



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE EDUCACIÓN TÉCNICA PARA EL DESARROLLO
CARRERA DE INGENIERÍA TELECOMUNICACIONES**

TRABAJO DE GRADO

“Análisis Del Valor Agregado Al Negocio Por La Tecnología De
Comunicaciones Unificadas En Empresas Privadas De Servicios
Financieros En El Mercado Ecuatoriano”.

Facultad Técnica para el Desarrollo de la Universidad Católica
Santiago de Guayaquil
Previo a la obtención del título de:

INGENIERO EN TELECOMUNICACIONES

AUTOR:

JULIO ALEJANDRO ZUÑIGA VACA

TUTOR:

ING. EFRAÍN SUAREZ M

Guayaquil, Ecuador

2014



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE EDUCACIÓN TÉCNICA PARA EL DESARROLLO
CARRERA DE INGENIERÍA EN TELECOMUNICACIONES**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **Julio Alejandro Zúñiga Vaca**, como requerimiento parcial para la obtención del Título de **INGENIERO EN TELECOMUNICACIONES**.

TUTOR (A)

REVISOR(ES)

Ing. Efraín Suarez M.

Ing. Jimmy Alvarado B.

DIRECTOR DELA CARRERA

Ing. Armando Heras S.

Ing. Washington Medina M.

Guayaquil, a los 8 del mes de mayo del año 2014



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE EDUCACIÓN TÉCNICA PARA EL DESARROLLO
CARRERA DE INGENIERÍA EN ELECTROMECAÁNICA**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Julio Alejandro Zúñiga Vaca**

DECLARO QUE: El Trabajo de “Análisis Del Valor Agregado Al Negocio Por La Tecnología De Comunicaciones Unificadas En Empresas Privadas De Servicios Financieros En El Mercado Ecuatoriano”.

Facultad Técnica para el Desarrollo de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil” previa a la obtención del Título de **Ingeniero en Telecomunicaciones**, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 08 del mes de mayo del año 2014

EL AUTOR

Julio Alejandro Zúñiga Vaca



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE EDUCACIÓN TÉCNICA PARA EL DESARROLLO
CARRERA DE INGENIERÍA EN ELECTROMECAÁNICA**

AUTORIZACIÓN

Yo, **Julio Alejandro Zúñiga Vaca**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación “Análisis Del Valor Agregado Al Negocio Por La Tecnología De Comunicaciones Unificadas En Empresas Privadas De Servicios Financieros En El Mercado Ecuatoriano”., cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 08 del mes de mayo del año 2014

EL AUTOR

Julio Alejandro Zúñiga Vaca

AGRADECIMIENTO

Deseo agradecer profundamente a Dios por la vida y por la oportunidad de alcanzar las metas trazadas en ella. Por ser el pilar fundamental en mi existencia y por permitirme vivir este momento de suma trascendencia para mí y para mi familia.

A la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil y a cada uno de los maestros que durante estos años me han impartido los conocimientos y experiencias que con seguridad me ayudarán a emprender mi inmediata carrera profesional.

Julio Alejandro Zúñiga Vaca

DEDICATORIA

De todo corazón dedico este trabajo a mi madre, quien me han brindado todo su apoyo de manera incondicional especialmente en aquellos momentos de dificultad.

A las nuevas generaciones que oportunamente le darán el uso correspondiente para su beneficio y el de nuestra sociedad.

Julio Alejandro Zúñiga Vaca



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE EDUCACIÓN TÉCNICA PARA EL DESARROLLO
CARRERA DE INGENIERÍA EN TELECOMUNICACIONES**

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

Ing. Efraín Suarez
PROFESOR GUÍA O TUTOR

Ing. Washington Medina M.
PROFESOR DELEGADO

Ing. Jimmy Alvarado B.
PROFESOR DELEGADO



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE EDUCACIÓN TÉCNICA PARA EL DESARROLLO
CARRERA DE INGENIERÍA EN TELECOMUNICACIONES**

CALIFICACIÓN

Ing. Efraín Suarez M

PROFESOR GUÍA O TUTOR

TABLA DE CONTENIDOS

1. Introducción.....	13
1.1. Planteo del problema.....	17
1.2. Hipótesis de investigación.....	18
1.3. Preguntas de investigación.....	20
1.4. Objetivos.....	21
1.4.1. Objetivo general.....	21
1.4.2. Objetivos específicos.....	21
1.5. Metodología de investigación.....	22
1.5.1. Tipo de estudio.....	22
1.5.2. Fuentes de información y recolección de datos.....	23
1.5.2.1. Fuentes primarias.....	23
1.5.2.2. Fuentes secundarias.....	24
2. Marco Teórico.....	25
2.1. Las comunicaciones como una necesidad.....	25
2.1.1. La evolución de las comunicaciones.....	27
2.2. Comunicaciones Unificadas.....	28
2.3. El objetivo de las comunicaciones unificadas.....	31
2.4. Telefonía, correo y mensajería integradas en una única plataforma.....	33
2.5. Los principales indicadores en el mercado de las UC.....	35
3. Análisis global de la industria, el mercado y los servicios de UC.....	38
3.1. El entorno global de la industria.....	38
3.2. Las UC como ventaja competitiva.....	42
3.3. Análisis del valor agregado al negocio.....	45
3.4. La convergencia de las comunicaciones como una tendencia estratégica.....	48
3.5. El mercado de UC y su dinámica competitiva.....	50
3.6. Funcionalidades desarrolladas sobre UC.....	54

3.6.1. Movilidad.....	55
3.6.2. Colaboración.....	55
3.6.3. Presencia.....	56
3.6.4. Clientes de software en lugar de un terminal físico.....	56
3.6.5. Mensajería de voz integrada al mail.....	57
3.6.6. Atención de clientes en línea.....	57
3.6.7. Teleconferencia.....	58
3.7 Comparación entre proveedores.....	59
3.8 Demandas de los consumidores.....	60
3.9 Perspectivas del desarrollo del mercado.....	61
4. El negocio bancario.....	68
4.1. Modelo tradicional bancario.....	69
4.2. La transformación del negocio bancario.....	70
4.3. El sistema financiero moderno.....	70
4.4. Los factores clave del negocio bancario.....	72
4.4.1. El aporte de las tecnologías de la información.....	72
4.4.2. El servicio al cliente como herramienta de diferenciación...	73
4.4.3. Los recursos más importantes son las personas.....	73
4.4.4. La presencia territorial	74
4.5. Características de los primeros bancos privados en Ecuador.....	74
4.6. Tendencias de la banca futura.....	80
4.6.1 Mi banco en mi red social.....	81
5. Factores clave para considerar el valor de UC al negocio bancario....	82
5.1 Las comunicaciones unificadas como ventaja competitiva.....	82
5.2 El aporte de las UC a la cadena de valor.....	83
5.3 Consideraciones sobre el valor de UC para el negocio.....	83
5.4 Casos de implementaciones internacionales.....	84
5.4.1 Caso HSBC.....	85
5.4.2 Caso Deutsche Bank.....	88
5.4.3 Caso Bank of America.....	89

5.4.4 Caso Emirates NBD Bank	89
5.5 Casos de implementaciones locales.....	91
5.5.1 Caso Banco Pichincha.....	93
5.5.2 Caso Banco Pacifico.....	94
5.5.3 Caso Banco Solidario.....	95
5.5.4 Caso Cooperativa JEP.....	96
Conclusiones.....	97
Bibliografía consultada.....	100
Anexos.....	102
Anexo A. Cuestionario de la entrevista.....	103
Anexo B. Resultados de entrevistas del segmento banca empresas de distintos Bancos.....	104
Anexo C. Resultados de entrevistas de distintos sectores del mismo banco.....	110
Anexo D. Enumeración de las fuentes de recolección de datos.....	122

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfica 1: UCC: la conjunción de dos mercados. Fuente: Gartner 2010.....	27
Gráfica 2: Previsiones de la demanda en el mercado UC. Fuente: Frost & Sullivan. 2007.....	30
Gráfica 3: Cuadrante mágico de jugadores en el mercado de UC. Fuente: Gartner (Julio 2010).....	31
Gráfica 4: Previsiones de inversión en UC para 2012. Fuente: webtorials.com.....	42
Gráfica 5: Clasificación de proveedores de tecnologías de UC. Fuente: elaboración propia.....	46

Gráfica 6: Consideraciones sobre productos y de UC. Fuente: Wainhouse Research. Jul2009.....	48
Gráfica 7: Solución UC como un servicio. Fuente: IceWarp. 2012.....	60
Gráfica 8: Previsiones de ventas de equipos de video. Fuente: Wainhouse Research.	75
Gráfica 9: Cuadro de mando integral. Fuente: Kaplan y Norton. (1996, p76).....	79

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Soluciones UC propietarias y abiertas. Fuente: elaboración propia.....	49
Tabla 2: Comparativas de servicios de UC vs proveedores. Fuente: elaboración propia.....	55
Tabla 3: Ventajas de UC desde el enfoque individual y de procesos. Fuente: elaboración propia.....	56
Tabla 4: Comparativas de servicios inhouse vs en la nube. Fuente: elaboración propia.....	57
Tabla 5: Ranking de bancos del mercado ecuatoriano. (Dic 2010) Fuente: Banco Guayaquil.....	71
Tabla 6: Ranking de bancos internacionales según activos. Dic 2011 Fuente: Moody's Investors.....	80
Tabla 7: Ranking de bancos privados en el mercado ecuatoriano. Dic 2011 Fuente: Banco Guayaquil.....	87

CAPITULO 1

INTRODUCCIÓN

El tema de investigación del presente trabajo pretende contribuir a una determinada plataforma tecnológica puede aportar a los negocios de un tipo de industria particular como la de servicios financieros. La mejora de las comunicaciones es una consigna permanente de las empresas de servicio. Dentro del conjunto de las empresas de servicios la industria bancaria es un referente importante. La inversión en tecnologías de la información y la comunicación es permanente. Las consultoras internacionales estiman un crecimiento promedio global del mercado de comunicaciones unificadas del 39% anual para el 2014.

Las comunicaciones revisten gran importancia en todas las organizaciones. Son canales que permiten potenciar las relaciones interpersonales tanto en el ámbito laboral como el personal. La plataforma tecnológica elegida es la de comunicaciones unificadas (en adelante se denominarán como UC, por sus siglas en inglés unified communications) por estar estrechamente ligada a las empresas de servicios en general y en particular la industria financiera con una amplia base de clientes y gran impacto en el desarrollo de las sociedades. Al hacer referencia a la industria de servicios financieros hacemos alusión directa a la industria bancaria por ser la más representativa del sector. El sector bancario reviste gran importancia para el crecimiento de la economía de una sociedad. Los bancos desempeñan un papel fundamental dentro de la industria financiera. Como toda empresa de servicios la relación con los clientes es vital para su operatoria. El desarrollo y el mantenimiento de la confianza en el vínculo entre el banco y su cliente es uno de los claves de éxito más importantes para el negocio bancario y las comunicaciones tienen mucho para aportar en nuestro país Ecuador, la presencia territorial de la institución financiera se ve representada en gran parte por la red de sucursales que disponga.

Para ellas las modernas formas de comunicación son vitales en la operatoria cotidiana.

Las tecnologías de comunicaciones, como una más de las TICs (conocidas como tecnologías de la información y la comunicación), se encuentran en permanente evolución y están directamente vinculadas a los servicios establecidos entre proveedores y clientes.

La tecnología posibilitó ser un poderoso motor para el crecimiento y la diferenciación competitiva siempre que los gerentes puedan gestionar el subyacente componente de complejidad. En el entorno empresarial actual uno de los desafíos para los líderes del servicio de tecnología es desarrollar habilidades de gestión que sepan reconocer el momento para adoptar la tecnología que permita capturar el valor que el negocio esté demandando.

El objetivo del trabajo es analizar el valor agregado al negocio bancario. La idea surgió a partir de una necesidad propia en profundizar sobre el particular. Resulta de interés directo a partir de las responsabilidades profesionales en la empresa donde desempeño mis labores profesionales al momento de la redacción de la obra. La defensa de la asignación de las partidas presupuestarias en los proyectos está yendo más allá de la tradicional viabilidad financiera. Una de las motivaciones del trabajo fue desarrollar los fundamentos que permitan dimensionar su valor en función de los objetivos del negocio. Los resultados de esta investigación serán útiles para las entidades académicas involucradas, tanto en lo particular para la universidad donde el trabajo se presenta, para aquella donde me desempeño como docente y para el resto en general.

Se espera además que el aporte resulte de interés para las empresas involucradas, sean éstas prestadoras de servicios financieros, proveedoras de servicios de tecnología y/o integradores de soluciones de sistemas informáticos. En el trabajo encontrarán el desarrollo de conceptos y herramientas que les permitirán definir diversas estrategias al momento

del análisis para la toma de decisiones de inversión para la implementación de estos nuevos servicios.

Las personas involucradas en los distintas etapas de la planificación, sean gerentes, administradores o usuarios de la plataforma, podrán encontrar lineamientos conceptuales que les permita comprender mejor la evolución de los servicios y los ayude a la hora de formular los procesos que contribuyan con la adopción de la tecnología.

La investigación desarrollada es un elemento más que permitirá a los estudiantes universitarios interesados contar con un estudio reciente de la evolución del mercado de Comunicaciones Unificadas y la dinámica del posicionamiento de los distintos indicadores del mercado.

En lo que respecta al ámbito personal, el presente trabajo ha posibilitado el ejercicio de habilidades para el planteo de estrategias en la gestión de servicios de tecnología.

La investigación se basa en un trabajo de campo realizado a partir de entrevistas personales a directores y gerentes vinculados directamente a tradicionales y prestigiosas instituciones bancarias. Ellos prestan servicios en distintos bancos privados del mercado ecuatoriano, sean bancos de capital nacional o extranjero. Se desempeñan como gerentes de diferentes áreas de clientes entre las cuales tenemos banca empresa, banca privada y consumo masivo.

Se encontraron algunas limitaciones al momento de solicitar información más actualizada de los casos de implementación de algunos bancos locales. Contrariamente la información de los bancos del exterior resulta disponible como caso de éxito en los sitios web de los proveedores que llevaron adelante la implementación con todos los detalles técnicos.

La experiencia profesional me llevó a conocer referentes en el área de tecnología de los principales proveedores del mercado local y tener relación personal con otros profesionales de empresas que no pertenecen

a la industria bancaria. Esto me permitió dominar el enfoque técnico sobre la plataforma tecnológica, pero escapa absolutamente al objeto del estudio. El mismo pretende analizar la gestión de los servicios de tecnología desde la óptica del negocio. La estructura del trabajo contempla un capítulo que, a modo de marco referencial, define específicamente lo que los desarrolladores de tecnología llaman Comunicaciones Unificadas. Se encontrará además una breve descripción del mercado y sus principales indicadores.

Se desarrollan en otro capítulo las características de la industria de las Comunicaciones Unificadas , sus nuevos servicios y las variables consideradas para el análisis como la competitividad, el valor agregado al negocio, la diferenciación.

Dado el permanente dinamismo del mercado de tecnología consideré importante analizar las alianzas y adquisiciones que se producen. Se ofrece además un comparativo entre las consideraciones que cada uno de ellos incorpora como servicio de la plataforma UC. Por tratarse de una nueva tecnología todavía existen algunas diferencias.

Luego se dispone de un capítulo dedicado a la descripción del negocio bancario. Se consideró necesario describir las líneas generales el negocio bancario y los cambios a los que se enfrenta. Una breve síntesis que narra su evolución desde la concepción tradicional del negocio hasta los futuros desafíos de una banca 2.0. La primera nos permitirá definir la banca universal y los distintos tipos de banca dentro del negocio bancario. Estas son la banca empresa o corporativa, individuos y banca privada. La segunda nos permitirá indagar sobre las potenciales amenazas de dicha industria.

Consultoras internacionales estiman que el mercado de comunicaciones unificadas en Europa crecerá un 39% anual para el 2014. Según IDC, los ingresos por UC en Europa pasarán de los 2.600 millones de dólares

conseguidos en 2008 a 13.500 millones en 2013, lo que supone un crecimiento anual del 39%.

“En la difícil situación actual del mercado, con fuertes reducciones de las inversiones en TI, aún sigue habiendo buenas oportunidades para las soluciones que ayudan a recortar los gastos a corto plazo. Al incluir soluciones de colaboración y de audio y videoconferencia, se encuentran en buena posición para seguir creciendo durante la recesión.

Además del ahorro de costos, en Europa están cobrando importancia todas las cuestiones relacionadas con el respeto al medio ambiente, que también juegan a favor de UC. Las soluciones de tele presencia, por ejemplo, pueden reducir tanto los gastos en viajes como mejorar la responsabilidad social corporativa”, afirma Chris Barnard, de IDC (International Data Corporation).

1.1. Planteamiento del Problema

Las empresas de servicios financieros se disputan a sus clientes en un mercado plano en el cual la competencia es más intensa que nunca. Los servicios ofrecidos por los distintos bancos resultan muy similares entre sí. En un mercado fuertemente regulado no existe posibilidad de patentar los productos y la tecnología permite copiarlos fácil y rápidamente. De allí la necesidad por diferenciarse está impulsando fuertemente la innovación.

Por otra parte, el consumidor de servicios financieros en el mercado bancario actual se encuentra en permanente cambio. Es más racional y exigente que antes. Esto nos lleva a un escenario donde los clientes son más expertos y el mercado menos indulgente. Los bancos deben rendir al máximo con el fin de crear valor sostenible para sus clientes y accionistas.

El desafío para los bancos es hacer crecer el negocio, mejorar los costos de operación y simplificar sus productos, en un contexto de fortalecimiento de la relación con el cliente según el estudio de consultora SAP (Alison, 2012).

Los nuevos canales como internet están desarrollando nuevas oportunidades. Según leemos en un informe de Price Water house Coopers (Banking, 2012), a medida que los modelos de negocio tradicionales son transformados por el cambio a canales digitales se abren nuevas oportunidades para interactuar con los clientes, para construir relaciones y crecer en los ingresos.

Los bancos tienen que centrar sus estrategias en un modelo que priorice la relación con el cliente, poniendo todo en el trabajo con compromiso para construir una relación de confianza con el cliente. En esta nueva era digital de los servicios bancarios, ya no es suficiente para crear valor la ingeniería financiera. Los bancos deben mirar al cliente para seguir siendo relevantes en el mercado.

1.2. Hipótesis de Investigación

En las condiciones actuales del mercado financiero y con las herramientas tecnológicas actuales, los usuarios esperan conocer el estado de disponibilidad de los posibles interlocutores y su método preferido de comunicación, sean ellos expertos de inversiones, analistas financieros o asesores impositivos. En el mundo actual se privilegia la inmediatez y se busca enriquecer la comunicación mediante la integración de voz, video y datos.

Podemos ver en el cuadrante mágico de Gartner a los 3 vendedores más representativos de la industria de UC como Avaya, Cisco y Microsoft. Ellos exponen sus argumentos proveyendo a sus clientes planillas de cálculo para obtener el porcentaje de reducción en función de las dimensiones de la plataforma a implementar. Algunos analizan la inversión en la plataforma como una simple relación costo-beneficio, a partir del

cual se puede realizar un análisis financiero que permita evaluar la factibilidad del proyecto y sus tiempos de amortización.

Se puede decir que, considerando a esta variable como excluyente en el análisis, las UC son la evolución natural de la tecnología de comunicaciones que puede ser considerada en forma aislada y absolutamente desentendida de los objetivos corporativos del negocio.

Otros en cambio, opinan que es imperioso que los departamentos de tecnología de los bancos definan una estrategia a futuro para sus telecomunicaciones. Para contemplar la plena satisfacción de las necesidades de los departamentos usuarios, junto con una equilibrada y realista adaptación a los nuevos entornos tecnológicos y un control estricto de los costos que dará como resultado la mayor eficiencia de los recursos económicos de la empresa recomiendan seguir el camino integrador de las distintas herramientas sobre plataforma UC. Algunos estudios como los de *FedSources* (25) sostienen que UC incrementan la productividad fomentando la colaboración. La mayoría de las estrategias para aprovechar esta nueva tecnología se enfocan en la utilización de las nuevas aplicaciones como presencia, integración de voz, y colaboración para tanto la productividad de los empleados como los procesos de negocios logrando un importante diferenciador dentro del mercado bancario.

En la relación banco-cliente el papel que las TIC (Tecnología de la Información y la Comunicación) juega desde una doble perspectiva, como es el nivel de servicio prestado por la entidad y el percibido por el cliente. La evolución de dicha relación es medida por elementos diferenciales que ya no son los productos. La tecnología nos permite copiar cualquier idea en muy poco tiempo.

Sin embargo, lo que no resulta tan copiable, lo único que realmente va a perdurar y va a conseguir diferenciar una oferta de otra es la calidad de

servicio. Las instituciones financieras pretenden conseguir que su oferta este accesible para los clientes 24 horas al día 7 días a la semana, en la forma en que el cliente la necesite, y con procesos adaptados al canal.

Las UC permiten canalizar de alguna manera la necesidad que las empresas tienen hacer frente a esta estrategia de diferenciación. Un estudio de TMC muestra que las empresas que invierten en UC obtuvieron resultados probados de mayores ingresos en comparación con las empresas que están invirtiendo menos.

El mantenimiento de las relaciones con los clientes es una de las actividades más importantes para un negocio basado en la necesidad de identificar y resolver rápidamente los problemas. Los clientes son mejor atendidos si son capaces de llegar a sus proveedores de forma rápida y cuando ellos los necesitan. La capacidad de presencia de la UC está permitiendo a los usuarios poder contar de forma automática si otros usuarios están disponibles para las conversaciones y qué medios de su preferencia , permite a los usuarios conectarse más rápido, y con la presencia de apoyo en múltiples dispositivos, el acto de personas en contacto se hace más eficiente.

El llamante simplemente marca un número, mientras que el sistema UC se encarga del resto. Un estudio de Forrester Research (News-Alert 2011) muestra que más del 75 % de los encuestados afirmó que un único número de alcance para los tomadores de decisión les ahorraría tiempo y dinero a las empresas.

1.3. Preguntas de Investigación

La forma en que nos comunicamos está cambiando. El usuario desea poder elegir en cualquier momento el dispositivo desde el que se conecta, de forma que la experiencia comunicativa sea lo más homogénea posible, independientemente del medio de comunicación utilizado.

En el mercado existen distintos tipos de ofertas para lograr satisfacer los requerimientos en lo que ha necesidad de comunicación se refiere para la industria bancaria en particular. Será realmente necesario disponer un esfuerzo adicional como para evaluar alternativas que permita optar por soluciones cuyas plataformas interactúen eficientemente.

Modernas formas de comunicación están disponibles en la vida personal de los usuarios. Ellos en tanto clientes del banco están comenzando a exigir que la institución financiera con la que trabajan les ofrezca soluciones que a su vez puedan ser fácilmente adoptadas. Sean éstos clientes internos o externos a la organización, el objetivo es el negocio pueda capturar el valor que las inversiones en tecnología demandan.

Las preguntas que guiarán el presente estudio están directamente relacionadas con el análisis del valor agregado al negocio financiero que permitiría desarrollar un servicio de Comunicaciones Unificadas.

- ¿Son las Comunicaciones Unificadas una necesidad real para las empresas de servicios financieros en Ecuador o es tendencia impulsada por los desarrolladores de tecnología para su beneficio propio?
- ¿Se trata de una nueva oleada tecnológica orientado sólo a la reducción de costos o realmente es una herramienta que permite incorporar valor al negocio?
- En un mercado tan competitivo, ¿podrían los bancos utilizar una plataforma UC como herramienta de innovación, de qué manera podría analizar esa ventaja?
- Respecto a la necesidad que tienen los bancos de diferenciarse para lograr su crecimiento en el mercado, ¿en qué medida las UC contribuyen a la mejora en la calidad de servicio al cliente?
- Para justificar las inversiones y gastos necesarios, ¿de qué manera un CIO (Chief Information Officer) o gerente de

tecnología puede medir el valor que los nuevos servicios de UC generan?

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

El presente trabajo tiene por objeto la realización de un análisis cualitativo sobre el valor agregado que la utilización de la tecnología de Comunicaciones unificadas podría aportar al negocio de las empresas de servicios financieros en el mercado Ecuatoriano.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Analizar los factores que actualmente están influenciando sobre los clientes de la industria bancaria y conocer los cambios que se producen en el mercado.
- Conocer la dinámica del mercado de los proveedores de tecnología de Comunicaciones unificadas, identificar a los principales indicadores, enumerar sus alianzas y adquisiciones entre empresas
- Describir a grandes rasgos el modelo del negocio bancario, sus distintos segmentos o bancas, así como generalidades sobre los productos y servicios financieros.
- Comparar las distintas alternativas para la implementación de los nuevos servicios.
- Contribuir en la identificación de factores clave que deberían ser tenidos en cuenta por una eventual mesa de toma de decisiones de un banco ecuatoriano al momento de considerar una inversión sobre este tipo de tecnología.
- Evaluar la madurez de la tecnología de UC y su nivel de adopción por parte de los usuarios, sean individuos o corporaciones.
- Determinar las posibles tendencias que marcarán en un futuro próximo la evolución del mercado bancario para poder adaptarse rápidamente a los cambios.

1.5. Metodología de Investigación

1.5.1. Tipo de Estudio

Se trata de un estudio descriptivo de tipo cualitativo, basado en la información accesible de conocimiento público, sobre las características de la industria bancaria para realizar un análisis del valor que aporta la tecnología UC para las empresas privadas de servicios financieros en el mercado ecuatoriano.

La clasificación del trabajo se basó en la siguiente definición: "los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos, variables, aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada uno de ellas, para así describir lo que se investiga" (Hernandez, 1997)

1.5.2. Fuentes de Información y Recolección de Datos

1.5.2.1. Fuentes Primarias

Para el trabajo de campo se utilizó la técnica de entrevistas personales. Como fuentes primarias se consultaron gerentes más representativos dentro de un mismo sector de banca corporativa de distintas entidades bancarias y cooperativas, que se detallan a continuación:

Ricardo J. Fernández Gerente de productos y marketing. Banco Pacífico.

Claudio Matus Gerente de negocios. Banco Solidario.

Eduardo Vaca Gerente Control Financiero. Banco Solidario.

Guido Solórzano Gerente Zonal de ventas Cooperativa Jep

De allí se pudo comparar el enfoque de un banco privado de capital nacional como es el caso del banco Solidario y Pacífico, una cooperativa de ahorro y crédito como es la JEP.

Con la finalidad de enriquecer la perspectiva, se tomaron otra tanda de entrevistas a directores de diferentes sectores de banca que pertenecen a la misma institución financiera que es el caso del banco Solidario, ellos son:

Miguel Peña. COO. Gerente de servicios corporativos integrados (sector servicios)

Roberto Rocha Gerente planeamiento comercial de banca privada (sector banca privada)

Jorge González Gerente Nacional de Negocio Tarjeta Cuota Fácil (sector consumo masivo)

Aquí se pudo conocer distintas perspectivas de la misma problemática con un impacto distinto de acuerdo al sector, y a las diferencias de las características de los clientes y sus necesidades. Es importante destacar el difícil acceso a la información de divulgación libre y actualizada de tanto de bancos locales, como cooperativas. A pesar de ello, el informe se realizó con documentación pública no mayor a 3 años de antigüedad.

Las apreciaciones profesionales están fundamentadas en entrevistas mantenidas con profesionales que son referentes en el rubro de las empresas de tecnología con presencia en nuestro país como Cisco

1.5.2.2. Fuentes Secundarias

La investigación también se desarrolló consultando bibliografía e información registrada en las páginas de internet de diferentes organizaciones internacionales reconocidas dentro de la industria de las comunicaciones unificadas como UC International Forum, UC strategies y Communication Fusion.

Por otro lado se consideraron publicaciones de consultoras internacionales expertas en el análisis del mercado internacional de servicios financieros como PwC (Price wáter house Coopers).

Es importante considerar que la bibliografía utilizada, descripta detalladamente en el final del trabajo, está basada tanto en revistas reconocidas internacionalmente con información actualizada como en autores clásicos del ámbito académico.

CAPITULO 2

MARCO TEÓRICO

2.1. Las Comunicaciones Como una Necesidad

La comunicación es un proceso inherente al ser humano. Ha sido el factor determinante en su evolución y ha permitido al hombre interactuar entre sí. En conjunto es considerada como una herramienta por medio de la cual el hombre puede modificar su entorno. Ha sido para las personas el vehículo presente de transmisión de ideas, pensamientos, sentimientos y reflexiones sobre su pasado y opiniones acerca de su futuro.

El hombre como ser social hace de la comunicación algo vital para él, ya que sin ella la interacción con los demás sería nula ya que no hay manera de contactarse con las demás personas si no es mediante la utilización de la comunicación en alguna de sus formas.

Berelson señala a la comunicación como el acto de transmitir información, ideas, emociones, habilidades, por medio del uso de símbolos, palabras, cuadros, figuras y gráficas (Berelson, 1960). A partir de esa definición el autor maneja el hecho de que existen distintos tipos de comunicación como la oral, escrita y la audiovisual, además de que para cada tipo de información que se pretenda transmitir existe el medio o canal idóneo para hacerlo de manera que este llegue fidedignamente a su receptor.

La comunicación dentro de las organizaciones es un proceso fundamental ya que permite la coordinación de actividades dentro de la misma logrando así la consecución de fines y objetivos comunes. Gibson

(Gibson, 1996) asegura que la comunicación organizacional “es un proceso mediante el cual se transmite información y conocimientos entre los miembros de la organización con el fin de alcanzar la efectividad organizacional y los objetivos comunes. Esta definición nos permite observar que además de la función de transmitir información entre los miembros de la organización tiene la función de integrar a la totalidad de la población que colabora en ella.

Esta función integradora se da con el fin de que cada uno de los individuos que integran la organización alcance una identificación con la empresa. A si mismo fomenta la cooperación en el trabajo que permite alcanzar metas comunes y hacer sentir motivados a los individuos que la conforman.

Fernandez Collado define a la comunicación organizacional como “un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización o entre la organización y su medio, con el fin de cumplir mejor y más rápidamente con sus objetivos (Fernandez Collado, 1997)

A partir de esta definición se destaca la importancia que tienen las comunicaciones hacia dentro y fuera de la organización. Existen dos ámbitos claramente diferenciados en los cuales se dan estos procesos, externo e interno.

La comunicación externa se genera cuando la organización emite mensajes a sus diferentes públicos externos sean accionistas, clientes, proveedores, distribuidores, autoridades gubernamentales, etc. Estos mensajes están enfocados a mejorar o mantener la relación con ellos, apoyar y/o proyectar una imagen favorable de la organización como así también promocionar sus servicios y productos.

En la comunicación interna este proceso incluye todas las actividades realizadas con el fin de mantener buenas relaciones entre los miembros que la componen. Esto permitirá que se sientan motivados, integrados e

informados para contribuir con su trabajo en el logro de los objetivos organizacionales.

2.1.1. La Evolución de las Comunicaciones

El hombre tuvo que vencer distancias para poder expresar sus ideas y pensamientos, para lograrlo empezó a utilizar sus propios medios de comunicación. A lo largo de la historia ha desarrollado distintas formas de comunicación. Atravesó distintas etapas desde los signos y las señales en la era prehistórica, anterior al lenguaje hace 40.000 años atrás, hasta 5000 años atrás cuando se suscitó la era de la escritura.

En el siglo XV se logró un hito en lo que a comunicaciones se refiere con Johann Gutemberg (1474) con el sistema de imprenta. Gracias a esto en el siglo XVII era común la publicación de periódicos en varios países de Europa occidental.

Ya en la era moderna, más precisamente en el siglo XIX, se dio el primer paso para la comunicación instantánea cuando Alexander Graham Bell (1876) patentó el teléfono. En el siglo XX surgen la radio y la televisión como medio de comunicación masivo.

En 1969 comienza a desarrollarse un nuevo paradigma que marcaría un nuevo hito en la historia de las telecomunicaciones: Internet. Inicialmente nació para interconectar redes informáticas de cualquier lugar del mundo. Su explosión masiva se dio hacia finales de siglo (1994) cuando las organizaciones comenzaron a utilizarlas con fines comerciales.

Internet es un complejo mundo de comunicación que se encuentra en continua etapa de exploración y experimentación, por lo que cada día continúan desarrollándose nuevas prácticas comunicativas derivadas de la permanente innovación de sus herramientas y aplicaciones.

Tal situación ha contribuido de manera decisiva a descubrir nuevas herramientas de comunicaciones y nuevas prácticas culturales, sociales, económicas y comerciales (Islas O. y Gutiérrez F., 2000). Entre ellas

surgieron alternativas de comunicación inicialmente aisladas cuyo actual desafío es integrarlas y unificarlas a partir de un elemento común como el protocolo IP (Internet Protocol).

2.2. Comunicaciones Unificadas

La definición de comunicaciones unificadas es la integración de servicios de comunicaciones de tiempo real tales como telefonía (incluyendo telefonía x IP), mensajería instantánea, videoconferencia, compartimiento de archivos, control de llamadas y reconocimiento de voz con servicios de comunicaciones en tiempo no real (voicemail, e-mail, SMS y fax).

El término UC es utilizado comúnmente por los proveedores de tecnologías de la información para designar la integración de los distintos servicios de comunicaciones de tiempo real.

Según Nancee Ruzicka (Ruzicka, 2012) el término de UC fue acuñado hace casi diez años para describir una manera que las empresas podrían utilizar para unir la voz, los datos y comunicaciones de vídeo en un único servicio. Los trabajadores se encuentran con múltiples puntos de contacto que deben ser continuamente supervisados, incluyendo: teléfono móvil, teléfono de la oficina, teléfono particular, dirección laboral de correo electrónico, dirección personal de correo electrónico, dirección de mensajería instantánea. “Las UC tienen la intención de canalizar esta variedad de métodos de contacto en una única identidad para que sin importar dónde se encuentren, las personas pueden permanecer conectados. Permite fácilmente encontrar compañeros, incluirlos en las conversaciones o presentaciones y colaborar en proyectos en tiempo real, en lugar de tener que reprogramar o esperar mientras la persona conteste el mensaje”.

En el mundo corporativo, donde el volumen de información es creciente y diversificado, se torna cada vez más necesario abastecer con mayor velocidad, control y seguridad a los interlocutores del negocio. En ese

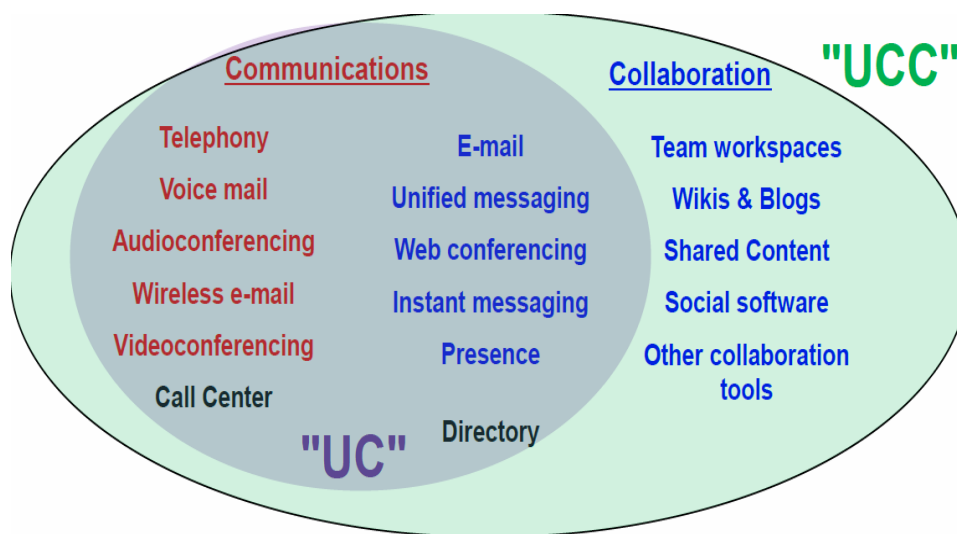
contexto, las soluciones UC surgen como alternativa para aquellas empresas que desean agilizar sus procesos de negocios. Esta nueva plataforma permite modalidades más dinámicas e integradas de comunicación que los usuarios demandan desde hace tiempo. Con este conjunto de herramientas se podrá:

- Conocer el estado de presencia del usuario, tanto sea mensajería instantánea, video/audio telefonía, video/audio conferencia, email y aplicaciones de negocios.
- Consolidar la información del directorio corporativo, la lista de contactos del usuario, la lista de favoritos e historial de llamados que estarán disponibles independientemente del dispositivo que utilice para la comunicación.
- Realizar una teleconferencia de forma intuitiva y amigable, resultará más sencillo que una simple llamada telefónica ya que a los participantes los ubicamos directamente por su nombre desde el mismo directorio de mail corporativo.
- Asistir a una videoconferencia sin requerir ni de un dispositivo adicional, ni tampoco resultará necesario trasladarse a ninguna sala en particular se podrá realizar desde cualquier dispositivo sea fijo o móvil, particular o corporativo.
- Escuchar un mensaje dejado en el buzón de correo de voz mediante la plataforma de correo corporativo desde cualquier dispositivo conectado a Internet.

Con todas estas ventajas funcionales el usuario no necesitará recordar distintos números telefónicos, fijo, celular, personal, laboral, ni molestos prefijos de acuerdo a la ubicación física donde se encuentre, dirección de email, etc. Es decir que no tendrá que preocuparse por la gestión de la comunicación y podrá concentrarse en el valor del mensaje.

Como leemos en (Elliot, 2010) la plataforma UC es amplia. Actualmente se está desarrollando el concepto de manera más abarcativa de forma tal

que incluye elementos de colaboración. El siguiente gráfico ilustra el conjunto de servicios clasificados dentro de las UCC (Unified Communications and Colaborations) o UC².



Gráfica 1: UCC: La conjunción de dos mercados. Fuente:Gartner 2010

Según otros analistas de este nuevo mercado (Morgan Brian, Lisenbea Shane & Popovich Michael, 2010), podemos decir que las UC permiten integrar múltiples modos de comunicaciones de negocios. Las UC son un conjunto de productos y servicios que provee al usuario una interfase unificada y consistente que permite mantener la misma experiencia a través de múltiples dispositivos y medios. La colección de elementos que conforman el sistema incluyen: control de llamadas, servidores de presencia, mensajería instantánea, mensajería unificada, herramientas de colaboración e integradores de procesos de negocios.

La tecnología puede subdividirse según el enfoque del lado del usuario y del lado negocio.

UC-Usuario: congrega un conjunto de herramientas que el usuario adopta para mejorar su experiencia y/o resultados. Están diseñados para que el usuario final pueda acceder a datos, programas y mensajes rápidamente evitando instalaciones o problemas técnicos, colaborando con otros usuarios. Estos servicios y aplicaciones están pensados para que su

usuario mejore su productividad personal y por lo tanto afecta a la empresa entera.

UC-negocios: en este caso las herramientas están explícitamente integradas dentro de los procesos definidos de negocios. Las aplicaciones se construyen para lograr mejorar la integración de los procesos de negocio y la satisfacción del cliente.

Elliot considera que “el principal valor de las UC es la capacidad de reducir la ‘latencia humana’ en los procesos de negocio”.

2.3. El Objetivo de las Comunicaciones Unificadas

Las UC están diseñadas para eliminar las barreras que tradicionalmente han separado los servicios de voz, correo electrónico, mensajería instantánea y conferencias. Una vez que estos medios de comunicación se conectan a una red común mediante un mismo protocolo de comunicaciones como Internet, es posible gestionarlos desde un único punto y utilizarlos con dispositivos comunes, lo que permite a las empresas a transformar sus procesos clave de negocios mejorando los flujos de comunicación.

Además de integrar los canales de comunicación, tanto dentro de la empresa y con los principales interesados UC ofrece una manera de integrar las funciones de comunicación directamente en las aplicaciones de negocio. Gartner llama esta capacidad de comunicaciones habilitadores para procesos de negocio (CEBP) Capabilities Enable Business Process.

Los analistas de Gartner estiman que para fines del 2012, el 80% de las organizaciones líderes se han adoptado alguna forma de CEBPs de mejora competitiva. El mayor valor único en la UC radica en su capacidad para reducir la latencia humana dentro de los procesos empresariales y mejorar la capacidad de una empresa para responder y ser ágil. La integración de funciones de comunicación directamente en los

sistemas y el uso de aplicaciones de los individuos es particularmente eficaz para reducir la latencia humana.

Continuando con el enfoque de Gartner (Elliot, 2010), divide las UC en tres áreas funcionales:

UC con enfoque personal: está orientado hacia el individuo, e incluye los teléfonos inteligentes, tablets, notebooks y otros tipos de dispositivos. Estos proporcionan el acceso a servicios de voz, mensajería instantánea, información de presencia y las aplicaciones de negocio. Presencia proporciona información sobre la disponibilidad y el estado de las personas o los recursos compartidos. Las UC están orientadas hacia el apoyo a la productividad individual o personal. Por ejemplo, estado de presencia (es una funcionalidad que muestra la disponibilidad de los individuos a través de múltiples canales) permite a los individuos a ser más productivos, ya que simplifica sus tareas laborales.

UC con enfoque a grupos de trabajo: El grupo de trabajo de comunicaciones unificadas está orientada a apoyar los esfuerzos de colaboración del equipo. Ejemplos de formas de mejorar el rendimiento incluyen el uso de la presencia para agilizar la identificación de una persona con los conocimientos adecuados para hacer frente a un problema, el uso de reglas de negocio para escalar las comunicaciones, o el uso de salas de reuniones virtuales para agilizar equipos.

UC con enfoque corporativo: integra las comunicaciones con aplicaciones de toda la empresa y el nivel departamental, los procesos de negocio y flujos de trabajo. Un ejemplo de esto es la autorización de una tarjeta de crédito. Cuando un banco recibe una solicitud de autorización de crédito, una aplicación revisa la solicitud en tiempo real. Si la transacción está fuera de la conducta habitual del titular de la tarjeta de crédito, es marcado como de alto riesgo de fraude. El sistema realiza una notificación de salida al titular de tarjeta de crédito (teléfono, correo electrónico, servicio de mensajes cortos).

Si el sistema tiene éxito en llegar a la titular de la tarjeta, el individuo es solicitado para confirmar su identidad. Como resultado el banco permite la transacción, mejorando el servicio y reduciendo su exposición al fraude.

2.4 Telefonía, Correo y Mensajería Integradas en una Única Plataforma

La historia de las comunicaciones unificadas está ligada a la evolución de las tecnologías que la contienen. La convergencia de los distintos servicios, sistemas, dispositivos y aplicaciones de comunicaciones se basa en el protocolo IP (Internet Protocol).

Los procesos de negocio utilizaron siempre el servicio de telefonía de manera aislada y, en los últimos años, la migración tecnológica hacia entornos de telefonía IP es un hecho como vemos en el trabajo de Amué. (Amue, 2007)

En una primera instancia de integración, sólo se hablaba de sistemas que consolidaran servicios de voz y datos sobre una misma red. Actualmente la propuesta es más amplia y ambiciosa. Pretende integrar toda forma de mensajes multimediales sean éstos de audio, texto, video y/o datos. El fin perseguido sigue siendo el mismo, es decir derribar las barreras que limiten o dificulten las comunicaciones con cualquier persona, en cualquier momento y desde cualquier lugar en el que se encuentren con acceso a Internet.

Sintéticamente podemos definir a las comunicaciones unificadas como una plataforma que integra los sistemas de telefonía, mensajería de voz, correo electrónico incorporando además mensajería instantánea y comunicaciones de video.

Tradicionalmente los servicios de telefonía, datos y video fueron siempre compartimientos estados que se gestionaban en forma completamente independiente uno de otros. Cada uno de ellos tenía su propia base de usuarios, administración y mantenimiento como servicios distintos y en muchos casos con distintos proveedores.

Semejante desintegración provoca que el usuario se encuentre cotidianamente frente a múltiples pantallas con las cuales interactuar. Esto le provoca gran incomodidad y pérdida de efectividad en el manejo de su tiempo. La posibilidad de centralizarlas y poder gestionar los contactos desde una única consola es una opción que facilita la operatoria cotidiana.

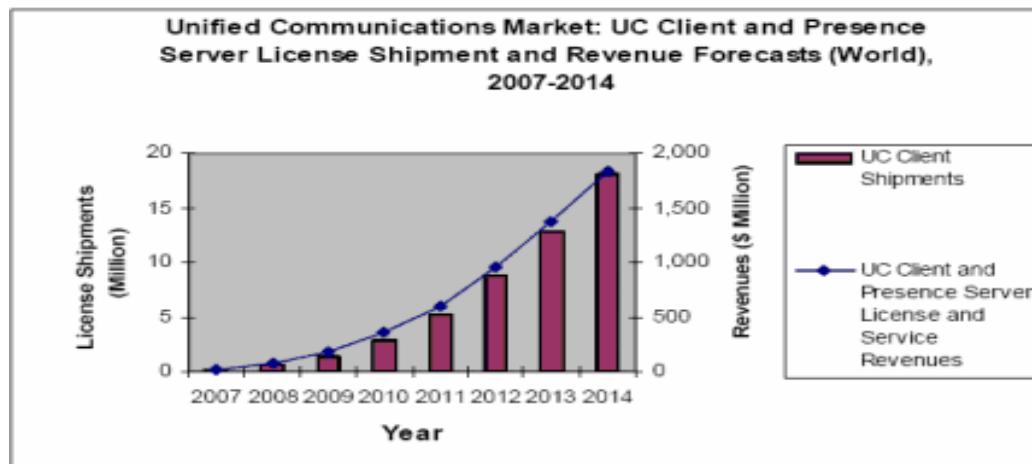
La convergencia de estas 3 redes genera oportunidades, tanto a los proveedores como a usuarios. El valor de la plataforma se basa en integrarlos completamente, de manera que interactúen ofreciendo al usuario la experiencia de un único servicio.

Además existe la posibilidad de sumar, con una sencilla operatoria, servicios adicionales como la incorporación de comunicaciones de video y colaboración.

Se observan marcadas tendencias en cuanto a los cambios que reclama el mercado como ser:

- Una fuerte inclinación hacia un mundo de negocios siempre conectado, empleados corporativos demandan independencia en la administración de su tiempo.
- Organizaciones más flexibles con equipos de trabajo que permitan acompañar eficientemente los cambios de un mercado cada vez más dinámico.

Para responder a las demandas los proveedores proponen la tecnología de UC como una herramienta indispensable. Según informes de Frost & Sullivan (Gráfico 2) observamos que las previsiones para los próximos 2 años se enmarca dentro de un crecimiento exponencial.



Gráfica 2: Previsiones de la demanda en el mercado UC. Fuente: Frost & Sullivan. 2007

Podemos ver (Wahid, 2008) que los mayores beneficios de esta nueva tecnología son:

Facilidad de uso: diferentes canales de comunicación inter-operan con recursos comunes de forma transparente al usuario, quien opera la plataforma intuitivamente.

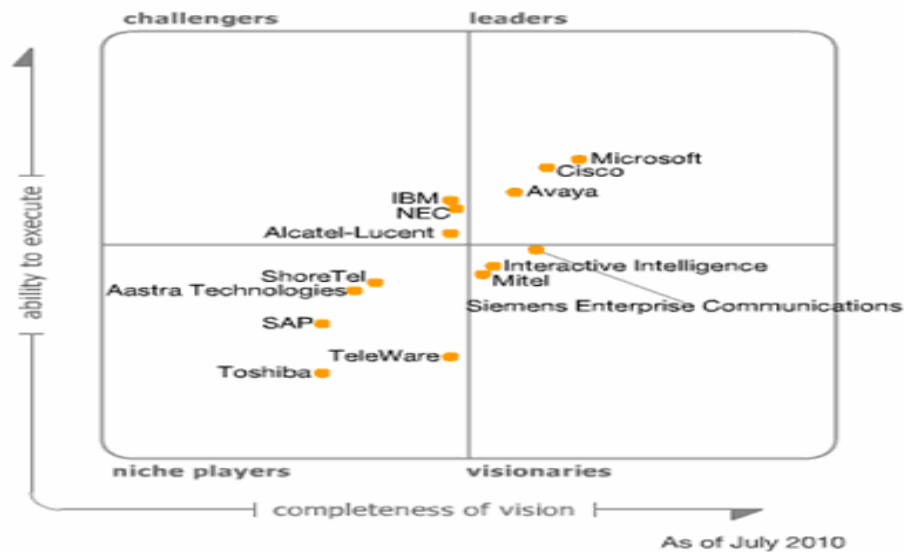
Velocidad: permite que los usuarios se comuniquen entre sí con más eficiencia reduciendo los tiempos y datos de contacto.

Experiencia enriquecida: proveen una experiencia de audio y video de alta calidad.

2.5. Los Principales Indicadores en el Mercado de las UC

Dentro de los proveedores tenemos como actores principales en el mercado local aquellos que ofrecen una plataforma propietaria. Son éstas las firmas líderes que avanzan en “la cresta de la ola” proponiendo nuevas funcionalidades, dispositivos y protocolos.

Si bien hoy la industria está regulada por estándares internacionales, todavía dista mucho de su completa integración. Las alianzas, fusiones y adquisiciones entre empresas son constantes. En la gráfica 6 observamos el clásico “cuadrante mágico” de la consultora Gartner donde se destacan los referentes de esta industria en función de sus competencias y habilidades:



Gráfica 3: Cuadrante mágico de indicadores en el mercado de UC. Fuente: Gartner (Julio 2010)

En el gráfico 3 se pueden identificar como los principales proveedores de tecnología a las empresas Microsoft, Cisco, Avaya e IBM, como líderes del segmento. Todos ellos tienen presencia en nuestro país con oficinas comerciales de ventas, provisión y soporte.

Cada vendedor ofrece un camino distinto para esta nueva tecnología. Algunos proveedores ofrecen funcionalidades adicionales como el estado de presencia y una interfaz común de usuario. Con las UC el usuario puede acceder a todas las formas de comunicación desde su escritorio y dispositivo móvil, haciendo más fácil, rápido y eficiente el contacto. Cuando las UC están integradas con aplicaciones de procesos de negocio las comunicaciones responden al servicio de empleados, proveedores y clientes incrementando su productividad.

Entre los distintos indicadores dentro del mercado de las UC se destacan internacionalmente, según la propia consultora internacional, los siguientes vendedores:

- Alcatel-Lucent: su oficina central está en París. Se trata de un proveedor de soluciones de telecomunicaciones que ofrece productos de voz, video y datos tanto a proveedores de servicio como empresas y gobiernos alrededor del mundo.

- Avaya: con sede en Basking Ridge, Nueva Jersey, es un proveedor global líder en telecomunicaciones enfocado en medianas y grandes compañías. Dispone de una serie de productos definidos en la línea Aura con 9 productos: Communication Manager Branch, Session Manager, SIP enable services, System Manager, Communication Manager services, Application enable, Presense service. Soporta estándares SIP.
- Cisco: es una empresa proveedores de tecnología de redes e internet. Los componentes responden a una estructura modular y se basa en los requerimientos de la organización. Su solución dispone de 5 componentes: IP telephony, UC applications, Contact Center, UC infrastructured, Management suite. Soporta estándares SIP, SOA y vxml.
- IBM: la estrategia principal de esta empresa son las UC2 desarrollada sobre su plataforma de correo corporativo Lotus Sametime. Además de disponer de una solución propia son partner de otros vendors. Puede operar con estándares abiertos.
- Microsoft: El gigante tecnológico de Redmond tiene una solución con 3 componentes OCS (Office communication server) que administra todas las comunicaciones de tiempo real, Exchange server y office communicator. Estableció alianzas con telcos y proveedores (Nortel) para fortalecer su oferta. Ofrece kits de desarrollo de soft.
- Nortel Networks: es una compañía con sede en Toronto que ofrece soluciones de conectividad e internet a empresas y proveedores de servicio alrededor del mundo.
- Shoretel: Es una empresa de California y se trata de un vendedor exclusivamente de UC. Su arquitectura modular escala de 10 a 10000 usuarios sin necesidad de upgrades.
- Siemens: Es una empresa de gran experiencia en el mercado de las telecomunicaciones. Tiene sede en Munich, Alemania. Basado en su experiencia en la telefonía tradicional se integra con aplicaciones desarrolladas sobre OS linux.

CAPITULO 3

ANÁLISIS GLOBAL DE LA INDUSTRIA, EL MERCADO Y LOS SERVICIOS DE UC

3.1. El Entorno Global de la Industria

Nos servimos del modelo PEST (análisis político, económico, social tecnológico) para realizar un estudio ordenado del entorno a nivel macro.

Aspectos Políticos

Dentro del análisis político tenemos variables a considerar como las leyes de protección del medioambiente, políticas impositivas, regulación del comercio exterior y la regulación sobre el empleo entre otras.

La definición de una estrategia de telecomunicaciones, que contemple la plena satisfacción de las necesidades de los departamentos usuarios, junto con una equilibrada y realista adaptación a los nuevos entornos tecnológicos y un control estricto de los costos, dará como resultado la mayor eficiencia de los recursos económicos de la empresa, resultando en una potente herramienta de generación de ventaja competitiva.

En primer lugar es preciso destacar la naturaleza discrecional del uso de estos servicios, es decir, están ahí y se usan cuando se considera oportuno. De este modo los servicios no son comparados para utilizarlos posteriormente, sino que primero se usan y después se abonan. Esta dispersión de la información y de las capacidades es una situación generalizada en la mayoría de las empresas. Al departamento de Control de Gestión le falta conocimiento técnico para aplicarlo a la reducción del gasto en telecomunicaciones, al sector de Sistemas le falta la información del inventario de servicios facturados y compras desconoce si se aplican correctamente las condiciones contratadas.

Por otro lado tenemos que la plataforma favorece la integración virtual de los servicios de comunicaciones del escritorio. Esto facilita el despliegue del trabajo remoto. Esto es que el empleado pueda acceder a los mismos recursos desde una ubicación física distinta a la de su oficina habitual. Para muchos bancos globales la posibilidad de disponer de esta tecnología en diferentes países hace que la implementación sea distinta para cada uno de ellos.

Dicha actividad no se encuentra todavía claramente regulada en Ecuador por una legislación que la contemple. Como también se observa en otros campos, la tecnología evoluciona más rápido de lo que el marco jurídico puede acompañar.

Por lo anterior vemos que en el corto plazo las empresas pueden seguir trabajando sin comunicaciones unificadas, pero hay una tendencia marcada y es que las empresas de servicios están adoptando UC con el objetivo de incrementar su ventaja competitiva (ver casos de éxito en el capítulo 5).

Aspectos Económicos

Es un concepto un tanto generalizado que dice que las UC son costosas. Si bien es cierto que requieren una importante inversión, las mismas han demostrado convertirse en un activo estratégico. Hay empresas que requieren este tipo de soluciones para operar sus ventas u otras comunicaciones empresariales entre sus directivos y su personal.

La innovación tecnológica de las nuevas plataformas aporta ventajas funcionales sobre las anteriores, aumenta las capacidades disponibles y disminuye los costos unitarios. Por ejemplo, el uso de UC es más económico que la telefonía tradicional conmutada. Cuando consolidamos diferentes servicios (voz, datos, video) soportados en sus propias infraestructuras sobre en una infraestructura común o convergente, se obtienen ahorros significativos. Ese ahorro de costos es una de las

grandes ventajas de unificar las comunicaciones. La capacidad de amortización depende de la propia empresa, dependiendo del tipo de implementación y sus características. El tiempo medio de amortización de soluciones locales está en torno a los 18 meses.

Además de la reducción de costos en (gastos operativos), existe una reducción de tiempos de contacto que mejora la productividad del empleado que no es tan sencilla de medir pero que resulta obvia. Podemos decir que esta plataforma es una herramienta fundamental para aprovechar las ventajas que la nueva economía digital propone como la redefinición del espacio y los tiempos dentro de la convergencia de las TICs (Tecnologías de la Información y la Comunicación).

Además es un medio básico para facilitar la generación del ebusiness, acelerando la relación entre clientes, empleados y proveedores.

Aspectos Sociales

Las herramientas de UC y colaboración empresarial están cambiando nuestra forma de pensar sobre la forma de trabajar en equipo, para ofrecer rendimiento de la inversión desde perspectivas operativas, de productividad y estratégicas.

Para la generación de los baby boomers, en la década del '70 y '80 la tecnología que se disponía en el ambiente de trabajo era imposible de trasladar al ámbito familiar. Las herramientas que se utilizaban en la oficina, desde el teléfono hasta la pc eran exclusivas del ámbito laboral. Actualmente la experiencia cotidiana es justamente la contraria. Lamentablemente en el trabajo no dispone de todas las herramientas que se utilizan cotidianamente para administrar su vida social, es decir que generalmente la oficina no cuenta con "toda" la tecnología disponible que tienen en el ámbito particular.

Por otro lado vemos que las redes sociales son complementarias a las UC porque proveen contexto de voz y video, lo que dice más de la gente a la que se llama o con la que se está en conferencia. Las UC son sociales, en cierta medida, porque incluyen mensajería instantánea y en definitiva una lista de amigos y conocidos es una representación de una red social.

Se pudo comprobar que en las corporaciones globalizadas la implementación de UC representa un beneficio adicional ya que facilita la operatoria. Con esto torna más agradable la experiencia del usuario y por lo tanto favorece la adopción de la tecnología. Esto a su vez incrementa y fortalece los vínculos entre distintos países y permite extender la cultura corporativa por encima de los límites fronterizos.

Aspectos Tecnológicos

Hace unos años todavía se podía identificar las debilidades de las UC en la falta de interoperabilidad entre los distintos fabricantes, lo cual era parcialmente cierto. A pesar del esfuerzo en la generación de estándares como el protocolo SIP (Session Initiation Protocol) actualmente este concepto no termina de instalarse, al menos para las funcionalidades básicas de la telefonía.

Estamos subidos en una ola de cambio ya que el mercado lo requiere, y es de esperar que en el futuro la interoperabilidad sea aún mayor. Con una solución de UC se reducirá la cantidad de dispositivos y la información estará accesible de manera óptima.

Tecnologías de más bajo valor y de bajo costo: los ejemplos son: wiki y blogs.

Tecnologías de alto valor y de bajo costo: estas tecnologías son la conducción de negocios pero no para cosechar mucho aprecio. Las empresas consideran a estas tecnologías como los costos hundidos en lugar de inversiones estratégicas. Ellos no quieren oír hablar de nuevas

características del producto y sólo están interesados en la reducción de costos. Ejemplos: Ofimática (es el conjunto de aplicaciones y herramientas informáticas que se utilizan en las funciones de oficina para optimizar, automatizar y mejorar los procedimientos), BPM (business process management) o Workflow, EAI (enterprise applications integration), etc. Tecnologías de valor razonable: son las tecnologías antiguas que ya no son publicitadas, pero a pesar de ser demasiado críticas para el negocio pasan a ser ignoradas. Éstas son las ganadoras a largo plazo.

Los proveedores exitosos en este espacio tienen la capacidad de cobrar una prima considerable para los productos durante un período sostenido de tiempo. Ejemplos: Facturación, Contabilidad, Recursos Humanos, CRM y ERP.

Tecnologías Publicitadas: son las nuevas tecnologías que prometen, que capturan la imaginación. Sin embargo, son inmaduras o caras, con un retorno de la inversión bajo. En el largo plazo, algunas de estas tecnologías pueden lograr más valor, mientras que otros se enfrentan a una eventual mercantilización. Vemos que las UC quedan dentro de esta clasificación como las herramientas de recuperación de desastres y Business Intelligence.

3.2. Las UC como Ventaja Competitiva

La banca juega un importante papel en el desarrollo de las sociedades, en lo que al crecimiento económico se refiere. Cada vez más clientes, totalmente integrados a las nuevas tecnologías, fuerzan a las entidades financieras a innovar y ser cada día más competitivas. Actualmente los bancos se ven confrontados a mayores exigencias por parte del consumidor y por los cambios constantes de un mundo globalizado.

Los avances tecnológicos, la diferenciación, el conocimiento y la exigencia de la demanda, la expansión de los competidores y la

globalización de la competencia en más mercados, son factores que hacen que las organizaciones se vuelvan competitivas cada día más.

Existen diferentes estrategias para obtener mayor reconocimiento y posicionamiento en el mercado bancario en las que se encuentran el liderazgo en costos, la diferenciación del producto y la alta segmentación de los consumidores.

Los principales elementos del modelo responden a la lógica de que las empresas no crecen aisladas, sino que forman parte de clusters. Según Porter, establece las siguientes 5 fuerzas en su modelo para el análisis externo de la empresa respecto del mercado.

Rivalidad entre competidores: Hace referencia a las empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto. El grado de rivalidad entre los competidores aumentará a medida que se eleve la cantidad de éstos, se vayan igualando en tamaño y capacidad, disminuya la demanda de productos, se reduzcan los precios, etc.

El análisis de la rivalidad entre competidores nos permite comparar nuestras estrategias o ventajas competitivas con las de otras empresas rivales y, de ese modo, saber, por ejemplo, si debemos mejorar o rediseñar nuestras estrategias.

Poder de negociación de los compradores o clientes: Se refiere a la capacidad que tienen estos para negociar a la baja los precios que les cargan las compañías en la industria, o bien, para elevar los costos de éstas al demandar una mejor calidad del producto y un mejor servicio. Al reducir los precios y elevar los costos, los poderosos compradores pueden sacar el mayor provecho de las utilidades de una industria.

En forma alternativa, cuando los compradores están en una posición débil de negociación, las empresas de una industria pueden elevar los precios

y quizás reducir sus costos bajando la calidad del producto y del servicio, e incrementando el nivel de utilidades de la industria.

Poder de negociación de los proveedores o vendedores: El poder de negociación se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores a causa del poder de que éstos disponen ya sea por su grado de concentración, por la especificidad de los insumos que proveen. Algunos factores asociados son los costos para el cambio de proveedor, el grado de diferenciación de los productos del proveedor, la presencia de productos sustitutivos, la concentración de los proveedores, la solidaridad de los empleados, la amenaza de integración.

Amenaza de nuevos entrantes: Son las presiones competitivas que se originan por la amenaza de ingreso de nuevos rivales. Algunos factores que definen ésta fuerza son la existencia de barreras de entrada, las economías de escala, las diferencias de producto en propiedad, el valor de la marca, los costos de cambio, los requerimientos de capital, el acceso a la distribución, las ventajas absolutas en costo, las ventajas en la curva de aprendizaje, las represalias esperadas, el acceso a canales de distribución y las mejoras en la tecnología.

Amenaza de sustitución de productos: Hace referencia a los productos de diferentes negocios que pueden satisfacer necesidades similares de los clientes. La existencia de sustitutos cercanos es una amenaza competitiva importante porque esto limita el precio que las compañías de una industria puede asignarle a su producto, y con ellos, la rentabilidad de la industria. Se pueden citar los siguientes factores: propensión del comprador a sustituir, los precios relativos de los productos sustitutos, el costo o facilidad de cambio del comprador, el nivel percibido de diferenciación de producto, la disponibilidad de sustitutos.

3.3. Análisis del Valor Agregado al Negocio

Según (GRUPO KAIZEN, 2007), desde mucho tiempo atrás, se viene discutiendo la calidad del Recurso Humano como el activo más apreciable de toda empresa. Y ciertamente así es, no obstante, no siempre este activo impalpable se valora de esa forma. Al ser considerado el Recurso Humano como activo, no se le deben aplicar conceptos propios de los activos físicos y financieros, tales como sujeto a depreciación, obsolescencia, deterioro y reemplazo.

El Recurso Humano es uno de los varios activos intangibles con que cuenta toda empresa, al igual que su cartera de clientes, el conocimiento, la cultura organizacional, las bases de datos, etc., los cuales solo tienen sentido en cuanto incrementan el valor de la empresa.

Kaplan y Norton desarrollan el problema de la medición de los activos intangibles (Kaplan Robert & Norton David, 1996). Los autores se cuestionan la forma que pueda tener una empresa para medir una cultura empresarial que permita a los empleados entender y creer en la misión, visión y valores centrales de la organización. La medición del retorno sobre la inversión en la administración del conocimiento o una nueva base de datos de clientes. El problema va más allá de tan sólo contar con una medición, lo importante es conocer como los activos intangibles impactan en los estados financieros, lo cual hasta hoy es prácticamente imposible.

No hay forma de contabilizar el valor de las habilidades de los empleados, la capacidad de los programas informáticos, la cultura organizacional, de la misma forma en que muchas compañías miden sus activos tangibles. Kaplan dice, que a diferencia de los activos financieros y físicos, los activos intangibles son difíciles de imitar por los competidores, lo cual los convierte en una poderosa fuente sostenible de ventaja competitiva.

Una definición de estrategia plantea que: “La estrategia consiste en diferenciarse de la competencia porque la empresa es única en algo que es valioso para sus clientes y le es difícil de imitar”. Esa diferenciación sólo se logra por medio de los activos intangibles. Si la gerencia pudiera encontrar una forma de estimar el valor de sus activos intangibles y la forma en cómo ellos contribuyen a lograr esa diferenciación valiosa para sus clientes, podrían medir y administrar más fácil y acertadamente, la posición competitiva de sus empresas. A diferencia de los activos financieros, los activos intangibles significan cosas totalmente diferentes para distintas personas.

Una fuerza laboral con un fuerte sentido de servicio y satisfacción al cliente es más crítica para una empresa comercializadora que para una empresa de manufactura. Kaplan y Norton afirman que tanto los activos tangibles como los intangibles no crean valor por sí mismos.

Necesitan ser combinados con otros activos. La inversión en tecnología, por ejemplo, tiene poco valor a menos que sea complementado con el entrenamiento del recurso humano y un programa de incentivos. Y en sentido contrario, muchos programas de entrenamiento al personal tienen poco valor, a menos que sean complementados con moderna tecnología. Si la capacitación que se brinda no contribuye al logro de la estrategia, difícilmente la empresa mejorará su posición competitiva. Repetir lo mismo no llevará a obtener resultados distintos. La mejora en los activos intangibles no se refleja de igual manera como cuando una empresa compra nueva maquinaria de producción, lo que pronto se ve reflejado en las ventas y en los beneficios, el impacto en los estados financieros de los nuevos activos tangibles es inmediato.

El valor de los activos intangibles depende en gran medida del contexto de la estrategia que la empresa está buscando, pero dadas sus características se hace difícil valorar como éstos agregan valor a la empresa. Si una empresa costarricense como Pali o bien una internacional

como Mc Donald's que aparentemente siguen una estrategia de bajo costo, si se enfocan en programas como Seis Sigma, esto contribuye concretamente a sus estrategias porque ésta filosofía predica el mejoramiento continuo de sus procesos, lo cual contribuye a su estrategia de excelencia operacional. Por otra parte si la estrategia es ofrecer al cliente soluciones integradas como lo hacen los bancos, que tienen una oferta completa de productos financieros a través de su plataforma de servicio, requiere de empleados que establezcan y mantengan relaciones de largo plazo con sus clientes, éstos son los que se conocen como "ejecutivos de cuenta". "Una organización no puede asignar valor financiero significativo a un activo intangible como "una fuerza laboral motivada y preparada" en el vacío, porque su valor se deriva solamente en el contexto de su estrategia".

Lo que la empresa puede medir, sin embargo es si su fuerza de trabajo esta apropiadamente entrenada y motivada para alcanzar una meta particular. Este es un buen argumento para todas aquellas empresas, que se matriculan con cualquier nueva técnica, o filosofía gerencial que aparece en el mercado.

En conclusión, la única forma de medir el valor de los activos intangibles es definiendo la relación que tengan con la estrategia de la empresa. "Si la empresa tiene una buena estrategia y si los activos intangibles están alineados con esa estrategia, entonces los activos crean valor para la organización".

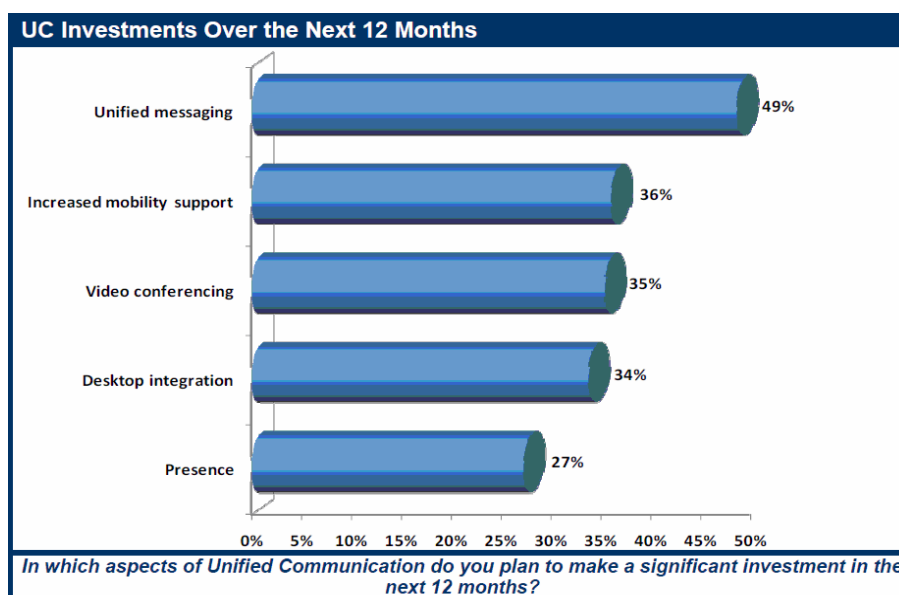
Esto se logra en la definición de la hipótesis estratégica y en el planteamiento del mapa estratégico. Si los activos no están alineados con la estrategia o si la estrategia es débil, los activos intangibles crearan poco valor. (Kaplan & Norton, 2004)

3.4. La Convergencia de las Comunicaciones como una Tendencia Estratégica

La integración de los distintos medios de comunicación utilizados en los procesos de negocio permite lograr una mejora sustancial. El incremento de la productividad en el ambiente corporativo es clave para mejorar la competitividad, lo cual podría obtenerse en las organizaciones mediante la incorporación eficiente de las UC.

A las formas tradicionales de comunicación como la telefonía fija, fax y correo electrónico se van sumando una cantidad de alternativas y dispositivos de comunicación cada vez más innovadoras (smartphone y tablets pc con soluciones de movilidad, redes sociales, IM, mensajes de texto, video conferencias, etc). Según observamos en los estudios de Webtorials (Gráfico 10) existe un fuerte tendencia de inversión dentro de las empresas de servicios para la implementación de las distintas aplicaciones de UC.

El objetivo es que las compañías mejoren la productividad, permitiendo a los empleados comunicarse en cualquier momento y desde cualquier lugar, cualquiera sea el dispositivo o sistema que utilicen siempre que tengan conexión a internet.



Gráfica 4: Previsiones de inversión en UC para 2012. Fuente: webtorials.com

Esta nueva tecnología de UC está siendo incorporada por muchas compañías para mejorar sus procesos de negocio además de consolidar la tendencia a la movilidad de los trabajadores como una ventaja para la fuerza laboral.

Este mismo concepto se está extendiendo a los clientes y por lo tanto las empresas se ven motivadas a implementar servicios de comunicaciones innovadores para mejorar la eficiencia del servicio a los clientes y la competitividad empresarial.

Indudablemente una de las reglas de juego para obtener un diferenciador y una ventaja competitiva sostenida en el mundo de los negocios de hoy se llama colaboración. Para ello se utilizan todos los canales de comunicación disponibles integrados en una única plataforma de comunicaciones que redefine la manera en la que se llevan a cabo los procesos de negocio actuales con el objetivo de acelerar los procesos.

La demanda por soluciones de movilidad se está volviendo el foco principal para adoptar soluciones de UC. Consultoras estiman que este mercado incrementará las ventas un 30% en los próximos 2 años, principalmente aplicaciones de videoconferencia y colaboración.

Definitivamente se observa en las compañías una marcada tendencia a potenciar los canales de comunicaciones en los procesos de cara al cliente tales como servicio, cobranzas y ventas, para mejorar el valor que ofrece el canal de comunicación.

Generalmente uno de los factores más influyentes para que una compañía haga reingeniería de procesos es el surgimiento de una tecnología emergente y altamente habilitadora. Las UC responden a la necesidad de una plataforma común para manejar las diferentes alternativas de

comunicación ya sean entre sus empleados y/o con los clientes externos.

En ese sentido algunas propuestas de valor van todavía más allá de la identificación de ésta como nuevo integrador a la sigla UC y la definen como UC2 (Unified Communications and Collaboration). Según las consideraciones de un importante desarrollador de tecnología (IBM, 2008) vemos que el desafío está en superar las tradicionales fronteras impuestas para las rutinas del trabajo logrando estructuras más planas y equipos más dinámicos para un moderno marco corporativo mucho más colaborativo que el actual.

Las consideraciones anteriores adquieren aún mayor significancia cuando el que lo sustenta es una de las empresas con más historia en el mercado de las comunicaciones de sistemas. Ha experimentado una fortísima reconversión de su modelo de negocio al dejar de ser una empresa cuyo fuerte era la venta de productos (pcs y mainframe) para basarse en la venta de servicios y continuar manteniendo su liderazgo.

3.5. El Mercado de UC y su Dinámica Competitiva.

Finalizada la etapa de investigación en la cual se valoraron los beneficios que dicha solución incorpora a la empresa, llega el momento de seleccionar un proveedor en el mercado.

Para el análisis del mercado de proveedores de comunicaciones unificadas de forma que nos permita tomar la decisión más adecuada, haremos uso de la herramienta de las 5 fuerzas (Porter, 1980). En este análisis se ponen de manifiesto los principales jugadores como proveedores y clientes, sus rivalidades, amenazas de sustitución y nuevos entrantes.

Un elemento común entre ellos es el fuerte posicionamiento de la marca que tienen en el mercado. Remontándonos sólo un par de años atrás se

podía leer en los informes de mercado (Hansen, 2010) que los líderes del segmento eran las empresas tradicionalmente ligadas con el servicio telefónico como Ericsson y Lucent que aprovechaban esta ventaja competitiva.

Se observa que las empresas que vienen integrando desde el lado de las aplicaciones (Microsoft, IBM) ceden posiciones a las del lado de la tecnología de redes (Avaya, Cisco). Según el informe bianual de la firma Infonetics Research, el mercado mundial de comunicaciones unificadas, que combina las plataformas de mensajería unificada y clientes de software de comunicaciones, el pasado año 2010 se elevó a 523,4 millones de dólares, con un crecimiento de las ventas a nivel mundial de un 47 %.

Hace menos de una década atrás solamente se hablaba de VoIP (voz x ip), es decir que sólo se enfocaba la transmisión del servicio de voz como un servicio de datos utilizando las redes de internet. En esa primera etapa de la convergencia los operadores se encontraban segmentados en distintos mercados.



Gráfica 5: Clasificación de proveedores de tecnologías de UC. Fuente: elaboración propia

Uno de los primeros en innovar dentro del mercado de VoIP fue Motorola, que simplemente se mostró como un sustituto a la telefonía tradicional digitalizada como un driver para lograr baja de costos. Dentro de su estrategia no hubo desarrollo de un ataque envolvente con empaquetamiento de servicios para continuar ganando cuota de mercado,

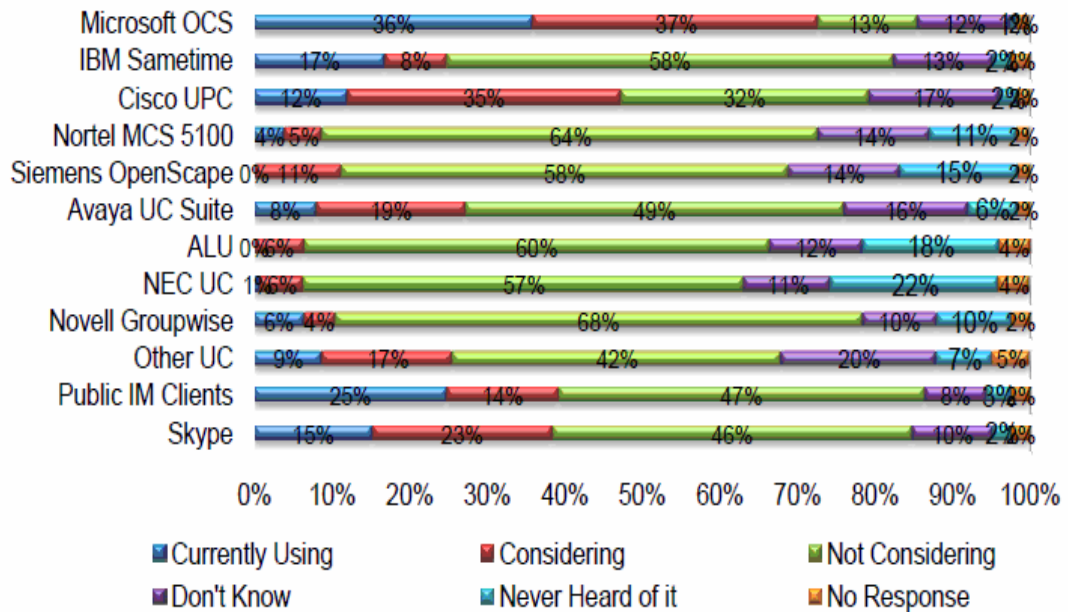
lo que la llevó en menos de una década a quedar fuera del cuadro de los más importantes jugadores.

La convergencia de la tecnología (voz, video, aplicaciones de mensajería) es una tendencia estratégica que trasciende los límites tradicionales haciendo que en la relación entre los distintos players existan alianzas, fusiones y adquisiciones, de manera de incorporar más rápidamente el conocimiento necesario sobre las distintas ramas demostrando un gran poder económico y de oportunidad según el caso. Como ejemplo de adquisición podemos citar:

- La compra de Nortel por parte de Avaya en Julio de 2009 por U\$ 475 Millones.
- La compra de Tandberg (empresa noruega líder mundial en soluciones de video) por parte de Cisco (líder mundial en soluciones de internetworking) finalizada en Abril de 2010 en U\$3.300 millones.
- La más reciente fue la compra de Skype (soluciones voz x ip) por parte de Microsoft en Mayo de 2011 en U\$8.500 millones.

Según la consultora internacional IDC, en los próximos cinco años se seguirán produciendo fusiones y compras dentro del segmento de UC como respuesta a los altos niveles competitivos entre los fabricantes dominantes y la necesidad de mejorar la interoperatividad y compatibilidad entre equipos.

Por tratarse de un mercado aún sin consolidar, existen algunos argumentos a favor de “que las comunicaciones unificadas son un conjunto de cosas que los fabricantes quieren venderles”. Se trata de una industria que está fragmentada y ningún vendedor está liderando claramente el mercado. “No hay ningún fabricante con una fuerza clara en este terreno. Siempre ganará el uso profesional de las tecnologías de consumo” según afirma Nick Jones.



Gráfica 6: Consideraciones sobre productos de UC. Fuente: Wainhouse Research. Jul2009

Comparando con los resultados de la investigación de Wainhouse Research (Gráfico 6) se observa cierta atomización de productos y abundante oferta de servicios y proveedores, típica de un mercado joven en crecimiento. Esta es una variable que deberá ser cuidadosamente analizada al momento de considerar la inversión.

Dentro del mismo sector de proveedores tenemos la solución Asterisk basada en código abierto, genéricamente denominado “open source”, que inicialmente era una opción acotada con la mayor parte de su marketshare dentro del mercado de pequeñas empresas. En los últimos tiempos vienen ganando terreno para soluciones de escala mediana. Comparando ambas tendencias resumimos a continuación sus implicancias:

	A favor	En contra
Solución propietaria Cisco, Avaya, Microsoft	Integración completa Soporte y escalabilidad	Elevado costo Alto mantenimiento
Solución abierta Asterisk	Bajo costo No requiere licencias	Acotada compatibilidad

Tabla 1: Soluciones UC propietarias y abiertas. Fuente: elaboración propia

Debido a los altos costos de inversión inicial que demanda la plataforma propietaria, muchas empresas pequeñas eligen ésta solución de código abierto por su bajo costo de mantenimiento.

3.6. Funcionalidades Desarrolladas Sobre UC

Las aplicaciones que las UC permiten son un claro de la convergencia de tecnologías. A continuación se describen a modo de ejemplo las principales aplicaciones que van a poder integrarse en un sistema de comunicaciones unificadas: movilidad, colaboración, presencia, clientes de software para PC, mensajería de voz integrada al mail, atención en línea de clientes y video conferencia.

3.6.1. Movilidad

Tras una encuesta sobre problemas en las comunicaciones internas, Forrester indica que los retrasos en los proyectos se producían muy frecuentemente a causa de la imposibilidad de contactarse rápidamente con los responsables de la toma de decisiones. Quizá lo más notable fue descubrir que en un 25 % de las empresas el trabajo en proyectos críticos se interrumpía debido a la imposibilidad de ponerse en contacto en tiempo real con los responsables de la toma de decisiones. En el caso de otro 63 % de las empresas, esto provocaba que el trabajo se ralentizara. La encuesta constató que sólo un 12 % de las empresas que respondieron podían solucionar el problema.

Dado que cada vez más gente posee varios dispositivos (ordenadores portátiles, teléfonos móviles o dispositivos de correo electrónico móviles), pasan más tiempo gestionando sus comunicaciones en varios números de teléfono, buzones de voz y cuentas de correo, lo que limita su capacidad para realizar su trabajo eficientemente.

Para resolver el reto de la movilidad, las empresas necesitan acoplar a la perfección los distintos tipos de soluciones de movilidad que los empleados utilizan con un sistema de UC integrado y seguro. Uno de los elementos básicos es el buzón de voz único, que permite unificar los mensajes en un único buzón de fácil acceso desde cualquier dispositivo.

3.6.2. Colaboración

Las aplicaciones de comunicaciones de voz, video y datos ayudan a las organizaciones a comunicarse de forma más eficaz y optimizar los procesos empresariales, obteniendo acceso al recurso adecuado en el primer intento, reduciendo los costes y maximizando los ingresos. Un componente clave de esa familia de soluciones son las herramientas de colaboración, que permiten compartir audio, video y documentos de una manera fácil y segura.

La solución integra las conferencias de voz, video y web resolviendo las necesidades de las organizaciones que buscan una sola solución y un entorno de usuario consistente para su sistema de conferencias. Esto permite lograr ahorros importantes, una mayor seguridad y una mejor experiencia del usuario.

En función del tipo de interacción que se quiera, los usuarios simplemente cambian entre aplicaciones de presencia, mensajería instantánea (IM), mensajería unificada y conferencias multimedia, sin importar dónde se encuentren o el dispositivo que usen. Estas capacidades le permitirán la implementación de experto remoto. Se trata de ofrecer

servicio especializado sobre determinados productos de atención al usuario Premium.

3.6.3. Presencia

El servicio de presencia es un componente crucial en el entorno de Comunicaciones Unificadas, ya que mantiene información acerca de la disponibilidad y capacidades de los usuarios permitiendo mejorar el proceso de comunicación, reduce el número de intentos necesarios para contactar a los posibles interlocutores así como utilizar en cada momento el método de comunicación más apto: correo electrónico, vídeo, o chat.

Su función es recoger la información de presencia del usuario (ocupado, inactivo, fuera o disponible), así como sus capacidades (soporte de voz, vídeo, mensajería instantánea y colaboración Web) y compilar los datos de cada usuario en un repositorio, al que acceden las aplicaciones y características que emplean los usuarios. Todos los usuarios pueden aplicar reglas de privacidad únicas que ayuden a garantizar que sólo las aplicaciones y los usuarios autorizados tienen acceso a la información de presencia.

Con esta funcionalidad se reducen notablemente los tiempos de atención al usuario final. Por ejemplo para aquellos casos en los cuales se requiere autorización en la operatoria diaria, sean girso en rescubierto, extensiones de tarjeta de crédito o modificaciones de límites de cuotas, el operador puede conocer anticipadamente el aprobador que se encuentra en líneas y disponible sin necesidad de reintentos fallidos ni demoras innecesarias al cliente final.

3.6.4. Clientes de Software en Lugar de un Terminal Físico

Se trata de aplicaciones con prestaciones avanzadas de softphone, clientes integrados de comunicaciones multimedia que permiten establecer una comunicación telefónica sin la necesidad de utilizar para ello un dispositivo

físico tradicional como el teléfono, sino simplemente su dispositivo personal.

Son aplicaciones soportadas por distintos sistemas operativos que proporcionan funciones avanzadas de telefonía a través del PC. Está diseñada para usuarios que necesitan un teléfono mientras están viajando, trabajando en oficinas remotas o fuera de su lugar habitual de trabajo, teniendo acceso a los mismos servicios de telefonía que cuando están en su oficina.

3.6.5. Mensajería de Voz Integrada al Mail

Permite revisar los mensajes vocales desde el PC del usuario utilizando un buzón de correo o un navegador. Ofrece funcionalidades avanzadas de asistente personal que permiten a los usuarios definir mensajes específicos o direccionar llamadas. Se implementa con una interfaz de fácil utilización que mejora la experiencia de la comunicación de los usuarios y facilita la colaboración incorporando diferentes medios: voz, video, conferencia, correo y mensajería instantánea.

Sus principales funciones son una interfaz única de gestión de comunicaciones que permite iniciar llamadas de audio y video, clic para llamar desde el directorio, crear grupos de contactos, integración de directorios corporativos, establecimiento del modo preferido de ser contactado (correo electrónico, voz, vídeo), visualización en tiempo real del estado de disponibilidad de los usuarios, mensajería instantánea, etc.

3.6.6. Atención de Clientes en Línea

Las soluciones *Contact Center* proporcionan enrutamiento de contactos basados en niveles de competencia de agentes, servicios de autoatención basados en voz, *Computer Telephony Integration* (CTI) y gestión de contactos multicanal sobre una infraestructura IP, con productos que cubren las necesidades desde pymes hasta grandes

despliegues multisitios, así como entornos de servicio hospedado o gestionado.

Permite segmentar clientes, controlar recursos y distribuye cada contacto al más apropiado para atenderlo en la empresa. El software establece un perfil de cada usuario utilizando datos relacionados (número llamado, identificación de llamada, dígitos tecleados, datos de un formulario web y la información que existe en la base de datos).

Simultáneamente, monitoriza los recursos existentes para cubrir las necesidades del cliente, incluyendo nivel de competencia y disponibilidad de los agentes, estado del IVR (interactive voice response) y la longitud de las colas de atención.

Esta combinación de cliente y datos del centro de atención se procesa usando unos procedimientos predefinidos por el administrador que representan gráficamente la política de la compañía, posibilitando que el sistema envíe cada cliente al lugar adecuado. Otras funcionalidades integradas son web chat y colaboración, gestión de correo electrónico, encolado universal, agente remoto y soporte de agente móvil y capacidades de autoservicio.

3.6.7. Teleconferencia

Es una tecnología innovadora que combina un gran número de elementos de audio, video, colaboración e interactividad para proporcionar una experiencia única de asistencia a una reunión virtual a través de la red. Está diseñada para acercar a personas, lugares y eventos importantes, tanto a nivel personal como profesional.

La solución crea un entorno de reunión cara a cara, lo que permite a los usuarios interactuar y colaborar remotamente como nunca hasta ahora. Para aportar esta experiencia, es vital disponer tanto de las últimas novedades en cuanto a audio de muy alta calidad y vídeo de alta definición

con muy poca latencia, un uso reducido del ancho de banda, y una adecuación del entorno en el que tienen lugar las reuniones. La solución puede ofrecer imágenes a tamaño real, video de alta definición (tanto a 720p como a 1.080p) y audio espacial, que hace que parezca que las voces provienen directamente de los participantes. Este escenario crea un entorno de una “sala dentro de una sala” por lo que los usuarios perciben al resto de participantes en la reunión como si estuvieran en la misma mesa aunque en realidad se encuentran en lugares remotos. Además del contacto visual directo y la latencia imperceptible, permite la comunicación en tiempo real y captar todos los comentarios, expresiones, gestos y matices de la conversación.

La solución ofrece diferentes sistemas de salas para distintas, por lo que la programación de reuniones no requiere más que enviar una invitación desde la agenda. Cuando sea la hora de la reunión, ésta se muestra en el teléfono de la sala de reuniones. Los usuarios seleccionan su reunión en la pantalla del teléfono para realizar la llamada. No es necesario llegar a la reunión con mucha antelación para asegurarse de que todo funciona. De esta forma, los asistentes pueden centrarse en el mensaje y dejar atrás los inconvenientes de una tecnología complicada.

3.7. Comparación Entre Proveedores

Las soluciones entre distintos proveedores como IBM y Microsoft están enfocada en la expansión de sus productos de software, mientras que las propuestas de Avaya, Cisco y Nortel se enfocan en una infraestructura basada en dispositivos. Como ningún vendedor dispone de todos los elementos necesarios para una solución completa una clara tendencia en el mercado es la de lograr alianzas, de allí su redefinición permanente. Ejemplos de ello es la alianza entre Microsoft y Nortel en un consorcio llamado *Innovative Communications Alliance*.

	Alcatel-Lucent	Avaya Inc.	Cisco Inc	IBM corp.
Familia de productos	OmniTouch	Avaya Aura	UC	Lotus Sametime
Características				
Integración con	Si	Si	si	Si
OS soportados	múltiples	Windows, linux	Windows, macintosh	Múltiples
Integración con software de	NC	MS Office, IBM lotus sametime	MS Office, IBM lotus sametime	MS Office
Mensajería				
Presencia	Si	Si	si	Si
Mensajería unificada	Si	Si	si	Si
Directorio corporativo Unificado	NC	Si	si	NC
Visual voice mail	No	Si	si	NC
IVR	Si	NO	si	NC
IM	Si	Si	si	Si
Telefonía				
PC SoftPhone	Si	Si	si	NC
VoIP device	Si	NC	si	Si
Conferencias				
Audio conference	Si	Si	si	Si
Web conference	Si	Si	si	Si
Video conference	Si	Si	si	Si
Estándares soportados				
SIP	Si	Si	si	Si
SOA	NC	Si	si	NC
Soporte y servicios				
Comunidad soporte	Si	NO	si	si

	Microsoft corp.	Nortel Network	ShoreTel Inc.	Siemens
Familia de productos	UC	UC	Producto exclusivo	OpenScape
Características				
Integración con	si	Si	si	Si
OS soportados	MS windows	MS windows,linux, Vxworks	MS windows , linux	Linux

Tabla 2: Comparativas de servicios de UC vs proveedores. Fuente: elaboración propia

Como vemos los servicios ofrecidos sobre la denominada plataforma UC por la mayoría de la industria si bien no podemos afirmar que resulten absolutamente estandarizados y sean exactamente los mismos para todos los desarrolladores de tecnología, vemos que la diferencias técnicas entre las plataformas son muy pocas.

3.8. Demandas de los Consumidores

Una de las demandas de los consumidores es la utilización de la UC como herramienta para la integración vertical porque disminuye los costos de transacción y aumenta la competitividad y la eficiencia. En el siguiente cuadro se detallan las tendencias que rigen la decisión de los consumidores de esta tecnología y las ofertas de los proveedores.

Productividad individual del usuario	Transformación de procesos de negocios
Reducción de tiempo de viajes Reducción del tiempo off line balance tiempo personal-laboral mejora la eficacia de comunicación unifica experiencia usuario	Acelera procesos de toma de decisión Enriquece vínculo con cliente Refuerza el posicionamiento de marca Innova: posibilita nuevos procesos Mejora: reduce tiempos

Tabla 3: Ventajas de UC desde el enfoque individual y de procesos. Fuente: elaboración propia

Otra de las demandas de los usuarios es la movilidad. Con la integración de la convergencia fijo-móvil (celular y Wi-Fi), la funcionalidad de presencia, las mejoras de la productividad y la colaboración conseguidas justificarían sobradamente las inversiones en UC.

Las ganancias en productividad y la optimización de la colaboración entre equipos son sustanciales para múltiples aplicaciones y procesos de negocio, desde los ERP a los CRM.

En el día de hoy ya no se puede entender una banco sin herramientas de comunicación colaborativas, más aún la evolución de éstas puede llevar a las compañías a un mejor nivel de productividad, eficiencia, y posibilidades hasta ahora inimaginables.

Con la difusión del protocolo de comunicación IP (Internet Protocol), que ha permitido unir cualquier ordenador del mundo y transmitir tanto datos, como voz, imágenes y TV, se presenta una nueva realidad de convergencia de medios de soporte a la actividad empresarial.

Estas utilidades, puestas al servicio de los modelos de negocio que se han revisado para su adaptación al mercado global, conforman las redes de servicios tecnológicos a las que se les solicita seguridad, capacidad para datos y video, y movilidad.

3.9. Perspectivas del Desarrollo del Mercado

De acuerdo con las conclusiones de un nuevo estudio de IDC, el mercado de comunicaciones unificadas en la región EMEA ascendió a 8.000 millones de dólares en 2010, cifra que se elevará hasta 16.600 millones en 2014.

	A favor	En contra
Servicios propios Hosteados "inhouse"	Know how interno Bajo mantenimiento Interoperabilidad	Elevado capex Lento deployment
Servicios en la nube IaaS SaaS	Rápida implementación Servicio bajo demanda Rápida adopción	Servicio inmaduro Elevado opex Baja interoperabilidad

Tabla 4: Comparativas de servicios inhouse vs en la nube. Fuente: elaboración

propia

Como vemos en la tabla 4, desde el punto de vista de la implementación de UC tenemos 2 tipos de servicios de acuerdo a cual sea la estrategia definida en función de implementar en casa la solución o contratar la infraestructura o software como si fueran un servicio, IaaS o SaaS (software as a Service).

Uno de los limitantes para la utilización de la UC como un servicio en la nube, son los recientes incidentes que han demostrado la inmadurez de la solución de cloud computing.

Dos incidentes de gran calibre sucedidos hace pocos meses atrás ilustran lo complicado que es, al menos hasta ahora, mantener en marcha un sistema en la nube. Recientemente, dos importantes servicios, la Elastic Compute Cloud de Amazon y la PlayStation Network de Sony, han sufrido apagones prolongados. A pesar de que las circunstancias de cada uno son diferentes, los detalles que las empresas han dado a conocer acerca de sus causas muestran lo delicados que los complejos sistemas en la nube pueden ser.

Uno de los jugadores más importantes en el servicio de UC brindados por cloud computing es Google que tiene previsto incrementar las prestaciones de su oferta en esta materia.

Durante el presente mes de junio de 2012, más precisamente durante la misma semana de la presentación formal escrita del presente trabajo la empresa Google está lanzando un nuevo servicio UC basado en la nube llamado Atmosphere.



Antes la productividad personal estaba circunscripta a un edificio, una compañía y una zona horaria. Ahora, la nube ha cambiado todo, incluida la manera en la que pensamos el trabajo y cómo colaboramos, creamos y

administramos. Las compañías actuales están conectando a la perfección personas e información de diferentes lugares, horarios e idiomas.

Según ha comentado Rishi Chandra, product manager de Google Apps, la compañía está preparando la primera actualización de una larga serie de actualizaciones que incluirán un sistema de videoconferencia multiusuario. Dicho sistema saldrá al mercado en breve, el resto del plan se llevará a cabo en los siguientes 12 meses. Gmail ya dispone de un sistema de videollamada, pero “este es el primer paso de una serie mucho más amplias de características en lo relativo a chat de vídeo y voz”. Integrar videoconferencia en los servicios de la compañía como Gmail, Google Calendar, Google Docs, iGoogle, y Google Talk podría ser un gran punto a favor frente a los servicios de la competencia.

Algunos analistas creen que el servicio de telefonía por Internet Google Voice, que empieza a estar disponible para los primeros usuarios a través de invitación, así como Google Wave, un servicio de comunicaciones y colaboración gestionado anunciado para los desarrolladores, pueden suponer un problema a largo plazo para compañías como Cisco y Microsoft. Los productos de Google pueden ofrecer a los usuarios (también los profesionales) una plataforma más económica para el envío de mensajes de texto, voz y vídeo. Seguramente los próximos pasos serán incorporar UC al framework de las redes sociales. Un indicio de esto es la información reciente el gigante de Internet habría pagado alrededor de U\$S 100 millones por la compañía, que mejoró la mensajería a través del browser. El equipo de Meebo se unirá al de Google+. El camino es la búsqueda de mejores maneras de ayudar a los usuarios a compartir contenido y conectarse con otros a través de la web, tal como sucede en la vida real. La competencia sin dudas que es Microsoft con su Office 365 como servicios online de oficina hosteados en la nube.

De acuerdo con el informe 'EMEA Unified Communications Market 2009–2014 Forecast and Analysis', seguirán creciendo una tendencia que será más notable en la comunidad de pymes donde los servicios gestionados de equipamiento interno se verán impulsados por la necesidad de las empresas de aprovechar la experiencia externa y de migrar de un modelo basado en gastos de capital (capex) a otro basado en gastos operativos (opex).

Como alternativa a las primeras 2 estrategias de la tabla 5 podría surgir un nuevo entrante que resulte una amenaza, basado en la posibilidad de utilizar directamente los servicios de la alguna nueva red social para disponer dentro del ámbito corporativo.

En el mercado asiático existen otras plataformas que ven una oportunidad de negocios y ofrecen las UC como servicios. A modo de ejemplo citamos IceWarp. Se ofrece como producto sobre cloud privado, público, híbrido o propio.



Gráfica 7: Solución UC como un servicio. Fuente: IceWarp. 2012

Comunicación: para los ámbitos de la comunicación empresarial esencial a través de una plataforma única, altamente integrada, segura y compatible con los estándares.

Colaboración: los usuarios pueden crear, gestionar y compartir todos los datos personales, incluyendo contactos, calendarios, archivos. Pueden

programar las reuniones y los recursos de la empresa, listas globales de direcciones, calendario, contactos, tareas y documentos.

Seguridad: protección anti-spam y prevención de intrusiones en tiempo real.

Movilidad: la sincronización inalámbrica de correo y datos proporciona a la fuerza de trabajo una real experiencia UC mediante la centralización de información en una aplicación simple. Respecto de la implementación de UC como un servicio en la nube Bennet propone que (Bennet, 2011) la mayor parte de las implicaciones empresariales están afectadas por la Ley Metcalfe. Robert Metcalfe, formuló esta idea para describir el llamado "efecto red", es decir, que una red de comunicaciones es más valiosa cuando más gente (o dispositivos) lo utilicen.

La ley de Metcalfe dice que el valor de una red de comunicaciones aumenta en forma proporcional al cuadrado del número de usuarios del sistema (n^2). Formulada por primera vez en 1976 por Robert Metcalfe en relación con Ethernet, la ley de Metcalfe explica muchos de los efectos de red de las tecnologías y redes de comunicación, como Internet o la World Wide Web. La ley suele ilustrarse con el ejemplo de aparatos de fax: una única máquina de fax es inútil, pero su valor se incrementa con el número total de máquinas de fax de la red, debido a que aumenta el número de personas con las que se puede comunicar. Ha habido posteriores revisiones, esa Ley de Metcalfe exagera el beneficio. Dado que un usuario no puede conectarse con él mismo, el cálculo se reduce a:

$$\frac{n(n-1)}{2}$$

Siendo "n" el número de usuarios o dispositivos en la red. Sin embargo, si n es un número muy grande (por ejemplo 10.000.000), esto no quiere decir que cada uno tiene contactos 10m, pero se hace más probable que todos los contactos están incluidos en el 10m. Aquí es donde la teoría de la red mejora la Ley de Metcalfe.

Es evidente que la Ley de Metcalfe y la teoría de la red han predicho el desarrollo de la Internet, y sus diversos servicios, incluyendo correo electrónico y mensajería instantánea, así como los servicios de redes sociales como Facebook y Twitter. La adopción de la UC también está sujeta a la Ley de Metcalfe y su teoría de redes.

Por otro lado, las modalidades de la UC más innovadoras, como la colaboración e intercambio de datos de la aplicación están sujetos a los aspectos más negativos del efecto de red, ya que no existen estándares de la industria. Incluso entre los vendedores que ofrecen características similares, estos servicios no son compatibles y por lo tanto, la utilidad de los clientes de estas características es limitada.

Otra amenaza para el desarrollo del mercado está en la denominada social media. Las redes sociales tienden a establecer la dirección de lo que la gente espera del software social empresarial, y hasta la fecha no han asignado un gran papel a la voz o al video.

En ese sentido, el CIO de Jive Software, Matt Tucker (Carr, 2011) afirma que: “es notable el escaso progreso que han hecho las UC durante los últimos 10 años, las redes sociales empresariales son adoptadas a mucha mayor rapidez que las UC”.

Es de comprobación cotidiana que las aplicaciones sociales crecen y se desarrollan a velocidades comparativamente superior a las de las soluciones corporativas. Es una posibilidad que las UC se alimenten de estos modelos para evolucionar y fortalecerse o terminarán desapareciendo a manos de las redes sociales empresariales.

CAPITULO 4

EL NEGOCIO BANCARIO

4.1. Modelo Tradicional Bancario

Podemos definir al modelo de negocios de un banco como una empresa que recibe fondos de los depositantes y los presta a otras personas o entidades. Esta función es realizada también otros intermediarios financieros; pero sólo los depósitos recibidos por los bancos se emplean como medios de pago.

Los bancos rinden un servicio al público y por ello deben cuidar su liquidez, su rentabilidad y su solvencia. La liquidez es su capacidad para convertir los depósitos en dinero a pedido de los clientes. La rentabilidad viene exigida por sus propietarios: el servicio prestado por los bancos les debe permitir obtener un beneficio. La solvencia exige que los bancos tengan más disponibilidad de recursos de los que adeudan.

Una de las herramientas utilizadas para la descripción de su situación patrimonial es el balance del banco, por un lado sus bienes o derechos y sus deudas por otro, para un determinado momento de tiempo. En el pasivo aparecen las deudas del banco que son sus fuentes de financiación, es decir, los depositantes y los préstamos recibidos del BCE (redescuentos) o de otros bancos del país y del exterior.

Los depósitos los recibe del público. Los préstamos del banco central se conocen como redescuentos. Los fondos propios son la suma del capital aportado por los accionistas más los beneficios acumulados que no se distribuyeron pero que son de su propiedad.

En el activo figuran los usos de los recursos recibidos, es decir, el destino que se le ha dado indicando dónde han invertido. Las reservas son el efectivo en caja y depósitos en el BCE.

El negocio del banco procede de prestar los fondos que recibe. Sus ingresos resultan principalmente de los intereses que cobra por los créditos y préstamos concedidos.

Sus costos son los intereses pagados por los fondos percibidos (depósitos y préstamos del banco central) y los gastos de intermediación (amortizaciones, sueldos y salarios, y demás costos de gestión). La diferencia entre ingresos y costos da lugar a sus beneficios.

Una de las mayores preocupaciones de los bancos es disponer de una cantidad importante de depósitos los más barato posibles para poder prestarlos a tasas de interés lo más altas posibles, a dicha diferencia se la denomina spread.

Uno podría pensar que para maximizar los beneficios el banco podría prestar todo el dinero del que disponga. Esto no es correcto. Una de la gran cantidad de regulaciones es la disposición del BCE que obliga a los bancos de disponer de reservas para atender potenciales retiros de depósitos de sus clientes.



Operaciones pasivas: el banco capta el dinero necesario para la atención de su actividad (paga interés): cuenta corriente, cajas de ahorro, plazos fijos.

Operaciones activas: permiten colocar recursos en el mercado (cobra interés): adelanto en cuenta corriente, préstamos hipotecarios, personales, prendarios, para capital de trabajo, para el agro, descuentos de cheques, de tarjetas de crédito, prefinanciación de exportaciones. Operaciones de servicio: son los servicios bancarios cada día más importantes para la banca comercial: tarjetas de crédito, de débito, fondos de inversión, cajeros automáticos, pago de sueldos, pago a proveedores, banca telefónica, seguros, transferencias.

4.2 La Transformación del Negocio Bancario

Actualmente el negocio bancario está viviendo una situación de profunda transformación ya que casi todo el fundamento de su propia actividad está cambiando.

Consecuentemente con este cambio, los bancos se van diversificando en productos, mercados y servicios. Para esto desarrollan canales alternativos de distribución, adoptan nuevos sistemas de gestión y formulan una estrategia en un entorno de creciente competitividad. Tradicionalmente las tres funciones principales de la banca fueron:

1. Intermediación financiera: entre ahorristas y prestatarios La producción de un complejo conjunto de servicios, entre los que se destacan cobros y pagos, además de la asesoría económica a sus clientes, sean individuos o empresas
2. Derivadamente la banca surge como canalizadora de la política monetaria del país ya que el banco central, a través del sistema de encajes y efectivos mínimos, involucra a la banca privada y a otras instituciones financieras en el control de las variables monetarias como cantidad de dinero y tasas de interés.
3. Sin embargo en muchos países, y nuestro país no es una excepción, la banca está progresivamente abandonando su negocio tradicional de captación de depósitos para convertirse en una banca de servicios integrales para un cliente sofisticado que

exige eficiencia en la operatoria transaccional, atención y asesoramiento especializado.

Entre los distintos modelos de banca encontramos:

La banca universal: este modelo es el más extendido y abarca todos los aspectos del negocio bancario y sigue una estrategia global. Busca diversificarse en productos e incrementar su base de clientes para ganar volumen en la cuota de mercado. La principal característica crítica de que es objeto está en la universalidad con un elevado costo operativo.

La banca especializada: se trata de una opción cada vez más extendida, sobre todo en regiones geográficas con un sistema bancario de gran cantidad de entidades. Puede traducirse en una especialización según segmentos de clientela, zonas geográficas, productos y servicios. En este caso debe tenerse en cuenta que la ventaja competitiva no resulta de un producto financiero en particular. Al no ser patentables resultan fácilmente copiables y no es sostenible en el tiempo. Uno de los elementos de diferenciación se realiza mediante una esmerada y personalizada calidad de atención al cliente.

Según otra clasificación podemos distinguir a la banca mayorista de la tradicional banca comercial o minorista. Mientras la primera se dirige a grandes empresas y al sector público, realizando pocas operaciones de gran volumen cobrando comisiones por un servicio específico y profesionalizado, la otra se caracteriza fundamentalmente por dedicarse a particulares: familias, comercios y pymes. Su operatoria es enorme pero de menor tamaño, con numerosos clientes dispersos, por lo que su negocio debe estar apoyado por una extensa y amplia red de sucursales.

4.3 El Sistema Financiero Moderno

Actualmente el management bancario se encuentra en un período de incertidumbre. La tendencia actual se caracteriza por la estrechez en los márgenes de intermediación.

Esto obliga a la reducción de gastos, mejorar la gestión y rentabilizar el esfuerzo. En este sistema financiero moderno las funciones bancarias tradicionales necesitan incorporar nuevas características dentro de un mercado de competitividad creciente:

- La banca proporciona liquidez a las empresas. Así las instituciones bancarias acumulan información sobre las actividades de empresas no financieras.
- Un management más competente, más flexible y profesional.
- Sistemas de información y comunicación más rápidos y consolidados
- Un liderazgo corporativo que genere un entorno donde el riesgo y la rentabilidad resulten adecuadamente equilibrados.

Ante estas nuevas características del mercado, es imprescindible que toda empresa bancaria ofrezca respuesta al reto competitivo para afrontar las amenazas y aprovechar las oportunidades que el nuevo escenario ofrece.

4.4 Los Factores Clave del Negocio Bancario

Para poder identificar los principales drivers de utilizados al momento de medir el valor es importante reconocer los más importantes, para ello nos basamos en el trabajo de campo y en el estudio de (Gomez Ceballos, 2007).

4.4.1 El Aporte de las Tecnologías de la Información

Otra de las claves del éxito donde las entidades financieras invierten fuertemente es su plataforma tecnológica. Según (Empresáte, 2010) indica que, la posibilidad de clasificar, disponer y transformar información relevante en tiempo real, para la oportuna toma de decisiones gerenciales puede marcar la diferencia entre captar “el cliente del año” o “al moroso del siglo”.

Esta variable permite la interacción de manera efectiva con la cartera de clientes. Es una propuesta valorada con más énfasis a medida que la tecnología evoluciona más rápidamente. (Empresáte, 2010) además señala que, las tomas de decisiones a destiempo ofrece ventajas a sus competidores. El esfuerzo de inversión en tecnología debe procurar en última petición una mayor satisfacción en el servicio prestado al cliente y al menor costo posible, conseguir la fidelidad de clientes, mediante negocios interactivos, incluyentes, de alto contacto y que no soliciten precisamente la presencia del cliente en puntos de filiales y sucursales.

4.4.2 El servicio al cliente como herramienta de diferenciación

Otro de los comunes denominadores que se pudo comprobar con el trabajo de campo a partir de las entrevistas es el esfuerzo en enfocarse en una excelente calidad de servicio al cliente.

Por ese camino se abrirá paso a relaciones recíprocamente beneficiosas entre el banco y cada uno de los usuarios de nuestros productos y servicios. Mediante propuestas de valor enfocadas en el eficiente uso de la información relevante, indistintamente del canal utilizado, se desarrollarán respuestas eficaces para el cliente y estándares preestablecidos de calidad en la atención, haciendo imprescindible plasmar la mirada hacia clientes leales y valiosos, sin menoscabo del resto de la clientela, exigiendo de nuestros directivos y gerentes estrategias acordes a un proceso vinculado a las mejores prácticas de negocio. Según la mayoría de los analistas y todos los entrevistados coincidieron en que la posibilidad de prestar un servicio de óptima calidad, especialmente en un mercado donde existen altos niveles de homogeneidad de productos, marcará la diferencia respecto a la competencia.

4.4.3 Los Recursos más Importantes en la Banca

Otro elemento a tomar en cuenta como clave del éxito es el talento humano. Se requieren instituciones más humanas para con nuestras “pequeñas comunidades internas”. Las personas que trabajan en las empresas de

servicios en general y en los bancos en particular, son los primeros clientes internos y se consideran auténticos pilares operativos, protagonistas del cambio, portavoces de “la experiencia de satisfacción”. Los empleados aspiran a un ambiente de trabajo saludable y grato, satisfacción personal y profesional, sana convivencia, trato equitativo, reconocimiento al esfuerzo y al logro y participación en las decisiones. Combinar todos estos elementos requiere de dos recetas básicas para nuestros directores y gerentes de la banca nacional: Cambio e Innovación.

Los analistas sugieren establecer los mecanismos necesarios para dotar a los colaboradores del poder suficiente para negociar en entornos cada vez más competitivos y exigentes. Se requiere de renovadas estrategias para captar, capacitar y motivar a nuestra gente a interactuar con el cliente. Sabiendo que en nuestras filas contamos previamente con colaboradores de alta capacidad y una renovada cultura de servicio.

4.4.4 La Presencia Territorial

Poseer la mayor cantidad de agencias y sucursales no necesariamente conlleva a la obtención de amplios márgenes de ganancias; al menos que su ubicación geográfica obedezca a planes de expansión minuciosamente concebidos y estrategias locales acordes a las oportunidades que brinde cada territorio. Es determinante que las agencias deban estar orientadas a cubrir necesidades del mercado, trabajando como unidades auto sustentables; siendo esta dependencia un referente local de la institución, la cual integra y coordina todos los productos y servicios hacia nuestros clientes, siendo estas funciones básicas a su vez, armonizadas con las demás actividades del banco, a fin de alcanzar el objetivo de producir negocios viables, sustentables y beneficiosos en el largo plazo.

4.5. Características de los Primeros Bancos Privados y Cooperativas en Ecuador

A fin de poder evaluar la evolución y constitución de los mayores bancos privados rankeados por su nivel de activos se describen a continuación las

características de los más representativos según SBS (Superintendencia de Banco y Seguros).

Banco Pichincha

Integra una amplia red de servicios financieros nacionales e internacionales que brinda el Grupo Pichincha. Las capacidades nacionales e internacionales han llevado a Pichincha a ocupar también una posición de liderazgo en Ecuador y Latinoamérica.

Pichincha es el banco más grande del Ecuador con 29% de los activos del sistema al finalizar junio el 2012. Fundado en 1906, el grupo ofrece una amplia gama de servicios para clientes corporativos, media empresa, y clientes minoristas. Pichincha es controlado de cerca por su principal accionista Doctor Fidel Egas Grijalva quien posee el 61% de las acciones de la compañía, la entidad cuenta con 307 sucursales, casi 1,8 millones de clientes, entre los factores que determinan su posición están su crecimiento de 19,5% en el volumen de activos, el 17,4% en la captación de depósitos y el 18,7% en la colocación de créditos.

Banco Pacifico

Se ha destacado por la rotación de activos, es decir genero más ingresos por cada dólar de activo. Puede ser porque su cartera de crédito es menos morosa, porque tiene inversiones que le restan más o porque la tecnología es más demandada, tiene un patrimonio superior a los \$440 millones con un indicador de solvencia del 13,20% por encima del valor requerido que es el 9% como presidente ejecutivo tenemos al Dr. Efraín Vieira

Banco Guayaquil

Tiene una red de servicios más grande del país con 4.875 puntos de atención, distribuidos en 206 oficinas 822 atm, 3.847 banco del barrio en 214 ciudades del país y 1 en el exterior, tiene en activos \$3,968 millones lo que representa una participación en el mercado del 12.11%

Banco Solidario

Primer banco en Ecuador con una Misión Social contribuyendo a reducir la pobreza y a mejorar la calidad de vida de los segmentos menos favorecidos a través de la satisfacción de sus necesidades , con productos y servicios financieros , de calidad e innovadores , líder en el mercado microcrédito , activos \$777 millones y 409 mil cliente

Cooperativa Juventud Ecuatoriana Progresista JEP

Tiene de existencia 42 años en el mercado ,con más de 500.000 mil socios dueños de la cooperativa, en el año 2007 fue calificada como la cooperativa más grande en el Ecuador, con 41 agencia a nivel país , en activos posee más de \$712 millones. Su Gerente General el Eco. Floresmilo Alvear como primer representante

La siguiente tabla ilustra con el único objetivo de reconocer su nivel de participación en el mercado. Las variables son parcializadas que no vienen al caso de estudio.

BANCOS	MILES USD \$	% DEL TOTAL	RANKING
PICHINCHA	9,717,934	29.67%	1
PACIFICO	3,977,865	12.14%	2
GUAYAQUIL	3,967,569	12.11%	3
PRODUBANCO	3,213,395	9.81%	4
BOLIVARIANO	2,642,112	8.07%	5
INTERNACIONAL	2,549,111	7.78%	6
AUSTRO	1,326,975	4.05%	7
SOLIDARIO	874,843	2.67%	8
PROMERICA	835,752	2.55%	9
CITIBANK	823,411	2.51%	10
10 PRIMEROS BANCOS	29,928,967	91.37%	
TOTAL SISTEMA	32,754,684	100.00%	

Activos + Contingentes
Al 30 de Septiembre de 2013

Tabla 5: Ranking de bancos del mercado ecuatoriano. (Dic 2013) Fuente: Bco.Gye

4.6. Tendencias de la Banca Futura

Predecir cómo será la banca en los próximos años requiere de un profundo conocimiento de los factores que la condicionan y una sobrada capacidad para anticipar las estrategias que seguirán las distintas

entidades en un intento por mantener su cuota de mercado como objetivo de mínima dentro de este contexto internacional de crisis.

En un entorno que se presenta cada vez más libre e internacionalmente más integrado es de esperar un sensible aumento de la competencia entre bancos de distintas nacionalidades, entre el grupo de entidades bancarias y el resto de los intermediarios (medios de pago) y todos ellos con empresas procedentes de otros sectores (empresas de ventas por menor o Google)

Los beneficiarios inmediatos de este clima de rivalidad serán los consumidores debido a la reducción de costos financieros y al abanico de productos capaz de satisfacerlos.

Esta visión del futuro puede venir a producir una reestructuración en la industria financiera donde sobrevivirán las instituciones más eficientes y desaparecerán las que no hayan sido capaces de adaptarse a las nuevas condiciones de competitividad.

Algunas de las tendencias que podemos intuir como resultado de la investigación se ponen de manifiesto a continuación.

4.6.1 Mi Banco en mi Red Social

Como se observó a partir de las entrevistas, los bancos locales ya tienen algún tipo de presencia en las redes sociales. Si bien es cierto que algunas instituciones lo utilizan sólo para temas corporativos, otras ya lo están como una herramienta de comunicación con el cliente. Pero aún así, todavía no han existido una interacción entre las redes sociales y las distintas plataformas de implementación que puedan tener los bancos para las UC. Es de esperar que no muy lejos en el tiempo se ven obligados por sus clientes a ofrecer, primero algún tipo de asesoramiento online y luego avancen sobre la posibilidad concreta de poder transaccionar directamente desde esas plataformas.

En un informe de (AMERICA ECONOMÍA, 2011) sobre el contenido; Mi banco en Facebook, , la directora de Investigación en Bancos y Servicios de Inversión de la consultora Gartner, Kristin Moyer dice; *“El 20% de los servicios en línea de los bancos serán ofrecidos mediante plataformas sociales”*. Esto implica la posibilidad de realizar consultas u obtener automáticamente la información en alguna de estas cuentas. El blog electrónico de (Moro, 2011), señala que, un beneficio que no se ajusta al usuario, va más allá de manejar cuentas en Twitter o Facebook. Se trata de herramientas analíticas para forjar comprensión de negocios. Se conoce que existe información muy valiosa en las redes sociales que a los bancos les cuesta mucho manejar manualmente, por lo tanto el reto está en cómo automatizarlo cada vez más.

4.6.2 Quioscos Bancarios

(AMERICA ECONOMÍA, 2011) Sobre el tema quioscos bancarios, explica que estos componentes, son una de las opciones más provechosas para extender la rapidez de atención. Al respecto Daniel Garzón, miembro del Comité Latinoamericano de Automatización Bancaria de la Federación Latinoamericana de Bancos, y jefe de Tecnología e Infraestructura del CITIBANK de Colombia, señala que *“Serán terminales de servicios full, donde el cliente podrá encontrar el 95% de los servicios en aparatos sin necesidad de una atención de una persona física presente en ese sitio, pero operados en vivo por tele asistentes en alta definición”*, . Una de las opciones más notables en este apartado es el Surface, una especie de pantalla en forma de mesa, diseñada por Microsoft, que tiene un computador dentro con tecnología táctil, según explica Roberto Icasuriaga, director de Negocios Microsoft Chile.

4.6.3 Transaccionalidad desde Teléfonos Inteligentes y Tablets

(AMERICA ECONOMÍA, 2011) y (Moro, 2011) indican que los teléfonos inteligentes (*Smartphone*) y las *tablets* aportarán al mundo bancario de muchas formas, pero una de las más significativas son las Plataformas

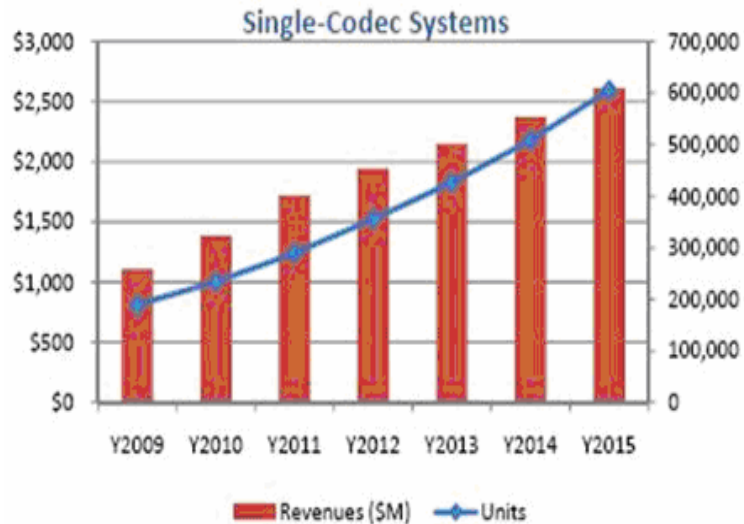
Abiertas de Desarrollo Bancario (ODBP, por sus siglas en inglés *Open Developer Banking Platform*). Según (Moyer, 2012) estos escenarios admiten la creación de aplicaciones determinadas para el medio bancario, proporcionando, por ejemplo, los procesos de entrega de dinero, manejo de cuentas y obligaciones de información automatizadas. Pueden ser usadas por cualquier desarrollador, por lo que la variedad de aplicaciones posibles y sus funciones son incalculables. En 2016 habrá 134 millones de dispositivos conectados en red, frente a 90 millones en 2011. Ecuador tendrá 3,1 dispositivos de red conectados, frente a la Argentina con 4,1 en 2011.

4.6.4 Videoconferencias

En realidad no se trata de una tecnología nueva, pero existen varios desarrollos para integrarla a la comunicación frecuente entre el banco y sus clientes. Uno de los principales impulsores serán las tablets, ya que la mayoría cuenta con cámara integrada que permite una interacción directa en alta calidad.

Recientemente Wainhouse Research, la investigación líder en el mercado y la empresa de análisis para la industria de la comunicación visual, ha publicado su informe anual "terminales de videoconferencia para empresas y Previsión Productos Infraestructura". Este informe calcula el tamaño del mercado y le da un pronóstico de cinco años para el mercado de la videoconferencia.

El mercado se espera que siga creciendo aún más rápidamente en los próximos años, la venta de 600.000 puntos finales del año 2015. Un informe reciente de Giga Om Lisa Pierce cita a un examen de la industria que se estima que el crecimiento acumulado del mercado mundial de servicios de video, entre 2009 y 2014 un 42 %.



Gráfica 8: Previsiones de ventas de equipos de video. Fuente: Wainhouse Research. 2012

Actualmente se están cuestionando la utilidad de las reuniones presenciales. Su costo en tiempo de desplazamiento, dinero y productividad ha llevado a varias organizaciones a replantearse. De hecho, un estudio de Infonetics apunta que el negocio de videoconferencia y telepresencia moverá más de 5.000 millones de dólares en el año 2015, frente a los 2.200 millones de dólares generados durante el pasado ejercicio.

Si tenemos en cuenta que el lenguaje corporal representa el 55% de la comunicación interpersonal, es fácil deducir que tiene una gran importancia en cualquier reunión, particularmente cuando los participantes se conocen entre sí. La posibilidad de leer el lenguaje corporal de nuestro interlocutor permite optimizar el proceso de comunicación.

Esa es precisamente una de las ventajas de la videoconferencia. Y si además utilizamos un servicio totalmente gestionado, que nos permite alquilar puntos de acceso bajo demanda y disponer de un servicio de conserjería que coordine los extremos, monitorice la calidad y permita incluso grabar las sesiones para poder visualizarlas luego.

Con la adopción de este tipo de tecnologías, los viajes corporativos se reducirán de forma considerable, además mejorará la colaboración entre profesionales de la misma empresa ubicados en oficinas distantes y se establecerán relaciones más sólidas con clientes, proveedores y partners, señalan los expertos. A modo de ejemplo, basta señalar que Cisco pronostica que el 90% del tráfico en Internet estará basado en vídeo en el año 2014 y que la colaboración online corporativa jugará un papel decisivo en este marco.

4.6.5. Computación Sensible al Contexto

También denominada CAC por sus siglas en inglés (Context Aware Computing). Suponga que usted está en una tienda de electrodomésticos. Gracias a tecnologías como el GPS, el banco podría hacerle llegar ofertas de financiamiento específicas para este tipo de productos. En la misma línea se ubica el Banking TV. Según Daniel Garzón, “la TV cerrada o abierta será un canal más de los bancos. Recibirá información y podrá hacer transacciones”. Por ejemplo, en función de la programación, el banco, mediante inteligencia de negocios, ofrecerá la compra de una revista especializada en el tema, cargada a la tarjeta de crédito. “Todo eso aparece de forma automática, como un pop-up en el televisor”.

CAPITULO 5

FACTORES CLAVE PARA CONSIDERAR EL VALOR DE UC AL NEGOCIO BANCARIO

Los factores clave al momento de considerar el valor que esta plataforma puede agregar se evalúan en función de la alineación con la estrategia corporativa. Los bancos preparan sus objetivos macro para lograr crecer en cuota de mercado y mejorar su rentabilidad. Para ello no pueden descuidar su capacidad de articular esfuerzos para mejorar la calidad de atención al cliente. Esto demanda una adecuada innovación en procesos que les permita adaptarse rápidamente a los cambios que se producen en el cliente y en el mercado

5.1. Las Comunicaciones Unificadas como Ventaja Competitiva

Según el estudio de webtorial los principales motivos para optar a favor de la inversión de la tecnología UC responden a distintos factores.

Todas ellas conducen directamente a nuestro cliente final quien será el usuario de la plataforma. Es imprescindible que el usuario reconozca y experimente las ventajas que UC agrega a su día a día, que resumimos:

- Inmediatez en resolución de tareas (múltiples medios de contacto)
- Colaboración en tiempo real (Gente e información a un click de distancia (versatilidad) integración en aplicaciones de negocio)
- Acceso desde dispositivos móviles (videoconferencias en un sólo paso)
- Lista de colegas (acceso en el primer intento)
- Presencia (accesibilidad cuidando la privacidad)

Este desafío se propone como un driver para la gestión del cambio. Paralelamente a la migración debería gestionarse un replanteo de sus procesos de negocios que permita agilizar la organización para que pueda responder a las demandas de mercado de forma competitiva. Otra de las grandes ventajas de las UC es que son utilizadas como herramienta para

facilitar el elearning. La curva de aprendizaje de los empleados indica que con el pasar del tiempo aprenden a hacer en forma más eficiente su trabajo y comienzan a incorporar su propio intelecto y creatividad en la optimización de las tareas, aumentando su productividad.

Además pueden ser consideradas como herramientas que faciliten la formación de los empleados, reduciendo costo de viajes y tiempo en el desarrollo de planes de capacitación. Además podemos incluir la ventaja de considerar una misma experiencia del escritorio en cualquier lugar donde se encuentre facilitando la operatoria cotidiana de reuniones.

5.3. Consideraciones sobre el Valor de UC para el Negocio

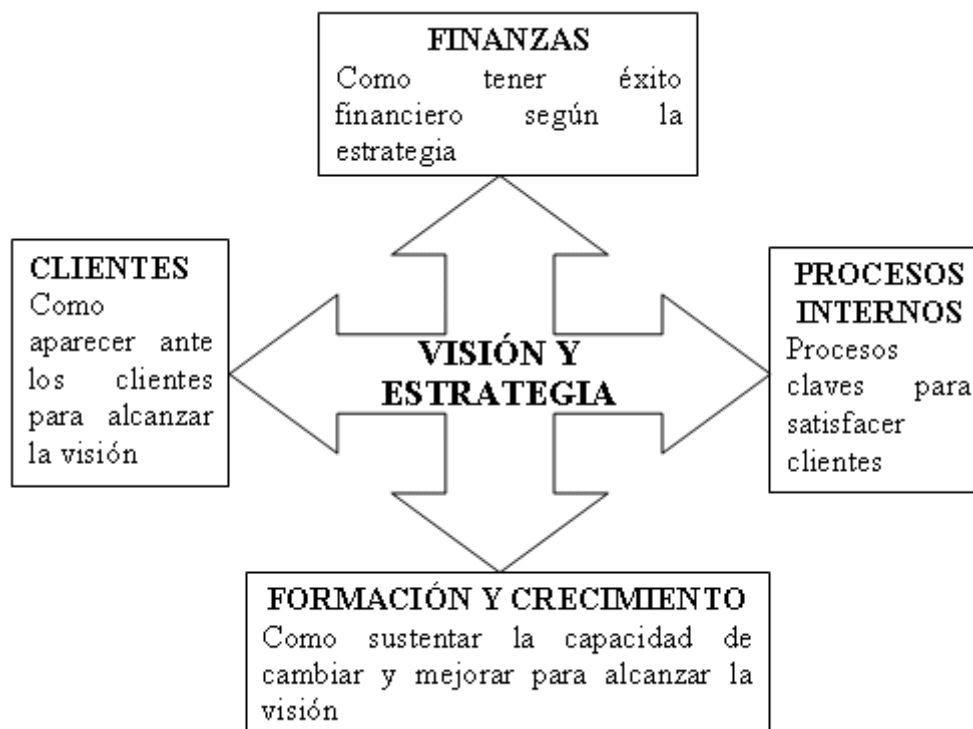
Analizaremos un par de herramientas que pueden ayudar en la consideración del valor de UC al negocio bancario. Por un lado tenemos el enfoque tradicional de Retorno de la Inversión (ROI) y por otro el recomendado en el presente trabajo que es el Balance scorecard.

El cálculo del retorno de la inversión ROI (return on investment) se realiza con: $ROI = \frac{\text{ganancia de la inversión} - \text{Costo de la Inversión}}{\text{Costo de la Inversión}}$ es probablemente la manera más popular para evaluar el valor de la inversión en tecnología. De acuerdo con Chris Dellen (Dellen, 2010) no es el mejor método por dos razones:

1. El cálculo del ROI en si mismo puede ser fácilmente manipulado y los resultados presentados en forma extremadamente subjetiva. La recomendación para este caso es entender muy claramente los supuestos que entran en el cálculo para poder justificarlo.
2. El ROI no muestra dónde o cómo las UC se alinean con la estrategia corporativa.

El método del BSC (Balanced Score Card), como vimos en el capítulo 3, consiste en utilizar un cuadro de mando integral (Kaplan Robert & Norton David, 1996).

Sólo se destacarán a continuación las características claves para la elaboración del cuadro de mando integral. Se definen 4 perspectivas alineadas a la misión de la organización.



Gráfica 9: Cuadro de mando integral. Fuente: Kaplan y Norton. (1996, p76)

5.4 Casos de Implementaciones Internacionales

Antes de citar los casos de éxito se consideró oportuno ilustrar el trabajo con el siguiente listado que muestra los bancos más grandes del mundo de acuerdo a su valor de capitalización a enero del 2012. Para poder tomar mayor perspectiva sobre la importancia de los casos que se mencionaron. Se destaca la presencia de los bancos chinos en los primeros lugares debido a la reciente crisis de financiera del presente año en la eurozona.

Ran	Bank	Country	Market cap (\$b,
1	Industrial & Commercial Bank	China	240.95
2	China Construction Bank	China	195.85
3	Wells Fargo & Co	US	160.72
4	HSBC Holdings	UK	150.90
5	Agricultural Bank of China	China	141.73
6	JP Morgan Chase	US	140.95
7	Bank of China	China	128.80
8	Itau Unibanco	Brazil	88.17
9	Citigroup	US	86.67
10	Commonwealth	Australia	82.62
11	Royal Bank Canada	Canada	76.56
12	Bank of America	US	71.77
13	Toronto-Dominion Bank	Canada	70.53
14	Banco Santander	Spain	67.32
15	Westpac	Australia	65.77
16	Mitsubishi UFJ Financial	Japan	64.25
17	Banco Bradesco	Brazil	63.91
18	Sberbank of Russia	Russia	59.36
19	ANZ Banking	Australia	58.48
20	Bank of Nova Scotia	Canada	58.16
21	Standard Chartered	UK	57.68
22	National Australia Bank	Australia	56.04
23	US Bancorp	US	54.85
24	BNP Paribas	France	54.21
25	Goldman Sachs Group	US	53.53
26	UBS	Switzerla	52.00
27	Bank of Communications	China	48.11
28	China Merchants Bank	China	45.15
29	Sumitomo Mitsui Financial	Japan	43.62
30	BBVA	Spain	42.98
31	Banco do Brasil	Brazil	42.19
32	Barclays	UK	42.07
33	Deutsche Bank	German	39.17
34	Bank of Montreal	Canada	37.93
35	Mizuho Financial Group	Japan	35.82
36	Morgan Stanley	US	35.49
37	Banco Santander (Brasil)	Brazil	34.97

Tabla 6: Ranking de bancos internacionales según activos. Dic 2011 Fuente: Moody's Investors

Moody's Investors Service, es una agencia de calificación de riesgo que realiza la investigación financiera internacional y el análisis de las entidades comerciales y gubernamentales. La empresa también califica la solvencia de los prestatarios mediante una escala de calificaciones estandarizadas. La compañía tiene una participación del 40% en el mercado mundial de calificación crediticia, así como su principal rival, Standard & Poor's.

De acuerdo a ese ranking podemos encontrar información pública de aquellos bancos que hayan implementado, dentro de su infraestructura corporativa, sistemas UC.

Entre ellos tenemos podemos citar algunos como se listan a continuación, aunque es preciso aclarar que la firma elegida para la plataforma no resulta exclusiva, es decir que dependerá de la alternativa de proveedores de soporte encontrado en las distintas regiones geográficas.

5.4.1 Caso HSBC



HSBC es un banco global que cuenta con una red internacional de 10,000 oficinas distribuidas en más de 80 países de Asia, Europa, Norte América, Latinoamérica, Medio Oriente y África. HSBC emplea a más de 260,000 personas y atiende a más de 125 millones de clientes

El banco local del mundo como gusta de ser llamado, con sede en Londres, desplegó soluciones de comunicaciones unificadas con la firma Nortel a partir del año 2008.

La solución se enfocó a dar soporte de colaboración global, incrementar la velocidad y eficiencia del negocio del banco. Inicialmente se enfocó el servicio sólo a 1000 ejecutivos en Londres y luego se extendió a 50000 usuarios presentes en las distintas áreas globales donde opera en América del norte, europa y latinoamérica.

Este banco seleccionó Nortel por la madurez de sus productos, su plataforma cross entre voz y video y la habilidad para introducir nuevas capacidades de comunicación.

El banco utilizará esta experiencia para mejorar los negocios existentes y Nortel utilizará esta experiencia para mejorar los negocios de HSBC y los procesos existentes de apoyo con marcación por nombre, haga clic en el video, haga clic para conferencia y otras funcionalidad accesible desde los escritorios, portátiles, dispositivos de Blackberry y teléfonos móviles.

El entorno de UC le permitirá al HSBC que sus equipos de gestión globales puedan trabajar juntos con mayor rapidez, eficiencia y eficacia, en cualquier lugar y a cualquier hora.

Además, la solución proporciona un entorno de comunicaciones común para apoyar la movilidad ejecutiva de HSBC incluyendo trabajo desde casa espacio virtual de trabajo, con la reducción de los viajes.

"Es cada vez más importante para poder utilizar las habilidades y los talentos del equipo de una empresa de gestión de todo el mundo como un recurso único y unido", dijo Tim Cureton, cabeza del grupo de las telecomunicaciones, de HSBC. "Nuestra solución de UC tiene como objetivo unir a los que toman las decisiones dentro de nuestra compañía a nivel mundial y poner el control y la comodidad de su entorno de comunicaciones personalizadas en sus manos. La tecnología es la clave para operar como parte de HSBC y posibilita el aumento de nuestra ventaja competitiva a escala transnacional Trabajando con Nortel hemos podido comenzar a valorar nuestro objetivo de un sistema integrado de infraestructura de comunicaciones ejecutivas único".

"El desarrollo global de HSBC de UC se ha diseñado para proporcionar diferenciación competitiva mejorando los métodos de comunicación existentes y preservar las inversiones existentes", dijo Joel Hackney, presidente de Enterprise Solutions de Nortel. Para HSBC, el poder real de las UC es que permiten que las comunicaciones se integren plenamente en los procesos empresariales incrementando el orden y la eficiencia."

"Debido a que el HSBC solución de UC permite a las capacidades de presencia, los usuarios pueden ver inmediatamente si una persona que necesita ponerse en contacto está disponible y se pueda hacer clic para llamar desde el escritorio", agregó Richard Tworek, gerente general de SOA en Nortel. "La solución permite estas funcionalidades directamente desde las aplicaciones de negocio, por lo que una persona puede determinar, por ejemplo, que proporcionó información sobre una hoja de cálculo, averiguar si esa persona está disponible y ser capaz de comunicarse con ellos al instante a través de un clic del mouse. La solución también determina la mejor manera de llegar a esa persona, ya sea a través de mensajería instantánea, teléfono, videoconferencia o correo electrónico".

5.4.2 Caso Deutsche Bank

El Deutsche Bank eligió a Avaya como proveedor global de sus sistemas de UC (33). Esto incluye la telefonía IP y las aplicaciones asociadas que proporcionan capacidades tales como click-to-dial de las pantallas de ordenador, se extienden las llamadas de oficina y acceso al directorio de teléfonos celulares o inteligentes.

Los empleados que trabajan desde oficinas remotas también podrán disfrutar de un acceso fácil y consistente a todas sus herramientas de comunicación. Esperan que el proyecto esté terminado en los próximos tres a cinco años. Esto ayudará al banco a prestar servicios de telecomunicaciones de 3.100 edificios en 72 países.

Además de esto, el proyecto también permitirá una migración de la tecnología para toda la compañía. Basado en estándares de la industria UC como protocolo SIP (Session Initiation Protocol) se espera fomentar una mayor simplicidad operativa en infraestructura de telecomunicaciones del banco.

El partner de Avaya seleccionado para la implementación es Ronco Comunicaciones y Electrónica, Inc. Es un integrador de soluciones innovadoras de servicios de comunicaciones, y es un miembro partner autorizado que utilizó sus una evolución de telefonía IP abierta, confiable

y extensible plataforma de comunicaciones. Siendo Business Partner autorizado de Avaya, Ronco tendrán acceso a una amplia cartera necesaria para ayudar a las empresas que utilizan las soluciones de Comunicaciones Inteligentes para transformar sus operaciones.

5.4.3 Caso Bank of America

Bank of America es una de las mayores instituciones financieras del mundo, sirviendo los consumidores individuales, pequeñas, medianas, y grandes empresas con una gama completa de servicios bancarios, inversión, gestión de activos y otros productos financieros y gestión de riesgos y servicios. La empresa brinda un inigualable servicio en los Estados Unidos, sirviendo más de 59 millones de consumidores y pequeñas empresas, con más de 6.100 sucursales y cerca de 19.000 cajeros automáticos y un premiado servicio bancario en línea, con casi 24 millones de usuarios activos. Banco de los Estados Unidos es el N^o 1 de la Administración de Pequeños Negocios (SBA) prestamista en los Estados Unidos y el prestamista No. 1 de SBA para propiedad de minorías las pequeñas empresas. La compañía atiende a clientes en 175 países y cuenta con relaciones con el 99 por ciento de los estadounidenses del ranking Fortune 500 y 83 %por ciento de la lista Fortune Global 500. Bank of America Corporation (NYSE: BAC) se cotizan en la Bolsa de Nueva York. Bank of America N.D. Miembro de la FDIC.

Bank of America, con sede en Charlotte, Carolina del Norte, sustituirá a los teléfonos de escritorio de 5.800 oficinas y sucursales en 29 estados.

Bank of America, el tercer mayor banco de EE.UU. por activos, está sustituyendo a los interruptores de varios proveedores, dijo Craig Hinkley, presidente del banco, vicepresidente senior de arquitectura de la red. Él no mencionó a los proveedores. Ejecución de llamadas telefónicas a través de una red IP es más barata que el mantenimiento de los interruptores de teléfono existentes, dijo. Hinkley se negó a decir cuánto el banco espera ahorrar.

Bank of America comenzará a utilizar el equipo de Cisco para llevar a llamadas telefónicas reales en las sucursales en el primer trimestre y se

extenderá la tecnología de su sede y otras oficinas en el segundo trimestre, Hinkley, dijo. La compañía tiene 177,986 empleados.

La empresa conocida como EDS (Electronic Data Systems Corp.), con sede en Plano, Texas, se desempeñó como consultor para el Banco de América. "Para el Bank of America el despliegue de una única plataforma de comunicaciones unificadas es parte de una estrategia a largo plazo para reducir costos y mejorar el servicio al cliente", dijo Craig Hinkley, vicepresidente senior de servicios de red, de Bank of America. "Con la experiencia en el diseño y la integración de EDS, y la avanzada tecnología de comunicaciones IP de Cisco, continuamos con nuestra implantación progresiva de una arquitectura de UC. Nuestras operaciones de red se han simplificado y nuestras capacidades de servicio al cliente han sido mejorado, pero esperamos un retorno aún mayor cuando podamos ampliar la red y agregar nuevos servicios innovadores en aplicaciones de negocio".

Dijo Dennis Stolkey, presidente de EDS vicepresidente para el diseño de la red global, las capacidades, la cartera y las operaciones: "a partir de una red IP convergente con el apoyo de nuestros servicios de clase mundial, estamos ayudando a Bank of America implementar una infraestructura de comunicaciones que les permite innovar en el servicio al cliente al tiempo que mejora su eficiencia operativa y aumentar la productividad de sus empleados".

5.4.4 Caso Emirates NBD Bank

Emirates NBD es líder en el mercado a través de líneas de negocio básicas. Es la marca líder en banca minorista en los Emiratos Árabes Unidos, con más de 100 sucursales y más de 600 cajeros automáticos repartidos por los Emiratos Árabes Unidos. (34)

Es el grupo bancario más grande en el Medio Oriente por los activos totales. Fue creado en 2007 mediante la fusión de Emirates Bank International y el Banco Nacional de Dubai (NBD). A partir de septiembre

de 2011, la compañía tiene unos activos de AED271.9 millones de dólares (EE.UU. \$ 74,03 billones). Es también un jugador importante en el campo de la banca corporativa. Con un rápido crecimiento de las entidades bancarias islámicas afiliadas, una fuerte inversión y servicios de banca privada y un liderazgo en el campo de los productos de gestión de activos y servicios de seguros.

De acuerdo con Ali Sajwani - Chief Information Officer de Emirates NBD, "la estrategia de un banco de comunicaciones y la infraestructura de red detrás de ella se encuentran entre los elementos más críticos para el éxito en nuestro negocio, y Emirates NBD ha elegido a Avaya como nuestro socio de comunicaciones".

"En un panorama bancario muy competitivo, todos los puntos de interacción con el cliente debe ser fortalecido y eficiente para satisfacer las cambiantes necesidades de los clientes. Emirates NBD ha subrayado la importancia del liderazgo en el sector bancario de la región, ofreciendo a los clientes mayor capacidad de elección y flexibilidad.

Desde su creación, Emirates NBD centro de contacto basado en la tecnología de Avaya con la evolución continua para satisfacer las necesidades dinámicas de los clientes y superar la calidad de los estándares de servicio.

Emirates NBD es también uno de los primeros bancos en el Oriente Medio para adoptar el servicio de vídeo al cliente habilitado para los usuarios de cajeros automáticos. Esta tecnología innovadora proporciona una opción inmediata de la comunicación visual.

5.5 Casos de implementaciones locales

En el mercado local ecuatoriano el posicionamiento de las distintas instituciones financieras considerando sólo los 15 primeros bancos privados, tanto de capital nacional o extranjero, en función de sus activos la distribución según datos publicados por SBS al mes de septiembre del 2013 es la siguiente:

BANCOS	MILES USDS	% DEL TOTAL	RANKING
PICHINCHA	794,138	16.49%	1
PACIFICO	708,028	14.70%	2
BOLIVARIANO	607,772	12.62%	3
PRODUBANCO	605,475	12.57%	4
GUAYAQUIL	574,457	11.93%	5
INTERNACIONAL	431,884	8.97%	6
AUSTRO	217,753	4.52%	7
PROMERICA	162,896	3.38%	8
CITIBANK	115,486	2.40%	9
SOLIDARIO	61,633	1.28%	10
10 PRIMEROS BANCOS	4,279,523	88.86%	
TOTAL SISTEMA	4,816,028	100.00%	

Indice Liquidez
Al 30 de Septiembre del 2013

Tabla 7: Ranking de bancos privados en el mercado ecuatoriano. Sep 2013 Fuente: Bco.Gye

5.5.1 Caso Banco Pichicha

Bco. Pichincha es el primer banco privado del sistema financiero ecuatoriano en ahorro y en volumen de crédito, con 307 sucursales, casi 1,8 millones de clientes, entre los factores que determinan su posición están su crecimiento de 19,5% en el volumen de activos, el 17,4% en la captación de depósitos y el 18,7% en la colocación de créditos. Además, es uno de los bancos líderes en medios de pago, comercio exterior, servicios transaccionales y cash management.

Como parte del Plan Integral de Renovación Tecnológica, el banco decidió incorporar nuevas soluciones para mejorar la cantidad y calidad de las comunicaciones corporativas nacionales e internacionales. Para ello se instalaron 3 equipos de Videoconferencia en los edificios centrales y otros 11 en diversas sucursales del Ecuador. De esta manera, la plataforma de Videoconferencia quedó centralizada en Pichincha, brindando servicios a todo el país. Además, a través de la red IP de la organización, las terminales permiten comunicarse con la red de Videoconferencias mundial de Pichincha.

Con el objetivo de alcanzar la máxima funcionalidad de las tecnologías, las soluciones también se integraron con la plataforma ya existente de telefonía IP. Al decir de Carlos Peres Mato, Gte de gestión de red

comercial del banco “las videoconferencias ya están cambiando la forma en la que interactuamos con las zonas. Desde el primer día comenzamos a utilizar los equipos teniendo reuniones virtuales diarias que facilitan el contacto cotidiano”. Siguiendo la línea de otras sucursales internacionales incorporó una sala de Telepresencia, medio elegido para realizar comunicaciones remotas que permite, además, recrear un ambiente natural de reunión.

La adopción de estas soluciones brindó múltiples beneficios al Banco. Por un lado, estas tecnologías posibilitan la reducción de viajes, logrando una reducción de costos y un aumento de productividad. Respecto a capacitación y training, estas soluciones permitieron extender y mejorar el alcance de las mismas a un mayor número de empleados de la empresa. Además, ambas herramientas brindan múltiples beneficios a la hora de reclutar personal y aprovechar mejor los talentos ya existentes, en tanto el factor geográfico ya no es un límite.

5.5.2 Caso Banco Pacifico

Banco Pacifico es uno de los principales bancos privados del sistema financiero ecuatoriano, líder en la provisión de servicios financieros en todo el país. Como banco universal y a través de distintas compañías vinculadas y de variados canales de distribución, ofrece una amplia gama de servicios financieros a los millones de clientes, tanto individuos como empresas.

Opera una de las más extensas y diversificadas redes de distribución del sector financiero privado ecuatoriano, ofreciendo más de 250 puntos de contacto con sus clientes por intermedio de sucursales bancarias y centros de banca electrónica y otros más de 200 centros de atención correspondientes a las compañías de tarjetas regionales.

Los objetivos iniciales fueron integrar a las 248 oficinas bancarias a nivel nacional bajo un mismo sistema de telefonía IP. Mejorar la cobertura de los servicios bancarios en las zonas más remotas del país y reducir los costos de telefonía y garantiza un proceso continuo de crecimiento sin incremento de costos en comunicaciones.

Uno de los objetivos de la institución para el año 2014 es el de convertirse en líder del segmento de banca privada en Ecuador. Para ello necesitaba incrementar su cantidad de sucursales y responder a los objetivos de segmentación de marketing. Esta modernización tecnológica posibilita cumplir con objetivos estratégicos de expansión y consolidación. La implementación se desarrolló en 3 fases y favoreció el crecimiento del banco. A través de la tecnología UC, permitió desplegar rápidamente nuevos puntos de atención para la cartera. La entidad pudo instalarse en sitios donde no había posibilidades de redes telefónicas y se redujeron los costos por concepto de telefonía.

A partir del año 2008 comenzó el plan de modernización de enlaces de la red de sucursales a nueva tecnología MPLS, cuando la entidad tomó la decisión de alinear su plataforma tecnológica a los planes de negocio y aprovechar la potencialidad de esta nueva plataforma. Luego en el 2010 se migró La solución de UC permitió la transformación de la obsoleta infraestructura telefónica analógica, con muchos problemas de operatividad y altos costos de mantenimiento en una plataforma convergente con una administración más eficiente. Posibilitó la administración y operación de la red telefónica de forma centralizada, además de unificar la tarificación del gasto telefónico de todas las oficinas desde la sede principal.

5.5.3 Caso Banco Solidario

Banco Solidario es un grupo financiero nacional, que surge de la fusión de Banco Unibanco y Solidario. La entidad financiera tiene cobertura en las provincias de Guayas, Pichincha, Machala, Manabí. Este banco que suma más de 120 sucursales entre bancarias y centros de pago

El Banco Solidario implementó recientemente soluciones de colaboración, comunicaciones unificadas y contact center de Cisco. “La implementación se desarrolló en dos etapas. La primera, que se inició entre 2011 y 2012 y finalizó recientemente, incluyó la solución para contact center y telefonía IP para 3.000 posiciones, además del sistema IVR. La segunda etapa, que comienza ahora y se prevé concluirla para enero de 2014, incluye cartelería

digital, control de acceso y video vigilancia”, según Carolina Garcia, gerente de Tecnología.

El banco realizó una inversión total de U\$S 2,4 millones en estas soluciones, orientadas principalmente a la atención a clientes y las comunicaciones internas.

Las UC han operado un cambio importante en la empresa. Han transformado todo: por un lado, hubo una importante reducción de costos, porque permite el teletrabajo y la videoconferencia a través de la PC. Un usuario puede llevarse su computadora y tener consigo su número de interno. Las llamadas telefónicas, no salen a la red pública sino que se transmiten por la red de datos con el ahorro de costos que esto implica.

5.5.4 Caso Cooperativa Juventud Ecuatoriana Progresista JEP

La primera Cooperativa a nivel nacional con 42 años de servicios. Con sede en Cuenca un grupo líder en cooperativas en términos de ingresos de socios minorista. La cooperativa sirve a 500 mil de clientes privados a través de más de 39 sucursales en Ecuador. JEP planea facilitar una mayor colaboración, ayudando a la información financiera participación de expertos con más facilidad y tomar mejores decisiones empresariales. La compañía espera reducir los viajes por 15% y se estima que los costos anuales de conferencias se podrían reducir en \$ 60.000.

Una de las áreas de los costos operativos para la cooperativa son sus gastos de viaje. Sus ejecutivos viajan a reuniones para tomar decisiones operativas y estratégicas. Los expertos financieros viajan para intercambiar información relacionada con la regulación de las empresas, las prácticas habituales, y los nuevos productos. Los instructores viajan con frecuencia a las sucursales varias veces por semana.

Además de los costos de viáticos está el tiempo productivo perdido debido a los viajes.

La JEP también quiere ayudar a los empleados trabajar de manera más eficaz y eficiente, actualmente depende de varios proveedores y herramientas para conferencias de audio. Sin embargo, sus soluciones

actuales carecen de una estrecha integración con el correo electrónico y calendario, cliente de mensajería y colaboración.

La JEP ha definido varios escenarios que muestran cómo se van a utilizar las UC para colaborar, impulsar la productividad y ahorrar costos.

En el primer caso, una reunión de información financiera participación de expertos en el tema de la gestión de la herencia. Desde la implementación de UC, los diez miembros del equipo dispersos geográficamente pueden permanecer en sus oficinas y llevar a cabo la reunión a través de conferencia web, en lugar de viajar. Gracias a este nuevo medio de comunicación, que pueden la información sigue siendo un intercambio efectivo en su negocio: la regulación, la ley de finanzas, una práctica habitual, los nuevos productos, y así sucesivamente.

El segundo escenario es "la banca de tres vías", que incluye el cliente, el agente, y el experto. Un agente de cuentas individuales se reúne con un cliente vip en una sucursal. El cliente hace una pregunta compleja sobre el impuesto a la herencia que el agente de cuentas no puede responder. A través de la presencia integrada, el agente de cuentas puede ver que un experto en impuesto a la propiedad está disponible. A pesar de que los 50 km de distancia, el experto puede participar en una conferencia de video para responder a los clientes.

El tercer escenario involucra a los empleados, explica que el cooperativa tiene ciento de personas que trabajan fuera de la ciudad de Cuenca y que necesitan hablar con sus colegas en las diferentes parte del Ecuador. Además, lo implementara en el entrenamiento de ventas, capacitación de los empleados de las sucursales y la revisión del riesgo en una cartera de activos por varios miembros del equipo que trabajan en diferentes lugares.

Conclusiones

A través del trabajo de campo hemos podido comprobar que los bancos muestran mucha inquietud por los nuevos requerimientos del consumidor. Las nuevas plataformas y canales de comunicación están llevando a los bancos hacia la innovación. Casi todos los bancos tienen una presencia multicanal, pero aún resta trabajo e inversiones para consolidar en el cliente una experiencia unificada. Se trata de fuertes inversiones cuyo retorno no es fácilmente medible. Hemos podido comprobar que las interacciones de los clientes son múltiples. Van desde obtener dinero de un cajero automático, hacia el uso de otros canales como transferir fondos a través de un teléfono inteligente o tablet, o llamar a un centro de contacto para resolver un problema, o solicitar un préstamo en línea o en una sucursal. A causa de esto los bancos se enfrentan al desafío de monitorearlas en forma aislada una de otra o con un monitoreo centralizado. En el pasado esto no era posible. Actualmente la tecnología UC lo permite. La solución que parece simple (entregar servicios bancarios en cualquier lugar y en cualquier momento a través de cualquier dispositivo) pero crea desafíos en el servicio al cliente, en la oficina de operaciones y en el servicio de gestión para cada banco. Las instituciones financieras saben que no podrán quedarse fuera de esa innovación.

También se ha detectado un cambio profundo en el enfoque de la estrategia para el aprovechamiento de las ventajas que la tecnología ofrece. En el pasado el enfoque estaba puesto en el ahorro de costos y en la excelencia operativa. Hoy se están renovando con un enfoque centrado en el cliente y en la experiencia del cliente como la prioridad número uno. Están pasando por un cambio de paradigma que va de la eficiencia a la competencia. Se observa una fuerte convergencia en la consideración que para alcanzar ese objetivo el camino es mejorar la experiencia del cliente en su oferta de servicios en la banca ecuatoriana

Del estudio se desprende que una de las características particulares de los bancos ecuatorianos es que resultan particularmente mucho más

conservadores que cualquier otra empresa de servicios. No son los banqueros justamente los early adopters, mucho menos en el mercado ecuatoriano. La industria bancaria prefiere la evolución en lugar de la revolución.

Por ello prefiere para la evaluación considerar otros mercados en los cuales los clientes poseen características similares a las locales. De allí que define las mejores siguiendo los ejemplos del mercado bancario norteamericano y europeo.

También se pudo verificar que los bancos de países más desarrollados económicamente han comenzado el proceso de implementación de UC. Del estudio para los casos de éxito se pudo comprobar que la mayoría de los bancos de primer nivel internacional han comenzado el despliegue hace ya más 5 años. En la misma línea, cuando se analizó el mercado Ecuatoriano, encontramos que las instituciones financieras líderes están adoptando estrategias en ese sentido con un atraso de por lo menos 2 años. Los casos de bancos privados ecuatorianos están impulsados por políticas globales que aceleran el cambio.

Además se pudo determinar que los gerentes bancarios están preocupados por los cambios que están sucediendo en el entorno del cliente. Saben que aquellos bancos que no resuelvan estos problemas, se arriesgan a ofrecer un servicio de regular calidad y, como resultado, a experimentar mayores niveles de deserción por parte de los clientes.

Del trabajo se puede inferir que las UC no son una tecnología específicamente particular o una tendencia aislada, sino que se trata de una plataforma integral de distintas formas de comunicaciones que antes estaban aisladas y ahora ya no. Están orientadas a brindar una experiencia intuitiva, sencilla y por lo tanto agradable al usuario, donde además de consolidar los datos de contacto habilita una ágil interacción con aplicaciones que están dinamizando los procesos de negocio.

El concepto de convergencia entre redes de audio, video y datos que posibilita la nueva plataforma de comunicaciones unificadas que promete

y seduce con ahorro de costos y mejora en la productividad. La interoperabilidad de las soluciones todavía necesita tiempo para madurar sobre todo en lo que son las funcionalidades avanzadas.

Pero se nota gran uniformidad por parte de los distintos proveedores de la industria de tecnología al momento de definir los servicios básicos.

Se ha podido comprobar también que las UC no se acotan al servicio de voz centralizado. Forman parte del conjunto de los componentes más importantes de la oferta de transformación bancaria. Las UC permiten la integración de los diferentes medios de comunicación que posee una organización. Esto es voz, mensajería de texto y video en sus diferentes variantes, tanto en tiempo real como diferido, y sumando a la vez servicios de valor agregado, como información de presencia, reconocimiento de voz y transformación de voz a texto y colaboración.

De las principales empresas que apuestan al primer concepto están Avaya, Cisco y Microsoft. Todas ellas provienen de mercados diferentes y utilizan su núcleo de negocios como diferencial para competir en este segmento. Esto también representa un problema de cara a los usuarios, ya que la fragmentación se traduce muchas veces en confusión respecto a la definición y los alcances de las soluciones de este tipo. Cada una trata de diferenciarse mediante distintas estrategias. Avaya pone el acento en la voz como componente central de las UC, mientras que Cisco fundamenta su propuesta en su gran base instalada de redes IP y Microsoft busca hacer pesar su poderío en software, particularmente en la integración con las aplicaciones de oficina y correo electrónico.

Respecto al concepto de servicios UC ofrecidos en la nube los referentes son: Microsoft y Google. Si bien todavía se trata de una etapa inicial ya se observa que van tomando posicionamiento.

Bibliografía consultada

AMERICA ECONOMÍA. (2011). *Especial Bancos*. Obtenido de Sucursal del futuro: <http://rankings.americaeconomia.com/2011/bancos/content/la-sucursal-del-futuro.html>

Empresáte. (Octubre de 2010). *LAS SEIS CLAVES DEL NEGOCIO BANCARIO*. Obtenido de <http://empresateya.blogspot.com/2010/10/las-seis-claves-del-negocio-bancario-1.html>

GRUPO KAIZEN. (Octubre de 2007). *El valor de los activos intangibles*. Obtenido de GESTIOPOLIS: <http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/gksa/88.htm>

Moro, R. (octubre de 2011). *Sucursal del futuro*. Obtenido de Tecnología: http://chicomoro.blogspot.com/2011_10_01_archive.html

Alison, R. (2010). "Financial services for growth". The economist , Economist Intelligence unit, SAP. Amue, A. (2007). "Telefonía IP corporativa". Udesa .

Banking, c. m. (2011). "Driving customer value through digital". Price waterhouse coopers .

Barnard, C. (2009). Espectativas sobre el mercado de comunicaciones unificadas. European Telecoms and Networking , IDC.

Bennet, R. (2011). "The implications of UC as a cloud service". UC Insights . Berelson, B. (1960). "Communications Researchs2.

Bromley, K. (2008). "Defining the value of unified communications". TMCnet . Carr, D. (2011). "Social media and UC:will they blend?". Information week . Carrascal, H. (2012). "Software solution Forum". Dellen, C. (2010). "How to quantify the value of UC". Communications Products Inc. Elliot, B. (2010). "UCC: the roadmap for a progressive enterprise". Gartner. Fernandez Collado, C. (1997). "La comunicación en las

organizaciones". Trillas. Gibson, J. (1996). "Comunicación organizacional".

Gomez Ceballos, J. N. (2007). "Las claves del negocio bancario". Industria y Estrategia . Hansen, S. (2010). "Magic quadrant for unified communications" . Gartner .

Hernandez, F. y. (1997). "Metodologías de la investigación". pag 102: MNAc Grow Hills. Heskett, J. (2008). "Putting the service profit chain to work". Harvard Business Review.

IBM. (2008). "Beyond converged networks: driving business value through UCC". UCC Strategy . Islas O. y Gutierrez F. (2000). "Internet: el medio inteligente". CECSA.

Kaplan & Norton. (2004). "Measuring the strategies readiness of intangible assets". Harvard Business Review.

Kaplan Robert & Norton David. (1996). "Using the balanced Scorecard as a strategic management system". Harvard Business Review.

Morgan Brian, Lisenbea Shane & Popovich Michael. (2010). "What is unified communications?".

Network World , chap 1.

Moyer, C. (2012). "Investigación en bancos y servicios de inversión". Ebanking News .

Parker Marty & Don Van Doren. (2009). "Achieving cost and reesource savings with unified communications" . Unicomm consulting LLC .

Parker Marty & Kelly Brent. (2009). "Accelerating your workflow with unified conferencing".

Unicomm Consulting LLC.

Porter, M. (1980). "Competitive strategies".

Quine, R. (2012). "Streamline business communications". IT & Communications Community . Ruzicka, N. (2012). "Global competitive Strategies stratecast". Frost & Sullivan

Wahid, B. (2008). "A framework for UCC strategies". Massachusetts Institute of Technology .

Anexos

Anexo A. Cuestionario de la entrevista

El ranking de Moody's investors Service que clasifica todos los bancos del mundo en función de distintos parámetros. Con los datos del año pasado se observa un fuerte crecimiento de firmas provenientes de China. El ranking en función de su valor de activos se muestra en la Tabla 7. Esto nos permiten corroboran que las más importantes instituciones financieras a nivel mundial han comenzado con las implementaciones de UC hace unos años atrás. Algunos ejemplos de esto, ya detallados en el apartado 5.3, son: Deutch Bank con Avaya en 2006, HSBC con Nortel 2008, Credit Agricole con Microsoft 2009, Banco Bofa desde 2006, Santander desde 2009 y Galicia desde el 2010 están implementando con Cisco,

1. Al momento de considerar estrategias de inversiones en tecnología, ¿se toma como best practices las tendencias del mercado bancario internacional o sólo se analizan los jugadores del mercado local?
2. La industria bancaria resulta cada día más competitiva y dinámica, una de las principales características son las expectativas del servicio que el cliente espera recibir de su banco respecto al resto del mercado. ¿Cómo contribuyen las UC a la calidad de servicio al cliente en función de las tradicionales estrategias de segmentación y cartelización?
3. La incorporación del video en las comunicaciones tanto para el trato con el cliente como dentro de la cultura corporativa marca un punto de inflexión, ¿cómo se preparan los bancos para que la organización logre adoptar su cultura corporativa al cambio de paradigma que propone el video?

4. Con el estado actual de la tecnología una de las claves de éxito es mantener el equilibrio entre herramientas que contribuyan a mejorar la experiencia del cliente y la actualización permanente de las modernas e imprescindibles plataformas transaccionales para el core de negocios, ¿cuáles resultan más importantes al momento de priorizar inversiones sobre una plataforma de IT en particular?
5. ¿Cuál es la consideración que las áreas de negocio le dan a la tecnología UC, se trata de una herramienta sólo para reducir costos, permite mejorar la eficiencia operativa e incrementar la productividad o es realmente vital para generar valor al negocio?
6. En el marco de los cambios que se están dando dentro del negocio bancario las sucursales son un punto de presencia territorial de referencia para el mercado. ¿Son las sucursales bancarias consideradas como entidades autosustentables independiente o son puntos de venta que deben responder a distintas unidades de negocio?
7. Algunos analistas consideran que la tecnología carece de valor en sí misma y resulta cada vez más un comodín, por lo que necesita estar imprescindiblemente coordinada con los objetivos estratégicos de la compañía. ¿Cuál es la estrategia utilizada por el banco al momento de articular objetivos entre las áreas de negocio y las de tecnología de modo que resulten alineadas?
8. Si bien en las últimas décadas la innovación estuvo presente en el negocio bancario, pareciera que en los últimos años es considerada un diferenciador que va cobrando cada vez más importancia, ¿en qué medida la tecnología UC puede ser considerada como un instrumento de innovación para abordar los profundos cambios del negocio bancario?
9. Como toda industria de servicios uno de los axiomas más respetados es: usuarios conectados + problemas resueltos = cliente recurrente, ¿cómo se están preparando los bancos para liderar una industria de servicios financieros en la cual la cantidad de formas de conectividad con los clientes está creciendo a pasos agigantados?
10. Dentro del mercado bancario existen altos niveles de homogeneidad de productos podemos decir realmente que la calidad

del servicio brindado al cliente resulta una ventaja competitiva y por lo tanto puede ser considerado como un factor de éxito?

11. Según Walter Isaacson, autor de la biografía de Steve Jobs, detalla que el CEO de Apple habría aconsejado a Larry Page (CEO Google) evitar una estrategia de diversificación excesiva. Es decir que, contrariamente a la estrategia de Microsoft de sacar la mayor cantidad de productos en distintos nichos, definió como una buena práctica elegir los 5 mejores servicios/productos que la empresa realiza para focalizarse estrictamente en ellas. Respecto a eso, ¿está de acuerdo con ello?... y dentro de los distintos productos que maneja el banco entre los que se encuentran: créditos, negocio de cambio, comercio exterior, tesorería, pago de haberes, pago a proveedores, cobranzas, cuenta corriente, inversiones, ¿cuáles son a su criterio los 5 mejores?

12. Al momento de la irrupción de internet en la vida cotidiana los bancos fueron una de las primeras empresas en tener presencia para utilizar la plataforma en lo que se conoce como web 1.0 como un canal importante. Dentro de los cambios actuales de la web 2.0 los diferentes actores pueden interactuar entre si cada vez más directamente. Esto permite el ingreso de nuevos modelos de negocio al mercado bancario. ¿Considera a los nuevos entrantes de la web2.0 como una amenaza a futuro, o la amenaza de nuevos competidores está en empresas de otras industrias q dispongan de una importante red de clientes?

Anexo B.

Resultados de entrevistas del segmento banca empresas de distintos bancos.

En la siguiente matriz se comparan las respuestas de las entrevistas entre gerentes que perteneciendo al mismo segmento de banca empresas pertenecen a distintas instituciones financieras.

Preguntas	Ricardo J. Fernández Gerente de productos y marketing.	Claudio Matus Gerente de negocios	Jorge González Gerente Nacional de Negocio Tarjeta Cuota Fácil
<p>1. Al momento de considerar estrategias de inversiones en tecnología se toma como best practices las tendencias del mercado bancario internacional o sólo se analizan los mediadores del mercado local?</p>	<p>Por tratarse de un banco de origen nacional las decisiones sobre inversión son locales, es decir que no responden a ninguna mesa global. A pesar de ello, siempre se consideran como best practice el comportamiento de grandes bancos internacionales. Por el lado de los americanos, el Galicia tal vez se asemeje más al Wells Fargo debido a su fuerte posicionamiento local.</p>	<p>La sede local del banco esta completamente alineada con lo realizado internacionalmente. Están migrando a nivel global y lo utilizan exclusivamente para comunicaciones dentro de la organización, tanto para las sedes de otros países, como para edificios de la ciudad o con sucursales. Siguen una tendencia de la casa matriz.</p>	<p>Opiniones divididas en función a las implicancias de la tecnología. Ciertas recomendaciones vienen en función de las decisiones que bajan de la casa central en España que toma como referencia las prácticas internacionales. La adopción de Google como plataforma de correo corporativo fue una decisión global. La plataforma de telefonía fue una decisión local estrictamente para reducir costos. El servicio de telefonía no tiene ningún tipo de integración con el resto de los sistemas salvo el call center.</p>
<p>2. ¿Cómo contribuyen las UC a la calidad de servicio al cliente en función de las tradicionales estrategias de segmentación y carterización?</p>	<p>La industria bancaria en general y la local en particular está fuertemente estandarizada. Por eso es que se busca continuamente estrategias para descommoditizarse. Para ello es imprescindible ganar en calidad de servicio en la atención al cliente. Particularmente el Galicia antes se enfocaba en productos y hace un tiempo ya que migró su</p>	<p>La segmentación es un tema de cambio constante en todo el mercado. Se analiza permanentemente la forma en la que se segmenta la cartera acorde a la estrategia imperante en el momento que se realice. Es tan dinámico como lo es la economía. La forma tradicional de segmentar es por facturación, pero podría ser x actividad, o por ramo de la industria. Agribusiness es un</p>	<p>Los procesos de segmentación en el mundo de banca empresas son todavía muy pobres. Se clasifican por facturación grande o pequeña. Hacia el cliente existe: clientes agro y comex como segmentación horizontal o cross.</p>

	<p>estrategia para focalizarse en el cliente. Dejó de ser un banco de productos para ser un banco de servicios y para ello es imprescindible segmentar el mercado de clientes. El agro es un segmento estratégico que merece atención particular al resto, con distribución geográfica para la cual UC puede ayudar.</p>	<p>ejemplo de segmentación cross que puede tomar distintos niveles de facturación. Además pueden responder tanto a necesidades locales de negocio, como a alineaciones globales. Las UC impactarán de distinta manera. Será directamente proporcional al volumen de facturación de la empresa. Mayor impacto en las grandes x la complejidad del negocio.</p>	
--	--	---	--

Preguntas	<p>Ricardo J. Fernández Gerente de productos y marketing.</p>	<p>Claudio Matus Gerente de negocios</p>	<p>Jorge González Gerente Nacional de Negocio Tarjeta Cuota Fácil</p>
------------------	--	---	--

<p>1. Al momento de considerar estrategias de inversiones en tecnología se toma como best practices las tendencias del mercado bancario internacional o sólo se analizan los mediadores del mercado local?</p>	<p>Por tratarse de un banco de origen nacional las decisiones sobre inversión son locales, es decir que no responden a ninguna mesa global. A pesar de ello, siempre se consideran como best practice el comportamiento de grandes bancos internacionales. Por el lado de los americanos, el Galicia tal vez se asemeje más al Wells Fargo debido a su fuerte posicionamiento local.</p>	<p>La sede local del banco esta completamente alineada con lo realizado internacionalmente. Están migrando a nivel global y lo utilizan exclusivamente para comunicaciones dentro de la organización, tanto para las sedes de otros países, como para edificios de la ciudad o con sucursales. Siguen una tendencia de la casa matriz.</p>	<p>Opiniones divididas en función a las implicancias de la tecnología. Ciertas recomendaciones vienen en función de las decisiones que bajan de la casa central en España que toma como referencia las prácticas internacionales. La adopción de Google como plataforma de correo corporativo fue una decisión global. La plataforma de telefonía fue una decisión local estrictamente para reducir costos. El servicio de telefonía no tiene ningún tipo de integración con el resto de los sistemas salvo el call center.</p>
<p>2. ¿Cómo contribuyen las UC a la calidad de servicio al cliente en función de las tradicionales estrategias de segmentación y carterización?</p>	<p>La industria bancaria en general y la local en particular está fuertemente estandarizada. Por eso es que se busca continuamente estrategias para descommoditizars e. Para ello es imprescindible ganar en calidad de servicio en la atención al cliente. Particularmente el Galicia antes se enfocaba en productos y hace un timepo ya que migró su</p>	<p>La segmentación es un tema de cambio constante en todo el mercado. Se analiza permanentemente la forma en la que se segmenta la cartera acorde a la estrategia imperante en el momento que se realice. Es tan dinámico como lo es la economía. La forma tradicional de segmentar es por facturación, pero podría ser x actividad, o por ramo de la industria. Agribusiness es un</p>	<p>Los procesos de segmentación en el mundo de banca empresas son todavía muy pobres. Se clasifican por facturación grande o pequeña. Hacia el cliente existe: clientes agro y comex como segmentación horizontal o cross.</p>

	<p>estrategia para focalizarse en el cliente. Dejó de ser un banco de productos para ser un banco de servicios y para ello es imprescindible segmentar el mercado de clientes. El agro es un segmento estratégico que merece atención particular al resto, con distribución geográfica para la cual UC puede ayudar.</p>	<p>ejemplo de segmentación cross que puede tomar distintos niveles de facturación. Además pueden responder tanto a necesidades locales de negocio, como a alineaciones globales. Las UC impactarán de distinta manera. Será directamente proporcional al volumen de facturación de la empresa. Mayor impacto en las grandes por la complejidad del negocio.</p>	
<p>3. ¿cómo se preparan los bancos para que la organización logre adoptar su cultura corporativa al cambio de paradigma que propone el video?</p>	<p>Sin duda que la incorporación del video permitirá convertir a la tecnología como una herramienta de diferenciación. Podemos decir que existen distintas formas de diferenciarse. Una de ellas podría ser el precio. Está claro que los términos económicos son fáciles de alcanzar por la competencia. Pero lograr que toda la organización reconozca como valor a la calidad de servicio al cliente es el desafío.</p>	<p>Hace 2 años están en un proceso de cambio con la incorporación de VC en las comunicaciones diarias. Las distancias obligan a la utilización de estos modernos medios de comunicación. No existieron normativas internas que empujen a la utilización, sólo se trata de optimizar los tiempos de trabajo.</p>	<p>Internamente en la organización todavía el tema de video no está presente. Es una gran demanda de las áreas de negocio poder disponer de herramientas de video con las sucursales pero todavía no están dadas las condiciones por una limitación de la infraestructura en la capacidad de los enlaces con las sucursales. La idea era poder disponer de la funcionalidad de experto remoto pero hasta ahora no está desarrollado.</p>

<p>4. Con el estado actual de la tecnología una de las claves de éxito es mantener el equilibrio entre herramientas q contribuyan a mejorar la experiencia del cliente y la actualización permanente de las modernas e imprescindibles plataformas transaccionales para el core de negocios,</p>	<p>Ningún cliente va a cambiar de banco por una diferencia de 1 punto porcentual en la tasa. Pero sin duda que estará dispuesto a cambiar de banco si la calidad de servicio que el banco le brinda no es buena. Ambas son importantes. Es necesario mantener un equilibrio y un apalancamiento de una sobre otra de forma que la inversión en tecnología genere los</p>	<p>Hoy no existe tanta diferenciación entre la tecnología q orientada al cliente y el core de negocios. El banco como empresa de servicios debe orientar todas las inversiones en tecnología a mejorar la calidad de atención al cliente. Tanto sea para diferenciarse o al menos para no quedar atrasado con lo que están haciendo el resto del mercado.</p>	<p>Es necesario una inversión equilibrada. Pero en la práctica se verifica un desequilibrio a favor de las plataformas de core del negocio. Esto trae un desequilibrio con la experiencia al cliente que para recuperar luego el tiempo perdido termina afectando con el cliente e impacta al core de negocio.</p>
---	--	---	--

<p>cuáles resultan más importantes al momento de priorizar inversiones sobre una plataforma de IT en particular?</p>	<p>medios que permitan Satisfacer sus demandas en toda la línea de productos y servicios.</p>		
<p>5. ¿Cuál es la Consideración que las áreas de negocio le dan a la tecnología UC, se trata de una herramienta concebida para reducir costos, permite mejorar la eficiencia operativa e incrementar la productividad o es realmente vital para generar valor al negocio?</p>	<p>Seguramente la Tecnología es un herramienta para incorporar valor a los negocios. Desde la banca empresas Podemos experimentar que la tecnología nos permite llegar al cliente con un time to market competitivo. Además nos posibilita mejorar nuestra productividad acelerando los procesos de toma de decisiones cuando podemos contactar en tiempo real especialistas de distintos productos.</p>	<p>Definitivamente la Tecnología es una herramienta para aportar valor agregado al negocio. El banco que hoy no tenga tecnología está definitivamente fuera del mercado. En el segmento empresas el cliente exige que el banco tenga tecnología para poder operar, esto es Mucho más excluyente que en el segmento individuos. Podrá ser un poco más Caro o barato, pero sin tecnología elige otro banco. La tasa es un comoditie frente a la diferenciación que puede ofrecer la tecnología.</p>	<p>Hoy la tecnología es vital Para generar valor al negocio. Hoy x hoy los clientes no Quieren venir al banco, necesitan resolver los temas de la manera más fácil y rápida. El banco que más rápido lo entienda se queda con la cuenta. Se busca anclar al cliente con una herramienta que transaccionalmente forme parte de sus procesos cotidianos para que el costo potencial de cambio sea elevado.</p>

<p>6. En el marco de los Cambios q se están dando dentro del negocio bancario las sucursales son un punto de presencia territorial de referencia para el mercado. ¿Son las sucursales bancarias consideradas como entidades autosustentables independiente o son puntos de venta q deben responder a</p>	<p>Las sucursales van a seguir existiendo siempre debido a su necesidad como punto de presencia y contacto físico con el cliente, Sobre todo en un país tan extenso como el nuestro. Se trabaja en función de lograr que las sucursales disminuyan sus costos operativos y con más enfoque en el conocimiento del cliente que en los productos.</p>	<p>La sucursal debe ser Rentable por sí misma y dentro de ella deberá coexistir los distintos servicios y productos, sea empresa, individuos, seguros, etc. Ellas son una presencia territorial importante por lo que no dejará de existir. Los distintos tipos de negocio van a convivir dentro de la misma sucursal por lo cual la atención personalizada sobre segmentos específicos es necesario y puede ser canalizado por las UC.</p>	<p>El modelo de sucursal no está unificado, sino que es el resultado de una mezcla entre ambos. Responde de distinta manera para distintos negocios dentro del negocio bancario.</p>
<p>7. Algunos analistas consideran que la tecnología carece de valor en sí misma y</p>	<p>En el banco existe un comité de priorización de proyecto que define el orden para la inversión y</p>	<p>Siempre están primero los objetivos estratégicos de la organización y alineados con ellos se definen luego</p>	<p>Existe un sistema de gestión de demanda, en el cual las diversas áreas cargan las necesidades de</p>

<p>resulta cada vez más Un comóditie, por lo que necesita estar imprescindible e coordinada con los objetivos estratégicos de la compañía. ¿Cuál es la estrategia utilizada por el banco al momento de articular objetivos entre las áreas de negocio y las de tecnología de modo que resulten alineadas?</p>	<p>ejecución de Presupuestos. Este permite considerar los proyectos desde el punto de vista financiero y/o su necesidad estratégica. Tanto las áreas de negocio como las de tecnología deben trabajar para alinear sus Objetivos.</p>	<p>los objetivos del sector de Tecnología. Una vez definido el objetivo se analiza cuál Será la tecnología necesaria y de qué manera podrá obtenerse. Por ejemplo para capturar la caja de los clientes se optará x productos transaccionales, para comercio exterior será otro pool de tecnologías necesarias. Existe un plan de negocio que requiere implementaciones de sistemas y existe un comité de priorización que se Reúne para definir el orden de inversiones.</p>	<p>tecnología y luego con Una visión macro se las prioriza en función de su alineación a la estrategia. Existe el riesgo de alinearse solamente a los objetivos estratégicos perdiendo de vista el día a día con lo cual se puede descuidar peligrosamente sistemas críticos para la Operación del negocio. Se pierde también capacidad de reacción para adaptarse a nuevas oportunidades</p>
<p>8. Si bien en las últimas décadas la innovación estuvo presente en el negocio bancario, pareciera q en los últimos años es considerada un diferenciador que va cobrando cada vez Más importancia, en qué medida la tecnología UC puede ser considerada como un instrumento de innovación para abordar los profundos cambios del negocio bancario?</p>	<p>No se concibe una sin la Otra. Es decir que la innovación en tecnología potencia los cambios que se dan en la industria financiera, pero además existen cambios en la industria bancaria que permite disparar en la tecnología casos de uso a aprovechar. Lo importante son las Personas y no los procesos ya que la innovación siempre estará dada por ellas.</p>	<p>La innovación que Demanda el mercado bancario es la causa que empuja la búsqueda de la tecnología que la soporte.</p>	<p>La tecnología te brinda Herramientas de trabajo para poder ofrecer innovación al negocio. Por ejemplo ofrece realizar un trabajo regional sin necesidad de estar en un área central pero contando con las mismas facilidades. En los bancos globales se potencia el beneficio de la tecnología que permite aprovechar la economía De escala. Se potencia la sinergia Con otros negocios y otras geografías.</p>

<p>9. ¿cómo se están preparando los bancos para liderar una industria de servicios financieros en la cual las formas de conectividad con los clientes está creciendo a pasos agigantados?</p>	<p>Uno de los nuevos Canales fueron las redes sociales. El banco quedó muy satisfecho de incursionar en ellas. Fue uno de los primeros del mercado y no para solamente para tener presencia formal, sino que además la instrumentó para conocer rápidamente las</p>	<p>Los bancos deben Considerar todos los canales. No pueden quedar afuera de ninguno. Es claro el impacto de Internet en el negocio. Se hace necesaria también la presencia en la banca móvil con celulares. Pero no está claro el impacto en las redes sociales, por ahora es sólo</p>	<p>Hay que tratar de estar en Todos los canales. Pero a su vez hay que privilegiar unos sobre otros, es decir que no todos merecen la misma atención. Hay canales que son Transaccionales del tipo B2B y hacia dónde va el futuro, los más importantes. Existen otros que resultan</p>
	<p>inquietudes de los Clientes. Está trabajando para poder canalizar los reclamos también por ese medio. Podrá priorizar más un Canal que otro de acuerdo a la estrategia pero no podrá desatender ningún canal de comunicación que los clientes necesiten.</p>	<p>Comunicacional.</p>	<p>meramente informativos o comunicacionales, del tipo B2C como las redes sociales. Con 16000 empresas se conocen a fondo c/u, y las ofertas personalizadas serán más eficientes.</p>

<p>10. Dentro del mercado bancario existen altos niveles de homogeneidad de productos podemos decir realmente que la calidad del servicio brindado al cliente resulta una ventaja competitiva y por lo tanto puede ser considerado como un factor de éxito?</p>	<p>Es exactamente así. Es Muy importante que el cliente se sienta comprendido, acompañado y respaldado por su banco. Una vez establecida la relación de confianza, está el desarrollo del cliente ofreciendo cross saling estas será barreras de entrada a futuros competidores Respecto a las UC ya están aceptadas en el ámbito extralaboral, por lo que rápidamente los clientes la adoptarán para lo laboral, siendo así un elemento más de diferenciación. Por eso ya está experimentando con esa plataforma.</p>	<p>En los bancos, como en Cualquier empresa de servicios, la calidad de servicio al cliente es clave en el éxito y actúa como un valioso driver al momento de establecer estrategias de diferenciación. Más aún, la tecnología Impone muchas veces un estándar que ninguno de los jugadores del mercado puede ignorar para continuar en el negocio. Es muy importante conocer al cliente para descubrir sus necesidades. Comparativamente con el resto del mundo estamos muy atrás en la calidad de atención.</p>	<p>Sin lugar a dudas que la Calidad de servicio al cliente es clave para el éxito. Cada vez más el servicio es un diferenciador y el no servicio resulta caro, porque hay que compensarlo con precio. Si tengo buen servicio Anclo al cliente y soy más rentable, de lo contrario tengo que bajar el margen para evitar perderlo. Es clave que la experiencia del cliente sea buena. En Ecuador tenemos un mal servicio al cliente. Se trata de un desafío cultural que exige Un alto costo.</p>
<p>11. Según Walter Isaacson, autor de la biografía de Steve Jobs, definió como una buena práctica elegir los 5 mejores servicios/productos que la empresa realiza para focalizarse Estrictamente en ellas. Respecto a eso, está de acuerdo con ello?</p>	<p>Son industrias distintas. Las recomendaciones de Jobs apuntan a empresas de tecnología. Dentro de la industria bancaria el concepto de banca universal es muy claro y el banco está obligado a no desatender ningún nicho, podrá enfocarse estratégicamente más en uno u otro. Es importante que el banco conozca aquello en lo que realmente es bueno. Pero</p>	<p>No estoy de acuerdo. Los Bancos están comprendidos en el ramo de servicios y por tal se encuentran obligados a brindar todos los productos que el cliente demanda. Tanto un individuo como una empresa difícilmente operen con más de 1 banco. Por lo tanto debe ser capaz de satisfacer todos los servicios financieros que el cliente demande. Tal vez pueda clasificarse como banco mayorista, e ignorar los productos para</p>	<p>Dentro de un mismo Segmento es difícil responder. Con la estrategia de un banco universal, hay que estar en todos los nichos de todos los segmentos. Hay que venderle al que gana mucho o al que gana poco, a la empresa Grande, chica o corporativa. Se podrá hacer más foco en uno que en otro de acuerdo al segmento que corresponda, pero no puede desatenderse</p>

	<p>independientemente de Cuáles sean los mejores productos o servicios del banco, lo importante es conocer lo que realmente necesita el cliente y trabajar en la reducción de la brecha.</p>	<p>el individuo, pero aún así Deberá brindar todos los servicios dentro de ese segmento.</p>	<p>Ninguno. En segmento empresas haré foco en productos crediticios y en individuos haré foco en productos de consumo. Un banco universal tiene que hacer todo y todo bien. El desafío es crear una experiencia cliente completa.</p>
<p>12.¿Considera a los nuevos entrantes de la web2.0 como una amenaza a futuro, o la amenaza de nuevos competidores está en empresas de otras industrias q Dispongan de una importante red de clientes?</p>	<p>En el futuro existirán Nuevos entrantes pero les resultará muy difícil la competencia. Una vez que las empresas traspasaron su operatoria transaccional al banco les resulta muy difícil cambiar. Otra característica del mercado local es el bajo % de bancarización que Dificulta el desarrollo del mercado. Podrá haber algún tipo de alianza entre las telcos por su gran base de clientes con alguna otra que conozca del negocio. De todas formas se Trabaja para construir barreras de entrada.</p>	<p>Respecto de demandas aisladas o proyectos particulares como créditos específicos podrían resultar como competidores nuevos entrantes como retail, pero en cuanto a servicios financieros seguirán siendo administrados por un Banco por respaldo, por normativa y por que brinda todos los servicios. Los nuevos entrantes podrán resultar competencia en los nichos Pero no a nivel de industria con una oferta completa para desplazar a los bancos tradicionales.</p>	<p>Podrá haber una Competencia dentro del mercado de consumo. En el mundo de las empresas es más difícil desplazar a los bancos tradicionales. Podrá haber cuponeras para algún servicio particular, tipo fideicomisos, pero será difícil reemplazar el negocio tradicional. Seguramente los bancos tradicionales serán los que lideren los cambios a futuro.</p>

Anexo C.

Resultados de entrevistas de distintos sectores del mismo banco.

En la siguiente matriz se comparan las respuestas de las entrevistas entre gerentes que pertenecen a la misma institución financiera, en este caso corresponde al banco Galicia, pero corresponden a distintos sectores.

Preguntas	Miguel Peña. COO. Gerente de servicios corporativos integrados	Roberto Rocha Gerente planeamiento comercial de banca privada	Jorge González Gerente Nacional de Negocio Tarjeta Cuota Fácil
<p>1. Al momento de considerar estrategias de inversiones en tecnología se toma como best practices</p> <p>Las tendencias del mercado bancario internacional o sólo se analizan los jugadores del mercado local?</p>	<p>Por cuestiones de tiempo No llegan a analizarse el benchmark de todas las tecnologías, pero si se realiza uno de costo beneficio. La tecnología UC es una Clara tendencia mundial para las empresas en general. El tema del ahorro de costos es una razón y la indisponibilidad de los ejecutivos x demora en comunicación es otra razón.</p>	<p>Los bancos locales, como Es el caso del Galicia miran más los bancos internacionales. Una de las razones para ello es pretender ser líder del mercado y para ello busca referente en los grandes mercados. La banca privada del Galicia no opera con productos off shore.</p>	<p>Cuando se trata de inversiones significativas que impactan en la forma en la que realizamos las tareas cotidianas en el mediano y largo plazo, como es el caso de las UC, no se acota el Análisis en el mercado local. Se aprovecha el vínculo societario con el banco para aprovechar la posibilidad de inversiones conjuntas.</p>

<p>2. ¿Cómo contribuyen las UC a la calidad de servicio al cliente en función de las tradicionales estrategias de segmentación y carterización?</p>	<p>Al dejar de ser un banco de productos para ser un banco de clientes se profundiza el concepto De atención al cliente. Al Enfocarse en el cliente, surge el concepto de segmento con un modelo de atención distinto para cada uno. Renta masiva tiene más volumen necesita mucha eficiencia. Renta alta necesita alta calidad de servicio. El banco mide calidad de servicio con el NPS (net promoter score). El Galicia tuvo q cambiar el modelo de atención Las UC sirven para</p>	<p>En el servicio de banca Privada la ventaja más importante es el servicio al cliente. La diferencia no pasa por el producto ya que la mayoría de ellos se encuentran commoditizados, es decir que la competencia ofrece prácticamente los mismos productos. La diferencia radica en el servicio al cliente y uno de los factores es el contacto personal y el conocimiento del cliente. Dentro de esto la contactabilidad es clave. Al momento de que el cliente necesita a su operador, éste debe poder ser contactado en cualquier</p>	<p>El mercado financiero Ecuatoriano es particular y desde el 2002 se tornó mucho más transaccional, el fondeo a largo plazo en Ecuador no existe. A grandes rasgos los Bancos privados pelean todos por el mismo segmento. El banco es el único en Ecuador que entendió como desarrollar el segmento de menores recursos. A pesar de atender a la banca universal las necesidades del segmento de consumo masivo es atendida por otros canales como las tarjetas regionales.</p>
--	--	--	---

	ambas estrategias Automatizar rentas masivas y personalizar rentas	lugar y desde cualquier Dispositivo, allí aportan valor las UC.	La estrategia de Segmentación está vigente y permanente.
3. ¿cómo se preparan Los bancos para que la organización logre adoptar su cultura corporativa al cambio de paradigma que propone el video?	La tecnología aparece antes de los cambios de la cultura y uno decide en función del cambio, pq el riesgo es utilizar herramientas modernas Para trabajar como antes. El tema es acompañar la inversión con el máximo aprovechamiento para rentabilizar la inversión. Determinar los drivers De utilización de la tecnología. Es crucial el momento en cuando entrar en la tecnología.	El banco recién está incursionando con el video. Es una necesidad que viene desde hace tiempo atrás, Por lo que la idea fue madurando dentro de la organización. En totl son 25 oficiales, de los cuales 10 están en Bs As y los otros 15 Repartidos en el resto del país que ya vienen utilizando la conferencia de audio y esperan encontrar en el video una importante herramienta con el cliente interno y externo.	Tarjeta naranja ha testado las UC particularmente para capacitación a distancia. Cuando una empresa tiene tanta dispersión geográfica, como Tarjeta Naranja presente en Perú y República Dominicana, la tecnología UC resulta muy útil para reducir costos y tiempos en la toma de decisión. La experiencia es Satisfactoria aunque se pierden matices. Funciona pero prefiero el trato personal
4. Con el estado Actual de la tecnología una de las claves de éxito es mantener el equilibrio entre herramientas q contribuyan a mejorar la experiencia del cliente y la actualización permanente de las modernas e imprescindibles plataformas transaccionales para el core de negocios, cuáles resultan más importantes al momento de priorizar inversiones sobre una plataforma de IT en particular?	Por un lado existen cuestiones estructurales del costo play que necesariamente deben estar y deben Evolucionar en el tiempo para posibilitar la permanencia en el negocio. Por otro lado están las Áreas de negocio que necesitan satisfacer demandas de los clientes con nuevos mercados y servicios. El desafío es mantener compensada en el mediano plazo ambas demandas debido a la limitación lógica del presupuesto.	Es una combinación de Ambas. Hoy existe una tendencia a utilizar herramientas como homebanking q resultan autogestionables y son muy valoradas por el cliente. Pero también existen otras herramientas más sofisticadas que demandan un trato más personalizado, como asesoramiento en inversiones o expertos en temas impositivos que también son muy Valorados por el cliente.	Aunque en el corto plazo Se privilegien unas frente a otras, se trata de balancear inversiones durante el transcurso del mediano plazo. No pueden transcurrir Demasiados años de priorización de una frente a otra, por el riesgo de la desinversión y desactualización. Es importante poner foco en mirar siempre primero al cliente/comercio amigo al momento de priorizar las inversiones.

<p>5. ¿Cuál es la consideración que las áreas de negocio le dan a la tecnología UC, se trata de una</p>	<p>Todavía no se ve que la Tecnología sea vital para la generación de valor en el negocio. Se trata de una evolución de las</p>	<p>En primera instancia se Busca viabilidad financiera y el hecho inmediato es reducir costos. Pero esta tecnología</p>	<p>Tengo sentimientos Encontrados con la tecnología. No lo considero estratégico hoy. Me da lo mismo tenerla</p>
<p>herramienta Concebida para reducir costos, permite mejorar la eficiencia operativa e incrementar la productividad o es realmente vital para generar valor al negocio?</p>	<p>comunicaciones en lugar De una revolución. Si bien posibilitan una reducción de costos y permite innovar en procesos, pero no resultan las UC imprescindibles para poder operar el día a día del negocio.</p>	<p>también permitirá y a eso apuntamos a agregar valor al negocio La comunicación entre sucursales es de vital importancia porque c/u de los 15 oficiales que se encuentran distribuidos por el interior del país tiene asignadas 10 sucursales. El asesoramiento de inversiones como experto financiero se verá potenciado con las UC</p>	<p>inhouse q terciarizada. Terciarizaría con el objetivo de bajar costo. Invertimos mucho en tecnología pero no para reemplazar personal. Apunta a dotar de tecnología al personal para lograr mejorar el servicio al cliente.</p>
<p>6. En el marco de los Cambios q se están dando dentro del negocio bancario las sucursales son un punto de presencia territorial de referencia para el mercado. ¿Son las sucursales bancarias consideradas como entidades autosustentables independiente o son puntos de venta q deben responder a distintas unidades de negocio?</p>	<p>Ambas. Una sucursal Que no es autosustentable no debería existir. La sucursal es el vínculo de atención al cliente en múltiples segmentos. Al ser un banco universal es preciso que le brinde la mejor calidad de servicio a todo el abanico de clientes. Como excepción se están generando un perfil de sucursales para atender a algún nicho particular, x ej Eminent</p>	<p>Son dos visiones no Excluyentes. Tradicionalmente cada gerente piensa su sucursal como unidad independiente. La nueva tendencia es considerar a la sucursal alineada a una estrategia común q responden a distintas unidades de negocio, con mini sucursales dentro de una gran sucursal (caso Eminent)</p>	<p>La perspectiva es la experiencia de los últimos 18 años en el negocio de tarjetas regionales cuya particularidad es que desde los ojos del banco es un monoprodueto. La sucursal debería cumplir con ambos requisitos. Se busca siempre la rentabilidad de cada sucursal, no como primer objetivo pero es imprescindible para mantenerla operativa.</p>

<p>7. Algunos analistas consideran que la tecnología carece de valor en sí misma y resulta cada vez más un comoditie, por lo que necesita estar imprescindiblemente coordinada con los objetivos estratégicos de la compañía. ¿Cuál es la estrategia utilizada por el banco al momento de articular objetivos entre las áreas de negocio y las de</p>	<p>No toda la tecnología Resulta un comoditie. Ligeramente podríamos decir que el servicio financiero en gral es un comoditie. La tecnología es un elemento central al momento de elaborar estrategias de diferenciación. Si el banco no está acorde tecnológicamente al nivel de servicio que ofrece el resto del mercado corre el riesgo de quedarse afuera del negocio. Existen 2 cuestiones centrales: la decisión de</p>	<p>Primero se analiza y se Decide la estrategia en la alta gerencia. Los objetivos de tecnología no pueden esta disociados de la estrategia del banco.</p>	<p>Es imprescindible q este Alineada con los objetivos del negocio. La comunicación entre los responsables de las distintas áreas del negocio es fundamental. La gente de tecnología debe conocer en que anda la gente del negocio para poder alinear objetivos. La comunicación interárea es vital para esto.</p>
<p>tecnología de modo Que resulten alineadas ?</p>	<p>utilizarla y su capacidad De ejecución. Recomiendo el método del Balance Scord Card de Kaplan y Norton.</p>		
<p>8. Si bien en las últimas décadas la innovación estuvo presente en el negocio bancario, pareciera q en los últimos años es considerada un diferenciador que va cobrando cada vez Más importancia, en qué medida la tecnología UC puede ser considerada como un instrumento de innovación para abordar los profundos cambios del negocio bancario?</p>	<p>Las UC no están sólo Asociadas al negocio financiero. Impactan en la comunicación de las personas en todas sus actividades. Por lo que impactarán en cualquier negocio. En la medida que se conviertan en un Standard de servicios on line</p>	<p>La tecnología inspira Cambios que permiten nuevas oportunidades de negocio que funcionan cuando el mercado las adopta. Por otro lado, las empresas de negocio tampoco desarrollan productos en laboratorio, sino que responden a demandas existentes.</p>	<p>Creo que la tecnología es Una causa para lograr innovación y no la consecuencia de los cambios del negocio. Ya miramos hace algunos años esta tecnología pero no invirtió pq consideramos que no estaba madura la Adopción del usuario. Ahora resulta mucho más flexible para ayudar a los desarrolladores de productos.</p>

<p>9. ¿cómo se están preparando los bancos para liderar una industria de servicios financieros en la cual las cantidad de formas de Conectividad con los clientes está creciendo a pasos agigantados?</p>	<p>Hoy el cliente quiere Múltiples puntos de contacto, todos quieren poder conectarse a través de cualquier método. El cliente quiere feedback por parte del banco y disponer de distintos canales permitirá comunicarle cosas que hoy no podemos.</p>	<p>El banco siempre fue líder en la utilización de tecnología de cara a los clientes. Fue el primero en adoptar homebanking. Fue el primero en adoptar Una estrategia para su presencia en redes sociales. No se anticipó a los usuarios, pero si pudo anticiparse a la competencia.</p>	<p>La consulta más Recurrente de los clientes de bajos recursos en conocer su saldo. Hace 10 años lo resolvía pasando físicamente x la sucursal. Luego migró hacia el operador telefónico y ahora son consultas x Internet a través del celular. La tecnología cambia las costumbres del cliente.</p>
<p>10. Dentro del mercado bancario existen altos niveles de homogeneidad de productos podemos decir realmente que la calidad del servicio brindado al cliente resulta una ventaja competitiva y por lo tanto puede ser considerado como un</p>	<p>Absolutamente. La organización debe ser capaz de deleitar al cliente, es decir darle más al cliente de lo que espera. El cliente quiere ser bien tratado, bien atendido y que sus problemas se resuelvan rápidamente. Si la organización excede las expectativas del cliente, éste no te</p>	<p>Desde la experiencia d banca privada tienen el 0,3% del banco que representan más del 40% de los plazos fijos del banco. La herramienta para medir la calidad del servicio es el NPS (la probabilidad que el cliente recomiende al banco) el galicia mide 77% El servicio al cliente resulta como la sumatoria</p>	<p>Todos los productos Financieros son fácilmente copiables, por lo que la calidad de servicio al cliente es claramente una ventaja competitiva. Uno se diferencia por la calidad y apuesta al crecimiento por la rentabilidad. Pero si querés ser líder de mercado hay que apostar</p>
<p>Factor de éxito?</p>	<p>Abandona.</p>	<p>de factores de la atención personalizada, manejo de la confidencialidad, asesoramiento profesional</p>	<p>fuertemente por la calidad De servicio y la tecnología es importante para eso.</p>

<p>11. Según Walter Isaacson, autor de la biografía de Steve Jobs, definió como una buena práctica elegir los 5 mejores servicios/productos que la empresa realiza para focalizarse estrictamente en ellas. Respecto a eso, está de acuerdo con ello?</p>	<p>Es un trade-off entre excelencia y posibilidad de utilización. Al abrir el portfolio de productos hay q trabajar con estandares y la posibilidad de diferenciarse disminuye. La estrategia de la calidad es la preferida.</p>	<p>La estrategia de los últimos 3 años del galicia es enfocarse en segmentos claves, sin dejar de ser un banco universal. La estrategia de segmentación define segmentos prioritarios como Emminent, este año será Negocios y Pymes.</p>	<p>La estrategia de Bill Gates fue cerrada, accesible para nadie y el resto abre la plataforma para que cualquiera pueda aportar valor, se trata de una batalla que todavía no está resuelta.</p>
<p>12. ¿Considera a los nuevos entrantes de la web2.0 como una amenaza a futuro, o la amenaza de nuevos competidores está en empresas de otras industrias q dispongan de una importante red de clientes?</p>	<p>El riesgo de Desintermediación siempre es alto. Las barreras de entrada al sist. Financiero son altas. Una industria q no evoluciona seguramente será reemplazada. Hoy no existe un claro retador. Pero la industria de las telcos por su base de clientes podría ser un retador.</p>	<p>Los nuevos jugadores que Puedan aparecer se perciben más a modo de nicho. Los futuros entrantes no sólo deberán conocer de plataformas web 2.0 sino que además deberán contar con un respaldo y una estructura sólida que aparentemente no disponen hoy. Existen barreras Regulatorias muy fuertes. A partir de lo vivido en los últimos años en el mercado local no hay nuevos bancos virtuales q sobrevivan sino bancos tradicionales q incursionan con nuevas plataformas de tecnología.</p>	<p>Existe un trabajo pendiente por parte de aquellos que regulan la actividad financiera para exigir a lo nuevo Entrantes lo mismo que le exige actualmente a los bancos para evitar competencia desleal. Nuevos entrantes de web 2.0 serán pequeñas competencias en algunos nichos particulares. Las telcos con su gran base de clientes podrían mediante alianzas competir en el mercado bancario.</p>

Anexo D.

Enumeración de las fuentes de recolección de datos.

Se describe en este breve apartado las distintas circunstancias que rodearon a los procesos de recolección, clasificación y selección de los textos utilizados.

Luego enfoqué la búsqueda de información en sitios especializados sobre el tema estudiado

<http://www.ucstrategies.com/>

http://www.ucinsights.com/authored_papers/UC-Cloud-Service-Implications.html

<http://www.commfusion.com/publications.aspx>

<http://www.webtorials.com/content/index.html>

A partir del análisis de los contenidos referenciados me fue posible recorrer un conjunto de trabajos presentados. El análisis del contenido de estos sitios me permitió además la identificación de los integradores de soluciones para conocer también su punto de vista como sector importante de la industria referencia.

Otra alternativa para el provisionamiento de documentación disponible fue conocer la opinión de consultoras internacionales sobre los líderes de la industria para lo cual visité:

<http://www.gartner.com/technology/>

<http://www.idcresearch.com/>

<http://www.forrester.com/>

El foro UC internacional Forum <http://www.ucif.org/> que trabaja en con el objetivo de sustentar la interoperabilidad de los diversos de UC y lleva tan sólo 2 años de vida. Una de las principales limitaciones encontradas en algunas consultoras es que la información no es de acceso público. En algunos pocos casos requiere una simple suscripción, pero en la mayoría de ellos los de más reciente elaboración demandan una erogación monetaria.