



Lo que 2024 le tiene reservado a la banca retail

LA BANCA MINORISTA LLEGA A 2024 BASTANTE CAMBIADA RESPECTO A CÓMO ERA HACE SOLO UNOS POCOS AÑOS. YA NO SE TRATA DE TRADICIONALES INSTITUCIONES MONOLÍTICAS SINO, CADA VEZ MÁS, DE DINÁMICOS PROVEEDORES DE SERVICIOS DIGITALES SENSIBLES A CÓMO LA TECNOLOGÍA Y EL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR ESTÁN EVOLUCIONANDO. EL PANORAMA PARA LOS PRÓXIMOS MESES PUEDE QUE SEA COMO SIEMPRE EN MUCHOS ASPECTOS, PERO TAMBIÉN VEREMOS ALGUNAS TENDENCIAS CONSOLIDARSE.



Más claridad sobre el futuro de las sucursales bancarias

Hemos visto una importante reducción de las redes de sucursales bancarias tradicionales en muchos mercados de todo el mundo en 2023. Aunque en España parece que el ritmo de cierres se ha ralentizado –[en 2023 'solo' se han clausurado 138](#)–, la tendencia está ahí, y en otros mercados europeos, como Reino Unido, se estima que ha cerrado una de cada ocho sucursales. También en México, el número de sucursales en el país se mantuvo estable el año pasado a pesar del importante aumento de la banca a través de canales digitales. Datos de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) muestran que **en el país centroamericano** había en noviembre de 2023 11.842 sucursales, 24 menos que en septiembre del año pasado, pero 41 más que en noviembre de 2022.

Todavía muchos clientes quieren disponer de la banca física. Y no se trata solo de aquellos que no están tan familiarizados con los canales digitales, sino también de quienes desean poder visitar una sucursal para retirar o depositar dinero en efectivo de manera segura, o solicitar asesoría y asistencia en persona para asuntos financieros más complejos. Por otro lado, los problemas recurrentes y las caídas de

servicio de algunos sitios de banca online en diferentes lugares ponen de manifiesto la importancia vital de la sucursal bancaria.

Los bancos y proveedores de infraestructuras de ATM han estado intentando encontrar una solución a todo ello, y seguramente en 2024 veremos más iniciativas como los Banking Hubs británicos que intenten cubrir las necesidades de comunidades sin sucursal bancaria.

Pero, en cuanto a los pocos hubs que ya están establecidos y funcionan, se espera que el entusiasmo de los clientes se enfríe cuando se den cuenta de que ofrecen un acceso limitado a sus asesores bancarios propios, que sólo están disponibles en turnos que le vienen bien al banco, no al cliente. Sin embargo, pensamos que este será el año de la hora de la verdad para que los hubs de banca compartida marquen una diferencia real, y que quizá para finales de 2024 veremos surgir el verdadero Hub Bancario 2.0 cuando las entidades aborden la necesidad de ofrecer una mejor experiencia de cliente e inviertan en tecnología de autoservicio digital y en personal para hacer realidad el verdadero concepto de hub.



Autoservicio asistido para cerrar la brecha entre los servicios online y los físicos

Los bancos no pueden subestimar la importancia de adoptar una estrategia de marketing omnicanal sencilla e integrada que esté dirigida a ofrecer una experiencia de cliente personalizada y a difundir el mensaje adecuado (en el momento preciso) sea cual sea el canal que se esté usando.

Para seguir siendo relevantes, mantener el crecimiento y destacar frente a su competencia, las entidades bancarias deben superar la fragmentación de canales y cerrar la división entre el mundo online y el offline. En otras palabras, los ATM y los terminales de autoservicio asistido (ASST) ya no pueden funcionar como silos o estar aislados del resto de canales.

Las instituciones financieras están reconociendo el valor de unir las terminales de autoservicio avanzado con la asistencia humana, respaldados por las capacidades de la banca remota a través de conexiones de vídeo. Este modelo híbrido, que en nuestra opinión forja la próxima generación de modelos operativos de la sucursal, podría redefinir la banca física en persona, ya que ofrece a los clientes la autonomía del autoservicio con la garantía de una asesoría experta. Se espera que esto no sólo optimice las operaciones, sino que también descubra nuevos canales de ingresos para la entidad mientras la sucursal evoluciona para convertirse en un espacio multifuncional.

Los reguladores financieros y los políticos enseñan los dientes sobre el acceso a los servicios de efectivo

La reacción negativa de la sociedad ante la pérdida de servicios bancarios en muchas comunidades está aumentando la presión hacia las administraciones públicas y los dirigentes políticos para que hagan más por preservar el acceso al efectivo, especialmente cuando se trata de clientes vulnerables que no utilizan Este año veremos cómo los reguladores financieros de muchos mercados importantes empezarán a enseñar los músculos para proteger el acceso al efectivo. Por

ejemplo, el regulador británico, la FCA (Financial Conduct Authority) está dando pasos para responsabilizar a los bancos sobre cómo cambian sus redes de sucursales y de cajeros sin tener en consideración a los clientes. La FCA ha asegurado que mantendrá un equilibrio entre las necesidades de efectivo de los consumidores y los pequeños negocios y el coste para los bancos y los operadores de ATM para cubrir esas necesidades, así como la preferencia



general de los consumidores por las formas de pago digitales.

Y todo esto está muy bien, pero estos reguladores deberían evitar tanta cautela cuando se trata del declive de los canales de servicio físicos. Durante mucho tiempo, a los bancos se les ha permitido cerrar sucursales sin consultar a las empresas locales ni a los clientes.

¿Podríamos ver en 2024 cómo la FCA y otros reguladores nacionales utilizan su poder para hacer que se reduzca la pérdida de servicios, especialmente los de depósito?

La realidad es que el coste de ofrecer esos servicios de depósito para los bancos se puede reducir enormemente si despliegan sistemas autoservicio que los faciliten.

Pongámonos serios sobre el modelo Zero Trust para ATMs y ASSTs

Los bancos llevan muchos años siendo objetivo de ciberataques, y esta tendencia no terminará 2024. Podemos esperar que los cibercriminales continúen explotando vulnerabilidades en la infraestructura tecnológica de la banca, especialmente en cajeros y terminales de autoservicio.

De hecho, en 2023 hemos visto ataques nuevos, como el intento de jackpotting a ATMs identificado en México y otros países de Latinoamérica o los casos de shimming en cajeros, que consisten en esconder un pequeño dispositivo de hardware en el lector de tarjetas del cajero para robar los datos.

Y, al estar cada vez más aislados –se colocan en localizaciones más remotas, muchas veces fuera de instalaciones seguras como la sucursal-, es

previsible que los ATMs tengan aún más riesgo de ataques. Y sí, el cajero está cada vez más donde las personas lo necesitan, pero esto también hace que sea más vulnerable a ataques tanto de fuerza bruta como a otros mucho más sofisticados. Por otro lado, aunque los ataques de ransomware y phishing se llevan casi toda la atención, no hay que perder de vista la cada vez mayor vulnerabilidad de los ATM y ASST más viejos. Éste es un problema real que necesita resolverse, y rápido, en 2024, y ya hay conjuntos de estrategias probadas incluyendo el modelo Zero Trust que pueden y deben ser aplicadas.

Porque reducir la superficie de ataque debería ser la clave de la ciberseguridad de los ATM en 2024, y la protección de las comunicaciones es esencial



para alcanzar este objetivo, puesto que muchos ataques utilizan este vector de ataque durante la infección o incluso en la fase de ejecución. Por todo ello es importante implementar políticas de seguridad para proteger la red.

Actualmente hay soluciones con un nivel más alto de protección que los cortafuegos de red, como los cortafuegos de aplicaciones, que no solo controlan las comunicaciones sino que también regulan qué procesos pueden relacionarse con ellas. Además, se recomiendan estrategias más avanzadas como la micro segmentación, que emplea canales seguros con certificados controlados para cada conexión, incluso aunque tengan un coste de despliegue y mantenimiento más alto.

La IA se convierte en la mejor amiga del cajero

El cajero es el ejemplo más antiguo y más exitoso de tecnología financiera. Puesto que en 2023 hemos estado viendo grandes avances en inteligencia artificial en todos los campos, debemos esperar que los bancos la usen para mejorar sus soluciones de ATM en 2024.

En su búsqueda de un mejor rendimiento operacional y de una mejor disponibilidad del servicio de sus flotas de cajeros y terminales de autoservicio asistido, seguramente más bancos y operadores aprovecharán la IA para analizar y actuar sobre los datos en tiempo real. Por ejemplo, la gestión del efectivo basada en IA puede ayudar a predecir las necesidades de relleno

de manera mucho más rápida y precisa. Además, también vamos a ver más IA que mejore la experiencia del cliente y facilite ofrecer servicios personalizados dentro de los cajeros. La propia solución de Auriga, IOLE, es un ejemplo de cómo los chatbots inteligentes pueden ser un gran apoyo para los clientes en los hubs de autoservicio más modernos.

En 2024 este tipo de tecnología se hará esencial para entender las necesidades y hábitos financieros de cada cliente individual, así como para guiarle durante su interacción y ofrecerle proactivamente la siguiente mejor acción.



Repensar las flotas de ATM para ofrecer un mejor servicio

En todos los mercados los bancos y operadores de ATM están bajo presión para soportar tanto los pagos digitales como el acceso al efectivo. Los políticos están reconociendo que sus votantes no aceptarán el final del efectivo incluso aunque usen métodos de pago sin contacto de forma cada vez más asidua.

En 2024 los bancos tendrán más claro cómo externalizar la gestión integral de sus flotas de cajeros puede cuadrar el círculo. El proyecto BATOPIN

de Bélgica seguirá demostrando que es posible obtener grandes eficiencias operacionales al mismo tiempo que se garantiza un mejor servicio de acceso al efectivo en localizaciones remotas o de difícil acceso.

Así, si el coste de la propiedad y la gestión de una flota de cajeros resulta demasiado alto los bancos deberían considerar repensar su modelo. 2024, en fin, podría ser el año en que la agrupación de cajeros se convierta en algo común.



Lo que este documento pone de manifiesto son no sólo predicciones, sino imperativos para la industria bancaria. Para destacar en un mercado cada vez más competitivo y dirigido por la tecnología, los bancos deben adoptar estas tendencias y entender que el camino hacia el éxito pasa por una combinación de innovación digital, servicio personalizado y sólidas medidas de seguridad. Porque solo haciéndolo los bancos podrán cubrir las necesidades cambiantes de sus clientes y garantizar su posición como proveedores de servicios financieros relevantes en el largo plazo.



Auriga Iberia, Av. de Bruselas, 15, 28108
Alcobendas, Madrid, España
pamplona@aurigaspa.com

Auriga Latin America, S.de R.L.de C.V. Córdoba 83
Colonia Roma, 06700, Ciudad de México, México
mexicocity@aurigaspa.com