



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

QUÉ ES LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y CÓMO HA REVOLUCIONADO EL SECTOR BANCARIO. IRRUPCIÓN DE LOS NEOBANCOS Y CASO N26

Autor: José Antonio Cobo Arranz

Director: Prof. Dr. Rafael Vara García

Resumen

El sector bancario, para muchos considerado como un sector anticuado y obsoleto, ha sufrido grandes cambios en los últimos años marcados por un proceso conocido como transformación digital. El resultado de esta transformación es la aparición de un nuevo concepto de banco, los Neobancos. Compañías Fintech de reciente creación, con una oferta de productos más reducida y personalizada que se adapta a las nuevas y complejas necesidades de los clientes. Sin oficinas físicas y con una estructura completamente digital, han conseguido conquistar a millones de clientes en todo el mundo gracias a sus bajas comisiones. La transformación digital no es un proceso de reciente creación, se enmarca en la cuarta revolución industrial. Surge ante los incipientes cambios en la demanda de los clientes en este sector, generando como reacción cambios en los modelos de negocio de las compañías de los diferentes sectores. Haciendo a las compañías redefinir su estrategia y realizar cambios en la organización para posteriormente, cambiar la forma de operar.

De entre estos nuevos bancos digitales, destacamos el caso del banco N26. Un banco de origen berlinés que gracias a las facilidades que el ecosistema de las startups en el país bávaro ofrece, sus socios y su gran propuesta de valor, se ha convertido en uno de los referentes de los Neobancos a nivel mundial. Su limitada oferta de productos y su sencillez de uso para el consumidor final son las claves de éxito de esta entidad con apenas diez años de vida.

Concluimos que el sector bancario tal y como lo conocíamos están desapareciendo. La transformación digital, y con ella, la llegada de los Neobancos son los principales causantes. Su innovadora propuesta de valor, clave en el éxito de estas entidades, aún se enfrenta a problemas y amenazas que deberá solventar en el futuro pues este fenómeno de digitalización ya no se presenta como una opción, sino una obligación para la supervivencia de las compañías.

Palabras clave

Transformación digital; digitalización; Neobancos; Fintech; startup.

Abstract

The banking sector, for many considered an outdated and obsolete sector, has undergone major changes in recent years marked by a process known as digital transformation. The result of this transformation is the emergence of a new concept of bank, the Neobanks. Recently created Fintech companies, with a smaller and more personalized product offering that adapts to the new and complex needs of customers. Without physical offices and with a completely digital structure, they have managed to conquer millions of customers around the world thanks to their low commissions. Digital transformation is not a recently created process; it is part of the fourth industrial revolution. It arises from the incipient changes in customer demand in this sector, generating as a reaction changes in the business models of companies in different sectors. Making companies redefine their strategy and make changes in the organization to subsequently change the way they operate.

Among these new digital banks, we highlight the case of N26, a Berliner bank that thanks to the facilities that the startup ecosystem in the Bavarian country offers, its partners and its great value proposition, has become one of the benchmarks of Neobanks worldwide. Its limited product offering and its simplicity of use for the end consumer are the keys to the success of this entity, which is barely ten years old.

We conclude that the banking sector as we knew it is disappearing. The digital transformation, and with it, the arrival of the Neobanks are the main causes. Their innovative value proposition, key to the success of these entities, still faces problems and threats that will have to be solved in the future, as this digitalization phenomenon is no longer an option, but an obligation for the survival of companies.

Key Words

Digital transformation; digitalization; Neobanks; Fintech; startup.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	5
a. Objetivos	5
b. Justificación del tema	5
c. Metodología.....	6
2. ¿QUÉ ES LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL?	6
a. Contexto Histórico	6
b. Definición.....	8
3. FASES Y ETAPAS DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL	10
a. Cambios en la oferta y la demanda.....	11
b. Cambios en el modelo de negocio.....	12
i. Estrategia.....	12
ii. Organización	13
iii. Cambios en los procesos/operaciones.....	14
4. PROBLEMAS DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL	15
5. ANÁLISIS DEL SECTOR BANCARIO. INTRODUCCIÓN A LOS NEOBANCOS.....	18
a. Definición y tipos de Neobanco	19
b. Características de los Neobancos	21
i. Nuevos canales y menores barreras de entrada	22
ii. Modelos más eficaces y reducción de costes	22
iii. Experiencia del consumidor.....	23
c. Críticas.....	23
6. CASO N26	24
a. Justificación estudio del caso	24
b. Qué es N26.....	25
c. Descripción del sector de los startups en Alemania	26
d. Claves de su éxito.....	28
i. Inicios y auge tecnológico.....	28
ii. Modelo de negocio.....	29
7. CONCLUSIONES	37
8. BIBLIOGRAFÍA.....	40

ÍNDICE ILUSTRATIVO DE FIGURAS

Figura 1: Número de Startups Fintech por cada ciudad alemana	27
Figura 2: Evolución del crecimiento de N26 por años.	29
Figura 3: Ranking y puntuación de los bancos en España (2019).....	37

1. INTRODUCCIÓN

a. Objetivos

El objetivo principal de este trabajo es determinar cómo la transformación digital ha afectado al sector bancario, uno de los sectores que más ha cambiado durante los últimos años. El motivo de dicho cambio es la irrupción en este sector de los llamados Neobancos, un nuevo concepto de banco altamente digitalizado y que busca ofrecer a los clientes productos a medida. Para lograr nuestro objetivo principal, profundizaremos en objetivos secundarios. Entre estos se encuentra determinar en qué consiste la transformación digital y cómo esta afecta a aquellas empresas o sectores que hacen uso de la tecnología. Analizaremos el camino recorrido hasta llegar hasta la completa digitalización de las empresas, haciendo hincapié en las etapas y los motivos por los cuales se da dicha transformación. Del mismo modo, analizaremos que retos plantea la digitalización a las empresas y sectores. Por otro lado, estudiaremos el sector bancario actual. Para ello, introduciremos el concepto de los Neobancos, y como estas nuevas compañías *Fintech* a través de una oferta más reducida y personalizada han transformado por completo el sector. Definiremos y caracterizaremos a dichas entidades y por último, ofreceremos una visión crítica de estos. Nuestro último objetivo será identificar el motivo de éxito de los Neobancos. Para ello estudiaremos un caso de éxito real, el caso de la *Fintech* alemana N26. A través del estudio de su historia, la idiosincrasia del país, y su modelo de negocio podremos entender las claves de éxito de esta compañía.

b. Justificación del tema

Durante los últimos años hemos visto como la digitalización ha revolucionado el mundo actual, uno de los sectores donde más hemos visto estos cambios es el sector de la banca con el surgimiento de los conocidos como Neobancos donde los bancos tradicionales se han visto amenazados por un nuevo competidor con comisiones más bajas y un público objetivo más joven. El motivo de la elección de este tema reside en el especial interés en este sector, de manera que nos permita entender cuáles son los motivos que han derivado en un enorme cambio en este y en el surgimiento de nuevos competidores. Del mismo modo, el interés reside en poder entender el porqué del éxito del banco N26 y cuáles pueden ser los siguientes pasos de esta exitosa *Fintech* alemana.

c. Metodología

La metodología empleada para el desarrollo del trabajo realizado parte de dos estudios diferentes. Por un lado, un amplio marco teórico que nos permita entender qué es la transformación digital, en qué consiste y cuáles son sus fases que las empresas han de llevar a cabo a rea cabo para lograr una completa transformación digital. Además, estudiaremos cuales son las necesidades que el sector financiero presenta, haciendo un estudio de este para introducir el conceto de los Neobancos.

Por otro lado, el trabajo cuenta con una parte práctica. En esta, para comprender todo lo anteriormente mencionado utilizaremos un caso real de estudio. Estudiaremos el caso del banco alemán N26, una Fintech alemana que ha revolucionado completamente el sector a través de la transformación digital. Particularmente, analizaremos el sector de las startup en Alemania, veremos cuales son los pasos seguidos por esta empresa durante los últimos años, dónde reside su éxito, cómo fue la transformación digital llevada a cabo y por último posibles países para una futura expansión.

2. ¿QUÉ ES LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL?

a. Contexto Histórico

No cabe duda en afirmar que internet se ha convertido en el gran avance el siglo XX y XXI, no solo ha supuesto una revolución tecnológica, sino también cultural, social y por supuesto económica. Una enorme cantidad de las grandes multinacionales que hoy en día conocemos, no existirían de no ser gracias a internet. Y otra gran cantidad de ellas, han conseguido sobrevivir y transformarse, adaptándose a las nuevas necesidades de los usuarios gracias a internet. Este proceso es la transformación digital.

Podemos definir la transformación digital como “un proceso mediante el cual una empresa introduce nuevas tecnologías a su estructura para hacerla más eficiente y productiva. Se trata de un cambio que afecta a todos los empleados y que tienen que ver los clientes” (Alonso, 2017). La era de la tecnología digital está marcando una huella muy importante para la competitividad de las empresas y su flexibilidad (Carrillo, 2018). La utilización de las nuevas tecnologías digitales para así cambiar las relaciones con los clientes, modificar los procesos internos y las propuestas de valor es una realidad que muchas empresas han convertido en su actividad cotidiana.

Este proceso, pese a lo que muchos puedan pensar no es un concepto nuevo, la transformación digital se inició en la década de los años 80, con la aparición de los primeros ordenadores, donde empresas como IBM permitieron que determinados procesos se informatizaran, produciéndose poco a poco el inicio de la transformación digital.

A partir de la década de los 2000, las redes sociales, los dispositivos móviles y los nuevos *gadgets* tecnológicos cambiaron radicalmente la manera de comunicar y hacer negocios. Clientes de diversos sectores tenían nuevas necesidades, y estas debían de cubrirse con la digitalización. El cambio digital no solo era necesario, sino que se convirtió en una norma para sobrevivir en un entorno enormemente cambiante y demandante. Este fenómeno cambiante es la denominada cuarta revolución industrial, cuya principal novedad es “el internet de las cosas”, la robótica con sistemas ciber físicos que combinen la infraestructura con potentes softwares o nanotecnología y el uso del Big Data y la nube como herramientas necesarias en las empresas (Alonso, 2017).

En la actualidad el Big Data o manejo de los datos es clave para toda clase de sectores, tanto que el beneficio principal de empresas como Amazon, Google proviene de la monetización de los datos. Estas empresas se nutren directamente de los datos de sus usuarios, su importancia es tal, que estos han sido renombrados como el nuevo petróleo. El fundador y presidente del Foro Económico Mundial, el profesor Schwab, afirmó que la cuarta revolución industrial o también calificada como industria 4.0, está fusionando todos los aspectos digitales que conocemos, creando nuevas oportunidades y peligros potenciales para aquellas empresas que no sean capaces de adaptarse a los nuevos cambios.

La transformación digital, nos indica que estamos ante una nueva revolución industrial, la cuarta revolución industrial, caracterizada principalmente por una mayor velocidad de cambio y por una mayor amplitud y profundidad. Actualmente la velocidad de cambio y la amplitud que abarca esta transformación es exponencial, no hay apenas industrias que estén al margen de los cambios producidos por los avances digitales. Sin embargo, la transformación digital no es el final de esta revolución. La inteligencia artificial o IA, entendida como la habilidad de los ordenadores para hacer actividades que normalmente requieren inteligencia humana (Rouhiainen, 2018), podemos afirmar que es el próximo y quien sabe si último paso a esta revolución. Actualmente, el uso de la IA se basa en ayudar a los humanos a desarrollar su tarea con mayor velocidad o una mayor facilidad,

disfrutando por lo tanto de una mayor eficiencia. No obstante, debemos de estar atentos para prevenir las posibles amenazas o desventajas que la proliferación de la IA pueda ocasionar.

b. Definición

En la actualidad, podemos afirmar que el concepto de transformación digital se ha convertido en un concepto “mainstream”, una tendencia o moda dominante, en empresas de todo el mundo. La transformación digital, como hemos visto, se enmarca dentro de la cuarta revolución industrial que estamos viviendo, sin embargo, este concepto es un poco abstracto a la hora de materializarlo en las empresas.

La transformación digital surge por la integración y explotación de las nuevas tecnologías digitales denominadas SMACiT: Social (Redes sociales), Mobile (Dispositivos móviles), Analytics (Análisis de datos), Cloud computing (Operaciones en la nube) e Internet of Things (Internet de las cosas). Esta transformación supone uno de los mayores retos a los que se enfrentan las organizaciones en la actualidad, ninguna es inmune a sus efectos y del éxito de su asimilación dependerá el desempeño futuro de las mismas (González).

Afecta a aquellas empresas y/o sectores cuyas estructuras se hayan quedado obsoletas o se han quedado con un modelo “clásico”. Aquellas que les ha costado o no han adaptado sus procesos internos a nuevas tecnologías más ágiles, con una cultura organizacional que pueda aprovechar las herramientas tecnológicas en beneficio del desarrollo de la organización, generando una adaptación al cambio que se despliega al interior de las organizaciones para desarrollar una cultura digital (Carrillo, 2018). También se da ante la necesidad imperiosa de sus clientes de un cambio en su modelo de negocio o la industria. La integración y explotación de las nuevas tecnologías digitales se ha convertido en uno de los mayores problemas a los que se enfrentan las empresas: ninguna es inmune a sus efectos y del éxito de su asimilación dependerá el desempeño futuro de las mismas (Hess et al., 2016; Kane et al., 2015b; Legner et al., 2017; Sebastián et al., 2017) ya que tienen la capacidad para transformar los productos, servicios, operaciones, e incluso los modelos de negocio de las empresas, así como su entorno competitivo (Fichman et al., 2014; Hess et al., 2016; Lucas Jr. et al., 2013; Yoo et al., 2012).

Son muchas las definiciones que giran en torno a la transformación digital, sin embargo, aún no se ha encontrado una definición que sea aceptada universalmente. Son muchas los

autores que han desarrollado su propia definición e interpretación para este término, entre estas destaco:

“El uso de tecnología para mejorar radicalmente el desempeño o el alcance de las empresas” (Westerman, 2014).

“La transformación digital implica aprovechar las tecnologías digitales para permitir importantes mejoras comerciales, como mejorar la experiencia del cliente o crear nuevos modelos comerciales” (Piccinini, 2015).

“Uso de tecnologías digitales para mejorar radicalmente el desempeño de la empresa”.
Bekkhuis (2016).

“La transformación digital es la transformación profunda y acelerada de las actividades, los procesos, las competencias y los modelos comerciales para aprovechar al máximo los cambios y las oportunidades que brindan las tecnologías digitales y su impacto en la sociedad de una manera estratégica y priorizada” (Demirkan, 2016).

“Los cambios que pueden producir las tecnologías digitales en el modelo de negocio de una empresa, que dan como resultado productos o estructuras organizativas modificadas o automatización de procesos” (Clohessy 2017).

Su importancia nos lleva a preguntarnos el porqué de la transformación digital, por qué es necesario que las empresas se digitalicen y qué elementos tienen en común todas las definiciones. Si observamos el patrón común de estas, vemos que la importancia reside principalmente en dos factores, los cambios en los hábitos de los clientes y el modelo de negocio. Como indica Berman (2012), será necesario desarrollar un nuevo portfolio de capacidades de transformación digital que permita a las organizaciones la flexibilidad y capacidad de respuesta ante los rápidos cambios requeridos para generar nuevas propuestas de valor para los clientes y transformar los modelos operativos.

En cuanto a los clientes, el interés en estos reside en la remodelación de la propuesta de valor para el cliente. Transformando las operaciones de la empresa mediante el uso de las tecnologías digitales para una mayor interacción y colaboración por parte de este. La transformación de sus modelos de negocio busca desarrollar nuevas capacidades con las cuales hacer frente a las nuevas necesidades y exigencias de los clientes. El cliente se ha convertido en el centro de la cuarta revolución industrial, entendido cliente

como empresa o consumidor final. El mejorar la satisfacción del cliente, sus expectativas, será el eje central en torno a cuál giren las transformaciones digitales. Las nuevas tecnologías digitales hacen que la relación con los clientes cambie a un ritmo acelerado, lo consumidores utilizan sus dispositivos para estar conectados de forma continua. Es por ese motivo que las compañías deben de adquirir un compromiso con el cliente e interactuar con ellos de forma continua.

Por parte del modelo de negocio y la viabilidad de este, la transformación digital es clave para mantener la competitividad de las organizaciones y su desarrollo futuro. Las compañías líderes deberán transformar sus operaciones mediante el uso de las tecnologías digitales para conseguir una estrategia de negocio digital que responda a los continuos cambios y por lo tanto convertirse en el líder del mercado. Transformar las empresas es tan imprescindible como que su propia supervivencia dependerá de dicha transformación. Y no hacerlo es tan peligroso como lo fue negarse a otros avances históricos tales como la mecanización del campo o la automatización de procesos industriales, por poner varios ejemplos de hace unas décadas.

Las empresas no han sido ajenas a este fenómeno, han tenido que adaptarse para atender las demandas de sus clientes e incluso modificar su modelo de negocio. Podemos afirmar que hay ciertas empresas y sectores con una mayor tendencia hacia la digitalización. Entre estas destacamos el sector bancario, objeto de estudio de este trabajo, el cual durante los últimos años ha tenido que actualizarse debido a factores como la pandemia Covid 19, la alta penetración de los *smartphones* como canal favorito de los usuarios o la búsqueda de reducción de costes.

3. FASES Y ETAPAS DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Los hábitos cambiantes de los consumidores y el nuevo entorno competitivo obligan a los bancos a afrontar con premura su digitalización para no quedarse atrás en un mercado en plena transformación (Tuesa, 2015).

Del mismo modo que ocurre con su definición, la literatura no nos ofrece un proceso conciso que nos permita definir cuáles son las etapas de una transformación digital. Sin embargo, tomando como referencia ejemplos reales de transformación digital, como el que más tarde estudiaremos, podemos diferenciar ciertos patrones comunes que permiten a las empresas posicionarse en el nuevo ecosistema digital.

Para explicar las fases y etapas de la transformación digital, utilizaremos el sector bancario en concreto, el cual analizamos durante este trabajo. En este, podemos identificar que el proceso de transformación digital consta de tres etapas: cambios en la oferta, cambios en el modelo de negocio y por último ejecución de los procesos y operaciones. Para lograr una transformación digital exitosa, en la implantación de estos cambios, se debe destacar en velocidad, escala y valor.

a. Cambios en la oferta y la demanda

Tal y como anticipábamos, el proceso de transformación digital se inicia con el posicionamiento del cliente como eje central de las operaciones. La era digital ha dado el control al cliente (Flor, 2015). Ahora, mejor informados, con menores costes de cambio, los clientes han adquirido un control que hace años carecían.

Steve Jobs, en una conferencia en la cual compareció en 1997, insistió vehementemente en que la experiencia del consumidor se debía erigir como el fundamento de la competitividad de los negocios. Ahora será competitiva únicamente aquella empresa que sea capaz de ofrecer una mejor experiencia para el consumidor y, por tanto, deberá centrarse en lo que él quiere, con preferencia a qué puede ofrecerle.

Cientes cada vez están más formados, acostumbrados al uso cotidiano de las tecnologías digitales exigen cambios en las industrias y sectores. Identificar los cambios y sacar provecho esto deberá ser primordial para las empresas. En este aspecto, cobra gran importancia el *Big Data*, o análisis masivo de datos, el sector bancario cuenta con enormes cantidades de datos de sus clientes (edad, domicilio, empresa en la que trabajan...) estos pueden ser utilizados para identificar mejor los cambios y necesidades y generar una respuesta acorde.

Gartner, una de las mayores empresas consultoras y de investigación de las tecnologías de la información del mundo, muestra que el 89% de las compañías creen que la experiencia del consumidor será su base primaria de competición en 2016, contrapuesto al 36% que representaba hace cuatro años. La investigación también muestra que la intención de tres cuartos de las empresas encuestadas es incrementar el gasto desde 2015 en tecnologías encaminadas a mejorar la experiencia del consumidor. Por otra parte, un estudio global llevado a cabo por McKinsey aporta evidencia que de todas las vertientes de la transformación digital de la empresa, la experiencia del consumidor digital es la

primera tanto en prioridad como en gasto, por encima de la innovación digital en modelos de negocio y procesos (Flor, 2015).

b. Cambios en el modelo de negocio

Una segunda etapa de reacción. En los últimos años, startups de alto componente tecnológico han irrumpido en el sector financiero aprovechando la brecha existente entre las nuevas demandas de los clientes y los servicios, en ocasiones obsoletos, que ofrecen los bancos tradicionales, lastrados por el peso de su regulación, estructura y cultura corporativa (Tuesta, 2015). Ante esta situación, los bancos, conscientes del poder que los clientes tienen y de sus nuevas necesidades, tratan de cambiar y revertir esta situación ofreciendo una nueva oferta a sus consumidores. Tratando de lograr este cometido, llevarán cabo cambios en su modelo de negocio, entre el cual se encuentran cambios en la estrategia, la organización y, por último, en las operaciones.

i. Estrategia

Los modelos de negocio tradicionales se están viendo amenazados por los disruptores digitales, la competencia está cambiando constantemente con la aparición de pequeñas empresas que, con ayuda de la tecnología digital, son capaces de capitalizar alternativas a los modelos de negocio de antaño (Flor, 2015). Actualmente toda estrategia empresarial debe estar ligada a lo digital, obligando a reinventar sus modelos de negocio. Los líderes empresariales deberán de pensar de manera diferente y analizar las situaciones de una manera distinta a la que solían hacerlo.

En la definición de la estrategia, cobrará especial importancia el análisis de datos. Como mencionábamos anteriormente, el *Big Data*, o el análisis de grandes volúmenes de datos de forma masiva (Morente, 2019), sirve de gran utilidad en este ámbito. La correcta utilización de esta información permite generar y explotar nuevas ideas. Toda esta información imprescindible está almacenada en enormes bases de datos a las que se puede acceder de manera rápida y sencilla (Anderson & Ferguson, 2018). La modelización y la simulación digital, nos permite desarrollar y probar nuevos productos de manera más fácil, rápida y económica (Manly, 2018). Podemos adelantar el éxito o fracaso de un nuevo producto gracias a tales herramientas, lo que antes supondría enormes cantidades de tiempo y dinero, hoy en día se transforma en un proceso más sencillo.

Los nuevos proyectos digitales requieren generar y procesar ágilmente grandes volúmenes de información provenientes de distintos canales. Una estrategia capaz de

ofrecer soluciones convenientes y sencillas que satisfagan, además, las demandas de inmediatez y total disponibilidad de los clientes digitales es necesaria. Crear una infraestructura lo suficientemente modular para integrar rápidamente las nuevas tecnologías y para adaptarse a los requerimientos cambiantes del negocio, es el gran reto de las industrias en esta etapa.

En definitiva, podemos afirmar que el objetivo es transformar profundamente la plataforma tecnológica para convertirla en una infraestructura más modular y flexible que permita integrar nuevas tecnologías, así como dotar de mayor agilidad al desarrollo de nuevos productos (Tuesta, 2015).

ii. Organización

Para conseguir alcanzar mejoras en la eficiencia y en la productividad de las instituciones no es suficiente una revolución tecnológica. La transformación digital considera productos y servicios, operaciones, procesos y modelos de negocio completamente nuevos y eficaces. Por ello, para que estas reformas sean efectivas y prosperen, es necesaria una organización empresarial con capacidad digital. Las entidades en esta etapa de la transformación digital se enfrentan a profundos cambios organizativos destinados a simplificar su estructura y su modelo operativo para ganar así agilidad en la toma de decisiones y centrar verdaderamente la estrategia en el cliente y en la omnicanalidad (Tuesa, 2015).

Es tan importante saber cómo acceder a las capacidades que se precisan, como tener claro cuáles son estas necesidades. Para lograrlas, las habilidades técnicas son imprescindibles y en este ámbito, la empresa ha de contar con figuras expertas en campos específicos: científicos de datos para realizar provechosos análisis de datos, ingenieros de software que dominen los dispositivos y capacidades móviles, personas con un profundo conocimiento de la industria, profesionales con experiencia en comercio electrónico y técnicos con experiencia en la Industria 4.0 y en el internet de las cosas. Para lograr dicha transformación es necesario que, desde el equipo de recursos humanos, quienes inician el reclutamiento digital, hasta el CEO, estén comprometidos.

Anticipándonos a los problemas de la digitalización, un cambio en la organización implica una enorme inversión y costes de cambio. Toda empresa que quiera adaptarse a los nuevos entornos digitales deberá invertir tanto en personal capacitado para ello como

en Investigación y Desarrollo (I+D). La creación de este departamento, la evolución y mejora de este, es crucial en el nuevo papel de la compañía.

Es también en esta etapa del camino hacia la digitalización en la que las entidades se plantean automatizar procesos que permitan eliminar tareas manuales y repetitivas, mejorando la eficiencia y aportando mayor agilidad a todo el sistema (Tuesa, 2015). Ya no sólo se centra en tareas del *back office*, sino que se implementan procesos automáticos en el *front office* para atraer y fidelizar al cliente, siendo necesario el reclutamiento de personal digitalmente capaz, para ello, desde el departamento de RRHH deberán de estar alineados con la transformación digital.

Como resumen, las organización digitales se centran siempre en las necesidades y deseos de sus clientes; son ágiles en sus respuestas, tanto en la toma de decisiones como en la asignación de recursos; son experimentales, es decir, están diseñados para que se prueben, se fallen y se mejoren rápidamente; son simples y estandarizados, con roles y responsabilidades muy claras; están enfocadas a la excelencia operativa para conseguir que sean disciplinadas, eficientes y competitivas; son empoderadas y responsables.

iii. Cambios en los procesos/operaciones

Una vez que se ha transformado la estrategia empresarial, inculcando una cultura digital en esta, se ha de ser precavido con la ejecución de los nuevos procesos pues si su ejecución no es perfecta, la totalidad del proceso de transformación digital fracasará. En ocasiones, los productos y servicios que la empresa ofrece serán sustituidos por una nueva tecnología digital, provocando que la empresa asentada deba transformarse, buscar nuevas fuentes de beneficios, nuevos canales, explorar nuevos mercados...

La reinención de la estrategia empresarial, o la modificación de la estructura organizativa no tiene por qué limitarse a grandes disrupciones digitales. Los nuevos modelos de negocio no tienen que ser disruptivos para crear valor. Una empresa puede crear valor a través de un modelo de negocio existente, proponiendo otro tipo de valor (Flor, 2015).

La apertura a nuevos canales se plantea como una alternativa para esos cambios en los procesos. Desde finales de los años 90, las entidades financieras ofrecen sus servicios a través de internet. Según un estudio realizado por la consultora KPMG, casi el 50% de los productos financieros vendidos en 2020, fueron a través de internet. Debido a los cambios en la demanda, y la aparición de nuevos competidores, las empresas han de

intensificar el acceso a nuevos canales ofreciendo una distribución a través de los dispositivos móviles.

De igual modo, las nuevas entidades financieras han de desarrollar nuevos productos digitales. En una primera etapa de digitalización, las entidades han de incorporar a su estructura tecnológica existente, nuevos sistemas más digitales y complejos integrados en las arquitecturas anteriores.

4. PROBLEMAS DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Son muchos los retos a los cuales deben hacer frente las entidades financieras para convertirse digitalmente, según Herráiz (2015). Tal y como anticipábamos al comienzo de este trabajo, la digitalización supone gran fuente de oportunidades para aquellas empresas y sectores que decidan llevarla a cabo, sin embargo, en numerosos casos conlleva una serie de retos y problemas que estos han de afrontar. Los cambios provocados en las organizaciones por los procesos de digitalización son habitualmente profundos y afectan de forma transversal a todas las áreas y departamentos, a los procesos y procedimientos de trabajo, a la organización de los recursos humanos, a los roles de las personas...(Vela, 2020).

En un entorno tan cambiante como es la banca, se propone una clasificación de los retos que la empresa ha de afrontar y que se engloban en las siglas **TNC**, clasificación usada por Segura (2017) y que comprende los siguientes conceptos: **Tecnología**, que pasa a ser una herramienta estratégica para la organización. **Negocio**, que cada vez está más presente en los canales digitales. **Cliente**, protagonista al que se le pretende ofrecer una experiencia valiosa en los canales digitales (Marco, 2020).

Tecnología

La implantación y desarrollo tecnológico se convierte en un pilar imprescindible en el proceso de transformación digital, ha pasado de ser una simple herramienta que nos facilite la eficiencia a convertirse en un objetivo. El uso de la tecnología es un objetivo estratégico para las empresas y, por lo tanto, el desconocimiento de esta puede convertirse en un hándicap para aquellos sectores o empresas que no hagan uso de ella. Como dijo Bill Gates, conocido empresario y emblemático cofundador de Microsoft, "habrá dos tipos de negocios en el siglo XXI: aquellos que estén en el Internet y aquellos que ya no existan" (Flor García, 2015).

La coordinación de los procesos internos de la empresa como ecuación para dar una mejor y más rápida respuesta al cliente es un cambio que la empresa aspira a promover. Para ello, conceptos como la coordinación o la colaboración se presentan como esenciales, concluyendo que la información entre áreas es la que va a permitir obtener estos resultados deseado (Marco, 2017). Los diferentes trabajadores han de adaptarse al uso de la tecnología en su vida diaria, esto supone un nuevo reto para las empresas. Como indicábamos al principio de este trabajo, la cuarta revolución industrial, se caracteriza por una gran velocidad de cambio. La velocidad a la cual se incorporan las nuevas tecnologías digitales en la empresa es muy elevada, esto hace que los trabajadores tengan que adaptarse bruscamente al uso de esta.

Para poder poner en marcha una cultura enfocada en la tecnología, la dirección de las entidades necesita liderar la transición hacia un modelo que permita una mejor integración entre áreas (Segura, 2020). La formación que los diferentes empleados obtengan al respecto será crucial en el impulso de la transformación digital. El punto de partida, por tanto, comienza en los empleados, quienes, mediante su bagaje profesional, su diferente capacidad de aprendizaje y su experiencia puedan ser los impulsores de la transformación digital.

Que las personas sean el motor de cambio, implica un cambio organizacional, en este, el departamento de recursos humanos deberá captar, retener y gestionar el nuevo talento digital: El éxito o fracaso de la adopción tecnológica dependerá de la habilidad de las entidades de atraer personas con talento digital, situándolas en aquellas áreas estratégicas que generen un valor diferencial para la compañía. En un entorno dinámico en el cual los cambios son tan acelerados, los bancos necesitan perfiles laborales multidisciplinares, emprendedores y apasionados de la tecnología que se adapten rápidamente a los cambios (Segura, 2020).

Sin embargo, el gran reto, proviene de aquellas personas que no estén tan familiarizadas con las tecnologías digitales. Será labor muy importante el hacer sentir a aquellas personas que aún forman parte de la organización. Para ello, la organización deberá formarlas o en su lugar, reubicarlas en áreas en donde sus conocimientos no digitales, puedan ser de utilidad.

Negocio

El incremento en el uso de los dispositivos digitales de manera habitual por parte de los usuarios ha hecho que las compañías, y especialmente el sector bancario, tenga que adaptarse, reinventar su modelo de negocio para poder continuar con su labor. El ascenso de las nuevas generaciones exige a las entidades bancarias una transformación en su modelo de negocio existente por otro más novedoso (Segura, 2020). Un modelo en el cual los usuarios y clientes tengan la posibilidad de realizar la mayor parte de sus tareas o transacciones a través de diversos medios electrónicos.

La tecnología no solo permite incrementar márgenes o reducir costes, sino que permite crear nuevas fuentes de ingresos alternativas por lo que más allá del uso de la tecnología por parte de los empleados, es necesario la integración de esta en la idiosincrasia de la empresa. Adquirir o desarrollar en el seno de la empresa esta tecnología, es una nueva dificultad para la empresa. Este camino hacia la innovación tecnológica requiere de la rápida adaptación a las tecnologías, así como la innovación propia para intentar conseguir una ventaja competitiva.

La transición tecnológica en el ADN de las compañías supone el principal reto para estas, pues conlleva elevados costes de cambio y elevadas inversiones tecnológicas iniciales. Las cuales no todas las compañías pueden hacerlos frente. Tal y como hemos repetido a lo largo del trabajo, crecer y sobrevivir, ese es el mantra que hoy en día las compañías han de seguir. Sin embargo, en un entorno tan competitivo como el actual, pocas pueden hacer frente a dichos elevados costes de cambio, y por lo tanto, supone una limitación en su crecimiento.

Cliente

El cliente como protagonista, este es el lema que mueve la transformación digital de las compañías. Situar al cliente en el eje central de la atención es fundamental para construir una cultura tecnológica en la organización mediante el avance de los canales digitales.

Las nuevas generaciones son más influenciables a través de la experiencia de cliente que reciben, valorando positivamente la personalización de los servicios que ofrecen las entidades. Según Slotnisky (2014), “lograr una mejora en la experiencia de cliente implica primero conocer cómo se sienten éstos al vincularse con la entidad”. Es decir, es necesario analizar cuál es el recorrido que realizan los clientes cuando estos interactúan con la

marca. Esto se puede realizar a través del *customer journey map*, una herramienta de análisis que permita comprender cómo es esta experiencia, a diferencia de otras herramientas permite enfocarse en los sentimientos y emociones que emergen del usuario. Los principales objetivos perseguidos con el *customer journey map* son:

-Comprender y redefinir la experiencia de los clientes: conocer su experiencia actual, identificar los puntos en los que el cliente se siente más cómodo, o por el contrario, aquellos con los cuales se siente más disconforme.

-Alinear la visión externa e interna: permite interpretar el modo en el que el cliente interactúa frente a los distintos estímulos. Mediante esto, se consigue alinear ambas visiones, la entidad y la del usuario.

Del mismo modo, el cliente juega un papel crucial en las nuevas empresas, teniendo la capacidad de ejercer enormes cambios en estas a través de la publicidad que estos den a las compañías. El cliente tiene a su disposición foros e información consistente en el feedback de otros usuarios para la elección de una u otra compañía. A su vez, este puede dar su propia opinión, compartiendo sus experiencias que posteriormente puedan ser valorados por otros usuarios, configurando uno de los elementos de marketing más importantes.

No debemos olvidar que los clientes se han visto beneficiados por muchas de las mejoras que las empresas han introducido para ellos, sin embargo, estos cambios también provocan ciertas dificultades en cuanto a la adaptación. Pueden darse dificultades de uso o comprensión por parte de quien no está habituado a manejar una herramienta concreta, generando por lo tanto un sentimiento de insatisfacción entre aquellos que en su día a día tienen un menor uso de la tecnología.

5. ANÁLISIS DEL SECTOR BANCARIO. INTRODUCCIÓN A LOS NEOBANCOS

Como anticipábamos, el sector bancario ha sido uno de los sectores que más se ha visto afectado por el proceso de la digitalización. Este sector, está siendo partícipe de una auténtica transformación tecnológica de su negocio modelo de negocio. Tras una profunda reestructuración del sector de manera global, la cual ha supuesto una reducción de los márgenes de rentabilidad y un mayor control normativo. Las entidades afrontan ahora el importante reto de la digitalización de sus servicios no sólo con el objetivo de

ahorrar costes, sino también de atender a las nuevas exigencias de los clientes que demandan una banca más abierta y accesible desde cualquier dispositivo. Actualmente, con un dispositivo móvil puedes abrir cuentas que te permiten manejar libremente el dinero sin costes ni comisiones. De la misma manera se optimizan los recursos disponibles, tanto financieros como los recursos humanos con el desarrollo de capacidades y cambios en la organización, cultura y agilidad para asegurar un crecimiento rentable (Carrillo, 2018). Según ING, en 2018 el 64% de los poseedores de smartphones usaron este aparato con fines bancarios (Hopkinson et al., 2019) y que desde 2010 el número de usuarios de banca electrónica se ha incrementado en un 64,5% (Valero et al., 2020).

El entorno competitivo de la banca mundial en general es totalmente distinto al de hace tan solo una década (Segura, 2017). La extensión de la tecnología al ámbito financiero ha originado la entrada de competidores disruptivos como las *fintech* de “*financial*” y “*technology*”, se puede definir como un movimiento en el cual las empresas quieren cambiar los servicios financieros utilizando la tecnología, con estructuras organizativas más flexibles que les permiten adaptarse rápidamente a las preferencias de los diferentes usuarios. Estas empresas son punteras en el lanzamiento de nuevos servicios bancarios que, con herramientas como el *big data* y el *cloud*, generarán grandes oportunidades para el desarrollo futuro del sector bancario.

a. Definición y tipos de Neobanco

Las empresas Fintech parece que surgen como uno de los principales “culpables” de esta tendencia cambiante hacia la banca electrónica. Estas entidades están ganando cada vez más importancia en el panorama bancario global (Aguilera, 2021). Dan lugar a los Neobancos, los nuevos bancos digitales, los cuales se presentan como los nuevos sustitos a los bancos tradicionales. Vuelve a ocurrir que no tenemos una definición generalizada que nos permita caracterizar a estas entidades, sin embargo, entre las más aceptadas encontramos:

“bancos totalmente digitales que pretenden satisfacer las necesidades financieras básicas de la mayoría de las personas” (Valero, 2020).

“un nuevo tipo de banco que es totalmente digital, sin sucursales físicas, y de propiedad 100% independiente” (Hopkinson, 2019).

“empresas de reciente creación que utilizan soluciones digitales para ofrecer nuevos modelos de negocio asociados con el sector financiero” (Segura, 2017).

“Los Neobancos son aquellas Fintech que ofrecen distintos servicios financieros a través de dispositivos electrónicos como una app de móvil, es decir, son 100% online” (Streeter, 2020).

“la innovación financiera posibilitada por la tecnología que podría dar lugar a nuevos modelos de negocio, aplicaciones, procesos o productos con un efecto material asociado en los mercados e instituciones financieras y en la prestación de servicios financieros” (FSB, 2019).

Carlos López-Monctezuma, director global de Open Banking en BBVA, los define como entidades puramente digitales, que presentan un enfoque de negocio basado en el tratamiento de los datos para suplir las necesidades de los consumidores y darles lo que quieren.

Dentro del concepto de Neobanco, podemos identificar distintos tipos, grupos que se dividen en función del tipo de licencia bancaria para operar de estos y el tipo de respaldo económico que posean. Estas características nos permiten diferenciar entre:

- Por un lado, aquellos bancos con licencia bancaria, entendida como un tipo de licencia que capacita a ofrecer un número de cuenta corriente o IBAN del país en el que opera, y funcionan como entidades de crédito, o bancos tradicionales (2021). Es decir, son aquellos bancos sin sucursales físicas, que operan como una entidad bancaria tradicional, sin embargo, tienen un alto grado de digitalización. La licencia bancaria permite a las Fintech ejercer como un banco sin necesidad de un tercero para gestionar las operaciones. Esto ofrece a los usuarios la posibilidad de optar a los mismos servicios que un banco tradicional, pero a una escala más flexible. Entre los cuales podemos destacar Revolut, o N26, que posteriormente analizaremos.
- Encontramos también, aquellos que carecen de licencia bancaria licencia bancaria, y que por lo tanto poseen licencia de dinero electrónico, entendida como un tipo de licencia que permite a los Neobancos que un cliente pueda recibir, enviar y almacenar dinero electrónico. Al no poseer licencia bancaria, suelen operar colaborativamente con otra entidad poseedora de esta, como puede ser Bnext (Aguilera, 2021).

- Por último, los bancos plenamente digitales. Estos pertenecen al mismo grupo que los bancos tradicionales.

b. Características de los Neobancos

Los Neobancos se caracterizan por presentar un modelo de negocio diferente al de la banca tradicional (Aguilera, 2021). Sus características, diferentes e innovadoras frente a las de los bancos tradicionales les permiten captar nuevos clientes.

Probablemente el elemento más diferenciador sea la ausencia de oficinas físicas y/o un número muy bajo de estas. Los Neobancos no tienen una red de sucursales, un gran número de personal de atención al cliente, o sistemas informáticos heredados para ser apoyados” (O’Chee, 2020). Este factor les permite tener una estructura diferenciadora en cuanto a costes, pues reduce considerablemente los gastos de las entidades. La ausencia de sucursales físicas y la completa digitalización de sus servicios permite a estas entidades implementar mejoras con mayor velocidad, lo que se traduce en menores costes y un uso más eficiente de sus recursos (Aguilera, 2021).

Los Neobancos tratan de ofrecer a sus clientes productos y servicios que se ajusten a sus necesidades, por ese motivo ofrecen productos financieros similares a los bancos convencionales pero simplificados. El objetivo es tratar de eficientar los procesos, los bancos convencionales no son muy eficientes en el servicio a los clientes. Por ese motivo, los Neobancos ofrecen servicios muy sencillos que, por medio de aplicaciones intuitivas, los clientes pueden contratar y gestionar los servicios de manera ágil y cómoda. Los servicios que ofrecen las entidades financieras se conciben como una de las grandes diferencias entre los dos tipos de banca (Rueda,2020). Una menor oferta de productos permite a estas nuevas entidades focalizar sus esfuerzos y por lo tanto ofrecer productos de alta calidad con una fácil accesibilidad.

Mayor transparencia e inmediatez, el sistema financiero ha dado una vuelta de campana en el desarrollo de la digitalización con la introducción del *ecommerce*, comercio electrónico basado en la compra y venta de productos y servicios con el uso de Internet como intermediario (Díaz, 2020).

Estas características nos llevan a definir cuáles son sus conceptos clave. Aquellas ventajas de los bancos digitales sobre los cuales los Neobancos han desarrollado su innovador y exitoso modelo de negocio:

i. Nuevos canales y menores barreras de entrada

Hoy en día, según los últimos estudios realizados por la consultora KPMG, entre un 15% y un 20% de los clientes utiliza la banca electrónica como principal medio para realizar sus gestiones. Casi un 50% de los productos financieros fueron vendidos a través de internet en 2020, una gran mayoría sigue confiando en las oficinas y el resto utiliza el canal online, el cual se definió como el paso intermedio entre lo más tradicional y el punto hacia donde nos dirigimos.

Hasta hace cinco años, todas las operaciones financieras requerían de la presencia física del cliente en la oficina bancaria, sin embargo, la tecnología ha introducido la posibilidad de llevar a cabo en bancos como el BBVA el 90% las operaciones de la mano de un *Smartphone* (Pérez, 2018). La pandemia y la alta penetración de los *smartphones* en la sociedad sitúa el teléfono móvil como canal favorito de los usuarios tanto para controlar sus finanzas como para operar por conveniencia (KPMG, 2021).

Estos datos nos indican cambios en la demanda de los consumidores, haciendo que los nuevos bancos tengan que buscar nuevos canales a través de los cuales poder acceder a los clientes. Como hemos visto, la digitalización facilita enormemente este proceso pues los nuevos consumidores prefieren canales digitales. La irrupción de los smartphones en la vida diaria de los usuarios ha facilitado significativamente este aspecto.

Del mismo modo, no solo se ven afectados por un mayor y mejor acceso a nuevos canales; sino que disponen de barreras de entrada menores en comparación con otros bancos. De acuerdo con Sukhjot Basi, cofundador y director general del Banco Yogi, que los Neobancos tengan una menor barrera de entrada supone que pueden optar a una cantidad mayor de clientes, aceptando individuos que no cumplirían los requisitos para obtener una cuenta bancaria en un banco tradicional (Ballard, 2018).

ii. Modelos más eficaces y reducción de costes

La transformación digital permite un análisis de datos en profundidad que ocasiona la posibilidad de crear una experiencia más personal para el usuario, lo que hace que aumente directamente la permanencia y el compromiso de los mismos con la marca (Marco, 2020). El *Big Data* elaborado por estas nuevas plataformas permite ofrecer servicios mejorados y con muchas novedades, que se adaptan mejor a las necesidades actuales, creando experiencias más satisfactorias y por lo tanto un mejor servicio, lo que, a su vez, acaba aumentando los ingresos (Marco, 2020). A parte del uso del *Big Data*, el

uso del *cloud computing*, o también llamada “la nube”, se traduce en que los bancos no tienen que invertir grandes volúmenes de recursos en hardware, software y mano de obra relacionada con este servicio. Los beneficios que presenta la adopción de las plataformas *cloud* para las empresas van más allá del ahorro de costes. Dentro de la dirección de los bancos, lejos de limitarse al aumento de la eficiencia de los procesos básicos, se contempla como una solución estratégica que tendrá sin duda un fuerte impacto en el desarrollo de ventajas competitivas (Segura, 2017).

Por otro lado, la ausencia de sucursales físicas y la completa digitalización de sus servicios permite a estas entidades implementar mejoras con mayor velocidad, lo que se traduce en menores costes y un uso más eficiente de sus recursos. Resulta relevante la cuestión de que gracias al modelo 100% digital basado en la integración de múltiples redes de servicios que estas empresas acogen desde su creación, la velocidad en la implementación de cambios es mucho mayor al de la banca tradicional, cuyos sistemas son altamente costosos y de lenta implementación (Wilkinson et al., 2019).

iii. Experiencia del consumidor

Se trata este de uno de sus principales modos de creación de valor. Al comienzo del trabajo, destacábamos que uno de los factores de la digitalización es identificar los cambios en los hábitos de los consumidores, y saber responder ante estos. Encontramos una clara tendencia a la suscripción de servicios financieros. El cliente ha transformado sus hábitos desde una posición de querer comprar o adquirir a preferir por uso (KPMG, 2021). Cobraba gran importancia el *customer journey* y alternativas para lograr la fidelización del cliente, pues el objetivo de los Neobancos es tratar de ofrecer a sus clientes productos y servicios que se ajusten a sus nuevas necesidades, por medio del uso de aplicaciones intuitivas y simples, y a inexistente o muy bajo coste (Aguilera, 2021). La experiencia de usuario es la característica más valorada por los clientes bancarios a la hora de utilizar los canales digitales de las entidades financieras. Motivado principalmente por la experiencia de usuario que ofrecen otros proveedores de servicios en otros sectores (KPMG, 2021).

c. Críticas

A pesar de todas estas cuestiones positivas y favorables para el desarrollo de este tipo de *Fintech*, Hopkinson et al. (2019) afirman que de los mayores desafíos a afrontar por los Neobancos son: la obtención de confianza por parte del consumidor, al ser la reputación y experiencia dos elementos clave a la hora de elegir entidad bancaria, el obtener una

sólida base de clientes para consolidar su posición y, por último, cuestiones relativas a regulación y seguridad.

La confianza es uno de los grandes desafíos a los cuales se enfrenta la banca. La incertidumbre y la novedad puede generar rechazo entre los nuevos clientes, quienes, acostumbrados a los bancos tradicionales, con una oficina física y con una amplia gama de servicios. Algo que los Neobancos no pueden ofrecer al tener un modelo de negocio más versátil. Este aspecto puede generar rechazo entre los clientes de edad más avanzada, y por el contrario curiosidad entre los clientes más jóvenes.

La regulación es otro factor que afecta a estas entidades puesto que las normas que atañen a la regulación de estas nuevas herramientas tecnológicas están actualmente en proceso de elaboración y/o actualización. El hecho de que sea una solución reciente supone que todavía se deba prestar atención a los cambios normativos en cada país específicamente antes de su implementación (Segura, 2017).

Pero sin duda, el mayor desafío al cual se enfrentan estas nuevas entidades de crédito es la seguridad. Garantizar la seguridad de los datos es una de las preocupaciones fundamentales de la entidad. Es necesario demandar las últimas soluciones informáticas que aseguren el cumplimiento de los rígidos estándares de seguridad establecidos en el sector (Segura, 2017). A pesar de que la banca es uno de los objetivos más recurrentes de los *hackers* y ciberataques, es cierto que también es uno de los sectores que más preparados están a nivel de seguridad online. Será crucial que los nuevos bancos, puedan proteger a sus clientes frente amenazas como el *Phising*, o la adquisición fraudulenta de información confidencial de los clientes, *Carding*, el uso ilegal de las actividades relacionadas con el *phishing* (Segura, 2017) o el *Malware* Bancario, o *software* malicioso que permite hacerse con el control de los dispositivos de los usuarios y robar información confidencial de estos.

6. CASO N26

a. Justificación estudio del caso

Como mencionábamos al principio del trabajo, nuestros objetivos eran analizar qué es la transformación digital, por qué se da y cuáles son los pasos a seguir hasta lograr dicho proceso en las distintas empresas y sectores. Poníamos especial énfasis en el sector bancario, objeto de estudio de este trabajo, para analizar cómo la transformación digital

ha afectado a este sector. Llegamos a la conclusión de que la transformación digital no se presenta como una opción, sino como una obligación para las empresas que quieran continuar su actividad laboral en un futuro cada vez más digitalizado, teniendo estas que lidiar con los diferentes problemas que surjan de este proceso.

A continuación, analizábamos el sector bancario actual y como la irrupción de los Neobancos, o los nuevos bancos digitales, han cambiado completamente el nuevo panorama bancario internacional. Definimos el concepto de Neobanco, qué diferentes tipos de estos nuevos bancos digitales hay, y qué características tienen. Llegamos a la conclusión de que, tres, son las principales ventajas que sus modelos de negocio ofrecen y en los cuales se encuentra su éxito a nivel global. No dejamos de lado, los todavía muy numerosos retos a los cuales se enfrentan este tipo de bancos y que todavía estarán presentes, por lo menos, a corto plazo.

Hemos realizamos todo este trabajo de investigación previo para finalmente poder poner en práctica lo anteriormente aprendido. Para ello, procedemos al estudio de un caso real de éxito en la transformación digital bancaria, el banco alemán N26. A través del estudio de este banco, como mencionábamos en nuestros objetivos, buscamos entender cómo funciona un Neobanco, que ventajas este ofrece y en qué reside su éxito a nivel mundial.

b. Qué es N26

N26, abreviatura de Number 26, es una entidad de origen alemán con sede en Berlín, creada en 2013 con más de 7 millones de clientes a nivel mundial y con presencia en 25 países, 17 de ellos en la Eurozona (N26, 2022). Fundada por Max Stalf y Valentin Tayenthal, el objetivo era crear una entidad que revolucionase el sector bancario, para muchos, un sector que estaba estancado y anticuado. Su objetivo, era crear una entidad que desafiase el sistema para así mejorarlo, creando un banco que garantizase una experiencia bancaria que se adaptase al estilo de vida móvil de hoy en día, apostando por la tecnología y por la modernización.

Pese a fundarse en 2013, no fue hasta 2015 cuando se lanzó al mercado alemán y austriaco con su primer producto, una cuenta bancaria, con IBAN alemán, y una tarjeta bancaria totalmente gratuita. Será en 2019, cuando abran una sucursal en España, lanzando una cuenta bancaria con IBAN español, figurando como una entidad de crédito extranjera comunitaria, diferenciándose así de sus competidores.

Siguiendo con una trayectoria estratosférica, en 2021, cruzaron la meta de los 7 millones de clientes en 24 mercados, y con un equipo de más de 1500 empleados. Pese a ser un banco 100% digital, poseen oficinas en Berlín, Barcelona, Madrid, Milán, París, Viena, Ámsterdam, Belgrado, Nueva York y São Paulo (N26, 2022). Convirtiéndose en la gran entidad financiera que es hoy en día, la cual ha transformado por completo el concepto hasta entonces conocido de la banca tradicional. Posteriormente, analizaremos más en detalle, cuáles son las claves de su éxito.

c. Descripción del sector de los startups en Alemania

Entender la estructura y las facilidades que el gobierno alemán proporciona a las empresas startup y *Fintech* es clave para entender el éxito de este caso. Pese a tener presencia en numerosos países en todo el mundo, tenemos que preguntarnos por qué decidieron desarrollar una *Fintech* en Alemania.

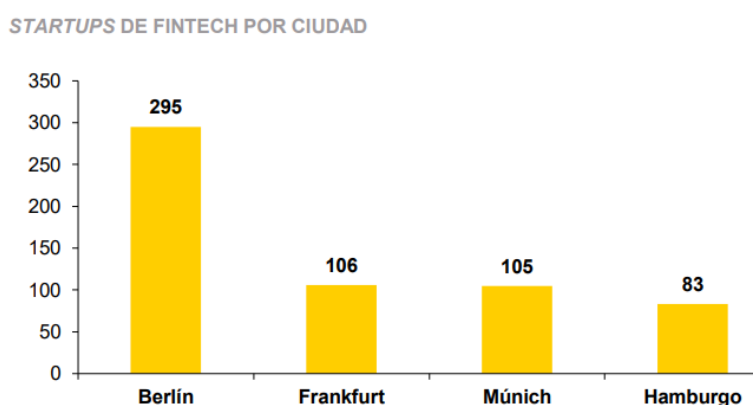
El país germano pertenece a la Unión Europea, la cual está llevando recientemente cambios en su regulación. La modernización de la Directiva de Servicios de Pago (Payment Service Directive – PSD2) en 2018, cuyo objetivo es regular los servicios de pago en la zona de la Unión Europea, ha hecho posible el fácil acceso a este tipo de banca online (Rueda, 2020). Esta nueva regulación permitiría aumentar la competencia en el ámbito de toda Europa, articular mejor los derechos y obligaciones de los usuarios y proveedores de pagos dentro del continente, facilita y hace más segura la banca en línea, con nuevas disposiciones para los pagos y transacciones realizados o recibidos fuera del área económica de la Unión Europea. Además, permitía la eliminación del monopolio de los bancos sobre los datos de los clientes y la concesión de permisos a terceros proveedores de servicios para el uso de estos datos. Este hecho será significativo para la compañía puesto que permitió a N26, dar el salto en 2019 y comenzar a comercializar sus productos en el mercado americano.

En cuanto a las características poblacionales, la UE cuenta con una población cuya edad media, según los datos del Eurostat (2021), es de 42.6 años, con un 20% del total perteneciente a la generación *millennial*, una generación nacida y acostumbrada al uso de la tecnología. Según la misma institución, el 85% de los europeos cuentan con acceso a internet, y más de la mitad de estos utilizan el teléfono móvil para realizar operaciones bancarias en línea. Con la introducción del PSD2, el peso de la generación *millennial* y el desarrollo digitalizado del continente, Europa cuenta con todos los ingredientes para haberse establecido como el continente puntero del mercado de Neobancos (Rueda,

2020), siendo el continente con mayor número de Neobancos y mayor inversión del sector Fintech (Dealroom, 2019).

Concretamente, según los datos que proporciona Mario Buisan, consejero económico y bursal de la embajada española en Berlín (2022), Alemania tiene registradas 1946 startups en 2022. Esta cifra hace que el país se posicione como el sexto país a nivel mundial con más startups. Siendo la mayoría de estas (31%) dedicadas a las TICS, Tecnologías de Información y Comunicación, las ciudades con mayor número de startups es Berlín, ciudad donde se fundó N26, Múnich y Hamburgo. En cuanto a las facilidades de inversión, Alemania ocupa el segundo a nivel europeo en acuerdos realizados con los startups, solo por detrás de Reino Unido. Estas cifras nos indican la gran cantidad de facilidades que el país proporciona para los emprendedores.

Figura 1: Número de Startups Fintech por cada ciudad alemana



Fuente: Comdirect

El marco regulatorio del país es otro elemento importante que favorece el desarrollo y crecimiento de las compañías. Pese a no existir un régimen específico para las startups, sí que existen ciertos beneficios al pertenecer a la categoría de pequeñas empresas, les otorga cierta flexibilidad. El gobierno alemán fomenta el desarrollo de las compañías a través de dos grandes grupos de programas de apoyo, programas de ayuda a su constitución y programas dedicados a la inversión. En este segundo grupo, destaca el denominado Fondo futuro, un fondo dotado de más de 2000 millones de euros para ayudar a financiar a aquellas startups con un alto nivel tecnológico. Como sabemos, las startups, y especialmente aquellas financieras, requieren de un alto grado de digitalización. Necesitan nutrirse de un sistema tecnológico avanzado, para ello Alemania tiene un ecosistema de I+D+I muy importante. Posee una amplia infraestructura de formación,

grandes incubadoras y aceleradoras tanto públicas como privadas para el desarrollo de las startups. Este ecosistema, las grandes empresas financian también el desarrollo de las startups.

Analizando estos datos, podemos concluir que Alemania y en especial Berlín poseen todas las características propicias para el éxito de una startup. Estas características han hecho que ambos se conviertan en un referente para el desarrollo de las startups a nivel europeo y nivel mundial.

d. Claves de su éxito

i. Inicios y auge tecnológico

Comprender el proceso de crecimiento de la compañía, es fundamental para entender el por qué nos encontramos ante un caso de éxito en la transformación digital bancaria. En el momento que N26 lanzó su primer producto al mercado, el mercado alemán contaba con más de 870 empresas Fintech, según los datos de la embajada española en el país. Los años con mayor creación de compañías fueron 2015 y 2016 con 154 y 151 empresas respectivamente (ICEX, 2019).

N26 nació durante el “boom” de las *Fintech* mientras que los primeros Neobancos salieron al mercado en 2011, N26 fue fundada en 2013 y no fue hasta 2015 que comercializó su primer producto en Alemania y Austria. Su objetivo de simplificar la banca mediante la digitalización pronto caló en el público. Su enorme éxito, no hace que olviden sus duros inicios, marcados por el rechazo de 298 de 300 inversores a los que se presentaron. Estos números contrastan con las muy exitosas rondas de financiación que obtuvieron en los años posteriores. En 2021, anunciaron una nueva ronda de financiación Serie E, la mayor ronda de financiación para un banco digital en toda Europa, con más de 900 millones de dólares, permitiéndoles alcanzar de nuevo una valoración cercana a los 9000 millones de dólares.

Figura 2: Evolución del crecimiento de N26 por años.



Fuente N26.

ii. Modelo de negocio

Propuesta de valor

Tal y como la misma compañía anuncia, el objetivo de N26 es desafiar el sistema para mejorarlo, y lo han conseguido ayudados de la última tecnología y el mejor talento del mundo (N26, 2022), para ello han de adaptarse a las necesidades de los clientes, ofreciéndoles a ellos el control. Elegido el mejor banco según la revista Forbes en 2021, la banca digital ya es tendencia. Lo que esta compañía persigue es dar libertad a los clientes para que sean estos quienes gestionen su dinero estén donde estén, sin perder el tiempo y sin que esto les genere ningún dolor de cabeza (N26, 2022).

Su fórmula es simple, apostar por la simplicidad, dando al cliente aquello que necesita, eliminando papeleos, comisiones, letras pequeñas y colas en las sucursales. Apostando por un ADN completamente digital. N26 se presenta como el presente y futuro de la banca, no es una tarjeta prepago, ni forma parte de otro banco, no es otra *Fintech* cualquiera ni un paraíso fiscal con el que evadir impuesto. N26 es un banco digital con 3 pilares fundamentales:

- Dar al cliente pleno control sobre tus finanzas.
- Lanzar nuevas funcionalidades para ayudar a gestionar tu dinero, incluso en tiempos de pandemia.
- Ofrecer una experiencia bancaria innovadora, intuitiva y 100 % digital.

N26 es un Neobanco que busca optimizar las actividades de sus usuarios mediante una app de móvil buscando facilitar el máximo número de transacciones desde todas las partes del mundo. Se trata de una plataforma digital para utilizar y administrar el dinero en todo el mundo (Rueda, 2020). Para conseguirlo, debían de cambiar la forma de pensar del cliente, y la forma en la que este administra su dinero. El cliente es lo primero para el banco. Como anticipábamos en este trabajo uno de los motores de cambio de la transformación son los clientes, los cambios en la demanda y en los hábitos de estos son los que marcan el futuro de la banca. Prestar atención a las distintas necesidades de los clientes es lo que marca el desarrollo de los nuevos productos.

Actividades/Productos

La gran pregunta es cómo ha logrado, en apenas diez años, convertirse en no solo un referente a nivel mundial en el mundo de la banca, sino un motor de cambio. Pues bien, la respuesta es clara, adaptándose a todo tipo de clientes. Ofrecer algo distinto, una dosis de innovación, alejándose del sistema tradicional y anticuado el cual no aportaba valor al cliente final. El objetivo es adaptarse a las distintas necesidades de los clientes ofreciendo planes personalizados que se adapten a ellos y con los cuales el cliente se sienta identificado. N26 proporciona todos los principios básicos de la banca tradicional, sin embargo, lo hace incorporando una visión innovadora y la tecnología.

Todos comienza con una app, cómoda, práctica y fácil de usar, como hemos comentado anteriormente uno de los problemas a los cuales se enfrenta la digitalización es la adaptación por parte del cliente. Para ello, N26 busca con su plataforma saltarse esos problemas que puedan surgir.

Desde esta poder controlar todas las posibilidades de tu cuenta. En este aspecto, el banco ofrece varias posibilidades a sus clientes ya sean particulares o empresas:

- Por un lado, la **cuenta standard** con la que poder contentar a la mayoría de los clientes. Se trata de una cuenta básica con tarjeta gratuita, con la que poder operar fácilmente desde el móvil. No incluye comisiones por pagar en otras monedas dado que aplica el tipo de cambio real actual interbancario y en la cual el cliente puede retirar hasta 3 veces dinero al mes gratuitamente y con la posibilidad de tener hasta tres subcuentas para dividir tus gastos e ingresos.
- Una **cuenta Smart**, con un coste de 4,9 euros mensuales. Esta cuenta incluye las mismas ventajas que la cuenta anterior salvo ciertas diferencias como hasta cinco

retiradas de efectivo al mes, o la posibilidad de compartir cuentas entre clientes del banco

- Por último, poseen unos planes “Premium”, destinados a aquellas personas que realicen viajes al extranjero. Como son la **cuenta You** y la **cuenta Metal**. Estas cuentas, con un coste de 9,9 euros/mes y 16,9 euros/mes se diferencian de las cuentas básicas en ofrecer al dueño de la tarjeta distintas coberturas y seguros de viaje en caso de accidente.

Por último, con afán diversificarse la empresa ha lanzado un nuevo producto, diferentes seguros. Siguiendo la misma política, el fin de ofrecer un seguro personalizado, en el cual el cliente pueda pagar por aquello que desee proteger (N26, 2022).

Socios

Los socios cumplen un papel fundamental con la compañía, pues sin su apoyo inicial y a lo largo del desarrollo y crecimiento de esta, no hubieran llegado al punto dónde hoy en día N26 se encuentra. La tecnología evoluciona a una velocidad vertiginosa, haciendo que haya que adaptarse al cambio, estos cambios requieren de un enorme capital para poder desarrollarse. Una compañía Fintech se basa principalmente en el uso de la tecnología, la implantación y desarrollo de esta para penetrar en los diversos mercados y requiere de enormes cantidades dinero. Para lograr su objetivo y convertirse en el líder mundial de la banca digital, N26 ha llevado a cabo varias rondas de financiación a lo largo de su existencia, encontrando a numerosos socios que acompañen al banco en su desarrollo.

Este Neobanco ha llevado a cabo un total de 5 rondas de financiación, las cuales le han permitido obtener un valoración de más de 9.000 millones de dólares y una recaudación total de cerca de 1.800 millones de dólares de los inversores más reconocidos del mundo, entre los que se encuentran Third Point Ventures, Coatue Management LLC, Dragoneer Investment Group, Insight Venture Partners, GIC, Tencent, Allianz X, Valar Ventures (Peter Thiel), Horizons Ventures (Li Ka-Shing), Earlybird Venture Capital, Greyhound Capital y Battery Ventures, además de miembros del consejo de administración de Zalando y Redalpine Ventures (N26, 2021).

Entre los años 2015 y 2018, N26 realizó dos rondas de financiación, recaudando más de 55 millones de dólares de diversos inversores. En marzo de 2018, llevaron a cabo su tercera ronda de financiación. Cerrando una ronda de financiación de Serie C, con una

cantidad de 160 millones de dólares y liderada por Allianz X y Tencent (N26, 2018), empresa conocida por su producto estrella en el mercado asiático “WeChat”. Convirtiéndose en todo un récord en el sector Fintech en Alemania, habiendo alcanzado a más de 850 000 clientes.

No fue hasta mayo de 2020 que realizaron una cuarta ronda de financiación de más de 570 millones de dólares en Serie D, la mayor ronda de financiación de capital privado para una Fintech en Europa en los últimos años (N26, 2020). Alcanzando un total de más de cinco millones de clientes en todo el mundo. La operación ha estado liderada por la firma de capital riesgo neoyorquina Insight Venture Partners, especializada en tecnología, aunque también ha contado con la participación del fondo soberano de inversión de Singapur GIC y de otros inversores previos.

Finalmente, el pasado octubre de 2021 realizaron la mayor ronda de financiación hasta entonces conocida para una Fintech de tan reciente creación. Tras el cierre de esta ronda de financiación Serie E, recaudaron más de 900 millones de dólares, valorando la compañía en más de 9000 millones de dólares. Los principales inversores en esta ronda han sido Third Point Ventures y Coatue Management, dos inversores en tech mundialmente reconocidos con sede en Nueva York, junto con Dragoneer Investment Group y con los inversores existentes de N26. Las firmas respaldan nuestra visión de construir un banco digital y global. Hoy en día, contamos con los inversores más reconocidos del mundo, que respaldan nuestro negocio y serán fundamentales para acelerar nuestra estrategia de crecimiento. Estamos muy contentos de tenerlos a bordo (N26, 2021).

Clientes

Hoy en día N26 cuenta con clientes de todo tipo, tanto particulares, como grandes instituciones y empresas que disfrutan de los beneficios que las cuentas *business* les ofrecen. Sin embargo, en sus inicios la compañía se ha centrado en personas jóvenes, de una generación ligada a la tecnología y que en el momento busca abrir una cuenta bancaria o recientemente lo han hecho (Rueda, 2020).

N26 muestra gran interés por los denominados *early adopters*, entendido como aquellos clientes y consumidores a quienes nuestra propuesta como marca le aporta una solución a un problema, incluso si nuestra solución no es del todo perfecta (Torreblanca). El

objetivo era atraer clientes dinámicos con conocimientos de las Fintech y que puedan dar conocer el producto mediante las recomendaciones a usuarios futuros (Rueda, 2020).

Su exitoso modelo de negocio es el que ha marcado el enorme crecimiento de la compañía, alcanzando en apenas diez años de su fundación más de 7 millones de usuarios en Europa y Estados Unidos en 2021. Echando la vista atrás, en 2019 ya duplicaron su base de clientes, ayudados por la pandemia mundial ocasionada por la COVID 19, la compañía sumó en 2019 más usuarios que en todos los años anteriores. Con el lanzamiento, durante 2020, de las nuevas cuentas N26 Business y N26 Smart, la compañía ha mantenido el foco estratégico en su firme apuesta por el modelo de banca *freemium*, con una gama de productos bancarios a la carta y para todos los perfiles de cliente (N26), alcanzando la cifra récord de 5 millones de usuarios en 2020.

Tan solo en el mercado español, N26 ha alcanzado los 600.000 clientes, tras crecer más de un 70% en los últimos (N26, 2022). España es uno de los 4 mercados clave para la estrategia de crecimiento del banco online, ya que la compañía detecta un enorme potencial de expansión para el nuevo modelo de banca 100% digital y a la carta (N26).

Países

Actualmente N26 opera en 25 países, Austria, Bélgica, Dinamarca, Estonia, Finlandia, Francia, Alemania, Grecia, Islandia, Irlanda, Italia, Letonia, Liechtenstein, Lituania, Luxemburgo, Países Bajos, Noruega, Polonia, Portugal, Eslovaquia, Eslovenia, España, Suecia, Suiza y EE. UU., donde opera a través de su subsidiaria en propiedad N26 Inc., con sede en Nueva York. Los servicios bancarios en EE. UU. se ofrecen a través de N26 Inc (N26, 2021). Pese a ser un banco que apuesta por la digitalización, posee oficinas en 10 de los países de los que opera, como son: Ámsterdam, Berlín, Barcelona, Belgrado, Madrid, Milán, París, Viena, Nueva York y São Paulo.

Como vemos, principalmente opera en países de la Eurozona, esto se debe, como previamente mencionábamos, no solo a las facilidades que Alemania y en especial Europa concede, también por las cualidades que la UE cumple en términos poblacionales, de poder adquisitivo e inversión en I+D+I, propiciando así la digitalización.

Fue en 2019 cuando el banco anunció la irrupción en el mercado americano, apostando por la digitalización del sector bancario en Estados Unidos, lanzando una cuenta bancaria a través de Axos Bank, un banco regulado federalmente. Tras alcanzar la cifra de 250 000 clientes estadounidenses en los primeros cinco meses y a pesar de los planes para ofrecer

“una experiencia bancaria rica en funciones y fácil de usar” (2019). El objetivo a lograr era cambiar la mentalidad de los clientes, pues tal y como afirmaba Nicolas Kopp, el CEO estadounidense de N26, “los consumidores estadounidenses dependen demasiado de los bancos tradicionales y se enfrentan a obstáculos para su salud financiera que no tienen cabida en el siglo XXI. N26 se fundó para transformar radicalmente la industria y romper estas barreras a través del poder de la tecnología” (2019).

Sin embargo, en noviembre de 2021, tan solo dos años después de instalarse en el mercado americano, N26 anunciaba que su experiencia de banca digital ya no estará disponible para clientes en Estados Unidos a partir de enero de 2022. El banco móvil líder continuará centrando sus esfuerzos en el mercado europeo, con énfasis en expandir su oferta más allá de sus cuentas bancarias para incluir productos y servicios financieros adicionales (N26, 2021).

N26 centrará su estrategia en ampliar su experiencia de banca digital a nuevas estrategias verticales para incluir productos de inversión y otras novedades, con el objetivo de crear una propuesta digital aún más completa y atractiva. Buscando agudizar su enfoque en su negocio europeo, con un énfasis en la expansión de las ofertas más allá de las cuentas corrientes para cubrir productos y servicios financieros adicionales. Con la incorporación de nuevos servicios y productos financieros a su oferta, N26 busca seguir proporcionando a sus clientes las herramientas para que puedan gestionar sus finanzas personales de una manera sencilla y sin esfuerzo. Además de fortalecer su presencia en sus mercados clave en Europa, donde la adopción de la banca digital continúa en una fase inicial, N26 tiene como objetivo expandirse a nuevos mercados en Europa del Este y Latinoamérica, dando respuesta a la creciente demanda por su propuesta de valor en la región.

La expansión a mercados latinoamericanos es el próximo objetivo de la compañía, tanto Europa como América Latina, destacan por ser los primeros en poder adoptar la banca digital. Aproximadamente el 50% de los adultos en América Latina no tienen acceso a servicios financieros o cuentas bancarias, se espera que el porcentaje de la población de la región que usa un *smartphone* alcance el 78 % para 2025, y que el 90 % de todas las conexiones a Internet en América Latina se realicen a través de dispositivos móviles para 2022. Otro factor a tener en cuenta es el alto grado de concentración de la banca latinoamericana, el 70% de todos los activos bancarios poseen a cinco bancos según las cifras que el Centro para el Desarrollo Global proporciona, por lo tanto, existe una necesidad de diversificar la oferta para así aumentar la competencia. Estos factores

unidos a una alta adopción del móvil en la región lo convierten en un sector atractivo para la banca digital.

Debilidades

El ser una startup financiera de éxito global, no te exime de los problemas que este cargo supone. En este apartado analizaremos las principales críticas a las cuales la compañía se enfrenta y cuáles son las futuras amenazas de este banco.

Estafas

La principal crítica a la cual se enfrenta esta entidad es la falta de iniciativa frente a las actividades delictivas. Su enorme éxito en tan poco tiempo ha hecho que la entidad se convierta en el canal preferido de los estafadores. Ante esta situación, los principales bancos bávaros, en un escrito dirigido por la Asociación Cooperativa de Baviera (GVB), asociación dónde se reúnen los principales bancos del país, a BaFin, la principal autoridad germana dedicada a la supervisión del sector financiero recogía las críticas a dicha entidad.

En dicho escrito, se denunciaba que los principales estafadores en línea tenían cuentas digitales en el banco N26, y que estos criminales visiblemente utilizaban las cuentas bancarias de N26 para estafar a clientes de otros bancos. Por ellas pasaría o acabaría el dinero estafado en las tiendas falsas de Internet o a través del pirateo del correo electrónico (Mas, 2021). La Asociación Cooperativa de Baviera denunciaba que más del 75% de los casos de estafa quedaban sin resolver.

Se estima que entre mayo de 2019 y julio de 2021 hasta un total de 1600 cuentas del banco berlines fueron utilizadas para estafar según los datos de la propia asociación. Ante la pasividad de la organización, las autoridades, concretamente la BaFin impuso una multa de más de cuatro millones de euros a la entidad berlinesa por omisiones por omisiones a la hora de presentar documentos sobre sospechas de blanqueo de dinero (Mas, 2021).

Desde el banco, el principal objetivo en este ámbito es luchar contra las prácticas delictivas en su entidad. Por ese motivo, se han comprometido a destinar en 2021, treinta millones de euros para así luchar contra las prácticas delictivas.

Amenaza de Competidores

Según el modelo de Porter desarrollado en 2008, su modelo nos plantea una visión global de la competencia (Porter, 2008). Este modelo tendrá en cuenta cinco actores, la amenaza de nuevos entrantes, los productos sustitutivos, el poder negociador de los proveedores, el poder negociador de los clientes y, como resultado final, el grado de rivalidad de las empresas dentro del sector (Porter, 2008).

En relación a los competidores de N26, muchas son las empresas del sector Fintech que han intentado desarrollar un modelo de negocio similar. De entre todos sus competidores cabe destacar principalmente Revolut, debido a la similitud en cuanto a los servicios y productos ofertados y a la rápida expansión que este Neobanco tuvo debido a su gran éxito. Este es el principal competidor de N26 y aquel que puede amenazar la posición de liderazgo de N26.

Al igual que N26, Revolut nació durante el boom de las Fintech (Rueda, 2020), concretamente fue lanzado en 2015, con el objetivo de irrumpir en la banca digital eliminando las comisiones derivadas de las transacciones internacionales. Fundada por dos jóvenes formados en la banca, Storansky y Yatsenko, sus inicios se asemejan mucho a los de N26.

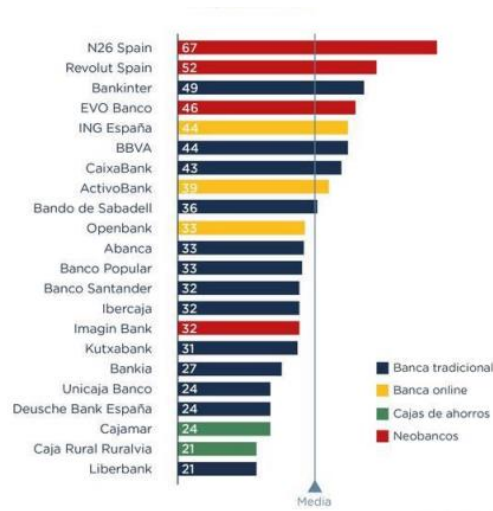
Con una inversión inicial de 1,5 millones de libras, aproximadamente 1,85 millones de dólares, logró en 2018 una valoración de 1300 millones de libras. En apenas tres años, esta *Fintech* británica se había convertido en un “unicornio”, término utilizado para designar a esas compañías tecnológicas que alcanzan un valor de mil millones de dólares en el proceso de vida de la startup antes de cotizar en bolsa (ABANCA, 2018). Fue ese mismo año, cuando Revolut consiguió la licencia bancaria por parte del Banco Central Europeo, permitiendo a la compañía efectuar depósitos bancarios y establecer cuentas bancarias protegidas contra depósitos para los usuarios (Rueda, 2020). Finalmente, en 2020, llevaron a cabo su última ronda de financiación por un valor de 500 millones de dólares, elevando su cotización hasta los 5500 millones de dólares.

El modelo de negocio de la compañía se basa principalmente en facilitar el máximo número de transacciones desde todas las partes del mundo. Elimina los cargos ocultos y ofrece tasas de cambio interbancarias. Su principal diferencia frente a su competidor principal, N26, se fundamenta en su *Marketplace*, con él ofrece la posibilidad de enviar dinero al extranjero sin comisiones, pagos a través de Apple Pay y Google Pay, invertir

en criptomonedas, materias primas y bolsa, controlar el gasto, realización de pagos y cambios de divisas sin comisiones (Rueda, 2020). De manera similar a N26, Revolut ofrece a sus clientes la posibilidad de elegir entre distintas cuentas, permitiendo a sus consumidores elegir entre aquellas que más se asemejen a sus necesidades. Dispone de cuatro tarifas diferentes variando las funcionalidades disponibles, y con ellas, el precio. Las cuentas que ofrece al consumidor particular son “Standard”, “Plus”, “Premium” y “Metal”; además, también dispone de tarifas para empresas.

Estas son las características que han hecho que más de 12 millones de usuarios en todo el mundo, 600 mil de ellos en España opten por los servicios de esta entidad

Figura 3: Ranking y puntuación de los bancos en España (2019).



Fuente: D-Rating

7. CONCLUSIONES

Hemos visto como el sector bancario a nivel mundial está sufriendo un cambio en su modelo de negocio, este cambio viene dado principalmente la transformación digital. El concepto de banco tal y como la conocíamos está desapareciendo, está siendo sustituido por un nuevo tipo de banco completamente digital, los llamados Neobancos. Estas compañías Fintech se han apoderado del nuevo panorama bancario. Con un modelo de negocio simplificado, una oferta de productos adecuada y personalizable para cada cliente y un alto nivel de tecnología han transformado un sector considerado hasta entonces para muchos, anticuado y obsoleto. Este fenómeno digital pese a tener una expansión global, tiene una clara tendencia y mayor nivel de desarrollo en la eurozona.

La transformación digital es un proceso de cambio paulatino en la cual, las diferentes empresas y sectores han tenido que adaptarse a las nuevas necesidades del mercado incluyendo el uso de la tecnología en sus tareas cotidianas. Podemos concluir que dicha digitalización no ha sido una opción para las empresas, los incipientes cambios en los hábitos de los consumidores requerían de cambios en la oferta y por lo tanto cambios en el ADN de las compañías. Aquellas que no optasen por la transformación digital, se verían claramente afectadas en su desempeño futuro. Es un concepto que comenzó hace escasos 20 años, que se integra dentro de cuarta revolución industrial y cuyo proceso de adaptación y aprendizaje aún tienen un largo recorrido. La irrupción de tecnologías como el *BigData*, *cloud* o la inteligencia artificial, demuestran que tan solo es el comienzo de dicha transformación.

Es un término de difícil definición, pues en función de la empresa y sector, requiere unas etapas diferentes, sin embargo, tomando como referente el sector bancario, objeto de estudio de este trabajo, podemos identificar ciertos “patrones” que se repiten en el proceso. Un proceso marcado por cambios en la oferta y la demanda, y seguido de una reacción por parte de las empresas, hace que los modelos de negocio se hayan reinventado para adaptarse a los tiempos digitales. Una nueva estrategia bancaria a nivel global, acompañada de los cambios oportunos en las organizaciones, permitirán a las entidades consideradas obsoletas por los consumidores, seguir captando cuota de mercado. Sin embargo, también concluimos que dicho proceso no es sencillo y que acarrea una serie de problemas, no solo para las empresas debido a que son estas las que en un corto plazo, tienen que cambiar drásticamente su modelo de negocio incluyendo la tecnología en este; sino también para los clientes, los cuales se han convertido en el pilar principal de las compañías y han de adaptarse a tales cambios con la misma brevedad.

Una vez analizado el proceso de transformación digital, queríamos entender quiénes eran los nuevos actores involucrados/derivados de en este proceso. Con esto, introducimos a los Neobancos, aquellas empresas Fintech parece que surgen como uno de los principales culpables de esta tendencia cambiante hacia la banca electrónica. Su presentación como una alternativa al modelo bancario tradicional ha generado un enorme éxito entre los consumidores. Un modelo de negocio más eficaz basado en la simplificación de la oferta, una reducción de costes y una experiencia mejorada al consumidor son las bases de su triunfo. La irrupción de los *smartphones* en la vida diaria de los consumidores, así como un alto grado de digitalización de los usuarios ha permitido a estas nuevas compañías

utilizar nuevos canales a través de los cuales acceder a los clientes. A pesar de su enorme éxito, llegamos a la conclusión de que estas empresas se enfrentan a grandes retos. Un cambio en un sector tan importante y convencional como es el sector bancario requiere un largo proceso de adaptación por parte de los clientes hasta que estos adquieran la confianza pertinente para cambiarse a las nuevas entidades digitales. Del mismo modo, este fenómeno puede ser considerado de reciente creación. Su crecimiento en un relativamente corto periodo de tiempo ha originado problemas de regulación y adaptación legislativa por parte de los países e instituciones.

Nuestro último objetivo era identificar el motivo de éxito de los Neobancos. Para ello hemos analizado un caso de éxito real, el caso de la Fintech alemana N26. A través del estudio de su historia, la idiosincrasia del país, y su modelo de negocio hemos podido entender las claves de éxito de esta compañía. Concluimos que uno de los motivos de su éxito es el país que la alberga. El sector de las startups en Alemania, ayudado de la normativa y facilidades que el continente europeo proporciona, hace de este entorno un gran ecosistema en el cual desarrollarse. No debemos quitar mérito a su innovador modelo de negocio, su innovadora estructura de costes y una reducida pero acertada oferta de productos y servicios ha hecho ganarse la confianza de más de siete millones de clientes en todo el mundo, particulares y empresas incluidos. Estas son las características que han hecho N26 cuenta con multitud de inversores de todo el mundo y cuenta con presencia en más de 25 países de todo el mundo. No debemos olvidar que, como todo sector en desarrollo, la principal amenaza de N26 son los nuevos competidores. El sector bancario está en plena transformación lo que hace que cada vez más compañías quieran tomar parte de este proceso.

8. BIBLIOGRAFÍA

ABANCA (2018). ¿Qué es una startup Unicornio? Recuperado de

<https://abancainnova.com/opinion/que-es-una-startup-unicornio/>

Aguilera, G. (2021). Digitalización de la banca tradicional española y su relación con la irrupción de los Neobancos. Recuperado de

<https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/47148/TFG%20-%20Aguilera%20Chico%2c%20German%20Cesar.pdf?sequence=-1&isAllowed=y>

Alonso, I. (2017). La transformación digital de la empresa. Recuperado de:

<https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/13402/ALONSOGUERRAIVAN.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Anderson, N., & Ferguson, J. (2018). How to Build a Digital Strategy. Retrieved from

Manly, J., Ringel, M. & Zablit, H. (2018). Recuperado de:

<https://www.bcg.com/publications/2018/most-innovative-companies-2018-how-digital-transforms-strategy.aspx><https://www.bain.com/es/insights/how-to-build-a-digital-strategy-world-economic-forum/>

Ballard, B. (2018, octubre 11). The unstoppable rise of neobanks. Recuperado de

<https://www.worldfinance.com/banking/the-unstoppable-rise-of-neobanks>

Bekkhuis, R. (2016). Do KPIs used by CIOs Decelerate Digital Business Transformation? The Case of ITIL.

Berman, Saul J. (2012). Digital transformation: opportunities to create new business models

Bilbao, A. (2020). Mercado Fintech en Alemania.

Carrillo, C. (2018). Transformación Digital El nuevo ADN de las Organizaciones.

Recuperado de:

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/32377/CarrilloLadinoCindyJohana2018.pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Clohessy, T. (2017). The Impact of Cloud-Based Digital Transformation on ICT

Service Providers' Strategies. Recuperado de:

<https://www.semanticscholar.org/paper/The-Impact-of-Cloud-Based-Digital-Transformation-on-Clohessy-Acton/71eedb661bedb688044c689da049978c73a13127>

Dealroom (2019). The State of European Fintech. Recuperado de <https://blog.dealroom.co/wp-content/uploads/2019/10/The-State-of-EuropeanFintech-2019.pdf>

Demirkan, H. (2016). Digital Innovation and Strategic Transformation. Recuperado de: https://digitalcommons.tacoma.uw.edu/business_pub/44/

Díaz, C. (2020). Qué es un e-commerce: tipos de negocios y pasos para crearlo. Recuperado de 2020, de <https://www.doofinder.com/es/blog/que-es-e-commerce>

Financial Stability Board. (2019). FinTech and market structure in financial services: Market developments and potential financial stability implications. FSB

Flor, J. (2015). La transformación digital como medio de creación de valor de las empresas. Recuperado de: <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/7663/TFG001345.pdf?sequence=1>

González, J. Retos para la Transformación Digital de las PYMES: Competencia Organizacional para la Transformación Digital

Herráiz, A. (2015). Los Retos de la Banca Digital. Recuperado de: La transformación digital de la banca española: Estudio Banca Digital España 2015.: http://www.ieb.es/wp-content/uploads/2015/11/estudio_banca_2015.pdf

Hopkinson, G. G., Klarova, D., Turcan, R. (Ed.), Gulieva, V. (Ed.). (2019). How Neobanks' business models challenge traditional banks. Young Graduate News. International Business Centre at Aalborg University. Recuperado de <https://vbn.aau.dk/en/publications/how-Neobanks-business-models-challengetraditional-banks>

ICEX (2022). Las start ups en Alemania.

Ilbao, A. (2020). Ficha sector. Mercado Fintech en Alemania 2020. Recuperado de <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion->

[de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/DOC2020851262.html?idPais=DE](https://www.kpmg.com/da/es/mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/DOC2020851262.html?idPais=DE)

[KPMG \(2021\). Transición digital y transformación del negocio bancario en España impulsado por la COVID 19.](#)

Marco, S. (2020). Digitalización en la industria bancaria y su impacto en la relación con el cliente. Recuperado de:

<https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/42050/TFG%20-%20Marco%20Alvarez%2C%20Santiago.pdf?sequence=1>

Mas, A. (2021). N26, el banco berlinés al que critican por “el amor” que le profesan los estafadores. Recuperado de https://www.eldiario.es/economia/n26-banco-berlines-critican-amor-le-profesan-estafadores_1_8464789.html

Morente, V. (2019). Big data o el arte de analizar datos masivos. Una reflexión crítica desde los derechos fundamentales. Recuperado de: <https://e-archivo.uc3m.es/handle/10016/30630>

N26 (2018). Nueva ronda de financiación: 160 millones de dólares en Serie C. ¡Y más de 850.000 clientes! Recuperado de <https://n26.com/es-es/blog/nueva-ronda-de-financiacion-160-millones-de-dolares-en-serie-c-y-mas-de-850-000-clientes>

N26 (2019). N26 cierra una ronda de financiación de 300 millones de dólares. Recuperado de <https://n26.com/es-es/prensa/comunicados-de-prensa/n26-cierra-una-ronda-de-financiacion-de-300-millones-de-dolares>

N26 (2020). 5 millones de clientes en 5 años: N26 celebra otro gran logro en tiempo récord. Recuperado de <https://n26.com/es-es/blog/5-millones-de-clientes>

N26 (2020). Así es como N26 está creando la experiencia bancaria del siglo XXI. Recuperado de <https://n26.com/es-es/blog/contruyendo-una-experiencia-bancaria-simple-y-flexible>

N26 (2021). N26, elegido mejor banco del mundo según Forbes. Recuperado de <https://n26.com/es-es/blog/n26-elegido-mejor-banco-del-mundo-segun-forbes>

N26 (2021). La banca digital ha llegado para quedarse. Recuperado de <https://n26.com/es-es/blog/n26-ronda-financiacion-serie-e-2021>

N26 (2021). N26 anuncia el cierre de sus operaciones en Estados Unidos. Recuperado de <https://n26.com/es-es/prensa/comunicados-de-prensa/n26-anuncia-el-cierre-de-sus-operaciones-en-estados-unidos>

N26 (2021). N26 alcanza 7 millones de clientes. Recuperado de <https://n26.com/es-es/blog/n26-alcanza-7-millones-de-clientes>

O'Chee, K. (2020). Why neobanks offer better savings rates than the big four banks. Recuperado 6 de mayo de 2020, de <https://mozo.com.au/neobanks/articles/whyneobanks-offer-better-savings-rates-than-the-big-four-b>

Piccinini, E. (2015). Changes in the Producer-Consumer Relationship- Towards Digital Transformation

Porter, M.E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. Harvard Business Review, 86 (Nº1)

PWC (2018). Transformación digital: los 5 principales problemas de las empresas. Recuperado de: <https://desafios.pwc.pe/transformacion-digital-los-5-principales-problemas-las-empresas/>

Rouhiainen, L. (2018). Inteligencia Artificial, 101 cosas que debes saber sobre nuestro futuro.

Rueda, M. (2020). Banca digital; Revolut, el futuro crediticio. Recuperado de <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/37042/Banca%20Digital%20Revolut%2c%20El%20Futuro%20Crediticio%20-%20Rueda%20Jambrina%2c%20Manuel.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Segura, S (2017), La transformación digital de la banca. Recuperado de: <http://zagan.unizar.es/record/62707/files/TAZ-TFG-2017-1886.pdf>

Segura, S. (2017). La Transformación Digital de la Banca. Recuperado de: <https://zagan.unizar.es/record/62707/files/TAZ-TFG-2017-1886.pdf>

Slotnisky, D. (2014). ¿Qué significa Customer Journey?. Bien Pensado

Streeter, B. (2020, febrero 18). The financial brand

Torreblanca. Qué son y cómo se comportan los early adopters

Tuesta, D. (2015). La transformación digital de la banca

Valero, S., Climent, F., Esteban, R. (2020). Future Banking Scenarios. Evolution of Digitalisation in Spanish Banking. Journal of business, accounting and finance perspective, 2(2): 13. <https://dx.doi.org/10.35995/jbafp2020013>

Vela, A. (2020). Dificultades de la Transformación Digital para empresas y Trabajadores. Recuperado de: <https://revistadigital.inesem.es/orientacion-laboral/dificultades-de-la-transformacion-digital-para-empresas-y-trabajadores/>

Westerman, G. (2014). Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation. Recuperado de: <https://hbsp.harvard.edu/product/17039-HBK-ENG>