



Research Insights

—

La apuesta por la economía de plataformas

IBM Institute for
Business Value



Por Sarah Diamond,
Nick Drury, Anthony Lipp,
Anthony Marshall,
Shanker Ramamurthy
y Likhit Wagle

Puntos clave

Confianza en los bancos

La mayoría de los consumidores afirman que están dispuestos a compartir información personal con sus bancos. Y lo más sorprendente es que nueve de cada diez personas confían en la capacidad de su banco para proteger su información y datos personales.

Los beneficios de la plataforma

Los directivos de bancos señalan que los modelos de negocio de las plataformas pueden beneficiar de forma considerable a los clientes y, por lo tanto, a los propios bancos. Mediante el uso de plataformas de mercado, los bancos pueden habilitar intercambios de confianza, así como proporcionar infraestructura y reglas para los diferentes mercados de aplicaciones.

Obstáculos en el camino

La banca reconoce que factores como el cumplimiento de las normativas, la ciberseguridad y la falta de confianza en los socios del ecosistema son los principales obstáculos para la adopción de modelos de negocio basados en plataformas.

—

El pasado es el comienzo

En muchos sentidos, la banca apenas ha cambiado en los últimos 1.000 años. Aunque los ordenadores han sustituido al ábaco y al pergamino, los principios subyacentes de la banca se han mantenido notablemente coherentes. Un financiero veneciano o milanés del siglo XII podría reconocer los fundamentos de las operaciones de una sucursal bancaria moderna en la actualidad. Pero un milenio de estabilidad se encuentra ahora sometido a cambios que se suceden a velocidad de vértigo, de una manera que hubiera sido inconcebible en la Italia del Renacimiento.

Y las industrias tradicionales interactúan de maneras que eran impensables hace tan sólo una década. Los servicios financieros se integran con servicios o productos de otras áreas e industrias, desde la sanidad y la telefonía hasta la movilidad y los medios de comunicación, el comercio minorista y la logística, entre otras muchas áreas. La banca se está integrando, a veces de forma casi invisible, en los procesos empresariales no bancarios. Y cada vez son más los ecosistemas emergentes e impulsados por nuevos modelos de negocio dinámicos, a menudo basados en plataformas y en la economía de redes.

En este contexto de solapamiento y fusión de la industria, se imponen nuevos imperativos empresariales. Es posible contactar y comprometer a los clientes de forma innovadora, y a través de diferentes medios. Las empresas de telefonía se están convirtiendo en un canal a través del cual los clientes pueden participar en discusiones sobre atención médica. Los minoristas están orquestando los sistemas de pago, y las empresas del ámbito de las redes sociales han adoptado nuevas formas de moneda. Las organizaciones de prácticamente todos los sectores parecen cuestionar la relación con sus clientes con la esperanza de convertirse no solo en el proveedor de sus propios productos, sino también en un punto de entrada para otras empresas que buscan acceso a sus clientes principales. Las organizaciones con visión de futuro buscan convertirse en gestoras de experiencias, así como de productos y servicios específicos. Y esta polinización cruzada para acceder a los clientes se basa en la información obtenida a partir de datos sólidos.

Las organizaciones buscan establecer y mantener una relación directa con sus clientes y evitar ser desintermediadas por insurgentes, tanto de sus propias industrias como de otras completamente diferentes. Pero el terreno de juego para lograr un sólido compromiso con los clientes no es uniforme. A diferencia de los aspirantes procedentes de otras industrias y, tal vez, de manera contradictoria, los bancos se encuentran en una posición única para lograr el éxito y convertirse en la entidad principal para establecer y mantener relaciones con los clientes.

Poseen una importante ventaja que la mayoría de las organizaciones no tienen. Nuestra investigación indica que las personas están dispuestas a compartir sus datos personales con sus bancos y, al mismo tiempo, se confía en que estos mantengan la seguridad de los datos y los utilicen de manera ética, incluso si así lo exigen las autoridades reguladoras. Según una encuesta reciente realizada por el Institute for Business Value de IBM en colaboración con Survey Monkey,



El **68 %** de los consumidores encuestados indica que están dispuestos a compartir información y datos personales con sus bancos u otras instituciones del sector financiero, lo que representa el porcentaje más alto de respuesta de cualquier sector medido.¹



El **72 %** de los directivos de los bancos encuestados afirma que los modelos de negocio basados en plataformas son perjudiciales para el sector bancario en su conjunto.



Para los bancos más visionarios, los ingresos medios esperados procedentes de las iniciativas basadas en plataformas para los próximos tres años son del

58 %, más del doble de los ingresos medios esperados por los bancos menos visionarios.

más del 68 % de los encuestados indican que están dispuestos a compartir información y datos personales con sus bancos u otras instituciones financieras. Este porcentaje es, con diferencia, el más alto en comparación con otros tipos de organizaciones con las que interactúan los consumidores (véase la figura 1). El siguiente valor más alto identificado en el ranking son las aseguradoras, que se sitúan en 20 puntos porcentuales por debajo, con un 46 %. Para los proveedores de atención médica, la situación es aún peor. Solo el 37 % de las personas afirman que están dispuestas a compartir información personal con un proveedor de atención médica. Y solo el 36 % están dispuestas a compartir información personal con el gobierno.²

Los individuos no solo están dispuestos a compartir información personal con los bancos, sino que también parecen confiar en que estos u otros proveedores de servicios financieros protegerán sus datos. Casi el 91 % de las personas que comparte datos personales con su banco confía de forma moderada en que éste sea capaz de proteger sus datos personales, solo por detrás de la empresa que les emplea.³

El impacto del nuevo entorno emergente en los bancos y la banca, así como la posición altamente sistémica que ocupan los bancos en comparación con otras instituciones de la economía, quizá se pueda explicar mejor con un ejemplo. Tome como ejemplo un tipo específico de empresario de una PYME: el agricultor. En la actualidad, la mayoría de los agricultores, al menos en las economías más desarrolladas, aún mantienen una relación básica con su banco. Aparte de la banca minorista personal, los agricultores pueden disponer de un servicio de sobregiro para cubrir las variaciones estacionales del flujo de caja, posiblemente sobre la base de algún tipo de hipoteca con garantía real, y también pueden tener acceso a un seguro de cosecha a través de su banco. Sin embargo, es probable que la futura relación entre el banco y el agricultor sea muy diferente y mucho más estrecha. E increíblemente más interactiva.

Como “socio de confianza”, los bancos están en una posición única para convertirse en un conducto (o gestor) de productos, servicios y experiencias para satisfacer las aspiraciones subyacentes de los clientes a los que prestan sus servicios, en lugar de limitarse a los financieros. En el contexto de un cliente agrícola, un banco podría, por ejemplo, construir o participar en plataformas o ecosistemas que permitan a su cliente tener más éxito. En lugar de limitarse a las transacciones, el banco podría colaborar en nombre de su cliente para obtener una serie de insumos necesarios o útiles y coordinar conjuntos de capacidades específicas y más especializadas.

La futura relación entre el banco y el cliente es probable que sea mucho más profunda e interactiva.

Figura 1

Disposición de los consumidores a compartir información personal con las organizaciones



Fuente: encuesta del IBM Institute for Business Value a 5.166 personas mayores de 18 años, realizada en colaboración con Survey Money en noviembre de 2018 (n=4840).

Volviendo a nuestro ejemplo, cuando un agricultor decide qué sembrar, el banco podría aprovechar sus economías de escala y alcance para conectar al agricultor con socios que poseen sistemas basados en inteligencia artificial (IA). Estos sistemas pueden basarse en datos que sugieran o recomienden una combinación óptima de cultivos adecuada para las distintas estaciones del año. El banco podría facilitar la conexión del agricultor con aseguradoras especializadas, socios logísticos o mercados a los que una persona independiente puede tener dificultades para acceder de forma asequible.

Además, podría ayudar a canalizar los datos y estadísticas meteorológicos, la investigación agronómica, los servicios especializados de la internet de las cosas (IoT) y los servicios de comercialización como parte de un paquete integrado de opciones. E incluso podría ofrecer servicios financieros específicamente personalizados que permitan a un agricultor expandirse o hacer frente a un período difícil de manera más segura. Y podría identificar un conjunto de especialistas que ofrezcan asesoramiento financiero o empresarial para ayudar a un agricultor a ser más resistente y tener más éxito. En resumen, el banco evoluciona de ser un garante financiero estático y reactivo a desempeñar el papel dinámico y activo de un socio y facilitador de negocios de confianza.

No cabe duda de que las organizaciones de otras industrias son testigos de oportunidades similares a medida que la convergencia de la industria se acelera rápidamente. Por lo tanto, los bancos necesitan conocerse a sí mismos, reconocer sus ventajas y expandir sustancialmente lo que podrían considerar como sus principales actividades comerciales.

El camino que conduce hasta aquí

Los servicios bancarios y otros servicios financieros se encuentran inmersos en un cambio rápido y sin precedentes. La digitalización ha sido un elemento central de la banca desde la introducción de los cajeros automáticos a finales de la década de 1960.⁴ Sin embargo, las tecnologías digitales han alcanzado ahora un nivel de sofisticación y ubicuidad en el que provocan importantes perturbaciones en las definiciones fundamentales de los mercados, las operaciones y los modelos de negocio. Las actividades bancarias básicas que han sido rentables durante siglos se están convirtiendo en productos básicos a gran escala. Y la competencia no solo proviene de fintech startups, sino que, más importante aún, también proviene de algunas de las empresas más destacadas y poderosas de otras industrias. La cadena de valor bancaria tradicional se está descomponiendo en sus diferentes elementos constituyentes o componentes, y muchos reguladores están fomentando la disrupción activa para impulsar la innovación tecnológica necesaria. Un ejemplo de esta tendencia es el mandato de banca abierta impulsado por los reguladores en Europa.⁵

Existen varias funciones que los bancos pueden adoptar dentro de los ecosistemas y entre plataformas que no tienen por qué ser mutuamente excluyentes.

Los bancos, al menos aquellos que son innovadores y tienen posibilidades de éxito, están evolucionando rápidamente para ir más allá de las estructuras organizativas tradicionales y definir o crear, entre otros, ecosistemas inclusivos y flexibles de capacidades financieras. Los participantes en ecosistemas más profundos y sofisticados pueden proceder de cualquier área de la economía, siendo su denominador común la contribución de funciones empresariales útiles o necesarias y de capacidades técnicas que crean valor. Los proveedores de ecosistemas y los consumidores se reúnen en plataformas de negocio (digitales o, en ocasiones, estructuras físicas), a través de las cuales se producen interacciones tales como comunicaciones, colaboraciones y transacciones.

Existen varias funciones que los bancos pueden adoptar dentro de los ecosistemas y entre plataformas que no tienen por qué ser mutuamente excluyentes. Además, existen varios tipos de plataformas de negocio que pueden formarse dentro y entre diferentes ecosistemas:

- plataformas tecnológicas que pueden proporcionar una infraestructura ágil y resistente capaz de ayudar a los bancos a tener éxito en la economía del tipo “como servicio” (por ejemplo, proveedores de infraestructura de nube y proveedores tradicionales de externalización que adoptan nuevas tecnologías de nube);
- plataformas de procesos empresariales que soportan procesos rediseñados y, a menudo inteligentes, capaces de resolver problemas compartidos entre varios participantes de un ecosistema, incluidos los bancos (por ejemplo, empresas que aprovechan tecnologías abiertas y nativas de la nube para traspasar las fronteras tradicionales de la industria, los productos y los servicios);
- plataformas de mercado que pueden convertirse en un vehículo para intercambios económicos y financieros fiables entre múltiples partes a través de ecosistemas a escala global, es decir, la economía conectada en funcionamiento, habilitada por tecnologías fáciles de usar utilizadas por las empresas de tecnología financiera (véase la figura 2).

Figura 2

Tres tipos de plataformas que emergen de los ecosistemas empresariales

Plataforma de mercados

Permiten la realización de intercambios de confianza entre múltiples partes a escala mundial y estándares líderes para mantener la confianza y la seguridad.



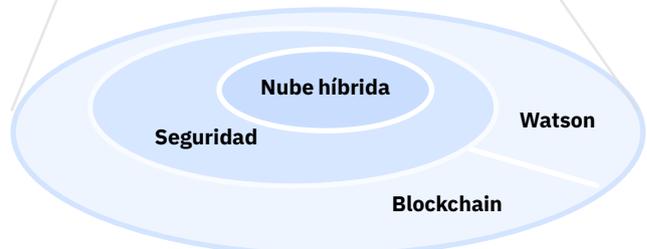
Plataforma de procesos empresariales

Permite a los usuarios optimizar el valor de todos los componentes empresariales y funcionales y reconfigurar los flujos de trabajo mediante las últimas tecnologías.



Plataforma tecnológica

Permite a los usuarios acceder a una infraestructura más segura y resistente para beneficiarse de una economía ágil y de escala basada en la prestación de servicios.



Fuente: análisis realizado por el IBM Institute for Business Value.

La plataforma del futuro: la disrupción como oportunidad

Para entender mejor hacia dónde se dirige la industria bancaria y cómo puede prosperar en el nuevo entorno de industrias convergentes y competencia, el IBM Institute for Business Value, en colaboración con Oxford Economics, encuestó a 850 directivos de entidades financieras de todas las geografías y de distintas áreas funcionales. (Para obtener más información sobre la investigación, consulte la sección *Metodología de investigación*).

Las preguntas de la encuesta se centraron en la preparación de los bancos para hacer frente a las actuales disrupciones tecnológicas y económicas, así como en sus planes de adopción de modelos de negocio de plataformas, tanto en la actualidad como en el futuro. A gran escala, buscamos respuestas a tres preguntas clave: ¿Qué efectos tienen las corrientes cambiantes en torno a los ecosistemas, los modelos de negocio y la economía empresarial en las organizaciones de banca y servicios financieros? ¿Cuáles son las estrategias que los bancos adoptarán con mayor probabilidad en los próximos años? ¿Y qué medidas pueden adoptar hoy los líderes de la banca para acelerar su progreso hacia la obtención de una posición competitiva de liderazgo?

Es evidente que, según nuestra encuesta, los altos ejecutivos de las empresas pertenecientes a servicios financieros están de acuerdo en que los modelos de negocio de las plataformas, así como los ecosistemas que los sustentan, están alterando la industria de forma significativa. Casi tres cuartas partes, un 72 % para ser precisos, afirman que, en general, los modelos de negocio de las plataformas son perjudiciales para el sector bancario. Por otro lado, el 70 % de los ejecutivos declara que los modelos de negocio de las plataformas impulsan la transformación de las cadenas de valor tradicionales en todo el sector, mientras que el 69 % afirma que las plataformas producen una disrupción en los modelos de negocio y de funcionamiento de su propia organización.

Los banqueros reconocen que la disrupción puede crear tanto riesgos como oportunidades. Descubrimos que parte del pesimismo y el miedo mostrado en encuestas anteriores se ha transformado en optimismo y ambición agresiva.

El Estudio Global C-Suite elaborado por IBM en 2015 reveló que el 65 % de los directivos de bancos esperaban enfrentarse a una competencia más intensa procedente de otros sectores, un 20 % más que en 2013 y 11 puntos porcentuales más que la proporción de ejecutivos de otros sectores encuestados en 2015.⁶ Pero, a finales de 2018, cuando realizamos nuestra encuesta más reciente entre los líderes bancarios, descubrimos que todavía persistían algunos temores, aunque no eran en absoluto dominantes. Mientras que el 38 % de los bancarios ve la disrupción creada por las plataformas interindustriales como una amenaza, el 45 % la considera como una oportunidad. Casi cuatro quintas partes, hasta el 79 % de los directivos de bancos en todo el mundo, afirman que la adopción de modelos de negocio basados en plataformas les permitirá conseguir una diferenciación sostenible y una ventaja competitiva con beneficios en múltiples dimensiones. Identifican la rentabilidad, la innovación y el acceso a los mercados como las tres principales áreas en las que los modelos de plataforma pueden aportar ventajas (véase la figura 3).

Figura 3

Ventajas de adoptar modelos de negocio basados en plataformas para los bancos



Fuente: encuesta del IBM Institute for Business Value a 850 directivos de bancos de todo el mundo, realizada en colaboración con Oxford Economics. 2018.

SBI: de gigante estable a visionario de plataformas ágiles⁷

Constituido en Calcuta en 1806, el Banco Estatal de la India (SBI) es el segundo banco más grande de la India, con más de 23.000 sucursales y unos activos totales equivalentes a 530.000 millones de dólares. Como banco público, SBI careció durante décadas de una inversión significativa en nuevas tecnologías y languideció debido a los procesos manuales y a la disminución de la base de clientes. Sin embargo, eso ha cambiado.

A principios de 2016, SBI inició una importante transformación en toda la empresa. Al ser consciente del valor de los ecosistemas y plataformas transindustriales, SBI se propuso construir y orquestar su entorno de plataforma YONO (“solo se necesita uno”), centrado en el cliente y que cuenta con alrededor de 100 socios comerciales. La plataforma responde a las necesidades personales y de estilo de vida, incluida la banca, y se complementa con innovaciones como YONO Cash, que permite realizar transacciones sin tarjeta. SBI no solo consiguió aumentar el número de usuarios de YONO a más de 12 millones para mediados de 2019, sino que también se ha convertido en una parte integral de las estrategias de lanzamiento al mercado de otras organizaciones, entre las que se incluye Amazon.

Beneficios de las plataformas empresariales

Los directivos de bancos afirman que la adopción de los modelos de negocio basados en plataformas aporta importantes beneficios, tanto a los clientes como a los propios bancos. El 79 % de los directivos de bancos declara que los modelos de negocio basados en plataformas permiten una mayor personalización de los productos y servicios, mientras que el 78 % señala que las plataformas permiten una mayor innovación de los productos y servicios.

A su vez, el 77 % de los entrevistados informa que la adopción de plataformas facilita las conexiones con otras industrias con mayor facilidad, y el 78 % manifiesta que las plataformas aumentan la probabilidad de colaboración entre socios, así como la confianza. En términos de economía empresarial, el 86 % de los líderes bancarios afirman que las plataformas mejoran la escalabilidad técnica y financiera de los modelos de negocio, mientras que el 83 % de ellos afirma que su adopción ayuda a mejorar la flexibilidad o la agilidad. Y lo que es aún más importante, el 82 % opina que los modelos de plataforma ofrecen beneficios comerciales, técnicos y financieros que no podrían obtenerse mediante un modelo bancario más tradicional.

Casi todos los directivos de bancos encuestados, hasta el 90 %, predicen que las plataformas interindustriales solo se tornarán más importantes para su industria y para ellos mismos en los próximos diez años. Asimismo, esperan que la adopción de plataformas siga teniendo un impacto positivo en diversos aspectos del negocio bancario (véase la figura 4).

Diferentes plataformas, diferentes roles

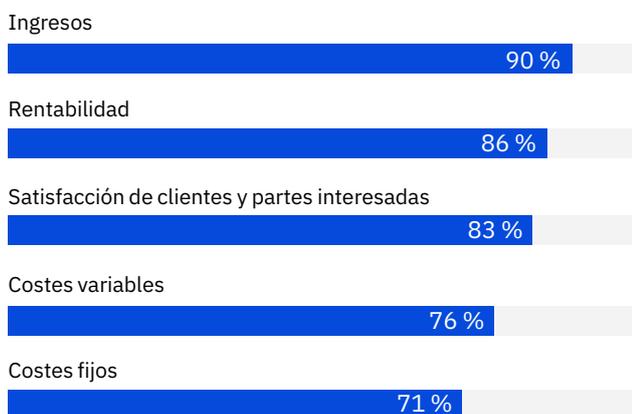
Nuestro análisis revela que las organizaciones pueden desempeñar al menos cuatro funciones distintas dentro de los modelos de negocio basados en plataformas. Los llamamos integradores, proveedores, especialistas y orquestadores. Cada rol en la plataforma tiene atributos demostrables y requiere de ciertas capacidades:

- **Los integradores** innovan mediante la combinación de productos y servicios con ofertas de terceros. Los integradores, como las fintechs, innovan aprovechando las API abiertas. Son lo suficientemente abiertas y flexibles como para permitir la integración y automatización de las actividades sin interrupciones. Los integradores necesitan una cultura de la innovación, procesos sólidos y mecanismos de gobierno para la integración.

- **Los proveedores** permiten que otros participantes en la plataforma desarrollen y proporcionen productos y servicios integrales. Suministran “infraestructura” bancaria básica como un servicio a otros participantes. Los proveedores necesitan capacidades de aprovisionamiento de procesos y gestión de infraestructuras.
- **Los especialistas** se centran en actividades específicas dentro del proceso empresarial. Su enfoque especializado puede ser tecnológico o funcional. Permiten un valor que se puede compartir entre todos los participantes de la plataforma y aprovechan una base de conocimientos especializados para impulsar el desarrollo de productos y servicios. Para conseguir el éxito, los especialistas necesitan experiencia tecnológica y técnica empresarial, acceso a tecnologías avanzadas y la capacidad de crear prototipos rápidamente.
- **Los orquestadores** se encargan de hacer funcionar la plataforma, y permiten a los participantes y clientes interactuar y crear valor mutuo. Operan a través de múltiples redes y ecosistemas industriales, lo que destaca su capacidad para orquestar experiencias para todas las entidades de la plataforma. Los orquestadores deben tener un profundo conocimiento del mercado, así como la capacidad de permitir una infraestructura escalable y capacidades de origen entre los participantes.

Figura 4

Cómo los modelos de negocio basados en plataformas afectarán a los bancos en los próximos tres años



Fuente: encuesta del IBM Institute for Business Value a 850 directivos de bancos de todo el mundo, realizada en colaboración con Oxford Economics. 2018.

Ant Financial se posiciona como líder en servicios financieros a nivel mundial⁸

Pertenciente al Grupo Alibaba, Ant Financial, con sede en China, se ha convertido en la mayor empresa de tecnología financiera a nivel mundial. Fundada en 2014, Ant Financial fue creada para generar una mayor confianza de los consumidores en las transacciones de comercio electrónico al hacer posible que tanto consumidores como empresas puedan realizar pagos en línea de una manera fácil y directa. La empresa se expandió a través de este principio básico centrado en el cliente para proporcionar servicios financieros, desde pagos y préstamos hasta seguros e inversiones, hasta llegar a los 700 millones de usuarios activos.

Con transacciones que ascienden a 8 billones de dólares, Ant Financial ha desarrollado un ecosistema diverso que presta servicios a múltiples empresas de plataformas interconectadas en el sector de los servicios financieros. El ecosistema abarca desde un mercado de seguros abierto con más de 80 compañías de seguros en una misma plataforma hasta una plataforma de gestión de activos y planificación de pensiones que cuenta con 180 millones de usuarios. Con el aumento de las restricciones regulatorias al entrar en el espacio de préstamos al consumo, Ant Financial ha comenzado a establecerse como una plataforma de servicios tecnológicos que complementa a los bancos al atraer a más usuarios dentro del ecosistema de gestión financiera.

Los directivos de los bancos señalan que la falta de confianza y transparencia entre los socios podría impedir el éxito de un modelo de negocio basado en plataformas.

Una empresa multinacional de servicios financieros con sede en el sudeste asiático es un ejemplo de *empresa integradora de plataformas*. La empresa lanzó una de las plataformas de desarrollo de API más grandes del mundo, que consta de más de 150 API distribuidas en más de 20 categorías, entre las que se incluyen transferencias de fondos, recompensas y pagos en tiempo real. Fue una de las primeras entidades bancarias del sudeste asiático en habilitar una plataforma comercial blockchain transfronteriza integral, que funciona con un framework basado en API.

Un ejemplo de *proveedor de plataformas* es un grupo europeo de servicios financieros globales orientado al cliente. Ofrece un conjunto completo de productos de banca como servicio, y su plataforma abierta permite a terceros integrar fácilmente los pagos y los servicios bancarios complementarios en sus propios modelos de negocio para crear experiencias de usuario sin fisuras. La plataforma funciona como una plataforma de desarrollo completa y unificada, que permite a las empresas interesadas construir soluciones bancarias flexibles y escalables para sus clientes.

Ant Financial se ha centrado en el desarrollo de tecnologías de vanguardia para permitir la financiación inclusiva. Es un *especialista en plataformas*. Con más de 700 millones de usuarios que representan más de 8 billones de dólares en transacciones, Ant ofrece un conjunto completo de productos tecnológicos, entre los que se incluye una plataforma de financiación digital distribuida.⁹

Como *orquestador de plataformas*, Commonwealth Bank aprovecha su nueva posición como miembro fundador de la Australian New Payments Platform para impulsar la colaboración en todo el sector de servicios financieros de Australia y permitir los pagos casi en tiempo real.¹⁰

Desafíos aún por superar

Los directivos de bancos aseguran que las diferencias culturales entre los socios del ecosistema son un importante inhibidor de modelos de negocio basado en plataforma. Concretamente, el 82 % de los directivos de bancos encuestados considera que la confianza y la transparencia entre los socios son uno de los principales desafíos. Además, el 80 % afirma que los desafíos asociados con el cumplimiento de las normativas impiden que los modelos de negocio basados en plataforma aprovechen al máximo sus beneficios potenciales. Del mismo modo, la ciberseguridad supone un motivo de gran preocupación para el 81 % de los encuestados, que la cita como un obstáculo para obtener beneficios de los modelos de negocio basados en plataforma.

El banco visionario

A medida que los bancos se acercan a la tercera década del siglo XXI, no cabe duda de que reconocen no solo la importancia de redefinir sus modelos de negocio subyacentes, sino también la importancia de las plataformas y los ecosistemas intersectoriales. Pero los resultados requieren algo más que un simple reconocimiento. Para permitir a los bancos delinear las estrategias y acciones de mayor importancia para el futuro éxito de sus negocios, analizamos los datos de los 850 encuestados bancarios para identificar aquellos que están más correlacionados con el éxito.

Nuestro análisis comprendió varios pasos. En primer lugar, examinamos las más de 80 preguntas de la encuesta e identificamos las 39 preguntas principales que se relacionan con mayor probabilidad con el porcentaje de ingresos que cada encuestado obtiene de su participación en las plataformas intersectoriales que existen en la actualidad.¹¹

A continuación, hicimos una regresión de estas 39 variables en comparación con el porcentaje de ingresos de las plataformas intersectoriales. Diez de estas 39 variables explicaban en gran medida los ingresos de las plataformas interprofesionales. Los coeficientes de cada una de las diez variables se estandarizaron en ponderaciones, en lo que podría considerarse un índice de rendimiento de plataformas intersectoriales, lo que nos permitió contrastar su importancia relativa en el éxito de las plataformas intersectoriales (véase la figura 5).

Los ejecutivos que actualmente declaran haber obtenido los mayores ingresos de los modelos de negocio basados en plataformas afirman que estas seguirán desempeñando un papel central en la estrategia de su organización durante, al menos, los próximos tres años. Y lo que es más importante, consideran que el compromiso con la plataforma aumenta y acelera la innovación. Es más probable que las nuevas ideas procedan de fuentes externas a su organización a través de sus ecosistemas de compromiso, y se considera que el compromiso de las plataformas intersectoriales mejora las medidas de eficiencia y rentabilidad, así como el crecimiento de los ingresos. Las plataformas se asocian con una mayor sostenibilidad en los ingresos y el crecimiento y, en particular, se piensa que son elementos facilitadores de la escalabilidad empresarial, ya que optimizan la capacidad empresarial con la demanda de acuerdo con las condiciones de mercado que imperan en ese momento.

Para entender otros atributos del que probablemente sea el grupo de bancos encuestados con más éxito, dividimos las organizaciones en el índice de rendimiento de la plataforma en tres grupos distintos, cada uno de los cuales representaba un tercio de todos los encuestados. Consideramos que el grupo más importante, representado por el tercio de las organizaciones que registran los mayores ingresos de las plataformas intersectoriales, son los bancos visionarios orientados a las plataformas intersectoriales. El grupo menos importante, que comprende el tercio de las organizaciones que registran los ingresos más bajos de las plataformas intersectoriales, son los bancos más tradicionales. En general, estos bancos no están adoptando plataformas y modelos de negocio intersectoriales. Los bancos del grupo que se sitúa en mitad se encuentran en algún punto entre los bancos visionarios orientados a plataformas intersectoriales y los bancos tradicionales.

Hemos caracterizado las diferencias entre los bancos visionarios y los bancos tradicionales en ocho dimensiones específicas: estrategia, clientes, innovación, modelo operativo, colaboración, inversión, medición y regulación.

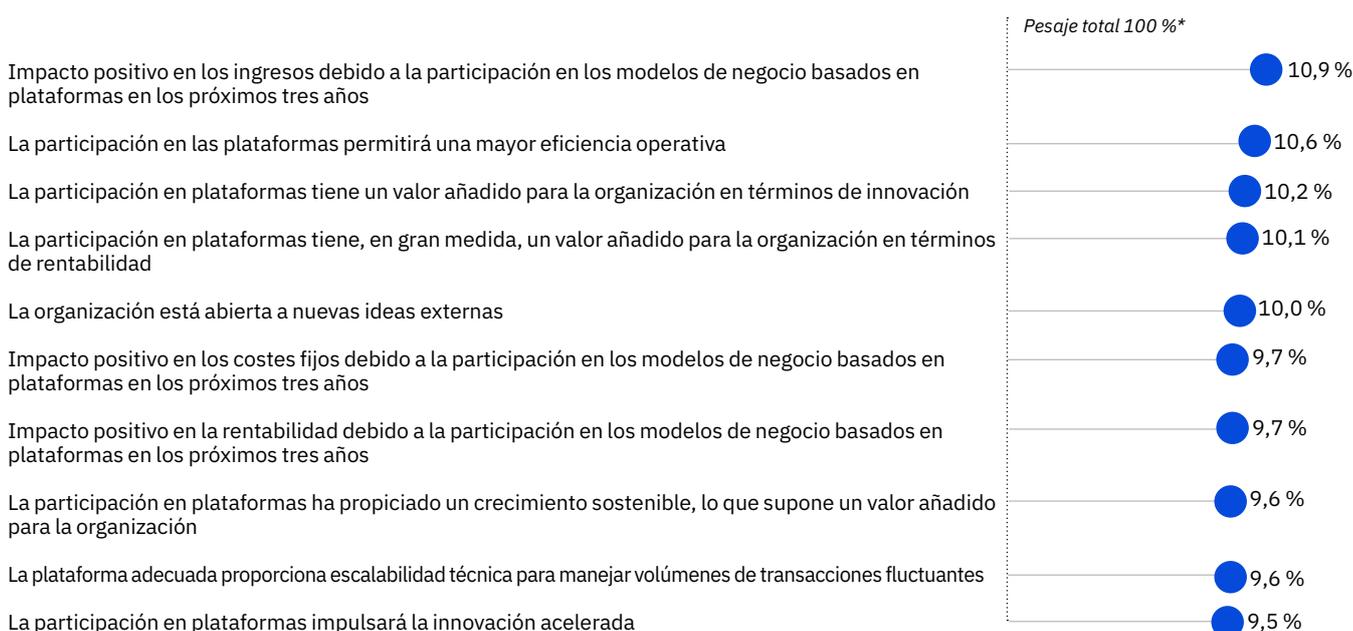
Estrategia

En comparación con los competidores más tradicionales, los bancos visionarios comparten casi unánimemente la filosofía de que los objetivos colectivos articulados a través de los modelos de negocio basados en plataforma trascienden los objetivos de las organizaciones individuales, lo que produce beneficios tanto intangibles como tangibles. Creen que las plataformas permiten la creación de productos y servicios que serían imposibles de crear en un entorno bancario más tradicional.

También son conscientes de que adoptar una estrategia de negocio basada en plataformas significa no limitarse al uso de una única plataforma. Implica un proceso de diversificación a través de múltiples plataformas, lo que supone contribuir a la creación de productos y servicios en diferentes contextos y a través de diferentes plataformas. Los bancos visionarios reconocen que las plataformas son típicamente multifacéticas, y que abarcan una amplia gama de proveedores. Entienden que el compromiso con las plataformas fomenta la especialización para que cada organización individual pueda entregar las partes de los productos y servicios allí donde pueda crear un valor único y significativo.

Figura 5

Atributos ponderados del impacto de los ingresos de las plataformas intersectoriales en la actualidad (normalizados al 100 %)



*Los porcentajes pueden no sumar 100 debido al redondeo.

Fuente: encuesta del IBM Institute for Business Value a 850 directivos de bancos de todo el mundo, realizada en colaboración con Oxford Economics. 2018.

Clientes

Los bancos visionarios suelen tener una base de clientes leales. Y, a diferencia de sus homólogos bancarios más tradicionales, consideran que las plataformas relacionadas con el compromiso con clientes completamente nuevos o diferentes son las más valiosas. Creen que cada cliente puede necesitar diferentes tipos de servicios, pero la confianza de estos sigue siendo un elemento crucial de cualquier modelo de negocio basado en plataformas.

Innovación

Los bancos visionarios coinciden en que el compromiso con los socios de todas las plataformas debería aumentar su compromiso con la innovación, especialmente en lo que se refiere a la búsqueda de combinaciones de productos y servicios nuevas y más valiosas.

Modelo operativo

A diferencia de los bancos tradicionales, los bancos visionarios creen que las cadenas de valor bancarias históricas y los modelos operativos están empezando a romperse. Detectan que el compromiso de la plataforma permite y requiere una mayor velocidad y agilidad. Entienden la necesidad de operar mucho más allá de las actividades bancarias básicas, y de ofrecer también productos y servicios de otras industrias. Los bancos visionarios reconocen el potencial, e incluso la necesidad, de operar a través de ubicaciones completamente nuevas y ofrecer mayores niveles de transparencia en los precios al igual que en otros atributos de productos o servicios.

Colaboración

En comparación con sus homólogos tradicionales, los bancos visionarios tienen muchas más probabilidades de colaborar con instituciones académicas, además de con organizaciones comerciales. Reconocen que, aunque los socios son, inevitablemente, un grupo muy diverso, deben estar vinculados mediante una visión estratégica común y un alto nivel de confianza basado en valores compartidos. Si estos elementos existen, los bancos visionarios entienden que una oportunidad conjunta podría superar sustancialmente los riesgos comerciales.

Inversión

Para los bancos visionarios, la credibilidad y la reputación del propietario de una plataforma es clave para determinar si se debe invertir en nuevos modelos operativos y empresariales basados en plataformas. En su opinión, la inversión en plataformas debe ser altamente personalizada y estar determinada por los objetivos y necesidades específicos de cada plataforma en particular.

Medición

Con la excepción del riesgo, el cumplimiento y los beneficios sociales, los bancos visionarios ven la medición del rendimiento de manera muy diferente a la de sus homólogos más tradicionales. Los directivos de bancos visionarios señalan que las nuevas plataformas intersectoriales están preparadas para transformar de forma radical la manera en que se captura y se registra la medición del rendimiento, es decir, desde la medición y la combinación de costes fijos y variables hasta la medición de los ingresos y la rentabilidad.

Regulación

Los líderes de los bancos visionarios creen firmemente que los entornos normativos abiertos y que fomentan la innovación son esenciales para el desarrollo adecuado de los nuevos modelos de negocio y de funcionamiento de las plataformas intersectoriales. Pero también es más probable que reconozcan que la regulación es una vía de doble sentido. Los reguladores no solo tienen que permitir que la innovación prospere, sino también responder a nuevos tipos de modelos de negocio y otras oportunidades comerciales con nuevas regulaciones apropiadas.

Los bancos visionarios entienden la necesidad de expandirse más allá de las actividades bancarias centrales al ofrecer productos y servicios de otras industrias.

Cómo lograr el éxito

Los bancos visionarios son conscientes de que las estrategias y actividades bancarias tradicionales deben cambiar.

Se requiere una transformación radical en todos los modelos de negocio y operativos y en la forma en que los recursos, los procesos de negocio y las tecnologías se combinan para crear valor. ¿Cómo pueden los bancos reorganizar su forma de hacer negocios para competir con éxito en una era en la que existen nuevos modelos de negocio de plataformas interindustriales? Hemos identificado los seis pasos a seguir para simplificar el proceso de manera considerable.

Redefinición de los objetivos estratégicos

Concéntrese con precisión microscópica en la experiencia del cliente a través de información basada en datos y servicios de atención al cliente personalizados para ayudar a impulsar el crecimiento sostenible de los ingresos y el aumento de la rentabilidad. Al mismo tiempo, reduzca radicalmente los costes mediante una mayor transparencia de las estructuras de costes y de la innovación tecnológica. Esto requiere construir un negocio basado en componentes configurables y una plataforma tecnológica que permita dar respuestas adecuadas a las condiciones cambiantes con rapidez, flexibilidad y adaptabilidad.

El valor se crea mediante la colaboración con clientes, socios y proveedores y, posteriormente, el aprovisionamiento e integración cuidadosos de sus componentes y datos. Aumente el enfoque en los objetivos estratégicos utilizando tecnologías bajo demanda accesibles cuando y donde sea necesario, que se puedan integrar de forma inmediata, sean abiertas y financieramente productivas.

Establecimiento de un gobierno sólido y funciones claras para operar en la plataforma de negocios

Cree un marco de gobierno sólido pero flexible para un modelo de negocio configurable que refleje el entorno empresarial en constante cambio. Emplee un modelo de negocio de componentes que permita a su organización orientarse, planificar su recorrido y avanzar con estructura y confianza.¹² Además, identifique qué componentes del negocio son diferenciadores y cómo pueden crear valor de forma específica para el modelo de negocio.

Acuerdo en los estándares para la integración de las interfaces en la plataforma

Defina estándares para que sus componentes empresariales sean bloques de construcción reutilizables e intercambiables de funciones, procesos y servicios, y cree confianza y seguridad en todos los ecosistemas. Permita el acceso a estos bloques a través de interfaces estandarizadas con el fin de crear nuevas funciones de negocio cuando sea necesario.

Construya una plataforma que identifique, en primer lugar, un modelo de negocio para la creación de valor y, a continuación, el papel que debe desempeñar la entrega de valor en todo el ecosistema. Integre todos los componentes y sincronícelos para crear valor; esto convierte los componentes comoditizados, y sus costes, en oportunidades de crecimiento.

Desarrollo de capacidades de integración para la componentización de productos y capacidades empresariales

La componentización empresarial y las tecnologías asociadas contribuyen a aumentar la velocidad, la flexibilidad, la adaptabilidad y las opciones para gestionar los costes. Utilice componentes directamente, ya sean subcontratados, de producción compartida o de producción propia, para crear un valor casi inmediato. Se puede modificar o mejorar cada componente sin que ello afecte a los enlaces con otros componentes. El método detrás de la elección de componentizar el negocio no es importante para los usuarios y clientes, ya que no necesitan conocer o entender los detalles internos.

Creación y coordinación de las capacidades individuales para desarrollar nuevos ecosistemas

La coordinación es esencial tanto para la componentización empresarial como para los ecosistemas, ya que la tecnología ayuda a que las piezas de los componentes encajen entre sí a la vez que sincroniza su acceso y uso. Los componentes empresariales deben desplegarse bajo demanda para ayudar a transformar las estructuras con el fin de reducir radicalmente los costes y abrir nuevas oportunidades de colaboración y de servicio.

Redefinición de lo que significa el valor para la organización, y a continuación, medida y registro del valor con eficacia

Las mediciones tradicionales del valor de la productividad y la eficiencia están orientadas a la fabricación (rendimiento físico dividido entre los insumos físicos). El valor de los modelos de negocio de la plataforma se relaciona más con la gestión dinámica de las relaciones comerciales, los datos y otros activos intangibles. Pregunte cómo medir correctamente el valor empresarial para el modelo de negocio basado en plataformas y su papel en el ecosistema.

El valor se puede generar en toda la organización con procesos y herramientas que utilizan la componentización y que estén diseñados para liberar tiempo. Establezca o aumente una cultura de crecimiento basada en la productividad, la colaboración y la innovación.

Preguntas clave

- ¿Qué papel debería desempeñar su organización en el nuevo ecosistema en evolución del sector bancario? ¿Cree que su organización es un integrador, un proveedor, un especialista o un orquestador?
- ¿Cómo cree que el entorno emergente y el auge de los modelos de plataforma afectarán a su organización y a su rendimiento? ¿Cómo piensa medir el éxito en comparación con sus homólogos y otros participantes intersectoriales?
- ¿Prevé la necesidad de estructurar su organización de manera diferente para permitir la participación en plataformas intersectoriales? ¿Qué habilidades y capacidades del personal nuevas o adicionales podría necesitar su organización para tener éxito en la era de las plataformas intersectoriales?
- ¿Dispone su organización de las capacidades tecnológicas necesarias para permitir el funcionamiento eficiente de múltiples interfaces y cargas de trabajo variables desde una perspectiva de conectividad intersectorial y ecosistémica?

Metodología de investigación

Realizamos una encuesta a 850 directivos de banca y servicios financieros sobre la dinámica de los ecosistemas de los mercados bancarios y financieros emergentes y los modelos de negocio basados en plataformas. Los encuestados representaban diferentes áreas de alta dirección procedentes de todo el mundo (19 % de Norteamérica, 7 % de Sudamérica, 27 % de Europa Occidental, 9 % de Oriente Medio y África, 13 % de China, 9 % de Japón y 16 % de Asia-Pacífico). Las preguntas se centraron en la preparación de los participantes para la adopción de los modelos de negocio basados en plataformas y en los beneficios y funciones que dichos modelos pueden desempeñar en el futuro.

Publicaciones relacionadas

Diamond, Sarah, Nick Drury, Anthony Lipp y Anthony Marshall. "Realizing tomorrow today: Digital Reinvention in banking". IBM Institute for Business Value. Octubre de 2017. <http://ibm.biz/drbanking>

Brill Jim, Nicholas Drury, Allan Harper y Likhit Wagle. "The cognitive bank: Decoding data to bolster growth and transform the enterprise". IBM Institute for Business Value. Septiembre de 2016. <http://ibm.biz/cognitivebank>

Foster, Mark, et al. "The Cognitive Enterprise: Reinventing your company with AI". IBM Institute for Business Value. Febrero de 2019. <http://ibm.co/cognitive-enterprise>

Acerca de los autores



Sarah Diamond

[linkedin.com/in/sarah-diamond-044a99/](https://www.linkedin.com/in/sarah-diamond-044a99/)
diamonds@us.ibm.com

Sarah Diamond es la directora general a nivel global de Banca y Mercados Financieros de IBM. Es responsable de la relación de IBM con las principales empresas de servicios financieros, y les ayuda a transformar sus negocios para responder a los cambios regulatorios, empresariales y tecnológicos. Sarah ayudó a lanzar el grupo Watson Financial Services y es vicepresidenta de Promontory Financial Group, una empresa de IBM.



Shanker Ramamurthy

[linkedin.com/in/shankerramamurthy/](https://www.linkedin.com/in/shankerramamurthy/)
[@ShankerRamamurt](https://twitter.com/ShankerRamamurt)
sramamur@us.ibm.com

Shanker Ramamurthy es el director general de Estrategia y Desarrollo de Mercados para Industrias Globales, Blockchain y Plataformas Industriales. Como ejecutivo y consultor, ha trabajado en 6 continentes y más de 30 países. Como conocido líder de opinión y autor de varios documentos técnicos, Shanker es considerado uno de los 50 consultores de servicios financieros más influyentes por la revista Euromoney.



Anthony Lipp

[linkedin.com/in/lippanthony/](https://www.linkedin.com/in/lippanthony/)
anthony.lipp@us.ibm.com

Anthony Lipp es el director global de Estrategia Bancaria y Mercados Financieros de IBM. En su cargo actual, apoya el desarrollo y la ejecución de la estrategia de IBM para su negocio al servicio de las industrias bancarias y de los mercados financieros de todo el mundo. Es miembro de IBM Industry Academy. Antes de incorporarse a IBM, ocupó altos cargos directivos en McKinsey & Co. y PwC, en Nueva York y Londres.



Likhit Wagle

[linkedin.com/in/likhit-wagle-8a3a2416/](https://www.linkedin.com/in/likhit-wagle-8a3a2416/)
[@likhit60626733](https://twitter.com/likhit60626733)
Likhit.Wagle@uk.ibm.com

Como director general del sector de servicios financieros para IBM Asia Pacífico, Likhit Wagle es responsable de las operaciones de servicios financieros de la compañía en esa región. Ha dirigido y asesorado a clientes de banca y seguros de IBM Global Markets de todo el mundo en programas de transformación empresarial que han logrado importantes mejoras en las puntuaciones netas de los promotores de los clientes, en el crecimiento de los ingresos y en la rentabilidad de los resultados finales.



Nick Drury

[linkedin.com/in/nicholas-drury-90751a43/](https://www.linkedin.com/in/nicholas-drury-90751a43/)
[@nicholasdrury1](https://twitter.com/nicholasdrury1)
nickd@sg.ibm.com

Nick Drury es el líder global de Banca y Mercados Financieros del IBM Institute for Business Value. Cuenta con más de 20 años de experiencia profesional en el sector bancario y financiero de tres continentes. Entre su experiencia más reciente se incluyen las transformaciones líderes para grupos bancarios internacionales y empresas de servicios financieros en Asia Pacífico.



Anthony Marshall

[linkedin.com/in/anthonyejmarshall](https://www.linkedin.com/in/anthonyejmarshall/)
[@aejmarshall](https://twitter.com/aejmarshall)
anthony2@us.ibm.com

Anthony Marshall es director principal de investigación del IBM Institute for Business Value. Cuenta con más de 20 años de experiencia en consultoría, investigación y análisis, ha realizado extensas consultas con bancos estadounidenses e internacionales, y ha colaborado con numerosas organizaciones destacadas en las áreas de gestión de la innovación, estrategia digital, transformación y cultura organizacional.

Cómo puede ayudar IBM

La empresa financiera moderna necesita ser ágil, segura, receptiva, eficiente y colaborativa. Estamos aquí para ayudarle a crear una experiencia superior para sus clientes, construir sistemas bancarios centrales y ágiles, ofrecer servicios de pago innovadores y optimizar la gestión de riesgos empresariales. Obtenga más información en ibm.com/industries/banking-financial-markets.

Para más información:

Para obtener más información sobre este estudio del IBM Institute for Business Value, póngase en contacto con nosotros en iibv@us.ibm.com.

Siga a [@IBMIBV](https://twitter.com/IBMIBV) en Twitter y si desea consultar un catálogo completo de nuestras investigaciones o suscribirse a nuestro boletín informativo mensual, visite: ibm.com/iibv.

Acceda a los informes ejecutivos del IBM Institute for Business Value desde su dispositivo móvil descargando la aplicación gratuita "IBM IBV" para iPad o Android de su app store.

El socio adecuado para un mundo en constante evolución

En IBM, colaboramos con nuestros clientes, aunando conocimientos empresariales, investigaciones avanzadas y tecnología con el objetivo de ofrecerles una ventaja clara en el entorno actual en rápida evolución.

IBM Institute for Business Value

El IBM Institute for Business Value, que forma parte de IBM Services, pone a disposición de los altos directivos empresariales información y conocimientos estratégicos, basados en hechos, en relación con cuestiones importantes que afectan a los sectores público y privado.

Acerca de Research Insights

Los estudios de investigación son estudios estratégicos basados en hechos dirigidos a ejecutivos de empresas sobre temas críticos que afectan a los sectores público y privado. Se basan en los resultados del análisis de nuestros propios estudios de investigación primarios. Para obtener más información, póngase en contacto con el IBM Institute for Business Value en iibv@us.ibm.com.

Notas y fuentes

- 1 Encuesta del IBM Institute for Business Value a 2000 personas mayores de 18 años, realizada en colaboración con Survey Money. Noviembre de 2018.
- 2 Encuesta del IBM Institute for Business Value a 2000 personas mayores de 18 años, realizada en colaboración con Survey Money. Noviembre de 2018.
- 3 *Ibíd.*
- 4 Rodriguez McRobbie, Linda. "The ATM is dead. Long live the ATM!". *Smithsonian.com*. 8 de enero de 2015. <https://www.smithsonianmag.com/history/atm-dead-long-live-atm-180953838/>
- 5 "Open banking and its APIs debut in Europe and the U.K.". *PR Newswire*. 6 de abril de 2018. <https://www.pnewswire.com/news-releases/open-banking-and-its-apis-debut-in-europe-and-the-uk-300625650.html>
- 6 "Redefining boundaries: Insights from the Global C-suite Study, Banking and Financial Markets Industry". IBM Institute for Business Value. 2016; Datos no publicados de "The Customer-activated enterprise: Insights from the Global C-suite Study". IBM Institute for Business Value. 2013.
- 7 "Evolution of SBI". Sitio web del Banco Estatal de la India, consultado el 8 de agosto de 2019. <https://www.sbi.co.in/portal/web/about-us/evolution-of-sbi>; "Top 10 banks in India by size and market capital". *MyIndia*. 3 de abril de 2019. <https://www.mapsofindia.com/my-india/business/top-10-banks-in-india-by-size-and-market-capital>; Rana. "SBI's YONO app up 224% in number of transactions: Earnings Q1 FY19". *Medianama*. 10 de agosto de 2018. <https://www.medianama.com/2018/08/223-sbis-yono-app-up-224-in-number-of-transactions-earnings-q1-fy19/>; "SBI introduces cardless ATM withdrawals with YONO cash". *United News of India*. 15 de marzo de 2019. <http://www.uniindia.com/sbi-introduces-cardless-atm-withdrawals-with-yono-cash/business-economy/news/1529446.html>; "What is SBI YONO app, YONO full form and its features?" *BankingIndia.org*. 2018. <https://www.bankindia.org/2018/01/what-is-sbi-yono-app-yono-full-form-its-features.html>; Resultados anuales de SBI, presentación a los analistas. 10 de mayo de 2019. <https://www.sbi.co.in/portal/documents/44978/107994306/100519-Analyst+PPT.pdf/0f5f7ba6-5756-4dfd-bf31-9b22b8594de1>
- 8 Concepcion, Anais. "How Ant Financial Became the Largest Fintech in the World". *Applico*. 4 de marzo de 2019. <https://www.applico.com/blog/ant-financial-services-platform-largest-fintech-in-world/>; Zhang, Shu y John Ruwitch. "Exclusive: Ant Financial shifts focus from finance to tech services". *Reuters*. 5 de junio de 2018. <https://www.reuters.com/article/us-china-ant-financial-regulation-exclus/exclusive-ant-financial-shifts-focus-from-finance-to-tech-services-sources-idUSKCN1J10WV>
- 9 Concepcion, Anais. "How Ant Financial Became the Largest Fintech in the World". *Applico*. 4 de marzo de 2019. <https://www.applico.com/blog/ant-financial-services-platform-largest-fintech-in-world/>; "Ant Expands FI Tech Services Platform in China". 20 de septiembre de 2108. *PYMNTS.com*; <https://www.pymnts.com/news/b2b-payments/2018/ant-financial-technology-banking/>

- 10 “Commonwealth Bank launches new payments platform offering for customers”. Comunicado de prensa del Commonwealth Bank. 13 de febrero de 2018. <https://www.commbank.com.au/guidance/newsroom/cba-launches-npp-offering-201802.html>
- 11 Se ha optado por seleccionar los ingresos actuales en lugar de los ingresos previstos para los próximos tres años con el fin de garantizar que la atención se centra en los resultados reales y cuantificables en lugar de en los resultados previstos o esperados para el futuro. A juzgar por nuestra experiencia, las mediciones de las diferentes tendencias observadas durante el período actual muestran una comprensión más precisa que las tendencias o resultados que se esperan obtener en el futuro.
- 12 Giesen, Edward, y André Ribeiro. “Accelerating Digital Reinvention® with component business modeling”. IBM Institute for Business Value. Abril de 2017. <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/digital-reinvention-component-business-modeling>

© Copyright IBM Corporation 2019

IBM España
Santa Hortensia, 26-28
28002 Madrid
España
Septiembre de 2019

IBM, el logotipo de IBM, **ibm.com** e IBM Watson son marcas comerciales de International Business Machines Corp. registradas en diversas jurisdicciones de todo el mundo. Otros nombres de productos y servicios pueden ser marcas comerciales de IBM o de otras empresas. Encontrará una lista actual de las marcas de IBM bajo el título "Copyright and trademark information" en ibm.com/legal/copytrade.shtml.

Este documento está actualizado en la fecha inicial de publicación y puede ser modificado por IBM en cualquier momento. No todos los productos están disponibles en todos los países en los que IBM opera.

LA INFORMACIÓN CONTENIDA EN ESTE DOCUMENTO SE PROPORCIONA "TAL CUAL", SIN GARANTÍA DE NINGÚN TIPO, EXPLÍCITA NI IMPLÍCITA, INCLUYENDO, SIN LIMITARSE A ELLAS, LAS GARANTÍAS DE COMERCIALIZACIÓN, ADECUACIÓN A FINES CONCRETOS Y CUALQUIER GARANTÍA O SITUACIÓN DE NO INCUMPLIMIENTO NORMATIVO. Los productos IBM tienen la garantía que les otorgan las condiciones de los contratos en virtud de los cuales se proporcionan.

Esta publicación sirve únicamente como orientación general. No pretende sustituir una investigación detallada o el ejercicio de un juicio profesional. IBM no será responsable de las pérdidas de ningún tipo que sufran las organizaciones o personas que confíen en esta publicación.

Los datos utilizados en este informe se pueden haber obtenido de fuentes externas sin que IBM haya verificado, validado ni auditado dichos datos de forma independiente. Los resultados del uso de estos datos se proporcionan "tal cual", e IBM no se responsabiliza ni ofrece ninguna garantía, ni expresa ni implícita.

