

UNIVERSIDAD REY JUAN CARLOS I



TRABAJO FIN DE GRADO

GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS Y DERECHO

CURSO ACADÉMICO: 2023-2024

CONVOCATORIA JUNIO 2024

CASO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA:

El modelo de negocio de Revolut.

APELLIDOS/NOMBRE ESTUDIANTE: Medina Adrada, Víctor

DNI: 05333894X

DOBLE GRADO: Administración y Dirección de Empresas y Derecho.

TUTOR: Blanco Callejo, Miguel

Fecha: JUNIO 2024

ÍNDICE DE CONTENIDO

I. INTRODUCCIÓN.....	3
1.1 OBJETIVOS.....	3
1.1.1 Objetivos generales.....	3
1.1.2 Objetivos específicos.....	3
1.2 METODOLOGÍA.....	3
1.3 ESTRUCTURA.....	4
II. MARCO TEÓRICO	5
2.1 ORIGEN Y EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE MODELO DE NEGOCIO... 5	5
2.1.1 Patrones de modelos de negocio	7
2.2 EL MODELO DEL LIENZO DE NEGOCIO DE OSTERWALDER Y PIGNEUR.....	11
2.2.1 Proceso de diseño de modelos de negocio	12
2.3 ANALISIS DAFO	16
III. ESTUDIO EMPÍRICO	18
3.1 SECTOR <i>FINTECH</i>.....	18
3.1.1 Concepto y origen.....	18
3.1.2 Verticales del sector	20
3.1.3 Evolución del sector.....	22
3.2 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA: REVOLUT.....	24
Qué es Revolut.....	24
3.2.1 Cómo funciona	26
3.2.2 Ventajas y desventajas.....	28
3.3 APLICACIÓN DEL LIENZO DE NEGOCIO PARA REVOLUT	30
3.3.1 Los nueve módulos del modelo de negocio	30
3.4 MODELO DE NEGOCIO CANVAS DE REVOLUT	36
3.5 ANÁLISIS DAFO DE REVOLUT	37
IV. CONCLUSIONES.....	39
V. BIBLIOGRAFIA.....	43

I. INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de investigación supone el trabajo de Fin de Grado (TFG) del Grado de Administración y Dirección de Empresas (ADE). El objetivo principal es analizar el modelo de negocio de Revolut, una *Fintech* que ha logrado transformar el sector financiero mediante la adopción de tecnologías digitales y estrategias innovadoras. La relevancia de este estudio radica en la necesidad de entender las claves del éxito de Revolut, sus desafíos y su impacto en el sector bancario tradicional.

Analiza cómo la digitalización y el auge de las *Fintech*, que están cambiando la forma de prestar servicios financieros, han transformado el sector bancario. Se eligió a Revolut para llevar a cabo este estudio por su rápida expansión y su capacidad para prestar diversos servicios financieros a través de su plataforma digital.

1.1 OBJETIVOS.

1.1.1 Objetivos generales

El objetivo principal de este trabajo es el estudio, análisis y descripción del modelo de negocio de Revolut basándome principalmente en el modelo de Lienzo de Negocio de Osterwalder y Pigneur y plasmar de manera global el sector en el que opera.

1.1.2 Objetivos específicos

Adicionalmente al objetivo principal de este trabajo, se pretenden conseguir los siguientes objetivos específicos:

1. Exponer el nacimiento y expansión de Revolut.
2. Describir los nueve módulos que definen el Modelo de Lienzo de Negocio para Revolut.
3. Analizar posibles áreas en las cuales la empresa podría necesitar cambios para optimizar su rendimiento.

1.2 METODOLOGÍA.

Para la elaboración de este estudio he recopilado información en revistas académicas, páginas web, libros, manuales y diferentes fuentes especializadas en el sector, además de una fuente primaria, la propia aplicación de la empresa Revolut.

Para desarrollar el modelo de Canvas he tenido que investigar sobre los beneficios y el por qué este modelo es adecuado para aplicárselo a una empresa como Revolut. El uso de esta herramienta permitirá no solo plasmar de qué manera opera la empresa, sino que, al realizar un análisis de cada uno de los módulos que se encuentran dentro del lienzo, se procederá a la propuesta de sugerencias de aquellas áreas en las que se puedan detectar *inputs* de mejora.

El lienzo de negocio, *Business Model Canvas* puede facilitar el proceso de análisis, siendo una herramienta muy sencilla y visual que cubre las diferentes áreas que configuran un negocio: clientes, oferta al mercado, infraestructura y organización interna y viabilidad económica, dándole un enfoque integral y sistémico. La interpretación de todos los elementos de forma conjunta hace más visible y fácil de detectar cualquier posible incoherencia en el modelo.

1.3 ESTRUCTURA

Con el fin de alcanzar los objetivos propuestos, el presente trabajo está estructurado en cinco apartados.

En el primero se ofrece una introducción general del proyecto, así como los objetivos que me he propuesto alcanzar y la metodología utilizada.

En el segundo se describe el marco teórico del estudio, tanto el origen como la evolución del término modelo de negocio, así como, el modelo de negocio de Osterwalder y Pigneur. Además de presentar como herramienta de síntesis del análisis estratégico externo e interno, la matriz que contempla las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades tanto de la empresa como del entorno (DAFO).

En el tercer apartado se presenta el estudio empírico en forma de caso de estudio. En primer lugar, se describe que es el sector *Fintech* y cuáles son sus verticales. Además, se explica la evolución que ha sufrido el sector en los últimos años. Junto a ello se realiza una presentación de la empresa Revolut, explicando su nacimiento, origen y funcionamiento, al igual que sus ventajas y desventajas como neobanco.

En la parte final de este apartado, se aplica de forma práctica el *Business Model Canvas* a la empresa objeto de este estudio, Revolut. Se describen los nueve módulos que definen el modelo de lienzo de negocio de Revolut.

Por último, en el cuarto apartado del trabajo se recogen las conclusiones obtenidas a partir del estudio realizado, así como las limitaciones de este y posibles líneas futuras de investigación.

II. MARCO TEÓRICO

En este apartado se va a presentar el marco teórico del trabajo que permitirá posteriormente desarrollar el estudio empírico. El objetivo es crear una fundamentación teórica sólida a partir de una revisión de trabajos académicos relevantes relativos al concepto de modelo de negocio.

El apartado también presenta el origen y evolución del término “Modelo de Negocio”, así como el *Business Model Canvas* desarrollado por Osterwalder y Pigneur, que se ha convertido en los últimos años en uno de los más empleados para presentar la forma en que las empresas generan y captan valor.

Este marco teórico establece una base comprensiva y bien fundamentada para el análisis posterior del modelo de negocio de Revolut. Al comprender las teorías y conceptos subyacentes, se facilitará su estudio empírico riguroso y bien estructurado que permitirá obtener conclusiones valiosas sobre cómo Revolut ha logrado posicionarse como líder en el sector de la banca digital.

2.1 ORIGEN Y EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE MODELO DE NEGOCIO.

En este primer capítulo desarrollaré el término de modelo de negocio desde un punto de vista histórico, analizando su evolución en la literatura académica desde su inicio hasta como lo conocemos hoy en día – junio de 2024-. Además, dedicaré un apartado a los desarrollar ciertos patrones de modelo de negocio y así poder comprender la dinámica de estos.

El concepto de modelo de negocio tiene sus raíces en los años 50 del siglo XX y ha evolucionado significativamente desde entonces. Los primeros usos del término “modelo de negocio” se remontan al año 1957, aunque no se popularizó hasta varias décadas después. En sus inicios, el concepto se centraba en cómo las empresas estructuraban sus operaciones internas para mejorar la eficiencia y la efectividad (IESE, 2010).

Durante las décadas siguientes, el concepto fue adoptado por diferentes innovadores. En los años 50 y 60 del siglo XX, empresas como McDonald’s y Toyota desarrollaron nuevos modelos de negocio que transformaron sus industrias (IESE, 2010).

Los años 70 y 80 vieron la aparición de modelos de negocio innovadores de empresas como FedEx, Toys “R” us, y Dell computer. Estos modelos se centraban en mejoras logísticas, cadenas de suministro y configuraciones organizacionales que les permitieron ganar ventajas competitivas significativas (IESE, 2010).

En los años 90, con la proliferación de Internet, surgieron nuevos modelos de negocio enfocados en el comercio electrónico y las plataformas digitales. Empresas como Amazon, eBay y Netflix redefinieron cómo se podía crear y capturar valor en el ámbito digital. Estos modelos dependían en gran medida de la tecnología para alcanzar a un gran número de clientes con costos mínimos y aprovecharon las oportunidades de globalización y externalización (IESE, 2010).

Kim, C.W, Mauborgen describen el modelo de negocio como una curva de valores que refleja cómo la empresa satisfará las necesidades del consumidor según diferentes criterios (Gorevaya & Khayrullina, 2015).

Otro concepto es el de Prahalad, K., Ramaswamy, V. que conceptualizan el modelo de negocio como una unidad de análisis unificada, que ayuda a entender el proceso de creación de valor, resultado de atraer muchos tipos de recursos y de procesos. El modelo de negocio es la lógica de conexión de recursos y capacidades para alcanzar sus objetivos y llevar a cabo actividades empresariales (Gorevaya & Khayrullina, 2015).

El concepto moderno de modelo de negocio fue formalizado y popularizado significativamente por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur en 2010 con la introducción del Lienzo del Modelo de Negocio o *Business Model Canvas* (Osterwalder y Pigneur, 2011). Este marco proporcionó una herramienta visual y estructurada para que las empresas pudieran diseñar y analizar sus modelos de negocio (Guerras y navas, 2022). El *Business Model Canvas* incluye nueve componentes esenciales, los cuales se desarrollarán en el apartado 4.1 de este trabajo (EAN, 2016).

Muchas teorías empresariales y económicas se incluyen en formulaciones más modernas del modelo de negocio. Un modelo de negocio, según Amit y Zott (2001), es la organización y gestión de transacciones destinadas a generar valor mediante la utilización de oportunidades de negocio. Este enfoque incluye elementos como las transacciones, las redes de participantes y la gobernanza de recursos y flujos de información. Este enfoque reconoce que un modelo de negocio no sólo implica cómo una empresa opera internamente, sino también como interactúa con su entorno y otras organizaciones.

Además, la incorporación de la gestión del conocimiento y la innovación dentro de los modelos de negocio se ha identificado como crucial para mantener una ventaja competitiva. La capacidad de una organización para adaptarse y transformarse en respuesta a cambios del mercado y nuevas tecnologías ha sido considerada vital (EAN, 2016).

2.1.1 Patrones de modelos de negocio

En este apartado dentro del marco teórico del estudio, explicaré detalladamente una serie de patrones de modelos de negocio que tienen una serie de características y organizaciones similares. Dichas similitudes son lo que se conocen como patrones de modelos de negocio.

Osterwalder y Pigneur definen cinco patrones de modelos de negocio a partir de conceptos sobre la literatura empresarial. Estos son la desagregación de modelos de negocios, larga cola (*Long tail*), plataforma multilateral, gratis como modelo de negocio y modelo abierto (Osterwalder y Pigneur 2011).

Se trata de modelos amplios que se basan en lo bien que abordan problemas comparables a los ocurridos en el pasado; su principal ventaja es que pueden aplicarse a diversos escenarios. Son modelos que pueden utilizarse en diversos contextos empresariales.

Estos patrones pueden ser combinados y servir como idea para los propios modelos de negocio. No se deben aplicar de manera automática, sino que deben ser tomados como modelos probados y efectivos que pueden ser replicados en la combinación de elementos de un modelo de negocio total o parcialmente (Osterwalder y Pigneur 2011, p55)

Desagregación de modelos de negocio

Según esta teoría, existen principalmente tres categorías de actividades empresariales: infraestructuras, innovación de productos y conexiones con los consumidores. Cada una de estas categorías tiene objetivos competitivos, culturales y económicos distintos. Todas ellas pueden trabajar juntas en la misma organización, pero para evitar conflictos o redundancias innecesarias, lo mejor es que se dividan en organizaciones diferentes.

El objetivo de las relaciones con los clientes es captar nuevos clientes y establecer relaciones con los ya existentes. Estos modelos pretenden aprovechar la confianza del cliente ofreciéndole una amplia selección de productos. Los clientes deben comprar tantos productos de la oferta de valor como puedan.

Las principales características de este modelo son las siguientes:

- La empresa da prioridad a la construcción de sus canales.
- La propuesta de valor se centra inequívocamente en las ventajas de los bienes y servicios de la empresa.
- La estructura de costes incluye una parte considerable del gasto en adquisición de clientes, principalmente relacionada con el marketing y la publicidad.
- Dado que suministran los bienes y servicios, así como el marco para la propuesta de valor, las alianzas son esenciales.
- Los recursos y actividades clave se concentran en conseguir y retener nuevos clientes.

En cuanto a la innovación de productos, la empresa se concentra en introducir constantemente en el mercado nuevos y atractivos bienes y servicios.

Los elementos clave de este componente son los siguientes:

- Para que la oferta de valor sea novedosa, los esfuerzos se concentran en gestionar la investigación y el desarrollo y en atraer talentos.
- Aunque esto conlleva importantes gastos en recursos humanos especializados, también permite cobrar más por la novedad del bien o servicio.
- Estos modelos suelen servir de clientes a otras empresas.

Por último, las empresas basadas en infraestructuras desarrollan y supervisan plataformas para cargas pesadas y operaciones repetitivas. Sus principales características son las siguientes:

- La gestión de plataformas o infraestructuras es el centro de la actividad empresarial y de los recursos.
- Este tipo de negocio se centra en la prestación de servicios a los clientes, que son principalmente otras empresas, y tiene una gran parte de costes fijos.
- El mercado fija los precios, lo que exige grandes volúmenes y escasos márgenes de beneficio.

Larga cola (*Long Tail*)

El principio de este modelo de negocio consiste en vender menos de más, es decir, centrarse en vender pequeñas cantidades de muchos productos a diferentes nichos de compradores. El total de las ventas de productos especializados puede ser tan lucrativo como el modelo tradicional, donde un número reducido de éxitos de ventas generan la mayor parte de los ingresos.

Los bajos costes de inventario y las plataformas sólidas son necesarios para que los modelos de negocio *long tail* permitan a los clientes interesados adquirir rápidamente productos especializados.

Este modelo es gracias a la democratización de la producción, que hace posible que cada vez más personas con poco capital creen contenidos; la democratización de la distribución, que hace posible que los contenidos se distribuyan a bajo coste en línea, creando nuevos mercados para bienes nicho; y la conexión entre oferta y demanda, posible gracias a los algoritmos de las plataformas y los motores de búsqueda que vinculan bienes y servicios a los atributos de los usuarios.

Plataformas multilaterales

Para crear valor, este modelo de empresa reúne a dos o más grupos de clientes diferentes pero interdependientes y actúa como intermediario entre ellos. La plataforma debe atraer a usuarios de todos los grupos al mismo tiempo y proporcionarles valor.

Al facilitar las interacciones entre las distintas partes, la plataforma añade valor. El "efecto red" afirma que cuantos más usuarios tenga una plataforma, más valor tendrá. La cantidad de usuarios en los otros lados de la plataforma influye en gran medida en el valor de la plataforma para un determinado grupo de usuarios.

Ofrecer servicios a todos los grupos de consumidores tiene un coste para el operador de la plataforma, que a menudo decide dirigirse a un mercado con una propuesta de valor que es gratuita o barata para atraer a los clientes de otras áreas de la plataforma.

Las alianzas estratégicas son uno de los aspectos más distintivos de este modelo ya que, para este tipo de empresas, la adquisición de clientes es esencial para el éxito. Las alianzas con medios de comunicación de masas permiten una rápida captación de clientes, al menos dentro de uno de los grupos constituyentes de la plataforma. Para que las transacciones se realicen en el sitio, también son cruciales los acuerdos con los medios de pago.

Gratis como modelo de negocio

En este modelo de negocio, al menos un grupo de mercado se beneficia de una oferta gratuita. Esta oferta gratuita es posible gracias a algunos modelos. Los bienes y servicios gratuitos se financian con una parte del modelo o un nicho de mercado.

Es factible incluir servicios y bienes gratuitos en un plan de negocio de varias maneras. Entre ellas están la publicidad, que sigue el formato de las plataformas internacionales, y el modelo de negocio *freemium*, que ofrece servicios básicos sin coste y cobra por los servicios *premium*.

En cuanto a la publicidad, cuando se ofrece un bien o servicio y se consigue mucho tráfico, los anunciantes se interesan por la plataforma y están dispuestos a gastar una cantidad determinada para apoyar los bienes y servicios gratuitos.

Aunque también podría haber gastos para generar tráfico y fidelidad, el desarrollo y el mantenimiento de la plataforma son las principales fuentes de gastos.

El modelo *freemium* tiene una base de usuarios importante para un servicio gratuito que se financia con las aportaciones de un número ínfimo de personas. El precio de este servicio establece el coste medio para la empresa.

La estructura de costes de este modelo suele desglosarse en tres secciones principales: grandes costes fijos, costes marginales de cuenta gratuita muy bajos y costes de cuenta gratuita independientes *freemium*.

Modelos de negocio abiertos

Este tipo de modelos empresariales pueden aplicarse para colaborar metódicamente con socios externos con el fin de desarrollar y recaudar valor. Esto puede llevarse a cabo "desde dentro hacia fuera", dando a las partes externas acceso a ideas o recursos no utilizados por la empresa, o "desde fuera hacia dentro", utilizando conceptos de fuera de la organización.

Esta estrategia alude a dejar que partes externas participen en el proceso de investigación de una empresa. Por lo tanto, si las empresas incluyen información, elementos de propiedad intelectual y productos externos en su actividad de innovación, pueden aumentar la creación de valor y optimizar sus procesos de investigación.

Se necesitan acciones específicas para vincular a las entidades externas con los equipos internos de investigación y desarrollo (I+D) y los procesos empresariales, al tiempo que se opera a partir de conocimientos externos. Es necesario dedicar recursos para facilitar el acceso a redes externas con el fin de capitalizar la innovación extranjera.

2.2 EL MODELO DEL LIENZO DE NEGOCIO DE OSTERWALDER Y PIGNEUR

El modelo de negocio de Osterwalder y Pigneur se describe en su libro *"Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers"*. Este modelo es ampliamente conocido como el *"Business Model Canvas"* (lienzo del modelo de negocio), que es una herramienta visual utilizada para describir, analizar y diseñar modelos de negocio (Osterwalder y Pigneur 2011). En lugar de utilizar largos documentos o planes de negocio tradicionales, el *Business Model Canvas* condensa la esencia de un modelo de negocio en nueve bloques principales (Figura 1), los cuales se desarrollan en el apartado 4.1. de este trabajo, aplicados a la empresa a estudiar, Revolut.

Figura 1.- Plantilla para el Lienzo del Modelo de Negocio.

Lienzo de modelo de negocio				
Colaboradores  <p>¿Quiénes son nuestros principales partners? ¿A qué se dedican? ¿Qué conseguimos gracias a ellos?</p>	Actividades  <p>¿Qué actividades llevamos a cabo diariamente para poder aportar la propuesta de valor?</p>	Propuesta de valor  <p>¿Qué valor le aportamos al consumidor? ¿Qué problemas ayudamos a solucionar? ¿A qué necesidad da respuesta la propuesta de valor? ¿Cuál es la promesa que se le hace al consumidor? ¿Cuáles son los productos y servicios que se les ofrece?</p>	Relación con clientes  <p>¿Qué relaciones se tiene o espera tener con cada segmento de los consumidores?</p>	Segmentación consumidores  <p>¿Para quién creamos valor? ¿Cuáles son los segmentos que pagan, reciben y deciden en la propuesta de valor?</p>
	Recursos  <p>¿Qué recursos necesitamos para poder dar el valor que prometemos a los usuarios?</p>		Canales  <p>¿Cómo alcanzamos al consumidor? ¿Dónde puede el consumidor comprar o utilizar los productos o servicios?</p>	
Costes de estructura  <p>¿Cuáles son los costes más importantes que se tienen para poder dar respuesta a la propuesta de valor?</p>			Flujos de ingreso  <p>¿Cómo recompensan los usuarios por obtener la propuesta de valor? ¿Cuáles son los diferentes modelos de ingresos?</p>	

Fuente: Mógica (2024).

En esencia, el modelo de negocio describe la lógica fundamental de cómo una empresa crea, entrega y captura valor. Proporciona respuestas a preguntas clave como: ¿Quiénes son nuestros clientes? ¿Qué valor les ofrecemos? ¿Cómo les llega ese valor? ¿Cómo generamos ingresos a partir de ese valor? ¿Qué recursos y actividades son necesarios para operar eficientemente? ¿Con quién nos asociamos para maximizar nuestro éxito? ¿Cuáles son nuestros costos principales? (Osterwalder y Pigneur 2011)

Una de las ventajas más características de este modelo es su amplitud para fomentar la innovación y el pensamiento creativo al desafiar a los empresarios y a las organizaciones a repensar y reinventar sus modelos de negocio actuales. Al proporcionar una estructura clara y accesible para así visualizar y analizar los elementos clave del modelo de negocio, el *Business Model Canvas* facilita a las empresas encontrar oportunidades de mejora, averiguar nuevas ideas y adaptarse a cambios en el mercado de manera rápida y eficiente.

En conclusión, el modelo de negocio desarrollado por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, encapsulado en el *Business Model Canvas*, representa una transformación en la manera en que las organizaciones entienden y desarrollan su estructura operativa. Al proporcionar una herramienta visual y estructurada para describir los elementos esenciales de un negocio, este modelo no solo simplifica la complejidad inherente de una empresa, sino que también fomenta la innovación y la creatividad al desafiar a los empresarios a repensar y reinventar sus enfoques comerciales existentes (Guerras y navas, 2022).

En lugar de enfocarse únicamente en aspectos financieros o técnicos, el *Business Model Canvas* destaca la importancia de comprender profundamente las necesidades y deseos de los clientes, y cómo la empresa puede satisfacerlos de manera única y convincente. Al hacer hincapié en la creación, entrega y captura de valor, el modelo de negocio ofrece una guía práctica para construir empresas sólidas y sostenibles en un mercado cada vez más competitivo y cambiante (Guerras y navas, 2022).

Con toda esta información, se puede considerar al *Business Model Canvas* como una herramienta indispensable para emprendedores, innovadores y altos cargos organizacionales que buscan comprender, diseñar y optimizar modelos de negocio efectivos y exitosos. Su enfoque pragmático y centrado en el valor lo convierte en una guía poderosa para navegar los desafíos y aprovechar las oportunidades en un entorno empresarial dinámico y en constante evolución (Guerras y navas, 2022).

2.2.1 Proceso de diseño de modelos de negocio

En este apartado se ligarán conceptos con el objetivo de resumir la tarea de configuración y puesta en marcha de una iniciativa de diseño de modelo de negocio.

Cada proyecto de diseño es único y entraña diferentes desafíos y obstáculos a la hora de abordar un tema fundamental para las empresas como es la delimitación del modelo de negocio.

Este proceso a describir se estructura en cinco fases; movilización, comprensión, diseño, aplicación y gestión. Para comenzar se ofrece una descripción general de cada una de las fases, para luego estudiar desde la perspectiva de la empresa consolidada (Osterwalder y Pigneur 2011, p125).

Movilización

Los objetivos del proyecto se establecen en esta fase inicial, que también implica la formación del equipo, la programación del proyecto y la validación de los conceptos preliminares.

El proceso para establecer los objetivos varía en función del proyecto, pero suele consistir en establecer la línea de base, el alcance del proyecto y los objetivos principales. Se debe clarificar la razón de ser del proyecto y lo que se espere lograr con ello. Además, se deben establecer los objetivos claros, medibles y alcanzables que guiarán el diseño del modelo.

En primer lugar, la creación del equipo del proyecto y la obtención de acceso a las personas y los datos adecuados son las principales responsabilidades de esta fase. Conviene reunir a personas con amplia experiencia en gestión y en el sector, así como con conocimientos complementarios en marketing, finanzas y tecnología, entre otras áreas. También es importante definir las tareas y responsabilidades específicas de cada miembro del equipo.

La recolección de información y recursos es otro componente clave de esta fase. Es esencial elaborar una investigación íntegra del mercado para recaudar datos sobre los competidores, las tendencias y las necesidades de los clientes.

Además, se debe llevar a cabo un análisis interno para evaluar los recursos y capacidades actuales de la organización, así como identificar y asegurar los recursos externos necesarios, como socios estratégicos, financiamiento y tecnología.

Con esta información, el equipo puede desarrollar una propuesta de valor sólida. Esto implica definir los segmentos de clientes a los que se dirigirá el modelo de negocio y comprender sus problemas y necesidades clave. La propuesta de valor debe responder de manera práctica a estos problemas, ofreciendo soluciones que diferencien a la empresa de sus competidores.

Un análisis de factibilidad es esencial para asegurar la viabilidad del modelo de negocio. Esto incluye una evaluación financiera preliminar para garantizar que el modelo sea económicamente viable y un análisis de riesgos para identificar posibles obstáculos y desarrollar estrategias para mitigarlos.

Finalmente, antes de la ejecución completa, es esencial preparar al equipo con la capacitación necesaria y realizar pruebas de concepto para validar los supuestos y hacer ajustes finales. Esta preparación reduce riesgos y aumenta la probabilidad de éxito cuando se lleva a cabo la implementación del modelo de negocio.

En resumen, la fase de movilización sienta las bases para un modelo de negocio exitoso mediante la formación de un equipo sólido, la definición clara de objetivos, la recopilación de información clave, la elaboración de una propuesta de valor efectiva, y la planificación detallada de la implementación. Al dedicar tiempo y recursos a esta fase, las organizaciones pueden asegurar una ejecución más fluida y aumentar sus probabilidades de éxito (Osterwalder y Pigneur 2011).

Comprensión

Esta segunda fase se centra en el entendimiento del contexto, las necesidades de los clientes, el mercado y las capacidades de la empresa. Esta fase es crucial para desarrollar un modelo de negocio que sea relevante y sostenible.

La investigación de mercado es el primer paso para entender el entorno en el que operará el modelo de negocio. Esta investigación incluye la recopilación de datos sobre las tendencias del mercado, las condiciones económicas, las regulaciones y otros agentes externos que pueden influir en el negocio.

Analizar a los competidores es igualmente crucial. Implica localizar empresas rivales, evaluar sus ventajas y desventajas y comprender sus planes de negocio. Este análisis ayuda a identificar oportunidades y amenazas en el mercado.

Además, el conocimiento del cliente es crucial para desarrollar una propuesta de valor efectiva. Esto implica segmentar el mercado en grupos de clientes con necesidades y comportamientos similares y crear perfiles detallados de estos segmentos (Osterwalder y Pigneur 2011).

Diseño

En esta fase se concreta la estructura y funcionamiento del modelo a partir de la comprensión obtenida en la fase previa. Esta fase es crucial para transformar ideas y datos en un plan de acción concreto que puede ser implementado.

Se deben desarrollar múltiples ideas y enfoques para el modelo de negocio. Para ello se usan técnicas de creatividad e innovación para poder explorar diferentes posibilidades. Como ejemplo, el *Brainstorming* es una técnica definida como lluvia de ideas para generar una amplia gama de propuestas sin juzgarlas inicialmente.

Una vez que el equipo ha generado una serie de ideas y enfoques para el modelo de negocio, el siguiente paso es crear prototipos. Estos prototipos son versiones preliminares y simplificadas del modelo que permiten al equipo explorar y probar diferentes hipótesis y suposiciones. Utilizar herramientas como el *Business Model Canvas* es especialmente útil en esta etapa, ya que proporciona una estructura visual clara que permite mapear y ajustar los componentes del modelo de negocio de manera eficiente y rápida.

Con varios prototipos en mano, el equipo procede a evaluarlos para determinar cuáles tienen el mayor potencial de éxito. Esta evaluación no es un procedimiento casual; requiere un análisis detallado y sistemático basado en criterios predefinidos.

Algunos de estos criterios pueden incluir la viabilidad económica, la alineación con las capacidades de la empresa, el atractivo para los clientes, el potencial de escalabilidad y la diferenciación respecto a la competencia.

El objetivo de esta etapa es seleccionar uno o más prototipos que presenten un equilibrio adecuado entre innovación y practicidad, y que sean capaces de ofrecer una propuesta de valor sólida y competitiva en el mercado. Esta selección se basará en un entendimiento profundo de las oportunidades y limitaciones del entorno de negocio.

La propuesta de valor debe desarrollarse y detallarse después de elegir uno o varios prototipos. El componente más importante del modelo de negocio es la propuesta de valor, que describe la ventaja especial y atractiva que los clientes obtendrán del producto o servicio. Para asegurarse de que la propuesta de valor es pertinente y atractiva, el equipo se concentra ahora en conocer a fondo las necesidades, problemas y preferencias del cliente.

Aplicación

En la fase de aplicación en este proceso, el enfoque se desplaza de la conceptualización y planificación a la implementación práctica del modelo diseñado. Esto implica llevar a cabo las acciones necesarias para hacer realidad el modelo de negocio y ponerlo en funcionamiento en el mercado.

Una vez haya sido diseñado el modelo de negocio, se debe implementar, lo cual conlleva poner en marcha todas las acciones necesarias para hacer realidad el modelo de negocio diseñado. Esto incluye la configuración de infraestructura y el desarrollo de sistemas y procesos operativos para respaldar las actividades diarias del modelo de negocio.

Una vez que el modelo de negocio está en marcha, es crucial monitorear su desempeño de manera continua para identificar áreas de mejora y oportunidades de crecimiento. Esto implica recopilar y analizar datos sobre el desempeño del modelo de negocio, como ventas, ingresos, costos, satisfacción del cliente, etc. (Osterwalder y Pigneur 2011)

Gestión

Esta fase es importante para asegurar que el modelo diseñado se implemente y opere de manera efectiva y eficiente a lo largo del tiempo. Esta etapa implica el establecimiento de estructuras y procesos que permitan supervisar, controlar y optimizar el funcionamiento del modelo de negocio en curso.

Establecer las estructuras organizativas adecuadas es esencial para supervisar y llevar a cabo el plan de negocio. Definir claramente las funciones y obligaciones dentro del equipo, formar equipos especializados para funciones cruciales como operaciones, ventas y marketing, y establecer canales eficientes de comunicación e información entre los distintos departamentos y niveles jerárquicos son algunos ejemplos de cómo hacerlo.

Además, se deben desarrollar sistemas y procesos sólidos que respalden las actividades operativas del modelo de negocio. Esto puede implicar la implementación de sistemas de gestión de relaciones con clientes (CRM), sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP), sistemas de gestión de inventario, entre otros. Además, se deben definir y documentar los procesos operativos clave para garantizar la consistencia y eficiencia en la ejecución de las actividades diarias.

En resumen, la fase de gestión en el proceso de diseño de modelos de negocio se centra en establecer las estructuras, sistemas y procesos necesarios para supervisar, controlar y optimizar el funcionamiento del modelo de negocio en curso (Johnson, Christensen, & Kagermann, 2008).

2.3 ANALISIS DAFO

Dado que proporciona las principales conclusiones del estudio de forma integrada, la matriz DAFO es una de las herramientas más conocidas para el análisis estratégico, tanto interno como externo. Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas y Debilidades, correspondientes al original anglosajón SWOT (Strenghts-Weaknesses-Opportunities-Threats).

Básicamente consiste en mostrar los puntos fuertes y débiles de la organización en cada sección de la matriz DAFO, junto con las oportunidades y peligros que la empresa puede encontrar en su entorno. El diseño de la matriz es totalmente cualitativo, destacando las características más importantes de cada factor en su cuadrante respectivo. (Guerras y Navas, 2022).

Figura 2.- Plantilla análisis DAFO.

	Aspectos Negativos	Aspectos Positivos
Factores internos	Debilidades	Fortalezas
Factores externos	Amenazas	Oportunidades

Fuente: El Economist (2020).

El análisis DAFO es una técnica de brainstorming que puede utilizarse para determinar las características más críticas al inicio del proceso de análisis estratégico. Pero también puede realizarse al final del proceso como sinopsis o síntesis de las principales conclusiones extraídas del uso de otras herramientas, como la cadena de valor, el modelo de las cinco fuerzas de Porter y el perfil estratégico, entre otras. Esto permite resumir los análisis internos y externos, lo que proporciona a los estrategas una imagen completa del estado de la empresa.

Además, este análisis ayuda a llamar la atención de la dirección sobre los problemas cruciales que hay que resolver al seleccionar un plan. Como resultado, el análisis DAFO sugiere las principales acciones generales necesarias para crear una estrategia de éxito: aprovechar las oportunidades que presenta el entorno externo, mantenerse alejado de las amenazas, preservar y aprovechar los puntos fuertes de la empresa y superar sus puntos débiles. Finalmente, se puede señalar que el análisis DAFO es una herramienta muy popular y, por ello, estándar, todo debido a la simplicidad conceptual para su aplicación (Guerras y Navas, 2022).

A pesar de lo desarrollado anteriormente, se trata de una herramienta estática que muestra una instantánea de la situación en un momento determinado, pero no proporciona orientación sobre la evolución pasada y probable en el futuro del entorno o de la empresa. Por otro lado, carece de integración entre el análisis externo e interno, ya que no establece la conexión entre las variables clave que constituyen ambos sistemas. (Guerras y Navas, 2022).

Además, el análisis DAFO no permite identificar la mejor estrategia para una empresa ni señala los pasos más adecuados para realizar los cambios estratégicos necesarios. Las acciones propuestas son muy genéricas y adecuadas a cada situación, sin especificar cómo actuar realmente en cada situación concreta (Guerras y Navas, 2022).

En conclusión, el análisis DAFO es una herramienta fundamental en el análisis estratégico, apreciada por su capacidad para sintetizar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de una empresa en una matriz sencilla y visualmente clara.

Esta herramienta facilita una comprensión rápida de la situación actual de la empresa, permitiendo a la dirección identificar las áreas clave a abordar para desarrollar una estrategia efectiva. Sin embargo, a pesar de su popularidad y utilidad, el análisis DAFO tiene limitaciones. Es estático y no ofrece una perspectiva evolutiva del entorno o de la empresa. Además, no integra de manera efectiva los análisis internos y externos ni proporciona guías específicas para la implementación de estrategias. Por estas razones, aunque es valioso para una visión general, el análisis DAFO debe complementarse con otras herramientas y enfoques estratégicos más dinámicos y detallados para una planificación y ejecución estratégica robusta (Guerras y Navas, 2022).

III. ESTUDIO EMPÍRICO

En este apartado se presenta el análisis empírico del trabajo, desarrollado a partir del marco teórico presentado en el apartado anterior. Se comenzará presentando el sector competitivo específico en el que Revolut desarrolla su actividad, el sector *Fintech*.

Se presentará el Modelo del Lienzo de Negocio de Revolut, detallando los nueve bloques fundamentales que describen su propuesta de valor, segmentos de clientes, canales de distribución, fuentes de ingresos, entre otros aspectos.

Después de presentar el Lienzo de Negocio de Revolut, se llevará a cabo un análisis DAFO a modo de síntesis del análisis estratégico realizado. Este análisis permitirá identificar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades claves que enfrenta Revolut en el contexto de la industria *Fintech*.

Este análisis proporcionará una base sólida para comprender el entorno competitivo en el que opera Revolut, así como sus fortalezas y debilidades internas.

3.1 SECTOR *FINTECH*

Para contextualizar la situación actual del sector *Fintech*, haremos una radiografía en esta sección. Empezaré definiendo el sector *Fintech* y los distintos verticales y segmentos que lo componen. Para concluir esta parte, daré una rápida visión general de su desarrollo en los últimos años.

3.1.1 Concepto y origen

Partiendo de su base etimológica, el término *Fintech* proviene de las palabras inglesas *finance* y *technology*. Conceptualmente, el término *Fintech* es conocido como un conjunto de tecnologías, técnicas, recursos y aplicaciones financieras que permiten administrar recursos económicos a través de medios digitales.

Las empresas *fintech* se caracterizan por su uso de la tecnología para aportar soluciones innovadoras al sector financiero tradicional, aunque no existe una definición singular para ellas.

De acuerdo con (Carbó-Valverde et al., 2020) el fenómeno *Fintech* a nivel global tiene dos significados principales. En primer lugar, *Fintech* puede utilizarse para describir los avances técnicos que proporcionan nuevas aplicaciones, procedimientos o modelos de negocio del sector financiero. En segundo lugar, puede utilizarse para describir cualquier organización, en la mayoría de los casos una *startup*¹, que utilice la innovación tecnológica para ofrecer servicios y productos financieros.

Por su parte, Ernst and Young (EY), en su informe *Spanish Fintech Ecosystem* (2021, p. 3) define a las *Fintech* como empresas que aspiran a aprovechar la tecnología como herramienta para ofrecer, mejorar o perturbar los servicios financieros en sectores importantes del sector, como los pagos, los préstamos o la inversión.

En cuanto al origen de las *Fintech*, según el Observatorio de Digitalización Financiera (ODF, 2017, p.13), estas empresas nacen como consecuencia de la evolución tecnológica de los cambios socioculturales de la población, del cambio en la mentalidad del consumidor y de entender cómo el desarrollo tecnológico puede aprovecharse para mejorar los modelos de negocios actuales.

El término surgió por primera vez en 1972, entendido como “un acrónimo que significa tecnología financiera, que combina la experiencia bancaria con técnicas modernas de ciencia de gestión y la computación”.

Haciendo referencia al ODF, el modelo de negocio de las empresas *Fintech* tiene las siguientes características (ODF, 2017, p.9):

1. Ofrecen productos financieros únicamente en línea, lo que ahorra tiempo y molestias a los clientes al eliminar la necesidad de desplazarse. Los productos solo son accesibles a través de dispositivos móviles y medios digitales.
2. Emplean tecnologías de vanguardia, marcos adaptables y rapidez mental.
3. Proporcionan un servicio más individualizado y centrado en el cliente, adoptando un enfoque más centrado en el cliente.
4. Utilizando un enfoque sin intermediarios, buscan satisfacer una demanda muy reducida a partir de la cual crecen y se especializan.
5. Favorecen la inclusión financiera de las comunidades no bancarizadas, haciendo accesible una mayor gama de servicios financieros y fomentando la transparencia.
6. Son mejores a la hora de reducir el precio de los servicios que ahora se prestan.

En este sentido, es evidente que estas empresas dan prioridad a sus clientes por encima de todo y se esfuerzan por ofrecer servicios basados en datos que sean más individualizados, flexibles y asequibles en comparación con las instituciones educativas tradicionales.

Por tanto, tras considerar todo lo mencionado anteriormente, describimos las *Fintech* como avances tecnológicos en el sector financiero, o empresas creativas que pretenden mejorar la prestación de servicios financieros utilizando las nuevas tecnologías como base de su estrategia empresarial.

¹ empresa emergente dominada por una filosofía de negocio innovadora que destaca por ser escalable y dinámica (Escartín, D. et al., 2020)

3.1.2 Verticales del sector

Las empresas *Fintech*, como he indicado antes, se centran en un nicho financiero concreto para hacer crecer su negocio. La especialización vertical, o el hecho de que cada empresa *Fintech* gestione en exclusiva un servicio muy especializado y responda a decisiones financieras muy precisas, es por tanto una característica básica de la industria. Aun así, el número de empresas de esta industria no deja de crecer, prestando cada vez más servicios en un abanico más amplio de mercados financieros.

Según la Asociación Española de *Fintech e Insurtech* (AEFI), las compañías *Fintech* pueden agruparse en trece verticales en función de los servicios que ofertan (AEFI, s.f.):

1. *WealthTech*: Este sector abarca una variedad de servicios relacionados con la gestión de patrimonio y la inversión. Incluye redes de inversión, asesoramiento automatizado, gestión de inversiones automatizada y plataformas de negociación. Las empresas en este campo utilizan tecnología para proporcionar asesoramiento financiero y gestionar inversiones de manera eficiente y a menudo más accesible que los métodos tradicionales.
2. *PayTech*: Se refiere a las empresas que ofrecen soluciones de pagos electrónicos, ya sea directamente o a través de terceros. Esto puede incluir procesadores de pagos, sistemas de pago móvil, soluciones de comercio electrónico, entre otros.
3. *Lending Online*: Este sector se centra en las empresas que ofrecen préstamos sin necesidad de garantía, utilizando evaluaciones automatizadas del prestatario. También incluye empresas que facilitan y dinamizan las ventas a crédito para sus clientes
4. *RegTech*: Las empresas en esta vertical se dedican al desarrollo de soluciones tecnológicas para cumplir con los requisitos regulatorios en diversos sectores. Estas soluciones pueden incluir herramientas para el cumplimiento normativo, gestión de riesgos y reporte regulatorio.
5. *Marketplaces y Agregadores*: Este sector involucra a entidades que recaudan fondos para invertir en proyectos relacionados con activos tangibles. Pueden incluir plataformas de *crowdfunding*, *marketplaces* de inversiones inmobiliarias, entre otros.
6. *Neobanks y Challenger Banks*: En esta vertiente se encuentran los bancos digitales que operan exclusivamente en línea, sin sucursales físicas. Estas entidades suelen ofrecer una experiencia bancaria más eficiente y transparente, aprovechando la tecnología para ofrecer servicios innovadores y competitivos.

7. Onboarding digital: Este sector abarca empresas que ofrecen servicios para la identificación remota de personas a través de medios electrónicos. Esto es especialmente relevante en el ámbito financiero para cumplir con los requisitos de KYC¹ y prevención del blanqueo de capitales.
8. InsurTech: Son empresas que aplican tecnología para innovar en el sector de seguros, ofreciendo soluciones como seguros basados en datos, procesos de reclamación automatizados y análisis de riesgos más precisos.
9. Cryptocurrencies y Blockchain: Este sector se enfoca en las criptomonedas y la tecnología *blockchain* que las sustenta. Incluye empresas que ofrecen servicios relacionados con la compra, venta, almacenamiento y gestión de criptomonedas, así como aquellas que desarrollan aplicaciones y soluciones basadas en *blockchain*.
10. Infraestructura financiera: Comprende empresas que aprovechan y mejoran la tecnología existente para ofrecer servicios financieros de manera más eficiente y segura. Esto puede incluir proveedores de tecnología de pago, sistemas de procesamiento de datos, infraestructura de seguridad, entre otros.
11. Finanzas personales: Se refiere a las empresas que ofrecen herramientas y servicios para ayudar a los individuos a gestionar sus finanzas personales de manera más efectiva. Esto puede incluir aplicaciones de presupuesto, plataformas de seguimiento de gastos, asesoramiento financiero automatizado, entre otros.
12. Servicios Transaccionales y Divisa: Estas empresas ofrecen servicios relacionados con transacciones financieras y cambio de divisas, con el objetivo de reducir los costos asociados con la intermediación bancaria tradicional. Pueden incluir plataformas de remesas internacionales, servicios de cambio de divisas en línea, entre otros.
13. Crowdfunding y Crowdlending: Hace referencia a las plataformas que permiten a las personas invertir o prestar fondos para proyectos específicos a través de Internet. Esto puede incluir *crowdfunding* para proyectos creativos, *startups*, bienes raíces, entre otros, así como plataformas de *crowdlending* que conectan a prestamistas con prestatarios.

Todas estas verticales destacan la diversidad y amplitud del panorama de la tecnología financiera, con una variedad de ramas que abarcan desde la gestión de patrimonio y pagos electrónicos hasta la innovación en seguros y criptomonedas.

¹ en un ámbito bancario, se define como “Conozca a su cliente”. Se refiere al proceso que llevan los bancos para verificar la validez de la identidad de su cliente (SIGNICAT, 2023).

Estas verticales reflejan la creciente influencia de la tecnología en el sector financiero y como las empresas están adoptando soluciones digitales para mejorar la eficiencia, la accesibilidad y la experiencia del usuario.

En resumen, se subraya el papel crucial que juega la tecnología en la evolución del sector financiero y como las empresas *Fintech* están liderando este cambio al proporcionar soluciones innovadoras que responden a las necesidades cambiantes de los consumidores y las demandas regulatorias.

3.1.3 Evolución del sector

Desde sus comienzos, el sector *Fintech* no ha dejado de evolucionar y cada vez son más las empresas que basan sus modelos de negocio en la tecnología para ofrecer todo tipo de servicios financieros (Finnovating, 2023).

En los últimos diez años, el sector ha sufrido un aumento notable en el número de *startups Fintech* que irrumpen en el mercado financiero. Esto se debe a que las barreras de entrada para iniciar una empresa de este tipo son muy bajas, en comparación con las instituciones financieras clásicas; lo que provoca una mayor innovación y competencia en el mercado (Finnovating, 2023).

Las *Fintech* desempeñan un papel muy importante en la promoción de la inclusión financiera al llegar a segmentos de la población que tradicionalmente han estado excluidos del sistema financiero, todo ello mediante el uso de tecnologías y modelos de negocio disruptivos, con los que han creado productos y servicios accesibles a todo tipo de poblaciones mundiales (Finnovating, 2023).

A medida que el sector aumenta su tamaño y cada vez son más las empresas definidas como *Fintech*, los reguladores han tenido que adaptarse para abordar los nuevos desafíos y riesgos asociados con la innovación tecnológica en sectores financieros (Finnovating, 2023).

Se han creado nuevas regulaciones y marcos legales para supervisar y regular las actividades de dichas empresas, garantizando la protección del consumidor, la estabilidad del sistema y la prevención del lavado de dinero y el fraude (Finnovating, 2023).

En cuanto al valor global del sector, cabe destacar el crecimiento significativo de la última década (2014-2024), reflejando así la rápida expansión y adopción de tecnologías financieras innovadoras. No hay una cifra exacta que represente el valor global de la industria, pero se pueden observar ciertas tendencias y estimaciones que proporcionan dicho valor (Finnovating, 2023).

En primer lugar, las valoraciones de las empresas *Fintech* han aumentado a medida que los inversores han reconocido el potencial disruptivo y el crecimiento futuro de estas empresas. Hay empresas, como Revolut, que ya se valoran por encima de los mil millones de dólares. Esto refleja la confianza de inversores en la capacidad de transformar la nueva industria financiera que tienen las empresas *Fintech*.

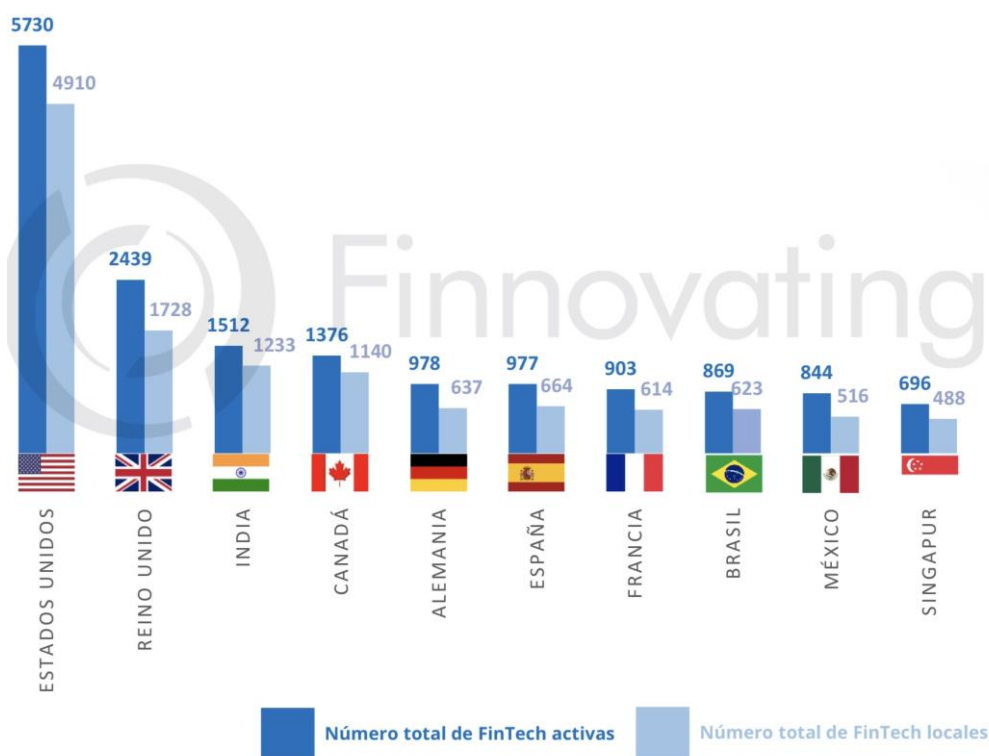
En segundo lugar, el valor global del sector ha crecido a medida que ha ido madurando. Ha habido un aumento en la consolidación y las adquisiciones con empresas establecidas en el sector financiero tradicional, adquiriendo *Fintechs* como estrategia de expansión de sus productos y servicios digitales; o como estrategia de aumentar su competencia en el mercado.

Por último, el mercado de criptomonedas y *blockchain* ha experimentado un crecimiento explosivo durante la última década, lo que favorece exponencialmente al crecimiento del valor global del sector, ya que representan un nicho muy amplio de este.

Según el primer informe *Fintech Global Vision de Finnovating*, España se sitúa como el tercer país europeo, y el sexto del mundo, con más empresas *Fintech* activas (Figura 3). Hay 977 empresas de esta categoría activas, solo por detrás de Alemania (978) y Reino Unido (2.439).

Según esta plataforma digital que conecta a la mayor comunidad *Fintech* del mundo, España entra en el top 10 de los 20 países que representan el 50% del sector de las tecnológicas financieras a nivel mundial (Finnovating, 2023).

Figura 3.- Número de *Fintechs* activas por países.



Fuente: Finnovating (2023).

3.2 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA: REVOLUT

En este apartado, se lleva a cabo un análisis de la empresa Revolut, que es el objeto de la parte empírica del informe, todo desde un punto de vista del cliente. En consecuencia, la empresa sirve de ejemplo de cómo una *startup* puede tener éxito utilizando la tecnología como base de su modelo de negocio y siendo consciente de la principal fuente de financiación que ha permitido dicha expansión.

Qué es Revolut

Revolut es una empresa fundada en el año 2015, cuyos dueños, Nikolay Soronsky y Vlad Yatsenko, identificaron una necesidad de simplificar y administrar finanzas durante los viajes de una manera más eficiente y asequible a todo tipo de públicos. Su objetivo principal era crear una tarjeta que permitiera realizar fáciles cambios de divisas, transferencias internacionales gratuitas y retiradas de dinero sin comisiones en cajeros de países extranjeros (Revolut, s/f-a).

Dicha empresa, con sede en Londres, llegó a España como una *Fintech*, es decir, como un negocio que utiliza la tecnología para ofrecer servicios y procesos financieros. Nació con la intención de ofrecer una tarjeta que ayudara a las personas fuera de su país con ventajas como retirada de efectivo de cajeros gratuitas o la posibilidad de realizar transferencias internacionales sin costes o bajas comisiones en las transferencias, es decir, como una solución *travel card* (Revolut s/f-b).

Hoy en día se ha convertido en uno de los neobancos más populares del mercado; además es considerada la décima empresa unicornio¹ del mundo con una valoración de hasta 33 mil millones de dólares, y la cuarta empresa *Fintech* más valiosa. Este tipo de empresas son la alternativa a la banca tradicional, aunque no suelen tener tantas garantías a la hora de proteger grandes depósitos de dinero (Revolut s/f-b).

En el año 2015, la empresa estaba valorada en 14,27 millones de dólares. En tan sólo tres años, en abril de 2018, alcanzó los 1.700 millones de dólares, adquiriendo el estatus de empresa unicornio. El mayor crecimiento que ha vivido la empresa ha sido en el año 2021, tras publicarse su última y más alta valoración, 33.000 millones de dólares (Revolut s/f-b).

En el año 2016, Revolut participa en MasterCard *Start Path*, un programa de aceleración de *startups* de MasterCard que ayuda a empresas *Fintech* a escalar en el mercado. Ese año consigue cerrar esta primera ronda de financiación con un total de 4,8 millones de dólares incorporando a Index Venture, empresa de capital de riesgo con experiencia respaldada por haber financiado empresas de éxito (Revolut s/f-b).

En el año 2017, anunció la recaudación de 66 millones de dólares. El objetivo era poder seguir creciendo y así poder financiar la expansión a Asia y América del Norte (Revolut s/f-b).

¹ las empresas unicornio son aquellas empresas creadas hace menos de diez años que, sin cotizar en bolsa ni haber sido adquiridas por un tercero, logran un valor de 1.000 millones de dólares o más a nivel mundial.

Además, continuó ampliando su línea de productos. Este año ha lanzado la suscripción premium, Revolut Business y los créditos rápidos.

La empresa elevó su valoración a 1.700 millones de dólares en 2018, cuando reveló que había cerrado una nueva ronda de inversión de 200 millones de euros. En marzo de ese mismo año se registraron dos millones de usuarios. (Revolut s/f-b).

Con la ayuda del Banco de Lituania, consiguió una licencia bancaria europea en diciembre de 2018, que le permitirá empezar a operar en los mercados europeos en 2019. Con esta nueva licencia, los usuarios pueden depositar su salario y obtener hasta 100 mil euros de protección del Fondo Europeo de Garantía de Depósitos.

La empresa continuó con su expansión global en 2019, entrando en Singapur y Australia y creando nuevas perspectivas de negocio. Revolut y Visa llegaron a un acuerdo en octubre de este año, lo que llevó a la expansión de la empresa a 24 nuevos mercados y a la contratación de 3.500 nuevos empleados.

En 2020 había crecido hasta incluir Estados Unidos y Japón, y a finales de ese año contaba con más de 14,5 millones de usuarios y 500 mil clientes comerciales. Con una última ronda de financiación, la empresa se valoró en 5.500 millones de dólares, lo que la convirtió en la startup *Fintech* más valiosa del Reino Unido a finales de ese año.

Revolut declaró el 20 de julio de 22 que ha recaudado 800 millones de dólares en capital. Revolut es ahora la cuarta *Fintech* más valiosa del mundo, valorada en 33 mil millones de dólares, gracias a esta nueva oleada de financiación.

Actualmente, en España, Revolut actúa como un banco y desde 2023 introdujo el IBAN español, ya que previamente operaba la licencia procedente de Lituania, mencionada anteriormente. Gracias a esto, los usuarios podrán domiciliar nóminas y/o recibos en su cuenta de Revolut.

Según ha ido ganando popularidad, su oferta de servicios financieros aumentó notablemente, incluyendo opciones como el mercado de criptomonedas, productos de inversión y una cuenta premium basada en una suscripción con funciones mejoradas; además de servicios bancarios básicos como disponer de una cuenta corriente, enviar y recibir dinero globalmente en múltiples monedas.

Una de las claves del éxito de Revolut es la capacidad de ofrecer a los clientes cambio de divisas a un tipo interbancario sin cargos, ni comisiones ocultas; función particularmente útil para viajeros o personas que usualmente transfieren dinero internacionalmente.

Dentro de sus opciones de inversión, Revolut ofrece la opción de comprar, vender y mantener acciones, fondos cotizados en bolsa (ETFs) y criptomonedas directamente desde la app.

El bróker de Revolut permite operar con más de 2.000 acciones de diferentes mercados internacionales. Además, permite invertir en materias primas como la plata o el oro, respaldado por activos físicos a través del neobanco.

La aplicación también ofrece a sus usuarios varios tipos de cobertura de seguro, como seguros de viaje, de teléfono móvil y seguros médicos, pudiendo comparar fácilmente entre diversas opciones y elegir la mejor opción según sus necesidades, todo dentro de la propia aplicación (Revolut s/f-c).

3.2.1 Cómo funciona

Revolut es muy fácil de usar. Los usuarios pueden abrir una cuenta bancaria totalmente en línea de forma gratuita inscribiéndose en la aplicación. Esto aporta flexibilidad y comodidad porque no hay necesidad de visitar una sucursal física. Los usuarios pueden interactuar con el proceso de creación de la cuenta tan fluidamente como lo harían con cualquier otra aplicación bancaria, y ocurre con bastante rapidez. La gran ventaja es que se puede usar desde cualquier parte del mundo independientemente de la divisa (Pereira, 2024).

La tarjeta de Revolut se gestiona a través de la aplicación móvil, la cual proporciona toda la funcionalidad necesaria para los pagos y el seguimiento de transacciones. Además, permite fijar ajustes de seguridad como límites o restricciones en el gasto, desactivar o activar tarjetas, etc. (Revolut s/f-d).

En la actualidad, Revolut atiende a muchos segmentos financieros personales con una amplia gama de productos, pero lo más destacable es el cambio en la estrategia empresarial de la compañía. La banca tradicional siempre se ha basado en obtener comisiones de sus productos, mientras que Revolut ha sido creada en base a un modelo de negocio *freemium* (Revolut s/f-d).

Como resultado, los usuarios pueden elegir entre una variedad de planes de membresía premium y una versión gratuita de la aplicación, cada uno de los cuales ofrece un conjunto único de servicios, dependiendo de lo que mejor se adapte a su presupuesto. Los diferentes planes que oferta la empresa se presentan en la siguiente figura:

Figura 4.- Planes que oferta Revolut a particulares.

	Estándar (gratis)	Plus (2,99 € / mes)	Premium (7,99 € / mes)	Metal (7,99 € / mes)
Gestionar dinero (notificaciones instantáneas, agrupar gastos por categorías)	Sí	Sí	Sí	Sí
Envío dinero al extranjero en más de 30 divisas con el tipo de cambio interbancario	Sí	Sí	Sí	Sí
Pagos en el extranjero en más de 150 divisas con el tipo de cambio interbancario	Sí	Sí	Sí	Sí
Configurar pargos periódicos	Sí	Sí	Sí	Sí
Cobertura de protección accidentes o robo anual	-	Hasta 1.000€	Hasta 2.500€	Hasta 10.000 €
Devolución de compras 90 días y reembolso	-	Sí	Sí	Sí
Ganancias por ahorro	-	Sí	Sí	Sí
Protección de entradas a eventos (hasta 1000 €)	-	Sí	Sí	Sí
Cuenta Junior	1 niño	2 niños	2 niños	5 niños

Acceso gratis a salas VIP para vuelos con más de 1 hora de retraso	-	-	Para el usuario y un amigo	Para el usuario y tres amigos
Retirada de cajeros sin comisiones (cada mes gratis de cajeros con una comisión del 2 %)	-	Hasta 200 €	Hasta 400 €	Hasta 800 €
Variedad de diseño en tarjetas	-	-	Sí	Sí
Comisión de intercambio de criptomonedas	2,5 %	2,5 %	1,5 %	1,5 %
Comisión de intercambio en materias primas	1,5 %	1,5 %	0,5 %	0,5 %
Tarjeta Revolut Metal física	-	-	-	Sí
Recompensas (devoluciones por la compra determinadas marcas con la tarjeta Revolut)	-	-	-	Sí
Atención a la cliente 24/7	-	Sí	Sí	Sí
Intercambio de divisas sin comisiones	Limitado	Limitado	Ilimitado	Ilimitado
Seguro por retraso de equipaje y vuelo	-	-	Sí	Sí
Seguro médico internacional	-	-	Sí	Sí
Costes adicionales por alquiler de coche	-	-	-	Sí

Fuente: Elaboración propia.

En esta figura se presentan los servicios que ofrece Revolut para empresas:

Figura 5.- Planes que oferta Revolut a empresas.

	Free	Grow (25€/mes)	Scale (100€/mes)	Enterprise
Gestionar dinero (notificaciones instantáneas, agrupar gastos por categorías)	Si	Si	Si	Si
Envío de dinero al extranjero en más de 30 divisas con el tipo de cambio interbancario	Si	Si	Si	Si
Pagos en el extranjero en más de 150 divisas con el tipo de cambio interbancario	Si	Si	Si	Si
Configurar cargos periódicos	Si	Si	Si	Si
Cobertura de protección contra fraudes	Hasta 1.000€/año	Hasta 10.000€/año	Hasta 100.000€/año	Ilimitado
Devolución de compras y reembolso	-	-	Si	Si
Ganancias por ahorro	Si	Si	Si	Si
Protección de entradas a eventos	-	-	Si	Si
Acceso a cuentas multi-divisas	Si	Si	Si	Si
Transferencias internacionales sin comisión	Hasta 1.000€/mes	Hasta 10.000€/mes	Hasta 100.000€/mes	Ilimitado
Tarjetas físicas y virtuales para empleados	-	Hasta 10	Hasta 50	Ilimitado
Control de gastos y presupuestos	Si	Si	Si	Si
Integración con software contable	Limitado	Si	Si	Si
Atención al cliente 24/7	Si	Si	Si	Prioritario

Seguros de viaje y salud para empleados	-	-	Si	Si
Acceso a financiación y préstamos	-	-	Limitado	Si
Gestión de nóminas	-	-	Si	Si
Descuentos y recompensas para empleados	-	-	Si	Si
Herramientas de análisis y reportes	Limitado	Si	Si	Si
Pagos masivos	-	-	Si	Si
Soporte prioritario	-	-	Si	Si
Límites de gasto personalizados	-	-	Si	Si
Transferencias instantáneas entre cuentas Revolut	Si	Si	Si	Si
Costes adicionales por cambio de divisa	2.5%	1.5%	0.5%	0.5%

Fuente: Elaboración propia.

Actualmente la *Fintech* ofrece diversidad de productos y servicios, los cuales han sido incorporados a su cartera de productos a medida que la compañía ha ido creciendo y adentrándose en más mercados. (Revolut, s/f-c).

El caso de Revolut es un ejemplo de cómo una *Fintech* comienza ofreciendo un servicio financiero concreto y que con el tiempo ha diversificado su modelo de negocio extendiéndose a otras verticales del sector financiero (Fernández, 2024).

3.2.2 Ventajas y desventajas

Una de las principales ventajas de Revolut es la flexibilidad y la comodidad. Se trata de una aplicación gratuita y online, la cual te permite manejar diferentes divisas, incluso te permite centralizar inversiones bursátiles y criptomonedas, todo ello dentro de la propia app.

Junto a esto, la app ofrece espacios de ahorro de pequeña dimensión, en los que puedes ir apartando cantidades de dinero para ahorrar. Al igual que existe la posibilidad de vincular cuentas para niños en las que se puede controlar el dinero y los gastos que se hacen con la tarjeta.

Otra de las ventajas más características de esta aplicación es la seguridad en el pago, ya que puedes crear una cuenta en la que meter poca cantidad de dinero y usar la tarjeta asociada y pagar con total seguridad de saber si te la han robado, lo que representa una buena alternativa para realizar pagos online.

Además, podrás realizar transacciones en cuentas en moneda extranjera y transferir fondos de forma gratuita y sin comisión. Ni siquiera hay tarifas adicionales por financiación o cambio de divisas.

Para *traders*, una característica interesante es el fácil acceso a la negociación de acciones en la bolsa de valores de Estados Unidos y a la negociación de criptomonedas dentro de la aplicación. Permite centralizar tus inversiones bursátiles y de criptomonedas, con más de 25 criptodivisas que se pueden comprar y vender.

Uno de los mayores inconvenientes que tiene Revolut es la inexistencia de oficinas físicas en las que poder realizar gestiones, ya que todo se realiza de manera online, lo que a la hora de resolver ciertos problemas puede hacerlo algo complejo. Ocurre igual con los ingresos en metálico, al no tener una red propia de cajeros.

Otra desventaja en comparación con la banca tradicional es que Revolut no cuenta con pagos a través de Bizum, por lo que, si se quiere enviar dinero a través de tu cuenta de Revolut, únicamente se podrá a través de la plataforma de pagos de la propia aplicación o mediante transferencias tradicionales.

Además, Revolut no proporciona información detallada sobre las cotizaciones de las acciones y las empresas, y los usuarios solo pueden negociar con un número limitado de valores.

Por último, como Revolut no es un banco tradicional, los depósitos de los clientes no están cubiertos por los esquemas de compensación de depósitos gubernamentales, lo que puede plantear preocupaciones sobre la protección del consumidor en caso de insolvencia de la empresa (Fernández, 2024)

3.3 APLICACIÓN DEL LIENZO DE NEGOCIO PARA REVOLUT

En este apartado me centraré en tratar de alcanzar el principal objetivo de este trabajo, el modelo de Lienzo de Negocio de Revolut o *Business Model Canvas* de Osterwalder y Pigneur. Esta herramienta tal y como se planteaba en el Fundamento Teórico del trabajo, describe, analiza y diseña modelos de negocio.

El principal objetivo de este apartado de la investigación empírica es intentar comprender como una empresa emergente *-startup-* del sector *Fintech* logra un gran éxito en términos de creación de valor, apoyándose en un modelo de negocio que utiliza las tecnologías de la información y la comunicación para ofrecer servicios financieros y saber que fuentes de financiación hicieron posible ese desarrollo.

3.3.1 Los nueve módulos del modelo de negocio

Tal y como se describía anteriormente, el modelo de negocio de una empresa describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor (Guerras y Navas, 2022). Osterwalder y Pigneur expresan que la mejor manera para describir un modelo de negocio es hacerlo mediante nueve módulos básicos, los cuales, cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica (Osterwalder y Pigneur, 2011, p.19).

En cuanto al estudio de Revolut, tras analizar diversas fuentes (Revolut s/f-a), entre ellas la propia aplicación móvil, se puede tratar de delimitar el contenido y alcance de cada uno de los nueve módulos del Lienzo:

Segmento de mercado.

Este módulo enumera los numerosos grupos demográficos u organizaciones a los que sirve la empresa. Los consumidores son la savia de cualquier modelo de negocio, ya que sin ellos ninguna empresa podría seguir existiendo y ganar dinero. Las empresas elegirán a cuál de los múltiples segmentos definidos por un modelo de negocio dirigirse.

En relación con Revolut, sus dos principales segmentos de clientes en los que centrarse son usuarios individuales y empresas.

Los usuarios individuales a los que se dirige su negocio son principalmente jóvenes, con un perfil relacionado con el uso de la tecnología y que realizan pagos y reciben cobros en más de una divisa.

Las empresas a las que se dirige el negocio de Revolut son aquellas que realizan transacciones internacionales de manera usual en más de una divisa.

Por tanto, estamos ante un modelo de negocio B2C, empresa a consumidor (*Business to Client*) y B2B, empresa a empresa (*Business to Business*) que utilizan la misma infraestructura técnica para llevar a cabo su actividad.

Propuesta de valor.

El conjunto de productos y servicios que aportan valor a un segmento específico del mercado se aborda en esta segunda sección. Los consumidores eligen una empresa en lugar de otra en función de las características distintivas de los productos o servicios que ofrecen. Resolver un problema o satisfacer una necesidad del cliente es su principal objetivo.

Las propuestas de valor son conjuntos de productos o servicios elaborados específicamente para satisfacer las demandas de un determinado nicho de mercado. Como tal, representa una variedad de ventajas que una empresa ofrece a los clientes.

En el estudio sobre Revolut, cabe destacar que la propuesta de valor se basa en torno a cinco aspectos.

Revolut se presenta en primer lugar como una alternativa a la banca tradicional al ofrecer todos sus servicios en línea y sin necesidad de sucursales, proporcionando así comodidad y libertad a los consumidores.

Para crear una experiencia satisfactoria, también ofrece una aplicación atractiva y una interfaz fácil de usar.

Otro de los aspectos a destacar de su propuesta de valor es el fácil cambio de divisas que ofrece, los cuales se pueden realizar de manera sencilla y accesible; junto con los retirios de cajeros en el ámbito internacional sin comisiones.

En cuarto lugar, consigue eliminar costes y comisiones ocultas para así poder ofrecer un tipo de interés interbancario.

Por último, uno de los aspectos más destacados de su propuesta de valor es la gran inmediatez, que consigue en términos de hacer efectivas las transferencias internacionales.

Canales

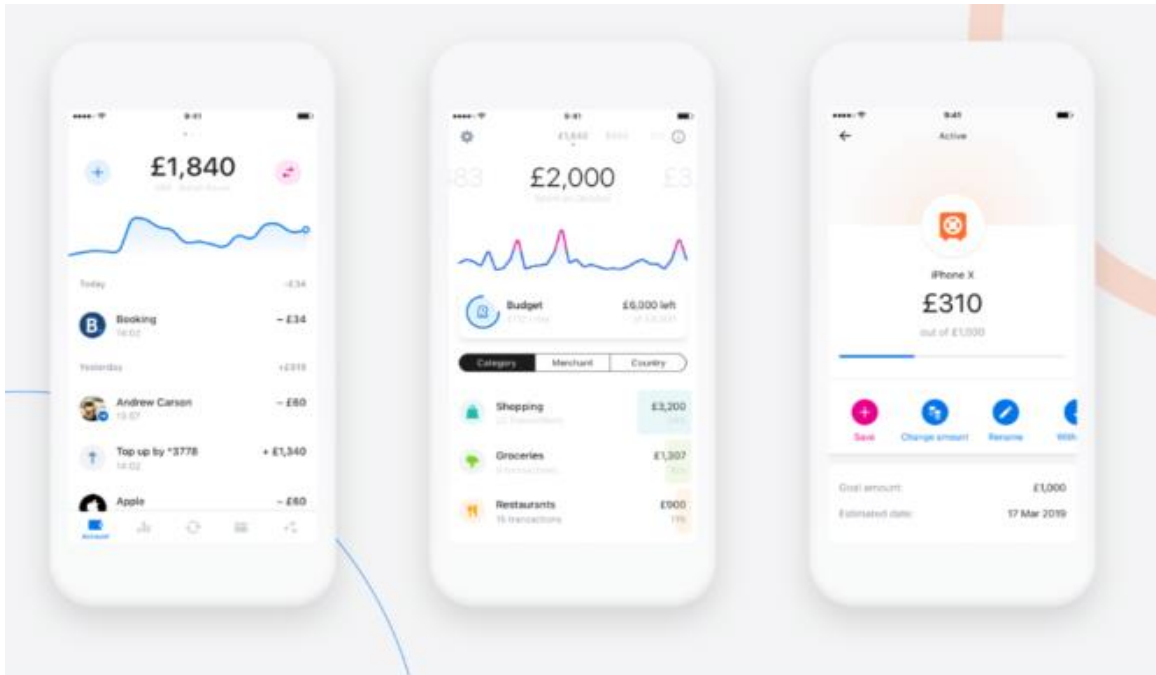
En esta sección se explican las técnicas de comunicación del modelo para llegar a los distintos segmentos del mercado y aportarles valor. Son los que inician la conversación entre la empresa y sus clientes.

A través de los canales, los clientes pueden conocer la oferta de una empresa, evaluar la propuesta de valor y realizar compras particulares de bienes y servicios.

Las cinco fases de un canal de distribución son evaluación, compra, entrega, información y posventa. Los canales directos e indirectos pueden separarse de los canales propios o de socios.

La aplicación para teléfonos inteligentes, que permite supervisar todos los procesos, es el principal canal de contacto entre Revolut y sus clientes. Pero también utiliza las redes sociales para interactuar con los consumidores a través de campañas publicitarias.

Para mantenerse en contacto con los usuarios y clientes potenciales, el sitio web también cuenta con una sección de noticias y un blog.



Relaciones con los clientes

Esta lección explica los distintos tipos de conexiones que una empresa establece con determinados nichos de mercado. Las empresas deciden qué tipo de conexiones desean mantener con los distintos sectores del mercado. Se podría clasificar esta interacción como automatizada o personal. La adquisición de clientes, la fidelización de clientes o la estimulación de las ventas son tres posibles fundamentos de las relaciones con los clientes.

Como Revolut no tiene sucursales donde los clientes puedan acudir para hacer preguntas o abrir una nueva cuenta bancaria, su contacto con la empresa es totalmente en línea y telemático en este caso. Para las suscripciones Premium y Metal, la aplicación móvil ofrece un servicio personalizado las 24 horas del día, accesible de lunes a domingo. Además, se puede utilizar el correo electrónico y las redes sociales adecuadas para ponerse en contacto con el servicio de asistencia técnica.

Fuentes de ingresos

Este módulo refleja el flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado.

Revolut tiene un modelo de negocio que se basa en diversas fuentes de ingresos que se explican a continuación:

- Planes de afiliación:
Tanto la descarga de la aplicación Revolut como la creación de una cuenta son totalmente gratuitas. Sin embargo, como ya he explicado, hay tres planes de membresía premium disponibles, que conceden a los usuarios acceso a una variedad de características más sofisticadas.
- Intereses de los préstamos:
Revolut cobra intereses por los préstamos que concede a sus clientes y a otras instituciones en su calidad de banco.
- Trading:
Revolut es una plataforma que permite a los usuarios operar con criptodivisas y acciones; cada operación conlleva una comisión.
- Comisiones sobre seguros:
Revolut cobra comisiones por gestionar operaciones de seguros, incluidos los de salud y equipaje del viajero y los de retraso de vuelos.
- Comisiones sobre incentivos:
Revolut ofrece recompensas a los consumidores que utilizan su tarjeta para realizar compras en comercios específicos, lo que les permite obtener dinero de vuelta en sus cuentas bancarias. De estos comercios, De estos establecimientos, Revolut recibe una comisión por hacerles llegar el cliente.

Recursos clave

En este módulo del lienzo empresarial se describen los recursos más cruciales para que una empresa funcione. Estos recursos permiten crear y ofrecer una propuesta de valor, expandirse a nuevos mercados, establecer conexiones con el público objetivo y generar ingresos.

Los recursos importantes pueden ser personales, financieros, intelectuales o físicos. Pueden provenir de un socio crucial, ser alquilados o propios.

El principal recurso de Revolut es la aplicación para teléfonos inteligentes, que permite a los usuarios interactuar y realizar transacciones. Notable son los empleados que permiten a Revolut funcionar y las licencias bancarias que permiten a la *Fintech* ofrecer sus productos en naciones específicas.

Sus trabajadores son conocidos por ser personas proactivas y creativas, capaces de adaptarse a un panorama competitivo en constante cambio y de mantener una presencia más digital. Además, cuenta con un equipo directivo con amplios conocimientos tecnológicos y experiencia en el sector financiero.

Actividades clave

Esboza los pasos más cruciales que debe dar una empresa para poner en práctica su plan de negocio en lo que respecta a sus actividades principales. Son necesarios, junto con los recursos esenciales, para desarrollar y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, cultivar la clientela y producir ingresos.

Revolut siempre está trabajando para ofrecer un excelente servicio al cliente y mejorar la experiencia general del cliente. Esto lo consigue realizando tareas como:

- Diseño y mantenimiento de aplicaciones.
- Innovación constante para ofrecer un número cada vez mayor de artículos basados en las preferencias del usuario.
- Gastar dinero en marketing y publicidad en redes sociales para ganar visibilidad y atraer a más usuarios.
- Obtener licencias bancarias para expandirse a nuevos mercados y ofrecer una gama más amplia de artículos.
- Atención al cliente.

Asociaciones clave

La red de socios y proveedores que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio se aborda en esta sección. Las empresas crean alianzas por diversas razones, y cada vez son más cruciales para la optimización de sus modelos de negocio.

Para reducir riesgos, obtener recursos o mejorar sus modelos de negocio, forman alianzas. Existen cuatro categorías de alianzas:

- Alianzas estratégicas: se trata de asociaciones entre empresas que no son rivales.
- Coopetición: empresas competidoras que forman relaciones estratégicas.
- Joint Ventures: son asociaciones destinadas a crear nuevas empresas.
- Relaciones entre clientes y proveedores: garantizan la coherencia de los suministros

Las siguientes organizaciones son algunos de los socios más importantes de Revolut:

- Inversores particulares, fondos de capital riesgo o fondos de capital privado que han aportado a la empresa el dinero que necesita para desarrollarse, ampliar su plan de negocio y penetrar en nuevos mercados.
- Proveedores de seguros, con los que la empresa forma asociaciones y atrae a clientes adicionales.
- Negocios de *Cashback*¹ y premios, cuyas conexiones proporcionan a Revolut una ventaja competitiva y les permiten atraer a más clientes.
- Negocios que Revolut ha comprado, incluyendo Wanted, Arvog y Nobly Pos.

¹Los programas de recompensas en cashback son técnicas de fidelización a través de las cuales una web o aplicación especializada, una entidad bancaria o una emisora de tarjetas reembolsa al usuario un porcentaje de las compras que realice en determinados establecimientos (Santander., s.f.)

Estructura de costes

El último módulo describe todos los gastos relacionados con la puesta en marcha de la estrategia de una empresa. Hay gastos asociados a la producción y entrega de valor, a la conservación de las relaciones con los clientes y a la obtención de beneficios.

Una vez identificadas las asociaciones, actividades y recursos importantes, calcular estos costes es sencillo.

Los principales gastos de Revolut son los siguientes:

- Desarrollo y mantenimiento de aplicaciones a nivel tecnológico.
- Campañas de marketing y publicidad para aumentar la visibilidad y mejorar el posicionamiento en el mercado.
- Adquisición de las licencias y permisos necesarios para vender sus productos en otros países.
- Gastos asociados al personal.

3.4 MODELO DE NEGOCIO CANVAS DE REVOLUT


Asociaciones clave <ul style="list-style-type: none"> ○ Inversores y fondos de capital riesgo. ○ Empresas aseguradoras. ○ Empresas con las que realizan el cashback. ○ Adquisiciones de empresas. 	Actividades clave <ul style="list-style-type: none"> ○ Diseño y mantenimiento de la app y del software. ○ Innovación constante. ○ Inversión en marketing y publicidad por redes sociales. ○ Conseguir licencias bancarias. ○ Atención al cliente. 	Propuesta de valor <ul style="list-style-type: none"> ○ Ser un banco digital, innovador, sin sucursales. ○ Crear una aplicación intuitiva para gestionar el dinero de forma sencilla por todo el mundo. ○ Fácil cambio de divisa. ○ Eliminar costes y comisiones ocultas. ○ Ofrecer el tipo de interés interbancario y mínimas (o inexistentes) comisiones. <div style="text-align: center;">  </div>	Relaciones con los clientes <ul style="list-style-type: none"> ○ No presencial (no existen sucursales). ○ Chat. ○ Teléfono. ○ Correo electrónico. ○ Redes sociales. 	Segmentos de mercado <ul style="list-style-type: none"> ○ Particulares, especialmente jóvenes y nativos digitales que necesitan utilizar más de una divisa. ○ Empresas, sobre todo las que apuestan por la digitalización y aquellas que realicen transacciones internacionales.
	Recursos Clave <ul style="list-style-type: none"> ○ Aplicación. ○ Recursos humanos. ○ Licencias bancarias. 		Canales <ul style="list-style-type: none"> ○ Página Web. ○ Aplicación. ○ Blog y redes sociales. 	
Estructura de costes <ul style="list-style-type: none"> ○ Desarrollo y mantenimiento tecnológico de la aplicación. ○ Campañas de publicidad y marketing. ○ Regulaciones y licencias. ○ Recursos humanos. 		Fuentes de ingresos <ul style="list-style-type: none"> ○ Suscripciones a planes mensuales. ○ Intereses por préstamos. ○ Comisiones por recompensa y seguros. 		

Tabla 4.2. Modelo de Negocio Canvas de Revolut

Fuente: Elaboración propia.

3.5 ANÁLISIS DAFO DE REVOLUT

En este apartado analizare las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la empresa Revolut.

Debilidades

En cuanto a sus debilidades, se puede mencionar que, al ser una empresa joven, tiene menos experiencia en el sector en comparación con las grandes instituciones financieras consolidadas, aunque trata de compensar esto contratando perfiles con amplia experiencia en banca.

Además, aunque la posibilidad de realizar todas las operaciones de manera telemática es una de sus principales ventajas, también puede ser una desventaja para aquellos clientes que prefieren la atención presencial para resolver o gestionar ciertos asuntos. Otra limitación es que la única manera de ingresar dinero es mediante transferencias desde otra cuenta en un banco tradicional a la cuenta de Revolut. Además, no es posible realizar ni recibir pagos de las administraciones públicas, lo que significa que, por el momento, es necesario tener una cuenta complementaria en otro banco.

Amenazas

En cuanto a las amenazas, es fundamental tener en cuenta la feroz rivalidad de otras *Fintech* comparables a la suya. Otros neobancos en el mercado en este momento que ofrecen servicios financieros equivalentes son N26, Monzo, Atom Bank y Chime. Además, no hay que ignorar los esfuerzos de digitalización que están realizando algunas entidades tradicionales, entre ellas el banco online OpenBank del Grupo Santander.

Los hackers también suponen un grave peligro. Como banco digital que depende en gran medida de la tecnología emergente para sus operaciones, las medidas de seguridad son esenciales para evitar los hackeos y la pérdida de datos. Normativas como el reglamento GDPR sobre privacidad de datos y la directiva europea PSD21 tienen como objetivo prevenir estos problemas. Una situación de este tipo podría dañar gravemente la marca de la empresa y socavar la confianza de los usuarios y posibles compradores.

Fortalezas

Cuando hablamos de ventajas, empezamos por la comodidad y la flexibilidad. A diferencia de la banca tradicional, que requiere visitas físicas a las sucursales para realizar transacciones, este tipo de banca puede hacerse en línea a través de una aplicación para smartphone. El diseño intuitivo y fácil de usar de la aplicación *Fintech* es otra característica digna de mención.

La posibilidad de gestionar varias divisas a un tipo de cambio competitivo (que proporciona el tipo interbancario) es otro de los principales logros de Revolut. Los bancos convencionales, en cambio, suelen cobrar comisiones por las conversiones de divisas. Además, las retiradas de dinero sin comisiones están disponibles desde cualquier lugar siempre que se mantengan dentro del máximo del plan seleccionado por el usuario.

¹Directiva europea que regula los servicios de pago en Europa con la finalidad de impulsar la transparencia, la competencia, y la innovación de los servicios de pago del sector financiero (Triodos Bank ,2020).

La aplicación facilita el ahorro al permitir la creación de subcuentas para una gestión más eficaz del dinero. La falta de una red de cajeros automáticos y de sucursales físicas indica que la inversión necesaria es mucho menor que en los bancos tradicionales, que sí disponen de estas características. Esta es otra ventaja del banco. Para ser más precisos, puede ofrecer mejores precios y costes más bajos que los bancos tradicionales gracias a su amplio uso de tecnologías innovadoras. Destacan su transparencia y la disponibilidad de una versión gratuita.

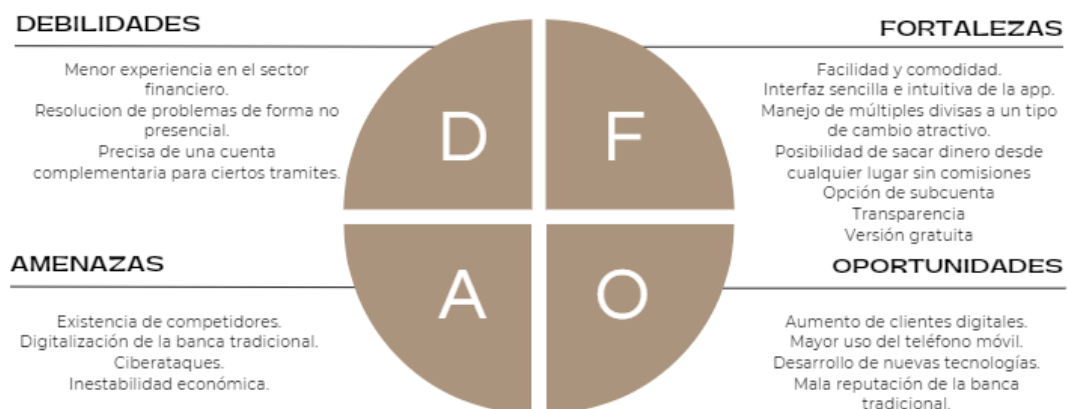
Oportunidades

En cuanto al potencial, señalamos que ha aumentado la proporción de clientes con un perfil digital y que el uso de teléfonos inteligentes ha aumentado recientemente. el aumento del uso de teléfonos inteligentes en los últimos años. Los gustos de los consumidores han cambiado con el tiempo, y las generaciones más jóvenes reclaman más soluciones financieras digitales para sus necesidades monetarias. Además, este tipo de modelo de negocio es preferible en el entorno actual de innovación continua y desarrollo de nuevas tecnologías, como el big data y el blockchain, porque estos negocios son más adaptables y ágiles.

Por último, la mala situación de la banca tradicional presenta otra gran oportunidad. Al igual que otras *Fintech*, Revolut está construyendo su modelo de negocio sobre la desconfianza creada por las empresas más establecidas. para desarrollar su plan de negocio y atraer a clientes que buscan facilidad de uso, simplicidad y transparencia.

A continuación, la Figura 6 presenta una representación visual del Análisis DAFO para la empresa Revolut.

Figura 6.- Matriz DAFO de Revolut.



Fuente: Elaboración propia.

IV. CONCLUSIONES

En este apartado final del trabajo, se desarrollarán una serie de conclusiones a las que he llegado tras el estudio de los puntos expuestos previamente.

Tras comenzar con un análisis teórico sobre la definición y evolución a lo largo del tiempo del concepto de Modelo de Negocio, cabe destacar que el Lienzo de Negocio o *Business Model Canvas* (Osterwalder y Pigneur, 2011) es una de las herramientas más útiles y usadas en el mundo para representar el modelo de negocio de las empresas. Su simplicidad ayuda a definir con detalle ciertos módulos de las empresas que determinan su funcionamiento básico, los cuales, con otros modelos, serían difíciles de encontrar y poder cambiar. Esto ayuda a que la evolución en las empresas sea mayor, con mejoras estructurales y poder potenciar y destacar los aspectos que llevan a la creación de valor.

Además, los modelos de negocio ayudan a comprender la dinámica de los modelos de negocio y sirven de modelo para el posible desarrollo de modelos propios, razón por la cual este estudio los menciona específicamente.

En el contexto empresarial actual, los modelos de negocio juegan un papel crucial en la estrategia de las empresas. Un modelo de negocio bien definido permite a una empresa identificar su propuesta de valor, segmentar su mercado de manera eficaz y optimizar sus recursos. Por ejemplo, empresas como Airbnb y Uber han revolucionado sus respectivas industrias mediante la adopción de modelos de negocio innovadores que se centran en la economía colaborativa. Estos modelos no solo han permitido a estas empresas escalar rápidamente, sino que también han cambiado las expectativas y comportamientos de los consumidores.

La capacidad de los modelos de negocio para cambiar y desarrollarse en respuesta a las modificaciones del entorno empresarial es otra característica crucial de estos modelos. Las empresas con capacidad para cambiar su estrategia empresarial, como hizo Netflix al pasar de un servicio de alquiler de DVD por correo a una plataforma de streaming en línea, suelen tener ventaja sobre sus rivales en el mercado. Este tipo de adaptabilidad es fundamental en un mundo en el que las preferencias de los clientes y la tecnología cambian con rapidez.

En términos de creatividad y eficacia operativa, estudiar y utilizar varios modelos de negocio también puede ser muy ventajoso. Gracias a herramientas como el Business Model Canvas, las empresas pueden trazar y visualizar diversos aspectos de sus operaciones, identificar áreas que necesitan desarrollo e investigar mercados sin explotar. Este enfoque no sólo facilita la planificación estratégica, sino que también fomenta una cultura de innovación continua dentro de la empresa.

Además, es fundamental darse cuenta de que los modelos de negocio son dinámicos. Las empresas tienen que estar abiertas a revisar y modificar su plan de negocio a la luz de la información y los resultados del mercado. En ocasiones, el éxito o el fracaso de un modelo de negocio puede venir determinado por la rapidez con la que pueden modificarse las distintas partes. Por ello, las empresas deben aceptar el cambio y estar dispuestas a probar nuevos conceptos y estrategias.

Tras esbozar el marco teórico del trabajo y examinar algunas investigaciones sobre el sector *Fintech* y sus características clave, resulta evidente que se trata de un sector amplio y diverso que no ha dejado de expandirse desde sus inicios. Por ello, cabe destacar dentro del análisis empírico del trabajo que, si bien las *Fintech* se centran inicialmente en un único servicio, cada vez son más las empresas que exploran expandirse a nuevos mercados, áreas de servicio o sectores industriales, la mayoría de ellas con el objetivo de ampliar su potencial dentro del sector financiero. Revolut es un ejemplo de ello; empezó ofreciendo una solución de cambio de divisas y ahora presta todos los servicios financieros.

Cuando se examina la industria *Fintech*, queda claro que, desde principios del siglo XX hasta la crisis financiera de 2008, que tuvo un mayor impacto en el sector financiero que en cualquier otro, la industria ha experimentado un crecimiento significativo. No obstante, ha seguido expandiéndose, y cada vez son más los inversores que apoyan planes de negocio que utilizan tecnología punta para prestar estos servicios. 2021 se recuerda como un año fantástico, con inversiones récord en el sector por un total de 210.000 millones de dólares. (Finnovating, 2023).

Además de todo esto, se puede identificar al sector como uno de los que mayor proyección de crecimiento en el mercado internacional tiene, ya que los inversores declaran este sector como atractivo y un seguro para el futuro (Finnovating, 2023).

Como introducción previa a la aplicación del *Business Model Canvas* a la empresa objeto de análisis en este trabajo, Revolut, se describe el origen, funcionamiento y sus posibles ventajas y desventajas de la compañía. La empresa británica ha sufrido una gran evolución reciente, siendo una de las mayores *Fintech* de los últimos años. Esto se debe a la capacidad de Revolut para responder a las cambiantes condiciones del mercado y ofrecer servicios de alta calidad, anteponiendo las necesidades de sus clientes gracias a su creativa estrategia empresarial.

Como he comentado previamente, los modelos de negocio juegan un papel crucial en la estrategia de las empresas, permitiendo identificar la propuesta de valor, segmentar mercados y optimizar recursos. Revolut se centra en dos segmentos de clientes: usuarios individuales y empresas. Los usuarios individuales suelen ser jóvenes, tecnológicamente adeptos, que realizan pagos en múltiples divisas. Por otro lado, las empresas que usan Revolut realizan transacciones internacionales frecuentes. Este enfoque hace que Revolut tenga un modelo B2C (*Business to Client*) y B2B (*Business to Business*), utilizando la misma infraestructura técnica.

La propuesta de valor de Revolut se centra en ofrecer una alternativa eficiente y moderna a la banca tradicional, destacándose por la comodidad y flexibilidad de sus servicios totalmente online. Al no contar con sucursales físicas, Revolut puede brindar a sus usuarios una plataforma accesible desde cualquier lugar, a cualquier hora, a través de su aplicación móvil. Esta aplicación no solo es intuitiva y fácil de usar, sino que también permite a los usuarios realizar una variedad de operaciones bancarias, como transferencias internacionales, cambio de divisas y retiros de cajeros sin comisiones adicionales. Esto representa una ventaja significativa para aquellos que requieren un acceso rápido y sin complicaciones a servicios financieros en diversas divisas, eliminando los costos y comisiones ocultas que suelen imponer los bancos tradicionales.

Además, Revolut se distingue por su capacidad de realizar transferencias internacionales de forma inmediata, ofreciendo a sus clientes un tipo de interés interbancario competitivo. La inmediatez y transparencia en las transacciones son pilares fundamentales de su propuesta de valor, que resuena especialmente entre los usuarios que valoran la rapidez y eficiencia en sus operaciones financieras. Asimismo, la empresa ha diseñado una interfaz de usuario atractiva y funcional, lo que facilita la gestión de finanzas personales y empresariales. Con una estrategia enfocada en eliminar barreras y simplificar procesos, Revolut no solo atrae a clientes tecnológicamente adeptos, sino que también brinda una experiencia bancaria optimizada, eliminando fricciones y ofreciendo un servicio superior adaptado a las necesidades de un mercado globalizado.

En cuanto a los canales de comunicación, Revolut utiliza principalmente su aplicación móvil para interactuar con los usuarios. Además, emplea redes sociales y su blog para captar y retener clientes. Los canales de distribución de Revolut siguen las fases de Información, Evaluación, Compra, Entrega y Posventa. Aunque no se puede operar desde su página web, esta sirve para mantener informados a los usuarios y potenciales clientes.

Revolut mantiene relaciones completamente online con sus clientes, ofreciendo atención personalizada 24/7 para los planes Premium y Metal. Los usuarios pueden contactar con el servicio técnico a través de correo electrónico y redes sociales. Este enfoque permite a Revolut mantener una relación cercana con los clientes sin la necesidad de sucursales físicas, adaptándose así a las demandas de un mercado digitalizado.

Las fuentes de ingresos de Revolut son variadas, incluyendo planes de suscripción, intereses de préstamos, comisiones por trading, comisiones por seguros y comisiones por recompensas. Ofrecer una gama diversificada de servicios permite a Revolut generar ingresos de múltiples formas, lo que fortalece su modelo de negocio y asegura una mayor estabilidad financiera.

Finalmente, los recursos y actividades clave de Revolut incluyen el desarrollo y mantenimiento de la aplicación móvil, obtención de licencias bancarias, y un equipo de trabajadores con un perfil digital y proactivo. Además, Revolut cuenta con asociaciones estratégicas con inversores, aseguradoras y empresas de recompensas. La estructura de costes incluye el desarrollo tecnológico, campañas de marketing, obtención de licencias y costos relacionados con recursos humanos. Estos elementos combinados permiten a Revolut ofrecer un servicio competitivo y adaptarse a un entorno de constante cambio.

Revolut, siendo una empresa relativamente joven, enfrenta varias debilidades en comparación con las instituciones financieras consolidadas. Aunque contrata perfiles con amplia experiencia en banca para compensar su falta de trayectoria, la dependencia exclusiva de operaciones telemáticas puede ser una desventaja para clientes que prefieren la atención presencial. Otra limitación es la imposibilidad de ingresar dinero directamente sin transferencias desde otros bancos, y la incapacidad de realizar pagos a las administraciones públicas, lo que obliga a los clientes a mantener cuentas complementarias en otros bancos.

Las amenazas principales que enfrenta Revolut incluyen la intensa competencia de otras *Fintechs* como N26, Monzo, Atom Bank y Chime, así como la digitalización de bancos tradicionales como OpenBank. Además, para cualquier banco digital que se apoye en tecnología punta como base de su modelo de negocio, los ciberataques suponen un grave riesgo. Para evitar asaltos y pérdidas de datos, la empresa debe mantener la seguridad y adherirse a leyes como las directivas GDPR y PSD2 de Europa. Una brecha de seguridad podría dañar seriamente la posición de Revolut y socavar la confianza de los usuarios.

Por otro lado, Revolut cuenta con varias fortalezas destacables. La flexibilidad y comodidad de operar a través de una aplicación móvil permite a los usuarios realizar transacciones sin visitar oficinas físicas, ofreciendo una experiencia superior a la de la banca tradicional. La capacidad de manejar múltiples divisas con un tipo de cambio competitivo y realizar retiros sin comisiones son ventajas significativas. La aplicación facilita el ahorro mediante la creación de subcuentas y su modelo sin sucursales físicas reduce costos, permitiendo ofrecer mejores precios y una mayor transparencia. Además, el creciente perfil digital de los consumidores y la adopción masiva de smartphones representan oportunidades clave para el crecimiento y expansión de Revolut.

En conclusión, el estudio del modelo de negocio de Revolut y su análisis dentro del contexto de las *Fintechs* proporciona una visión clara de cómo las empresas tecnológicas están transformando el sector financiero. Revolut ha demostrado ser un competidor formidable en este espacio al ofrecer una propuesta de valor centrada en la flexibilidad, la comodidad y la transparencia, aspectos que la banca tradicional ha pasado por alto en muchos casos. La capacidad de manejar múltiples divisas con tipos de cambio competitivos y la eliminación de comisiones ocultas han posicionado a Revolut como una alternativa atractiva para los consumidores modernos que buscan eficiencia y simplicidad en sus operaciones financieras.

Personalmente, considero que la mayor fortaleza de Revolut radica en su enfoque disruptivo y su capacidad para aprovechar la tecnología para ofrecer servicios financieros más accesibles y transparentes. La transparencia y la eliminación de costos ocultos son valores que resuenan profundamente con los consumidores actuales, quienes buscan mayor control y claridad en sus finanzas. Además, la continua evolución tecnológica y el creciente perfil digital de los consumidores presentan un panorama prometedor para Revolut y otras *Fintechs*. No obstante, es crucial que estas empresas mantengan un enfoque riguroso en la seguridad cibernética y la protección de datos para asegurar la confianza de sus usuarios y mitigar las amenazas inherentes a su modelo digital.

He alcanzado plenamente tanto el objetivo general como los objetivos específicos planteados al inicio de este estudio. En cuanto al objetivo principal, se ha realizado un análisis detallado del modelo de negocio de Revolut utilizando el Lienzo de Negocio de Osterwalder y Pigneur, proporcionando una visión integral del sector *Fintech* en el que opera. Además, se ha expuesto el nacimiento y expansión de Revolut, descrito los nueve módulos del Modelo de Lienzo de Negocio aplicados a la empresa, y se han identificado posibles áreas de mejora para optimizar su rendimiento. Este enfoque permite comprender tanto la estructura interna de Revolut como su dinámica competitiva en el mercado financiero digital.

V. BIBLIOGRAFIA

AEFI (s/f). Verticales. Asociación Española *Fintech* e InsurTech (AEFI). Disponible en: <https://www.asociacionFintech.es/verticales/>

Carbó-Valverde, S., Cuadros Solas, P., Rodríguez Fernández, F. (2020). Radiografía del Sector *Fintech*. Disponible en: https://www.funcas.es/wp-content/uploads/Migracion/Articulos/FUNCAS_CIE/274art05.pdf

Demir, B, y Lecocq, X. (2010). Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency.

ElEconomist (2020): “DAFO - ¿Qué es el análisis DAFO y para qué sirve?” Disponible en: <https://www.economist.com/2020/12/analisis-dafo.html>

Escartín, D., Marimon, À., Rius, A., Villaseca, X., y Vives, À. (2020). Startup: Concepto y ciclo de vida. Revista de Contabilidad y Dirección.

EY (2021). *Spanish Fintech Ecosystem*. Disponible en: https://www.ey.com/es_es/financial-services/cual-es-la-realidad-del-Fintech-en-espana

Fernández, Y (2024): Revolut, qué es, cómo funciona y principales ventajas y desventajas. Disponible en: <https://www.xataka.com/basics/revolut-que-como-funciona-principales-ventajas-desventajas>

Finnovating (2023): *Fintech Global Vision 2023*. Disponible en: <https://finnovating.com/informe-Fintech-global-vision/>

Gorevaya, E., & Khayrullina, M. (2015). Evolution of Business Models: Past and Present Trends.

IESE Business School: Zott, C, Amit, R, y Massa, L. (2010): The Business model: theoretical roots, recent developments, and future research.

Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008). "Reinventing your business model". Harvard Business Review. Disponible en: <https://hbr.org/2008/12/reinventing-your-business-model>

Landazury, L y Ferrer, F. (2016): “Innovación como eje transversal de los modelos de negocio en las organizaciones, una revisión del constructo teórico”.

Mógica, V (2024): “Define la estrategia de tu empresa con el lienzo de modelo de negocio”. Disponible en: <https://www.uup.es/blog/post/lienzo-de-modelo-de-negocio-plantilla-gratis/>

Navas, J, y Guerras, L. (2023). Fundamentos de dirección estratégica de la empresa.

Observatorio de la Digitalización Financiera, ODF (2017a): *Fintech*, innovación al servicio del cliente. Informe del Observatorio de la Digitalización Financiera Funcas-KPMG. Disponible en: <https://www.funcas.es/odf/Fintech-innovacion-al-servicio-del-cliente-noviembre-2017/>

Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2011). Generación de modelos de negocio.

Osterwalder, A, Pigneur, Y, y Tucci, C. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept.

Pereira, D. (2024): Modelo de negocio revolucionario. Disponible en: <https://businessmodelanalyst.com/es/modelo-de-negocio-revolucionario/>

Revolut (s/f-a). Sobre nosotros. Revolut. Disponible en: <https://www.revolut.com/es-ES/about/>

Revolut (s/f-b). Cultura. Revolut. Disponible en: <https://www.revolut.com/es-ES/our-culture/>

Revolut (s/f-c). Precios. Revolut. Disponible en: <https://www.revolut.com/es-ES/our-pricing-plans/>

Revolut (s/f-d). Aplicación. Disponible en: <https://www.revolut.com/blog/>

SIGNICAT (2023). KYC en banca: qué es, normativa 2024 y por qué es necesario. Disponible en: <https://www.signicat.com/es/blog/kyc-en-banca>

Santander. (s.f.). ¿Qué es el cashback y cómo nos puede ayudar? Disponible en: <https://www.santander.com/es/stories/que-es-el-cashback-y-como-nos-puede-ayudar>

Triodos Bank (2020): ¿Qué es la normativa PSD2?