos por país y tipo de actividad para países seleccionados

Gráfico v: Distribución de una muestra de 350 Fintech en segmentos de clientes y en verticales de producto

Gráfico vi: Número de Clientes de Revolut a través de los meses

Gráfico vii: Preferencia entre banco y servidor independiente para pagos

### Tablas

Tabla i: *Mapping* estratégico en el sector de la banca online

Tabla ii: Resumen de las principales diferencias entre Revolut y N26

Tabla iii: Resumen de la cuenta de resultados de Revolut

Tabla iv: Resumen de la cuenta de resultados de N26

## **I. INTRODUCCION**

### **I.I. Objetivo**

En los últimos años el sector financiero, entre otros, se enfrenta a un proceso de digitalización de toda su actividad bancaria. Es una transformación radical que afecta a productos, servicios, competidores y la forma de interactuar con los clientes. Se encuentran por lo tanto en una nueva “era digital”.

En líneas generales, podemos decir que el objetivo de este TFG es estudiar cómo la disrupción tecnológica ha afectado al sector de la banca. Se pretende hacer un análisis del negocio de la banca online, entrando a conocer en detalle cuales son los diferentes actores dentro de la banca online, de qué forma compiten y cuál es la visión de futuro del sector.

Las principales amenazas para los bancos tradicionales son bancos online como Revolut o N26. Tomando como ejemplo la primera, fue fundada en 2014 y actualmente cuenta con más de 8 millones de usuarios que se benefician de poder realizar transferencias internacionales totalmente gratuitas en 23 tipos de divisas o de poder cambiar cualquier moneda de forma gratuita a tipo interbancario.

Estudiaremos cual es la viabilidad futura de los modelos de negocio de estos bancos online que hoy en día cosechan éxito y tienen valoraciones muy altas. Para ello, se analizarán los retos a los que se enfrenta el sector en general, los factores clave de éxito y el posicionamiento de los distintos rivales, estudiando en profundidad los modelos de negocio de N26 y Revolut.

En base al análisis realizado, se proporcionará una visión de la viabilidad futura de los neobancos, así como una visión del futuro del sector en general, ahondando en el futuro de la competencia en la industria de la banca online.

## **I.II. Metodología**

Se realizará un análisis cualitativo, basado en una revisión de la literatura sobre el tema, que incluye informes publicados por instituciones y empresas de reconocido prestigio, como pueden ser entidades financieras, consultoras y otros obtenidos de bases de datos.

Se procederá también a un análisis de casos, enfocado en dos de las principales empresas de banca online independientes o neobancos, N26 y Revolut. Se analizará en profundidad su modelo de negocio, lo que nos permitirá entender qué es lo que diferencia a estos neobancos del resto.

El análisis se completará con entrevistas a varios expertos del sector, que nos aportarán una visión práctica basada en su experiencia principalmente sobre cuáles son los factores de éxito en la industria de la banca online y sobre el futuro que depara a los neobancos.

## **I.III. Estructura**

En primer lugar, en el marco conceptual, se define lo que se entiende por banca tradicional y como se origina. Asimismo, tratamos en detalle la disrupción tecnológica y cuáles son sus principales consecuencias y, por último, nos adentramos en lo que es la banca online para definirla en profundidad.

En segundo lugar, hacemos un análisis estratégico del sector de la banca online, a través de la identificación de los factores de éxito y de la realización de un mapping estratégico que agrupa a los competidores de la industria.

En tercer lugar, hacemos un análisis en profundidad de los casos de Revolut y N26, analizando sus hitos más importantes, su base de clientes o su estrategia. Por último, estudiamos cual es la viabilidad de un banco online como Revolut y cuáles son los principales retos a los que se enfrenta, a la vez que exponemos una visión de futuro del sector en general y en particular de la competencia en el sector. Finalmente, se establecen las conclusiones sobre el análisis llevado a cabo.

#### **I.IV. Justificación**

La revolución digital está transformando todas las industrias que existen hoy en día, y como no, veremos que también está transformando la industria financiera.

Me interesa ver como los nuevos bancos online aparecen para disrumpir el sector de la banca tradicional en todos sus verticales: desde los prestamos hasta los medios de pago. Esto me ha hecho reflexionar sobre cómo van a competir los bancos tradicionales y las Fintech y sobre cómo son capaces de ganar dinero estas empresas, que se caracterizan por sus nulas o muy bajas comisiones. Es interesante clasificar a todas estas Fintech según cuales son las verticales en las que se encuentran y en cuales compiten contra los bancos tradicionales, dado que existe poca literatura sobre esto, y con este TFG se pretende aportar una nueva visión de estas relaciones.

Como caso especial de Fintech, tenemos a los neobancos, plataformas 100% online capaces de competir con un banco tradicional. Es bien sabido que las valoraciones de estos bancos están disparadas, alcanzando cifras milmillonarias, por lo que es de interés estudiar cuales son las características de estos nuevos bancos y cuál es el futuro que les depara, estudiando si de verdad valen lo que se dice o existe una burbuja en el sector ¿serán capaces de sobrevivir en el futuro? ¿Cuál es la viabilidad de sus modelos de negocio? Por último, el tema elegido



es de especial interés para mí, dado que quiero dedicarme profesionalmente a la industria financiera.

## **I.V. Definición de términos clave**

**Fintech:** Se trata de una industria financiera que aplica las nuevas tecnologías a actividades financieras y de inversión. Dentro de esta categoría se incluyen los bancos online, que constituyen un ejemplo de tecnología aplicada al sector financiero.

**Banco Online:** Es aquel banco que presta sus servicios de forma autónoma, independiente, segura y rápida a través de Internet.

**neobanco:** Son aquellos bancos nativos digitales, es decir, que no cuentan con otra estructura que no es su estructura digital, son 100% online y no tienen sucursales.

**Banca tradicional:** Los bancos tradicionales son los intermediarios financieros emisores de cuentas corrientes que más a menudo vienen a la mente cuando se utiliza el término "banco". Normalmente operan en 4 verticales, que son gestión de cuentas corrientes, financiación y préstamos, pagos y activos financieros y mercados de capital

**banca online:** es una nueva modalidad de banca que completa y renueva su tradicional concepto al realizarse de manera electrónica mediante acceso a la Red. Supone la posibilidad de realizar múltiples operaciones bancarias sin necesidad de una sucursal física para ello.

## **II. MARCO CONCEPTUAL**

### **1. EL SECTOR DE LA BANCA TRADICIONAL**

#### **1.1. Breve historia de la banca tradicional**

El concepto de banca puede haber comenzado en la antigua Babilonia, con comerciantes que ofrecían préstamos de grano como garantía dentro de un sistema de trueque. Los prestamistas

en la antigua Grecia y durante el Imperio Romano añadieron dos innovaciones importantes: aceptaban depósitos y cambiaban dinero.

La banca más moderna se remonta a la Italia medieval y de principios del Renacimiento, a las ciudades ricas del centro y del norte como Florencia, Lucca, Siena, Venecia y Génova. Las familias Bardi y Peruzzi dominaron la banca en la Florencia del siglo XIV, estableciendo sucursales en muchas otras partes de Europa (Hogson, 1926). Uno de los bancos italianos más famosos fue el Banco de los Medici, creado por Giovanni di Bicci de' Medici en 1397. El primer banco de depósito estatal conocido, el Banco di San Giorgio (Banco de San Jorge), fue fundado en 1407 en Génova, Italia (Macesich, G., 2000).

Las prácticas bancarias modernas, incluyendo la banca de reserva fraccionada y la emisión de billetes, surgieron en los siglos XVII y XVIII. En 1656, el primer banco que usa papel de moneda abrió sus puertas en Suecia para clientela privada (Larned, J. 1923). Los comerciantes comenzaron a almacenar su oro con los orfebres de Londres, que poseían bóvedas privadas, y cobraban una tarifa por ese servicio. A cambio de cada depósito de metal precioso, los orfebres emitían recibos que certificaban la cantidad y la pureza del metal que poseían como depositario; estos recibos no podían ser asignados, sólo el depositante original podía recoger los bienes almacenados.

Gradualmente, los orfebres comenzaron a prestar el dinero en nombre del depositante, lo que condujo al desarrollo de las prácticas bancarias modernas; se emitieron pagarés (que se convirtieron en billetes) por el dinero depositado como préstamo al orfebre. El orfebre pagaba intereses por estos depósitos. Dado que los pagarés eran pagaderos a la vista y los anticipos (préstamos) a los clientes del orfebre eran reembolsables en un período de tiempo más largo, ésta fue una de las primeras formas de banca de reserva fraccionaria. Los pagarés se convirtieron en un instrumento asignable que podía circular como una forma segura y conveniente de dinero respaldada por la promesa de pago del orfebre, lo que permitía a los orfebres adelantar préstamos con poco riesgo de incumplimiento. Así, los orfebres de Londres se convirtieron en los precursores de la banca al crear nuevos fondos basados en el crédito.

El Banco de Inglaterra fue el primero en iniciar la emisión permanente de billetes, en 1695. El Banco Real de Escocia estableció la primera línea de descubierto en 1728. A principios del siglo XIX se estableció en Londres una cámara de compensación bancaria para permitir que varios bancos compensaran las transacciones. Los Rothschild fueron pioneros en las finanzas internacionales a gran escala. Esta familia de origen alemán comenzó sus andanzas con Mayer Amschel de Rothschild, fundador de la dinastía. Entre las operaciones más destacadas de este grupo, destaca la financiación de la compra del canal de Suez para el gobierno británico. Asimismo, fueron encargados por el gobierno británico para obtener los medios financieros para ayudar a Gran Bretaña y sus aliados para derrotar a Napoleón (Wikipedia, 2020).

## **1.2. ¿Qué son los bancos tradicionales?**

Los bancos tradicionales son los intermediarios financieros emisores de cuentas corrientes que más a menudo vienen a la mente cuando se utiliza el término "banco". Al igual que otras instituciones depositarias que aceptan depósitos y otorgan préstamos, los bancos tradicionales también son responsables del mantenimiento de depósitos líquidos controlables que se utilizan como dinero para la economía.

Podemos dividir la banca tradicional en cuatro verticales, que son gestión de cuentas corrientes, financiación y préstamos, pagos y activos financieros y mercados de capital.

Los bancos tradicionales actúan como agentes de pago mediante la realización de cuentas corrientes o de cheques para los clientes, el pago de los cheques girados por los clientes en el banco y la recogida de los cheques depositados en las cuentas corrientes de los clientes. Los bancos permiten también los pagos de los clientes a través de otros métodos de pago como la Cámara de Compensación Automatizada, las transferencias cablegráficas o telegráficas, EFTPOS (*Electronic funds transfer at point of sale*) y los cajeros automáticos.

Los bancos tradicionales piden dinero prestado aceptando fondos depositados en cuentas corrientes, aceptando depósitos a plazo y emitiendo títulos de deuda como billetes y bonos.

Los bancos prestan dinero haciendo adelantos a los clientes en cuentas corrientes, haciendo préstamos a plazos e invirtiendo en valores de deuda negociables y otras formas de préstamo de dinero.

Los bancos tradicionales proporcionan diferentes servicios de pago, y una cuenta bancaria es considerada indispensable por la mayoría de las empresas y personas. Las entidades no bancarias que proporcionan servicios de pago, como las empresas de remesas, normalmente no se consideran un sustituto adecuado de una cuenta bancaria.

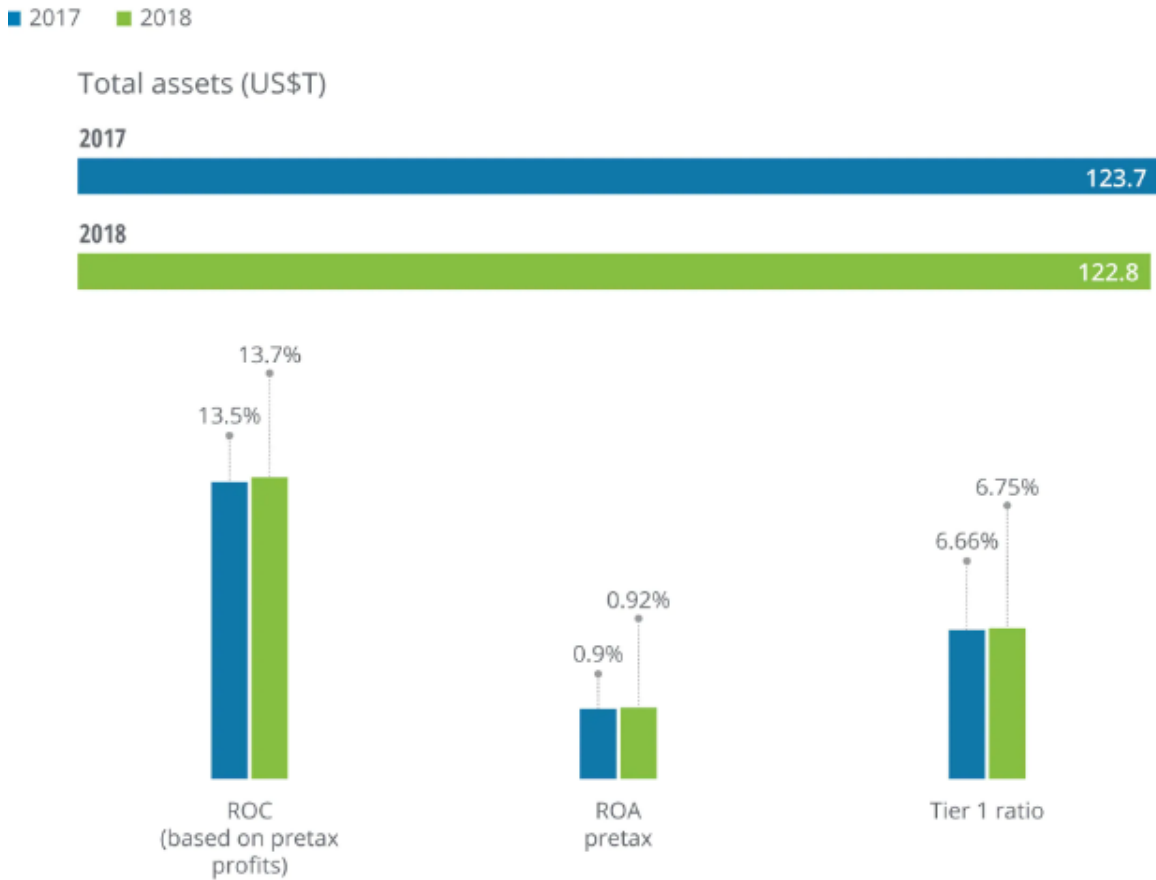
A día de hoy, El sistema bancario tradicional mundial continúa su racha positiva, con una rentabilidad que aumenta a nuevos niveles después de la crisis. Según Banker (2019), el rendimiento del capital (ROC) a partir de 2018 fue del 13,7%, superior al 13,5% a finales de 2017. Sin embargo, el sector todavía no ha encontrado el camino para volver a niveles de rentabilidad sostenibles, con un rendimiento del capital (ROE) del 9,6% por debajo de la marca del 12% que suele asociarse con el coste del capital de los bancos. Los activos mundiales disminuyeron a 122,8 billones de dólares, debido principalmente a la enajenación de activos no básicos por parte de los bancos europeos (ver gráfico 1). Como aspecto positivo, el estado de los bancos a nivel mundial ha vuelto a ser más resistente, y la proporción del tier 1<sup>1</sup> se ha acercado al 6,75%, en comparación con el 6,66% en 2017.

Sin embargo, el sector de la banca tradicional se ve hoy en día sometido a la disrupción tecnológica. A continuación, estudiaremos en que consiste esta disrupción tecnológica y cómo la combinación de banca y tecnología va a dar lugar a la banca online.

---

<sup>1</sup> La ratio Tier 1 es la relación entre el capital social de un banco y todos sus activos ponderados por el riesgo. Este cociente nos proporciona una buena aproximación sobre la fortaleza de los bancos.

Gráfico i: Estado del Sistema global de banca tradicional: Top 1000 bancos



Fuente: "Top 1000 Banks 2019", Banker

## 2. LA DISRUPCIÓN TECNOLÓGICA, IMPLICACIONES

Entendemos como disrupción tecnológica el proceso de transformación que se ha dado en las diferentes industrias debido a la aparición de las nuevas tecnologías. La disrupción tecnológica tiene una serie de importantes implicaciones que afectan al sector financiero, como a todos los sectores. Hemos identificado posibilitadores y amenazas al surgimiento de la banca online, siendo los principales posibilitadores la aparición del Fintech como el nuevo

modelo de negocio y la aparición de la nube y el abaratamiento de costes que ésta trae consigo. Como principales amenazas, tenemos la ciberseguridad, que es uno de los principales riesgos a los que se enfrentan las instituciones financieras y también la actuación de los reguladores que puede impactar en la rentabilidad potencial del sector.

## **2.1. El Fintech constituye el nuevo modelo de negocio**

Durante mucho tiempo, a los nuevos participantes en el mercado les resultó difícil entrar en el sector de los servicios financieros. La gran y bien establecida institución financiera que llamamos 'incumbente' tenía ventajas en tamaño, y sus redes añadían un efecto multiplicador. Disponían de sólidos sistemas de cumplimiento para gestionar las crecientes regulaciones, y tenían la base de clientes y los recursos para prosperar incluso en condiciones económicas difíciles.

Lo descrito en el párrafo anterior ya no ocurre, ahora los disruptores Fintech han encontrado una forma de entrar en el mercado. Los disruptores son compañías que se mueven rápidamente, a menudo de reciente creación, enfocadas en una tecnología o proceso innovador particular en todo, desde pagos móviles hasta seguros. Y han estado atacando algunos de los elementos más rentables de la cadena de valor de los servicios financieros. Esto ha sido especialmente perjudicial para los titulares que históricamente han subvencionado ofertas de servicios importantes, pero menos rentables. En la reciente encuesta de PwC “Global Fintech Survey”, los encuestados del sector dijeron que una cuarta parte de su negocio, o más, podría correr el riesgo de perderse en favor de empresas independientes de Fintech dentro de cinco años (PWC, 2019).

Los expertos en Fintech consultados en la PwC “Global Fintech Survey” han identificado varios miles de compañías que son nuevos entrantes en el mercado de las Fintech. Esto es lo que han visto hasta ahora:

- Los disruptores exitosos suelen ofrecer una mejor experiencia al cliente y una mayor comodidad a un precio mucho más bajo.

- Los efectos de los disruptores varían significativamente entre los países y las cadenas de valor, en gran parte debido a las diferencias en las barreras regulatorias y la solidez de los ecosistemas Fintech locales.
- Las autoridades reguladoras se encuentran atrapadas entre el deseo de fomentar la competencia y la innovación y el deseo de proporcionar una supervisión significativa de estos disruptores.

A pesar de la regulación y otras barreras potenciales de entrada, los expertos ven una tremenda demanda de servicios relacionados con la tecnología en áreas como banca de consumo y gestión de patrimonio. Esto abrirá nuevas oportunidades tanto para los titulares como para los disruptores. Por ejemplo, el auge de las "plataformas de robo-inversión" que ofrecen tanto las empresas de gestión de patrimonio tradicionales como las que operan sólo en línea. Nuevos actores están usando el modelo sólo en línea para alcanzar a *millennials* y cada vez más otros segmentos también. Mientras tanto, las empresas tradicionales están empleando este *approach* para reducir significativamente sus costes de operaciones.

Esta experiencia se está repitiendo en prácticamente todos los sectores de la industria financiera. Los disruptores en la banca minorista están usando este modelo sólo online para hacer crecer el mercado ofreciendo una experiencia de usuario altamente personalizada combinada con menores costes fijos. También hemos visto empresas emergentes de Fintech que se dirigen a los clientes utilizando las llamadas "interacciones de bucle cerrado" (mensajería bidireccional entre las instituciones y sus clientes) que evitan los costes de las plataformas de cara al público más grandes. Hay nuevas compañías de alta tecnología y de baja huella con un enorme potencial para reducir los costes y ofrecer una mejor experiencia al cliente en el ámbito de los préstamos en el mercado. Y estamos viendo cómo los nuevos empresarios se introducen en los sectores de pagos globales y de divisas, evitando las costosas redes existentes mediante el aprovechamiento de innovaciones como las monedas digitales.

El resultado final: hay mucha gente inteligente, con buenas ideas y abundantes fondos tratando de irrumpir y mejorar la industria. Los que trabajan para una empresa ya establecida, deben analizar el mercado en busca de nuevos competidores, estudiar cómo piensan sobre la infraestructura y la regulación, y considerar qué enfoques de defensa o colaboración tienen sentido.

Hace dos décadas, muchas grandes instituciones financieras crearon unidades de " *e-business* " para aprovechar la ola de interés por el comercio electrónico. El desarrollo de Internet y las grandes inversiones en tecnología impulsaron avances sin precedentes en eficiencia. Con el tiempo, la "e" inicial desapareció, y esto se convirtió en la nueva normalidad.

En los próximos tres a cinco años, los esfuerzos digitales avanzarán en áreas tan diversas como la robo-inversión, la automatización de los préstamos al consumidor y la compensación y liquidación de transacciones de efectivo y valores. A medida que lo hagan, dejarán de ser transacciones exóticas y se limitarán a ser el cómo hacemos las cosas. Al mismo tiempo, sabemos que todas las organizaciones tienen una resistencia natural al cambio, especialmente después de años de un estatus relativamente protegido.

## **2.2. La nube es el modelo de infraestructura**

Otro de los aspectos que ha facilitado el desarrollo de la banca online es el poder realizar operaciones en la nube.

Hoy en día, muchas instituciones financieras utilizan aplicaciones de software como servicio (*Software as a service* o SaaS) basadas en la nube para procesos de negocio que podrían considerarse no esenciales, como CRM, RRHH y contabilidad financiera. También recurren al SaaS para "soluciones puntuales" al margen de sus operaciones, incluyendo análisis de seguridad y verificación *Know Your Counterparty* (KYC). Pero a medida que las ofertas de aplicaciones mejoran y que los COOs y CIOs se sienten cómodos con los acuerdos, la



tecnología se está convirtiendo rápidamente en la forma en que se procesa la actividad principal. En el 2020, las infraestructuras de servicios básicos en áreas como pagos de consumidores, puntuación de crédito y estados de cuenta y facturación de las funciones básicas de cuenta corriente de los gestores de activos están en el camino de convertirse en servicios públicos.

¿Qué hay detrás de este cambio? Los costes de almacenamiento de datos han caído en picado, facilitados por la infraestructura basada en la nube. Esto ha facilitado la gestión de "*big data*" y la aplicación de sofisticados análisis, y también ha reducido las barreras de entrada para los nuevos disruptores de Fintech. Según International Data Corporation (IDC), las inversiones públicas en *cloud computing* están creciendo rápidamente, el gasto en *cloud computing* privado está aumentando y el gasto en infraestructura tradicional se ha estancado (IDC, 2019).

Curiosamente, la economía colaborativa también desempeña un papel en este sentido. Al fin y al cabo, algunas empresas que tienen una competencia demostrada en un área están optando por venderla a otras que la necesitan. Por ejemplo, la infraestructura de pagos de muchas instituciones industriales, sanitarias y de Fintech más pequeñas está siendo proporcionada por bancos convencionales. Estos bancos están vendiendo su infraestructura como un servicio a otros y aprovechando la nube para hacerlo.

Con los clientes exigiendo una experiencia de sistema flexible y personalizada, y con los costes en continuo descenso, la nube está aquí para quedarse. Es la forma más sensata de ofrecer innovación dentro de un objetivo de rentabilidad de los recursos propios. Sin embargo, existen muchos retos al pasar de un modelo "in situ" a un modelo basado en la nube. Existen ramificaciones regulatorias, ya que algunos países han impuesto restricciones considerables a la transferencia de los datos de los clientes a la nube pública. Como consecuencia de ello, muchas instituciones financieras se inclinan hoy en día por la adopción de una solución de nube privada.

A pesar de la nota de cautela, se espera que en los próximos años se produzca una creciente adopción de la nube pública en el sector de los servicios financieros. Al igual que en el caso de las Fintech, la robótica y lo digital, esto requerirá nuevas formas de pensar para las organizaciones y los departamentos de IT. Pero los beneficios también serán, sin duda, significativos.

### **2.3. La ciberseguridad es uno de los principales riesgos a los que se enfrentan las instituciones financieras**

Si bien la aparición del Fintech y el abaratamiento de costes en la nube han posibilitado el desarrollo de la banca online, existen también algunas amenazas relevantes, siendo una de ellas la ciberseguridad.

Los ejecutivos de servicios financieros ya están familiarizados con el impacto que las ciberamenazas han tenido en su industria. Desafortunadamente, no es probable que cambie para mejor en los próximos años, debido a las siguientes fuerzas (PWC,2017):

- Utilización de terceros proveedores
- Tecnologías sofisticadas y complejas de rápida evolución
- Intercambios de datos transfronterizos
- Mayor uso de las tecnologías móviles por parte de los clientes, incluyendo el rápido crecimiento del *Internet of Things*
- Aumento de las amenazas transfronterizas a la seguridad de la información

Como guardianes del valor, las instituciones financieras han lidiado por mucho tiempo con amenazas sofisticadas. Sin embargo, el cibercrimen está haciendo que los objetivos sean más atractivos que nunca. A principios de 2017, los hackers se hicieron con decenas de millones de dólares del banco central de Bangladesh utilizando malware para acceder a las cuentas.

Con incentivos como estos, los delincuentes seguirán buscando vulnerabilidades similares en el futuro. Y hay señales ominosas de que las cosas podrían empeorar, ya que ahora parece que ciertos actores de la amenaza están trabajando juntos para llevar a cabo los ataques.

Afortunadamente, las mismas capacidades que hacen que las redes sean más vulnerables también pueden reforzar las defensas. Las instituciones financieras pueden utilizar *big data* para supervisar las amenazas encubiertas. Esto les ayuda a identificar los riesgos de seguridad externos e internos en evolución y a reaccionar mucho más rápidamente. Y la miniaturización de la tecnología que ha impulsado el crecimiento de los teléfonos inteligentes también ha hecho que la seguridad biométrica sea más práctica. Por ejemplo, algunos bancos permiten a los clientes acceder a sus cuentas mediante huellas digitales o incluso mediante reconocimiento de voz y facial, un enfoque que resulta más cómodo para los consumidores y que mejora la seguridad.

La ciberseguridad ya es importante, y en el futuro será aún más importante para las instituciones y sus reguladores. El reto será equilibrar la seguridad con la conveniencia para el cliente. Existen directrices que pueden ayudar a las instituciones financieras a identificar y priorizar las amenazas, detectar y mitigar rápidamente los riesgos y comprender las lagunas de seguridad. Con un marco basado en el riesgo, las empresas pueden comunicarse y colaborar según sea necesario, decidir cómo diseñar, supervisar y medir sus objetivos de ciberseguridad, y mantener sus datos seguros.

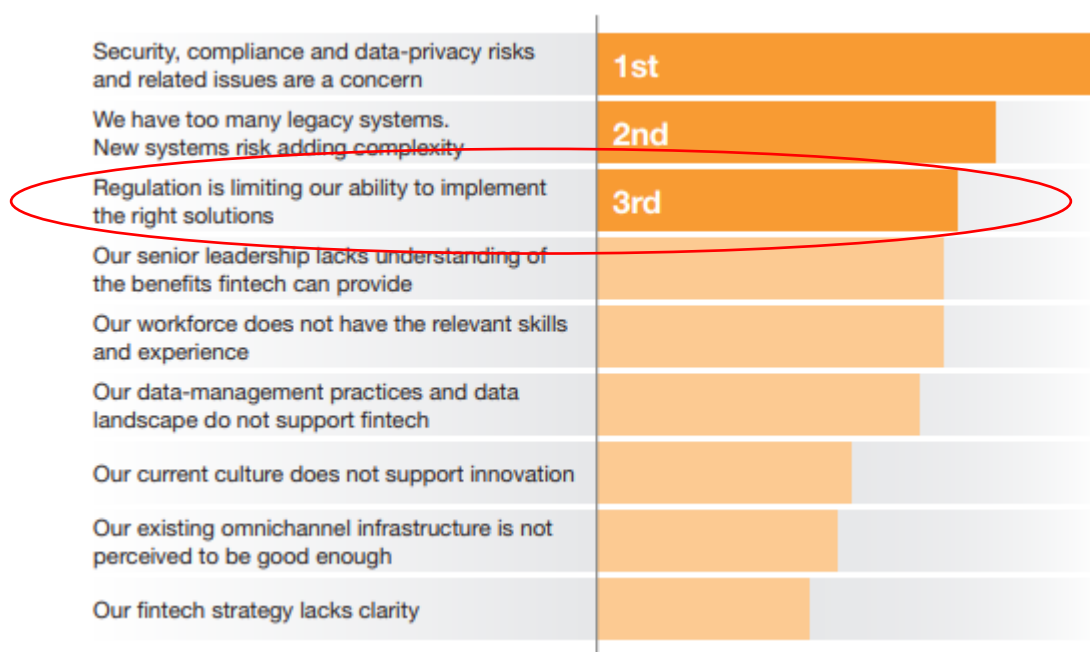
#### **2.4. La actuación de los reguladores impacta la rentabilidad potencial del sector**

En el desarrollo de la banca online y de las Fintech, la regulación juega un papel muy importante. De ellos depende que se le ponga mayores o menores frenos al crecimiento de estas empresas. Los reguladores deben encontrar la forma de cooperar y coordinarse para

responder a los desafíos de la digitalización sin caer en el conservadurismo. Dentro de los objetivos de la regulación, debe de encontrarse la facilitación del emprendimiento, la libre competencia dentro del sector financiero y la facilitación de la creación de empleo. Según BBVA, las principales prioridades a la hora de regular las Fintech son las siguientes (BBVA 2019):

- La identificación de medidas para impulsar el desarrollo de nuevos modelos de negocio a la vez que se controlan los riesgos
- La identificación y retirada de barreras que impidan la adopción en el sector financiero de las tecnologías más innovadoras
- La implementación de esquemas para facilitar la innovación

Gráfico ii: Principales problemas a los que se enfrentan las Fintech



Fuente: PWC Global Fintech Report 2019

Según la información mostrada en el gráfico, uno de los grandes desafíos es, a fin de cuentas, que tanto la regulación como la supervisión sean efectivas; prevengan fallos y malos comportamientos con las sanciones pertinentes para que todos los actores jueguen las mismas reglas, pero a la vez que su aplicación no perjudique la propia actividad.

### **3. LA BANCA ONLINE**

La banca online permite a sus usuarios realizar transacciones financieras vía internet. La mayoría de los servicios que tradicionalmente se encuentran disponibles en una oficina bancaria, incluyendo depósitos, transferencias y pago de facturas online se pueden gestionar online a través de un ordenador o de una aplicación. Una diferencia importante que aporta la banca online es que los bancos no cobran comisiones por el uso de los servicios.

Los clientes de la banca online no tienen que visitar la sucursal bancaria para realizar las transacciones más simples: pueden realizarlas a su conveniencia, desde casa, en el trabajo, con un par de clics. La banca online requiere un ordenador u otro dispositivo con conexión a internet, además de una tarjeta bancaria. Los clientes necesitan registrarse con una contraseña, y una vez que eso está hecho, ya pueden disfrutar del servicio.

Las transacciones que se pueden realizar con la banca online varían de banco en banco. La mayoría de los bancos ofrecen servicios básicos como transferencias y pago de recibos. Otros bancos permiten a los clientes abrir nuevas cuentas, pedir créditos y cobrar cheques. Sin embargo, funciones como pedir una hipoteca aún necesitan hacerse cara a cara en una oficina.

La principal ventaja de los bancos online es su conveniencia. Las transacciones más simples pueden realizarse las 24 horas del día, siete días a la semana, donde quiera el cliente. Asimismo, la banca online es rápida y eficiente: se pueden transferir fondos de forma instantánea entre dos cuentas, y abrir y cerrar cuentas online. La banca online aporta asimismo una componente de seguridad: Los consumidores pueden monitorizar sus cuentas de cerca, detectando actividad fraudulenta antes desde el dispositivo online.

El primer precursor de la banca online apareció a principios de los 80. Se trata de servicios de banca a distancia a través de medios electrónicos. El término “banca online” no se

popularizó hasta finales de los 80, y se refería al uso de un terminal, teclado o monitor para acceder al sistema bancario.

El primer servicio de banca por ordenador data de diciembre de 1980, instaurado por United American Bank. EL banco se alió con Radio Shack para producir el ordenador TRS-80 que permitía a los clientes del banco acceder a su información bancaria de forma segura. Los servicios disponibles incluían pago de recibos, verificación de saldos, petición de créditos, cálculo de presupuestos e impuestos. Miles de clientes pagaban \$25-30 dólares al mes por el servicio (Evan, 2017).

Los grandes bancos americanos (Citibank, Chase Manhattan, Chemical, y Manufacturers Hanover), siguiendo los pasos de United American, sacaron servicios bancarios utilizando el servicio videotex. Estos servicios bancarios no triunfaron, excepto en Francia y en Reino Unido.

Con el auge de los ordenadores en los años 90, muchos bancos empezaron a ver los servicios bancarios por web como un imperativo estratégico. En 1996, OP Financial Group se convirtió en el segundo banco online del mundo y el primero en Europa. La atracción de los bancos al canal online era evidente: menos costes de transacción, integración más fácil de los servicios, capacidad de hacer marketing interactivo y más beneficios que incrementan el número de clientes y los márgenes.

Una ola de fusiones y adquisiciones barrió la industria financiera a finales de los 90, incrementando la base de clientes de los bancos. Siguiendo esto, los bancos vieron la Web como un lugar para mantener sus clientes y aumentar fidelidad. EL principio de los 2000 se caracteriza por la aparición de los primeros bancos sin sucursales.

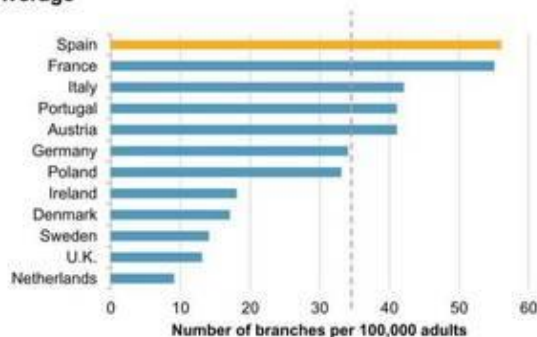
Según la consultora EY, la adopción de servicios Fintech, en los que se incluye la banca online, han crecido desde un 16% en 2015, al 33% en 2017 y al 64% en 2019 (EY, 2019). La sensibilización sobre las Fintech incluso sobre los que no son usuarios es muy alta hoy en

día. El 96% de los consumidores conoce una alternativa Fintech para transferir dinero y hacer pagos.

En lo que se refiere al uso de la banca online en nuestro país, este está muy por debajo de la media europea, a la vez que estamos muy por encima de la media en Oficinas Bancarias, como muestra el siguiente gráfico.

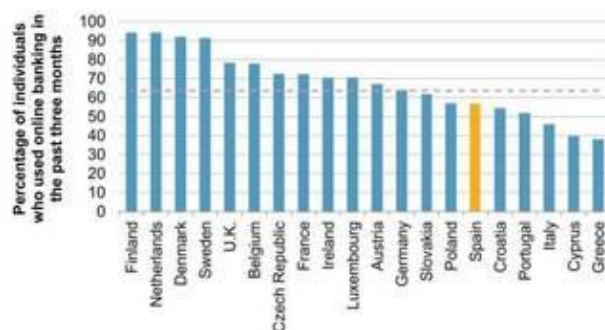
Gráfico iii: Uso de la banca online en España

**Spain's Branch Network Remains Significantly Above EU Average**



Data as of end-2018. Pink dotted line represents EU average (34). Sources: S&P Global Ratings, European Central Bank, and Worldbank. Copyright © 2020 by Standard & Poor's Financial Services LLC. All rights reserved.

**Spanish Online Banking Use Is Lower Than The EU Average**



Pink dotted line represents average. Source: EU Digital Economy and Society Index 2019. Copyright © 2020 by Standard & Poor's Financial Services LLC. All rights reserved.

Fuente: S&P: "Tech Disruption In Retail Banking: Spanish Banks Have Time To Adapt, But Risk Falling Flat"

A continuación, vamos a hacer un análisis estratégico de los bancos online, que hemos definido en este epígrafe, centrándonos en los factores de éxito a la hora de constituir un banco online y en la realización de un *mapping* con los diferentes grupos de competidores que hay dentro de la banca online.

### III. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL SECTOR DE BANCA ONLINE

#### 1. FACTORES CLAVE DE ÉXITO EN LOS BANCOS ONLINE

Antes de entrar de lleno en lo que serían los factores clave de éxito de un banco online, tenemos que empezar por definir qué es el éxito para uno de estos bancos. Como veremos en los retos de futuro del sector, la mayoría de los bancos online están en pérdidas y las predicciones nos dicen que esto no va a cambiar en el corto plazo. Por lo tanto, ¿Qué es lo que consideramos éxito en este caso? Expertos reconocidos<sup>2</sup> del sector consideran que existe una gran diferencia entre la valoración de los neobancos online y su cuenta de resultados, y eso se debe a la probabilidad de que un gran banco compre alguno de estos neobancos para impulsar su proceso de adaptación al entorno digital. Por lo tanto, en este caso definimos éxito como valoración, es decir, consideramos exitosos los bancos online que consiguen valoraciones por encima de mil millones de euros, los llamados *unicorns*.

El primer factor de éxito es **la velocidad de captación de clientes**: es necesario captar una gran cantidad de clientes y rápido, y para ello, se pueden realizar varias cosas.

La primera es ofrecer una experiencia de usuario radicalmente diferente a la de un banco tradicional, la segunda es ponerse creativo con el marketing, la tercera es conseguir un *approach* internacional y la cuarta es ofrecer un servicio original. En primer lugar, los bancos online deben ofrecer una experiencia de cliente que sea radicalmente diferente a la de un banco tradicional, de forma que los clientes sean capaces de transmitir de palabra a sus conocidos la buena calidad del servicio del banco y esto ayudarnos a conseguir nuevos clientes. Los bancos online no tienen un alto presupuesto para marketing, por lo que esto haría que se ahorrasen gran parte de los costes en marketing.

La segunda cosa que podemos hacer es ser creativos con el marketing. Dado que los bancos en línea no tienen las mismas oportunidades de adquisición de clientes que los bancos tradicionales con redes de sucursales, el marketing es un coste importante, que representa entre el 25 y el 35 por ciento de los gastos operativos totales. Esto es cierto incluso para los bancos tradicionales que crean nuevos bancos digitales, ya que las nuevas entidades deben

---

<sup>2</sup> Entrevistas realizadas a Ramón Blanco, CEO de Indexa Capital y Alberto Navarro, Managing Director de Banca Digital en Mas Móvil



diferenciar claramente su marca y su propuesta de valor de las operaciones principales si quieren tener éxito. Los bancos online probablemente se dirigirán a un cliente más joven y con mayor conocimiento digital que los bancos tradicionales. Para comunicar estas características tan distintas de manera rentable, los bancos deben cultivar las recomendaciones de boca en boca y la retroalimentación a través de las redes sociales. Esto implica ir detrás de los clientes de una manera mucho más específica de lo que los bancos están acostumbrados, tanto con la comprensión de cómo maximizar el valor de acuerdo con las distinciones geográficas y los nichos específicos de clientes.

Un ejemplo de técnica de marketing innovadora es la que utiliza Revolut. A través de un juego, Revolut ofrece a sus usuarios conseguir que seis conocidos se hagan una cuenta de Revolut a cambio de una tarjeta de metal. Esta es una manera sencilla y original de captar nuevos clientes por el boca a boca, sin incurrir en elevados costes de marketing. Otro ejemplo original de marketing es el que llevó a cabo la app de mensajería y de pagos de Tencent, WeChat, que para promover su app que permite pagos *peer to peer* y pago de facturas electrónicamente, lanzó una app que permite a los usuarios enviar dinero a un número de amigos, siendo la cuantía de los pagos asignada aleatoriamente por la app. Para alguien ver cuánto dinero le habían enviado, tenía que darse de alta en la app de WeChat, y vincular su tarjeta de crédito con la app. Este juego se convirtió en viral porque añadía un elemento de suspense a la tradición de dar dinero en un sobre rojo por año nuevo chino. En dos días, la app consiguió que 200 millones de personas añadiesen su tarjeta de crédito a su cuenta de WeChat, algo que a Alipay le llevó más de 8 años.

En tercer lugar, para captar muchos clientes es necesario adoptar un *approach* internacional, como los grandes bancos online, Revolut y N26. Revolut ha entrado este año en Singapur y N26 ha desembarcado en Estados Unidos. Esta rápida expansión internacional les está permitiendo aumentar el número de clientes exponencialmente.

Por último, los bancos deben pensar en el cliente y ofrecer un servicio radicalmente diferente al que ofrecería un banco tradicional. Un ejemplo de esto es ofrecer, como hace Revolut, un tipo de cambio interbancario y cero comisiones a sus clientes cuando pagan en el extranjero.

Desde el punto de vista accionarial, existe un segundo factor de éxito: hay que **tener un equity story que permita levantar capital**. Hay que tener en cuenta que una buena manera de vender el negocio a los inversores es persuadiéndoles de la rápida velocidad de adquisición de clientes. Para un neobanco, la frecuente financiación es vital para su supervivencia, dado que la mayoría de estos bancos no tienen beneficios y destruyen capital cada año. Por lo tanto, es un factor clave de éxito saber convencer a los inversores de la viabilidad del negocio y de las posibilidades de crecimiento.

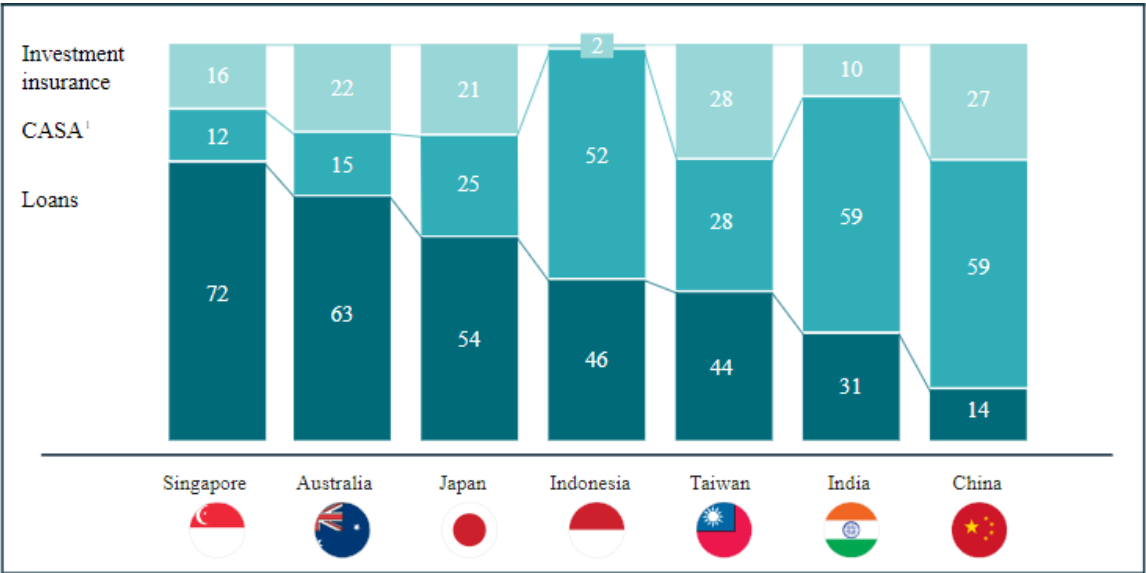
Desde el punto de vista operacional, debemos destacar la importancia de conseguir la **eficacia operativa**. Identificamos dos factores de éxito, el primero es conseguir procesos muy automatizados y el segundo es construir un sistema IT de dos direcciones. Con respecto a la automatización de procesos, esto es clave para evitar cargarse de costes fijos que lastren las operaciones. Según la consultora McKinsey, la automatización de los procesos de extremo a extremo, que solía llevar de 12 a 18 meses o más, es factible en 6 meses, y normalmente requiere la mitad de la inversión (McKinsey, 2016). Ejemplos de procesos que se pueden automatizar son las operaciones con productos financieros, el cumplimiento normativo o el servicio IT.

Asimismo, es necesario construir un sistema IT de dos direcciones, se necesitan dos sistemas de IT diferentes pero integrados: el tradicional, más lento, seguro y estable, centrado en las transacciones, y un *front end* rápido, flexible y centrado en el cliente.

El cuarto factor de éxito es **el enfoque en productos de mayor margen**. Una cosa en la cual fallan la mayoría de los neobancos online es identificar donde está el valor y los productos con más margen e intentar vender estos productos al cliente. Lanzar un nuevo negocio exitoso requiere una completa claridad acerca de cuáles son sus impulsores de valor. Mientras que esto podría parecer un punto obvio, encontramos que a menudo se pasa por alto. En cambio, existe la tentación de copiar o replicar los modelos existentes. Por ejemplo, mBank, el primer banco digital de Polonia ha tenido éxito al ofrecer a los consumidores acceso a préstamos personales no garantizados y otros productos sencillos. Es un modelo que funciona en países como Polonia y la República Checa, donde las tarjetas de crédito no son populares, pero puede no tener éxito en algunos otros mercados.

Los bancos también tienden a considerar que una solución puede funcionar para toda una región. Desafortunadamente, este enfoque pierde importantes oportunidades de valor. Un análisis granular, país por país, de los ingresos por cliente de la banca minorista, por ejemplo, revela diferencias significativas en las oportunidades de producto. Al desglosarlo más por diferentes segmentos o subsegmentos de clientes, se ponen de relieve diferencias aún más marcadas que pueden informar una estrategia comercial. Como podemos ver en el gráfico 3, el desglose por países nos lleva a datos útiles para las diferentes estrategias de negocio. Desglosándolo por diferentes segmentos o subsegmentos de clientes, se ponen de manifiesto otras diferencias aún más marcadas que pueden ser útiles para la búsqueda de valor. En Taiwán el 43 por ciento de los clientes de banca están abiertos a opciones de inversión digitales, frente a solo el 17 por ciento en Australia.

Gráfico iv: Ingresos de los bancos por país y tipo de actividad para países seleccionados



<sup>1</sup> CASA: current account and savings account.

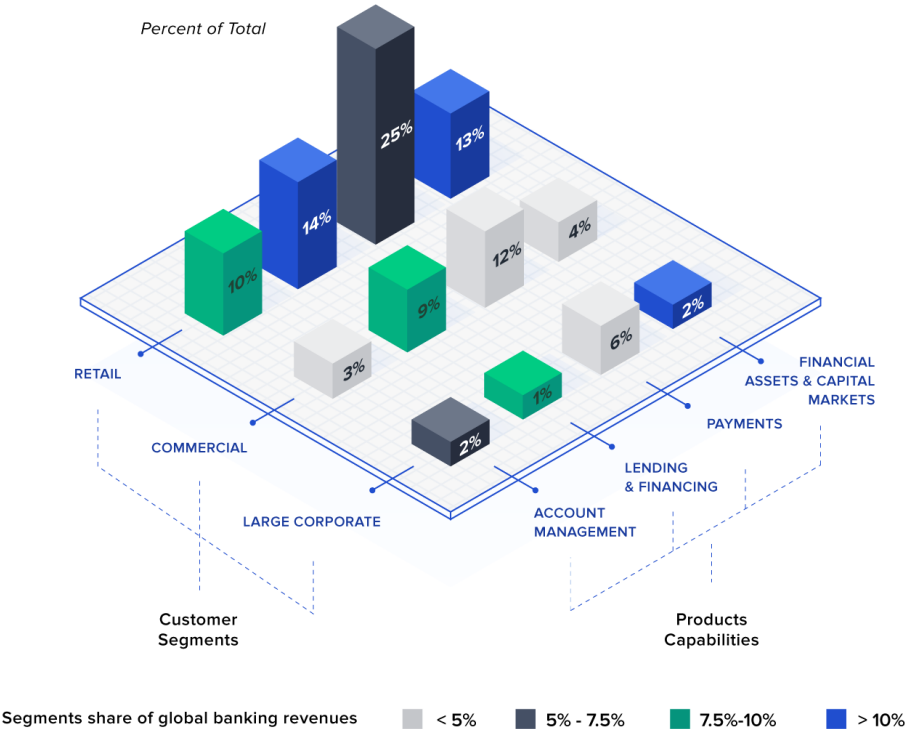
Fuente: Mckinsey & Company, "Building a digital-banking business"

## 2. MAPPING DE COMPETIDORES EXISTENTES: POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO

A la hora de hacer un mapping estratégico de los competidores en la industria, tenemos que pensar en criterios para diferenciar a los diferentes competidores. Dos criterios que vamos a utilizar en este trabajo para realizar un mapping son, por una parte, el número de verticales en las que compite el banco online y, en segundo lugar, si es una compañía independiente o no.

Con respecto a la primera variable, la vertical, podemos clasificar las verticales principalmente en cuatro, que son gestión de cuentas corrientes, financiación y préstamos, pagos y activos financieros y mercados de capital. A modo de información complementaria, en el gráfico se pueden observar de qué forma se dividen las Fintech *startups* según la vertical y el tipo de cliente. Se trata de un análisis de 350 Fintech del mundo obtenidas de la base de datos Panorama. En *Retail* se incluyen los clientes particulares. Vemos como en este sector de clientes, predominan con bastante ventaja sobre las de préstamos, las Fintech de pagos. En el sector *Commercial* se incluyen las pequeñas y medianas empresas, y vemos como también son las Fintech de pagos las más abundantes en este sector de clientes, aunque con menos diferencia con respecto a préstamos y financiación. Por último, el sector *Large Corporate* que es el que agrupa menos Fintech en su conjunto, también tiene pagos como la vertical con más Fintech.

Gráfico v: Distribución de una muestra de 350 Fintech en segmentos de clientes y en verticales de producto



Fuente: Mckinsey, "Cutting through the noise around financial technology"

La segunda variable consiste en medir si los bancos online son independientes o no, es decir, si tienen detrás a una gran entidad financiera o a una tecnológica. Esto sería gráficamente como quedaría un mapping de los competidores en la industria utilizando las dos variables señaladas en la tabla i:

Tabla i: Mapping estratégico en el sector de la banca online

	Gestión de cuentas corrientes	Financiación y préstamos	Pagos	Activos financieros y mercados de capital
Independientes				
Propiedad de otra empresa				

Fuente: Elaboración propia

La clasificación de los bancos online en los parámetros elegidos nos aporta ideas y nos permite agrupar a los competidores en bases a los criterios determinados. Una de las principales ideas que sacamos de la clasificación es que las Fintech, o bancos independientes se especializan en competir en un sector determinado y no tratan de ocupar todo el espectro de las verticales. Por otro lado, con la excepción de las plataformas de pago de las grandes tecnológicas, los bancos online que son propiedad de otra empresa intentan acaparar todo el espectro de verticales, y competir en todas ellas. A la vista de los resultados presentados podemos diferenciar cuatro grupos, que denominaremos Fintech, bancos propiedad de otra empresa, plataformas de pago de las grandes tecnológicas y neobancos.

El primer sector que hemos identificado son las Fintech, empresas independientes que compiten en una vertical determinada, como financiación y prestamos (Avant) o mercados de capital (Indexa Capital). Estas empresas se especializan en una vertical debido a su reducido tamaño y deben su éxito al uso masivo de las nuevas tecnologías. Según Eloi Noya, director del programa de Fintech y blockchain en ESADE, las Fintech se caracterizan por tres cosas (Noya, 2019):

1. Se centran en un solo producto o servicio, que proporcionan de manera excelente, con costes más bajos y una experiencia excepcional para el usuario. Un ejemplo es TransferWise, una aplicación de transferencia de dinero internacional.
2. Tienen una clara orientación al cliente. Sin el pesado legado de los bancos tradicionales, las Fintech pueden centrarse en resolver los problemas de los usuarios. Un ejemplo es la aplicación española Fintonic, que permite a los clientes organizar sus cuentas bancarias y gestionar sus ahorros más fácilmente.
3. Por lo general, utilizan algún tipo de tecnología avanzada para lograr una ventaja competitiva. Un buen ejemplo es Avant, un prestamista estadounidense para particulares capaz de reunir grandes cantidades de datos utilizando inteligencia artificial para conceder créditos en sólo diez minutos.

Los bancos propiedad de otra empresa son el resultado de esfuerzos de un banco tradicional por establecer un canal 100% online para captar un determinado tipo de clientes. Se caracterizan por su oferta de cuentas sin comisiones y sin necesidad de vinculación, como en el caso de Openbank, y por la buena remuneración de los depósitos para así atraer a clientes, como en el caso de Marcus by Goldman Sachs. Estos bancos se caracterizan por competir en todos o casi todos los verticales de la industria bancaria debido a que no son verdaderas Fintech, sino bancos que, aparte de ser online, se asemejan más a los bancos tradicionales.

En tercer lugar, tenemos aquellas plataformas de pago propiedad de las grandes empresas tecnológicas. Aunque no son verdaderos bancos online, constituyen una verdadera revolución y están ganándole mercado a los medios de pago tradicionales. De momento, las Big Tech se centran en los métodos de pago, pero no está lejos el momento en el que ofrezcan servicios financieros en más verticales. Según un informe elaborado por Funcas y KPMG, cuatro de cada 10 clientes bancarios contratarían los servicios financieros de estas compañías, que incluso han creado una alianza denominada Financial Innovation Now para promover estrategias de innovación en el sector financiero, sin descartar que en unos años aparezcan productos como la Hipotecas Facebook o el Depósito Google (Funcas, KPMG, 2019). Estas empresas cuentan con grandes bases de clientes y una gran disponibilidad de fondos para poder realizar inversiones. A día de hoy, el principal obstáculo por el cual las BigTech no han entrado más de lleno en el sector financiero es la regulación tan exigente a la que se verían expuestas.

Un último sector, que constituye un caso específico de Fintech es el de los neobancos. Estos son aquellas empresas Fintech independientes que se especializan en las verticales de gestión de cuentas y de pagos (Monzo, N26, Revolut). Surgieron en Reino Unido y Alemania y su rápida expansión les ha permitido llegar a todos los lugares del mundo. Según BBVA, hay siete factores que ayudan a diferenciar a un neobanco (BBVA, 2019):



1. Todas las operaciones y transacciones se hacen ‘online’ y la apertura de productos es 100% digital sin necesidad de papeleo.
2. Bajos o nulos costes de mantenimiento. Los usuarios están prácticamente libres del pago de comisiones.
3. La ausencia de sucursales físicas les permite trasladar la eficiencia de costos al cliente en forma de tarifas y tasas de interés más bajas.
4. Aplicaciones fáciles o intuitivas que operan a través de los móviles y que son el gancho para los nativos digitales.
5. Información financiera en tiempo real para los usuarios.
6. Ofrecen diferentes tipos de servicios: apertura de cuentas, tarjetas débito y crédito, transferencias internacionales y cambio de divisas, combinados con distintas herramientas de gestión de las finanzas (ayuda en planes de ahorro, gestión de gastos e ingresos a través de alertas y mensajes, etc.).
7. El uso intensivo de tecnología les ayuda a operar de forma ágil y dinámica para identificar segmentos de población no atendidos o subatendidos por la banca tradicional, lo que les permite impactos positivos en inclusión financiera.

Habiendo visto de forma sumaria lo que son los neobancos, a continuación, vamos a estudiar en profundidad dos casos de éxito del sector: N26 y Revolut. Estudiamos estos dos casos de neobancos porque son los dos rivales que mejor pueden competir a día de hoy con la banca tradicional.

### **3. ANÁLISIS EN PROFUNDIDAD DE CASOS**

#### **3.1. Revolut**

Revolut es un banco digital fundado en Inglaterra en 2014 por Nikolay Storonsky y Vlad Yatsenko. Consiste en una aplicación móvil que permite a los usuarios realizar diferentes servicios bancarios, destacando especialmente los pagos en monedas extranjeras y la conversión de divisas a tipos de cambio interbancarios.

### 3.1.1. Historia reciente y acontecimientos

El 26 de abril de 2018, Revolut alcanzó la categoría de *Unicornio* cuando consiguió una valoración de 1.7 mil millones de dólares para conseguir una financiación de 250 millones de dólares proporcionada por el banco de Hong Kong DST Global.

En diciembre de 2018, Revolut consiguió una licencia especializada del Banco Central Europeo, facilitada por el Banco de Lituania (Megaw, 2018). Esto permitió a Revolut empezar a aceptar depósitos y ofrecer créditos al consumo.

La compañía ha recibido críticas, como las publicadas en la revista Wired en marzo de 2019 por ciertas prácticas que se daban dentro de la *Fintech* como peticiones a los empleados de trabajar gratis los fines de semana, mala educación y alta rotación de personal (Mellino, 2019). Un ejemplo de ello es que se pedía a los *Business Development Managers* como parte del proceso de selección conseguir reclutar a 200 usuarios en menos de una semana, para conseguir usuarios gratis, sin tener que pagar gastos de personal.

### 3.1.2. Servicios y propuesta de valor

Revolut ofrece diferentes servicios bancarios. El usuario básico es gratuito, y permite realizar transacciones de pago y cambio en monedas extranjeras a tipo de cambio interbancario. También permite sacar dinero de cualquier cajero en cualquier divisa sin cobrar comisiones. Asimismo, Revolut tiene dos servicios de pago, la suscripción premium y Revolut Metal.

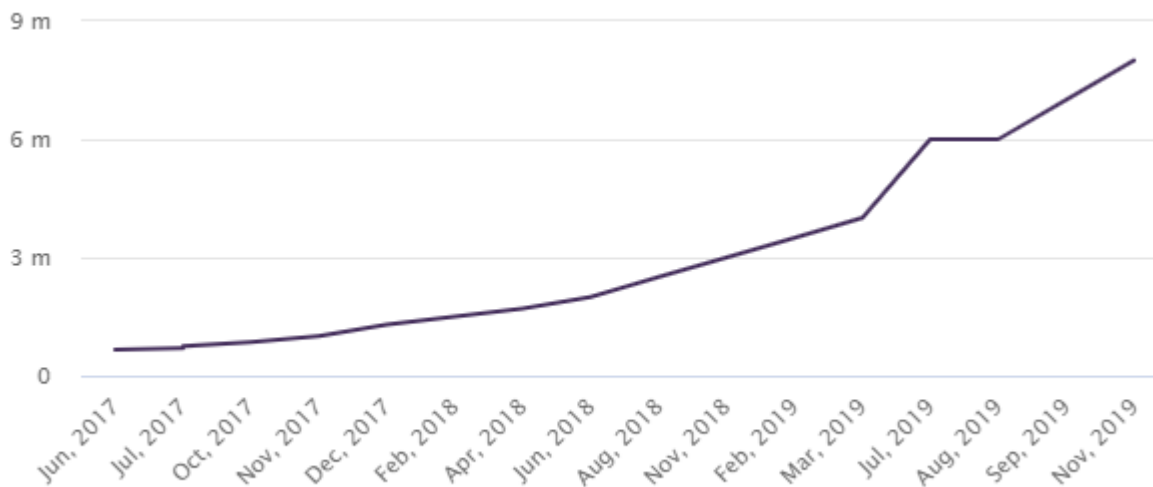
La propuesta de valor que Revolut aporta es una redefinición de la Banca, a través de un servicio que no cobra comisiones o las cobras muy bajas. Asimismo, aporta a los usuarios capacidad de cambiar de divisas sin cobrar ninguna *fee* al tipo interbancario. Por último, su servicio 100% digital evita el uso de oficinas y concentra todo en una app capaz de facilitar,

además de los servicios ya explicados, transferencias instantáneas de dinero sin cobrar comisión.

### 3.1.3. Clientes

Revolut es una compañía joven, y también tiene el objetivo de atraer a los más jóvenes: el 42% de su base de clientes tiene entre 25 y 35 años. Revolut también ofrece servicios para empresas y tiene actualmente 70.000 clientes de este tipo. Para mantener a sus clientes, Revolut cuenta tan solo con una app: no tiene ninguna oficina física, por lo que, para relacionarse con sus clientes, utiliza canales de atención al cliente 100% online, no telefónicos. Asimismo, cuenta con un portal online, “Revolut community”, en el que se comparte contenido y se responde a las preguntas de los usuarios. El gráfico 5 muestra la tendencia alcista en el número de clientes de Revolut. Vemos como el crecimiento se acentúa en 2019, hasta alcanzar cerca de 9 millones de clientes el último mes del año.

Gráfico vi: Número de Clientes de Revolut a través de los meses



Fuente: Statista

Revolut utiliza el canal online para adquirir, retener y desarrollar su base de clientes. Principalmente se promociona en redes sociales y fórums, o realiza campañas dentro de la

comunidad impulsando a que los usuarios recomienden a sus conocidos la aplicación, a cambio de algún premio (p. ej. tarjeta metal).

Revolut cuenta con activos y conocimiento que le permiten aportar valor único a sus usuarios: principalmente su marca y su plataforma online. Su marca tiene mucha fortaleza y es considerada la marca más robusta dentro de la categoría de los neobancos debido a los *network effects*<sup>3</sup> que aporta y a la comunidad que ha creado. Por otra parte, la plataforma también es un recurso clave de Revolut dado que es potente y escalable.

#### 3.1.4. Principales ingresos y costes

Mirando ahora a los *revenue streams* de Revolut, debemos fijarnos en cuál es la manera de ganar dinero de esta plataforma. Como fuentes primarias de ingresos, identificamos las suscripciones a la cuenta premium, que tiene un precio de £6.99 al mes y £70 al año, y las suscripciones a la cuenta metal por £12.9 al mes y £120 al año. Asimismo, como fuentes secundarias de ingresos, Revolut ingresa una tasa de entre el 0.5% y 1.5% por cambiar divisas cuando los mercados están cerrados los fines de semana. También, Revolut cobra comisión en las retiradas de los cajeros cuando se pasan del límite de £200 en la cuenta gratis y £400 en premium. Revolut ofrece también, igual que cualquier otro banco, servicios de valor añadido, pero a un precio más bajo. Por ejemplo, permiten a los usuarios tener Criptomonedas a cambio de un *upfront fee* de 1,5%. Otro *revenue stream* importante de Revolut es su cuenta para *business*, que incluye planes para empresas desde £0 hasta £1000 al mes.

La estructura de costes de Revolut está muy inclinada hacia el gasto en desarrollo tecnológico, dado que el banco es 100% digital. Por otra parte, existen importantes gastos de

---

<sup>3</sup> El término *network effect* se refiere a la situación que se produce cuando el consumo de una persona influye directamente en la utilidad de otra, ya sea esta influencia positiva o negativa. En el caso de Revolut, la utilización del banco por mas usuarios da lugar a *network effects* en la medida en la que más usuarios hacen más útil la app: se crea una comunidad más grande con la que interactuar (realizar transferencias instantáneas, por ejemplo)

marketing y *community management*. Por último, tratándose de un banco, no podemos olvidar los gastos regulatorios, en *compliance* y *licensing*.

### 3.1.5. Estrategia de expansión y cultura

Como parte de la estrategia de expansión Revolut se encuentran los recientes fichajes de ejecutivos senior provenientes de banca tradicional para lidiar con su rápido crecimiento. Los fichajes incluyen a Wolfgang Bardorf, tesorero y antiguo *Executive director* de Goldman Sachs y a Philip Doyle, nuevo director de riesgos de delito financiero y Stefan Willie, proveniente de N26, la competencia.

LA cultura de Revolut es la piedra angular de su rápido crecimiento y éxito, y se basa en cuatro principios:

1. GET IT DONE: ejecución única, los empleados son dueños de su trabajo
2. STRONGER TOGETHER: son respetuosos, no hacen juegos políticos, se conocen el uno al otro
3. NEVER SETTLE: son muy ambiciosos, les encanta su trabajo y buscan la excelencia en lo que hacen
4. THINK DEEPER: son muy lógicos, van más allá de la superficie y retan a la realidad

La cultura en Revolut es de trabajar en pequeños equipos, compartiendo una visión y con comunicación abierta. Van todos a una, el *senior management* se involucra directamente con los equipos de trabajo. Estos equipos están muy centrados en sus tareas, se gestionan por *product owners* que reportan directamente al CEO. Estos equipos se caracterizan por la capacidad de movilidad que existe entre ellos, que se fomenta desde la empresa, basada en el desempeño, no en las preferencias. Los equipos funcionan como pequeñas *start ups*, con mucha flexibilidad y autonomía.

Una preocupación de la mayoría de los usuarios de un neobanco es la seguridad de la app. Los usuarios de Revolut acceden a la app con un código o con la huella dactilar. Asimismo, pueden apagar y encender la tarjeta desde la app y desactivar el *contactless* temporalmente. Existe asimismo una opción de seguridad basada en la ubicación, que utiliza la ubicación del teléfono y vigila aquellas transacciones que se realizan desde ubicaciones distintas.

## **3.2. N26**

N26 es un banco diseñado para ser 100% digital. Fue fundado por Valentin Stalf y Maximilian Tayenthal en 2013 en Berlín, Alemania, pero no lanzaron el producto inicial hasta 2015. Desde su lanzamiento, N26 ha crecido hasta tener más de 5 millones de clientes repartidos en 17 mercados europeos. N26 cuenta actualmente con 290 empleados.

### *3.2.1. Historia reciente y acontecimientos*

En abril de 2016, N26 recibió 10 millones de Euros de Valar Ventures (Dillet, 2016). Antes de 2016, N26 comenzó las operaciones sin tener una licencia bancaria, no era más que una interfaz, mientras que el fondo de las operaciones era provisto por Wirecard. En julio de 2016, N26 pasó a llamarse N26 banco al recibir la licencia de BaFin. También en este mes, N26 anuncio su *Fair use policy* para clientes residentes en Alemania.

En noviembre de 2016, se trasladaron las cuentas desde la infraestructura bancaria de Wirecard a la de N26. A todos los clientes se les asignó un nuevo IBAN de N26, y se eliminaron las cuentas de Wirecard. Un mes más tarde, anunció que su cuenta corriente básica estaría disponible en 17 países de la Eurozona.

En marzo de 2018, N26 levantó 160 millones de dólares financiados por el gigante de internet chino Tencent y por Allianz. En esa fecha, anunció un número de clientes de 850.000, con el

objetivo de alcanzar los 5.000.000 en 2020. En enero de 2019, N26 consiguió 300 millones de dólares de la mano de Insight Venture Partners y el fondo soberano de Singapur, con una valoración de 2,7 mil millones de dólares. Así, N26 superó a Revolut como el banco móvil con más valoración en Europa. En julio de 2019, N26 comenzó a estar disponible para clientes en Estados Unidos.

### 3.2.2. *Propuesta de valor y servicios*

Las personas que fundaron N26 querían crear una plataforma bancaria que fuera sencilla de usar y barata para sus clientes. La mayoría de los grandes bancos generan una cantidad considerable de ingresos por las comisiones de la banca minorista, como las multas por sobregiro por cargos que exceden los fondos disponibles. Estas comisiones actúan como una parte esencial de su modelo de negocio.

N26 se centra en la prestación de servicios bancarios de uso común, no en una gama completa de servicios bancarios que incluyen seguros, préstamos importantes o líneas de crédito no garantizadas. Un banco como Santander puede ofrecer a sus clientes numerosos productos, como una hipoteca, un préstamo para automóviles, una tarjeta de crédito y varios productos de seguros. A veces, la agrupación de todos los productos hace que el coste total sea menor.

La desventaja de esto es el coste para los clientes que necesitan servicios simples como depósito, acceso a cajeros automáticos y una tarjeta de débito para cubrir los gastos diarios. N26 está dirigido a personas más jóvenes que conocen la tecnología y tienen necesidades modestas en cuanto a servicios financieros.

N26 ofrece una cuenta corriente básica y una MasterCard de débito a todos sus clientes, o una tarjeta Maestro en algunos lugares. Las principales funciones que ofrece la app de N26 son hacer transferencias con facilidad. Asimismo, N26 tiene un *partnership* con

TransferWise para pagos internacionales, admitiendo transferencias internacionales en 19 divisas diferentes directamente desde la app. Los servicios de transferencia son 6 veces más baratos que los de un banco normal. N26 soporta pagos con Google Pay, para comprar online, y genera estadísticas de gasto, categorizando los diferentes cargos según categorías automáticamente.

El plan básico es gratuito e incluye pagos gratuitos en cualquier divisa y retiradas de dinero gratuitas en euros. La cuenta N26 You cuesta 9,90 euros al mes e incluye, además de lo mencionado, retiradas gratis en cualquier moneda, un seguro de Allianz, descuentos y ofertas con *partners* y una tarjeta extra. Por último, N26 metal incluye por 16,90 euros al mes, además de todo lo anterior, acceso a experiencias exclusivas y un servicio exclusivo de atención al cliente.

La compañía ofrece cuentas de empresa, con las que N26 ingresa basado en servicios de valor añadido. Ofrece un 0,1% de *cashback* en todas las compras que se hacen con la tarjeta de N26. También es característico de la cuenta *business* la capacidad de crear espacios para los planes del empresario. Estos espacios permiten organizar los gastos del negocio o poner dinero aparte para cada proyecto. También se permite participar en subcuentas compartidas para manejar fondos colectivamente.

### 3.2.3. Clientes

En banca comercial, N26 busca atraer a europeos jóvenes, entre 18 y 35 años con el objetivo de atraer aproximadamente entre el 5 y el 10% de ese sector demográfico de la banca tradicional. Han adquirido la mayoría de estos clientes a través de *partnerships*, pero ahora, con la entrada en Estados Unidos, están empezando a fomentar la captación a través de publicidad.



N26 ofrece sus servicios en 22 países. En Alemania y Países Bajos se puede solicitar una tarjeta Maestro. En la web oficial, se puede navegar y solicitar asistencia en alemán, italiano, francés y español.

En lo que se refiere a atención al cliente, el banco tiene a 400 personas contratadas y 200 personas externas, y dan respuesta a más de 50.000 peticiones de clientes por semana en diferentes idiomas.

#### *3.2.4. Fuentes de ingresos y costes*

N26 cobra *fees* dependiendo de la cuenta y el uso. Por ejemplo, en las cuentas básicas, se cobra un 1,7% de *Forex fee* cuando se saca dinero en el extranjero. También hay límites de sacada de dinero en cajeros y otros *triggers* para *fees* dependiendo del tipo de cuenta.

La estructura de costes de N26 está inclinada hacia el desarrollo tecnológico, dado que se trata de una Fintech que opera en un canal 100% online. Asimismo, incurre en altos costes de marketing, atención al cliente y soporte administrativo. Por último, como cualquier banco, N26 tiene importantes gastos regulatorios, de *compliance* y *licensing*.

#### *3.2.5. Estrategia*

Comparado a otros bancos Online como Revolut, N26 está más enfocado en los *partners* comerciales y menos centrado en la comunidad. Mientras competidores como Revolut tienen comunidades online grandes y activas, N26 ha adoptado un *approach* más tradicional al marketing y al servicio al cliente.

Parte de la diferencia entre N26 y otros bancos online es la cultura y la estrategia a largo plazo. Además de tomar un acercamiento más comercial al marketing, N26 tiene alianzas

con empresas como Mastercard y Wirecard. Este tipo de alianzas hacen que N26 se posicione entre los bancos online más agresivos y los bancos tradicionales.

En lo que a seguridad se refiere, los clientes pueden apagar y encender su MasterCard desde la app del teléfono sin tener que contactar al servicio técnico de N26. También se puede desactivar el uso de la tarjeta en el extranjero, o para su uso *online* y modificar los límites diarios para sacar dinero o pagos por tarjeta.

### *3.2.6. Comparación entre N26 y Revolut*

N26 es mucho más parecido a un banco normal que el Revolut. Aunque ambas empresas son bancos europeos registrados técnicamente, Revolut no está regulado por la FCA (*Financial Conduct Authority*) del Reino Unido. N26 se creó para ser una solución móvil sencilla para las personas que no quieren tratar con grandes bancos, y Revolut se parece mucho más a una nueva clase de proveedor de servicios financieros.

Un área en la que Revolut puede resultar atractivo es en sus servicios basados en criptomonedas. Revolut ofrece a sus clientes la habilidad de comprar fácilmente criptos en su cuenta, aunque la transferencia de los criptos a otras carteras no está permitida.

Ambas plataformas ofrecen herramientas estadísticas para ayudar a sus clientes a llevar un seguimiento de sus gastos, así como opciones económicas para las transferencias internacionales de dinero. La tarjeta de débito de N26 está vinculada directamente a la cuenta del cliente, pero la tarjeta de débito de Revolut es de prepago. Las personas que desean tener acceso directo a sus fondos las 24 horas del día, los 7 días de la semana, pueden no encontrar el sistema de Revolut tan deseable.

Además, Revolut limita las retiradas de efectivo a 200 libras esterlinas al mes para su servicio gratuito, lo que lo convierte en un pobre sustituto de una cuenta bancaria normal.

La siguiente tabla ofrece un resumen comparativo de ambos neobancos.

Tabla ii: Resumen de las principales diferencias entre Revolut y N26

<b>Revolut</b>	<b>N26</b>
10 millones de usuarios	5 millones de usuarios
1.600 empleados	1.500 empleados
Ofrece Revolut Estándar, Premium y Metal	Ofrece N26 Estándar, N26 You y N26 Metal
<p>El servicio Estándar ofrece:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambio de divisas sin comisiones al tipo de cambio interbancario</li> <li>• Acceso instantáneo a criptomonedas</li> <li>• Acceso a conserje exclusivo</li> <li>• Retiradas de efectivo en cualquier divisa hasta 200 euros al mes</li> <li>• Transferencias de dinero al extranjero en 30 divisas con el tipo de cambio interbancario</li> </ul>	<p>El servicio Estándar ofrece:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pago en diferentes divisas sin comisión</li> <li>• hasta 5 retiradas al mes en cualquier cajero en euros</li> <li>• Transferencias bancarias gratuitas en tiempo real usando MoneyBeam</li> </ul>
No está regulado por la FCA inglesa	Regulado por BaFin alemán
Pretende crear un nuevo concepto	Pretende imitar el modelo de un banco
Ofrece servicios de criptomonedas	No ofrece servicios de criptomonedas
Tarjeta de prepago	Tarjeta vinculada a la cuenta del cliente

Fuente: Elaboración propia

#### **4. RETOS Y VIABILIDAD DEL MODELO DE NEGOCIO DE LOS NUEVOS BANCOS ONLINE**

La viabilidad de los nuevos bancos online presenta bastantes retos en un entorno como el actual. Esto se debe a que a día de hoy sus valoraciones son muy altas a la vez que parece difícil que rentabilicen su base de clientes.

Nos encontramos en un entorno de tipos de interés en mínimos históricos, y esto, para los bancos, supone una mayor dificultad para remunerar los depósitos. Asimismo, los requerimientos regulatorios de capital y los costes regulatorios van *in crescendo*. Existe presión por cerrar oficinas debido a un mayor número de clientes que prefieren comunicarse con el banco a través de medios digitales. Por otra parte, la competitividad va en aumento debido a la inminente entrada de competidores verticales con muchos recursos en negocios que les son muy rentables (Google, Amazon, PayPal...) (Blanco, 2019).

Para analizar la viabilidad de un neobanco, hemos utilizado el ejemplo de Revolut y de N26, a través de un modelo que analiza las proyecciones de ingresos y gastos de ambos bancos año a año hasta 2024. Las conclusiones que podemos sacar de este modelo es que, aunque se espera que los ingresos crezcan exponencialmente, también lo harán los gastos, lastrados por la poca rentabilidad del modelo de negocio.

Tabla iii: Resumen de la cuenta de resultados de Revolut

En miles de Euros (M)	año 2016	año 2017	año 2018	año 2019	año 2020	año 2021	año 2022	año 2023	año 2024
Ingresos	2.363	12.832	58.240	125.407	209.493	281.184	355.053	417.311	460.493
Costes de Ventas	6.696	19.418	68.319	105.894	148.252	198.658	238.390	262.229	275.340
Resultado Bruto	4.333	6.586	10.079	19.513	61.240	82.526	116.664	155.082	185.153
<i>Margen Bruto</i>	-183%	-51%	-17%	16%	29%	29%	33%	37%	40%
Costes Operativos	2.791	8.567	23.975	71.698	100.788	130.641	164.409	187.835	198.851
Resultado Operativo	7.123	15.153	34.054	52.186	39.547	48.115	47.745	32.752	13.698
<i>Margen Operativo</i>	-301%	-118%	-58%	-42%	-19%	-17%	-13%	-8%	-3%
Resultado Financiero	6	36	1.091	1.912	3.200	5.195	8.117	11.787	16.407
<b>Resultado Neto</b>	<b>7.117</b>	<b>15.116</b>	<b>32.963</b>	<b>50.273</b>	<b>36.347</b>	<b>42.920</b>	<b>39.628</b>	<b>20.965</b>	<b>2.709</b>

Fuente: Elaboración Propia

Para **Revolut**, Debemos comentar en primer lugar, la velocidad de adquisición de clientes, uno de los factores clave de éxito a la hora de que un neobanco sea exitoso. Revolut adquiere clientes exponencialmente y asumimos que en 5 años tendrá 33 millones de clientes en todo el mundo. Los clientes crecerán año a año a una tasa de crecimiento decreciente, que es la tendencia que se viene mostrando en los años pasados. El primer año crecerán un 58% y el último año, en 2024, crecerán al 9%. Estimo que los clientes van a crecer de forma decreciente a lo largo de los próximos años, partiendo de tasas de crecimiento altas hasta una estabilización en el año 2024 del 9%, que se mantendrá en el futuro, pero considero que en los años que vienen hay mucho margen para que los clientes sigan creciendo a buen ritmo. Solo como referencia, tengamos en cuenta que CaixaBank tiene 14 millones de clientes y BBVA 11 millones de clientes en España después de más de 100 años de actividad. Por lo tanto, estamos siendo muy optimistas con los *forecasts*. En un neobanco como Revolut, la velocidad de adquisición de clientes es rápida y viene impulsada por una magnífica experiencia de usuario y unas excelentes campañas de marketing. Sin embargo, esta rápida velocidad de adquisición de clientes debe de venir acompañada de venta de productos que aporten margen, como veremos a continuación.

Los principales productos por los que un neobanco ingresa dinero son las comisiones por uso de la tarjeta, y estimo, según lo que ha ocurrido en los años pasados, que estas comisiones son en total 10 euros por cliente y por año, dado que es lo que ha venido pasando en los últimos años. Asimismo, estimo como otros ingresos los ingresos de las suscripciones a los modelos Premium y Metal. El producto de las tarjetas de crédito tiene, en general, poco margen, como lo demuestra el margen bruto de Revolut en el año 2018, que es del -17%. La viabilidad de un neobanco está, pues, limitada a que se consigan vender productos que aporten un mayor margen, como pueden ser las suscripciones a las cuentas premium o las *fees* por uso de criptomonedas. Queda la incertidumbre de si los neobancos serán capaces de dar este giro a sus modelos de negocios y ser capaces de hacer *crossselling* y pasar de los productos atractivos de clientes a los productos con mayores márgenes. Este es el principal reto al que se enfrenta un neobanco de reciente creación. Uno de los factores que afecta a la

vulnerabilidad de los ingresos de los neobancos es que el cliente medio de un neobanco no es tan rentable como el de banca tradicional. Se trata de un cliente más joven, más informado y menos comprometido con un banco en concreto, está dispuesto a tener más relaciones con más bancos y contratar en cada banco productos diferentes.

En lo que se refiere a los costes operativos, una parte importante de estos son los gastos de personal y los gastos de Investigación y Desarrollo. Asumimos que los costes de personal crecerán en función de lo que crecen el número de empleados, multiplicado por la media de los costes por empleado de los ejercicios anteriores. Los gastos de personal en un banco como Revolut crecen exponencialmente, dado que se contrata a un gran número de personas. Por ejemplo, en el año 2019 se contrataron a más de 1000 personas. Este gasto lastra la cuenta de resultados de forma importante, por lo que la viabilidad de un neobanco pasa por la automatización de procesos para evitar cargarse de costes fijos, como el personal. Con respecto a los gastos de Investigación y Desarrollo y marketing, asumimos que estos crecen año a año a un ritmo decreciente, empezando con un crecimiento del 55% hasta llegar a un crecimiento del 6% en el último año. Asumo que el banco gastará menos en ambos conceptos dado que no será necesario invertir lo mismo en Investigación y Desarrollo pasados 5 años dado que los sistemas estarán ya más desarrollados y la tecnología jugará un papel más pequeño por aquel entonces. Lo mismo ocurre con el gasto en Marketing, que será menos necesario en cuanto más gente conozca el servicio de Revolut.

Tabla iv: Resumen de la cuenta de resultados de N26

En miles de Euros (M)	año 2017	año 2018	año 2019	año 2020	año 2021	año 2022	año 2023	año 2024
Total Ingresos	11.200	48.700	103.075	159.327	215.708	276.518	332.456	380.737
% Cambio		77%	53%	35%	26%	22%	17%	13%
Total Costes	43.300	121.900	189.910	272.127	360.019	453.319	519.938	554.137
% Cambio		64%	36%	30%	24%	21%	13%	6%
<b>Resultado neto</b>	<b>32.100</b>	<b>73.200</b>	<b>86.835</b>	<b>112.800</b>	<b>144.310</b>	<b>176.801</b>	<b>187.482</b>	<b>173.399</b>
Margen Neto	-287%	-150%	-84%	-71%	-67%	-64%	-56%	-46%

Fuente: elaboración propia

La proyección de las cuentas de N26 nos deja un resultado muy similar al de Revolut, salvo que se aprecia que N26 está aún en una fase de crecimiento anterior al primer banco. En lo que se refiere a la velocidad de adquisición de clientes, principal determinante de los ingresos totales, estimamos que estos crecen igual que los de Revolut, dado que llevan una tendencia de crecimiento pasada muy parecida. Los principales ingresos de N26 son los ingresos por comisiones que se cobran principalmente por el uso de la tarjeta de crédito, y más conceptos como la retirada de cajeros que se exceden del límite de las gratuitas. Por otra parte, dentro de ingresos por comisiones también se recogen las cuotas que pagan los usuarios por las cuentas N26 You y N26 Metal, que son ingresos menos elevados pero que generan un mayor margen.

En lo que se refiere a los costes, los principales costes del neobanco son los Administrativos y generales, seguidos de lejos por los gastos por comisiones. Los gastos administrativos son altos, pero crecen menos porcentualmente que el total de los gastos, esto se debe a la eficiencia operativa que estimo que va a alcanzar N26 en los años que vienen. Tenemos que tener en cuenta que este epígrafe incluye los gastos de personal, que para el banco suponen una cifra importante. En lo que se refiere a los gastos por comisiones, estos son los que se derivan de la prestación de servicios, asimilados a los costes de las ventas de Revolut.

Por último, en lo que se refiere al resultado neto, proyecto que éste será negativo en los 5 años siguientes. No solo eso, sino que el resultado decrece a medida que pasan los años. Sin embargo, se puede apreciar en el dato del margen neto, que éste decrece año tras año, lo que es una buena señal de cara a preciar la posible rentabilidad futura de N26.

Después del análisis realizado para los neobancos más importantes en número de clientes hoy en día, Revolut y N26, podemos concluir que el futuro de los neobancos es poco esperanzador. Nos encontramos frente a los neobancos más grande, y estamos proyectando pérdidas en los próximos 4 años, rescatando el último ejercicio, en el que se estima un beneficio de 2 millones de libras para Revolut. Son bancos a los que se le suponen una gran capacidad para captar clientes, una buena eficiencia operativa y una atención decente a los

productos que aportan un mayor margen, por lo que cumple con los factores de éxito y aun así siguen en números rojos en el futuro cercano. Por lo que es necesario preguntarse qué es lo que ocurrirá con un neobanco de menos tamaño, sin los recursos de Revolut o N26 para acceder al capital cada poco tiempo.

Por lo tanto, podemos concluir diciendo que la viabilidad de los neobancos está en riesgo, debido a su incapacidad para generar beneficios. Existe una burbuja en la valoración de estos bancos, que alcanzan valoraciones millonarias y son incapaces de generar beneficios en el corto y parece también que en el largo plazo. Aunque esto es aplicable a casi todos los neobancos, hay algunos como Revolut cuya capacidad de generar beneficios si existirá, probablemente, en un plazo de 5 años, sin embargo, estos serán la excepción a la norma.

A continuación discutiremos cuál es la visión de futuro para el sector de banca online, y las implicaciones para cada tipo de competidor identificado en este estudio. ¿Qué nos traerá el futuro?

#### **IV. VISIÓN DEL FUTURO DEL SECTOR**

##### **1. VISION DE FUTURO DEL SECTOR EN GENERAL**

La industria de la banca digital en 2030 será muy diferente a como es hoy. Aunque las predicciones sobre el futuro están siempre fraguadas con incertidumbre, pienso que el ecosistema será mucho más competitivo, eficiente e innovador y aportará al consumidor experiencias que no son posibles a día de hoy.

Los bancos líderes de mañana entenderán que la tecnología no limita todo lo que es posible, sino que utilizaran esa potencia tecnológica para poner al cliente en control de su destino y modelo preferido para relacionarse con su banco.



Según KPMG, las cuatro áreas en las se verán más estos cambios en la banca digital son los datos, los modelos de negocio, la regulación y la tecnología (KPMG, 2019).

Cuanto mayor es la cantidad de datos creados y disponibles, más complicado es para cada individuo manejar y controlar que pasa con los miles de datos que son recolectados sobre su persona. Los consumidores cada vez están más concienciados con los datos que comparten, con quien y con qué propósito, esto da lugar a que diferenciamos entre proveedores en razón de la confianza que podemos depositar en ellos. Por lo tanto, ganarse la confianza de los consumidores, que estarán más alerta sobre el verdadero valor de sus datos y que no compartirán sus datos a menos que obtengan un claro beneficio de ello, será clave. El banco del futuro utilizará datos para construir una visión 360 grados del cliente, no solo para cumplir con la regulación, sino también para incrementar el valor de los servicios que ofrece. Los clientes tendrán más poder y estarán más informados y podrán tomar decisiones de forma más rápida y sencilla. Como conclusión, el banco online del futuro tendrá que ser capaz de manejar experiencias de cliente usando datos y a través de los diferentes canales.

Los límites tradicionales de la industria financiera desaparecerán allá por 2030, con un acercamiento a la “*platformication*” en la que los bancos permitirán a los clientes elegir servicios personalizados a sus necesidades de un número de proveedores. Para facilitar esto, los bancos se convertirán en organizadores de alianzas y capacidades, que serán propiedad de esos bancos o de otros. El futuro de la competencia en la banca online estará marcado por los nuevos participantes, las Fintech *start ups*, los neobancos, y las “big tech” como Google y Amazon.

En lo que a regulación se refiere, se espera que en los tiempos que vienen, la regulación se mueva de un enfoque específico de producto a monitorear las actividades de las instituciones poniendo el foco en los resultados. Los reguladores financieros evolucionarán para construir nuevas estructuras que permitan monitorear a las firmas, evaluando si estas firmas y el

sistema en general son más seguros. Los reguladores tendrán que acostumbrarse a no solo monitorear a los grandes bancos, sino a todas aquellas *start ups* que compitan en servicios financieros.

Inevitablemente, las nuevas tecnologías crearán riesgos nuevos e impredecibles para los consumidores. Por ejemplo, no todos los usos de la Inteligencia Artificial se pueden considerar éticos, por lo que hay una necesidad de que el regulador esté supervisando la tecnología y su aplicación. Llegados a este punto, es necesario que para la industria trabajar codo con codo con los reguladores para construir servicios más fiables y robustos para los consumidores.

Las nuevas herramientas “*regtech*”, impulsadas por el desarrollo de la Inteligencia Artificial, ayudarán a una supervisión más efectiva. No debemos olvidar que los reguladores también se aprovecharán de las nuevas tecnologías para compartir información entre ellos, cruzando fronteras, juntando esfuerzos para combatir el crimen financiero.

Por último, la tecnología hará que la banca online sea más personalizada y esté omnipresente en dispositivos y aplicaciones. Este futuro estará caracterizado por el uso de una gran número de tecnologías que van a pasar de estado emergente a estado transformativo. Esto va a causar que algunos aspectos de la banca sean irreconocibles respecto a cómo son hoy. Estas tecnologías de las que hablo son la inteligencia artificial y el *machine learning*, el *blockchain*, el 5G, el internet de las cosas...

Las tendencias actuales en tecnología, datos, regulación y transformación de modelos de negocio van a causar un cambio brusco en la banca digital. Pero el centro de todo son el cliente y sus expectativas. Ahora nos centramos en los temas a los que tendrá que hacer frente la industria de la banca online para seguir progresando.

Podemos decir, en primer lugar, que los consumidores son testigos de la personalización en masa de sus experiencias digitales (sugestiones de Netflix, *Playlists* personalizadas de

Spotify...) y que en el futuro esperarán lo mismo de sus bancos. El banco del futuro será exitoso en la medida en la que sea capaz de personalizar no solo los productos y servicios para las necesidades de sus clientes, sino también sus experiencias. La personalización es uno de los componentes más valiosos de una buena experiencia con el cliente. Algunos ejemplos de personalización en los servicios financieros incluyen precios específicos a los productos según el uso que les da el cliente y con especificaciones acordes a la petición del cliente, así como la recomendación de productos financieros que sean más necesarios para el cliente.

El rol del banco del futuro es hacer la vida de los clientes todo lo fácil que sea posible, mientras que el banco se mantiene en segundo plano. Este cambio se está produciendo poco a poco: hemos pasado de pagar un taxi manualmente a tener los pagos de los Uber automatizados. En el futuro, se espera que esta automatización de los pagos llegue a sectores como el *retail*: El cliente entrará en la tienda, elegirá el producto y se irá por la puerta, luego, el banco y el comerciante trabajarán por detrás para autenticar el pago. Mientras que los servicios que los clientes reciben de los bancos se hacen cada vez menos visibles y parte de su día a día, los bancos tienen que ajustar sus modelos de negocio para que su valor se vea más claramente.

A la vez que los bancos mejoran su capacidad de entender los datos que recopilan sobre los clientes, su actividad para actuar según los datos aumenta. Tecnologías que incluyen la inteligencia artificial, el Blockchain y el internet de las cosas y la compartición de datos a través del *Open Banking* tienen un efecto positivo en la promoción de servicios a los clientes alineados con sus intereses inmediatos. Por ejemplo, Los bancos usarán su entendimiento en profundidad de los hábitos de consumo para dar recomendaciones sobre servicios de energía, comida y más servicios. En resumen, el banco del futuro ayudará a guiar a los clientes en lo que se pueden permitir, donde deberían vivir y cuanto se pueden gastar en sus siguientes vacaciones. Esto ayudará a los consumidores a no tener que preocuparse y a no tener que gastar sus energías en manejar sus finanzas.

Los bancos representaron en su día confianza e integridad a la hora de manejar las finanzas de sus clientes. Es verdad que esta confianza se ha visto desafiada, pero para competir, es necesario que el banco del futuro sea capaz de reconstruir esta confianza, poniendo una gran atención en la seguridad de los datos de sus clientes y valorando su privacidad. Esto debe ser visto como un factor no negociable y debe ser sin duda, uno de los factores que ahora y en el futuro tenga en cuenta el cliente a la hora de elegir un banco online. Los bancos que se centren en aportar seguridad de los datos, protección y ciberseguridad serán considerados por los clientes como entidades con niveles más altos de integridad.

Por último, debemos decir que no importa el número de tecnologías, procesos y políticas puestas en marcha por los bancos para mitigar el riesgo y proteger frente a fugas de datos y el error humano, los problemas aparecerán de vez en cuando. Es en estos momentos cuando el banco tendrá la oportunidad de demostrar que entiende sus obligaciones con respecto al cliente. A través del uso de la inteligencia artificial y el *machine learning* el banco del futuro será capaz de prevenir los problemas e identificar los que han sido históricos. Serán identificados en tiempo real o incluso previstos de antemano.

## **2.VISIÓN DE FUTURO DE LA COMPETENCIA EN EL SECTOR**

El sector de la banca va a sufrir modificaciones en lo que se refiere a la competencia entre los actores principales en los próximos 10 años. El sector de la banca se encuentra bajo el ataque de los nuevos *players*, entre otros las BigTech y los neobancos.

### **2.1. Los bancos tradicionales**

Debemos tener también en cuenta cuáles son las amenazas de los bancos tradicionales y como podrán resistir a ellas. Las principales amenazas que ponen en riesgo el futuro del sector de

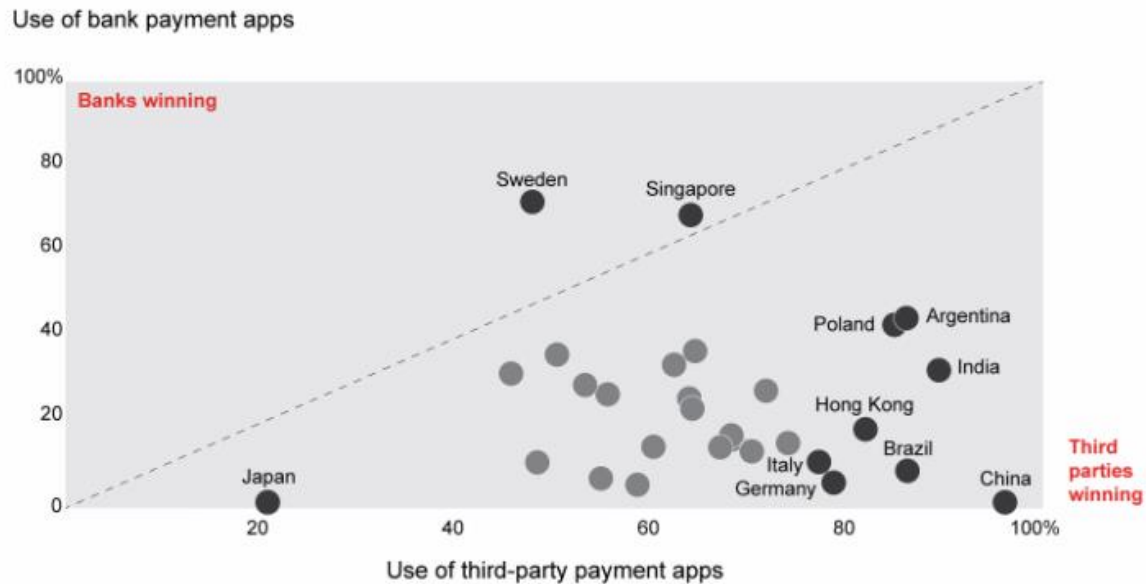
la banca tradicional son los ataques de las Fintech, las BigTech y los neobancos. Estos ataques se producen por dos grandes razones. La primera es que estas empresas, con mayor enfoque tecnológico cuentan con grandes cantidades de datos de los clientes y son capaces de utilizarlos de forma efectiva. La segunda, es que han entrado a competir con los bancos tradicionales eligiendo verticales individuales y productos únicos donde pueden atraer más clientes de los bancos tradicionales, como pueden ser los pagos.

En vista de estos dos retos, los bancos van a ver (y están viendo) perder poder de atracción de clientes a la vez que datos. De cara al futuro, lo que tendrán que hacer es centrarse en la fidelidad de los clientes y en cómo crear valor. Según la consultora Bain, la banca tradicional podrá crear valor a través de la calidad, los ahorros de tiempo, la reducción de la ansiedad, la simplificación y la inversión en las generaciones futuras (Bain, 2018).

Los bancos competirán especialmente bien con las Fintech cuando sean capaces de actuar juntos, como ya sucede en materia de pagos. En muchos países los bancos están perdiendo clientes en sus apps en favor de las nuevas Fintech, y es una tendencia que seguirá dándose a no ser que se formen más alianzas entre bancos tradicionales y Fintech. Las Fintech les van a ganar la partida a los bancos en materias como los pagos porque en pagos, como en otras verticales como pueden ser la gestión de cuentas corrientes, lo que busca el cliente es la simplicidad y lo digital, y una Fintech es capaz de ofrecer este servicio mejor que un banco tradicional.

Como vemos en el gráfico vii, la gran mayoría de países (excepto Singapur y Suecia) utilizan aplicaciones de terceros para realizar sus pagos, dejando de lado las aplicaciones de los bancos.

Gráfico vii: Preferencia entre banco y servidor independiente para pagos



Fuente: Bain, *In Search of Customers who love their bank*

Lo que un banco tradicional debe hacer para conseguir mantenerse en un entorno como el que viene en los próximos cinco años son principalmente tres cosas. La primera, continuar con la migración digital de los clientes. Esto es muy importante, dado que los clientes están en general más a gusto con los canales digitales y para los bancos tradicionales, supone un enorme ahorro de costes, principalmente en el coste de las sucursales y de personal.

Lo segundo que deben hacer es centrarse en buscar los elementos que aportan valor, centrándose más en los elementos emocionales de valor, que suelen ser más rentables que los elementos funcionales de valor.

Lo tercero y último y para mí más importante, es pensar en formar alianzas o adquirir a las Fintech o neobancos que les proporcionarán la tecnología necesaria para ser digitales y simplificar su estructura. Con respecto a este último consejo, podemos ahora ver cuál es el futuro y las opciones que les quedan a las Fintech en general y a los neobancos en particular.

## 2.2. Las Fintech

En lo que respecta a las Fintech, estas se relacionarán de formas distintas con los bancos tradicionales. Dado que es el objetivo de todo banco ofrecer servicios financieros en digital y de forma simple, necesitarán a las Fintech. Dentro de esta necesidad, los bancos podrán intentar adquirir estas empresas o buscarán *partnerships* con ellas para poder contar con sus servicios. A la pregunta de qué ganarían las Fintech de todo esto, podemos responder aludiendo a sus necesidades de caja y financiación. Las alianzas con la banca harán que empresas Fintech que no son rentables empiecen a ganar dinero. Estas alianzas constituirán, por lo tanto, una relación *win-win*, que será muy positiva para ambas partes.

### **2.3. Los neobancos**

Los neobancos son Fintech que tienen menos posibilidades de alianza con los bancos tradicionales, porque los servicios que ofrecen son prácticamente idénticos a los que ofrece cualquier banco online, por lo que son de utilidad para un banco tradicional en cuanto que constituyen una forma de acelerar la construcción de una banca online propia. Con respecto a los neobancos, mis predicciones son que se dará seguramente una ola de adquisiciones en el sector de la banca online, y para ello los neobancos rebajarán algo sus valoraciones, hiper infladas a día de hoy como ya hemos demostrado, para poder ser adquiridos por los grandes bancos. De esta ola de adquisiciones se salvarán los grandes neobancos como Revolut y N26, que de aquí a 10 años ya serán probablemente rentables. Como concluimos en nuestro análisis, esperamos que Revolut sea rentable en el año 5, consiguiendo un beneficio de 2,7 millones. En lo que se refiere a N26, no esperamos que en el plazo de 5 años comience a ser rentable, aunque sí podría llegar a serlo en el plazo de 10 años debido al crecimiento de su margen neto.

Sin embargo, los neobancos más pequeños en número de clientes serán inevitablemente adquiridos por los bancos tradicionales para acelerar sus servicios de banca online. Esta es incluso la estrategia de muchos de estos bancos: esperar a tener un gran número de clientes y ser adquiridos por un gran banco a una valoración alta.

## 2.4. Las BigTech

Las grandes empresas tecnológicas ya se han asomado a los servicios bancarios en la modalidad de pagos, como vimos en el mapping de competidores, Ahora queda por saber si estas empresas darán el salto al resto de verticales. Existen una serie de amenazas y catalizadores a este salto.

La principal amenaza es la regulatoria. Desde el punto de vista de Francisco Uría, socio responsable del sector Financiero de KPMG en EMA (KPMG 2019), las BigTech son compañías globales, muy avanzadas en tecnología, con millones de clientes y gran capacidad financiera y, obviamente, pueden tener interés en prestar algunos servicios financieros, sobre todo en el ámbito de los pagos, que completen la información que tienen sobre los clientes. En cambio, no parecen interesadas en convertirse en bancos plenos ni en captar depósitos, lo que las obligaría a someterse a una regulación muy exigente. Por lo tanto, son una amenaza para las entidades financieras tradicionales en ciertos ámbitos de negocio, pero no lo son en otros e incluso son un aliado potencial y un proveedor de servicios en ámbitos geográficos concretos y de actividad como evidencian los acuerdos que han alcanzado recientemente con algunas entidades financieras.

Dentro de los catalizadores, está el apetito de estas empresas por aumentar su línea de negocios, aprovechando su gran imagen de marca y sus capacidades en cuanto a recursos tecnológicos y financieros. Asimismo, las BigTech encuentran, en ciertos sectores de la banca tradicional, sinergias con su negocio principal, y son en estas áreas donde probablemente se expandan. Por ejemplo, Amazon ha instaurado un servicio de créditos para financiar las compras hechas por su plataforma.

Las BigTech suponen una amenaza para la banca tradicional. El II Barómetro de Innovación Financiera del ODF de Funcas recoge que cada vez son más los usuarios de banca que están potencialmente dispuestos a considerar alternativas de productos en entidades no financieras (Funcas, 2018). Según este informe, 4 de cada 10 clientes contratarían servicios financieros



en Google, Amazon o Apple, mientras que el 47% estaría dispuesto a abrir una cuenta con alguna de estas compañías. Este dato es preocupante para los bancos tradicionales porque, a diferencia de las Fintech, las BigTech si cuentan con recursos más que suficientes para pelear con un banco, de hecho, estas empresas son mucho más grandes que los bancos contra los que compiten. En el futuro, veremos cómo estas empresas robarán cuota de mercado a los bancos tradicionales con sus productos y quien sabe si no causarán la desaparición de éstos.

## **V. CONCLUSIONES**

### **1. Las Fintech y el Desarrollo de la nube han impulsado la disrupción en la banca tradicional**

He identificado posibilitadores y amenazas al surgimiento de la banca online, siendo los principales posibilitadores la aparición del Fintech como el nuevo modelo de negocio y la aparición de la nube. Antes de la aparición del Fintech como modelo de negocio, las empresas que operaban en los servicios financieros tenían ventajas en tamaño, Disponían de sólidos sistemas de cumplimiento para gestionar las crecientes regulaciones, y tenían la base de clientes y los recursos para prosperar incluso en condiciones económicas difíciles. Hoy en día, la disrupción tecnológica ha dado lugar a la aparición de las Fintech que son la antítesis a lo que era una empresa del sector de servicios financieros tradicional. Por otra parte, la aparición de la nube ha supuesto un abaratamiento de los costes de cualquier empresa que opere en el sector y ha dado facilidad a la entrada de nuevos competidores en la industria de los servicios financieros.

Como principales amenazas, tenemos la ciberseguridad, que es uno de los principales riesgos a los que se enfrentan las instituciones financieras y también la actuación de los reguladores que puede impactar en la rentabilidad potencial del sector.

### **2. Los bancos online que triunfan cumplen unos determinados factores de éxito**

El primero de ellos es la velocidad de captación de clientes: es necesario captar una gran cantidad de clientes y rápido, y para ello, se pueden realizar varias cosas, como pueden ser ofrecer una experiencia de usuario diferente, ser creativo a la hora de realizar campañas de marketing, conseguir un *approach* internacional y ofrecer un servicio original. El segundo factor de éxito es la eficiencia operativa, que se puede conseguir a través de procesos automatizados y la construcción de un servicio de IT de dos direcciones. El último factor de éxito es el enfoque en los productos de mayor margen, en aquellos en los que realmente se crea valor. Si se cumplen estos tres factores de éxito, estaremos frente a un banco capaz de competir de forma efectiva en el sector de la banca online.

### **3. En la industria de la banca online existen diferentes grupos de competidores**

He identificado cuatro grupos de competidores dentro de la industria. El primer sector que hemos identificado son las Fintech, empresas independientes que compiten en una vertical determinada y deben su éxito al uso masivo de las nuevas tecnologías. En segundo lugar, identificamos Los bancos propiedad de otra empresa, que son el resultado de esfuerzos de un banco tradicional por establecer un canal 100% online para captar un determinado tipo de clientes. En tercer lugar, tenemos aquellas plataformas de pago propiedad de las grandes empresas tecnológicas, las llamadas BigTech. Aunque no son verdaderos bancos online, constituyen una verdadera revolución y están ganándole mercado a los medios de pago tradicionales. Por último, un caso específico de Fintech es el de los neobancos, estos son aquellas empresas Fintech independientes que se especializan en las verticales de gestión de cuentas y de pagos.

### **4. Revolut y N26 son los líderes en el sector de los neobancos**

Ambas compañías son líderes en el sector de los neobancos y cuentan con una ventaja competitiva debido a su gran número de clientes, los servicios que ofrecen y su propuesta de valor, su estrategia de expansión y su cultura.

## **5. La viabilidad de los nuevos bancos online o neobancos está en duda**

En un entorno complicado, de tipos de interés en mínimos históricos y altos costes regulatorios, los neobancos se abren su camino con una base de clientes de poca calidad, que les aportan poco margen. Por lo tanto, podemos concluir diciendo que la viabilidad de los neobancos está en riesgo, debido a su incapacidad para generar beneficios. Existe una burbuja en la valoración de estos bancos, que alcanzan valoraciones millonarias y son incapaces de generar beneficios en el corto y parece también que en el largo plazo. Aunque esto es aplicable a casi todos los neobancos, hay algunos como Revolut o N26 cuya capacidad de generar beneficios si existirá, probablemente, en un plazo de 5 a 10 años, sin embargo, estos serán la excepción a la norma. Según las predicciones analizadas, Revolut generará beneficios a partir del año 5, año en el que generará 2 millones de beneficios. Por otra parte, N26 tardará más en entrar en números verdes, estimo que entre los 5 y 10 años.

## **6. El futuro nos depara cambios en la forma en la que se compite en el sector**

Los bancos tradicionales deberán continuar con la migración digital de clientes, se centrarán en los elementos que aportan valor y formarán alianzas o adquirirán a los nuevos *players*, como las Fintech. Por su parte, estas o buscarán *partnerships* con los bancos o serán adquiridas por éstos. Las alianzas con la banca harán que empresas Fintech que no son rentables empiecen a ganar dinero. Estas alianzas constituirán, por lo tanto, una relación *win-win*, que será muy positiva para ambas partes. Con respecto a los neobancos, mis predicciones son que se dará seguramente una ola de adquisiciones en el sector de la banca online, y para ello los neobancos rebajarán algo sus valoraciones, hiper infladas a día de hoy como ya hemos demostrado, para poder ser adquiridos por los grandes bancos. Por último, las BigTech se enfrentan a la amenaza regulatoria, pero a la vez tienen apetito por aumentar su línea de negocios, aprovechando su gran imagen de marca y sus capacidades en cuanto a recursos tecnológicos y financieros, por lo que suponen una amenaza para el resto de los competidores del mercado.

## VI. LIMITACIONES

El presente análisis pretende tener en cuenta el sector de la banca online a nivel mundial y estudiarlo de la forma más completa posible. Sin embargo, la naturaleza de un trabajo de fin de grado con una determinada extensión hace que existan ciertas limitaciones.

La primera consiste en el número de empresas que se incluyen a la hora de realizar el *mapping* del sector de banca online. Se ha seleccionado una muestra suficientemente representativa de las empresas que compiten en banca online para el objeto del análisis, pero un ejercicio más exhaustivo nos llevaría a incluir un número superior. En relación con este punto, podrían haberse identificado más tipos de competidores en la segmentación realizada (*InsurTech*, *WealthTech...*), pero por motivos de simplicidad se ha decidido omitirlas y agruparlas bajo las Fintech. Asimismo, se ha concentrado el enfoque en el análisis en profundidad de dos de los principales neobancos, y no en el resto de los grupos de competidores, ya que se considera que las principales amenazas para el sector de banca tradicional vendrán precisamente de este tipo de empresas.

En lo que se refiere a las entrevistas personales, se han realizado únicamente dos, a expertos del sector de la banca online. Sin embargo, hay que señalar que el objeto de las entrevistas en este trabajo es entender en profundidad el sector de la banca online, y no realizar un estudio de campo.

## VII. BIBLIOGRAFÍA

- Bain & Company. (2018). *In Search of Customers Who Love Their Bank*. Recuperado de <https://www.bain.com/insights/in-search-of-customers-who-love-their-bank-nps-cx-banking/>
- BBVA Research. (2018). *Transformación digital y competencia en el sector financiero*. Recuperado de [https://www.bbva.com/wp-content/uploads/2019/01/Transformacion-digital-y-competencia-en-el-sector-financiero-vf3\\_edi.pdf](https://www.bbva.com/wp-content/uploads/2019/01/Transformacion-digital-y-competencia-en-el-sector-financiero-vf3_edi.pdf)
- BBVA. (2019a). *Fintech regulation: trends for a new era*. Recuperado de <https://www.bbva.com/en/fintech-regulation-trends-for-a-new-era/>
- BBVA. (2019b). *'Neobancos': ¿Qué son y cómo operan?*. Recuperado de <https://www.bbva.com/es/neobancos-que-son-y-como-operan/>
- Blanco, R. (2020, 6 febrero). ¿Hay una burbuja en el sector de los neobancos? [Publicación en un blog]. Recuperado 7 abril, 2020, de <https://blog.bewaterfunds.com/2020/02/06/hay-una-burbuja-en-el-sector-de-los-neobancos/>
- Deloitte, & WEF. (2017). *Más allá del FinTech*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Financial-Services/gx-fsi-dcfs-2019-banking-cap-markets-outlook.pdf>
- Deloitte. (2019). *2019 Banking and Capital Markets Outlook*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Financial-Services/gx-fsi-dcfs-2019-banking-cap-markets-outlook.pdf>
- Dillet, R. (2015, 16 abril). Number26 Grabs \$10.6 Million To Bring Its Bank Of The Future To Everyone. *TechCrunch*. Recuperado de <https://techcrunch.com/2015/04/16/number26-grabs-10-6-million-to-bring-its-bank-of-the-future-to-everyone/>

- EY. (2019). *Global Fintech Adoption Index 2019*. Recuperado de [https://www.ey.com/en\\_gl/ey-global-fintech-adoption-index](https://www.ey.com/en_gl/ey-global-fintech-adoption-index)
- Finnovating. (2019). *FinTech Investment in Europe. 2019 Q2*. Recuperado de <https://www.finnovating.com/report/fintech-investment-in-europe-2019-q2/>
- Funcas, & Finnovating. (2018), *Barómetro de Innovación Financiera*. Recuperado de <https://www.finnovating.com/wp-content/uploads/2018/11/II-Bar%C3%B3metro-de-Innovaci%C3%B3n-Financiera-2018.pdf>
- Graham, A. (2017). *Fintech and Banks: How Can the Banking Industry Respond to the Threat of Disruption?*. Recuperado de <https://www.toptal.com/finance/investment-banking-freelancer/fintech-and-banks>
- Hoggson, N. F. (2007). *Banking Through the Ages: From the Romans to the Medicis, from the Dutch to the Rothschilds*. Nueva York: Cosimo, Incorporated.
- International Data Corporation. (2019). *Worldwide Public Cloud Services Spending Guide*. Recuperado de [https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=IDC\\_P33214](https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=IDC_P33214)
- KPMG. (2019). *The future of digital banking*. Recuperado de <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/au/pdf/2019/future-of-digital-banking-in-2030-cba.pdf>
- KPMG, & Funcas. (2019). *La Banca ante las BigTech*. Recuperado de <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/es/pdf/2019/11/La-banca-ante-las-fintech.pdf>
- LB Strategy+. (2020, 13 enero). Business Model Canvas - Revolut. Recuperado 6 abril, 2020, de <http://lumosbusiness.com/business-model-canvas-revolut/>
- Mazars. (2018a). *La unión entre sector tecnológico y financiero*. Recuperado de [https://www.mazars.es/content/download/908346/47138962/version/file/Transforming%20FS\\_Article%201%20-%20ESP.pdf](https://www.mazars.es/content/download/908346/47138962/version/file/Transforming%20FS_Article%201%20-%20ESP.pdf)
- Mazars. (2018b). *Hacia un nuevo patrón de cambio: Innovación en los modelos de negocio del sector financiero (Banca, Seguros y Gestión de activos)*. Recuperado de

[https://www.mazars.es/content/download/918128/47668173/version/file/Transforming%20FS\\_Article%203\\_-%20ESPV2.pdf](https://www.mazars.es/content/download/918128/47668173/version/file/Transforming%20FS_Article%203_-%20ESPV2.pdf)

Mckinsey. (2016a). *Building a digital-banking business*. Recuperado de

<https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/building-a-digital-banking-business>

Mckinsey. (2016b). *Cutting through the noise around financial technology*. Recuperado de

<https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/cutting-through-the-noise-around-financial-technology>

Mckinsey. (2017). *Remaking the bank for an ecosystem world*. Recuperado de

<https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/remaking-the-bank-for-an-ecosystem-world>

Mckinsey. (2018). *Six digital growth strategies for banks*. Recuperado de

<https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/six-digital-growth-strategies-for-banks>

Mckinsey. (2019). *Global banking annual review 2019: The last pit stop? Time for bold*

*late-cycle moves*. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/global-banking-annual-review-2019-the-last-pit-stop-time-for-bold-late-cycle-moves>

Megaw, N. (2018, 13 diciembre). Lithuania licence lets Revolut launch banking products.

*Financial Times*. Recuperado de <https://www.ft.com/content/989904f0-fe2c-11e8-aebf-99e208d3e521>

Megaw, N. (2019, 5 octubre). Race to become UK digital banking leader hots up. *Financial*

*Times*. Recuperado de <https://www.ft.com/content/9e004184-e68d-11e9-b112-9624ec9edc59>

Mellino, E. (2019, 23 febrero). Revolut insiders reveal the human cost of a fintech unicorn's

wild rise. *Wired*. Recuperado de <https://www.wired.co.uk/article/revolut-trade-unions-labour-fintech-politics-storonsky>

- Noya, E. (2019, 30 julio). The Fintech Revolution: Who Are The New Competitors In Banking? *Forbes*. Recuperado de <https://www.forbes.com/sites/esade/2019/07/30/the-fintech-revolution-who-are-the-new-competitors-in-banking/#3158a2361161>
- Price Waterhouse Coopers. (2017). *Financial Services Technology 2020 and Beyond: Embracing disruption*. Recuperado de <https://www.pwc.com/gx/en/industries/financial-services/publications/financial-services-technology-2020-and-beyond-embracing-disruption.html>
- Price Waterhouse Coopers. (2019). *Global Fintech Report 2019*. Recuperado de <https://www.pwc.com/gx/en/industries/financial-services/assets/pwc-global-fintech-report-2019.pdf>
- S&P. (2020). *Tech Disruption In Retail Banking: Spanish Banks Have Time To Adapt, But Risk Falling Flat*. Recuperado de <https://www.spglobal.com/ratings/en/research/articles/200217-tech-disruption-in-retail-banking-spanish-banks-have-time-to-adapt-but-risk-falling-flat-11343707>
- Say, N. (2019, 9 diciembre). N26 vs Revolut: Which Challenger Bank is the Best Fit for You? Recuperado 7 abril, 2020, de <https://moneycheck.com/n26-vs-revolut/>
- Sparks, E. (2017, 26 junio). Nine Young Bankers Who Changed America: Thomas Sudman. *ABA Banking Journal*. Recuperado de <https://bankingjournal.aba.com/2017/06/nine-young-bankers-who-changed-america-thomas-sudman/>
- The Banker. (2019). *Top 1000 world banks 2019*. Recuperado de <https://www.thebanker.com/Top-1000/2019/Top-1000-World-Banks-2019>
- Wikipedia. (2012). *Historia de la banca*. Recuperado de [https://es.wikipedia.org/wiki/Historia\\_de\\_la\\_banca](https://es.wikipedia.org/wiki/Historia_de_la_banca)





## VIII. ANEXOS

### Anexo 1: Cuenta de resultados de Revolut

En Miles de Euros (M), excepto Clientes y Empleados	año 2016	año 2017	año 2018	año 2019	año 2020	año 2021	año 2022	año 2023	año 2024
Clientes de Revolut (en Miles)	230	1.200	4.000	9.600	16.450	21.550	26.506	30.482	33.225
%cambio	-	81%	70%	58%	42%	31%	23%	15%	9%
Fees por tarjetas y por cambio de divisa	2.363	11.644	41.436	96.000	164.500	215.495	265.059	304.818	332.251
Fees por cliente	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Otras Fees	-	1.188	16.804	29.407	44.993	65.689	89.994	112.493	128.242
% cambio	-	100%	93%	75%	53%	46%	37%	25%	14%
<b>Ingresos Totales</b>	<b>2.363</b>	<b>12.832</b>	<b>58.240</b>	<b>125.407</b>	<b>209.493</b>	<b>281.184</b>	<b>355.053</b>	<b>417.311</b>	<b>460.493</b>
Coste de ventas	6.696	19.418	68.319	105.894	148.252	198.658	238.390	262.229	275.340
% cambio	-	66%	72%	55%	40%	34%	20%	10%	5%
Resultado Bruto	4.333	6.586	10.079	19.513	61.240	82.526	116.664	155.082	185.153
<b>Gastos Operativos</b>	año 2016	año 2017	año 2018	año 2019	año 2020	año 2021	año 2022	año 2023	año 2024
Costes de Marketing	156	590	1.596	2.474	3.538	4.634	5.885	6.768	7.174
% cambio	-	74%	63%	55%	43%	31%	27%	15%	6%
Costes de IT	78	295	798	1.237	1.769	2.317	2.943	3.384	3.587
% cambio	-	74%	63%	55%	43%	31%	27%	15%	6%
Investigación y Desarrollo	585	2.870	5.431	6.789	7.739	8.436	8.857	8.415	7.910
% cambio	-	80%	47%	25%	14%	9%	5%	-5%	-6%
Amortización de activos	33	91	396	713	1.247	1.946	2.822	3.781	4.764
% cambio	-	64%	77%	80%	75%	56%	45%	34%	26%
Otros costes de arrendamiento operativo	259	435	1.709	2.649	3.788	4.962	6.302	7.247	7.682
% cambio	-	41%	75%	55%	43%	31%	27%	15%	6%
Coste de empleados	1.544	3.722	14.242	58.142	83.143	108.918	138.326	159.075	168.619
Coste Medio de Empleados	48	28	33	36	36	36	36	36	36
Número de empleados	32	133	431	1.596	2.282	2.990	3.797	4.367	4.629
% cambio	-	76%	69%	73%	43%	31%	27%	15%	6%
Otros costes	136	564	197	305	437	572	726	835	886
% cambio	-	76%	386%	55%	43%	31%	27%	15%	6%

<b>Total costes</b>	<b>2.791</b>	<b>8.567</b>	<b>23.975</b>	<b>71.698</b>	<b>100.788</b>	<b>130.641</b>	<b>164.409</b>	<b>187.835</b>	<b>198.851</b>
---------------------	--------------	--------------	---------------	---------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------

<b>Resultado Financiero</b>	año 2016	año 2017	año 2018	año 2019	año 2020	año 2021	año 2022	año 2023	año 2024
Ingresos Financieros	6	59	1.107	1.937	3.235	5.241	8.176	11.855	16.479
% cambio	-	90%	95%	75%	67%	62%	56%	45%	39%
Costes Financieros	-	22	16	25	35	46	59	68	72
% cambio	-	100%	-39%	55%	43%	31%	27%	15%	6%
<b>Resultado</b>	<b>6</b>	<b>36</b>	<b>1.091</b>	<b>1.912</b>	<b>3.200</b>	<b>5.195</b>	<b>8.117</b>	<b>11.787</b>	<b>16.407</b>

Resumen de cuenta de resultados de Revolut	año 2016	año 2017	año 2018	año 2019	año 2020	año 2021	año 2022	año 2023	año 2024
Ingresos	2.363	12.832	58.240	125.407	209.493	281.184	355.053	417.311	460.493
Costes de Ventas	6.696	19.418	68.319	105.894	148.252	198.658	238.390	262.229	275.340
Resultado Bruto	4.333	6.586	10.079	19.513	61.240	82.526	116.664	155.082	185.153
Margen Bruto	-183%	-51%	-17%	16%	29%	29%	33%	37%	40%
Costes Operativos	2.791	8.567	23.975	71.698	100.788	130.641	164.409	187.835	198.851
Resultado Operativo	7.123	15.153	34.054	52.186	39.547	48.115	47.745	32.752	13.698
Margen Operativo	-301%	-118%	-58%	-42%	-19%	-17%	-13%	-8%	-3%
Resultado Financiero	6	36	1.091	1.912	3.200	5.195	8.117	11.787	16.407
<b>Resultado Neto</b>	<b>7.117</b>	<b>15.116</b>	<b>32.963</b>	<b>50.273</b>	<b>36.347</b>	<b>42.920</b>	<b>39.628</b>	<b>20.965</b>	<b>2.709</b>

- Las cuentas Anuales correspondientes a los años 2017 y 2018 se han obtenido de la *Company House* Británica.
- Las asunciones de porcentaje de cambio en cada una de las partidas se han hecho según las estimaciones que se consideran más realistas para la situación actual de Revolut y teniendo en cuenta el porcentaje de cambio de los años anteriores.

## Anexo 2: Cuenta de resultados de N26

En Miles de Euos (M), excepto nº clientes	año 2017	año 2018	año 2019	año 2020	año 2021	año 2022	año 2023	año 2024
Número de clientes (Miles)	600	2.000	4.790	7.350	9.629	11.843	13.620	14.845
<i>% Cambio</i>		70%	58%	35%	31%	23%	15%	9%
Ingresos por Comisiones	10.000	37.700	83.825	128.625	168.499	207.253	238.341	259.792
<i>% Cambio</i>		73%	55%	35%	24%	19%	13%	8%
Ingresos por intereses	800	5.100	8.925	14.905	24.146	37.667	54.618	75.918
<i>% Cambio</i>		84%	75%	67%	62%	56%	45%	39%
Otros Ingresos Operativos	400	5.900	10.325	15.797	23.064	31.598	39.497	45.027
<i>% Cambio</i>		93%	75%	53%	46%	37%	25%	14%
<b>Total Ingresos</b>	<b>11.200</b>	<b>48.700</b>	<b>103.075</b>	<b>159.327</b>	<b>215.708</b>	<b>276.518</b>	<b>332.456</b>	<b>380.737</b>

	año 2017	año 2018	año 2019	año 2020	año 2021	año 2022	año 2023	año 2024
Gastos por comisiones	9.900	23.800	36.890	51.646	69.206	83.047	91.351	95.919
<i>% Cambio</i>		58%	55%	40%	34%	20%	10%	5%
Otros gastos operativos	100	300	465	665	871	1.106	1.272	1.349
<i>% Cambio</i>		67%	55%	43%	31%	27%	15%	6%
Gastos administrativos y generales	31.900	90.200	139.810	199.928	261.906	332.621	382.514	405.465
<i>% Cambio</i>		65%	55%	43%	31%	27%	15%	6%
Depreciacion del inmovilizado material	300	500	675	817	956	1.070	1.167	1.225
<i>% Cambio</i>		40%	35%	21%	17%	12%	9%	5%
Amortizaciones de préstamos	1.100	7.100	12.070	19.071	27.080	35.475	43.634	50.180
<i>% Cambio</i>		85%	70%	58%	42%	31%	23%	15%
<b>Total Costes</b>	<b>43.300</b>	<b>121.900</b>	<b>189.910</b>	<b>272.127</b>	<b>360.019</b>	<b>453.319</b>	<b>519.938</b>	<b>554.137</b>

En miles de Euros (M)	año 2017	año 2018	año 2019	año 2020	año 2021	año 2022	año 2023	año 2024
Total Ingresos	11.200	48.700	103.075	159.327	215.708	276.518	332.456	380.737
<i>% Cambio</i>		77%	53%	35%	26%	22%	17%	13%
Total Costes	43.300	121.900	189.910	272.127	360.019	453.319	519.938	554.137
<i>% Cambio</i>		64%	36%	30%	24%	21%	13%	6%
-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Resultado neto</b>	<b>32.100</b>	<b>73.200</b>	<b>86.835</b>	<b>112.800</b>	<b>144.310</b>	<b>176.801</b>	<b>187.482</b>	<b>173.399</b>
<i>Margen Neto</i>	-287%	-150%	-84%	-71%	-67%	-64%	-56%	-46%

- La información de las cuentas anuales de 2017 y 2018 se ha obtenido de <https://finanz-szene.de/digital-banking/n26-hat-2018-seine-ertraege-auf-fast-50-mio-euro-verfuenffacht/>
- Las asunciones de porcentaje de cambio en cada una de las partidas se han hecho según las estimaciones que se consideran más realistas para la situación actual de Revolut y teniendo en cuenta el porcentaje de cambio de los años anteriores.

## **Anexo 3: entrevistas realizadas**

### **Entrevista 1**

Entrevista realizada a Ramón Blanco, Cofundador de Indexa Capital, el 30 de enero de 2020

Ramón ha sido CEO en varias compañías de fintech, internet brokers, internet banks y compañías de *e-commerce*. Es especialista en el desarrollo e implementación de visiones estratégicas en el ámbito internacional. Adquirió vendió e integró diferentes compañías por importe superior a 300 millones de euros. Tiene gran experiencia en la digitalización de compañías y la extracción de sinergias a través de la digitalización. Habitudo a gestionar equipos de hasta 500 personas.

Temas tratados:

- Factores clave de éxito de un neobanco
- Rentabilidad futura de los neobancos
- Visión de futuro del sector de la banca online (¿Cómo Competirán las empresas entre sí?)
- Formas de conseguir la rentabilidad para los neobancos
- Capacidad para levantar dinero de un banco online
- Competidores en la industria de la banca online

### **Entrevista 2**

Entrevista realizada a Alberto Navarro, *Managing Director* de Banca Digital en Mas Móvil, el 5 de febrero de 2020

Alberto es un experimentado Director General con un historial demostrado de trabajo en la industria bancaria. Es especialista en transformación digital, estrategia digital, negociación, banca y acciones.

Temas tratados:

- Rentabilidad actual de los bancos online
- Previsiones para el futuro

- Estructura de costes de un neobanco
- Situación de mercado actual en la banca online
- Peticiones de los accionistas de banca online