



Acercando el futuro

La reinvencción digital de la banca

IBM Institute for Business Value

Informe ejecutivo

Estrategia digital

Cómo pueden ayudarle IBM Digital Strategy e iX

Nos definimos como renegados y realistas.

Combinamos estrategia, tecnología y creatividad para abordar los retos de cada cliente. Imaginamos el negocio que definirá el mundo del futuro y ayudamos a nuestros clientes a hacerlo realidad. Revelamos conocimientos a partir de datos, que muchos otros no son capaces de ver, y presentamos ideas innovadoras a través del uso de IBM Design Thinking. Todas las estrategias que diseñamos se centran en ofrecer una experiencia única – para los clientes, empleados y accionistas. Todas nuestras acciones tienen un impacto cuantificable a escala. Para obtener más información, visite ibm.com/ibmix.

Reimaginando la empresa

Los informes que prevén la extinción de la banca se han exagerado mucho. La banca y los bancos no desaparecerán. Sin embargo, sí que está cambiando el modo de dirigir la banca, e incluso quién la dirige. El enfoque centrado en la reducción de costes y la eficiencia está dejando paso a la expansión y el crecimiento, pero el crecimiento entendido más allá de los objetivos tradicionales de nuevos mercados y clientes. Los bancos líderes ahora priorizan la creación de plataformas y ecosistemas seguros. Y estas nuevas funcionalidades confían en sofisticadas tecnologías digitales. Además, al diseñar y crear las estructuras que definen el futuro de la banca, los bancos están reestructurando sus roles y actividades desde cero y de afuera hacia dentro. Hemos denominado este proceso Digital Reinvention™ (reinención digital).

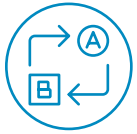
Deja de ser un banco del siglo pasado

El sector bancario internacional sigue su avance en un periodo de cambios drásticos, dictados por las fuertes presiones normativas y la incertidumbre económica y política. Además, los medios de comunicación y la población en general tienen una mala percepción del sector. Pero esto no significa que los bancos tradicionales se encuentren en estado crítico, ya que el proceso para cambiar la cadena a través de la cual el capital se transfiere entre las distintas economías es lento. No obstante, ya se percibe una rápida evolución en el modo de dirigir la banca y en el modo en que las entidades realizan las transacciones bancarias.

De hecho, la mayoría de los banqueros internacionales que entrevistamos reconoce que se están produciendo cambios. De acuerdo con una encuesta realizada recientemente por el IBM Institute for Business Value, en colaboración con la Economist Intelligence Unit, el 66 por ciento de los directivos bancarios internacionales admitió que se están transformando las cadenas de valor tradicionales. El 57 por ciento considera que se están difuminando las líneas que separan a la banca de otros sectores, como el comercio minorista o las telecomunicaciones. Asimismo, el 61 por ciento afirma que la competencia está llegando desde nuevas áreas, totalmente inesperadas¹.

La innovación tecnológica está conquistando el sector a un ritmo que muchos consideran alarmante y la imagen de la banca está cambiando, marcada principalmente por los siguientes factores:

- La expansión de la digitalización, combinada con cloud computing y el uso generalizado de la tecnología móvil, los avances en inteligencia artificial (AI) y la informática cognitiva
- Una base de clientes, en segmentos tanto del comercio privado como público, que es cada vez más sofisticada y exigente a nivel tecnológico.



El **66 por ciento** de los directivos bancarios internacionales encuestados admitió que se están transformando las cadenas de valor tradicionales².



El **57 por ciento** de los directivos bancarios internacionales encuestados considera que se están difuminando las líneas que separan los distintos sectores³.



El **61 por ciento** de los directivos bancarios internacionales encuestados afirma que la competencia está llegando desde nuevas áreas, totalmente inesperadas⁴.

Ante esta situación, el primer impulso de muchos bancos tradicionales ha sido el de protegerse y defenderse. La rápida evolución de las empresas de tecnología financiera, conocidas como *fintechs*, se ha visto ignorada o incluso atacada. Pero muchos de los principales bancos están adoptando una estrategia más conciliadora, enfocada a captar, facilitar y desarrollar la innovación, y tratan de posicionarse en el centro de lo que actualmente se define como ecosistemas bancarios.

Los bancos líderes aplican su amplia experiencia en el cumplimiento normativo y sus afianzadas relaciones con los clientes para asociarse con, invertir en o adquirir las empresas *fintech* más dinámicas y de éxito, con el objetivo de orquestrar el ecosistema bancario. Su estrategia consiste en crear una plataforma, un entorno y un gobierno para que terceros como las *fintechs* puedan comunicarse, colaborar e innovar en beneficio de los clientes, socios y ellos mismos.

Tras décadas, si no siglos, de anquilosamiento, el rol de los bancos por fin está cambiando. Hasta ahora, los bancos siempre han dominado todos los aspectos de su negocio – se han encargado de aceptar depósitos y conceder préstamos con complicados modelos y evaluaciones de riesgos y gestión de canales. En el ámbito institucional, han actuado como intermediario o proveedor de servicios de confianza, así como gestor de activos y generador de mercado.

La entrada de nuevas empresas que innovan y compiten en estos ecosistemas ha provocado que las actividades de la banca sean más dinámicas y especializadas. Además de su nuevo rol de coordinador, los bancos están actuando como proveedores de servicios especializados e intermediarios entre clientes, proveedores, compradores y vendedores.

La tendencia es que los bancos asuman la función de distribuidores en lugar de originadores, aprovechando los canales y las relaciones establecidas durante décadas para distribuir los productos innovadores creados por sus socios del ecosistema y ellos mismos.

A su vez, en consonancia con los factores que promueven una mayor especialización, los bancos cada vez más operan como fábrica de activos o instrumentos, creando nuevos productos que se distribuyen entre sus socios de ecosistema, así como en sus propias plataformas.

Los bancos empiezan a comprender y aceptar estos nuevos ecosistemas, incrementando progresivamente la distribución de productos y servicios en sus propias plataformas, lo que les permite crear experiencias del cliente más atractivas y obtener ventaja competitiva.

El BBVA crea nuevos modelos de negocio en plataformas de innovación dinámicas

El banco español Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA) está abriendo sus interfaces de programación de aplicaciones (API) de datos bancarios de clientes a los colaboradores del ecosistema para que creen nuevos productos y servicios dentro de su propia plataforma. El enfoque de Banca como servicio (BaaS) o Banca como plataforma (BaaSP) del BBVA promueve la innovación y el crecimiento de productos y modelos de negocio. El BBVA también aplica los principios de innovación abierta para identificar y trabajar con "lo mejor de lo mejor" en el mundo de la tecnología financiera y la banca digital, desarrollando experiencia líder en analítica de datos y tecnologías emergentes como el blockchain. El BBVA ha acelerado su transición digital con un cambio cultural en toda su organización. En 2015, el banco ascendió a su director de banca digital a CEO y ha ido incorporando a líderes digitales en los más altos cargos de la organización⁵.

Propagación de la plataforma

El futuro de la banca y los bancos está marcado por las grandes agrupaciones de datos y la inteligencia artificial, así como otras tecnologías asociadas. Los datos y las herramientas para analizar todo esto pueden proceder de prácticamente cualquier rincón del mundo. El éxito de los bancos y los ecosistemas dependerá en gran medida de la capacidad para conectar tipos de datos dispares dentro y fuera de la banca a fin de incentivar los conocimientos y las decisiones.

La combinación de los datos bancarios tradicionales – como los registros de clientes, los sistemas transaccionales y los modelos predictivos, entre otros – con datos externos, con frecuencia no estructurados – como noticias y sucesos, redes sociales y comunicaciones, datos meteorológicos y geoespaciales – proporciona una gran fuente de información contextual. Ante esta sofisticación de los datos recopilados y las herramientas para analizarlos, los bancos necesitan posicionarse en el centro de estos ecosistemas basados en datos para no quedarse rezagados.

Si los bancos asumen el rol de crear plataformas abiertas de comunicación, podrán marcarse múltiples objetivos estratégicos, tales como:

- Mediar las relaciones entre clientes y empresas en un entorno ágil y bien gestionado
- Integrar fácilmente sus productos y servicios en las actividades e innovaciones de los socios
- Proporcionar las herramientas, el alcance y la escalabilidad para ampliar y reforzar la experiencia del cliente de nuevas formas (ver Figura 1).

Figura 1

Creación de la plataforma bancaria

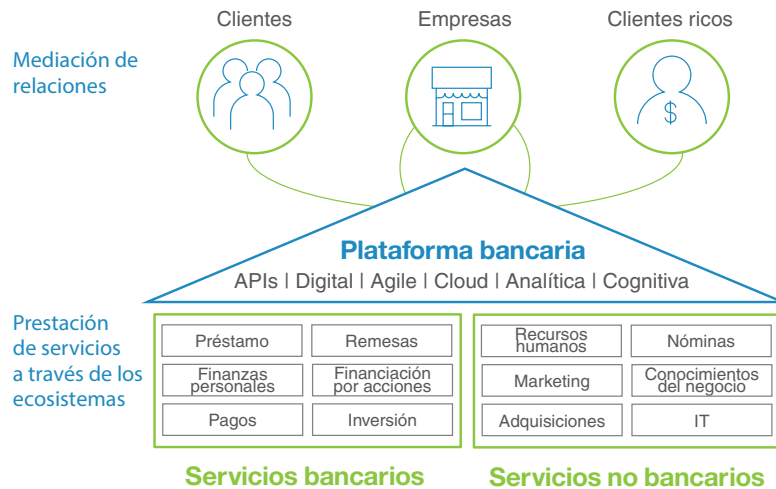
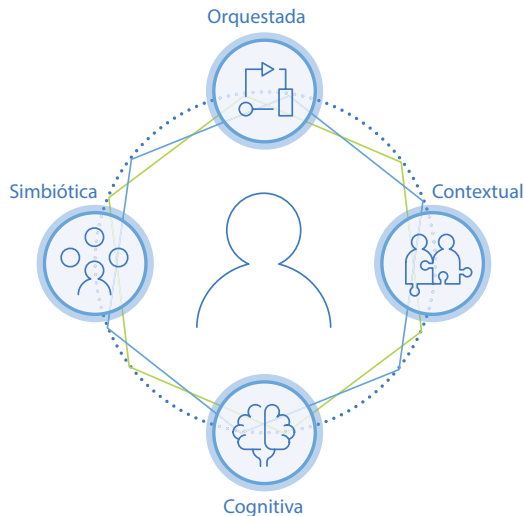


Figura 2

La economía E2E se puede definir con cuatro adjetivos



Fuente: Análisis del IBM Institute for Business Value.

La economía E2E

El carácter dinámico y disruptivo del entorno actual de los bancos y sus clientes se entiende mejor en el contexto de lo que denominamos la economía E2E (everyone-to-everyone), que podemos definir en cuatro adjetivos:

- Orquestada, en base a los ecosistemas de negocio, que son colaborativos y transparentes
- Contextual, en el sentido de que las experiencias de los socios y los clientes están calibradas y relacionadas con sus necesidades y acciones específicas
- Simbiótica, entre todas las personas y todas las cosas, incluyendo clientes y negocios, que son interdependientes
- Cognitiva, caracterizada por el auto-aprendizaje basado en los datos y las funcionalidades predictivas (ver Figura 2).

El entorno de negocio E2E es básicamente digital. Desde los inicios de la informatización con la instalación de algunos ordenadores y el desarrollo del procesamiento de cheques electrónicos en la década de los 50, el sector bancario ha estado a la vanguardia de la innovación digital⁶, especialmente las grandes corporaciones bancarias, en detrimento de los bancos locales o regionales⁷. A medida que la informatización ha ido avanzando, la banca se ha ido digitalizando. Así, se habilitaron las transferencias electrónicas de capital entre cuentas de distintos bancos⁸ o se generalizaron los cajeros automáticos, tras la instalación del primero por Barclays' s en 1967 en Londres, Inglaterra⁹.

Esta progresión hacia la digitalización refleja la primera fase de la transición digital de la banca: la digitalización a través de la transformación de los procesos digitales y, finalmente, la reinversión digital. La transformación digital de la banca es más global y completa, implica la integración de las funciones o procesos digitales en toda la empresa. La combinación de conjuntos de sistemas y procesos digitales permite a los bancos transformados digitalmente

ofrecer a sus clientes experiencias individualizadas omnicanal. Dentro del concepto de la transformación digital se incluyen los objetivos de obtener una única visión de los clientes, romper los silos de productos o departamentos y lograr la coherencia entre los distintos canales.

Pero la reinención de la banca va un paso más allá. Con la ayuda de las tecnologías digitales, la banca reinventada digitalmente implica redefinir el modo en que los bancos operan e interactúan con sus clientes y demás actores. La reinención digital, en su nivel más fundamental, reestructura la banca desde una perspectiva centrada en el cliente, lo que conlleva rediseñar los bancos y sus socios del ecosistema para ofrecer experiencias del cliente atractivas y exclusivas (ver Figura 3).

Figura 3

La reinención digital sigue una ruta desde la digitalización y a través de la transformación digital



Fuente: Análisis del IBM Institute for Business Value.

Macquarie Bank se reinventa como plataforma bancaria abierta

Macquarie Bank, con sede en Australia, ha invertido en muchas iniciativas digitales y ahora está desplegando la primera plataforma de banca abierta del mercado australiano. Sobre una capa de datos creada entre los sistemas existentes y los clientes, está aplicando analítica de datos avanzada y machine learning para generar una visión de 360 grados del cliente. Basada en APIs, la “plataforma abierta Macquarie” permitirá a *fintechs* y otras startups conectarse directamente al sistema bancario de Macquarie para crear y ofrecer productos y servicios más relevantes para sus clientes¹⁰.

Aplicar los conceptos de la reinversión digital a los bancos tradicionales y sus cadenas de valor puede aportar grandes beneficios, mucho más que mediante el rediseño de los procesos o de la organización. Durante la última década, los bancos han fijado estrategias tradicionales de mejora de la eficiencia y reducción de costes, pero estos enfoques internos no favorecen la ampliación de la base de clientes ni el crecimiento de los ingresos.

En cambio, la reinversión digital es holística, empieza y acaba con lo que los clientes quieren y cómo lo quieren, y utiliza distintos enfoques y tecnologías digitales – incluyendo cloud, blockchain, tecnología móvil, Internet de las cosas (IoT), AI, automatización, DevOps, Agile y Lean, entre otros. La reinversión digital no está vinculada a ninguna tecnología en concreto, sino que tiende a englobar múltiples tecnologías innovadoras.

Por ejemplo, un destacado banco norteamericano está mejorando su programa de incentivos para clientes mediante la tecnología de blockchain. Gracias al blockchain, sus clientes pueden obtener datos en tiempo real sobre sus cuentas de incentivos y una mejor experiencia del usuario.

Un banco europeo publicó una aplicación de Facebook que permite a los clientes realizar la mayoría de las funciones bancarias en aplicaciones autónomas y que además ofrece la opción de crear tarjetas personalizadas con fotos, así como mecanismos que facilitan las donaciones por parte de los clientes a las organizaciones benéficas más afines a sus intereses.

O el banco DenizBank, con sede en Turquía, está vinculando su subsidiaria de pago digital fastPay con la start-up *fintech* Qapel para lanzar un concurso de televisión interactivo, en el cual sus espectadores podrán ganar criptomonedas Qapel, que solo tienen valor en la red de fastPay. Con ello, DenizBank conseguirá nuevos clientes e incrementará las transacciones en su red¹¹.

Preparación para la reinención

La reinención digital de la banca requiere definir nuevos objetivos estratégicos, generar nuevos conocimientos y establecer nuevas formas de trabajar (ver Figura 4).

Definir nuevos objetivos

Los bancos y sus socios de ecosistema tienen que seguir promoviendo formas más seguras de crear experiencias atractivas, desarrollando y reforzando plataformas y materializando nuevas oportunidades de valor, mediante iniciativas como la generación de nuevos modelos de negocio y nuevas formas de financiación o el desarrollo de evaluaciones de riesgo más integrales y eficientes. Asimismo, los líderes tienen que desarrollar funcionalidades contextuales, preparadas para la inteligencia artificial.

Generar nuevos conocimientos

Los bancos tienen que seguir digitalizando procesos, funciones y actividades en toda la empresa, ya que los procesos analógicos o manuales no favorecen la eficiencia ni la agilidad. Los bancos deben buscar nuevas formas de automatización inteligente, integradas completamente en las operaciones, y procesos reestructurados, que sean flexibles y ágiles. En la medida en que lo permitan las normativas vigentes, estos nuevos procesos deberían dar soporte a experiencias individualizadas y a la conectividad y transparencia de los ecosistemas.

Establecer nuevas formas de trabajar

Los bancos deben identificar, contratar y retener el talento necesario para crear y mantener una organización digital. Esto será clave a la hora de generar, adoptar y perpetuar la innovación dentro del banco y en el ecosistema. Esta nueva cultura que integra la innovación implica los conceptos de *design thinking*, desarrollo ágil y una experimentación sin miedo.

Adoptar un enfoque de autofinanciación

A fin de proteger y ampliar sus plataformas, los bancos tendrán que agilizar el despliegue de nuevas tecnologías, que den soporte a la sostenibilidad y el crecimiento escalable. Necesitarán las últimas herramientas digitales para optimizar las operaciones e incrementar las ganancias que, a su vez, podrán invertirse en innovación y crecimiento.

Figura 4

El entorno operativo de la reinención digital gira en torno a nuevas experiencias



Fuente: Análisis del IBM Institute for Business Value.

Adoptar los impulsores digitales

Los bancos deberán reafirmarse como líderes digitales. La tecnología sustenta las plataformas y los ecosistemas, y es la base para la creación de las experiencias del cliente reinventadas. Optar por la reinversión digital, en lugar de un enfoque incrementalista, permite a los bancos más visionarios adoptar un método de planificación que se centra en la experiencia, utilizando las fuerzas de los socios de ecosistema y las suyas propias (ver Figura 5).

Figura 5

La infraestructura de la reinversión digital



Fuente: Análisis del IBM Institute for Business Value.

Inmersión digital

Para adentrarse en la reinención digital, los líderes del sector bancario pueden seguir estos cuatro pasos iniciales.

Paso 1: Visualizar las posibilidades

Realice sesiones de visualización, basadas en *design thinking*, para definir un plan de reinención definitivo. Las sesiones deben incluir un análisis de marketing exhaustivo, que le ayudará comprender mejor las necesidades, aspiraciones y deseos de los clientes, así como una puesta en común de ideas para mejorar la comunicación y visualizar escenarios de cliente inesperados. Incorpore a participantes externos, incluyendo a clientes, para estimular ideas y pensamientos más allá del propio negocio.

Paso 2: Crear pilotos

Desarrolle prototipos utilizando el desarrollo ágil, pruébelos con clientes y láncelos al mercado rápidamente. Establezca comunidades de interés para crear entornos seguros donde realizar pruebas iniciales de innovaciones e incluirlas como parte central de los procesos de diseño y desarrollo.

Paso 3: Reforzar las funcionalidades

Mejore las funcionalidades digitales con iniciativas estratégicas. Desarrolle y despliegue las aplicaciones necesarias, de acuerdo con la estrategia del ecosistema, la plataforma y el modelo operativo de la reinención digital. El piloto servirá para detectar los fallos de desarrollo, que resaltarán las limitaciones de las funcionalidades existentes. Aplique una estrategia continua e iterativa para abordar estas limitaciones, desarrollando nuevas funcionalidades o ampliando las existentes.

Paso 4: Orquestar los ecosistemas

Establezca una estrategia basada en la reinención integral, en lugar de una serie de soluciones puntuales, centrándose en las necesidades, aspiraciones y deseos de los clientes, socios y colegas, como serían los proveedores de servicio. Utilice los ecosistemas para alinear un conjunto más amplio de funcionalidades y ayudar a generar y cumplir los objetivos de los clientes.

solarisBank es una compañía tecnológica con licencia bancaria

Fundada en 2016 y con sede en Berlín, solarisBank es una plataforma bancaria con una licencia de banca completa¹². Su plataforma tecnológica permite a startups y otras empresas ofrecer diversos servicios financieros. Los socios pueden acceder a los módulos de software de solarisBank en dinero electrónico, crédito instantáneo y banca digital, así como a servicios de proveedores de terceros integrados en la plataforma a través de la API. Autoscout24, el mercado de coches online más grande de Europa, integró el crédito rápido de solarisBank en su plataforma para ofrecer créditos instantáneos a los compradores y reducir así las barreras de compra e incrementar las ventas y la actividad¹³. solarisBank también es socio tecnológico y se encarga de la regulación bancaria de fashioncheque, el mayor emisor de tarjetas regalo de moda y textiles en Europa, que de otro modo hubiera necesitado una licencia de dinero electrónico para realizar sus operaciones.¹⁴

Cuestiones clave

- ¿Cómo puede conseguir que su estrategia digital sea lo suficientemente ambiciosa para hacer frente a la disrupción?
- ¿Cómo incrementar la agilidad y la seguridad de su banco para que sea capaz de responder mejor ante los retos y las oportunidades?
- ¿Qué pasos debe seguir para que su equipo de trabajo sea abierto, flexible y más consciente de los riesgos?
- ¿Cómo puede ayudar a que sus directivos sean más visionarios, capaces de ver qué quieren los clientes antes de que ellos mismos lo sepan?

Acerca de los autores

Sarah Diamond es Directora general global, Banca y mercados financieros de IBM. Es responsable de las relaciones de IBM con las principales empresas de servicios financieros, a las que ayuda a transformar su negocio para dar respuesta a los volátiles entornos normativos, empresariales y tecnológicos. Sarah participó en el lanzamiento del grupo Watson Financial Services y es Vicepresidenta de Promontory Financial Group, una compañía de IBM. Es miembro de la junta de IBM Academy of Technology e IBM Industry Academy, donde fue Presidenta fundadora. Se puede contactar con Sarah a través de LinkedIn en [linkedin.com/in/sarah-diamond-044a99/](https://www.linkedin.com/in/sarah-diamond-044a99/) y por correo electrónico a diamonds@us.ibm.com.

Anthony Lipp es el Líder de Estrategia global en Banca y mercados financieros de IBM, donde dirige el desarrollo y la ejecución de la estrategia de IBM para los clientes de la banca y mercados financieros a nivel internacional. Anthony cuenta con más de 20 años de experiencia en el sector y en consultoría. Asesora a los altos directivos sobre las principales iniciativas de transformación empresarial y estrategias en el sector bancario, mercados de capital y seguros. Se puede contactar con Anthony por correo electrónico a anthony.lipp@us.ibm.com.

Nick Dury es el Líder global de Banca y mercados financieros en el IBM Institute for Business Value. Sus más de 20 años de experiencia con empresas de primer nivel en la banca y los mercados financieros se extiende a tres continentes. Su portfolio de consultoría incluye a los principales grupos bancarios internacionales y los más destacados agentes de servicios financieros en Asia Pacífico sobre proyectos de transformación. Se puede contactar con Nick a través de LinkedIn en [linkedin.com/in/nicholas-drury-90751a43/](https://www.linkedin.com/in/nicholas-drury-90751a43/), su cuenta de Twitter @[nicholasdrury1](https://twitter.com/nicholasdrury1) y por correo electrónico a nickd@sg.ibm.com.

Información adicional

Para obtener más información sobre este estudio del IBM Institute for Business Value, póngase en contacto con nosotros a través de iibv@us.ibm.com. Siga @IBMIBV en Twitter, y para obtener un catálogo completo de nuestra investigación o suscribirse a nuestra newsletter mensual, visite: ibm.com/iibv.

Acceda a los informes ejecutivos del IBM Institute for Business Value desde su dispositivo móvil descargando las aplicaciones gratuitas de “IBM IBV” para teléfono y tableta desde la app store.

El socio perfecto para un mundo en constante cambio

En IBM, colaboramos con nuestros clientes, reuniendo los conocimientos del negocio, la investigación y las tecnologías avanzadas para proporcionarles una ventaja competitiva en el volátil entorno actual.

IBM Institute for Business Value

El IBM Institute for Business Value (IBV), que forma parte de IBM Global Business Services, desarrolla conocimientos estratégicos en base a hechos para altos directivos sobre cuestiones tanto del sector público como privado.

Informes relacionados

Berman, Saul J., Peter J. Korsten y Anthony Marshall. "Digital reinvention in action: What to do and how to make it happen." IBM Institute for Business Value. Mayo de 2016. <https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/draction/>

Berman, Saul J., Nadia Leonelli y Anthony Marshall. "Digital reinvention: Preparing for a very different tomorrow." IBM Institute for Business Value. Diciembre de 2013. <https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/digitalreinvention/>

Brill Jim, Nicholas Drury, Anthony Lipp, Anthony Marshall, Likhit Wagle. "Banking redefined: Disruption, transformation and the next-generation bank." IBM Institute for Business Value. Octubre de 2015. <https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/bankingredefined/>

Brill Jim, Nicholas Drury, Allan Harper, Likhit Wagle. "The cognitive bank: Decoding data to bolster growth and transform the enterprise." IBM Institute for Business Value. Septiembre de 2016. <https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/cognitivebank/>

Anthony Marshall es Director de Investigación en el IBM Institute for Business Value. Anthony ha asesorado a clientes de Estados Unidos y de todo el mundo, trabajando con muchas de las más destacadas empresas en gestión de la innovación, estrategia digital, transformación y cultura organizativa. Se puede contactar con Anthony a través de LinkedIn en [linkedin.com/in/anthonyejmarshall](https://www.linkedin.com/in/anthonyejmarshall), su cuenta de Twitter [@aejmarshall](https://twitter.com/aejmarshall) y por correo electrónico a anthony2@us.ibm.com.

Notas y fuentes

- 1 2016 Global Ecosystem Survey. IBM Institute for Business Value en colaboración con la Economist Intelligence Unit (datos no publicados)
- 2 Ibid.
- 3 Ibid.
- 4 Ibid.
- 5 Fakhri, Daoud. "BBVA's digital transformation continues to impress." Banknext. 23 de abril de 2017. <https://banknxt.com/61519/bbva-digital-transformation/>; Peyton, Antony. "BBVA launches fintech challenge for start-ups." *Banking Technology*. 15 de marzo de 2017. <http://www.bankingtech.com/771252/bbva-launches-fintech-challenge-for-start-ups/>; "BBVA launches Open API marketplace." Finextra. 24 de mayo de 2017. <https://www.finextra.com/newsarticle/30614/bbva-launches-open-api-marketplace>
- 6 Morisi, Teresa L. "Commercial banking transformed by computer technology." *Monthly Labor Review*. Agosto de 1996. <https://www.bls.gov/opub/mlr/1996/08/art4full.pdf>. Accedido el 17 de octubre de 2017.
- 7 Moseri, Kevin. "Why are banks 'trying to shapeshift' into technology companies?" BANKNXT. 2 de septiembre de 2015. <https://banknxt.com/52941/banks-technology/>
- 8 Morisi, Teresa L. "Commercial banking transformed by computer technology." *Monthly Labor Review*. Agosto de 1996. <https://www.bls.gov/opub/mlr/1996/08/art4full.pdf>. Accedido el 17 de octubre de 2017.

-
- 9 "World's first ATM machine turns to gold on 50th birthday." Reuters. 27 de junio de 2017. <https://www.reuters.com/article/us-atm-anniversary/worlds-first-atm-machine-turns-to-gold-on-50th-birthday-idUSKBN19I166>
 - 10 Eysers, James. "Macquarie trumps big four with new open banking platform." Revisión financiera. 18 de septiembre de 2017. <http://www.afr.com/business/banking-and-finance/macquarie-trumps-big-four-with-new-open-banking-platform-20170914-gyhbxy>; Flinders, Karl. "Customer experience transformation at Macquarie bank brings legacy system retirement as a bonus." *Computer Weekly*. 16 de mayo de 2017. <http://www.computerweekly.com/news/450418866/Customer-experience-transformation-at-Macquarie-bank-brings-legacy-system-retirement-as-a-bonus>; Yoo, Tony. "Macquarie moves first on 'open banking.'" *BusinessInsiderAustralia*. 18 de septiembre de 2017. <https://www.businessinsider.com.au/macquarie-has-beaten-the-big-four-to-open-banking-which-lets-customers-offer-their-data-to-fintech-startups-2017-9>
 - 11 Macknight, Joy. "The Banker Technology Projects of the Year Awards 2017." *The Banker*. 1 de agosto de 2017. <http://www.thebanker.com/Transactions-Technology/The-Banker-Technology-Projects-of-the-Year-Awards-2017?ct=true>
 - 12 O'Hear, Steve. "FinLeap's solarisBank to offer Banking-as-a-Platform so startups can ride fintech gravy train." *Techcrunch*. Marzo de 2016. <https://techcrunch.com/2016/03/14/solarisbank/>

- 13 "AutoScout24 needed an in-house credit solution." Caso de éxito de solarisBank. <https://www.solarisbank.de/pioneer-showcase/auto-scout-24>. Accedido el 17 de octubre de 2017.
- 14 "A gift card for every fashion lover." Caso de éxito de solarisBank. <https://www.solarisbank.de/pioneer-showcase/fashioncheque>. Accedido el 17 de octubre de 2017.

© Copyright IBM Corporation 2017

IBM Corporation
New Orchard Road
Armonk, NY 10504

Producido en los Estados Unidos de América
Octubre de 2017.

IBM, el logotipo de IBM, e ibm.com son marcas de Internacional Business Machines Corp., registradas en numerosas jurisdicciones de todo el mundo. Otros nombres de productos y servicios pueden ser marcas registradas de IBM u otras empresas. Existe una lista actualizada de marcas registradas de IBM en la Web, en el apartado "Copyright and trademark information" de ibm.com/legal/copytrade.shtml.

Este documento se considera actualizado en la fecha inicial de su publicación y puede ser modificado por IBM en cualquier momento. No todas las ofertas están disponibles en todos los países en los que opera IBM.

La información proporcionada en este documento se distribuye "tal cual", sin garantía alguna, ya sea expresa o implícita, incluyendo toda garantía de comercialización, idoneidad para un fin concreto o infracción de derechos de terceros. Los productos IBM están garantizados de acuerdo con los términos y condiciones de los contratos con arreglo a los cuales son facilitados.

Este informe sirve únicamente como orientación general. Su finalidad no es la de sustituir a ninguna investigación detallada ni al ejercicio del criterio profesional. IBM no será responsable por las pérdidas que pudiera sufrir cualquier organización o persona que confíe en esta publicación.

Los datos utilizados en este informe pueden proceder de fuentes de terceros e IBM no se encarga de verificar, validar ni auditar dichos datos. Los resultados obtenidos del uso de dichos datos se presentan "tal cual", e IBM no proporciona ninguna garantía, explícita ni implícita.

GBE03893ESES-00

