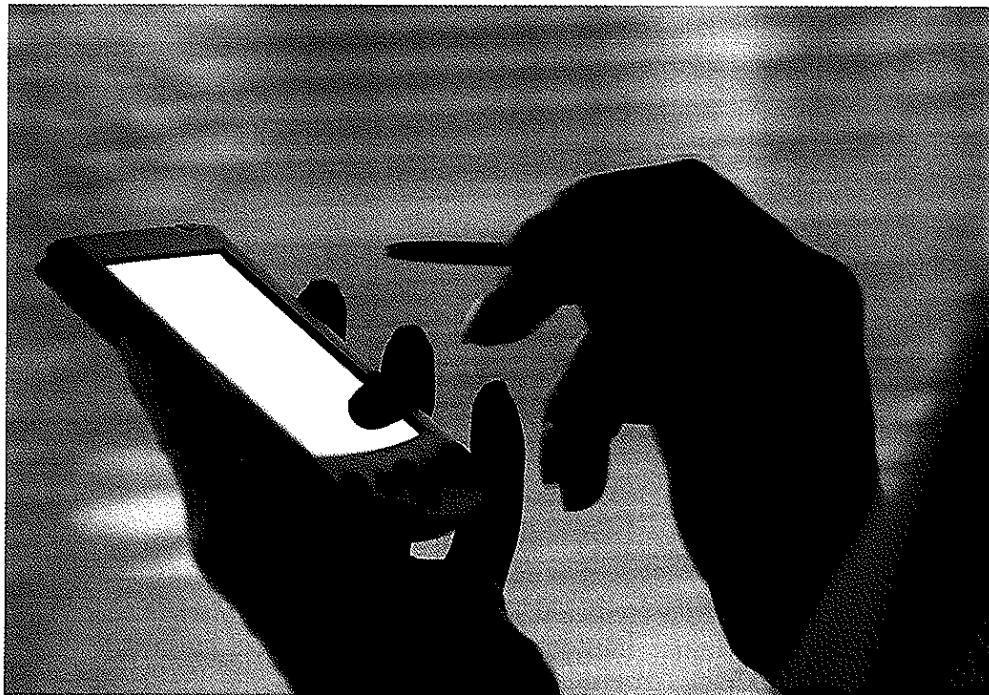


# Banca Móvil ¿Evolución o Revolución?



**A** sí fue titulado el webinar organizado por la empresa española Latinia el pasado 29 octubre. La convocatoria tuvo gran repercusión de este lado del Atlántico con varias instituciones financieras latinoamericanas receptivas a escuchar la experiencia de éxito del Grupo Banco Popular, cuarta entidad financiera de España.

El caso de éxito del Grupo Banco Popular, innovación, fases y paralelismo de la banca móvil en Europa, Latinoamérica y Estados Unidos fueron los temas centrales que marcaron la tónica de la información expuesta durante el seminario.

Buena parte de la disertación estuvo a cargo de Oriol Ros, director de marketing de Latinia. El ejecutivo fue el encargado de romper el hielo e introducir en tema a los participantes, definiendo las bases de lo que se entiende, o al menos se cree entender por banca móvil.

“Para nosotros el comienzo de todo sería la banca móvil, para luego sí avanzar hacia el pago móvil o el comercio móvil. Todos ansiamos que finalmente el móvil se convierta definitivamente en una herramienta de pagos”, destacó Ros.

Según el ejecutivo, antes de incursionar en ningún proyecto de banca móvil es necesario definir qué se pretende obtener del nuevo canal, es decir, si se busca diferenciación de la competencia, un posicionamiento más innovador o simplemente incrementar el revenue.

Para el director de marketing, existiría un camino fácil de comenzar en banca móvil apuntado hacia la generación digital. Esto significaría migrar los actuales usuarios de la banca online hacia el canal móvil. No obstante, entiende que ese no sería el camino apropiado y se podría terminar canibalizando el canal.

Una de las primeras preguntas fue: ¿cuál sería el principal objetivo del canal móvil? ¿Nuevas fuentes de ingreso, aumentar las transacciones, retener clientes, recortar costos, obtener nuevos clientes mediante la bancarización?

Paradójicamente, y luego de reveladas las respuestas, prácticamente nadie hizo referencia a algo sumamente importante: el recorte de costos, algo que en Europa se ha tornado casi una obsesión para las entidades financieras luego de la crisis. En este sentido, si bien la crisis ha golpeado la banca latinoamericana-

na, los daños ocasionados no parecen ser profundos como para pensar en recorte de costos, al menos hasta el momento.

Un punto alto de la ponencia fue algunos datos que arrojó el segundo estudio de Latinia sobre servicios financieros móviles (SFM) en América Latina. Si bien este estudio ya había sido divulgado, algunos datos no habían sido mostrados con tanta profundidad.

Lo más destacado fue que de las 125 entidades financieras del continente, incluido Brasil, el 64% presentan SFM en su oferta comercial.

Otro tema de análisis durante el seminario fueron los distintos tipos de tecnologías soportan los servicios móviles. Aquí hay clarísimo ganador: la mensajería. De las entidades financieras que brindan servicios móviles, más del 40% cuentan con oferta de banca por SMS.

Si se define el mapa de las tecnologías móviles, se puede decir que existen dos escuelas en el mundo: la española o europea y la estadounidense.

En EE.UU. la banca móvil se concibe de una triple óptica. Es decir que no se apuesta a una única tecnología, porque todavía se sabe qué tecnologías van a explotar. Por tanto, se opta por la mensajería SMS, el pago y la navegación.

Por el contrario, en España, Europa y también Latinoamérica, la banca SMS es la tecnología que impulsa a las demás hacia el desarrollo de la banca móvil en su conjunto.

En este sentido, el estudio también revela que de las 64 entidades que ofrecen SFM el 75% tiene una única tecnología. Sin embargo, una de cada cinco cuenta con tecnologías móviles.

Se puede decir que, en el momento en que una institución financiera trabaja con más de una tecnología, es porque se está obteniendo un muy buen feedback de su oferta de servicios financieros móviles.

En este caso, y cuando coexisten varias tecnologías, el paso tecnológico natural que surge es el WAP como un complemento a la mensajería.

## FASES DE LA BANCA MÓVIL EN LOS ÚLTIMOS 8 AÑOS.

### 1) REDESCUBRIMIENTO DEL CANAL.

Oferta de servicios muy básicos y búsqueda directa del público online. No se piensa en reforzar la lealtad de los clientes ni cobrar por los servicios. Durante esta fase no existía independencia entre el área de servicio y la de comunicaciones, siendo el operador el proveedor de banca SMS.

### 2) INTERACCIÓN CON EL CLIENTE.

Comienzan a aparecer productos y servicios totalmente dirigidos. Se pasa a definir al usuario como cliente, mientras en la fase 1 se concebía como usuario.

Aparecen nuevos despliegues como los micro aplicativos y se abre el abanico de la banca móvil. La segmentación es puramente demográfica, y se segmenta un target demográfico por canal.

Comienza a tomarse conciencia de que el producto tiene que internalizarse. El banco también percibe que los aplicativos que antes se contactaban directamente a la operadora no representan la mejor manera de operar.

Se hace más fuerte la necesidad de un producto intermedio que actúe de middleware.

Aquí suceden las primeras experiencias de cobro de las entidades financieras con servicios de valor agregado sobre SMS.

### 3) BANCA MÓVIL EN TODO SU ESPLENDOR (ETAPA ACTUAL EN ESPAÑA).

Trabajo con públicos offline. Aparece una segmentación no estrictamente demográfica: existen otros segmentos más allá del público online.

Mientras que los servicios se orientan a operaciones, el banco se orienta a los costos, es decir, a ROI. Personalización de la oferta: cada mensaje es una posibilidad de llegar al cliente uno a uno, aprovechando ese modo de CRM.

Comienza a haber iniciativas de venta cruzada y se empieza a segmentar la oferta de la tecnología móvil. Por ejemplo, si un banco cuenta con tres tecnologías, está segmentando y pensando en sus targets de forma distinta.

Hay una segmentación desde el punto de vista de la oferta; los servicios ya son mayoritarios por suscripción. Cesan las inversiones en productos originales desarrollados por la propia entidad financiera y se incorporan productos de mercado. En esta etapa surgen las primeras iniciativas de innovación.

### 4) ÚLTIMO ESCENARIO (COMERCIO MÓVIL).

Este escenario acaba de llegar a España, con experiencias iniciales en el país y expansiones incipientes.

## CASO DE ÉXITO GRUPO BANCO POPULAR.

El encargado de realizar la presentación del caso de éxito del Grupo Banco Popular fue Enrique Martínez, director del canal móvil de la entidad.

Según Martínez, "en los últimos cinco años ha habido una auténtica revolución en el banco". "Hemos pasado de realizar el 63 % de las transacciones de actividad directa, es decir, cara a cara con el cliente en la red de sucursales, a realizarlas a través de canales a distancia", indicó el ejecutivo. Esto ha sucedido a lo largo de cinco años, lo que implica casi 64 mil de transacciones al mes, un 64% de las cuales en 2008 ya se realizaba a distancia, y se prevé un final de 2009 con el 70 %. "Es importante señalar que nuestro banco presenta la segunda red de sucursales en España (2.500), únicamente superada por el banco Santander", expresó.

El ejecutivo también destacó que en los dos últimos años se superó por primera vez los 100.000 clientes activos en el canal móvil, teniendo en cuenta sus apenas dos años de vida y medio de antigüedad.

Martínez entiende que la llegada de tarifas planas en la navegación este año ha sido el punto de inflexión en el negocio. "Llevamos esperando hace mucho las tarifas planas, que comenzaron a aparecer en el 2008, pero hasta el 2009 no habían sido una realidad. Hoy tenemos más de 2 millones y medio de clientes con tarifa plana, la gente está perdiendo el miedo a navegar y eso se refleja en el número de transacciones bancarias", explica

el director del canal móvil.

Parce ser que el Grupo Banco Popular sabido aprovechar muy bien las oportunidades que ha dejado la crisis. En este sentido Martínez sostiene que "los canales más costosos son los que han tenido el mayor potencial de crecimiento.

A través de la banca móvil estamos consiguiendo reducir el fraude en tarjetas, mediante servicios SMS. Además, hemos reducido el fraude en transferencias, básicamente transferencias internacionales, que representan casi el 95 % del fraude".

También se mencionó que otros aspectos como la morosidad estaban siendo trabajados mediante mecanismos móviles en vez de realizar llamadas o enviar faxes.

## SERVICIOS INNOVADORES

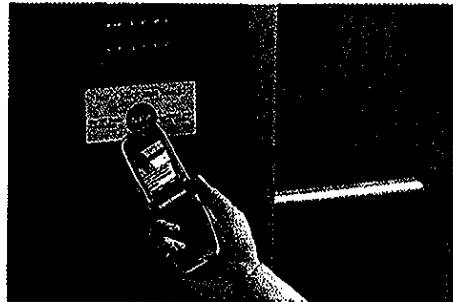
Bluetooth en algunas sucursales. "Hemos empezado con cinco sucursales y ahora ampliaremos hasta llegar a 50. Este ha sido un piloto muy cuidado y medido para que dé los resultados esperados", destaca el ejecutivo.

Por otro lado se encuentran los pilotes de NFC en pagos móviles. Martínez estima que en 2010 va a ser muy importante todo lo concerniente a esta modalidad de pagos. Por esta razón, las telefónicas también se encuentran apostando a pagos móviles. El ejecutivo entiende que los bancos deberán estar muy alerta para encontrar la forma de llevarse a cabo la tajada de esta torta de micropagos.

Por último estarían los pilotes de apli



ciones en terminales que van más allá de la aplicación típica. Aquí el ejecutivo destaca: "tenemos un buscador de sucursales, un "broker" móvil, y creemos que se pueden hacer muchas otras cosas con los terminales, pero es la primera vez que estos lo permiten. Tienen pantallas grandes y táctiles, y lo más importante: muchos cuentan con tarifas planas. Creemos incluso que se pueden desarrollar aplicaciones a la carta para clientes internos, tales como CRM movilizado".



## PAGOS MÓVILES

Una de las últimas preguntas de la encuesta fue dirigida a la forma de funcionamiento del servicio de pagos móviles en España.

Sobre este tema se hizo mención a la apuesta por Hal-Cash, un sistema de participación conjunta con otros bancos en España. Básicamente consiste en una transferencia vía SMS que el destinatario, en vez de

## Banco Móvel: Evolução ou Revolução?

Assim foi titulado o webinar organizado pela empresa espanhola Latinia no passado 29 de outubro. A convocação teve grande repercussão deste lado do Atlântico com várias instituições financeiras latino-americanas dispostas a escutar a experiência do sucesso do Grupo Banco Popular, quarta entidade financeira da Europa.

No caso de sucesso do Grupo Banco Popular, inovação, fases e paralelismo do banco móvel na Europa, América Latina e Estados Unidos foram os assuntos centrais que marcaram o tom da informação exposta no seminário.

Grande parte da dissertação esteve a cargo de Oriol Ros, diretor de marketing da Latinia. O executivo foi o encarregado de quebrar o gelo e introduzir os participantes ao tema, definindo as bases do que se entende de, ou pelo menos se acredita que é, o banco móvel.

"Para nós o começo de tudo seria o banco móvel, e depois sim avançar para o pagamento móvel ou o comércio móvel. Todos anelamos que finalmente o celular se torne definitivamente uma ferramenta de pagamento", destacou Ros.

Segundo o executivo, antes de incursionar em algum projeto de banco móvel é preciso definir o que se pretende obter do novo canal, ou seja, se o que se procura é a diferenciação da competência, um posicionamento mais inovador ou simplesmente incrementar o revenue.

Para o diretor de marketing, existia um caminho fácil de começar no banco móvel apontando para a geração digital. Isto significaria migrar os usuários atuais do banco online para o banco móvel. Porém, ele entende que esse não seria o caminho apropriado e que o canal poderia acabar sendo canibalizado.

Uma das primeiras perguntas foi: qual seria o principal objetivo do canal móvel? Novas fontes de ingresso, aumentar as transações, reter clientes, reduzir gastos, obter novos clientes com a bancarização? Porém, e logo de reveladas as respostas, praticamente ninguém mencionou uma coisa sumamente importante: a redução de custos, assunto que na Europa tem se tornado quase uma obsessão para as entidades financeiras logo da crise. Nesse sentido, embora a crise tenha batido nos bancos latino-americanos, os danos ocasionados não parecem ser o suficientemente profundos para pensar em redução de custos, pelo momento.

Um ponto alto da exposição foram alguns dados revelados pelo segundo estudo da Latinia sobre serviços financeiros móveis (SFM) na América Latina, se bem que este estudo já tinha sido divulgado, alguns dados não tinham sido mostrados com tanta profundidade. O mais destacado foi que das 125 entidades do continente, incluindo o Brasil, 51% (64) apresentam SFM em sua oferta comercial.

Outro assunto de análise durante o seminário foram os distintos tipos de tecnologias que suportam serviços móveis. Aqui existe um claríssimo ganhador: a área das mensagens. Das 64 entidades que outorgam serviços móveis, mais de 40% tem oferta de banco por SMS.

Se definirmos o mapa das tecnologias móveis, é possível dizer que existem duas escolas no mundo: a espanhola ou européia, e a estadunidense. Nos EE.UU., o banco móvel é concebido desde uma perspectiva tripla. Ou seja, não se aposta em uma tecnologia só, porque ainda não se sabe que tecnologias vão se popularizar. Portanto, as opções são o SMS, o WAP e a navegação.

Pelo contrário, na Espanha, na Europa e também na América Latina, o banco

SMS é a tecnologia que impulsiona as outras na direção do desenvolvimento do sistema de banco móvel.

Neste sentido, o estudo também revelou que das 64 entidades que oferecem serviços móveis, 75% têm uma tecnologia só. Porém, uma de cada 5 possui 2 tecnologias móveis.

É possível dizer que quando uma instituição financeira trabalha com mais de uma tecnologia o faz porque está obtendo um feedback muito bom sobre sua oferta de serviços financeiros móveis. Nesse caso, e quando duas tecnologias coexistem, o passo tecnológico natural que surge é o WAP como complemento do SMS.

### FASES DO BANCO MÓVEL NOS ÚLTIMOS 8 ANOS

#### 1) REDESCOBRIMENTO DO CANAL

Oferta de serviços muito básicos e procura direta do público online. Não se procura reforçar a lealdade dos clientes nem cobrar pelos serviços. Durante esta fase existia independência entre a área de serviço e a de comunicações, e o operador era o fornecedor de banco SMS.

#### 2) INTERAÇÃO COM O CLIENTE

Começam a aparecer produtos e serviços totalmente dirigidos. O usuário passa a ser definido como cliente, enquanto na fase 1 era concebido como usuário. Aparecem novos desenvolvimentos como os micro-aplicativos e desdobramentos do banco móvel. A segmentação é puramente demográfica, e segmenta um target demográfico por canal.

Há consciência de que o produto deve ser internalizado. O banco também percebe que os aplicativos que antes se contactavam diretamente com o operador não obtinham a melhor forma de operar. Torna-se mais forte a necessidade de um produto intermédio que atue como middleware.

Aqui acontecem as primeiras experiências de cobro de entidades financeiras por serviços de valor agregado em SMS.

#### 3) AUGES DO BANCO MÓVEL (ETAPA ATUAL NA ESPANHA)

Trabalho com públicos offline. Aparece uma segmentação não estritamente demográfica, existem outros segmentos além do público online. Entretanto os serviços são orientados a operações, o banco é orientado aos custos ou seja, ao ROI. Personalização da oferta: cada mensagem é uma possibilidade de chegar ao cliente um a um, aproveitando essa forma de CRM.

Começam as iniciativas de venda cruzada e a oferta de tecnologia móvel se torna segmentada. Por exemplo, se um banco tem três tecnologias, ele está segmentando e pensando em seus targets de forma distinta.

Existe uma segmentação desde o ponto de vista da oferta; a maioria dos serviços já é por assinatura. Para os investimentos em produtos originais desenvolvidos pela própria entidade financeira e incorporam-se produtos de mercado. Nesta etapa surgem as primeiras iniciativas de inovação.

#### 4) ÚLTIMO CENÁRIO (COMÉRCIO MÓVEL)

Este cenário acaba de chegar à Espanha: experiências iniciais no país e experiências incipientes.

una cuenta corriente, es un número de móvil. Una de las principales ventajas es que tiene la velocidad de un SMS. "Es decir que si yo tengo que realizar un pago a una persona en otra ciudad, simplemente enviando un mensaje, la persona puede ir hasta un ATM y retirar el dinero", explica Martínez.

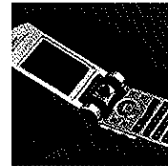
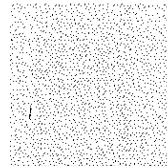
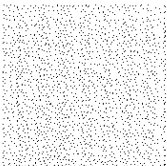
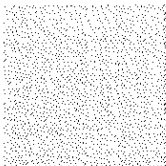
En ésta área, la institución se encuentra realizando pilotos de NFC y con tarjetas chip. "Intuimos que el 2010 va a ser muy intenso en

cuanto a los pagos móviles. Aquí hay un punto importante: debemos sentarnos con las operadoras para intentar llegar a un acuerdo".

El ejecutivo sostiene que hay un gran valor para recoger en los micropagos y agrega "para que estas nuevas tecnologías de pagos móviles funcionen, deben de realizarse cambios en los TPV (terminales punto de venta). Pero si estos pagos no le aportan valor a los comercios será muy difícil que éstos inviertan en nuevos

terminales".

"Otro ámbito que creemos importan incluir en una mesa de negociación son las administraciones públicas. Por ejemplo, en París ya se está utilizando el móvil para pagar por los tickets de metro. Si logramos que las administraciones públicas ingresen en esto hay muchos micropagos del día a día que ellos les puede interesar que se realice de forma electrónica", concluye Martínez. □



## CASO DE SUCESSO: GRUPO BANCO POPULAR.

O encarregado de realizar a apresentação do caso de sucesso do Grupo Banco Popular foi Enrique Martínez, diretor do canal móvel da entidade.

Segundo Martínez, "nos últimos cinco anos houve uma autêntica revolução no banco". "Passamos de fazer 63% das transações de atividade direta, ou seja, cara a cara com o cliente na rede de sucursais, a fazê-las através de canais à distância", indicou o executivo. Isto tem acontecido durante cinco anos, o que implica quase 64 mil de transações por mês, 64% das quais já era realizado à distância em 2008, e se espera um fim de 2009 com 70%. "É importante indicar que nosso banco possui a segunda rede de sucursais na Espanha (2.500), unicamente superada pelo banco Santander", expressou Martínez.

O executivo também destacou que nos dois últimos anos por primeira vez foi superado o número de 100.000 clientes no canal móvel, considerando seus apenas dois anos e meio de existência.

Martínez entende que a chegada de planos ilimitados de navegação este ano foi o ponto crucial no negócio. "Esperamos há muito tempo os planos ilimitados, que começaram a aparecer em 2008, mas até 2009 não tinham sido uma realidade. Hoje temos mais de 2 milhões e meio de clientes com planos ilimitados, as pessoas estão perdendo o medo de navegar e isso é refletido no número de transações bancárias", explica o diretor do canal móvel.

Parece que o Grupo Banco Popular soube aproveitar muito bem as oportunidades que a crise deixou. Nesse sentido, Martínez afirma que "os canais menos caros são os que tiveram o maior potencial de crescimento. Através do banco móvel estamos conseguindo reduzir a fraude em cartões, mediante serviços SMS. Além disso, temos reduzido a fraude em transferências, basicamente em transferências internacionais, que representam quase 95% da fraude".

Também foi mencionado que outros aspectos como o endividamento estavam sendo trabalhados com mecanismos móveis em vez de realizar ligações ou enviar faxes.

## SERVIÇOS INOVADORES

"Para nós um serviço inovador deve ser baseado em três pilares", afirma Martínez. "Primeiro, que permita o posicionamento de nossa imagem como uma instituição inovadora. Isto significa que não necessariamente deve existir um retorno econômico sobre o investimento, sempre e quando nos posicione frente da competência ou da mídia", indica.

O segundo fator é a novidade: algo inédito no banco. E finalmente, Martínez diz que todos estes serviços inovadores que o banco oferece não devem ficar somente em fases de prova. "Embora nascessem como piloto e essa for sua filosofia, o objetivo é adaptar os projetos à modalidade operativa de rede, dos canais, a que seja um serviço que capte um número razoável de clientes finais", adiciona.

## PROJETOS DE INOVAÇÃO DESTACADOS

Bluetooth em algumas sucursais. "Começamos com cinco sucursais e agora ampliaremos até chegar a 50. Este tem sido um piloto muito cuidado e medido para que dê os resultados desejados", destaca o executivo.

Por outro lado estão os pilotos de NFC em pagamentos móveis. Martínez estima que em 2010 tudo o referente a esta modalidade de pagamentos vai ser muito importante. Por essa razão, as telefônicas também estão apostando aos pagamentos móveis. O executivo entende que os bancos deverão estar muito alerta para encontrar a forma de levar uma fatia do mercado de micro-pagamentos.

Por último estão as experiências piloto de aplicações em terminais que vão além da aplicação típica. Aqui o executivo destaca: "temos um procurador de sucursais, um "broker" móvel, e acreditamos que é possível fazer muitas outras coisas com os terminais, mas é a primeira vez que eles o permitem. Os terminais têm telas grandes e tácteis, e o mais importante: muitos têm planos ilimitados. Inclusive acreditamos que é possível desenvolver aplicações a la carte para clientes internos, tais como CRM mobilizado".

## PAGAMENTOS MÓVEIS

Uma das últimas perguntas do encontro foi dirigida à forma de funcionamento do serviço de pagamentos móveis na Espanha.

Sobre este tema foi mencionado o Hal-Cash, um sistema de participação conjunta com outros bancos da Espanha. Basicamente consiste em uma transferência via SMS que o destinatário, em vez de ser uma conta corrente, é um número de celular. Uma das principais vantagens é que tem a velocidade de um SMS. "Quer dizer que se eu tiver que realizar um pagamento para uma pessoa em outra cidade, a pessoa pode acudir a um ATM e retirar o dinheiro simplesmente enviando uma mensagem", explica Martínez.

Nesta área, a instituição se encontra realizando pilotos de NFC e com cartões chip. "Intuimos que 2010 vai ser muito intenso no referente aos pagamentos móveis. Aqui existe um ponto importante: devemos conversar com os operadores para tentar alcançar um acordo".

O executivo acredita que há um grande valor nos micro-pagamentos e adiciona que "para que estas novas tecnologias de pagamentos móveis funcionem, devem se realizar mudanças nos TPV (terminais ponto de venda). Mas se estes pagamentos não aportarem valor aos negócios, será muito difícil que eles invistam em novos terminais".

"Otro ámbito que consideramos importante incluir em uma mesa de negociação são as administrações públicas. Por exemplo, em Paris o celular já está sendo utilizado para pagar as passagens do metrô. Se conseguirmos o ingresso das administrações públicas, existem muitos micro-pagamentos do dia a dia que lhes podem interessar que sejam feitos eletronicamente", conclui Martínez.