
Treball Fi de Grau

Estudio estratégico sobre la expansión de Revolut en Emiratos Árabes Unidos: Análisis de viabilidad en el mercado de banca digital

Laia Pérez Blázquez



Aquest TFG està subject a la licència

[ReconeixementNoComercial-SenseObraDerivada 4.0
Internacional \(CC BY-NCND 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

Este TFG está sujeto a la licencia [Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0
Internacional \(CC BY-NC-ND 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

This TFG is licensed under the [Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International \(CC
BY-NC-ND 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

Trabajo de Fin de Grado

Estudio estratégico sobre la expansión de Revolut en Emiratos Árabes Unidos

Análisis de viabilidad en el mercado de banca digital

Administración y Dirección de Empresas

Objetivos de Desarrollo Sostenible vinculados al TFG:

ODS 8. Trabajo decente y crecimiento económico

ODS 9. Industria, innovación e infraestructura

Autor Laia Pérez Blázquez

Director Joan Isac Vega

Fecha de presentación [29/04/2026]

Trabajo de Fin de Grado

Contenido

1.	Resumen ejecutivo	7
2.	Antecedentes y motivación personal	9
3.	Análisis del mercado	10
3.1	Entorno macroeconómico y financiero de Emiratos Árabes Unidos	10
3.2	PESTEL	11
3.2.1	Entorno político y regulatorio	11
3.2.2	Entorno económico	12
3.2.3	Entorno tecnológico	14
3.2.4	Entorno ambiental	15
3.2.5	Entorno legal	16
3.3	Análisis de la estructura del sector bancario y financiero en EAU	18
3.3.1	Tendencias del sector bancario	19
3.4	Las cinco fuerzas de Porter	21
3.4.1	Rivalidad entre competidores existentes en el sector bancario de EAU	21
3.4.2	Amenaza de nuevos entrantes	22
3.4.3	Amenaza de productos sustitutivos en el sector bancario de EAU	23
3.4.4	Poder de negociación de los proveedores	23
3.4.5	Poder de negociación de los clientes	24
3.4.6	Conclusión del análisis de Porter	25
3.5	Perfil del cliente y demanda del mercado en el sector bancario de EAU	25
3.5.1	Buyer persona	26
3.6	Tamaño del mercado del sector bancario y financiero en EAU	28
3.7	Principales competidores y vacío de mercado en el sector bancario de EAU	28
4.	Definición de negocio	31
4.1	Concepto de negocio	31
4.2	Propuesta de valor	31
4.3	Público objetivo	32
4.4	Recursos, actividades clave y estructura económica	32
4.5	Visión	33
4.6	Misión y valores	34
5.	Análisis DAFO	35

Trabajo de Fin de Grado

6.	Validación del concepto de negocio y valoración final	37
6.1	Enfoque metodológico y objetivo de la validación	37
6.2	Procedimiento de recogida de datos y consideraciones éticas.....	38
6.3	Resultados cualitativos	38
6.3.1	Perspectiva experta del sector financiero en EAU	38
6.3.2	Perspectiva de usuarios residentes en EAU	40
6.3.3	Síntesis e implicaciones del análisis cualitativo	42
6.4	Validación cuantitativa del concepto	43
6.4.1	Caracterización de la muestra	43
6.4.2	Necesidades financieras internacionales.....	45
6.4.3	Nivel de satisfacción actual y espacio para innovación.....	47
6.4.4	Digitalización y predisposición a banca sin oficinas.....	49
6.4.5	Confianza y condiciones para la adopción	51
6.4.6	Síntesis de resultados cuantitativos.....	54
6.5	Validación global del concepto de negocio.....	54
7.	Plan de acción.....	56
7.1	Objetivos.....	56
7.2	Plan de Marketing	57
7.3	Plan operativo.....	60
7.4	Plan de contingencia	61
7.5	Planificación y proyección financiera.....	62
7.6	Presupuesto e inversión	64
8.	Conclusiones	68
9.	Bibliografía	69
10.	Anexo	75

Trabajo de Fin de Grado

Índice de tablas

Tabla 1: Perfil Buyer persona 1	26
Tabla 2: Perfil Buyer persona 2	27
Tabla 3: Principales riesgos y medidas de contingencia.....	62
Tabla 4: Estado de resultados proyectado (5 años).....	63
Tabla 5: Balance general proyectado	63
Tabla 6: Presupuesto estimado de lanzamiento (Año 0).....	64
Tabla 7: Presupuesto estimado de crecimiento (Años 3–5)	65

Índice de figuras

Figura 1: Cuota de mercado en depósitos entre los diez mayores bancos cotizados de EAU (FY 2025) Fuente: elaboración propia a partir de Alvarez & Marsal (2025).....	18
Figura 2: Distribución de la muestra por edad	44
Figura 3: Distribución de la muestra según estatus de residencia	44
Figura 4: Distribución de la muestra por ciudad de residencia	45
Figura 5: Distribución de la muestra según situación laboral	45
Figura 6: Frecuencia de transferencias internacionales.....	46
Figura 7: Importancia atribuida a la rapidez en las transferencias internacionales	46
Figura 8: Importancia atribuida al tipo de cambio competitivo	46
Figura 9: Importancia atribuida a la funcionalidad multdivisa	47
Figura 10: Cobertura de necesidades financieras internacionales por el banco actual.....	48
Figura 11: Satisfacción con las transferencias internacionales del banco actual	48
Figura 12: Percepción de margen de innovación en el sector bancario de EAU.	49
Figura 13: Preferencia por la gestión financiera a través de aplicaciones móviles	49
Figura 14: Comodidad con una plataforma financiera sin sucursales físicas	50
Figura 15: Influencia de una aplicación simple e intuitiva en la elección del proveedor financiero	50
Figura 16: Valoración de la integración de múltiples servicios en una sola aplicación.....	50
Figura 17: Importancia de la aprobación regulatoria local para confiar en una nueva entidad digital.....	51
Figura 18: Impacto del soporte local en la confianza hacia una plataforma digital extranjera.....	52
Figura 19: Importancia de la seguridad y protección de datos en la decisión de adopción	52
Figura 20: Intención de adopción y forma de uso prevista de una plataforma financiera digital internacional.....	53

Trabajo de Fin de Grado

Figura 21: Influencia de la transparencia en precios y comisiones en la confianza hacia el proveedor financiero	53
Figura 22: Interfaz de la aplicación de Revolut (fuente: Revolut).	58
Figura 23: Esquema simplificado del modelo operativo	58
Figura 24: Cronograma estimado de implementación del plan operativo (12 meses)	61

Trabajo de Fin de Grado

Agradecimientos

Me gustaría agradecer, en primer lugar, a mi tutor, Joan Isac, por su orientación y apoyo durante el desarrollo de este trabajo, así como por sus recomendaciones, que han sido de gran ayuda para enfocar y mejorar el proyecto.

También quiero dar las gracias a todas las personas que han participado en la fase de validación, tanto a quienes colaboraron en las entrevistas, como a quienes respondieron a la encuesta y me ayudaron a difundirla. Su tiempo y su disposición han sido fundamentales para contrastar el análisis teórico con una visión más real del mercado. En especial, me gustaría agradecer a Arvind Khandelwal, socio del área de *Global Compliance & Reporting* (GCR) en Ernst & Young (EY), por su disponibilidad y por compartir su experiencia y conocimiento de una forma tan valiosa.

Por último, quiero agradecer a mi familia, y especialmente a mis padres, por su apoyo constante a lo largo de todo este proceso.

Trabajo de Fin de Grado

1. Resumen ejecutivo

El presente Trabajo Final de Grado analiza la viabilidad de la entrada de Revolut en Emiratos Árabes Unidos (EAU) mediante el desarrollo de un plan de empresa que combina análisis estratégico, validación empírica y planificación operativa y financiera. El objetivo del trabajo es evaluar si la expansión de Revolut a EAU constituye una gran oportunidad real para la compañía, especificando en qué condiciones regulatorias, estratégicas y operativas podría encontrarse durante el proceso para poder llevarlo de forma sostenible.

El proyecto parte de la identificación de una oportunidad relevante en el mercado emiratí. EAU presenta un entorno favorable para el desarrollo de plataformas financieras digitales, debido a su alto nivel de digitalización, la solidez de su sistema financiero y el dinamismo de su economía. A ello se suma el peso de la población expatriada, que genera una demanda significativa de servicios financieros internacionales, especialmente en transferencias multdivisa, pagos globales y soluciones digitales eficientes.

A pesar de ello, el análisis también muestra que se trata de un mercado exigente. La presencia de entidades bancarias consolidadas, junto con el crecimiento de fintechs locales, configura un entorno competitivo en el que la confianza, el cumplimiento normativo y la estabilidad del proveedor se convierten en factores clave para su adopción.

La propuesta de valor de Revolut se basa en ofrecer una plataforma financiera digital capaz de integrar en una única solución servicios que actualmente aparecen fragmentados, como las transferencias internacionales, el cambio de divisa y los pagos digitales. Esta propuesta se dirige principalmente a expatriados y residentes con actividad financiera internacional en EAU, que a día de hoy recurren a distintos proveedores para gestionar sus operaciones.

La validación del proyecto, realizada a través de entrevistas en profundidad y una encuesta cuantitativa, refuerza la existencia de esta oportunidad. Los resultados reflejan una demanda real de soluciones más ágiles para transferencias internacionales y gestión multdivisa. Al mismo tiempo, muestran que la adopción de una nueva plataforma financiera sería progresiva y dependería, sobre todo, de la confianza que genere la entidad y de su grado de cumplimiento regulatorio.

A partir de este análisis, el siguiente plan de empresa plantea una estrategia de entrada gradual. A corto plazo, el objetivo sería validar la entrada en el mercado mediante una oferta centrada en servicios financieros internacionales con una operativa 100 % digital, priorizando la obtención de la licencia regulatoria, la adaptación tecnológica y la construcción de confianza. A medio plazo, la propuesta se orientaría a consolidar la base de usuarios y ampliar progresivamente la oferta de servicios. A largo plazo, la aspiración sería evolucionar hacia una propuesta de banca digital más completa y consolidarse como una plataforma relevante dentro del ecosistema financiero emiratí.

El Plan de Acción define los objetivos para cada una de estas etapas, junto con un plan de marketing orientado a la captación de usuarios digitales, un plan operativo centrado en la adaptación tecnológica y el cumplimiento normativo, y un plan de contingencia enfocado en la gestión de riesgos críticos. Por su parte, la proyección financiera a cinco años plantea un crecimiento gradual, con pérdidas iniciales controladas y una evolución favorable hacia la rentabilidad a partir del tercer año.

Trabajo de Fin de Grado

Desde el punto de vista de la inversión, el proyecto requiere una inversión inicial estimada de 7 millones de euros, destinada principalmente a regulación, tecnología y estructura operativa, así como una inversión adicional en fases posteriores para impulsar el crecimiento. La financiación se plantea fundamentalmente a través de recursos internos del grupo Revolut, lo que refuerza la viabilidad del proyecto y reduce la necesidad de financiación externa en las primeras etapas.

En relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, este trabajo se alinea principalmente con el ODS 8 (trabajo decente y crecimiento económico) y el ODS 9 (industria, innovación e infraestructura). Por un lado, la entrada de Revolut puede contribuir a una mayor eficiencia del sistema financiero y facilitar el acceso a servicios financieros internacionales más ágiles, especialmente para la población expatriada. Por otro, el proyecto impulsa la innovación en el sector financiero mediante la expansión de soluciones digitales y contribuye a la modernización de las infraestructuras financieras en EAU.

A nivel personal y académico, este trabajo me ha ayudado a entender con más profundidad que una expansión internacional no depende solo de detectar una oportunidad atractiva, sino de saber leer bien el mercado, adaptarse a su regulación y construir una propuesta que realmente encaje con el contexto local. También me ha permitido reforzar capacidades que considero especialmente valiosas para mi desarrollo profesional, como el análisis estratégico, la evaluación de mercados, la interpretación de información cualitativa y cuantitativa y la capacidad de trasladar todo ello a una propuesta de negocio estructurada.

Asimismo, en base a este trabajo, la entrada de Revolut en EAU resulta viable desde un punto de vista estratégico, siempre que se tengan en cuenta factores clave como la adaptación regulatoria, la construcción de confianza y la adaptación del modelo al mercado local. Más que replicar directamente su modelo en otros mercados, Revolut tendría que construir una entrada alineada con las características del entorno emiratí, donde la confianza, el cumplimiento normativo y la eficiencia digital resultan imprescindibles para su implementación.

Trabajo de Fin de Grado

2. Antecedentes y motivación personal

La idea de desarrollar este plan de empresa surge a partir del interés por el proceso de expansión actual de Revolut hacia EAU como banco minorista digital. Que una entidad financiera digital de origen europeo plantee su entrada en un mercado tan sólido y, al mismo tiempo, tan distinto como el emiratí, resulta especialmente interesante desde una perspectiva empresarial. No se trata solo de una expansión geográfica, sino de una decisión estratégica que exige adaptación al entorno económico, regulatorio y cultural del país.

El objetivo de este trabajo es analizar cómo podría plantearse esta expansión internacional y qué decisiones estratégicas debería tomar Revolut para llevarla a cabo de forma viable. Además, al tratarse de un proceso que todavía se encuentra en desarrollo, el proyecto permite abordar el análisis desde una perspectiva previa a su ejecución, lo que lo convierte en un caso especialmente interesante desde el punto de vista estratégico.

La elección de EAU como mercado de estudio responde precisamente a ese contexto. El proceso de entrada de Revolut en este país permite analizar un movimiento empresarial real dentro de un mercado financiero en crecimiento y con un alto nivel de dinamismo. Dentro de este marco, el trabajo se centra especialmente en Dubái como punto de entrada inicial, al tratarse del principal centro financiero del país. Esto permite realizar un análisis más concreto del mercado sin perder la visión global del conjunto de EAU.

La motivación personal para desarrollar este proyecto se basa en mi interés por entender cómo las empresas afrontan procesos de expansión internacional en mercados con características y dinámicas distintas a las de su entorno de origen. El caso de Revolut resulta especialmente atractivo porque combina innovación financiera, crecimiento internacional y adaptación estratégica en un sector muy competitivo. Además, el mercado emiratí reúne una serie de factores que lo convierten en un caso de estudio especialmente relevante, como su desarrollo económico, su elevado nivel de digitalización y el peso de la población expatriada.

Además, mi formación en Administración de Empresas y Marketing, mi experiencia profesional reciente en un entorno de consultoría, junto con mi interés por la estrategia y el análisis de mercados, aportan una base sólida para desarrollar este proyecto con un enfoque estructurado y orientado a la viabilidad real del negocio. Más allá del interés académico, este trabajo también me permite profundizar en un tipo de análisis muy vinculado a las áreas que más me interesan dentro del ámbito empresarial, especialmente aquellas relacionadas con la evaluación de mercados, la toma de decisiones estratégicas y la expansión internacional.

El proyecto se desarrolla de forma individual y cuenta con la orientación académica de Joan Isac Vega, lo que contribuye a reforzar el rigor metodológico y la coherencia del análisis realizado.

Trabajo de Fin de Grado

3. Análisis del mercado

3.1 Entorno macroeconómico y financiero de Emiratos Árabes Unidos

EAU presenta un entorno macroeconómico favorable para el desarrollo de servicios financieros, respaldado por una trayectoria reciente de crecimiento sólido, una inflación moderada y una mayor diversificación económica. Aunque durante décadas el país dependió en gran medida del sector de los hidrocarburos, en los últimos años ha reforzado sectores como el turismo, el comercio, la construcción, la tecnología y los servicios, especialmente los financieros, con el objetivo de reducir esa dependencia y fortalecer su modelo productivo (Vázquez Álvarez, 2025; IMF, 2025).

La evolución reciente del PIB confirma esa capacidad de adaptación. Según el IMF, el PIB real de EAU creció un 4,3 % en 2023 y un 4,0 % en 2024, mientras que para 2025 se estimó un crecimiento del 4,8 %. Resulta especialmente relevante el comportamiento del PIB no petrolero, que aumentó un 7,0 % en 2023 y un 5,0 % en 2024, con una estimación del 4,6 % para 2025, lo que refuerza la idea de que el dinamismo económico del país ya no depende exclusivamente del sector petrolero (IMF, 2025).

Asimismo, EAU presenta un entorno macroeconómico relativamente estable, lo que refuerza su atractivo para la actividad empresarial y la inversión. En materia de precios, el contexto inflacionario se ha mantenido estable. Según el Quarterly Economic Review del CBUAE de diciembre de 2025, la inflación general alcanzó el 1,1 % interanual en el tercer trimestre de 2025 y se situó en una media del 1,0 % durante los nueve primeros meses de 2025 (CBUAE, 2025b). El mercado laboral también se ha caracterizado por niveles bajos de desempleo, con estimaciones recientes situadas por debajo del 2–2,2 %, lo que refuerza la percepción de estabilidad económica y el atractivo del país para la actividad empresarial y la inversión (ILOSTAT, 2026).

En este contexto, el sector servicios se ha consolidado como uno de los principales motores del crecimiento reciente. El propio IMF señala que, en 2025Q1, la actividad no hidrocarburos avanzó un 5,3 %, impulsada por sectores como la industria manufacturera, la construcción, los servicios financieros y el sector inmobiliario, lo que refuerza el peso creciente de estas actividades dentro de la estructura económica del país (IMF, 2025; World Bank, 2024).

El sistema financiero emiratí ocupa una posición central dentro de este proceso y destaca, sobre todo, por su solidez. En 2025Q2, la banca mantenía un ratio Tier 1 del 16,0 %, un coeficiente de cobertura de liquidez del 153,2 % y un ratio de financiación estable neta del 113,7 %, todos ellos por encima de los mínimos regulatorios. Estos indicadores muestran que el sistema bancario no solo dispone de una base de capital suficiente para absorber riesgos, sino también de una posición de liquidez cómoda y de una estructura de financiación relativamente estable. A ello se suma la reducción de la ratio de préstamos dudosos hasta el 3,4 %, lo que apunta a una mejora de la calidad de los activos y a un nivel de riesgo crediticio contenido. Además, el crédito al sector privado creció un 8,6 % en 2024 y un 9,2 % interanual en 2025Q2, lo que sugiere que la banca no se limita a mantener estabilidad, sino que conserva capacidad para seguir financiando la actividad económica y

Trabajo de Fin de Grado

acompañar la expansión del mercado. En conjunto, estos datos refuerzan la imagen de un sistema financiero resiliente, bien capitalizado y con margen para sostener un mayor desarrollo de servicios financieros, incluidos los digitales (IMF, 2025).

A ello se añade la presencia de entidades de gran tamaño, tanto nacionales como internacionales, que refuerzan el carácter competitivo y sofisticado del mercado. Entre los bancos locales más relevantes destacan First Abu Dhabi Bank, Emirates NBD, Mashreq y Abu Dhabi Commercial Bank, mientras que también están presentes entidades internacionales como HSBC, Standard Chartered y Citibank. Esta combinación de grandes bancos nacionales y actores internacionales consolida a EAU como un mercado financiero maduro, denso y altamente competitivo (CBUAE Register, 2025).

Además, EAU muestra señales claras de una elevada demanda de servicios financieros digitales, favorecida por altos niveles de conectividad, uso intensivo de tecnología y una población ampliamente familiarizada con los canales digitales. La digitalización del sistema financiero no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también amplía el uso de servicios financieros entre perfiles que valoran especialmente la rapidez, la accesibilidad y la integración móvil (Breña González, 2024; World Bank, 2024; IMF, 2025).

Dentro de este entorno favorable a escala nacional, Dubái destaca como principal centro financiero y económico del país. Su concentración de empresas, talento internacional, inversión y actividad financiera, junto con el papel de EAU como global financial and trade hub, justifica su consideración como punto de entrada prioritario para el análisis del mercado y para una posible expansión de Revolut (Santisteban García, 2025; IMF, 2025).

3.2 PESTEL

El análisis PESTEL permite estudiar los principales factores del entorno externo que pueden influir en una empresa: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales. Se implementa para comprender mejor el contexto del mercado e identificar los factores que pueden influir en las decisiones estratégicas.

3.2.1 Entorno político y regulatorio

El entorno político y regulatorio de EAU se distingue por su estabilidad, su carácter centralizado y el elevado grado de supervisión que existe sobre el sector financiero (Figueroa Moreno, 2022). En este contexto, el Central Bank of the United Arab Emirates (CBUAE) ocupa una posición clave como principal organismo regulador de la actividad bancaria y de los servicios financieros digitales. Su papel consiste en velar por la estabilidad del sistema, fortalecer la confianza institucional y asegurar que la innovación financiera avance dentro de un marco prudencial claramente definido (Figueroa Moreno, 2022; Hussain et al., 2007).

En relación con los servicios financieros digitales, el CBUAE ha desarrollado una regulación específica para los Retail Payment Services and Card Schemes, estableciendo un sistema de licencias distinto al que se aplica a la banca tradicional. Este modelo regulatorio se basa en un enfoque orientado al riesgo, por lo que las exigencias de supervisión y control varían

Trabajo de Fin de Grado

según el nivel de riesgo de cada actividad o proveedor. Gracias a ello, se ha facilitado la entrada de nuevas fintechs, aunque siempre dentro de unos límites normativos bien marcados (CBUAE, 2021a). La literatura académica sugiere que este tipo de marcos puede contribuir a preservar la estabilidad financiera sin reducir necesariamente la eficiencia del sistema, siempre que estén correctamente diseñados (Banerjee & Majumdar, 2018).

Para una empresa como Revolut, este aspecto resulta especialmente relevante, ya que una posible entrada en EAU encajaría más fácilmente a través de licencias vinculadas a servicios de pago y soluciones de valor almacenado que mediante una licencia bancaria universal desde el inicio. En la práctica, requisitos como el capital mínimo, las obligaciones prudenciales o las condiciones asociadas a una licencia bancaria completa actúan como barreras de entrada significativas, lo que hace más viable una estrategia de expansión progresiva apoyada en servicios financieros digitales regulados (CBUAE, 2021a; Hussain et al., 2007).

Otro elemento fundamental del marco regulatorio emiratí es la importancia otorgada al cumplimiento de la normativa sobre prevención del blanqueo de capitales y de la financiación del terrorismo (AML/CFT). La supervisión de estas obligaciones recae principalmente en el regulador bancario, mientras que las operaciones sospechosas deben comunicarse a la UAE Financial Intelligence Unit (UAE FIU), responsable de recibir y analizar esa información. En consecuencia, todas las instituciones financieras autorizadas deben aplicar procedimientos estrictos de diligencia debida del cliente, monitorización de operaciones y notificación de actividades sospechosas, en línea con los estándares internacionales del Financial Action Task Force (FATF) (CBUAE, 2018; ElYacoubi, 2020).

Este marco no solo refuerza la estabilidad del sistema, sino que también tiene consecuencias directas sobre el funcionamiento de las entidades financieras. Diversos estudios indican que el aumento de las exigencias en materia de cumplimiento, control y adaptación tecnológica supone una carga operativa relevante, especialmente para los modelos digitales (Nobanee & Ellili, 2017; Breña González, 2024). Al mismo tiempo, la evolución reciente del sistema muestra que esta mayor supervisión convive con una actividad financiera en expansión: el crédito al sector privado creció un 8,6 % en 2024 y un 9,2 % interanual en 2025Q2, mientras que el CBUAE ha seguido reforzando la infraestructura de pagos, lo que refleja un sistema financiero cada vez más dinámico y digitalizado (IMF, 2025; CBUAE, 2024).

Asimismo, se han producido avances en materia de identificación digital. El CBUAE ha incorporado principios específicos para la verificación remota de clientes y reconoce herramientas como UAE Pass y Emirates ID como mecanismos válidos dentro de estos procesos. Aun así, la literatura destaca que su aplicación sigue planteando ciertos retos, sobre todo por la necesidad de equilibrar la experiencia de usuario con niveles elevados de seguridad y cumplimiento normativo en un entorno tan regulado como el financiero (CBUAE, 2022).

3.2.2 Entorno económico

Hoy en día, EAU ofrece un contexto económico bastante favorable para el desarrollo de servicios financieros digitales. Esta situación se explica, en gran parte, por una evolución económica relativamente estable en los últimos años y por una estrategia de diversificación

Trabajo de Fin de Grado

que ha ido reduciendo progresivamente la dependencia del país respecto a los hidrocarburos (Ahmed, A. Z. E., 2015; Salem A. Al-Jundi, 2012; IMF, 2025). Como consecuencia, los sectores no petroleros han ido adquiriendo un peso cada vez mayor dentro de la economía nacional (World Bank, 2024).

Esta transformación también puede observarse en la evolución reciente del PIB. Según el Fondo Monetario Internacional (FMI), la economía emiratí creció un 4,3 % en 2023 y un 4,0 % en 2024, mientras que para 2025 se estimó un crecimiento del 4,8 % (IMF, 2025). En esa misma línea, durante el primer trimestre de 2025 el PIB real aumentó un 3,9 % interanual y el PIB no petrolero avanzó un 5,3 %, hasta situarse en torno a los 352 mil millones de dirhams y representar más del 77 % del PIB real total (Ministry of Economy and Tourism, 2025). En conjunto, estos datos muestran que el impulso reciente de la economía emiratí descansa cada vez más en actividades ajenas al petróleo.

Dentro de este proceso, el sector servicios ha pasado a ocupar una posición cada vez más central. Desde comienzos de los años 2000, diferentes estudios han señalado que su contribución al crecimiento económico y al empleo ha aumentado de forma sostenida, hasta convertirse en uno de los pilares del modelo económico actual del país (Ahmed, A. Z. E., 2015; Alshehhi, A. S., 2014; Salem A. Al-Jundi, 2012). Este cambio no solo refleja una menor dependencia de los recursos energéticos, sino también una transformación más amplia del tejido productivo, especialmente en las zonas urbanas, donde la actividad empresarial y financiera ha ganado protagonismo. En este contexto, la necesidad de contar con infraestructuras bancarias más avanzadas y con soluciones financieras adaptadas a economías abiertas y altamente conectadas se ha hecho cada vez más evidente (IMF, 2025).

El sector financiero forma parte de esta evolución y destaca como una de las áreas más dinámicas dentro de la economía no petrolera. Durante el primer trimestre de 2025, las actividades financieras y de seguros crecieron un 7,0 % interanual, situándose entre los sectores con mejor comportamiento y representando aproximadamente el 14,6 % del PIB no petrolero, solo por detrás del comercio (Ministry of Economy and Tourism, 2025). Desde la literatura académica, este tipo de crecimiento suele relacionarse con un mayor nivel de profundización financiera y con mejoras en la eficiencia del sistema económico, especialmente en economías de renta alta y con una clara orientación hacia los servicios (Banerjee & Majumdar, 2018).

A ello se suma un entorno de inflación moderada y una política fiscal relativamente prudente. El Fondo Monetario Internacional señala que la inflación se ha mantenido contenida en los últimos años, lo que ha contribuido a preservar el poder adquisitivo de los hogares y a generar un marco de mayor confianza tanto para consumidores como para inversores (IMF, 2025). Esta estabilidad resulta especialmente relevante en el caso de los servicios financieros digitales, ya que reduce la incertidumbre económica y favorece decisiones financieras con una perspectiva de medio y largo plazo (World Bank, 2024).

El atractivo del mercado emiratí también se explica por su elevado nivel de renta. Según el Banco Mundial, EAU se clasifica como una economía de ingresos altos y registró en 2024 un PIB per cápita de 50.273,5 USD, muy por encima de la media mundial, que se situó en 13.631,2 USD ese mismo año (World Bank, 2024). Este dato sugiere una capacidad de gasto considerablemente superior y una base de consumidores potencialmente más receptiva a servicios financieros minoristas avanzados. En esta línea, la literatura reciente

Trabajo de Fin de Grado

apunta que los mercados con altos niveles de desarrollo económico, digitalización e integración financiera suelen ofrecer un entorno especialmente propicio para la adopción de servicios financieros digitales, sobre todo aquellos orientados a mejorar la eficiencia y el acceso remoto a servicios bancarios (Ozili et al., 2024).

Por último, la dimensión internacional del país refuerza todavía más la demanda de este tipo de soluciones. EAU y especialmente Dubái, se ha consolidado como un importante hub regional de negocios y servicios, concentrando inversión extranjera, actividad corporativa y una elevada proporción de población expatriada. Este contexto incrementa la necesidad de herramientas financieras flexibles, multidivisa y adaptadas a operaciones transfronterizas (Azmeah & Hamada, 2022). Además, Emirates NBD Research (2025) destaca que este posicionamiento ha convertido a Dubái en uno de los principales centros financieros de la región MENA.

3.2.3 Entorno tecnológico

El entorno tecnológico de EAU se caracteriza por un nivel muy elevado de digitalización y por una integración avanzada de la tecnología tanto en la actividad económica como en la vida cotidiana. Según el Banco Mundial, el porcentaje de usuarios de internet en el país ha alcanzado niveles prácticamente universales en los últimos años, situándose entre los más altos a escala global. Este dato refleja una amplia disponibilidad de servicios digitales y una base especialmente favorable para el desarrollo de modelos de negocio intensivos en tecnología (World Bank, 2024). A ello se suman unas infraestructuras de telecomunicaciones consolidadas y una elevada penetración de dispositivos móviles, factores que han contribuido a configurar un entorno altamente digitalizado (World Bank, 2024; ITU, 2024).

La comparación internacional refuerza esta idea. El ICT Development Index (IDI), elaborado por la International Telecommunication Union, sitúa a EAU en posiciones destacadas en términos de conectividad, uso efectivo de tecnologías digitales y acceso a servicios online, mostrando además una evolución positiva y sostenida en el tiempo (ITU, 2024). En esta misma línea, la literatura académica señala que la combinación de infraestructuras digitales avanzadas y altos niveles de adopción tecnológica suele traducirse en mejoras de eficiencia y en una mayor capacidad para desarrollar servicios digitales de mayor sofisticación (Gruber & Koutroumpis, 2011; ITU, 2024).

Este desarrollo no responde únicamente al avance tecnológico del mercado, sino también al impulso institucional de la digitalización. Las iniciativas públicas orientadas a la transformación digital y a la expansión de los servicios electrónicos han favorecido una interacción cada vez más frecuente con plataformas online tanto en el ámbito público como en el privado, contribuyendo a normalizar el uso de herramientas digitales en la vida cotidiana de ciudadanos y residentes (UAE Government, 2025a; ITU, 2024). Como consecuencia, el dispositivo móvil se ha consolidado como uno de los principales canales de acceso a numerosos servicios administrativos, comerciales y financieros.

Aun así, un entorno altamente digitalizado no implica una adopción plenamente homogénea. Aunque los niveles de conectividad son muy elevados, siguen existiendo diferencias en la intensidad de uso y en la accesibilidad a determinadas tecnologías, condicionadas por factores como el coste de los servicios, el nivel de conocimiento digital

Trabajo de Fin de Grado

o el perfil socioeconómico de los usuarios (ITU, 2024). En este sentido, la literatura recuerda que incluso en economías tecnológicamente avanzadas persisten desigualdades en la manera en que distintos grupos aprovechan las oportunidades derivadas de la digitalización (ITU, 2024).

En materia de seguridad tecnológica, EAU ha reforzado progresivamente su marco normativo con el objetivo de aumentar la protección de los datos y consolidar la confianza en los entornos digitales. La Federal Decree-Law No. 45 of 2021 on the Protection of Personal Data establece principios y obligaciones relativos al tratamiento de datos personales, alineando al país con estándares internacionales en materia de privacidad y gobernanza de la información (Baker McKenzie, 2025). A ello se añaden iniciativas gubernamentales centradas en la ciberseguridad y en la mitigación de riesgos digitales, lo que refleja que la seguridad online se ha convertido en una prioridad institucional dentro del proceso de transformación digital del país (UAE Government, 2025a).

En el ámbito financiero, esta evolución también se traduce en exigencias más avanzadas en cuestiones como la autenticación, la comunicación segura, la gestión del consentimiento y el control del riesgo tecnológico. En particular, el marco de open finance del Banco Central de EAU subraya la importancia de proteger la información del usuario y de establecer mecanismos seguros para el acceso y el intercambio de datos financieros, reforzando así la confianza en el ecosistema financiero digital (CBUAE, 2025a). A su vez, la literatura académica sostiene que este tipo de marcos regulatorios favorece la adopción de servicios financieros digitales al reducir la incertidumbre del usuario y reforzar la percepción de seguridad en mercados tecnológicamente avanzados (Ozili, 2018).

3.2.4 Entorno ambiental

En los últimos años, EAU ha reforzado progresivamente su marco de políticas ambientales, incorporando la sostenibilidad como una línea relevante dentro de su planificación a largo plazo. La UAE General Environmental Policy establece entre sus objetivos principales la protección del entorno natural, la mejora de la calidad de vida y el uso responsable de los recursos, vinculando la agenda ambiental con el desarrollo económico y social del país (UAE Legislation, 2020). Este enfoque responde a la necesidad de gestionar los efectos del crecimiento económico y urbano en un contexto marcado por limitaciones estructurales, como la escasez de recursos hídricos y las condiciones climáticas extremas (UAE Legislation, 2020).

Este marco se articula a través de distintas iniciativas recogidas en la UAE Green Agenda 2015–2030, que incorpora programas orientados a avanzar hacia un modelo económico más sostenible. Entre sus objetivos destacan el impulso de las energías renovables, la mejora de la eficiencia energética y del uso del agua, el fomento de la economía circular mediante políticas de gestión de residuos y la incorporación de sistemas de medición y seguimiento del desempeño ambiental (UAE Government, 2025b).

Además, la dimensión climática ha ido ganando peso dentro de la agenda pública. La estrategia UAE Net Zero 2050, difundida a través de los canales oficiales del gobierno, fija como objetivo alcanzar la neutralidad climática a medio plazo y sitúa la reducción de emisiones como parte de una transformación gradual del modelo energético y productivo (UAE Government, 2025c). En este sentido, la orientación reciente de la política pública

Trabajo de Fin de Grado

refleja la voluntad de avanzar hacia un modelo más sostenible y alineado con los compromisos medioambientales, reduciendo al mismo tiempo la dependencia histórica de los hidrocarburos (UAE Government, 2025c).

Los datos energéticos ayudan a entender mejor este reto. Según la International Energy Agency, el sistema energético de EAU ha estado tradicionalmente basado en un uso intensivo de gas natural y petróleo, tanto en la generación de electricidad como en el conjunto de la actividad económica (IEA, 2023b). Aun así, la incorporación progresiva de energías renovables, especialmente la solar, desde mediados de la década de 2010 muestra una evolución gradual del mix energético, aunque este cambio sigue siendo limitado si se compara con el peso que mantienen las fuentes fósiles (IEA, 2023b; UAE Government, 2025c). Por ello, la reducción de emisiones continúa siendo uno de los principales desafíos dentro del contexto ambiental del país (IEA, 2023a).

Por otro lado, la celebración de eventos internacionales como la COP28 también ha contribuido a reforzar el discurso y las prácticas ligadas a la sostenibilidad. Su política de sostenibilidad incluye compromisos relacionados con la gestión de residuos, la reducción del consumo de recursos, la medición de emisiones y la aplicación de estándares internacionales de gestión sostenible, lo que refleja la importancia creciente que está adquiriendo la sostenibilidad ambiental en EAU, especialmente en espacios de gran visibilidad institucional (COP28 UAE, 2023).

Asimismo, las comunicaciones oficiales muestran una mayor visibilidad institucional de la sostenibilidad dentro de la agenda pública. En 2023, el gabinete de EAU aprobó el National Framework for Sustainable Development, asignó al Ministry of Climate Change and Environment la coordinación de los preparativos institucionales para la COP28 y fue informado sobre los avances en la implementación de la UAE Green Agenda 2030, lo que refuerza la idea de una continuidad política en materia ambiental (WAM, 2023).

3.2.5 Entorno legal

El entorno legal de EAU en el sector financiero se apoya en un marco normativo centralizado, en el que el Central Bank of the United Arab Emirates (CBUAE) desempeña un papel clave como autoridad reguladora y supervisora. El banco central cuenta con competencias en materia de autorización, control y sanción de entidades financieras y proveedores de servicios de pago. Estas funciones se apoyan en la Federal Decree-Law No. 14 of 2018, que define la estructura institucional del sistema financiero emiratí y establece los mecanismos de supervisión y enforcement aplicables a las entidades que operan en el mercado (CBUAE, 2018).

Desde un punto de vista legal, cualquier entidad que quiera ofrecer servicios financieros digitales en el país debe operar dentro de un marco regulatorio exigente. No se trata solo de cumplir requisitos prudenciales, sino también de adaptarse a un conjunto amplio de obligaciones jurídicas que afectan al diseño, la comercialización y la gestión de los servicios financieros. Este tipo de marcos contribuye a reforzar la estabilidad y la confianza en el sistema, aunque también incrementa la carga de cumplimiento para los nuevos entrantes, especialmente en modelos con un alto volumen de datos y transacciones (CBUAE, 2018; Hussain et al., 2007).

Trabajo de Fin de Grado

En lo que respecta a los servicios de pago y a los instrumentos de valor almacenado, el CBUAE ha desarrollado una normativa específica que delimita con claridad las responsabilidades legales de los proveedores autorizados. Estas disposiciones obligan a las entidades a informar de forma clara sobre las condiciones del servicio, las comisiones aplicables y los mecanismos de atención al cliente, con especial atención a los canales digitales, como aplicaciones móviles y plataformas online. Con ello se busca proteger al usuario en un contexto en el que la relación con la entidad es principalmente digital y no presencial, reduciendo el riesgo de que los clientes contraten productos sin comprender plenamente sus condiciones (CBUAE, 2021a).

Otro elemento central del marco legal financiero emiratí es el régimen de prevención del blanqueo de capitales y de la financiación del terrorismo (AML/CFT). La normativa obliga a las entidades financieras y a los proveedores de servicios de pago a aplicar procedimientos de identificación y verificación de clientes, realizar un seguimiento continuo de las operaciones y conservar registros durante los plazos establecidos. Además, las guías del CBUAE subrayan que estas obligaciones deben aplicarse en función del nivel de riesgo asociado al tipo de cliente o servicio ofrecido (CBUAE, 2018; CBUAE, 2021b).

Este marco es especialmente relevante para la banca digital, ya que las exigencias en materia de AML/CFT influyen directamente en procesos clave como el alta online de clientes y la experiencia de usuario. La literatura señala que el principal reto no es solo cumplir con la normativa, sino integrar estos requisitos en procesos digitales que sigan siendo eficientes, escalables y ágiles, sin afectar negativamente a la operativa ni a la usabilidad del servicio (Nobanee & Ellili, 2017; ElYacoubi, 2020).

En relación con la identificación digital, las normativas del país han avanzado de forma importante en el reconocimiento de herramientas de verificación electrónica. El CBUAE admite el uso de sistemas nacionales como Emirates ID y UAE Pass en procesos de identificación y verificación digital de clientes, siempre que se cumplan criterios de seguridad, fiabilidad e independencia (CBUAE, 2022). Aun así, la responsabilidad última sobre la correcta aplicación de estos procesos recae en las propias entidades financieras, lo que refuerza la necesidad de contar con mecanismos sólidos de control y gobernanza legal.

Por último, en materia de protección de datos y privacidad, EAU ha dado pasos relevantes mediante la Federal Decree-Law No. 45 of 2021 on the Protection of Personal Data. Esta ley establece principios sobre el tratamiento de datos personales, el consentimiento, la limitación de la finalidad y la seguridad de la información, aspectos especialmente sensibles en modelos de banca digital basados en el uso intensivo de datos. La convivencia entre esta normativa y las obligaciones en materia de AML/CFT genera un equilibrio legal complejo entre privacidad y prevención del delito financiero, que las entidades deben gestionar cuidadosamente en su operativa diaria (UAE Legislation, 2021).

En conjunto, el entorno legal de EAU se caracteriza por una supervisión activa por parte del CBUAE y por exigencias estrictas de cumplimiento. Este marco aporta seguridad jurídica y refuerza la protección del consumidor, pero también obliga a las entidades digitales a desarrollar capacidades sólidas en compliance, gobernanza legal y gestión del riesgo regulatorio. Por ello, la entrada y consolidación de modelos de banca digital dependerá en gran parte de su capacidad para integrar estos requisitos legales en su operativa sin perder de vista su propuesta de valor basada en la eficiencia y la experiencia del usuario (CBUAE, 2018; CBUAE, 2021a; CBUAE, 2021b).

Trabajo de Fin de Grado

3.3 Análisis de la estructura del sector bancario y financiero en EAU

El sector bancario y financiero de EAU presenta una estructura diversificada y altamente regulada, en la que conviven distintos tipos de entidades con funciones diferentes. El sistema está formado por bancos comerciales internacionales, bancos islámicos, instituciones financieras no bancarias y un número creciente de proveedores de servicios financieros digitales, todos ellos supervisados por el Central Bank of the United Arab Emirates (CBUAE) como principal autoridad reguladora del sistema financiero (CBUAE Register, 2025).

La banca tradicional sigue teniendo un papel fundamental dentro del sistema, especialmente en actividades como la financiación corporativa, el crédito a gran escala y la intermediación financiera clásica. Tanto los bancos convencionales como los islámicos mantienen una presencia sólida en el mercado minorista y empresarial, apoyados en una base de clientes consolidada, niveles elevados de capitalización y un peso significativo dentro del sector.

En este sentido, el informe UAE Banking Pulse FY 2025 de Alvarez & Marsal muestra que, entre los diez mayores bancos cotizados del país, Emirates NBD concentraba el 25,5 % del total de préstamos brutos, seguido de First Abu Dhabi Bank con el 24,5 % y Abu Dhabi Commercial Bank con el 16,1 %. En depósitos, First Abu Dhabi Bank ocupaba la primera posición con una cuota del 26,5 %, por delante de Emirates NBD con el 24,8 % y Abu Dhabi Commercial Bank con el 15,8 %. Tal y como recoge la Figura 1, estos datos reflejan una estructura en la que una parte importante de la actividad bancaria se concentra en un número reducido de grandes entidades con fuerte capacidad financiera. Además, el mismo informe señala que estos diez bancos registraron en FY 2025 un crecimiento agregado del 20,7 % en préstamos y anticipos y del 16,6 % en depósitos, junto con una mejora del ratio de morosidad hasta el 2,4 %, lo que refuerza la imagen de un sector bancario sólido y dinámico (CBUAE, 2024; Alvarez & Marsal, 2026).

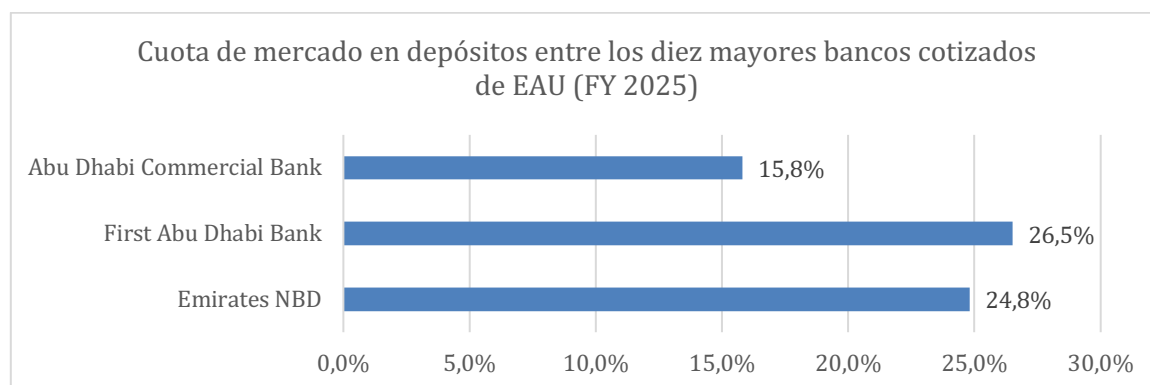


Figura 1: Cuota de mercado en depósitos entre los diez mayores bancos cotizados de EAU (FY 2025)

Fuente: elaboración propia a partir de Alvarez & Marsal (2026).

Junto a esta estructura bancaria más tradicional, el sector también ha mostrado una apertura creciente hacia modelos financieros alternativos. En particular, ha aumentado la presencia de instituciones financieras no bancarias y de proveedores de servicios de pago

Trabajo de Fin de Grado

autorizados bajo marcos regulatorios específicos. Estas entidades operan principalmente en ámbitos como los pagos electrónicos, el valor almacenado, las transferencias y otros servicios financieros digitales, lo que refleja una especialización cada vez mayor en función de las necesidades del cliente (CBUAE, 2021a; CBUAE Register, 2025).

Este proceso de diversificación se ha visto reforzado por el desarrollo de ecosistemas financieros especializados en centros como Dubái y Abu Dhabi. La creación de zonas financieras internacionales como el Dubai International Financial Centre (DIFC) y el Abu Dhabi Global Market (ADGM) ha facilitado la entrada de fintechs, startups financieras y proveedores tecnológicos al ofrecer marcos regulatorios adaptados a la innovación financiera y a los modelos digitales. Estos entornos han contribuido a consolidar a Dubái como uno de los principales hubs financieros de la región, concentrando actividad bancaria, inversión internacional y desarrollo fintech (Schilirò, 2021; ADGM, 2024).

Esta transformación responde tanto a cambios en la demanda de los usuarios como a una estrategia regulatoria que permite la entrada de nuevos operadores a través de licencias diferenciadas, manteniendo al mismo tiempo un nivel elevado de supervisión prudencial (CBUAE, 2021a; CBUAE, 2024).

En conjunto, la estructura actual del sector bancario y financiero en EAU configura un entorno competitivo, regulado y relativamente abierto a nuevos modelos de negocio, siempre que estos se adapten a los requisitos normativos y operativos del mercado. La coexistencia de banca tradicional, instituciones no bancarias y proveedores financieros digitales da lugar a un mercado en el que la diferenciación no depende únicamente del acceso al cliente, sino también de la capacidad de ofrecer soluciones eficientes, seguras y alineadas con las expectativas de un entorno cada vez más digitalizado (CBUAE, 2024; Schilirò, 2021).

3.3.1 Tendencias del sector bancario

El sector bancario y financiero de EAU lleva varios años evolucionando hacia modelos cada vez más digitales, en paralelo al cambio en las expectativas de los usuarios y al crecimiento del ecosistema fintech en la región MENA. Este desarrollo se ha visto favorecido por una elevada conectividad digital, por una población cada vez más habituada al uso de servicios financieros en línea y por un marco regulatorio que, sin renunciar a la supervisión prudencial, ha permitido cierto margen para la innovación (Billah, 2021; World Bank, 2024).

Uno de los cambios más visibles ha sido la expansión de los procesos de alta y verificación digital de clientes. Las entidades financieras han ido reduciendo progresivamente la dependencia de la presencia física y han incorporado sistemas que permiten acceder a numerosos servicios de forma más rápida y sencilla. Esta transformación responde, por un lado, a una demanda creciente de comodidad y agilidad por parte del usuario y, por otro, a la necesidad de mejorar la eficiencia operativa en un entorno cada vez más competitivo, sin dejar de cumplir los requisitos de control exigidos por el regulador (CBUAE, 2022). En este contexto, la literatura sobre fintech en la región subraya que la digitalización del acceso

Trabajo de Fin de Grado

al servicio se ha convertido en un elemento relevante de diferenciación entre la banca tradicional y los nuevos operadores digitales (Billah, 2021).

Esta transformación también se refleja en la evolución de la base de financiación del sistema bancario. Como se observa en la Figura 2, el crecimiento de los depósitos en EAU ha estado impulsado principalmente por los segmentos corporativo y minorista, lo que sugiere una capacidad sostenida de captación de recursos y un entorno bancario dinámico. Según el Financial Stability Report 2024 del CBUAE, los depósitos del sistema crecieron un 12,9 % interanual en 2024, y este aumento estuvo explicado principalmente por los depósitos de residentes. Dentro de ese crecimiento, los depósitos corporativos aumentaron un 14,3 % y los minoristas un 14,2 %, aportando conjuntamente cerca del 80 % del crecimiento total. Además, la ratio préstamo-depósito mejoró hasta el 76,6 %, reflejando unas condiciones de liquidez favorables dentro del sistema bancario emiratí (CBUAE, 2024).

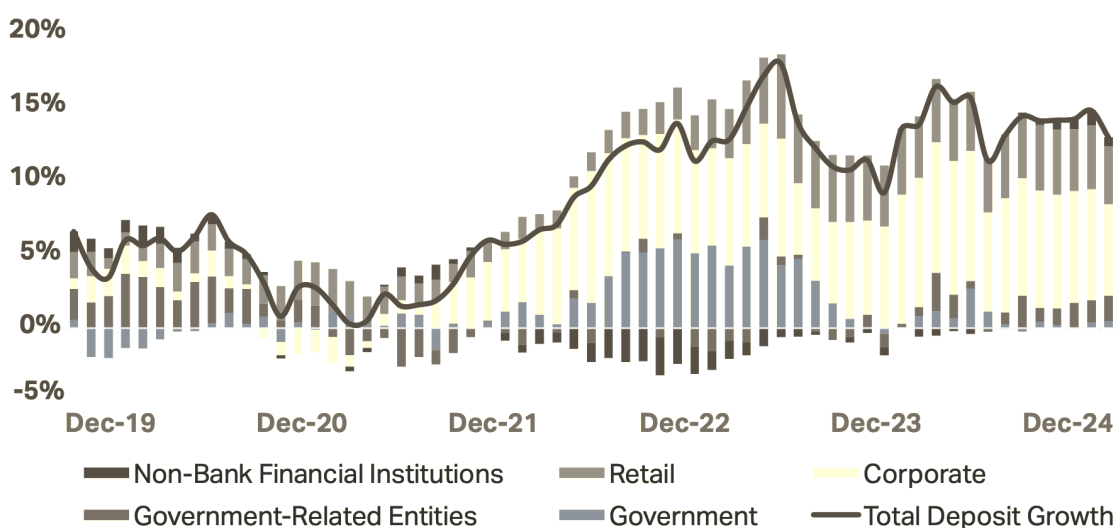


Figura 2: Evolución del crecimiento de los depósitos del sistema bancario de Emiratos Árabes Unidos por segmentos, 2019–2024.

Fuente: CBUAE (2024), Financial Stability Report 2024.

Al mismo tiempo, los pagos electrónicos han ido ganando peso dentro del sistema financiero. Diversos estudios realizados en Dubái muestran una adopción elevada de este tipo de soluciones, especialmente entre perfiles jóvenes y más familiarizados con el entorno digital, lo que apunta a una preferencia creciente por métodos de pago rápidos, móviles y fáciles de integrar en la vida cotidiana (Said et al., 2021). Más que un canal complementario, la vía digital se ha convertido ya en muchos casos en el principal punto de contacto entre el cliente y la entidad financiera, sobre todo en servicios minoristas.

Aun así, la transición hacia un entorno completamente sin efectivo no es uniforme. Aunque EAU presenta niveles altos de digitalización, el uso de efectivo sigue teniendo relevancia en determinados perfiles y situaciones. La literatura ha señalado que esta persistencia puede explicarse por factores como los hábitos de consumo, la confianza en los sistemas

Trabajo de Fin de Grado

digitales y la accesibilidad a determinados servicios (Srouji, 2020). Por eso, la innovación tecnológica no basta por sí sola: para consolidarse, las entidades también necesitan transmitir seguridad, transparencia y fiabilidad.

Otra tendencia clara es el aumento de la demanda de servicios financieros multdivisa y transfronterizos. La elevada presencia de población expatriada y la fuerte conexión internacional de la economía emiratí hacen que las transferencias internacionales, la gestión de distintas divisas y los pagos transfronterizos tengan un peso creciente en la operativa financiera cotidiana. En un mercado con este nivel de movilidad laboral y empresarial, estos servicios se han convertido en un punto importante de diferenciación entre proveedores (Billah, 2021; World Bank, 2024).

En conclusión, lo que se observa no es un cambio brusco, sino una transformación progresiva del sector hacia modelos más digitales, más centrados en la experiencia del usuario y más conectados con necesidades financieras internacionales. Al mismo tiempo, esa transición sigue estando condicionada por la necesidad de mantener la estabilidad del sistema y la confianza del cliente, dos factores que continúan siendo especialmente importantes en el contexto emiratí.

3.4 Las cinco fuerzas de Porter

3.4.1 Rivalidad entre competidores existentes en el sector bancario de EAU

La rivalidad competitiva en el sector bancario y financiero de EAU es elevada y se desarrolla en un mercado relativamente maduro, en el que conviven distintos tipos de entidades. El sistema incluye bancos comerciales nacionales e internacionales, bancos islámicos, así como un número creciente de instituciones financieras no bancarias y proveedores de servicios de pago, todos ellos bajo la supervisión del Central Bank of the United Arab Emirates (CBUAE) como principal autoridad reguladora del sistema financiero (CBUAE Register, 2025). Esta diversidad institucional incrementa la competencia por cuota de mercado, especialmente en el segmento minorista y en los servicios financieros más estandarizados, donde las posibilidades de diferenciación tienden a ser más limitadas.

La literatura académica indica que el sector bancario emiratí presenta niveles de competencia comparables a los de otras economías avanzadas del Golfo, con una presión competitiva explicada tanto por el número de entidades activas como por la similitud en las ofertas tradicionales de productos financieros (Hashmi, 2007). En este contexto, los bancos tradicionales tienden a competir principalmente en precio, alcance de red, reputación y calidad percibida del servicio. Al mismo tiempo, los informes de estabilidad financiera del CBUAE muestran que estas entidades mantienen niveles sólidos de capitalización, liquidez y rentabilidad, lo que contribuye a reducir el riesgo de una competencia destructiva y a sostener la estabilidad general del sistema sin eliminar la intensidad competitiva existente (CBUAE, 2024).

Trabajo de Fin de Grado

En los últimos años, esta rivalidad se ha visto reforzada por la entrada de operadores financieros digitales y de proveedores de servicios de pago especializados, autorizados bajo marcos regulatorios específicos. Estos actores se concentran en ámbitos como los pagos electrónicos, las transferencias y otros servicios financieros digitales, introduciendo modelos operativos más ágiles y más orientados a la experiencia del usuario (CBUAE, 2021a; CBUAE Register, 2025). La evidencia empírica sugiere que esta combinación de banca tradicional sólida y nuevos modelos digitales configura un entorno de competencia efectiva moderada-alta, en el que los márgenes se ven presionados, pero dentro de un marco regulatorio prudente que sigue priorizando la estabilidad del sistema (Owusu-Antwi et al., 2017).

3.4.2 Amenaza de nuevos entrantes

La entrada de nuevos competidores en el sector bancario de Emiratos Árabes Unidos es posible, pero está claramente condicionada por barreras de entrada importantes. La regulación, las exigencias operativas y la necesidad de generar confianza en el mercado hacen que acceder a este sector no resulte sencillo. Al mismo tiempo, estas mismas barreras actúan como un freno frente a una entrada masiva de operadores, lo que reduce la presión competitiva y favorece que las entidades que logran establecerse operen en un entorno algo más protegido frente a nuevos rivales (Hashmi, 2007; CBUAE, 2024). En consecuencia, aunque puedan aparecer nuevos participantes, su capacidad para expandirse con rapidez sigue estando limitada por un marco regulatorio y operativo exigente (CBUAE, 2024).

Aun así, la digitalización ha hecho que la entrada resulte algo más accesible para determinados perfiles de operadores, especialmente fintechs y proveedores de servicios de pago. En este sentido, la regulación específica sobre Retail Payment Services and Card Schemes contempla categorías diferenciadas que permiten operar en áreas como los pagos electrónicos, las transferencias o los servicios de valor almacenado sin necesidad de disponer desde el principio de una licencia bancaria completa (CBUAE, 2021a). Este marco ha favorecido la aparición de nuevos actores especializados y ha ampliado el espacio competitivo del sector, algo que también se observa en el registro de entidades autorizadas, donde ha aumentado la presencia de operadores no bancarios, sobre todo en el ámbito digital (CBUAE Register, 2025). Sin embargo, esta apertura no implica una liberalización plena, ya que sigue produciéndose dentro de un entorno muy supervisado y bajo criterios prudenciales estrictos (CBUAE, 2021a; CBUAE Register, 2025).

A pesar de esta mayor apertura, la evidencia empírica sugiere que ello no se traduce necesariamente en una amenaza elevada para los bancos tradicionales (Owusu-Antwi et al., 2017). Los estudios sobre competencia y estructura bancaria en Emiratos Árabes Unidos muestran que la presión competitiva no depende únicamente del número de actores presentes, sino también de la forma en que está organizado el mercado (Owusu-Antwi et al., 2017). Por ello, las barreras de entrada no deben entenderse solo en términos regulatorios, sino también operativos y reputacionales, lo que sitúa la amenaza de nuevos entrantes en un nivel intermedio dentro del sector bancario emiratí (Hashmi, 2007; CBUAE, 2024).

Trabajo de Fin de Grado

3.4.3 Amenaza de productos sustitutivos en el sector bancario de EAU

La amenaza de productos sustitutivos en el sector bancario de EAU es relevante, aunque parcial, ya que no proviene tanto de otros bancos como de soluciones financieras alternativas centradas en pagos y servicios de uso cotidiano. En los últimos años han ganado protagonismo herramientas como las digital wallets, las plataformas de pago, las super apps y las soluciones integradas de comercio electrónico, que permiten a los usuarios realizar transacciones, transferencias y pagos sin necesidad de interactuar directamente con una entidad bancaria tradicional (World Bank, 2024; CBUAE, 2024). Este tipo de soluciones responde a una demanda creciente de rapidez, comodidad y experiencia digital integrada, especialmente entre segmentos jóvenes y usuarios digital-first (Said et al., 2021; Gupta et al., 2026).

La literatura reciente sobre super apps señala que este tipo de plataformas puede actuar como sustituto funcional en determinadas actividades financieras cotidianas, al integrar pagos, transferencias, consumo y otros servicios en un único entorno digital (Gupta et al., 2026). En el caso de EAU, y especialmente de Dubái, el crecimiento del ecosistema fintech y la elevada penetración de pagos digitales refuerzan la relevancia de estas soluciones dentro de la experiencia financiera diaria del usuario (Emirates NBD, 2025). Estudios recientes sobre la adopción de pagos digitales en EAU muestran, además, que muchos usuarios perciben estas herramientas como suficientes para cubrir necesidades financieras básicas, lo que reduce la frecuencia de interacción con la banca tradicional en operaciones de bajo valor o de uso diario (Said et al., 2021; Islam & Ferrer, 2025). Aun así, esta sustitución afecta sobre todo a pagos y transferencias, pero no reemplaza de forma completa productos como el crédito, el ahorro estructurado o servicios financieros regulados de mayor complejidad (World Bank, 2024).

A pesar de ello, la amenaza de sustitución se ve limitada por factores regulatorios y de confianza. El marco normativo del CBUAE establece que muchas de estas soluciones operan bajo licencias específicas y con un alcance restringido, lo que impide que sustituyan por completo a las entidades bancarias en aspectos como la custodia de fondos, la protección del consumidor o la gestión del riesgo para la estabilidad financiera (CBUAE, 2021a; CBUAE, 2024). Además, en mercados financieros maduros y altamente regulados, la confianza institucional sigue siendo un factor relevante que limita una sustitución total por soluciones no bancarias, incluso en entornos muy digitalizados (World Bank, 2024).

3.4.4 Poder de negociación de los proveedores

En el contexto de la banca digital, los proveedores tecnológicos tienen un papel cada vez más importante. En comparación con la banca tradicional, en los modelos de banca digital una parte especialmente relevante del funcionamiento diario depende de infraestructuras externas, como plataformas core, servicios en la nube, soluciones de ciberseguridad, herramientas de análisis de datos o proveedores especializados en identificación digital y KYC (Sampat et al., 2023; Al-Shari & Lokhande, 2023).

Esta dependencia tecnológica puede dar a los proveedores una posición de fuerza, especialmente en aquellos casos en los que la entidad recurre a servicios externalizados

Trabajo de Fin de Grado

para funciones críticas o altamente especializadas. En la práctica, muchas entidades financieras operan con modelos híbridos, combinando capacidades internas con soluciones desarrolladas por terceros. Esto permite ganar agilidad y acceder a conocimiento técnico especializado, pero también puede generar dependencia cuando la integración con los sistemas del proveedor es elevada y sustituirlo implica costes altos o riesgos operativos relevantes (Al-Khuwaiter et al., 2023). Además, desde la perspectiva del ecosistema fintech, parte de las capacidades técnicas más especializadas tienden a concentrarse en un número reducido de actores, lo que refuerza el poder de negociación de aquellos proveedores que cuentan con mayor conocimiento y capacidad de innovación (Sampat et al., 2023). En mercados financieros donde la rapidez de adaptación y la fiabilidad del servicio son factores críticos, esta dependencia resulta todavía más visible (Al-Shari & Lokhande, 2023).

Aun así, en EAU este poder no es ilimitado. El marco regulatorio establece que la responsabilidad última sobre los procesos críticos sigue recayendo en la entidad financiera autorizada, incluso cuando determinados servicios se externalizan (CBUAE, 2021b; CBUAE, 2024). Las directrices del CBUAE recogen requisitos claros en materia de gobernanza, control del riesgo y supervisión de terceros, lo que limita la capacidad de los proveedores para imponer condiciones al margen de las exigencias regulatorias del mercado (CBUAE, 2021b). Además, distintos estudios señalan que la incorporación de soluciones fintech también introduce riesgos operativos y tecnológicos que pueden afectar al funcionamiento de la entidad si no se gestionan correctamente, por lo que resulta clave mantener una supervisión cercana de los proveedores que participan en los procesos digitales (Al-Shari & Lokhande, 2023).

Por tanto, el poder de negociación de los proveedores en la banca digital puede situarse en un nivel moderado. Existe una dependencia real derivada de la especialización tecnológica, de la escasez de ciertos perfiles y de los costes asociados al cambio de proveedor (Al-Khuwaiter et al., 2023; Sampat et al., 2023). Sin embargo, esta dependencia queda parcialmente limitada por un entorno regulado que obliga a las entidades a mantener el control sobre los procesos críticos y a garantizar la resiliencia operativa del sistema (CBUAE, 2021b). Esto hace que bancos y nuevos actores digitales busquen reducir la dependencia excesiva de sus proveedores, priorizando no solo el coste, sino también la continuidad del servicio y la gestión prudente del riesgo tecnológico (Al-Khuwaiter et al., 2023; Al-Shari & Lokhande, 2023; CBUAE, 2021b).

3.4.5 Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes en el sector bancario y financiero de Emiratos Árabes Unidos puede situarse en un nivel moderado-alto, y todo apunta a que esta capacidad ha ido aumentando a medida que el sector se digitaliza (World Bank, 2024; Tuong et al., 2025). La expansión de los canales digitales ha multiplicado las opciones disponibles para los usuarios, facilitando el acceso a la información y haciendo más sencilla la comparación entre distintas entidades financieras (World Bank, 2024; Tuong et al., 2025). Como consecuencia, la transformación digital ya no representa únicamente una vía para mejorar la eficiencia operativa de los bancos, sino también una respuesta necesaria a un cliente cada vez más exigente en relación con la experiencia de uso y la calidad del servicio (Tariq & Sergio, 2024; Boubaker & Zammel, 2025).

Trabajo de Fin de Grado

Desde el punto de vista del comportamiento del consumidor, los estudios sobre banca digital muestran que, en entornos donde la digitalización financiera está más extendida, los clientes prestan cada vez más atención a aspectos como la facilidad de uso de las plataformas, la seguridad percibida y el grado en que el servicio se ajusta a sus necesidades concretas (Al-Hawari, 2011; Tuong et al., 2025). Además, en el caso de los usuarios más jóvenes y de los perfiles digital-first, la lealtad hacia una entidad parece depender cada vez menos de la relación bancaria tradicional y más de la calidad de la experiencia digital que se ofrece (Tuong et al., 2025). En este sentido, la posibilidad de cambiar de proveedor con mayor facilidad incrementa la presión competitiva sobre las entidades, ya que actúa como una forma indirecta de negociación por parte del cliente (Tuong et al., 2025).

Sin embargo, este poder de negociación no debe interpretarse como ilimitado. Aunque el acceso a alternativas digitales ha aumentado, siguen existiendo elementos que continúan condicionando la elección del usuario, como la confianza en la entidad, la gestión de información financiera sensible o la complejidad de determinados productos bancarios (Tuong et al., 2025). De hecho, la evidencia empírica sugiere que los costes de cambio siguen desempeñando un papel importante en la retención de clientes, limitando el paso automático de la satisfacción a la decisión de abandono (Tuong et al., 2025).

A todo ello se suma el propio contexto institucional y tecnológico de Emiratos Árabes Unidos, que contribuye a elevar las expectativas de los usuarios respecto a los servicios digitales. El avance de las iniciativas de digitalización a nivel país ha normalizado procesos tecnológicos avanzados y ha hecho que los clientes esperen estándares cada vez más altos también en el ámbito financiero. Esto genera una presión adicional sobre los bancos, que no solo deben competir entre sí, sino hacerlo ofreciendo servicios coherentes con ese entorno y con las demandas de unos usuarios cada vez más acostumbrados a experiencias digitales ágiles y eficientes (Tariq & Sergio, 2024; UAE Government, 2025a).

3.4.6 Conclusión del análisis de Porter

En base al análisis de Porter, se observa la expansión de Revolut a EAU como opción viable y robusta. Es cierto que nos encontramos un mercado competitivo y exigente, pero eso no detiene la oportunidad de entrada, más bien obliga a definirla mejor.

La conclusión, por tanto, no es que el mercado desaconseje la entrada, sino que para que resulte factible se debe plantear de forma gradual, bien enfocada y adaptada al marco regulatorio y a las necesidades reales del cliente.

3.5 Perfil del cliente y demanda del mercado en el sector bancario de EAU

El mercado bancario de EAU se caracteriza por una base de clientes muy heterogénea, en la que destaca especialmente el peso de la población expatriada y de los usuarios con una alta familiaridad digital (World Bank, 2024). Más del 80 % de la población residente está compuesta por expatriados, muchos de ellos vinculados a sectores profesionales,

Trabajo de Fin de Grado

financieros y tecnológicos, lo que configura una demanda bancaria con una clara orientación internacional, alta movilidad y necesidad de servicios flexibles y eficientes (World Bank, 2024).

Desde el punto de vista del comportamiento del consumidor, diversos estudios recientes muestran que los clientes bancarios en EAU presentan una elevada predisposición al uso de canales digitales y valoran especialmente la rapidez operativa, la facilidad de uso y la integración de servicios financieros en plataformas móviles (Said et al., 2021; Tariq & Sergio, 2024). Esta evolución también responde a un cambio más amplio en las expectativas del usuario, que cada vez tiende más a percibir los servicios financieros como parte de un ecosistema digital integrado y accesible en tiempo real, más que como una relación bancaria tradicional, especialmente en mercados urbanos y altamente digitalizados como el emiratí (UBF, 2024). Además, esta preferencia se ha visto reforzada por el proceso de transformación digital acelerada del sector bancario del país, en el que las principales entidades han invertido de forma continuada para adaptarse a un perfil de cliente cada vez más digital-first (Tariq & Sergio, 2024).

La demanda del mercado muestra también una sensibilidad creciente hacia los servicios financieros transfronterizos y multidivisa. La elevada movilidad laboral y el carácter internacional de la economía emiratí generan una necesidad constante de transferencias internacionales, gestión de varias divisas y soluciones de pago adaptadas a contextos globales, especialmente entre profesionales jóvenes y expatriados (World Bank, 2024). Esto aumenta el atractivo de modelos bancarios digitales capaces de ofrecer servicios homogéneos, ágiles y escalables más allá del mercado local.

Aun así, la literatura también indica que, pese a la elevada adopción digital, la confianza institucional y la percepción de seguridad siguen siendo factores clave a la hora de elegir una entidad financiera. En mercados como el de EAU, donde el marco regulatorio es estricto y la estabilidad del sistema es una prioridad, los clientes tienden a combinar la búsqueda de conveniencia digital con una exigencia elevada en términos de fiabilidad y protección de fondos (CBUAE, 2024; Tuong et al., 2025).

En este contexto, el perfil del cliente bancario en EAU responde a un usuario cada vez más digitalizado, internacional y exigente, cuya demanda se orienta hacia soluciones financieras ágiles, seguras y adaptadas a situaciones de alta movilidad. Esto apunta a un mercado receptivo a propuestas de banca digital avanzada, siempre que estas sean capaces de combinar experiencia de usuario, alcance internacional y credibilidad institucional (Tariq & Sergio, 2024; World Bank, 2024).

3.5.1 Buyer persona

A partir del análisis del mercado bancario EAU, se identifican dos perfiles de cliente que recogen gran parte de las necesidades, hábitos y expectativas observados en los apartados anteriores. Con el fin de resumir estas características de forma más clara y operativa, a continuación se presentan dos buyer personas representativos del segmento objetivo del proyecto.

Tabla 1: Perfil Buyer persona 1

Trabajo de Fin de Grado

Dimensión	Descripción
Perfil	Expatriado profesional con alta familiaridad digital
Edad	25–40 años
Residencia	Emiratos Árabes Unidos (principalmente Dubái)
Situación laboral	Profesionales en servicios, finanzas, tecnología o consultoría
Nivel de ingresos	Medio–alto
Comportamiento financiero	Uso intensivo de banca móvil, pagos digitales y transferencias internacionales
Necesidades clave	Cuenta multidivisa, transferencias internacionales eficientes, app intuitiva, rapidez operativa
Problemas principales	Comisiones elevadas, procesos bancarios lentos, fragmentación de servicios
Expectativas	Experiencia digital fluida, seguridad, transparencia y alcance internacional

Tabla 2: Perfil Buyer persona 2

Dimensión	Descripción
Perfil	Profesional autónomo / emprendedor internacional con alta familiaridad digital
Edad	30–45 años
Residencia	Emiratos Árabes Unidos (principalmente Dubái)
Situación laboral	Autónomos, emprendedores o propietarios de pequeños negocios con actividad internacional
Nivel de ingresos	Medio–alto (ingresos variables)
Comportamiento financiero	Uso intensivo de banca digital para cobros y pagos internacionales, gestión de varias divisas y control de flujos de caja
Necesidades clave	Cuenta multidivisa, transferencias internacionales eficientes, herramientas de control financiero, operativa flexible
Problemas principales	Costes elevados en transferencias, complejidad administrativa, soluciones bancarias poco adaptadas a actividad internacional
Expectativas	Plataforma digital integrada, seguridad, transparencia y capacidad de operar de forma ágil a nivel internacional

Trabajo de Fin de Grado

3.6 Tamaño del mercado del sector bancario y financiero en EAU

Para dimensionar el tamaño del sector bancario y financiero en EAU, uno de los indicadores más representativos es el volumen total de activos bancarios. Según el Annual Report 2024 del Central Bank of the United Arab Emirates, los activos consolidados de los bancos comerciales alcanzaron aproximadamente los 4,56 billones de dirhams a cierre de 2024. Expresado en euros, esta cifra equivale de forma aproximada a 1,14 billones, lo que permite apreciar con mayor claridad la magnitud del sistema financiero emiratí. Para situar este dato en términos de orden de magnitud, puede compararse con España, donde los activos totales de las entidades de crédito se situaron en 4.414.353 millones de euros en 2024. La comparación muestra que el sistema bancario español sigue siendo mayor en términos absolutos, pero también que el mercado emiratí opera en una escala muy elevada para el tamaño del país, lo que refuerza su relevancia como hub financiero regional (CBUAE, 2024; Banco de España, 2025).

Aun así, el tamaño del mercado no se explica solo a través del balance agregado del sistema. También es importante tener en cuenta la amplitud del ecosistema financiero regulado y el número de actores que operan bajo la supervisión del regulador. En este sentido, la información publicada por el CBUAE muestra que, junto a los bancos comerciales, el mercado incluye sucursales de bancos extranjeros, casas de cambio y un número creciente de proveedores de servicios financieros digitales, como operadores de pagos, stored value facilities y retail payment service providers. Esto refleja que el mercado financiero emiratí es amplio no solo en términos de banca tradicional, sino también en el desarrollo de servicios financieros digitales (CBUAE, 2024).

Desde una perspectiva competitiva, el mercado bancario de EAU también destaca por la presencia de entidades de gran tamaño y con una capacidad financiera muy elevada. El informe GCC listed banks' results correspondiente al ejercicio FY24 muestra que varios bancos emiratíes se sitúan entre los mayores del Consejo de Cooperación del Golfo en términos de activos, entre ellos First Abu Dhabi Bank y Emirates NBD. Esta evidencia resulta relevante porque, más allá del tamaño agregado del sistema, también refleja cierto grado de concentración y el fuerte peso financiero de los principales actores del sector (Alvarez & Marsal, 2026).

Así, el sector bancario y financiero de EAU puede considerarse un mercado de gran escala, tanto por el volumen de activos gestionados como por la amplitud de su ecosistema regulado. La coexistencia de bancos de gran tamaño con un perímetro digital en expansión configura un entorno atractivo para nuevas propuestas financieras, aunque también exigente por la capacidad de reacción y adaptación de los principales incumbentes del sistema (CBUAE, 2024; Alvarez & Marsal, 2026).

3.7 Principales competidores y vacío de mercado en el sector bancario de EAU

El sector bancario y financiero emiratí presenta un entorno competitivo amplio y diversificado, en el que conviven bancos nacionales, sucursales de bancos internacionales,

Trabajo de Fin de Grado

entidades islámicas y un número creciente de instituciones financieras especializadas. Según la información institucional publicada por el Central Bank of the United Arab Emirates, el sistema financiero emiratí incluye distintas categorías de entidades autorizadas que operan bajo marcos regulatorios diferentes, lo que da lugar a un mercado con una elevada densidad de actores y una competencia intensa (CBUAE, 2024).

Entre los competidores directos destacan grandes bancos nacionales como Emirates NBD, First Abu Dhabi Bank o Mashreq, junto con bancos internacionales con una presencia relevante en el país, como HSBC, Standard Chartered o Citibank. Estas entidades concentran una parte importante de los activos del sistema bancario y cuentan con una elevada capacidad financiera y operativa, lo que les permite competir al mismo tiempo en banca minorista, corporativa e internacional. Los informes sectoriales subrayan que el tamaño y la solidez de estos bancos les otorgan una posición dominante en el mercado, especialmente en términos de escala, cobertura de servicios y capacidad de inversión tecnológica (Alvarez & Marsal, 2026; CBUAE, 2024).

Aun así, la estructura competitiva del sector no se limita a la banca tradicional. En los últimos años, el perímetro competitivo se ha ampliado con la entrada de proveedores de servicios financieros digitales, incluidos operadores de pagos, Retail Payment Service Providers y Stored Value Facilities. El regulador emiratí señala que el número de entidades autorizadas en estas categorías ha aumentado de forma progresiva, reflejando un desplazamiento de la competencia hacia servicios financieros más especializados y de uso cotidiano, sobre todo en el ámbito digital (CBUAE, 2024; Emirates NBD, 2025).

Esta coexistencia entre grandes bancos y nuevos operadores digitales no supone una sustitución directa, sino una fragmentación creciente del customer journey financiero. Mientras los bancos tradicionales siguen ocupando una posición central en productos complejos, financiación y custodia de fondos, los actores digitales tienden a capturar valor en servicios más concretos, caracterizados por rapidez, simplicidad y menor fricción operativa. Algunos informes sectoriales apuntan a que esta dinámica está desplazando la competencia desde el producto financiero en sí hacia la experiencia de usuario, la transparencia y la eficiencia del servicio (EY, 2024; Emirates NBD, 2025).

El vacío de mercado no se encuentra en la falta de oferta bancaria, sino en la existencia de un segmento concreto de clientes cuyas necesidades no siempre quedan completamente cubiertas por los modelos tradicionales. Ese espacio constituye el nicho más claro para una propuesta como la de Revolut: usuarios con alta movilidad internacional, especialmente expatriados y perfiles profesionalmente activos, que valoran una operativa multdivisa, transferencias internacionales ágiles, integración digital y una experiencia financiera más simple y transparente. Los informes institucionales destacan que estos perfiles valoran especialmente la facilidad en los pagos internacionales, la reducción de costes asociados y la posibilidad de gestionar su operativa desde un entorno digital integrado, lo que abre espacio para propuestas capaces de combinar alcance global y cumplimiento regulatorio local (CBUAE, 2024; Alvarez & Marsal, 2026).

El análisis competitivo no lleva a cuestionar la entrada de Revolut en EAU, sino que la refuerza. El mercado es exigente y está dominado por entidades fuertes, pero precisamente por eso la oportunidad no está en competir de forma generalista con toda la banca incumbente, sino en entrar con una propuesta bien enfocada sobre un nicho claro y con necesidades específicas. En este sentido, EAU sí representa un mercado viable para

Trabajo de Fin de Grado

Revolut. La combinación de una base de clientes internacionales, un alto nivel de digitalización y un espacio todavía abierto para soluciones más ágiles en operativa transfronteriza hace que la entrada tenga sentido estratégico, siempre que se plantee de forma gradual, adaptada al entorno regulatorio y centrada en ese segmento de valor (Emirates NBD, 2025; Alvarez & Marsal, 2026).

Trabajo de Fin de Grado

4. Definición de negocio

4.1 Concepto de negocio

Revolut es una plataforma financiera digital de origen europeo que ha desarrollado un modelo de banca digital basado en la simplicidad operativa, la internacionalización de los servicios y el uso intensivo de la tecnología. Su propuesta se ha consolidado principalmente en mercados europeos, donde opera como una entidad digital que integra en una sola aplicación cuentas corrientes, pagos, tarjetas, servicios multdivisa y otras funcionalidades financieras.

El presente proyecto plantea la expansión progresiva de Revolut al mercado de EAU, con un enfoque inicial en servicios financieros digitales de carácter minorista, en lugar de una entrada como banca universal desde el primer momento. Este planteamiento responde tanto a la estrategia seguida por la compañía en otros procesos de expansión internacional como a las características del entorno regulatorio emiratí, que favorece modelos de entrada gradual a través de licencias específicas.

En una primera fase, la actividad propuesta se centra en la oferta de servicios de pago, cuentas digitales multdivisa, transferencias internacionales y tarjetas, dirigidos a un público con alta movilidad internacional y una elevada familiaridad digital. A medida que el proyecto avance y el marco regulatorio lo permita, el modelo prevé ampliar progresivamente el alcance de los servicios hasta evolucionar hacia una propuesta de banca digital más completa.

Este concepto de negocio se apoya en un modelo 100 % digital, sin red física de oficinas, y orientado a la eficiencia operativa, la escalabilidad y la experiencia de usuario. Así, Revolut se plantea como una alternativa tanto a la banca tradicional como a las fintech locales, ofreciendo una solución integrada pensada para un entorno financiero cada vez más internacionalizado y digital.

4.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor de Revolut en EAU se basa en ofrecer una plataforma financiera digital integral, pensada para usuarios con un perfil internacional y una clara preferencia por soluciones financieras ágiles y digitales. El servicio se dirige principalmente a residentes expatriados y profesionales jóvenes que necesitan gestionar pagos, cuentas y divisas de forma eficiente en un entorno altamente conectado y globalizado.

Frente a la banca tradicional local, cuya oferta suele estar asociada a procesos menos flexibles y a estructuras de comisiones poco transparentes, Revolut propone una experiencia 100 % digital, centralizada en una única aplicación y basada en la facilidad de uso, la rapidez operativa y la transparencia. Esta propuesta responde a las necesidades detectadas en el mercado emiratí, donde una parte importante de los clientes demanda servicios financieros más ágiles y mejor adaptados a contextos de alta movilidad internacional.

Trabajo de Fin de Grado

Al mismo tiempo, frente a las fintech locales y a los proveedores de pago especializados, la diferenciación de Revolut se apoya en su alcance internacional y en la amplitud de su propuesta, que combina servicios multidivisa, pagos y gestión financiera cotidiana en una sola plataforma. Esto le permite ocupar un espacio intermedio entre la banca tradicional, más sólida pero menos flexible, y las soluciones digitales locales, que en muchos casos se centran en funciones más concretas.

La propuesta de valor se apoya, además, en una estructura operativa digital y escalable, coherente con las expectativas de un cliente con alta familiaridad digital, y en el cumplimiento de estándares elevados de seguridad y regulación, aspectos especialmente relevantes en un entorno financiero como el de EAU. Así, Revolut plantea una solución financiera simple, internacional y fiable para un segmento de clientes cuyas necesidades no siempre quedan plenamente cubiertas por la oferta actual.

4.3 Público objetivo

El público objetivo de la expansión de Revolut en EAU está formado por clientes minoristas con una alta familiaridad digital y necesidades financieras de carácter internacional. De forma prioritaria, la propuesta se dirige a profesionales expatriados y a residentes con un perfil claramente digital, que valoran la agilidad operativa, la gestión multidivisa y la posibilidad de realizar pagos y transferencias transfronterizas de forma sencilla.

Este segmento se caracteriza por una elevada movilidad geográfica, una baja tolerancia a fricciones operativas y una preferencia clara por soluciones financieras móviles, transparentes y fáciles de usar. Frente a la banca tradicional local, percibida como estable pero menos flexible, y a fintechs con ofertas más limitadas, estos usuarios buscan plataformas que combinen experiencia de usuario, alcance internacional y fiabilidad institucional.

Por ello, el público objetivo definido presenta un encaje claro con una propuesta de banca digital internacional como la de Revolut y permite plantear una entrada progresiva en el mercado emiratí centrada en los segmentos con mayor afinidad hacia este tipo de servicio.

4.4 Recursos, actividades clave y estructura económica

La puesta en marcha del modelo de negocio propuesto para la expansión de Revolut en EAU requiere una combinación de recursos tecnológicos, regulatorios y organizativos coherente con un enfoque de banca digital internacional. El recurso principal del proyecto es la propia infraestructura tecnológica de Revolut, ya desarrollada y probada en otros mercados, lo que reduce la necesidad de construir una plataforma desde cero. Aun así, su entrada en EAU exige adaptar esa base tecnológica al marco regulatorio local, integrar proveedores y redes de pago relevantes para el mercado y reforzar los sistemas de ciberseguridad, análisis de datos y cumplimiento normativo necesarios para operar en un entorno financiero altamente supervisado.

Trabajo de Fin de Grado

En cuanto a las actividades clave, la operativa no se centra tanto en desarrollar una plataforma nueva como en escalar y adaptar un modelo ya existente al contexto emiratí. Esto incluye la adecuación regulatoria del servicio, la integración con proveedores locales e internacionales, la gestión de pagos y transferencias, el mantenimiento operativo de la plataforma, la supervisión del cumplimiento normativo y la atención al cliente a través de canales digitales. También resultan especialmente relevantes las relaciones con redes de pago internacionales, proveedores tecnológicos y autoridades regulatorias locales, ya que de ellas depende en gran parte la viabilidad operativa del proyecto y la capacidad de generar confianza en el mercado.

Desde el punto de vista económico, el modelo presenta una estructura de ingresos diversificada, pero concentrada en varias fuentes principales. Por un lado, los ingresos provendrían de comisiones asociadas a transferencias internacionales y determinados servicios de pago. Por otro, una parte relevante procedería de los márgenes obtenidos en operaciones de cambio de divisa, especialmente en un mercado con alta movilidad internacional. A ello se añadirían los ingresos recurrentes derivados de planes premium o suscripciones de mayor valor, así como otros servicios complementarios que puedan incorporarse progresivamente a medida que el modelo gane escala.

En cuanto a la estructura de costes, conviene distinguir entre costes fijos y variables, así como entre costes directos e indirectos. Entre los costes fijos directos destacan la adaptación tecnológica del servicio, las licencias regulatorias, el cumplimiento normativo, los sistemas de seguridad y el equipo especializado necesario para lanzar y supervisar la operativa local. Entre los costes fijos indirectos se incluirían los costes corporativos de gestión, coordinación internacional, soporte central y estructura general del grupo asignada al proyecto. Por su parte, los costes variables directos estarían vinculados al volumen de transacciones, al uso de redes de pago, a proveedores externos, a la atención al cliente y a determinadas actividades de adquisición de usuarios. Finalmente, entre los costes variables indirectos podrían situarse elementos como campañas comerciales escalables o servicios de soporte cuya intensidad aumente con el crecimiento de la base de clientes.

Al tratarse de un modelo digital y escalable, la lógica económica del proyecto se basa en aprovechar una infraestructura ya existente y distribuir mejor los costes fijos a medida que crece la base de usuarios. Esto permite que, una vez superada la fase inicial de adaptación e implantación, los costes unitarios se reduzcan progresivamente y el negocio se acerque al punto de equilibrio en un plazo razonable.

4.5 Visión

La visión de Revolut en EAU es consolidarse de forma progresiva como una de las principales plataformas de banca digital internacional del país, reconocida por ofrecer servicios financieros simples, seguros y adaptados a un entorno cada vez más globalizado. En el corto plazo, la compañía aspira a construir una presencia sólida entre clientes expatriados y usuarios con alta afinidad digital, posicionándose como una alternativa eficiente frente a la banca tradicional.

A medio plazo, el objetivo es ampliar el alcance de los servicios ofrecidos, reforzar la integración con el sistema financiero local y avanzar hacia una oferta más completa de productos financieros digitales. A largo plazo, Revolut aspira a ocupar una posición

Trabajo de Fin de Grado

relevante dentro del ecosistema financiero emiratí, combinando innovación tecnológica, alcance internacional y cumplimiento regulatorio, y contribuyendo al proceso de digitalización del sector bancario en la región.

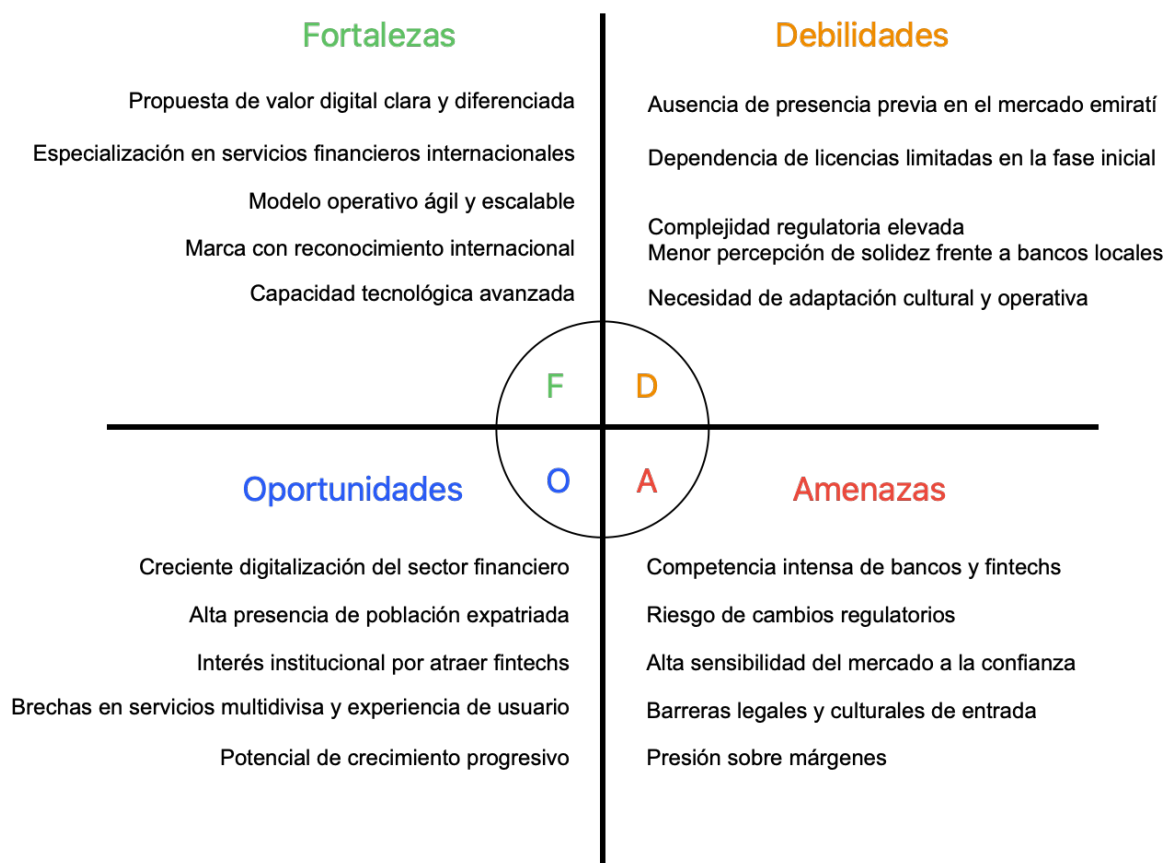
4.6 Misión y valores

La misión de Revolut en su expansión a EAU es ofrecer servicios financieros digitales cómodos, fiables y transparentes a usuarios con necesidades internacionales, facilitando la gestión del dinero en un entorno cada vez más globalizado. A través de una plataforma tecnológica avanzada, la empresa busca reducir fricciones operativas, minimizar costes innecesarios y ofrecer una experiencia financiera sencilla, segura y centrada en el usuario.

Los valores que sostienen esta propuesta se alinean con los principios que han marcado la trayectoria de Revolut en otros mercados: orientación al cliente, innovación continua, transparencia, seguridad y responsabilidad regulatoria. En el contexto emiratí, estos valores se traducen en un compromiso con el cumplimiento normativo, la generación de confianza y el respeto a la estabilidad del sistema financiero, aspectos fundamentales para operar de forma sostenible en un mercado altamente regulado.

Trabajo de Fin de Grado

5. Análisis DAFO



El análisis DAFO refleja que varias de las oportunidades del mercado encajan de forma bastante directa con las fortalezas de Revolut. Una de ellas es la creciente digitalización del sector financiero, que favorece a una empresa cuya principal ventaja está precisamente en una plataforma digital ya desarrollada y probada en otros mercados. Otra oportunidad clara es el peso de la población expatriada en EAU, un segmento especialmente relevante para una compañía especializada en servicios internacionales, operativa multdivisa y transferencias transfronterizas. En la práctica, esto significa que Revolut puede responder bien a necesidades cotidianas de perfiles que cobran en dirhams, pero envían dinero a otros países o gestionan gastos en distintas monedas.

Ahora bien, la entrada no puede plantearse de forma automática. La ausencia de presencia previa en EAU puede dificultar la confianza inicial del cliente, sobre todo en un mercado donde la seguridad y la reputación institucional pesan mucho. A eso se suma que una entrada mediante licencias más limitadas reduce el alcance del servicio en la primera fase y puede hacer que Revolut sea percibida, al menos al principio, como una solución complementaria y no como entidad principal. Un ejemplo razonable sería el de un usuario dispuesto a utilizar la app para transferencias internacionales o pagos en distintas divisas, pero no todavía para domiciliar su nómina o centralizar toda su operativa bancaria.

La presión competitiva refuerza aún más esta lectura. Bancos como Emirates NBD o First Abu Dhabi Bank parten con una posición muy sólida, tanto por tamaño como por base de

Trabajo de Fin de Grado

clientes y reconocimiento local. Frente a eso, Revolut no puede competir en todo a la vez, pero sí tiene margen para diferenciarse en agilidad, experiencia de usuario y servicios financieros internacionales. Algo parecido ocurre con la confianza: la trayectoria internacional y la fortaleza tecnológica ayudan, pero no bastan por sí solas en un mercado donde la estabilidad percibida es tan importante.

Lo que deja ver el DAFO, más que una oportunidad sencilla, es una oportunidad concreta. Revolut tiene sentido en este mercado si aprovecha bien el espacio donde su propuesta aporta más valor: clientes internacionales, digitalizados y con necesidades transfronterizas frecuentes. La entrada, por tanto, no depende solo de que el mercado sea atractivo, sino de acertar con el foco, el ritmo y la forma de construir credibilidad desde el inicio.

Trabajo de Fin de Grado

6. Validación del concepto de negocio y valoración final

6.1 Enfoque metodológico y objetivo de la validación

El objetivo de este apartado es analizar el encaje del modelo de negocio propuesto en el mercado de EAU, valorando tanto su aceptación por parte del público objetivo como las condiciones necesarias para su implantación en un entorno regulatorio y competitivo exigente.

El concepto de servicio se presentó de forma estandarizada tanto al inicio de las entrevistas como en la introducción de la encuesta, con el fin de que todos los participantes valoraran un mismo escenario. No obstante, al tratarse de una propuesta basada en un modelo ya consolidado a nivel internacional, el análisis no se centra en determinar si el servicio es viable en sí mismo, sino en entender hasta qué punto podría adaptarse al contexto emiratí, especialmente en aspectos como la regulación, la confianza del usuario y el comportamiento financiero.

La validación se estructuró en torno a tres dimensiones: deseabilidad, factibilidad y viabilidad. La deseabilidad hace referencia al interés del usuario por adoptar el servicio; la factibilidad se relaciona con su posible implementación desde un punto de vista operativo y tecnológico; y la viabilidad se centra en las condiciones regulatorias y estructurales que afectan a la entrada de una entidad financiera extranjera en EAU.

Para obtener una visión más completa, se optó por una metodología mixta que combinó técnicas cualitativas y cuantitativas. Por un lado, se realizaron entrevistas en profundidad a un perfil experto (véase anexo 1 y 2) y a cuatro residentes en EAU con perfiles distintos (véase anexo 3 y 4). La entrevista experta permitió comprender mejor la lógica competitiva y regulatoria del mercado, mientras que las entrevistas a usuarios ayudaron a explorar su experiencia financiera cotidiana, sus principales fricciones y sus condiciones de confianza ante una nueva plataforma digital internacional (Khandelwal, comunicación personal, 2025; véase Anexo 2).

Por otro lado, se diseñó y distribuyó una encuesta estructurada dirigida a residentes en EAU, obteniéndose un total de 270 respuestas válidas. La encuesta se realizó mediante Google Forms y se difundió principalmente a través de contactos personales y redes profesionales, lo que permitió acceder a perfiles alineados con el público objetivo. Su duración aproximada fue de entre cuatro y cinco minutos, lo que favoreció la participación y redujo la tasa de abandono. La recogida de respuestas se llevó a cabo durante un periodo de cuatro semanas.

El análisis de los datos se realizó mediante estadística descriptiva, utilizando tablas dinámicas en Excel para obtener frecuencias y porcentajes por categoría de respuesta. El cuestionario incluía preguntas de frecuencia y escalas tipo Likert orientadas a medir aspectos como la intensidad de uso de transferencias internacionales, la importancia atribuida a variables como la rapidez, el tipo de cambio y la funcionalidad multidivisa, el nivel de satisfacción con la banca actual, la orientación hacia modelos digitales, la relevancia de la regulación en la generación de confianza y la predisposición a utilizar una nueva plataforma financiera.

Trabajo de Fin de Grado

El prototipo validado no consistió en un producto tecnológico plenamente operativo, sino en una propuesta conceptual de servicio basada en un modelo ya existente. Se presentó como una plataforma financiera digital sin red física de oficinas, centrada en cuentas multidivisa, transferencias internacionales eficientes y una entrada progresiva al mercado bajo el marco regulatorio emiratí.

La combinación de ambas técnicas permitió contrastar percepciones individuales con tendencias cuantitativas más amplias, aportando una base sólida para analizar el encaje del modelo en el mercado y orientar su desarrollo posterior en el Plan de Acción.

6.2 Procedimiento de recogida de datos y consideraciones éticas

La encuesta cuantitativa se distribuyó a través de contactos personales residentes en EAU, quienes facilitaron su difusión entre compañeros de trabajo y conocidos mediante WhatsApp. Además, el cuestionario se compartió en redes sociales y foros con el objetivo de ampliar su alcance y acceder a perfiles alineados con el público objetivo del estudio.

Como limitación, el perfil de los participantes puede presentar cierto sesgo hacia entornos más digitalizados o vinculados a redes profesionales, por lo que los resultados deben interpretarse dentro de ese contexto. Aun así, este enfoque permite recoger percepciones especialmente relevantes para el tipo de usuario al que se dirige el modelo, caracterizado por una alta familiaridad con soluciones financieras digitales.

La recogida de respuestas se enmarca en un muestreo por conveniencia y red de contactos, adecuado para analizar comportamientos, necesidades y predisposición hacia la adopción del servicio dentro de un segmento concreto del mercado. Aunque no pretende representar estadísticamente al conjunto de la población residente en EAU, sí aporta información útil para entender patrones de uso y criterios de decisión en el público objetivo identificado.

En el caso de las entrevistas cualitativas, los participantes fueron seleccionados en función de su perfil y de su experiencia en el entorno financiero emiratí. Antes de cada conversación se explicó el propósito académico del estudio y se ofreció la posibilidad de mantener el anonimato. La participación fue voluntaria y la información obtenida se utilizó exclusivamente con fines académicos, analizándose de forma agregada.

6.3 Resultados cualitativos

6.3.1 Perspectiva experta del sector financiero en EAU

Con el objetivo de analizar la viabilidad estructural y regulatoria del concepto propuesto, se realizó una entrevista en profundidad a Arvind Khandelwal, socio del área de Global Compliance & Reporting (GCR) en Ernst & Young (EY) Dubái. Su perfil resultaba especialmente relevante para este estudio por su experiencia en cumplimiento normativo,

Trabajo de Fin de Grado

reporting financiero y asesoramiento a entidades que operan en EAU (Khandelwal, comunicación personal, 2025; véase Anexo 1 y 2).

La entrevista confirma, en primer lugar, que el mercado bancario emiratí no puede entenderse como un mercado emergente en sentido estricto, sino como un entorno ya bastante desarrollado, competitivo y tecnológicamente avanzado. Khandelwal lo describe como un mercado “bastante cercano a la madurez”, en el que conviven bancos locales, entidades internacionales y nuevos operadores digitales bajo una supervisión exigente (Khandelwal, comunicación personal, 2025). Esta idea resulta importante porque sitúa el análisis en el terreno correcto: no se trata de entrar en un mercado vacío o poco desarrollado, sino en uno donde ya existen actores fuertes y donde cualquier nueva propuesta tiene que aportar un valor claro.

Uno de los puntos más útiles de la entrevista es que desplaza el foco desde la oportunidad general del mercado hacia las condiciones reales de entrada. Según Khandelwal, la principal dificultad para un nuevo entrante extranjero no está en la falta de potencial, sino en la intensidad competitiva y en la exigencia regulatoria. En sus propias palabras, “el mercado es muy competitivo” y una entidad que quiera entrar “tiene que hacer algo realmente especial para poder competir” (Khandelwal, comunicación personal, 2025). Esta reflexión encaja de forma directa con el caso de Revolut, porque refuerza la idea de que la entrada no puede plantearse como una simple réplica de su modelo en otros países, sino como una propuesta mucho más enfocada y adaptada al contexto local.

La entrevista también aporta una visión especialmente valiosa sobre la confianza. Más allá de la experiencia digital, Khandelwal insiste en que en EAU el cliente valora sobre todo la seguridad frente al fraude, la reputación de la entidad y el respaldo que proyecta. Cuando afirma que “la seguridad es lo más importante”, está señalando un punto central para este estudio: en un mercado como el emiratí, una plataforma 100 % digital y de origen extranjero no puede apoyarse únicamente en la comodidad o en la eficiencia del servicio, sino que necesita transmitir solidez y continuidad desde el primer momento (Khandelwal, comunicación personal, 2025).

Desde el punto de vista competitivo, la entrevista sí reconoce que la digitalización representa una ventaja clara en un entorno donde la rapidez, la conveniencia y la automatización tienen un peso creciente. Khandelwal destaca que los bancos digitales van por delante en este aspecto y que la adopción tecnológica en Emiratos es muy alta (Khandelwal, comunicación personal, 2025). Sin embargo, la propia entrevista deja ver que esa ventaja no basta por sí sola. La tecnología puede facilitar la entrada, pero no sustituye ni la credibilidad ni la adaptación regulatoria.

En el plano estratégico, una de las recomendaciones más claras es evitar una entrada demasiado amplia desde el inicio. Khandelwal insiste en la necesidad de definir bien el foco: qué cliente se quiere captar y con qué producto concreto se quiere competir. Esta idea refuerza de forma bastante clara el planteamiento de este trabajo, que propone una entrada gradual centrada en servicios internacionales, operativa multidivisa y transferencias, en lugar de competir desde el primer momento como una banca universal (Khandelwal, comunicación personal, 2025).

La idea que mejor resume toda la entrevista aparece al final, cuando Khandelwal afirma que “lo más importante aquí es la regulación” (Khandelwal, comunicación personal, 2025).

Trabajo de Fin de Grado

Más que una observación aislada, esta frase resume bien el tipo de mercado en el que tendría que operar cualquier banco digital extranjero en EAU. La oportunidad existe, pero está condicionada por la capacidad de cumplir, adaptarse y generar confianza. Ahí es donde la entrevista aporta más valor al estudio: no cuestiona que haya espacio para entrar, pero sí deja claro que ese espacio solo puede aprovecharse con una propuesta bien enfocada, respaldo suficiente y una ejecución muy cuidada.

6.3.2 Perspectiva de usuarios residentes en EAU

Con el fin de analizar la deseabilidad del modelo propuesto desde la perspectiva del usuario final, se realizaron entrevistas en profundidad a cuatro residentes en EAU con perfiles profesionales y nacionales distintos. Los participantes fueron Omar, británico-emiratí y Project Manager en una firma internacional en Dubái; Fatima Al Mansoori, emiratí y profesional del área de recursos humanos en una empresa semigubernamental en Dubái; Ahmed Hassan, ingeniero mecánico egipcio residente en Abu Dhabi desde hace seis años; y Daniel Thompson, consultor británico en una multinacional con cuatro años de residencia en Dubái. La combinación de perfiles locales y expatriados permitió recoger percepciones variadas sobre el uso cotidiano de los servicios financieros y, al mismo tiempo, detectar algunos patrones compartidos (véase Anexo 4).

Una de las ideas que aparece con más claridad es que la banca digital ya no se percibe como algo novedoso, sino como parte de la rutina diaria. En las cuatro entrevistas se repite la idea de que gran parte de la operativa financiera se gestiona ya desde el móvil. Omar lo expresa de forma muy directa cuando afirma que “hago casi todo desde la app” y que “casi nunca voy a una sucursal” (Omar, comunicación personal, 2025). Ahmed apunta en la misma dirección al señalar que en Emiratos “es muy fácil acostumbrarte a hacer todo online”, mientras que Daniel resume bastante bien el contexto local cuando explica que en Dubái la expectativa es que todo funcione “rápido y sin fricción” (Ahmed Hassan, comunicación personal, 2025; Daniel Thompson, comunicación personal, 2025). En conjunto, estas respuestas reflejan un mercado donde el canal móvil está plenamente normalizado y donde la digitalización ya forma parte del estándar de servicio esperado.

Ahora bien, esa familiaridad con la banca digital no significa que la banca tradicional haya perdido relevancia. Lo que se observa más bien es una convivencia entre distintos proveedores según el tipo de necesidad. La cuenta principal suele mantenerse en un banco tradicional, especialmente para recibir el salario o gestionar pagos importantes, mientras que otras soluciones se utilizan cuando ofrecen una ventaja concreta. Omar, por ejemplo, mantiene Emirates NBD como banco principal, pero utiliza Wise cuando tiene que mover dinero al Reino Unido o gestionar distintas divisas. Daniel plantea algo parecido al explicar que utiliza HSBC como banco principal, aunque evita el banco tradicional cuando puede porque, en operativa internacional, lo percibe como “más caro y menos flexible” (Omar, comunicación personal, 2025; Daniel Thompson, comunicación personal, 2025). Ahmed, por su parte, comenta que compara de forma habitual entre el banco y otras opciones porque, en su caso, “el coste y el tipo de cambio se notan mucho” al enviar dinero a Egipto (Ahmed Hassan, comunicación personal, 2025). Más que una sustitución completa, lo que aparece aquí es un uso complementario de herramientas.

Ese punto resulta especialmente relevante porque ayuda a entender dónde puede encontrarse el hueco de mercado. Las entrevistas no sugieren una ausencia de oferta

Trabajo de Fin de Grado

financiera, sino más bien una experiencia fragmentada. Varios entrevistados recurren a más de una herramienta para resolver necesidades que, idealmente, preferirían gestionar en un solo entorno. Las fricciones más repetidas se concentran en las transferencias internacionales: comisiones elevadas, poca claridad en el tipo de cambio y una operativa que no siempre resulta tan ágil como debería. Ahmed lo resume con bastante claridad al decir que, si pudiera mejorar algo, sería “reducir costes en transferencias internacionales y mejorar el tipo de cambio”, porque, en su caso, eso es lo que más pesa en el uso diario (Ahmed Hassan, comunicación personal, 2025). Omar va en una línea parecida cuando señala que usaría más una plataforma que resolviera bien ese punto, mientras que Daniel reconoce que sigue solucionando esta necesidad “con varias herramientas en lugar de tener una sola solución que me sirva para todo” (Omar, comunicación personal, 2025; Daniel Thompson, comunicación personal, 2025). Todo ello refuerza la idea de que el valor no estaría tanto en introducir una app más en el mercado como en integrar mejor servicios que hoy siguen apareciendo dispersos.

A esto se suma otro tipo de fricción menos asociada al precio y más vinculada a la experiencia del servicio. En este punto, la entrevista de Fatima aporta un matiz distinto. Su principal incomodidad no gira tanto en torno a la operativa internacional como a la rigidez de algunos procesos. En su caso, el problema aparece cuando una gestión deja de ser básica y pasa a requerir más validaciones, más espera o más pasos de los necesarios. De hecho, cuando se le pregunta qué mejoraría, responde que le gustaría que todo fuese “más directo y más rápido, sin tener que escalar cosas o esperar demasiado para resolver una incidencia” (Fatima Al Mansoori, comunicación personal, 2025). Este elemento amplía la lectura del mercado, porque sugiere que el espacio para innovar no está solo en las transferencias internacionales, sino también en la simplificación operativa y en la consistencia del servicio.

Otro aspecto que aparece con mucha fuerza es el de la confianza. En las cuatro entrevistas queda claro que una buena experiencia digital, por sí sola, no bastaría para impulsar la adopción de una nueva entidad extranjera. La confianza se asocia de forma bastante constante a tres elementos: regulación, estabilidad y respaldo. Omar explica que le daría “mucho más confianza” saber que la entidad está supervisada por el Banco Central de los EAU o que tiene presencia local (Omar, comunicación personal, 2025). Ahmed insiste en que una nueva banca digital tendría que estar claramente regulada y transmitir estabilidad, mientras que Fatima señala de forma bastante directa que, si no percibe una regulación clara en Emiratos, le costaría confiar en la entidad (Ahmed Hassan, comunicación personal, 2025; Fatima Al Mansoori, comunicación personal, 2025). Daniel introduce además un matiz interesante al señalar que también necesitaría ver “una marca sólida detrás y cierta trayectoria” (Daniel Thompson, comunicación personal, 2025). En otras palabras, la adopción no depende solo de que la aplicación funcione bien, sino de que la entidad sea percibida como legítima y fiable.

También resulta significativo que la disposición a probar una nueva plataforma sí aparece, pero normalmente en una lógica de complemento y no de sustitución inmediata del banco principal. En las entrevistas se percibe apertura hacia una solución útil para transferencias internacionales, pagos en distintas divisas o gestión cotidiana, pero no hacia un reemplazo inmediato del banco con el que ya reciben el salario o gestionan su operativa principal. Esto encaja bastante bien con una estrategia de entrada gradual: empezar resolviendo una necesidad concreta, demostrar utilidad real y, a partir de ahí, ganar espacio de forma progresiva.

Trabajo de Fin de Grado

Lo que dejan ver estas entrevistas es un mercado que ya está muy familiarizado con las soluciones móviles y que no muestra rechazo hacia una nueva propuesta digital, pero que tampoco adopta de forma automática cualquier alternativa. La aceptación parece depender de una combinación bastante concreta: resolver fricciones reales, ofrecer una experiencia clara y sencilla, y al mismo tiempo transmitir regulación, estabilidad y cierta presencia local. Por eso, más que cuestionar el interés potencial del modelo, estas entrevistas ayudan a delimitar mejor en qué condiciones podría ser aceptado y qué tendría que demostrar desde el inicio para resultar creíble.

6.3.3 Síntesis e implicaciones del análisis cualitativo

El análisis cualitativo, basado en una entrevista a un perfil experto del sector financiero en EAU y en entrevistas en profundidad a usuarios residentes, permite extraer varias ideas claras sobre la viabilidad, la factibilidad y la deseabilidad del modelo propuesto.

Desde una perspectiva estructural, la entrevista con el experto refuerza la idea de que el mercado financiero emiratí es un entorno maduro, competitivo y sujeto a una supervisión estricta. El punto clave no es tanto si existe espacio para un nuevo actor digital, sino en qué condiciones podría operar de forma sostenible. En este sentido, la obtención de una licencia adecuada, el cumplimiento normativo y la capacidad de transmitir solidez institucional aparecen como requisitos básicos. La confianza no depende solo de una buena experiencia digital, sino también de señales claras de estabilidad, respaldo y control regulatorio.

Por parte de los usuarios, las entrevistas muestran que la banca digital forma ya parte de la operativa cotidiana. El uso del móvil para pagos, transferencias y gestión financiera está completamente normalizado, lo que indica que existe una base favorable para modelos digitales. Aun así, esto no implica una sustitución inmediata de la banca tradicional. Los usuarios siguen asociando el banco principal a estabilidad, seguridad y recepción del salario, por lo que una nueva plataforma extranjera se percibiría, al menos al principio, como una opción complementaria.

Otro punto importante es la fragmentación actual del uso financiero. Varios entrevistados combinan bancos tradicionales con fintech o soluciones alternativas según el tipo de operación. Esta lógica se hace aún más evidente en perfiles con necesidades internacionales, donde el coste, el tipo de cambio y la rapidez en las transferencias siguen generando fricción. Esto sugiere que existe espacio para propuestas centradas en servicios internacionales, gestión multidivisa y mayor transparencia en precios.

También aparecen coincidencias claras entre la visión del experto y la de los usuarios en relación con las condiciones de adopción. La regulación local, la supervisión del Banco Central y la percepción de legitimidad institucional resultan factores decisivos para generar confianza. A ello se suma la importancia de contar con soporte accesible, adaptación al contexto local y compatibilidad con servicios cotidianos del mercado emiratí. La innovación tecnológica se valora, pero no basta por sí sola.

En este sentido, el análisis cualitativo respalda el planteamiento del modelo, pero también ayuda a concretar mejor cómo debería plantearse su entrada en el mercado: de forma

Trabajo de Fin de Grado

gradual, con foco inicial en necesidades específicas y con una prioridad clara en la construcción de confianza. Estas conclusiones sirven además como base para interpretar los resultados cuantitativos y comprobar si estos patrones se mantienen en una muestra más amplia.

6.4 Validación cuantitativa del concepto

Con el objetivo de complementar el análisis cualitativo y contrastar el concepto con una base más amplia de potenciales usuarios, se diseñó una encuesta estructurada dirigida a residentes actuales o recientes en EAU. La encuesta se distribuyó en formato online y permitió obtener un total de 270 respuestas válidas.

El cuestionario incluyó preguntas sobre perfil sociodemográfico, hábitos financieros relacionados con transferencias internacionales y gestión multdivisa, así como cuestiones orientadas a evaluar la percepción sobre la banca digital, la confianza regulatoria y la predisposición a utilizar una plataforma financiera digital internacional. Las preguntas de percepción se formularon mediante escalas de cinco puntos, lo que permitió recoger el grado de acuerdo o de importancia atribuido a distintos factores relevantes para la adopción del servicio.

El análisis se llevó a cabo mediante estadística descriptiva, utilizando frecuencias y porcentajes por categoría de respuesta con el fin de identificar patrones en las opiniones y valorar el grado de encaje del modelo en el mercado emiratí.

6.4.1 Caracterización de la muestra

La encuesta obtuvo un total de 270 respuestas válidas de residentes actuales o recientes en EAU. Todos los participantes confirmaron residir en el país en el momento de la encuesta o haber residido en él durante los últimos doce meses, lo que permite trabajar con respuestas basadas en una experiencia directa y reciente del entorno financiero emiratí.

En cuanto a la distribución por edad, la muestra está formada principalmente por personas en edad laboral activa. El grupo más representado corresponde al tramo de 35 a 44 años, seguido por los segmentos de 55 a 64 años y de 18 a 24 años. Los demás rangos tienen una presencia menor. Esto sugiere que una parte importante de los encuestados cuenta con experiencia financiera y participa de forma activa en decisiones económicas.

Trabajo de Fin de Grado

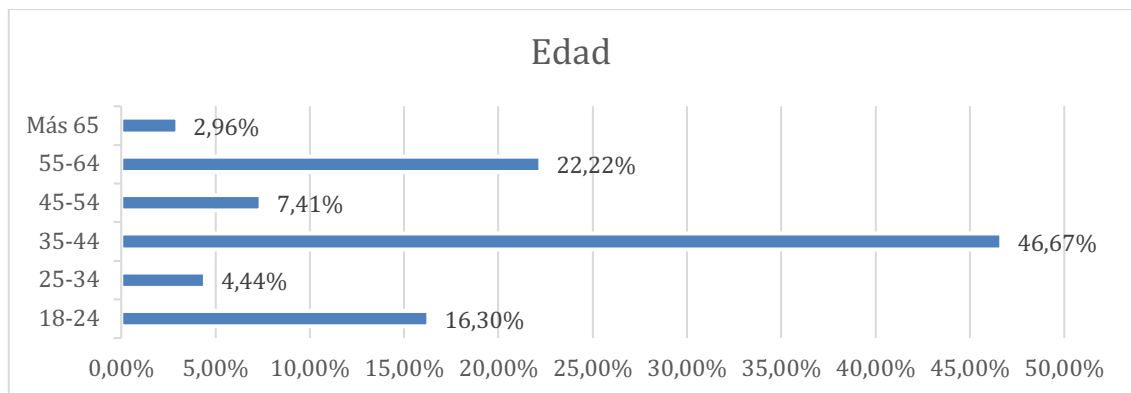


Figura 3: Distribución de la muestra por edad

Respecto al estatus de residencia, el 68,9 % de los participantes se identifican como expatriados, mientras que el 31,1 % son ciudadanos emiratíes. Esta distribución resulta coherente con la estructura demográfica del país y permite recoger perspectivas tanto de población local como de residentes internacionales, un segmento especialmente relevante para analizar necesidades financieras de carácter transfronterizo.

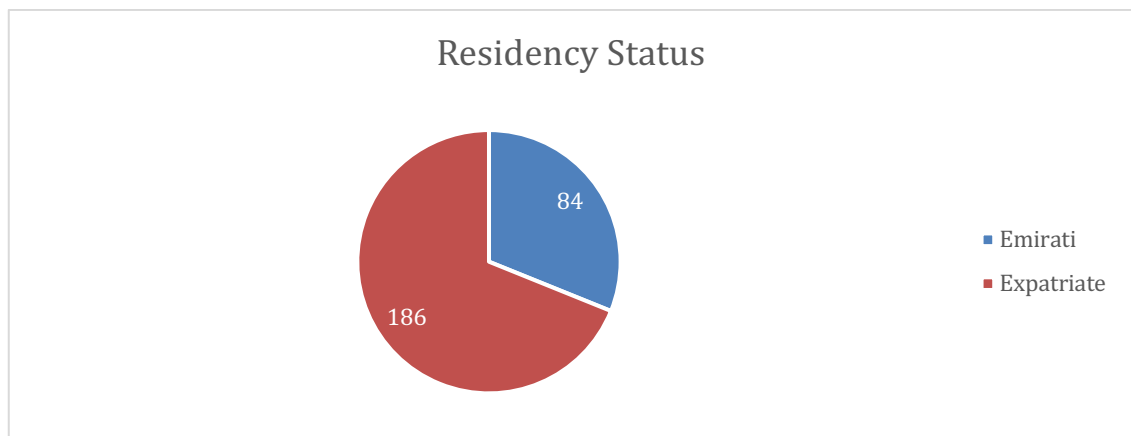


Figura 4: Distribución de la muestra según estatus de residencia

En relación con la localización geográfica, las respuestas se concentran principalmente en Dubái y Abu Dhabi, además de un bloque significativo de participantes residentes en otras zonas del país. La presencia mayoritaria en los principales centros económicos aporta consistencia al análisis, dado que se trata de entornos altamente digitalizados y con mayor dinamismo financiero.

Trabajo de Fin de Grado

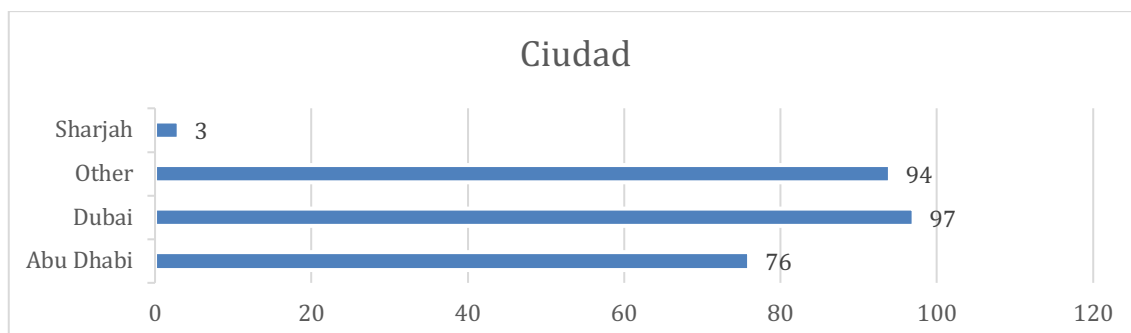


Figura 5: Distribución de la muestra por ciudad de residencia

Por último, en términos de situación laboral, la mayoría de los participantes se encuentra empleada por cuenta ajena o trabaja como autónoma, mientras que una proporción menor corresponde a estudiantes. Este perfil refuerza la relevancia de las respuestas en relación con la toma de decisiones financieras y el uso habitual de servicios bancarios.

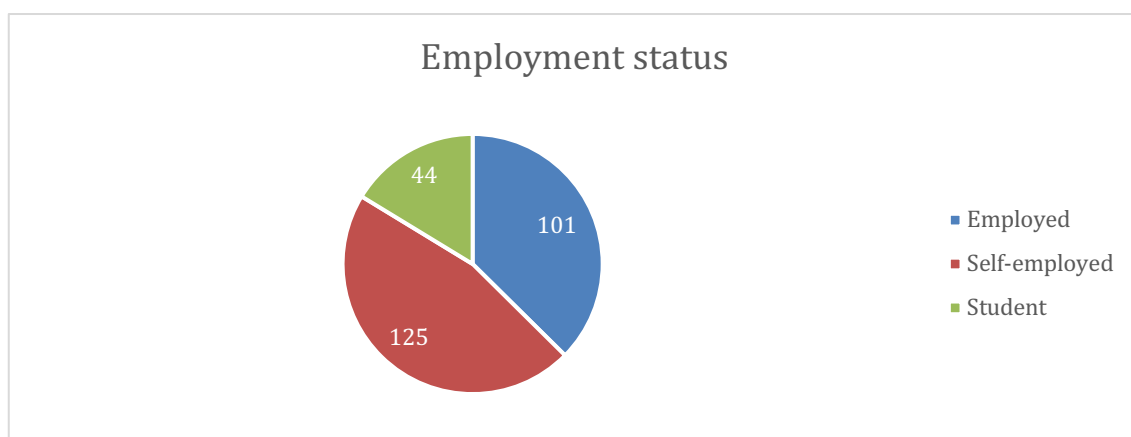


Figura 6: Distribución de la muestra según situación laboral

6.4.2 Necesidades financieras internacionales

Uno de los objetivos principales de la encuesta fue analizar hasta qué punto los encuestados están expuestos a operaciones financieras internacionales y qué importancia conceden a factores como la rapidez, el tipo de cambio o la funcionalidad multidivisa. Este punto resulta clave para valorar la deseabilidad de una plataforma digital dirigida a usuarios con movilidad financiera internacional.

En primer lugar, se evaluó la frecuencia con la que los participantes realizan transferencias internacionales. Los resultados muestran que una parte relevante de la muestra lleva a cabo este tipo de operaciones de forma recurrente, especialmente entre quienes afirman realizar transferencias semanal o mensualmente. Esto confirma la existencia de una base de usuarios con necesidades financieras transfronterizas activas y relativamente frecuentes.

Trabajo de Fin de Grado

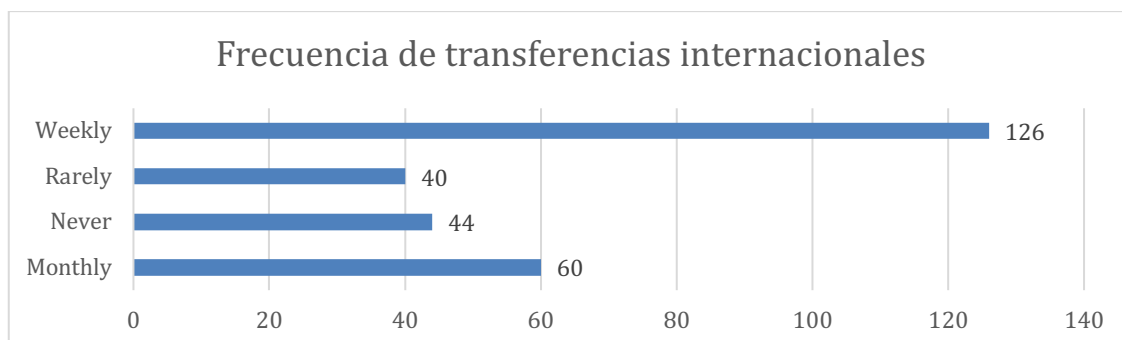


Figura 7: Frecuencia de transferencias internacionales

En segundo lugar, se analizó la importancia atribuida a la rapidez en las transferencias internacionales a la hora de elegir un proveedor financiero. La mayoría de los encuestados considera este factor como “muy importante” o “importante”, lo que evidencia una clara sensibilidad hacia la eficiencia operativa y la reducción de tiempos en operaciones internacionales.

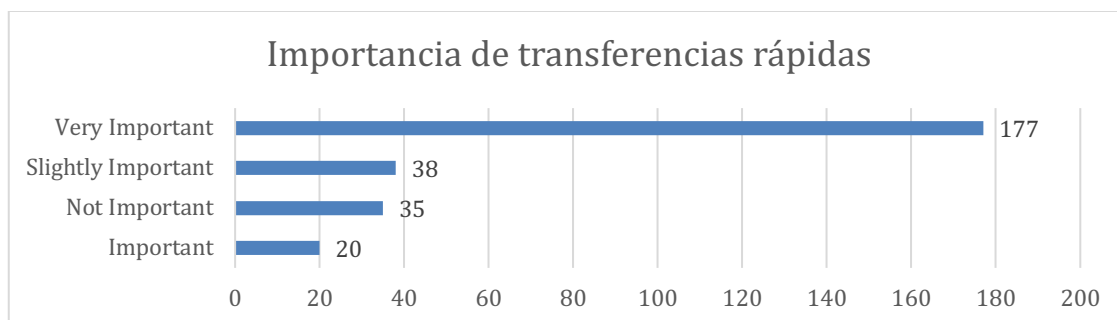


Figura 8: Importancia atribuida a la rapidez en las transferencias internacionales

El tipo de cambio competitivo aparece como uno de los factores más importantes en la toma de decisión. Una parte mayoritaria de los participantes lo considera “muy importante”, lo que refleja una sensibilidad elevada al coste en operaciones multidivisa. Este resultado es especialmente relevante en un contexto como el emiratí, donde una parte importante de la población mantiene vínculos financieros con otros países.

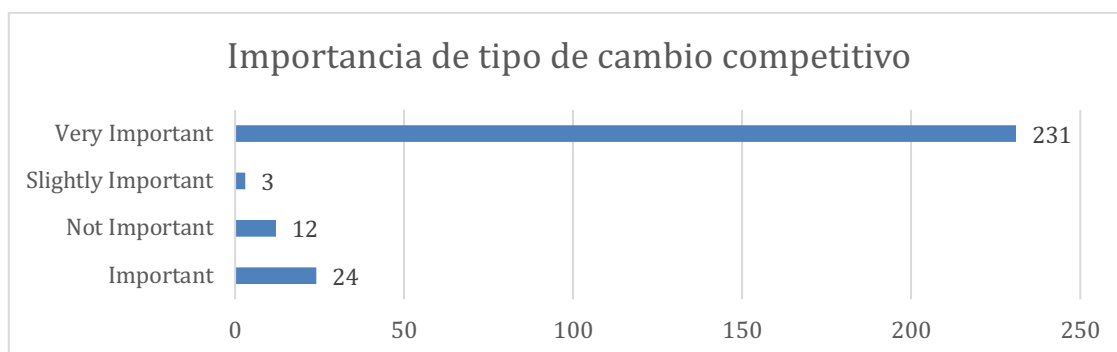


Figura 9: Importancia atribuida al tipo de cambio competitivo

Trabajo de Fin de Grado

Por último, se evaluó la importancia de disponer de funcionalidad multidivisa dentro de la misma plataforma financiera. Aunque la distribución de respuestas muestra mayor dispersión en comparación con los factores anteriores, una parte relevante de la muestra considera esta funcionalidad como importante o muy importante, lo que sugiere que la gestión integrada de distintas divisas constituye un elemento valorado por el mercado.

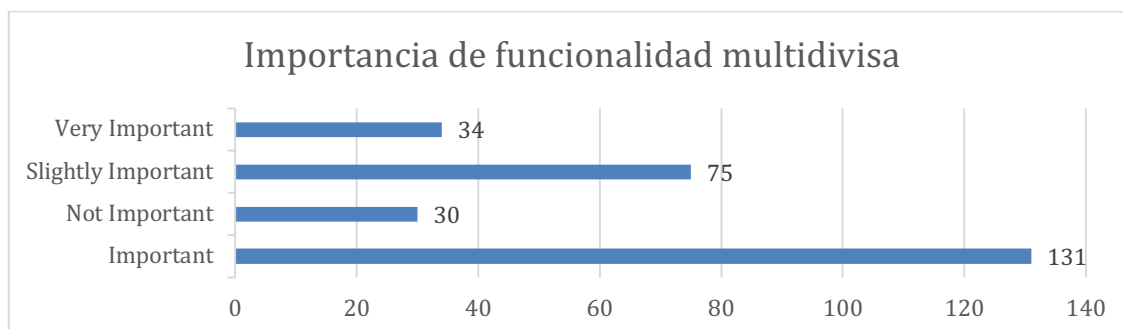


Figura 10: Importancia atribuida a la funcionalidad multidivisa

Los resultados confirman la existencia de una demanda real asociada a transferencias internacionales frecuentes, sensibilidad al tipo de cambio y valoración de la eficiencia operativa. Estos hallazgos respaldan la pertinencia de un modelo digital que priorice simplicidad, transparencia y competitividad en operaciones transfronterizas dentro del mercado emiratí.

6.4.3 Nivel de satisfacción actual y espacio para innovación

Con el fin de evaluar si las necesidades identificadas en el apartado anterior están siendo adecuadamente cubiertas por los proveedores actuales, se analizaron distintas preguntas relacionadas con el nivel de satisfacción con la banca tradicional y la percepción de innovación en el sector financiero emiratí.

En primer lugar, se evaluó si los participantes consideran que su proveedor bancario actual cubre plenamente sus necesidades financieras internacionales. Los resultados muestran que una parte significativa de los encuestados no percibe que su banco satisfaga completamente dichas necesidades, concentrándose un porcentaje relevante de respuestas en los niveles de desacuerdo. Este dato sugiere la existencia de una brecha entre las expectativas del usuario y la oferta actual del mercado.

Trabajo de Fin de Grado

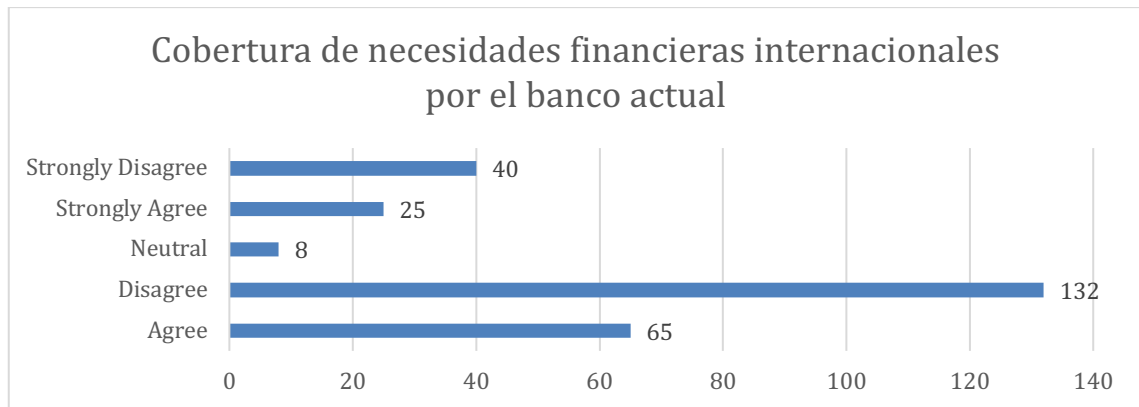


Figura 11: Cobertura de necesidades financieras internacionales por el banco actual

En segundo lugar, se analizó el nivel de satisfacción con los servicios de transferencias internacionales ofrecidos por el banco actual. Nuevamente, se observa una distribución donde las respuestas negativas o neutrales superan a las respuestas de acuerdo firme. Este patrón refuerza la percepción de que, si bien los bancos tradicionales cumplen una función estructural, no necesariamente optimizan la experiencia en operaciones transfronterizas.

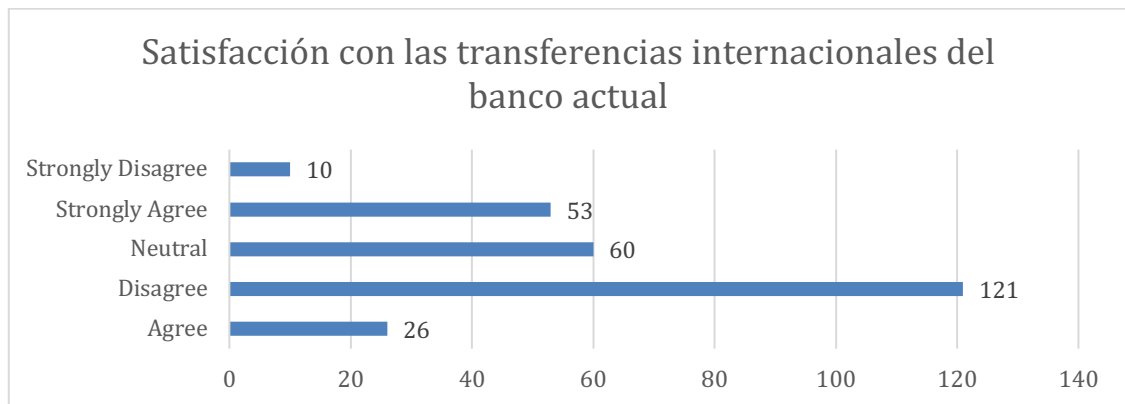


Figura 12: Satisfacción con las transferencias internacionales del banco actual

Finalmente, se preguntó a los encuestados si consideran que existe margen para una mayor innovación en el sector bancario de EAU. En este caso, la mayoría de las respuestas se concentra en los niveles de acuerdo, lo que indica una percepción extendida de que el mercado aún puede evolucionar en términos de eficiencia, digitalización o propuesta de valor.

Trabajo de Fin de Grado

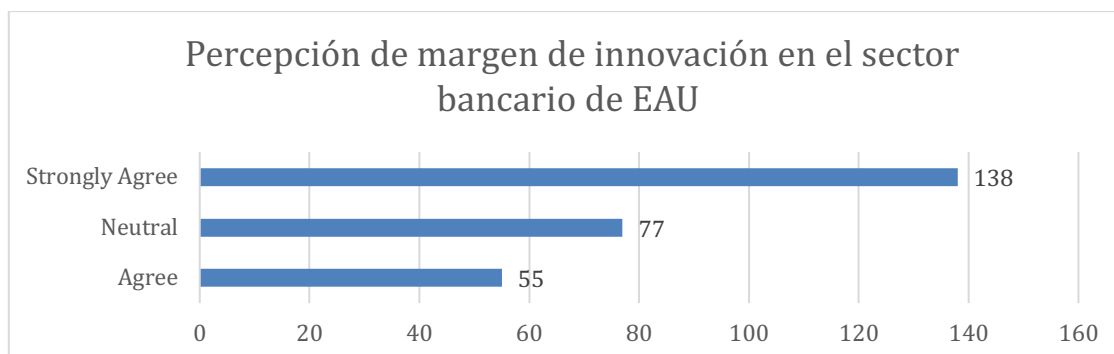


Figura 13: Percepción de margen de innovación en el sector bancario de EAU

Los resultados revelan que, aunque el sistema bancario emiratí se percibe como estable y consolidado, existe una parte significativa de usuarios que identifica limitaciones en la cobertura de sus necesidades internacionales y que percibe margen para soluciones más innovadoras. Esta combinación de insatisfacción parcial y apertura al cambio constituye un indicador relevante de oportunidad en el mercado.

6.4.4 Digitalización y predisposición a banca sin oficinas

Con el objetivo de analizar el grado de digitalización del mercado y la predisposición hacia modelos financieros sin presencia física, se evaluaron distintas perspectivas relacionadas con el uso de Apps móviles y la percepción de plataformas digitales.

En primer lugar, se preguntó a los participantes si prefieren gestionar sus finanzas a través de aplicaciones móviles en lugar de acudir a sucursales físicas. Los resultados muestran una clara concentración de respuestas en los niveles de acuerdo, lo que indica una preferencia mayoritaria por la gestión digital frente a la banca tradicional basada en oficinas.

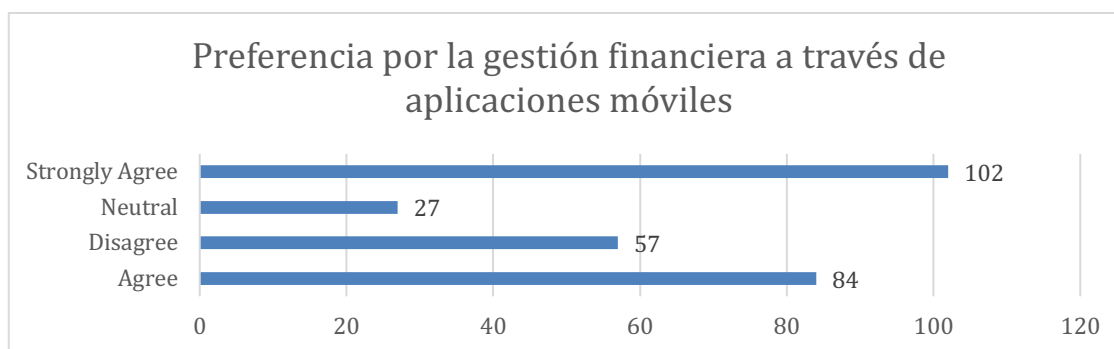


Figura 14: Preferencia por la gestión financiera a través de aplicaciones móviles

En segundo lugar, se analizó el grado de comodidad con la idea de utilizar una plataforma financiera que no disponga de sucursales físicas. Si bien la predisposición continúa siendo mayoritariamente positiva, la distribución refleja una ligera mayor cautela en comparación con la pregunta anterior. Este matiz sugiere que, aunque el mercado está acostumbrado a

Trabajo de Fin de Grado

operar digitalmente, la ausencia total de presencia física puede generar ciertas reservas en determinados perfiles.

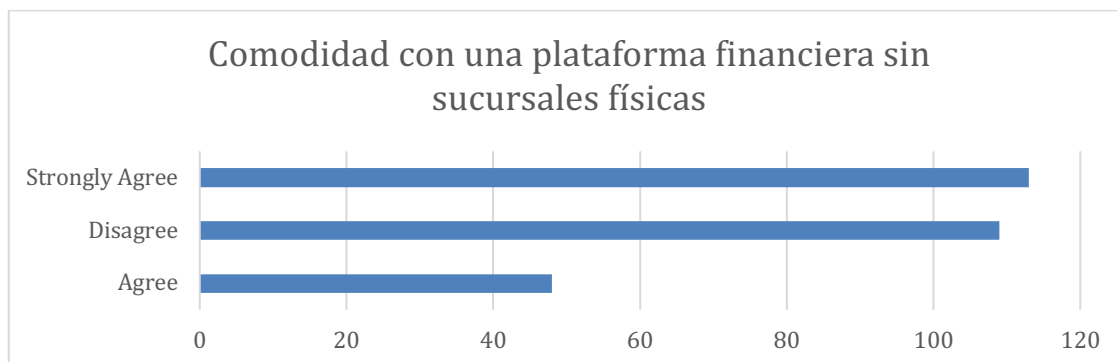


Figura 15: Comodidad con una plataforma financiera sin sucursales físicas

Asimismo, se examinó la importancia que los encuestados conceden a la experiencia digital, prestando especial atención a aspectos como la simplicidad de uso y la posibilidad de integrar varios servicios financieros en una misma plataforma. En ambos casos, la mayoría de las respuestas se concentraron en los niveles más altos de la escala, lo que pone de manifiesto que la facilidad de uso y la centralización de operaciones tienen un peso importante a la hora de elegir un proveedor financiero.

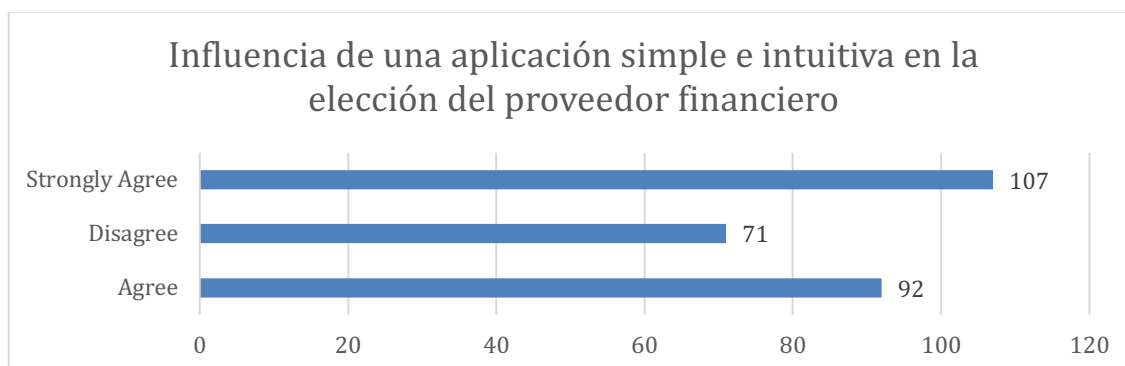


Figura 16: Influencia de una aplicación simple e intuitiva en la elección del proveedor financiero

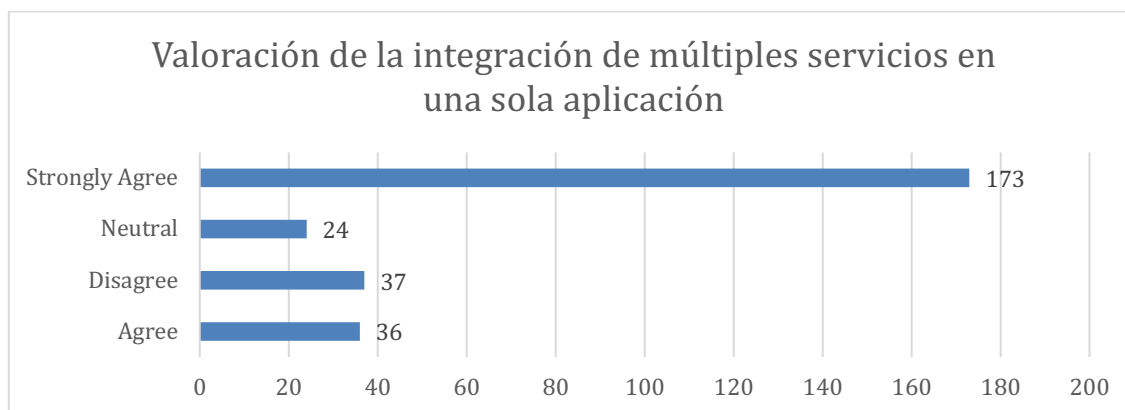


Figura 17: Valoración de la integración de múltiples servicios en una sola aplicación

Trabajo de Fin de Grado

Los resultados reflejan un entorno claramente digitalizado, donde la gestión móvil no es una excepción. Además, afirman que la confianza sigue siendo un elemento determinante cuando se trata de sustituir completamente la banca tradicional por un modelo exclusivamente digital.

6.4.5 Confianza y condiciones para la adopción

Más allá de la necesidad internacional y del grado de digitalización del mercado, uno de los factores determinantes para la entrada de una nueva plataforma financiera es la confianza. Por este motivo, se analizaron distintos elementos vinculados a la percepción de seguridad, regulación y soporte local.

En primer lugar, se evaluó la importancia de que una entidad financiera extranjera cuente con aprobación y supervisión regulatoria en EAU. Los resultados muestran una concentración prácticamente absoluta de respuestas en los niveles superiores de la escala. Este dato refleja que la regulación local no es un elemento accesorio, sino una condición esencial para generar credibilidad en el mercado.

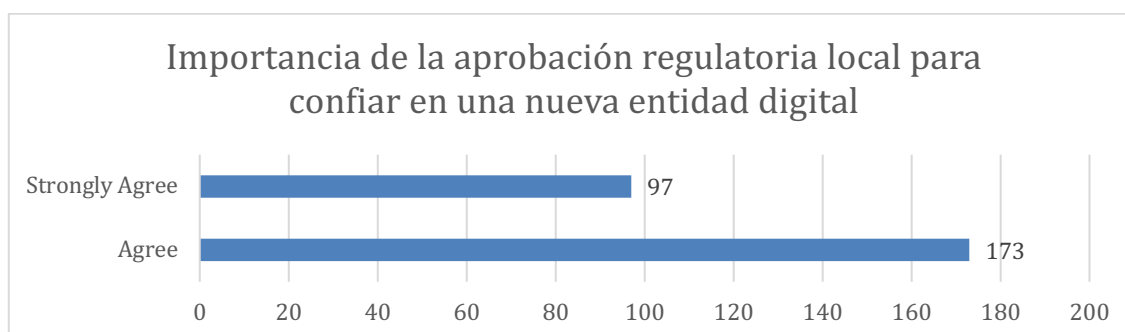


Figura 18: Importancia de la aprobación regulatoria local para confiar en una nueva entidad digital

En segundo lugar, se analizó si disponer de atención al cliente basada en EAU incrementaría la confianza en una plataforma digital extranjera. Las respuestas reflejan una clara inclinación hacia el acuerdo, lo que sugiere que la proximidad operativa y la posibilidad de contar con soporte local continúan siendo factores relevantes, incluso en un entorno altamente digitalizado. Este matiz indica que el componente institucional y la sensación de respaldo siguen desempeñando un papel importante en la construcción de confianza.

Trabajo de Fin de Grado

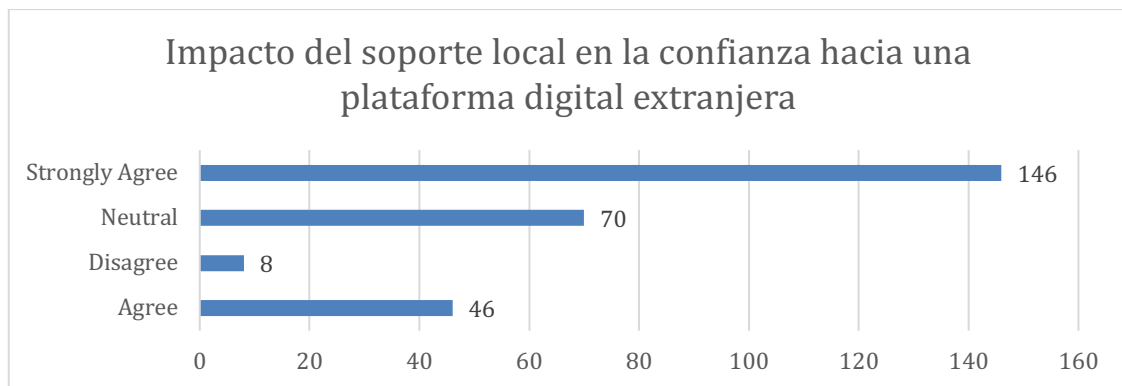


Figura 19: Impacto del soporte local en la confianza hacia una plataforma digital extranjera

En tercer lugar, se evaluó la relevancia de contar con estándares sólidos de seguridad y protección de datos en la decisión de adopción. Los resultados muestran un nivel de acuerdo prácticamente unánime, concentrándose la totalidad de las respuestas en las categorías de acuerdo y total acuerdo. Este resultado evidencia que la seguridad no es percibida como un valor añadido, sino como una condición básica para considerar el uso de una nueva plataforma financiera digital.

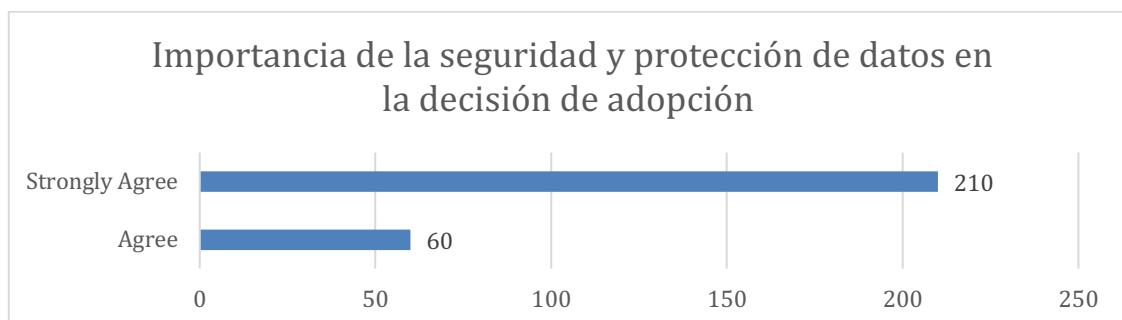


Figura 20: Importancia de la seguridad y protección de datos en la decisión de adopción

En cuarto lugar, se incluyó un bloque de intención de adopción para entender hasta qué punto esa confianza se traduce en comportamiento potencial. Los resultados apuntan a una predisposición razonable a probar el servicio, sobre todo en formatos de entrada gradual: apertura de cuenta y uso como cuenta secundaria. En cambio, el movimiento completo de la actividad financiera hacia una nueva plataforma se percibe con más cautela, lo que encaja con la lógica del mercado: se puede testar primero, y consolidar la relación más adelante si la experiencia es sólida y el proveedor demuestra estabilidad.

Trabajo de Fin de Grado

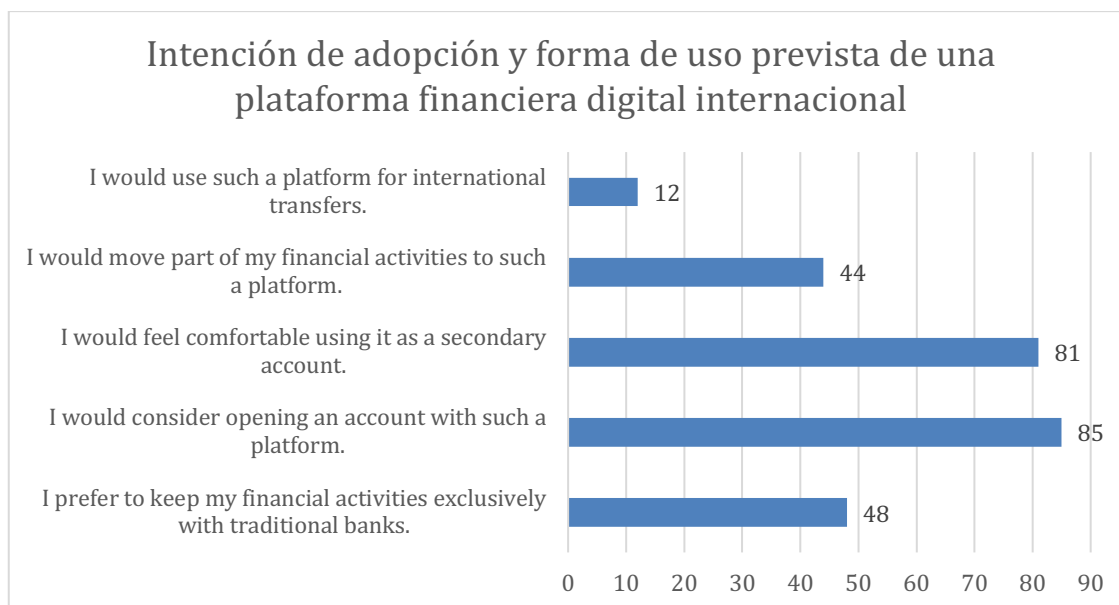


Figura 21: Intención de adopción y forma de uso prevista de una plataforma financiera digital internacional

Por último, se analizó el papel de la transparencia en precios y comisiones como factor de confianza. Los datos muestran una clara tendencia hacia el acuerdo, destacando el peso de la transparencia como señal de fiabilidad. En un mercado donde el usuario puede comparar alternativas con facilidad, la claridad sobre comisiones, tipos de cambio y costes reales se convierte en un elemento que reduce fricción y aumenta confianza.

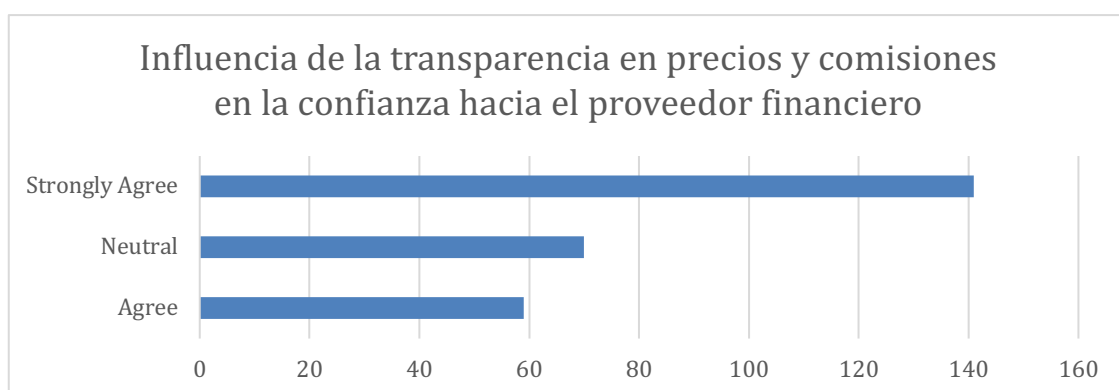


Figura 22: Influencia de la transparencia en precios y comisiones en la confianza hacia el proveedor financiero

En esta parte se observa una idea muy clara: la adopción no depende solo de la propuesta funcional, sino de señales que reduzcan el riesgo percibido. La regulación local, la seguridad y la transparencia marcan el umbral mínimo de confianza; el soporte local actúa como refuerzo operativo; y, cuando estos factores están presentes, aumenta la disposición a probar el servicio, especialmente como solución complementaria antes de un cambio completo.

Trabajo de Fin de Grado

6.4.6 Síntesis de resultados cuantitativos

El análisis cuantitativo realizado a partir de las 270 respuestas permite identificar varios patrones claros en relación con la necesidad del servicio, el nivel de digitalización del mercado y las condiciones que influyen en la adopción de una nueva plataforma financiera digital en EAU.

En primer lugar, los resultados muestran una demanda real vinculada a transferencias internacionales y gestión multdivisa. Una parte relevante de los encuestados declara realizar operaciones internacionales con cierta frecuencia y da una alta importancia tanto a la rapidez de las transferencias como a la competitividad del tipo de cambio. Esto refuerza la idea de que el núcleo del modelo propuesto responde a una necesidad concreta del mercado, especialmente en un entorno con una elevada presencia de población expatriada.

En segundo lugar, el comportamiento financiero de los participantes refleja un alto nivel de digitalización. La mayoría afirma preferir la gestión a través de aplicaciones móviles y se siente cómoda utilizando servicios financieros sin necesidad de acudir a sucursales físicas. Este contexto favorece la implantación de un modelo plenamente digital, siempre que cumpla con unos niveles mínimos de seguridad y fiabilidad.

En tercer lugar, los resultados muestran que la confianza sigue siendo un factor decisivo. La regulación local, la supervisión institucional, la protección de datos y la transparencia en precios se perciben como condiciones básicas para considerar la adopción de una nueva entidad financiera digital, más que como elementos diferenciales.

Por último, la intención declarada de uso apunta a una adopción progresiva. Existe más disposición a abrir una cuenta o utilizar la plataforma como complemento, especialmente para transferencias internacionales, que a sustituir desde el principio al banco tradicional. Esto sugiere que la adopción dependería no solo del atractivo inicial de la propuesta, sino también de la experiencia de uso y de la construcción de confianza a lo largo del tiempo.

Los resultados cuantitativos muestran, por tanto, que el concepto cuenta con una base sólida de deseabilidad en el mercado analizado, siempre que la propuesta incorpore garantías regulatorias claras y una estructura de precios transparente.

6.5 Validación global del concepto de negocio

La combinación de los resultados cualitativos y cuantitativos permite realizar una valoración global del modelo propuesto en el contexto de EAU, teniendo en cuenta su deseabilidad, viabilidad y factibilidad.

Por un lado, el análisis cualitativo muestra que el mercado presenta un alto grado de digitalización y una necesidad clara de soluciones más eficientes en transferencias internacionales. Al mismo tiempo, tanto el perfil experto como los usuarios entrevistados coinciden en que la confianza institucional, el cumplimiento normativo local y la estabilidad del proveedor son factores decisivos para la adopción del servicio.

Trabajo de Fin de Grado

Por otro lado, los resultados cuantitativos refuerzan esta idea. La encuesta confirma la importancia de variables como la rapidez, la competitividad del tipo de cambio y la transparencia en precios, además de mostrar una predisposición relevante a incorporar una nueva plataforma financiera bajo un esquema de uso progresivo. La coherencia entre ambas fuentes de información da solidez a los hallazgos obtenidos.

En conjunto, el modelo responde a necesidades concretas del público objetivo, especialmente en relación con la gestión de operaciones financieras internacionales. Además, el entorno tecnológico y el uso extendido de servicios digitales favorecen la implantación de una solución plenamente digital. Aun así, el punto más sensible sigue estando en la obtención de la licencia adecuada y en el cumplimiento normativo bajo supervisión del Banco Central, ya que estos elementos resultan indispensables para operar y generar confianza en el mercado.

Todo ello sugiere que el modelo presenta condiciones favorables para su implantación en EAU, siempre que la estrategia de entrada priorice el cumplimiento regulatorio, la seguridad, la transparencia y un enfoque inicial centrado en servicios internacionales concretos. Más que confirmar la viabilidad del concepto de forma abstracta, esta validación permite identificar con mayor claridad bajo qué condiciones podría desarrollarse de manera coherente con las exigencias del mercado.

A partir de aquí, el siguiente paso consiste en trasladar estos hallazgos a una estrategia operativa concreta. El Plan de Acción desarrollará con más detalle la propuesta de entrada al mercado, la priorización de segmentos, la secuencia de implementación y los recursos necesarios para ejecutar el modelo de forma alineada con las condiciones identificadas.

Trabajo de Fin de Grado

7. Plan de acción

7.1 Objetivos

El Plan de Acción establece los objetivos que deben guiar la entrada progresiva de Revolut en EAU, combinando metas estratégicas relacionadas con el posicionamiento y la confianza con objetivos cuantificables de crecimiento y validación del modelo, siguiendo una lógica SMART.

Objetivos a 1 año (entrada y validación)

En la fase inicial, el objetivo principal es validar la entrada en el mercado mediante la captación de usuarios y el uso recurrente del servicio, dando prioridad a la adopción frente a la rentabilidad.

- Posicionar a Revolut como una solución financiera digital eficiente para usuarios con necesidades internacionales, especialmente expatriados y residentes con actividad transfronteriza.
- Generar confianza en un entorno altamente regulado, donde la credibilidad institucional condiciona la adopción del servicio.
- Alcanzar entre 20.000 y 25.000 usuarios registrados durante el primer año.
- Lograr que al menos un 30 % de los usuarios registrados sean activos mensuales.
- Alcanzar un volumen de transacciones que refleje un uso recurrente de la plataforma.
- Generar ingresos iniciales a partir del uso de los servicios ofrecidos.

En esta primera etapa, el foco se sitúa en validar el modelo, impulsar la adquisición de usuarios y comprobar la recurrencia de uso, dejando la rentabilidad en un segundo plano.

Objetivos a 5 años (escalabilidad y consolidación)

A medio plazo, una vez validada la propuesta de valor, el objetivo es avanzar hacia la escalabilidad y consolidación del modelo en el mercado emiratí.

- Posicionar a Revolut como una plataforma financiera digital de referencia para residentes internacionales en EAU.
- Ampliar de forma progresiva la oferta de servicios financieros adaptados al mercado local.
- Superar los 200.000 usuarios registrados.
- Incrementar de forma sostenida el volumen de transacciones y los ingresos.
- Consolidar la rentabilidad del modelo tras alcanzar el equilibrio operativo en una fase anterior.
- Evolucionar hacia un modelo financieramente sostenible, apoyado en la recurrencia de uso y en la eficiencia en costes.

Trabajo de Fin de Grado

Estos objetivos marcan una hoja de ruta progresiva: primero validar el modelo y después consolidarlo y escalarlo. A partir de esta base, el siguiente apartado desarrolla las acciones necesarias para su ejecución a través del plan de marketing.

7.2 Plan de Marketing

Una vez definidos los objetivos estratégicos, el plan de marketing ofrece una propuesta alineada con las características del mercado emiratí a través de una entrada progresiva, centrada en servicios financieros y los requisitos regulatorios del país. Este planteamiento responde a su vez, a las necesidades de los usuarios donde valoran la confianza, la transparencia y la facilidad de uso, pero también exigen seguridad, confianza y respaldo institucional.

Para estructurar este apartado se utiliza el modelo del marketing mix de las 4P, desarrollado a partir del concepto formulado por Borden, que organiza la estrategia comercial en torno a cuatro variables principales: producto, precio, distribución y promoción (Borden, 1964). Permitiendo concretar cómo se adapta la propuesta de Revolut al mercado emiratí y de qué manera se articula su entrada desde el punto de vista comercial.

Producto y servicio

La propuesta consiste en adaptar el modelo de Revolut al contexto emiratí mediante una plataforma financiera digital integrada que combine cuentas multdivisa, transferencias internacionales, pagos con tarjeta y herramientas básicas de gestión financiera. El valor diferencial de la oferta se basa en reducir la fragmentación que hoy existe en la experiencia del usuario internacional, concentrando en una sola aplicación servicios que en muchos casos siguen gestionándose a través de varios proveedores.

En una primera fase, la entrada se plantea a través de un producto mínimo viable (MVP), con una oferta limitada a los servicios más relevantes para el segmento objetivo:

- cuenta multdivisa,
- transferencias internacionales,
- tarjeta de débito,
- y funciones básicas de control financiero.

Este enfoque permite reducir la complejidad operativa en el momento de entrada y validar la adopción antes de ampliar progresivamente la oferta.

Desde el punto de vista del usuario, la experiencia se apoya en cuatro elementos principales:

- una interfaz sencilla,
- información clara en tiempo real,
- transparencia en costes,
- y notificaciones instantáneas.

Trabajo de Fin de Grado

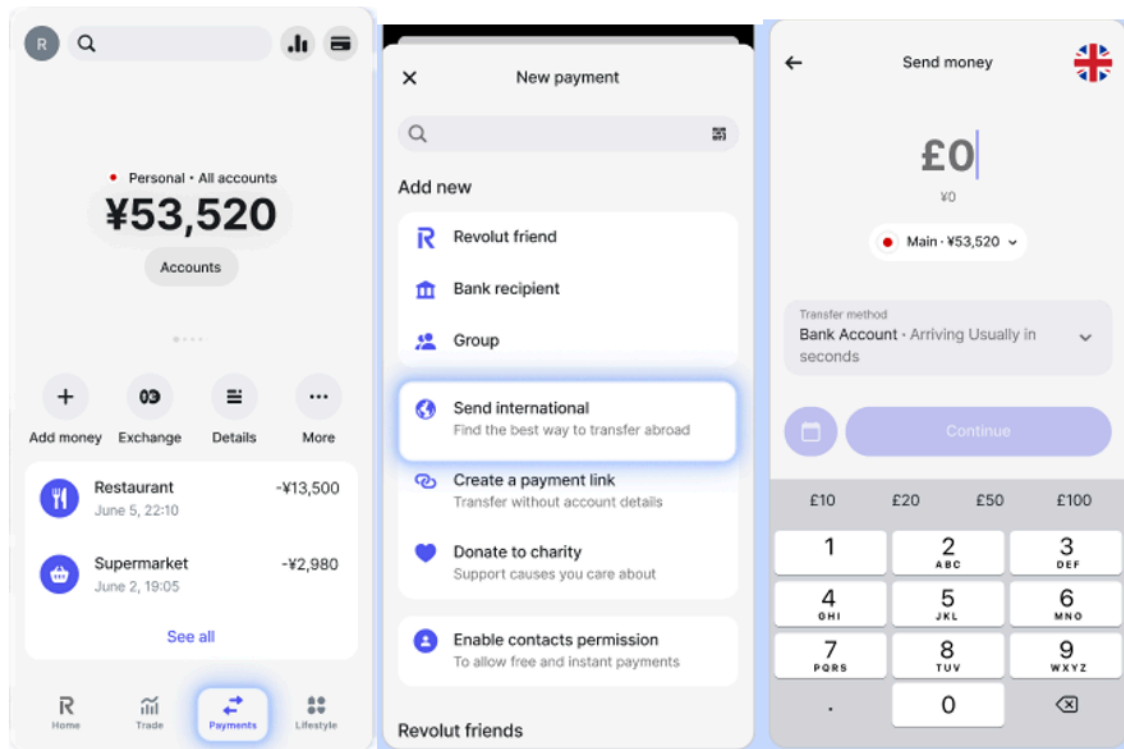


Figura 23: Interfaz de la aplicación de Revolut (fuente: Revolut).

Como se muestra en la Figura 23, el diseño de la aplicación facilita una navegación directa y el acceso rápido a las funciones principales, reforzando la usabilidad como uno de los ejes de la propuesta de valor. La Figura 24 también permite ilustrar el modelo operativo básico, estructurado en dos niveles: un frontend, representado por la aplicación móvil con la que interactúa el usuario, y un backend, encargado de pagos, seguridad, cumplimiento normativo e integración con partners financieros. Esta arquitectura favorece la escalabilidad del servicio y permite apoyarse en integraciones con bancos locales y redes de pago.

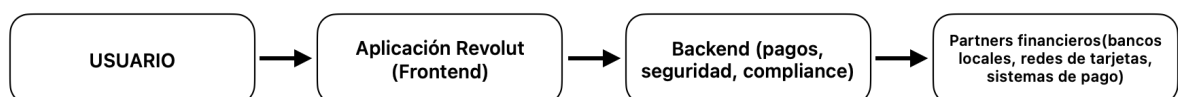


Figura 24: Esquema simplificado del modelo operativo

Estrategia de precios

La estrategia de precios sigue un modelo freemium, pensado para facilitar la adopción inicial y, al mismo tiempo, generar ingresos a medida que aumenta el uso.

La oferta se organizaría en tres niveles. En primer lugar, una cuenta estándar gratuita, sin coste de mantenimiento, que permita acceder a las funcionalidades básicas, aunque con

Trabajo de Fin de Grado

ciertas comisiones en operaciones específicas, como el cambio de divisa o las transferencias que superen determinados límites. En segundo lugar, una fuente de ingresos variables, basada en el margen aplicado al tipo de cambio, las comisiones por transacciones internacionales y otros *fees* asociados a servicios adicionales. En tercer lugar, planes premium de suscripción mensual, con mejores condiciones en tipo de cambio, reducción de comisiones y beneficios adicionales, como seguros o límites ampliados

Este modelo resulta coherente con una estrategia de entrada gradual, ya que reduce la barrera inicial, favorece la prueba del servicio y permite escalar ingresos en función del uso y de la conversión hacia planes de mayor valor.

Ubicación y canales de distribución

El modelo de distribución sería 100 % digital, con la aplicación móvil como canal principal de captación, *onboarding* y operativa diaria. La adquisición de usuarios se apoyaría principalmente en la presencia en App Store y Google Play, en campañas digitales segmentadas y en programas de referidos.

Aun así, desde el punto de vista regulatorio, la entrada requiere una base institucional local. Esta podría materializarse mediante la obtención de una licencia propia o a través de acuerdos con entidades financieras locales. Por tanto, el modelo combina una distribución digital global con una presencia regulatoria local, que resulta clave para generar confianza en el mercado.

Promoción y estrategia de comunicación

La estrategia de comunicación se apoya en un posicionamiento claro: una solución financiera internacional, rápida, transparente y segura.

Durante la fase inicial, el foco se situaría en expatriados y usuarios con necesidades financieras internacionales. Para ello, la captación se apoyaría en marketing digital segmentado, campañas en redes sociales como LinkedIn, Instagram y TikTok, acciones de *performance marketing* en Google Ads y Meta Ads, y programas de referidos con incentivos económicos por recomendación. A esto se sumarían colaboraciones con comunidades *expat*, asociaciones internacionales, grupos profesionales y eventos locales, así como contenido educativo orientado a explicar de forma sencilla el ahorro potencial, las comparativas de costes y las ventajas en transferencias internacionales.

En una segunda fase, una vez validado el modelo, la estrategia podría ampliarse mediante acuerdos con empresas que contratan talento internacional, *partnerships* con plataformas de movilidad global y campañas más orientadas a notoriedad de marca.

En todas las fases, la comunicación debería insistir en tres ideas clave: seguridad, cumplimiento normativo y respaldo institucional. En un mercado como el emiratí, estos elementos no actúan solo como argumentos de marca, sino como condiciones necesarias para facilitar la adopción.

Síntesis estratégica

Trabajo de Fin de Grado

El plan de marketing se apoya en una lógica de especialización inicial, captación digital y construcción progresiva de confianza. Esto permite que Revolut centre su entrada en aquellos ámbitos donde existe una fricción más clara para el usuario, especialmente en transferencias internacionales y gestión multdivisa, y avance después hacia una expansión más amplia dentro del mercado.

7.3 Plan operativo

El plan operativo recoge las principales actividades necesarias para poner en marcha la entrada de Revolut en EAU, adaptando su infraestructura digital al entorno regulatorio y operativo local. En esta fase, los elementos más importantes son el cumplimiento normativo, la integración tecnológica y la capacidad de operar de forma estable en el mercado.

Actividades de configuración

Antes del lanzamiento, las actividades principales serían las siguientes:

- constitución legal y obtención de la licencia regulatoria, junto con la implantación de sistemas de KYC, AML y control de riesgos;
- integración tecnológica con sistemas de pago locales, redes de tarjetas y configuración multdivisa;
- acuerdos con *partners* clave, como bancos locales, proveedores de identidad digital, pagos y soluciones antifraude;
- definición del equipo local en áreas como regulación, operaciones, tecnología, marketing y atención al cliente;
- *testing* técnico, validación interna y lanzamiento piloto.

Operaciones en curso

Una vez lanzado el servicio, la operativa se centraría en:

- gestión de cuentas y transacciones;
- cumplimiento normativo y prevención del fraude;
- mantenimiento y escalabilidad tecnológica;
- atención al cliente;
- captación, activación y seguimiento de usuarios.

Recursos necesarios

Para ejecutar el modelo serían necesarios cuatro tipos de recursos:

- tecnológicos, como infraestructura *cloud*, sistemas de pagos y herramientas de seguridad;

Trabajo de Fin de Grado

- humanos, mediante un equipo especializado con crecimiento progresivo;
- intelectuales, apoyados en el software y el *know-how* de Revolut;
- financieros, destinados a licencia, tecnología, equipo y marketing.

Planificación temporal

La implementación se plantea en un horizonte aproximado de 12 meses, comenzando por las actividades regulatorias, continuando con el desarrollo e integración tecnológica, y avanzando después hacia la validación del servicio, el lanzamiento piloto y la optimización inicial.

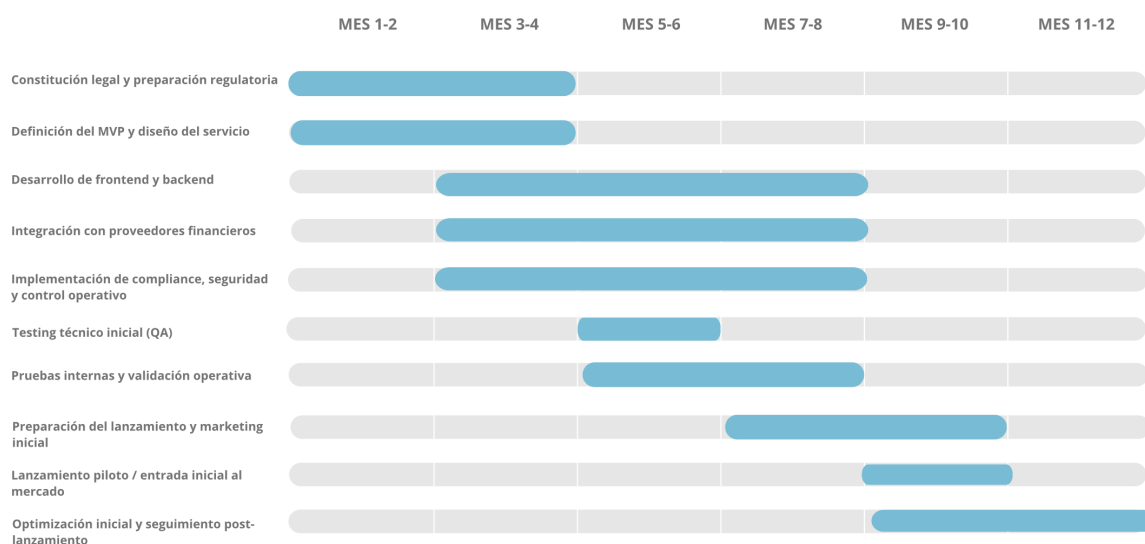


Figura 25: Cronograma estimado de implementación del plan operativo (12 meses)

Hitos clave

- obtención de la licencia regulatoria;
- validación del MVP;
- finalización de la integración tecnológica;
- lanzamiento piloto;
- inicio de la fase de crecimiento.

7.4 Plan de contingencia

El plan de contingencia recoge los principales riesgos asociados a la entrada de Revolut al país, junto con las medidas previstas para reducir su impacto y garantizar la continuidad operativa, el cumplimiento normativo y la confianza del usuario.

Al tratarse de un modelo digital y altamente regulado, la gestión del riesgo ocupa un papel central, especialmente en ámbitos como la regulación, la tecnología y la reputación.

Trabajo de Fin de Grado

Los principales riesgos identificados y sus medidas de mitigación se resumen en la Tabla 3.

Tabla 3: Principales riesgos y medidas de contingencia

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Respuesta clave
Retraso regulatorio	Media	Alto	Anticipar compliance, ajustar calendario y establecer acuerdos con entidades autorizadas
Fallos tecnológicos	Media	Alto	Testing previo, arquitectura modular y protocolos de recuperación
Ciberseguridad	Media-Alta	Alto	Sistemas de seguridad avanzados, monitorización continua y respuesta inmediata
Dependencia de proveedores	Media	Medio-Alto	Selección rigurosa y alternativas para servicios críticos
Baja adopción	Media	Medio	Ajuste del posicionamiento y optimización del producto
Riesgo reputacional	Media-Alta	Alto	Comunicación transparente, atención eficiente y gestión rápida de incidencias

7.5 Planificación y proyección financiera

Estado de resultados proyectado (5 años)

La proyección del estado de resultados se ha elaborado a partir de tres hipótesis centrales: el crecimiento progresivo de la base de usuarios, una mayor frecuencia de uso de la plataforma y una mejora gradual de la monetización media por cliente. En este marco, los ingresos estimados se apoyan principalmente en tres fuentes: las comisiones derivadas de transferencias internacionales, los márgenes obtenidos en operaciones de cambio de divisa y la contratación de planes premium. A medida que el servicio gana presencia en el mercado, se plantea no solo un aumento del número de usuarios, sino también una utilización más intensiva de la plataforma y una capacidad creciente de generar ingresos por cliente, especialmente en aquellos segmentos con necesidades financieras internacionales recurrentes.

Trabajo de Fin de Grado

En cuanto a la estructura de costes, el modelo combina una base fija relativamente elevada durante las primeras fases del proyecto —vinculada a regulación, desarrollo tecnológico, equipo local y cumplimiento normativo— con costes variables asociados al volumen de transacciones y al soporte operativo. Aunque los costes totales aumentan conforme avanza la expansión del negocio, la proyección parte de que dicho crecimiento sea inferior al de los ingresos, en línea con la lógica de escalabilidad y rendimientos crecientes que caracteriza a los modelos digitales.

(cifras en miles de euros)

Tabla 4: Estado de resultados proyectado (5 años)

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Usuarios registrados	25.000	70.000	130.000	200.000	280.000
Ingresos	2.400	7.000	14.300	24.000	37.800
Costes operativos	(5.200)	(7.500)	(11.500)	(15.500)	(20.500)
EBITDA	(2.800)	(500)	2.800	8.500	17.300
Amortización y depreciación	(300)	(300)	(700)	(1.600)	(2.800)
Resultado neto	(3.100)	(800)	2.100	6.900	14.500

La evolución proyectada muestra una secuencia coherente con un negocio digital escalable. Durante los primeros años, la rentabilidad se ve presionada por el esfuerzo inicial de implantación, captación y adaptación regulatoria. Sin embargo, a partir del tercer año, el aumento de usuarios, la mayor recurrencia de uso y una mejor absorción de los costes fijos permiten mejorar el resultado operativo y alcanzar el equilibrio. Esto implica que el crecimiento no se apoya únicamente en captar más usuarios, sino también en aumentar el uso medio de la plataforma y la capacidad de generar ingresos recurrentes por cliente. De forma paralela, el coste unitario por usuario se reduce progresivamente, lo que refuerza la lógica de escala del modelo. En los años posteriores, la rentabilidad aumenta de forma más clara, apoyada en una mayor eficiencia operativa y en el crecimiento del volumen transaccional.

Balance general proyectado

(cifras en miles de euros)

Tabla 5: Balance general proyectado

Concepto	Año 1	Año 3	Año 5
Activo corriente			
Efectivo y equivalentes de efectivo	4.500	7.000	11.500
Saldos en entidades financieras y otros activos líquidos	1.000	1.500	2.500
Otros activos corrientes	500	1.000	2.000
Total activo corriente	6.000	9.500	16.000
Activo no corriente			

Trabajo de Fin de Grado

Activos tecnológicos y software	2.500	3.000	3.500
Inmovilizado material y otros activos no corrientes	500	700	1.000
Total activo no corriente	3.000	3.700	4.500
Total activo	9.000	13.200	20.500
Pasivo corriente			
Proveedores y otras cuentas a pagar	800	1.200	1.800
Otros pasivos operativos y regulatorios	700	1.000	1.500
Total pasivo corriente	1.500	2.200	3.300
Pasivo no corriente			
Provisiones y pasivos no corrientes	500	800	1.200
Financiación intragrupo / apoyo financiero inicial	3.000	3.000	3.000
Total pasivo no corriente	3.500	3.800	4.200
Total pasivo	5.000	6.000	7.500
Patrimonio neto			
Capital y aportaciones del grupo	4.500	6.000	6.000
Resultados acumulados	(500)	1.200	7.000
Total patrimonio neto	4.000	7.200	13.000
Total pasivo y patrimonio neto	9.000	13.200	20.500

El balance proyectado refleja una estructura coherente con un modelo digital, en el que predominan los activos líquidos y tecnológicos y la exposición a activos físicos se mantiene reducida. En la fase inicial, la financiación intragrupo actúa como principal soporte para la implantación del proyecto y para cubrir las necesidades derivadas de la entrada en el mercado. Sin embargo, a medida que el negocio avanza, el crecimiento del efectivo y de los resultados acumulados refuerza progresivamente el patrimonio neto, de modo que la dependencia relativa de ese apoyo inicial disminuye y la estructura financiera gana solidez. En este sentido, la financiación del crecimiento posterior se apoyaría no solo en recursos internos del grupo, sino también en la capacidad progresiva del propio modelo para generar caja y reforzar su estructura patrimonial.

7.6 Presupuesto e inversión

El presupuesto del proyecto se divide entre la inversión inicial necesaria para el lanzamiento (año 0) y la inversión destinada al crecimiento (años 3–5), en línea con una estrategia de entrada progresiva.

Tabla 6: Presupuesto estimado de lanzamiento (Año 0)

Concepto	Estimación (€)
Constitución legal y licencias regulatorias	1.500.000
Adaptación tecnológica y sistemas de compliance	2.000.000
Equipo inicial y estructura operativa local	1.200.000
Marketing de lanzamiento y captación inicial	1.000.000

Trabajo de Fin de Grado

Asesoría legal, regulatoria y consultoría especializada	800.000
Otros costes operativos iniciales	500.000
Total inversión inicial	7.000.000

La inversión inicial se concentra en regulación, tecnología y estructura operativa, elementos clave para garantizar el cumplimiento normativo y generar confianza en el mercado desde el inicio.

Presupuesto de crecimiento (Años 3–5)

Tabla 7: Presupuesto estimado de crecimiento (Años 3–5)

Concepto	Estimación acumulada (€)
Expansión del equipo y operaciones	3.000.000
Marketing y crecimiento de usuarios	4.000.000
Desarrollo de nuevas funcionalidades	2.500.000
Mejora de infraestructura tecnológica	2.000.000
Costes regulatorios adicionales y expansión operativa	1.500.000
Total inversión crecimiento	13.000.000

En esta fase, la inversión se orienta a escalar el modelo, reforzar la captación de usuarios y mejorar la propuesta de valor, con el objetivo de consolidar el crecimiento y avanzar hacia la rentabilidad.

Estrategia de financiación

La financiación del proyecto se apoyaría principalmente en recursos internos del grupo Revolut. Dado su nivel de desarrollo, su capacidad financiera y su acceso a capital, la entrada podría plantearse sin necesidad de recurrir a financiación externa en la fase inicial.

Durante el año 0, la inversión se cubriría mediante una asignación de capital corporativo destinada a la expansión internacional. En una fase posterior, entre los años 3 y 5, el crecimiento podría sostenerse a través de la reinversión de los ingresos generados y, en caso necesario, mediante financiación adicional dentro del propio grupo.

Este planteamiento encaja con una estrategia de expansión gradual, en la que la matriz asume el esfuerzo financiero inicial y el proyecto avanza progresivamente hacia una mayor autonomía.

Trabajo de Fin de Grado

Evaluación financiera del proyecto

Para complementar el análisis presupuestario, se incorpora una valoración financiera simplificada del proyecto a partir de los flujos netos estimados. Dado que no se desarrolla un estado de flujos de caja completo, se toma como aproximación del flujo operativo el resultado neto ajustado por amortización y depreciación. A partir de esta estimación, se calculan indicadores como el VAN, la TIR y el payback, aplicando una tasa de descuento del 5 %.

Flujos de caja simplificados del proyecto (cifras en millones de euros)

Tabla 8: Flujos de caja simplificados del proyecto

Año	Resultado neto	Amortización y depreciación	Inversión	Cash flow
0	0,0	0,0	(7,0)	(7,0)
1	(3,1)	0,3	0,0	(2,8)
2	(0,8)	0,3	0,0	(0,5)
3	2,1	0,7	0,0	2,8
4	6,9	1,6	0,0	8,5
5	14,5	2,8	0,0	17,3

El valor actual neto (VAN) se calcula actualizando los flujos netos futuros a una tasa de descuento del 5 % y restando la inversión inicial. Se ha tomado esta tasa como una referencia prudente y razonable para un proyecto de expansión internacional como el planteado, ya que permite incorporar el valor temporal del dinero y una estimación conservadora del riesgo asociado a la entrada en un nuevo mercado.

En este caso, los flujos de caja utilizados se han obtenido a partir del resultado neto ajustado por amortización y depreciación, siguiendo una aproximación simplificada del flujo operativo del proyecto.

VAN

La fórmula es la siguiente:

$$VAN = -I_0 + \sum [Ft / (1+r)^t]$$

Sustituyendo por los valores del proyecto:

$$VAN = -7,0 + (-2,8 / 1,05) + (-0,5 / 1,05^2) + (2,8 / 1,05^3) + (8,5 / 1,05^4) + (17,3 / 1,05^5)$$

VAN ≈ 12,32 millones de euros

TIR

Trabajo de Fin de Grado

La tasa interna de retorno (TIR) representa la tasa que hace que el VAN del proyecto sea igual a cero. Su cálculo parte de la misma estructura anterior, pero sustituyendo la tasa de descuento fija por una incógnita:

$$0 = -I_0 + \sum [Ft / (1+TIR)^t]$$

En este caso sería:

$$0 = -7,0 + (-2,8 / (1+TIR)) + (-0,5 / (1+TIR)^2) + (2,8 / (1+TIR)^3) + (8,5 / (1+TIR)^4) + (17,3 / (1+TIR)^5)$$

Resolviendo esta ecuación, la TIR estimada del proyecto se sitúa en torno al:

$$\text{TIR} \approx 30,36 \%$$

PAYBACK

El periodo de recuperación de la inversión o payback se obtiene acumulando los flujos netos año a año hasta compensar la inversión inicial. En este caso, el acumulado evoluciona del siguiente modo:

- **Año 0:** -7,0
- **Año 1:** -9,8
- **Año 2:** -10,3
- **Año 3:** -7,5
- **Año 4:** 1,0
- **Año 5:** 18,3

Como la recuperación no se alcanza al cierre del año 3, pero sí dentro del año 4, el cálculo del payback se aproxima del siguiente modo:

$$\text{Payback} = 3 + (7,5 / 8,5)$$

$$\text{Payback} \approx 3,9 \text{ años}$$

Conclusión del análisis

Desde una perspectiva financiera, los resultados apuntan a que el proyecto puede sostenerse de forma razonable en el tiempo. La rentabilidad no aparece en las primeras fases, lo cual resulta lógico si se tiene en cuenta que la entrada en un nuevo mercado implica asumir una inversión relevante, afrontar costes iniciales elevados y dar margen al negocio para consolidarse. Sin embargo, una vez superada esa etapa de arranque, la evolución prevista muestra una mejora progresiva en la capacidad de generar caja, hasta el punto de recuperar la inversión antes de finalizar el cuarto año. Por ello, la fortaleza del proyecto no radica en obtener beneficios inmediatos, sino en construir una trayectoria financiera que se vuelve más consistente a medida que aumenta la escala del negocio y mejora su desempeño operativo.

Trabajo de Fin de Grado

8. Conclusiones

Este Trabajo Final de Grado ha analizado la viabilidad de la entrada de Revolut en EAU, teniendo en cuenta tanto las condiciones del entorno como el encaje de su modelo de negocio en un mercado competitivo y altamente regulado.

A lo largo del análisis se observa que EAU reúne varios elementos que lo convierten en un mercado atractivo para una plataforma financiera digital. El peso de la población expatriada, el alto nivel de digitalización y la necesidad de servicios financieros internacionales generan un contexto favorable para una propuesta como la de Revolut. Al mismo tiempo, el estudio también refleja que la entrada no sería sencilla, debido a la exigencia regulatoria, a la intensidad competitiva del sector y a la importancia que los usuarios conceden a la confianza institucional.

Uno de los aspectos más relevantes del trabajo es que la oportunidad no se encuentra en la falta de oferta, sino en la posibilidad de cubrir de forma más eficiente ciertas necesidades que siguen generando fricción dentro de un mercado ya desarrollado. En este sentido, la validación realizada sugiere que sí existe una demanda real para servicios más ágiles en transferencias internacionales, operativa multidivisa y gestión financiera digital, aunque la adopción probablemente sería gradual y, en una primera etapa, complementaria a la banca tradicional.

A partir de estos resultados, el Plan de Acción plantea una entrada progresiva, centrada inicialmente en servicios financieros internacionales y apoyada en un modelo digital escalable. Este enfoque permite reducir el riesgo en la fase inicial y avanzar de forma más realista en la construcción de credibilidad dentro del mercado.

Desde una perspectiva más crítica, el éxito del proyecto dependería en gran medida de la capacidad de adaptación al entorno local. La regulación, la operativa y la confianza del usuario no pueden tratarse como elementos secundarios, sino como condiciones básicas para que la entrada sea sostenible. Por ello, la expansión no debería plantearse como una réplica directa del modelo europeo, sino como una adaptación estratégica al contexto emiratí.

En este sentido, la entrada de Revolut en EAU puede considerarse una oportunidad viable y coherente desde el punto de vista estratégico, siempre que se desarrolle con un enfoque gradual, una base regulatoria sólida y una propuesta clara para el usuario. Si estas condiciones se cumplen, el proyecto tendría margen para consolidarse como una alternativa digital relevante dentro de su segmento.

Trabajo de Fin de Grado

9. Bibliografía

ADGM. (2024, May 7). *The MENA region's pioneering FinTech hub*.
<https://www.adgm.com/setting-up/fintech>

Ahmed, A. Z. E. (2015). The role of diversification strategies in the economic development for oil-dependent countries: The case of UAE. *International Journal of Business and Economic Development (IJBED)*, 3(1). https://ijbed.org/cdn/article_file/i-7_c-73.pdf

Al-Hawari, M. A. (2011). Automated service quality as a predictor of customers' commitment: A practical study within the UAE retail banking context. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 23(3), 346–366.
<https://doi.org/10.1108/13555851111143259>

Al-Jundi, S. A. (2012). Economic diversification in the United Arab Emirates. *Economic Horizons*. <https://doi.org/10.12816/0008606>

Al Khuwaiter, M., AlKaabi, N., AlOlama, R., El Khatib, M., & AlAmiri, S. (2023). Managing outsourcing in IT software services: A study of 3 perspectives and 3 industries in UAE. *International Journal of Business Analytics and Security (IJBAS)*, 3(1), 103–124.
<https://doi.org/10.54489/ijbas.v3i1.206>

Al-Shari, H. A., & Lokhande, M. A. (2023). The relationship between the risks of adopting FinTech in banks and their impact on the performance. *Cogent Business & Management*, 10(1), Article 2174242. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2174242>

Alshehhi, A. S. (2014). Accounting for growth: Comparing economic sectors in the United Arab Emirates. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 5(1), 203–211.
https://www.researchgate.net/publication/322626178_ACCOUNTING_FOR_GROWTH_COMPARING_ECONOMIC_SECTORS_IN_THE_UAE

Alvarez & Marsal. (2026). *UAE Banking Pulse*.
https://www.alvarezandmarsal.com/sites/default/files/2026-03/UAE%20Banking%20Pulse_FY%272025.pdf

Azmeh, C., & Hamada, R. (2022). *Determinantes financieros internos de los precios de las acciones en el sector bancario: evidencia comparativa de los mercados bursátiles de Dubai y Abu Dhabi*. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8707025>

Baker McKenzie. (2025). *Key data & cybersecurity laws*.
<https://resourcehub.bakermckenzie.com/en/resources/global-data-and-cyber-handbook/emea/uae/topics/key-data-and-cybersecurity-laws>

Trabajo de Fin de Grado

Banco de España. (2025). *Balance: activos, pasivos y patrimonio neto*.
https://www.bde.es/webbe/es/estadisticas/compartido/datos/pdf/ifycir_bal.pdf

Banerjee, A., & Majumdar, A. (2018). Does financial regulation influence bank efficiency? A study on UAE banking sector. *Journal of Financial Regulation and Compliance*, 26(2), 231–247.

https://www.researchgate.net/publication/324566296_Does_Financial_Regulation_Influence_Bank_Efficiency_A_Study_on_UAE_Banking_Sector

Billah, M. M. (2021). *Islamic FinTech*. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-45827-0>

Borden, N. H. (1964). The concept of the marketing mix. *Journal of Advertising Research*, 4(2), 2–7. <https://doi.org/10.1080/00218499.1964.12519724>

Boubaker, R., & Zammel, M. (2025). Exploring FinTech market landscape in the MENA region. In K. Tsanis et al. (Eds.), *The Palgrave handbook of FinTech in Africa and Middle East*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-97-1998-3_14-1

Breña González, N. (2024, September 2). *Impacto de la digitalización de la banca y su efecto en la inclusión financiera*.
<https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/684128>

CBUAE. (2018). *Central Bank & organization of financial institutions and activities law*.
<https://rulebook.centralbank.ae/en/rulebook/central-bank-organization-financial-institutions-and-activities-law>

CBUAE. (2021a). *Retail Payment Services and Card Schemes Regulation*.
<https://rulebook.centralbank.ae/en/rulebook/retail-payment-services-and-card-schemes-regulation>

CBUAE. (2021b). *Guidance for licensed financial institutions on customer due diligence/know your customer and record-keeping*.
<https://rulebook.centralbank.ae/en/rulebook/guidance-licensed-financial-institutions-customer-due-diligenceknow-your-customer-and>

CBUAE. (2022). *Guidance for licensed financial institutions on digital identification for customer due diligence*. <https://rulebook.centralbank.ae/en/rulebook/guidance-licensed-financial-institutions-digital-identification-customer-due-diligence>

CBUAE. (2024). *Financial stability report 2024*.
https://www.centralbank.ae/media/p2rpfum/cbuae-fsr-report_2025_en.pdf

CBUAE. (2025a). *Open finance regulation*.
<https://rulebook.centralbank.ae/en/rulebook/open-finance-regulation>

Trabajo de Fin de Grado

CBUAE. (2025b, December). Quarterly economic review, December 2025. <https://www.centralbank.ae/>

CBUAE Register. (2025). *CB register: Licensed banks and financial institutions*. <https://www.centralbank.ae/media/415puykl/cb-register-january-2025.pdf>

COP28 UAE. (2023). *Sustainability policy*. <https://www.cop28.com/en/sustainability-policy>

EIYacoubi, D. (2020). Challenges in customer due diligence for banks in the UAE. *Journal of Money Laundering Control*, 23(2), 527–539. <https://doi.org/10.1108/jmlc-08-2019-0065>

Emirates NBD. (2025). From code to capital: The UAE's fintech revolution [Report prepared in collaboration with PwC Middle East for the Dubai FinTech Summit 2025]. https://www.emiratesnbd.com/-/media/enbd/files/pdf/dubai_fintech_summit_2025_report.pdf

Emirates NBD Research. (2025). *UAE Economic Outlook and Market Economics Report*. <https://www.emiratesnbdresearch.com/-/media/dubai-uae-outlook-2025.pdf>

Emirates News Agency (WAM). (2023, February 6). *UAE foreign trade achieved AED2.233 trillion in 2022 with growth rate of 17%: Mohammed bin Rashid*. <https://www.wam.ae/en/details/1395303125677>

EY. (2025). *GCC banking sector outlook: Year-end report 2024*. EYGM Limited. <https://www.ey.com/content/dam/ey-unified-site/ey-com/en-ae/technical/banking-and-capital-markets/documents/ey-gcc-banking-sector-outlook.pdf>

Figueroa Moreno, C. D. (2022). *Más fuerte y más grande que su extensión territorial: El poder financiero de los Emiratos Árabes Unidos* [Universidad de León]. https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/15065/FigueroaMoreno_CristianDavid.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Gruber, H., & Koutroumpis, P. (2011). Mobile telecommunications and the impact on economic development. *Economic Policy*, 26(67), 387–426. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0327.2011.00266.x>

Gupta, S., Gupta-Rawal, S., & Shrivastava, P. (2026). Dynamic AI-embedded super app: A design-based process innovation for customer engagement and value creation. *Journal of Product Innovation Management*, 43, 99–124. <https://doi.org/10.1111/jpim.70009>

Hashmi, M. A. (2007). An analysis of the United Arab Emirates banking sector. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, 6(1). <https://doi.org/10.19030/iber.v6i1.3338>

Trabajo de Fin de Grado

Hussain, M., Al-Tamimi, H. A. H., & Al-Mazrooei, F. M. (2007). Banking policies and regulations: A comparative study of Kuwait, UAE and Qatar. *Journal of Risk Finance*, 8(1), 7–22.

https://www.researchgate.net/publication/257933657_Banks'_Risk_Management_A_Comparison_Study_of_UAE_National_and_Foreign_Banks_Journal_of_Risk_Finance_Vol8_No_4394-409_2007

ILOSTAT. (2026, January 9). *United Arab Emirates*. <https://ilostat.ilo.org/data/country-profiles/are/>

IMF. (2025). *United Arab Emirates: IMF staff completes 2025 Article IV mission*. International Monetary Fund. <https://www.imf.org/en/news/articles/2025/10/02/pr-25326-united-arab-emirates-imf-staff-completes-2025-article-iv-mission>

International Energy Agency (IEA). (2023a). *CO₂ emissions – United Arab Emirates*. <https://www.iea.org/countries/united-arab-emirates/emissions>

International Energy Agency (IEA). (2023b). *Electricity – United Arab Emirates*. <https://www.iea.org/countries/united-arab-emirates/electricity>

International Telecommunication Union (ITU). (2024). *ICT Development Index (IDI) 2024: United Arab Emirates*. ITU DataHub. <https://datahub.itu.int/dashboards/idi/?e=ARE&y=2024>

Islam, S. M., & Ferrer, M. A. (2025). Unlocking the cashless shift: Retailers' adoption of digital payment systems in emerging markets. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 20(4), 359. <https://doi.org/10.3390/jtaer20040359>

Ministry of Economy and Tourism. (2025). *UAE economy records growth in non-oil activities in Q1 2025*. <https://www.moet.gov.ae/en/-/uae-economy-records-5.3-growth-in-non-oil-activities>

Nobanee, H., & Ellili, N. (2017). Anti-money laundering disclosures and banks' performance. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2970221>

Owusu-Antwi, G., Banerjee, R., Mohammed, A. A., & Muna-Habib, M. J. (2017). The degree of competition in the UAE banking industry. *International Finance and Banking*, 4(2), 1. <https://doi.org/10.5296/ibf.v4i2.11593>

Ozili, P. K. (2018). Impact of digital finance on financial inclusion and stability. *Borsa Istanbul Review*, 18(4), 329–340. <https://doi.org/10.1016/j.bir.2017.12.003>

Ozili, P. K., Mhlanga, D., Ammar, R., & Fersi, M. (2024). Information effect of fintech and digital finance on financial inclusion during the COVID-19 pandemic: Global evidence. *FinTech*, 3, 66–82. <https://www.mdpi.com/2674-1032/3/1/5>

Trabajo de Fin de Grado

Said, R., Najdawi, A., & Chabani, Z. (2021). Analyzing the adoption of E-payment services in smart cities using demographic analytics: The case of Dubai. *Advances in Science, Technology and Engineering Systems Journal*, 6(2), 113–121. <https://doi.org/10.25046/aj060214>

Sampat, B., Mogaji, E., & Nguyen, N. P. (2023). The dark side of FinTech in financial services: A qualitative enquiry into FinTech developers' perspective. *International Journal of Bank Marketing*, 42(1), 38–65. <https://doi.org/10.1108/ijbm-07-2022-0328>

Santisteban García, A. (2025). *Dubái como hub global: Inversión, infraestructura y futuro*. https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/38269/2025_SantistebanGarciaA.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Schilirò, D. (2021b). Fintech in Dubai: Development and Ecosystem. *International Business Research*, 14(11), 61. <https://doi.org/10.5539/ibr.v14n11p61>

Srouji, J. (2020). Digital payments, the cashless economy, and financial inclusion in the United Arab Emirates: Why is everyone still transacting in cash? *Journal of Risk and Financial Management*, 13(11), 260. <https://doi.org/10.3390/jrfm13110260>

Tariq, M. U., & Sergio, R. P. (2024). *Digital transformation in the UAE banking sector: A case of Emirates NBD*. <https://doi.org/10.13140/rg.2.2.30632.58883>

Tuong, V. D., Thach, N. H., Khanh, P. N. K., Han, L. T. B., & Thanh, P. T. K. (2025). Understanding Gen Z's digital banking loyalty: The role of switching costs and consumption values. *Journal of Organizational Behavior Research*, 10(1), 44–57. <https://doi.org/10.51847/j4PjHlcm9o>

UAE Government. (2025a). *Cyber safety and digital security*. The Official Portal of the UAE Government. <https://u.ae/en/information-and-services/justice-safety-and-the-law/cyber-safety-and-digital-security>

UAE Government. (2025b). *The UAE's Green Agenda – 2030*. <https://u.ae/en/about-the-uae/strategies-initiatives-and-awards/strategies-plans-and-visions/environment-and-energy/the-uaes-green-agenda-2030>

UAE Government. (2025c). *The UAE's Net Zero 2050 Strategy*. <https://u.ae/en/about-the-uae/strategies-initiatives-and-awards/strategies-plans-and-visions/environment-and-energy/the-uae-net-zero-2050-strategy>

UAE Legislation. (2020). *UAE General Environmental Policy*. <https://uaelegislation.gov.ae/en/policy/details/lcy-s-laa-m-llby-ldol-l-m-r-t>

UAE Legislation. (2021). *Federal Decree-Law No. 45 of 2021 concerning the protection of personal data*. <https://uaelegislation.gov.ae/en/legislations/1972>

Trabajo de Fin de Grado

UBF. (2024). *Annual report 2024*. <https://ubf.ae/Annual-Reports/Annual-Report-2024/En.pdf>

Vázquez Álvarez, V. (2025). *La influencia de las políticas económicas en el desarrollo del Emirato de Dubái* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Autónoma de México].

World Bank. (2024). *United Arab Emirates – Macro Poverty Outlook*.
<https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099709410162447700>

Trabajo de Fin de Grado

10. Anexo

Anexo 1. Guion de la entrevista experta

Perfil entrevistado:

Arvind Khandelwal, socio del área de Global Compliance & Reporting (GCR) en Ernst & Young (EY) Dubái.

Objetivo de la entrevista:

Comprender mejor la estructura del mercado bancario y financiero en Emiratos Árabes Unidos, las principales barreras de entrada para una entidad financiera digital extranjera, los factores de confianza del usuario y las condiciones estratégicas necesarias para competir de forma sostenible en el mercado emiratí.

Preguntas del guion:

Estructura y madurez del mercado

1. ¿Cómo describiría la estructura general y el grado de madurez actual del mercado bancario y financiero en Emiratos Árabes Unidos?
2. ¿Qué elementos hacen que el ecosistema financiero emiratí sea especialmente singular o desafiante para nuevos entrantes extranjeros?

Barreras regulatorias y estructurales

3. ¿Cuáles considera que son los principales retos regulatorios para una entidad financiera digital extranjera que quiera entrar en Emiratos Árabes Unidos?
4. ¿Hasta qué punto los requisitos de licencia, cumplimiento y supervisión aumentan la complejidad de entrada?

Confianza y aceptación del mercado

5. Desde su experiencia, ¿cuáles son los principales factores que explican la confianza del consumidor en el sector financiero emiratí?
6. ¿Cree que una entidad 100 % digital y de origen extranjero tendría dificultades adicionales de credibilidad frente a bancos tradicionales o locales? ¿Por qué?

Competencia y posicionamiento

7. ¿Cómo valora la dinámica competitiva actual entre banca tradicional y nuevos actores digitales en Emiratos Árabes Unidos?
8. ¿Qué tendría que demostrar o priorizar una banca digital extranjera para competir con éxito y de forma sostenible en este mercado?

Pregunta de cierre

Trabajo de Fin de Grado

9. ¿Hay algún aspecto adicional que considere especialmente importante para una entidad financiera extranjera que quiera entrar en Emiratos Árabes Unidos?

Anexo 2. Transcripción de la entrevista a experto

Entrevistadora: Muchas gracias de nuevo por dedicarme este tiempo. Para empezar, me gustaría preguntarle cómo describiría la estructura y el grado de madurez actual del mercado bancario y financiero en Emiratos Árabes Unidos.

Arvind Khandelwal: Diría que es un mercado bastante cercano a la madurez. No está completamente maduro en todos los sentidos, pero sí muy próximo. Hay muchos bancos locales, muchos bancos internacionales y una regulación muy estricta impulsada por el Banco Central de los Emiratos Árabes Unidos. Además, se trata de un centro financiero importante en Oriente Medio, por lo que el sector bancario es denso, competitivo y con una presencia muy amplia de actores multinacionales. También destacaría el grado de avance tecnológico: muchas entidades ya operan con procesos altamente automatizados y algunas incluso funcionan prácticamente sin sucursales físicas.

Entrevistadora: ¿Y qué hace que este ecosistema financiero sea especialmente desafiante para nuevos entrantes extranjeros?

Arvind Khandelwal: Lo primero es que el mercado es muy competitivo. Aunque la población crece, sigue siendo un mercado relativamente pequeño si se compara con otros países, y eso hace que la competencia por captar clientes sea intensa. Además, el perfil de la población es muy particular: una parte reducida son nacionales emiratíes y una mayoría son expatriados. Los nacionales suelen confiar más en bancos locales, mientras que muchos expatriados prefieren bancos internacionales. A eso se suma la presión comercial: los tipos de interés, las ofertas y las condiciones de mercado son muy competitivos, tanto en depósitos como en préstamos. Por eso, si una entidad quiere entrar, tiene que ofrecer algo realmente diferencial.

Entrevistadora: ¿Diría entonces que el principal reto es regulatorio o más bien competitivo?

Arvind Khandelwal: Son ambas cosas. Está el reto regulatorio, porque hay que obtener licencias, cumplir exigencias legales y operar dentro de un marco muy supervisado. Pero también está el reto de producto y de mercado. Si una nueva entidad entra en Emiratos, tiene que aportar una idea nueva o una propuesta claramente superior. La competencia tecnológica ya es alta. Existen bancos y soluciones digitales que permiten abrir cuentas online, operar en varias divisas y gestionar productos financieros de forma muy flexible. Así que entrar solo con una propuesta “digital” ya no es suficiente por sí sola.

Trabajo de Fin de Grado

Entrevistadora: Desde la perspectiva del consumidor, ¿qué factores cree que generan más confianza en el sector financiero emiratí?

Arvind Khandelwal: El primero es la seguridad. Hoy existe mucha sensibilidad frente al fraude online, y por eso la protección tecnológica es fundamental. El segundo es el cumplimiento normativo: que el banco sea sólido, esté bien supervisado y transmita fiabilidad. Y el tercero tiene que ver con la reputación y el respaldo institucional. El cliente quiere saber quién está detrás del banco, qué fortaleza financiera tiene y si puede confiar en que seguirá ahí a largo plazo.

Entrevistadora: En ese sentido, ¿una banca digital extranjera tendría más dificultades de credibilidad que una institución ya establecida?

Arvind Khandelwal: Sí, probablemente sí. La confianza no se gana de inmediato. Hace falta reputación, tiempo y respaldo. Un cliente puede preguntarse por qué debería cambiar de una entidad conocida como HSBC o Standard Chartered a otra nueva si no tiene claro qué garantías ofrece. En Emiratos existe una percepción fuerte de seguridad asociada a marcas consolidadas y a bancos con presencia internacional o respaldo local claro. Por eso, una entidad nueva tendría que trabajar mucho esa credibilidad.

Entrevistadora: ¿Cómo valora la competencia entre bancos tradicionales y actores digitales?

Arvind Khandelwal: La tecnología es el principal factor diferencial. Los bancos digitales van por delante en comodidad, rapidez y experiencia de uso. En Emiratos la vida va muy rápido, el tráfico es intenso y la gente no quiere perder tiempo en sucursales o colas. Por eso los modelos digitales tienen ventaja. Aun así, la banca tradicional también está actualizando sus aplicaciones y servicios, así que la competencia es cada vez mayor. La adopción tecnológica en Emiratos es muy alta y el entorno está muy abierto a este tipo de innovación.

Entrevistadora: Pensando ya en una banca digital extranjera, ¿qué tendría que priorizar para tener opciones reales de éxito?

Arvind Khandelwal: Lo primero sería definir muy bien su foco. No puede intentar abarcar todo desde el principio. Tiene que decidir a qué cliente quiere dirigirse y con qué producto quiere competir. ¿Quiere captar cuentas salario? ¿Quiere posicionarse en transferencias internacionales? ¿En tarjetas? ¿En crédito? Cada segmento tiene su propia dinámica competitiva. Aquí los bancos compiten mucho con ofertas muy agresivas para atraer clientes, porque una vez que consiguen al cliente, pueden desarrollar la relación comercial a partir de ahí. Por eso, una entidad nueva tiene que tener claro su producto, su propuesta de valor y su cliente objetivo antes de entrar.

Trabajo de Fin de Grado

Entrevistadora: Para cerrar, ¿hay algún aspecto que considere especialmente importante y que quizá no hayamos tratado?

Arvind Khandelwal: Lo más importante aquí es la regulación. Cualquier entidad que quiera entrar tiene que cumplir con todos los requisitos regulatorios y actuar con mucha seriedad. No es un mercado donde se pueda entrar con una propuesta poco sólida o improvisada. Al mismo tiempo, también diría que las oportunidades son grandes. Emiratos sigue creciendo, la población aumenta, la tecnología avanza y el mercado es muy atractivo. Pero precisamente por eso también es muy competitivo. Hay oportunidades reales, aunque no es un mercado fácil: para entrar hay que ser competitivo, tener una propuesta clara y estar bien respaldado

Anexo 3. Guion de entrevistas a residentes en EAU

Objetivo de las entrevistas

Conocer cómo utilizan los residentes en Emiratos Árabes Unidos los servicios financieros en su día a día, qué fricciones perciben en la oferta actual y bajo qué condiciones confiarían en una nueva plataforma financiera digital extranjera.

Preguntas del guion

Contexto y uso actual

1. ¿Qué bancos o aplicaciones financieras utilizas actualmente en Emiratos Árabes Unidos y para qué las usas principalmente?
2. ¿Realizas transferencias internacionales con frecuencia o manejas varias divisas? ¿Cómo lo gestionas?

Experiencia digital y preferencias

3. ¿Qué peso tiene la banca digital en tu día a día?
4. ¿Qué es lo que más valoras en una aplicación bancaria?

Fricciones y puntos de dolor

5. ¿Qué es lo que más te frustra de tu banco o de las aplicaciones financieras que utilizas actualmente?
6. Si pudieras mejorar una sola cosa de tu experiencia bancaria en Emiratos Árabes Unidos, ¿qué sería?

Confianza y adopción

7. ¿Qué tendría que tener una nueva banca digital extranjera para que confiaras en ella?

Trabajo de Fin de Grado

8. ¿Qué te frenaría a la hora de cambiarte o probar un nuevo banco digital?

Anexo 4. Transcripción entrevistas a residentes en EAU

Anexo 4.1. Entrevista a Omar

Perfil del entrevistado

Omar, 34 años, británico-emiratí, Project Manager en una firma internacional en Dubái.

1. ¿Qué bancos o aplicaciones financieras utilizas actualmente en Emiratos Árabes Unidos y para qué las usas principalmente?

Uso Emirates NBD como cuenta principal, sobre todo para el salario, pagos del día a día y cosas recurrentes. Luego también uso Ziina para pagos rápidos entre amigos, y Wise cuando tengo que mover dinero fuera o gestionar distintas divisas.

2. ¿Realizas transferencias internacionales con frecuencia o manejas varias divisas? ¿Cómo lo gestionas?

Sí, bastante. O sea, casi todos los meses tengo que enviar dinero fuera o recibir algo en libras o en euros. Normalmente lo hago con Wise porque, sinceramente, con un banco tradicional suele salir más caro y además tarda más.

3. ¿Qué peso tiene la banca digital en tu día a día?

Muchísimo. La verdad es que hago casi todo desde la app. Miro saldos, pago cosas, hago transferencias, incluso pagos rápidos con el móvil... ir a una sucursal, muy poco, casi nunca.

4. ¿Qué es lo que más valoras en una app bancaria?

Yo creo que, sobre todo, que me ahorre tiempo. Quiero que sea clara, que funcione bien y que no tenga que pensar demasiado para hacer algo básico. Y luego, claro, también seguridad, pero si una app va lenta o te complica cosas simples, ya me mata bastante.

5. ¿Qué es lo que más te frustra de tu banco o de las apps financieras que utilizas actualmente?

Diría que las transferencias internacionales siguen siendo un poco rollo. O son caras, o tardan, o no ves del todo claro lo que te están cobrando. Y también me molesta cuando una app parece muy moderna, pero en cuanto tienes un problema real, el soporte no responde bien.

Trabajo de Fin de Grado

6. Si pudieras mejorar una sola cosa de tu experiencia bancaria en EAU, ¿qué sería?

Seguramente reducir comisiones y tiempos en transferencias internacionales. Porque es justo lo que más noto en el día a día. Si una plataforma me resolviera eso bien, la usaría mucho más.

7. ¿Qué tendría que tener una nueva banca digital extranjera para que confiaras en ella?

Para confiar, yo creo que tendría que notar que es algo serio, no solo una app bonita. O sea, que esté regulada aquí, que tenga cierta presencia local y que si pasa algo haya alguien que responda rápido. Eso para mí sería clave.

8. ¿Qué te frenaría a la hora de cambiarte o probar un nuevo banco digital?

Probarlo, probablemente lo probaría. Otra cosa es usarlo como cuenta principal. Ahí ya me frenaría más si no me diese suficiente confianza o si notase que, en cuanto surge un problema, el soporte flojea. Y también si para hacer algo básico me ponen demasiados pasos o verificaciones, pierdo el interés bastante rápido.

Anexo 4.2. Entrevista a Fatima Al Mansoori

Perfil de la entrevistada

Fatima Al Mansoori, 28 años, emiratí, profesional del área de recursos humanos en una empresa semigubernamental en Dubái.

1. ¿Qué bancos o aplicaciones financieras utilizas actualmente en Emiratos Árabes Unidos y para qué las usas principalmente?

Uso Emirates NBD como banco principal para el salario y para pagos habituales, como alquiler, facturas o internet. También tengo FAB para algunas cosas, porque a veces sus tarjetas o sus servicios digitales me resultan más cómodos. Y para pagos rápidos entre personas uso opciones instantáneas cuando están disponibles.

2. ¿Realizas transferencias internacionales con frecuencia o manejas varias divisas? ¿Cómo lo gestionas?

No muy a menudo, la verdad. Sí que hago alguna cuando viajo o compro fuera, pero no es algo mensual. Si tengo que enviar dinero al extranjero, normalmente lo hago desde el banco. Sé que puede ser más caro, pero me da más tranquilidad.

3. ¿Qué peso tiene la banca digital en tu día a día?

Trabajo de Fin de Grado

Muy alto. Casi todo lo hago desde el móvil. Consultar movimientos, pagar facturas, transferir dinero... o sea, para mí ya es la forma normal de hacer las cosas.

4. ¿Qué es lo que más valoras en una app bancaria?

Lo primero, seguridad y fiabilidad. Luego ya sí, que sea rápida y cómoda. Pero si no me transmite tranquilidad, por muy bonita que sea la app, no me interesa demasiado.

5. ¿Qué es lo que más te frustra de tu banco o de las apps financieras que utilizas actualmente?

A veces noto que para ciertas gestiones todo sigue siendo demasiado formal o más lento de lo que debería. En plan, para lo básico todo bien, pero cuando hay un problema o algo un poco más importante, ahí ya no siempre es tan ágil.

6. Si pudieras mejorar una sola cosa de tu experiencia bancaria en EAU, ¿qué sería?

Yo diría que simplificar algunos procesos. Que todo fuese más directo y más rápido, sin tener que escalar cosas o esperar demasiado para resolver una incidencia.

7. ¿Qué tendría que tener una nueva banca digital extranjera para que confiaras en ella?

Para mí sería importante que estuviera claramente regulada en Emiratos y que eso se viese de forma transparente. También que tuviera un soporte serio y que se notase que hay una estructura real detrás. Si no, me costaría bastante confiar.

8. ¿Qué te frenaría a la hora de cambiarte o probar un nuevo banco digital?

Me frenaría no tener claro quién responde si hay un problema. En un banco eso es importante. Y también si veo que no está bien adaptado a cosas del día a día aquí, entonces no le vería mucho sentido.

Anexo 4.3. Entrevista a Ahmed Hassan

Perfil del entrevistado

Ahmed Hassan, 31 años, egipcio, ingeniero mecánico en una empresa privada en Abu Dhabi, residente en Emiratos Árabes Unidos desde hace 6 años.

Trabajo de Fin de Grado

1. ¿Qué bancos o aplicaciones financieras utilizas actualmente en Emiratos Árabes Unidos y para qué las usas principalmente?

Uso ADCB como banco principal porque ahí recibo el salario. También tengo Liv. porque me resulta más cómodo para pagos rápidos y cosas del día a día. Y para enviar dinero a Egipto muchas veces miro casas de cambio o apps que me den mejor tipo de cambio que el banco.

2. ¿Realizas transferencias internacionales con frecuencia o manejas varias divisas? ¿Cómo lo gestionas?

Sí, bastante. Envío dinero a mi familia en Egipto casi todos los meses, incluso hay meses que lo hago más de una vez, ya que mi hermano pequeño está en la universidad, y eso supone más gasto. Entonces siempre comparo entre el banco y otras opciones, porque al final el coste y el tipo de cambio se notan mucho.

3. ¿Qué peso tiene la banca digital en tu día a día?

Bastante alto. La verdad es que casi todo lo hago desde el móvil. No voy a sucursales casi nunca. Aquí en Emiratos es muy fácil acostumbrarte a hacer todo online, lo raro es la gente que hace las cosas de la manera tradicional.

4. ¿Qué es lo que más valoras en una app bancaria?

Que sea fácil de usar y que no te esconda cosas. Para mí es importante ver bien cuánto me cuesta una transferencia, qué tipo de cambio me aplican y que todo funcione rápido, como ya te dije, envío dinero a mi familia a menudo y necesito que sea eficaz siempre.

5. ¿Qué es lo que más te frustra de tu banco o de las apps financieras que utilizas actualmente?

Me frustra tener que ir comparando entre varias opciones porque ninguna me resuelve del todo bien el tema de mandar dinero fuera. Unas te cobran más, otras tardan, otras no te explican bien el cambio... y al final pierdes tiempo.

6. Si pudieras mejorar una sola cosa de tu experiencia bancaria en EAU, ¿qué sería?

Reducir costes en transferencias internacionales y mejorar el tipo de cambio. Para alguien que envía dinero fuera de forma frecuente, eso es lo más importante.

7. ¿Qué tendría que tener una nueva banca digital extranjera para que confiaras en ella?

Trabajo de Fin de Grado

Que esté regulada aquí, que se vea que es estable y que no parezca algo pequeño o improvisado. Si además me ofrece buen tipo de cambio y me facilita las transferencias, entonces sí le vería mucho valor.

8. ¿Qué te frenaría a la hora de cambiarte o probar un nuevo banco digital?

Si no veo que esté bien establecida aquí, me frenaría bastante. Probarla quizá sí, pero usarla de verdad para algo importante, no. Sobre todo si no tengo claro cómo funciona o si luego no está conectada con servicios locales.

Anexo 4.4. Entrevista a Daniel Thompson

Perfil del entrevistado

Daniel Thompson, 38 años, británico, consultor en una multinacional, residente en Dubái desde hace 4 años.

1. ¿Qué bancos o aplicaciones financieras utilizas actualmente en Emiratos Árabes Unidos y para qué las usas principalmente?

Uso HSBC como banco principal, no por nada en especial, pero bueno y sobre todo para el salario y para pagos más importantes, como alquiler o transferencias grandes. Luego, para el día a día o cuando viajo, también recorro a herramientas como Wise o Revolut si necesito mover divisas.

2. ¿Realizas transferencias internacionales con frecuencia o manejas varias divisas? ¿Cómo lo gestionas?

Sí, bastante. Entre trabajo y gastos personales en Reino Unido, al final manejo libras y dirhams con frecuencia. Para transferencias internacionales intento evitar el banco tradicional cuando puedo, porque suele salir más caro y menos flexible.

3. ¿Qué peso tiene la banca digital en tu día a día?

Muy alto. Diría que prácticamente todo lo gestiono desde el móvil. No podría vivir sin ella. Revisar cuentas, transferencias, pagos... lo que más me gusta es que sea rápido y sencillo, hay otras que se complican demasiado y tardas más para hacer una transferencia que otra cosa.

4. ¿Qué es lo que más valoras en una app bancaria?

Para mí, claridad y control. Quiero abrir la app y entender rápido qué está pasando, qué me están cobrando y qué puedo hacer desde ahí. Si eso falla, ya pierde mucho valor.

Trabajo de Fin de Grado

5. ¿Qué es lo que más te frustra de tu banco o de las apps financieras que utilizas actualmente?

La inconsistencia, diría. Los bancos tradicionales son sólidos, pero a veces poco ágiles o demasiado caros en operaciones internacionales. Y algunas fintech son muy buenas en experiencia, pero no siempre me dan la misma sensación de estabilidad, pero se que es algo que cambiará con el tiempo, es decir, tendrán más peso que los bancos tradicionales.

6. Si pudieras mejorar una sola cosa de tu experiencia bancaria en EAU, ¿qué sería?

Lo tengo muy claro. Reducir la fricción en transferencias internacionales. Mejor tipo de cambio, más transparencia y menos pasos. Porque ahora mismo sigo resolviendo eso con varias herramientas en lugar de tener una sola solución que me sirva para todo.

7. ¿Qué tendría que tener una nueva banca digital extranjera para que confiaras en ella?

Pues... lo primero, regulación local visible. Luego, una marca sólida detrás y cierta trayectoria. Y también que desde el principio funcione bien, sin errores ni sensación de improvisación.

8. ¿Qué te frenaría a la hora de cambiarte o probar un nuevo banco digital?

Más que nada, el cambio de hábito. Si ya tengo una estructura que me funciona, no voy a mover algo importante por una app nueva solo porque sea más moderna. Tendría que ver una ventaja bastante clara y, sobre todo, mucha solidez detrás.

Anexo 5. Cuestionario de la encuesta

Sección 1. Datos de clasificación

1. Edad

- Menor de 18 años
- 18–24
- 25–34
- 35–44
- 45–54
- 55–64

Trabajo de Fin de Grado

- 65 o más

2. ¿Resides actualmente en Emiratos Árabes Unidos o has residido allí en los últimos 12 meses?

- Sí
- No

3. Situación de residencia

- Emirati
- Expatriado/a

4. Ciudad de residencia

- Dubái
- Abu Dhabi
- Sharjah
- Otra

5. Situación laboral

- Empleado/a
- Autónomo/a
- Estudiante
- Otra

6. ¿Con qué frecuencia realizas transferencias internacionales de dinero?

- Semanalmente
- Mensualmente
- Algunas veces al año
- Rara vez
- Nunca

Sección 2. Necesidades financieras internacionales

7. ¿Qué importancia tienen las transferencias internacionales rápidas a la hora de elegir un proveedor financiero?

- Muy importante
- Importante
- Neutral
- Poco importante
- Nada importante

Trabajo de Fin de Grado

8. ¿Qué importancia tienen los tipos de cambio competitivos?

- Muy importante
- Importante
- Neutral
- Poco importante
- Nada importante

9. ¿Qué importancia tiene la funcionalidad de cuenta multdivisa?

- Muy importante
- Importante
- Neutral
- Poco importante
- Nada importante

Sección 3. Satisfacción actual y percepción de vacío de mercado

10. Mi proveedor bancario actual cubre plenamente mis necesidades financieras internacionales.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

11. Estoy satisfecho/a con los servicios de transferencias internacionales que ofrece mi banco actual.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

12. Considero que todavía hay espacio para una mayor innovación en el sector bancario de Emiratos Árabes Unidos.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

Sección 4. Orientación hacia la banca digital

Trabajo de Fin de Grado

13. Prefiero gestionar mis finanzas a través de aplicaciones móviles en lugar de sucursales físicas.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

14. Me siento cómodo/a utilizando una plataforma financiera sin sucursales físicas.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

15. Una aplicación móvil sencilla e intuitiva influye mucho en mi elección de proveedor financiero.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

16. Valoro que varios servicios financieros estén integrados en una sola aplicación.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

Sección 5. Confianza y regulación

17. La aprobación regulatoria local en Emiratos Árabes Unidos es esencial para que confíe en un nuevo banco digital extranjero.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo

Trabajo de Fin de Grado

- Totalmente en desacuerdo

18. Contar con atención al cliente establecida en EAU aumentaría mi confianza en una plataforma bancaria digital extranjera.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

19. Unos estándares sólidos de seguridad y protección de datos son esenciales en mi decisión de adopción.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

Sección 6. Potencial de adopción

Descripción mostrada a los participantes

Una plataforma financiera digital internacional está considerando entrar en el mercado de Emiratos Árabes Unidos con un modelo gradual, ofreciendo cuentas multidivisa, transferencias internacionales, tarjetas de pago y servicios totalmente gestionados mediante aplicación móvil.

20. A partir de esta descripción, indique su nivel de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

- Consideraría abrir una cuenta en una plataforma de este tipo.
- Utilizaría una plataforma de este tipo para transferencias internacionales.
- Me sentiría cómodo/a utilizándola como cuenta secundaria.
- Trasladaría parte de mi actividad financiera a una plataforma de este tipo.
- Prefiero mantener mi actividad financiera exclusivamente con bancos tradicionales.

**Escala utilizada en la pregunta 20 para poder implementar el análisis cuantitativo:*

- *Totalmente de acuerdo*
- *De acuerdo*
- *Neutral*
- *En desacuerdo*
- *Totalmente en desacuerdo*

Trabajo de Fin de Grado

21. Unos precios transparentes y la divulgación clara de tipos de cambio y comisiones aumentan mi confianza en un proveedor financiero.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

Anexo 6. Evidencia visual del cuestionario

Digital Banking & International Financial Needs in the UAE

This survey is part of an academic research project analysing digital banking usage and the potential adoption of international digital financial platforms in the United Arab Emirates.

The questionnaire takes approximately **4–5 minutes** to complete.

All responses are **completely anonymous** and will be used solely for academic purposes. Participation is voluntary, and you may stop at any time.

By continuing, you confirm that you are 18 years or older and currently residing in the UAE (or have lived there within the last 12 months).

Trabajo de Fin de Grado

Digital Banking & International Financial Needs in the UAE

Screening

Age

- Under 18
- 18-24
- 25-34
- 35-44
- 45-54
- 55-64
- +65

Trabajo de Fin de Grado

Do you currently live in the UAE (or have lived there within the last 12 months)?

- Yes
- No

Residency status

- Emirati
- Expatriate

City of residence

- Dubai
- Abu Dhabi
- Sharjah
- Other

Employment status

- Employed
- Self-employed
- Student
- Other

Trabajo de Fin de Grado

How often do you make international money transfers?

- Weekly
- Monthly
- A few times per year
- Rarely
- Never

International Financial Needs

How important are fast international transfers when choosing a financial provider?

- Very Important
- Important
- Neutral
- Slightly Important
- Not Important

How important are competitive exchange rates?

- Very Important
- Important
- Neutral
- Slightly Important
- Not Important

How important is multi-currency account functionality?

- Very Important
- Important
- Neutral
- Slightly Important
- Not Important

Trabajo de Fin de Grado

Current Satisfaction & Market Gap

My current banking provider fully meets my international financial needs

- Strongly Agree
- Agree
- Neutral
- Disagree
- Strongly Disagree

I am satisfied with the international transfer services offered by my current bank

- Strongly Agree
- Agree
- Neutral
- Disagree
- Strongly Disagree

I believe there is room for more innovation in the UAE banking sector

- Strongly Agree
- Agree
- Neutral
- Disagree
- Strongly Disagree

Trabajo de Fin de Grado

Digital Banking Orientation

I prefer managing my finances through mobile applications rather than physical branches

- Strongly Agree
- Agree
- Neutral
- Disagree
- Strongly Disagree

I feel comfortable using a financial platform without physical branches

- Strongly Agree
- Agree
- Neutral
- Disagree
- Strongly Disagree

A simple and intuitive mobile app strongly influences my choice of financial provider

- Strongly Agree
- Agree
- Neutral
- Disagree
- Strongly Disagree

I value having multiple financial services integrated in one single application

- Strongly Agree
- Agree
- Neutral
- Disagree
- Strongly Disagree

Trabajo de Fin de Grado

Trust & Regulation

Local regulatory approval in the UAE is essential for me to trust a new foreign digital bank

- Strongly Agree
- Agree
- Neutral
- Disagree
- Strongly Disagree

Having customer support based in the UAE would increase my trust in a foreign digital banking platform

- Strongly Agree
- Agree
- Neutral
- Disagree
- Strongly Disagree

Strong security and data protection standards are essential in my adoption decision

- Strongly Agree
- Agree
- Neutral
- Disagree
- Strongly Disagree

Trabajo de Fin de Grado

Adoption Potential

An international digital financial platform is considering entering the UAE market with a gradual model, offering multi-currency accounts, international transfers, payment cards and fully app-based services.

Based on this description, please indicate your level of agreement with the following statements:

- I would consider opening an account with such a platform.
- I would use such a platform for international transfers.
- I would feel comfortable using it as a secondary account.
- I would move part of my financial activities to such a platform.
- I prefer to keep my financial activities exclusively with traditional banks.

Transparent pricing and clearly disclosed exchange rates and fees increase my trust in a financial provider.

- Strongly Agree
- Agree
- Neutral
- Disagree
- Strongly Disagree