



CÓMO MODERNIZAR SU RED DE ATMS SIN CONVERTIRSE EN EL TITANIC

Fernando Carmona
fcarmona@clai.com
2018

Quienes tienen a su cargo la compleja tarea de modernizar la arquitectura y funcionalidad de la red de ATMs se enfrentan a un entorno de decisiones cada vez más complejo y, sin la visión adecuada, muchos de estos procesos fracasan o dan como resultado final, si se logra, una red con una arquitectura más difícil de entender, más costosa de operar, con más dependencias de terceros y con una elevada lentitud para agregar o modificar transacciones.

Incluso hay casos conocidos donde la funcionalidad final que se ofrece al cliente es inferior a la que se tenía antes de acometer la modernización.

Pero entonces, ¿Cuáles son los retos que dificultan la modernización?. En nuestras experiencias son principalmente tres:

1. El avance en el mercado de las plataformas multi-vendor.
2. La presión para agregar nuevas tecnologías y servicios.
3. La necesidad de flexibilizar las interfaces entre el ATM con los host autorizadores.

La opción única de las plataformas multivendor

Durante las últimas dos décadas los ATMs pasaron de ser terminales simples, donde un mismo fabricante creaba todo el hardware y software que se requería, a terminales muy complejas donde estos mismos fabricantes se han tenido que transformar, a veces a regañadientes, en integradores de hardware y software que ya no crean ellos mismos sino que les proveen otros. Algunos de esos “otros” han crecido para convertirse ellos mismos en integradores.

Estos integradores entonces buscan ganar mercado convenciendo a sus clientes que implementen en los ATMs su plataforma multi-vendor *stateless*, que promete (y generalmente cumple), poderse desplegar sin cambios en cualquier hardware que se adquiera, modernizar la amigabilidad de la interacción con el usuario y flexibilizar la manera como se orquestan las transacciones directamente con cualquier host autorizador.



Además de eso, como es esperable, los integradores complementan la oferta con herramientas adicionales para monitoreo de la red, administración de campañas de mercadeo y otros servicios. Lo que ofrecen es muy tentador y no tiene sentido no explorarlo, además por una razón irrefutable: ya nadie le va a ofrecer nada diferente.

Por lo anterior el reto no está en decidir si abordar o no lo que ahora el mercado ofrece, sino en tener claridad en los riesgos y en la estrategia de abordaje. Con relación a los riesgos principales, estos se concentran en:

1. Utilizar más de un proveedor de hardware. Esta estrategia casi siempre ha sido un problema y no un beneficio para los que la abordan.
2. La aplicación que se reside en el ATM para interactuar con el cliente generalmente pasa de ser un modelo conocido y común entre las redes de todo el mundo, a una “caja negra” desarrollada y personalizada “exclusivamente para cada entidad”.
3. La interacción entre el ATM y el switch (*host*), al hacerse flexible por ejemplo por medio de Web Services (lo cual es muy bueno en comparación con las paleolíticas mensajerías clásicas), suele terminar en que cada ATM se convierte en un Switch Orquestador que “habla” directamente con decenas de *hosts*, complicando exponencialmente, según el tamaño de la red, la seguridad, el monitoreo, el cuadro y la adición de servicios.

De la Carabela al Titanic

20 años atrás el ATM se usaba para retirar efectivo con una tarjeta de banda y un PIN. 10 años después algunos aceptaban chip, depósito de efectivo y cheques. Hoy en el ATM hay que cumplir PCI, tener menús amplísimos, manejar reciclaje de efectivo, poder hacer campañas, intercambiar las llaves con RSA, soportar claves dinámicas, leer QR y otros códigos, entre otras. ¿Y mañana?, mañana escucho que debe ser normal recibir huella y leer el rostro, usar contacless, tener el *look and feel* de una *tablet*, intercomunicarse con el celular y ofrecer todo tipo de transacciones, no solo bancarias, sino de Gobierno, ESP, retail y comercio en general, al menos.

Todo lo anterior parece el camino correcto y muy tentador, pero tiene al menos un Iceberg (sino varios), esperándolo. El principal es que la gente hace 20 y 10 años iba al ATM fundamentalmente a retirar efectivo, hoy hace lo mismo más algún crecimiento del depósito y en uno, cinco o diez años hay una muy amplia probabilidad de que siga haciendo exactamente lo mismo: manejar efectivo.



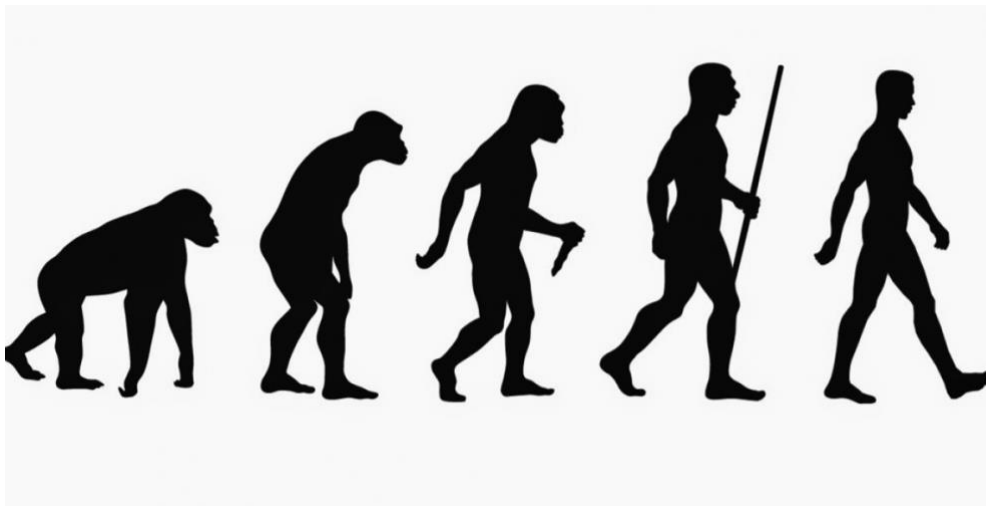
A quien no esté de acuerdo lo invito a recordar dos cosas: uno, que desde hace más de 20 años los visionarios han pronosticado que los ATMs pronto iban a desaparecer (los mismo que vienen pronosticando la desaparición del cheque desde hace más de 30); dos, que cuando usted mismo va a un ATM lo hace generalmente porque necesita retirar o poner plata y por tanto, cuando se enfrenta a una fila larga y además, si se da cuenta que el respetable señor al frente de la terminal demora 2 minutos digitando los códigos de cuenta o números de referencia de una extraña transacción que bien podría hacer desde el celular, su yo interno le empieza a recordar todas las razones por las que debería cambiarse de banco. Si aún no está convencido, entonces ¿qué hace modernizando ATMs en vez de estar comprando muchos quioscos?.



Las redes de ATMs siguen creciendo sin parar en todo el mundo y, gracias al reciclaje, ya no son de montaje exclusivo de las entidades financieras. Dado que los servicios transaccionales en vez de converger y ser fáciles para los clientes, siguen divergido en una maraña de tecnologías que obligan al mismo cliente a manejar una cada vez más compleja interacción con sus entidades financieras, la simplicidad y la estrategia de *Integración de Canales* debería ser la ruta para evitar el Iceberg.

Recomendaciones de Navegación

Las entidades clientes del Grupo CLAI, donde hemos apoyado una rentabilidad y ampliación creciente de sus redes de ATMs, usan seis (6) factores comunes en su estrategia, factores que nombro a continuación: simplicidad, análisis de rentabilidad, no abandonar lo ya madurado, hacer pilotos, mantener la centralización y tener control del código en el ATM. Detalles a continuación.



1. El que mucho abarca, poco aprieta

Utilice herramientas de pensamiento escéptico ante los power point que muestran esas cosas maravillosas que están haciendo en Uganda y los planes futuros que ya se tienen con un cliente en Europa. Las revoluciones no existen sino en la izquierda y siempre, como en Venezuela, terminan siendo un desastre. El éxito se logra haciendo cosas incrementales, eso sí, sin pausa. Hacer un plan para poner en producción todo lo que le pintan en la mesa es, de antemano, un plan fracasado. Mantenga las cosas ágiles, pero simples, un paso a la vez.

2. Pareto existe

¿Cómo gana usted dinero en el ATM?. Más del 80% de la rentabilidad de un ATMs se da por los retiros y depósitos de sus clientes (principalmente porque no van a una oficina y también por servicios como Adelanto de Salario), por la comisión que les cobra a los clientes de otras entidades, por el cambio de

divisas, por el surcharge y por los depósitos de terceros. Del Cubo de Rentabilidad que contiene AUTORIZA7® tengo mucha evidencia de esta afirmación.

Claro que hay que poner PCI, claro que hay que hacer más amigables las pantallas e indudablemente cosas, como QR y *contactless*, que agilicen la interacción en el ATM (sí, cada segundo que el cliente se demore menos en el ATM es dinero para usted), pero eso no debe confundirse con mover al ATM transacciones que saldrán más baratas y amigables en el *SmartPhone*.

Por tanto, aunque se pueda, dudo que poner al cliente a decidir, muy amigablemente en pantallas con video, *touch* y una canasta de *check out* tipo *mall virtual* cuantos billetes quiere de cada denominación disponible, hará que no piensen en pasarse a la fila, que se mueve más rápido, de la competencia.

3. Tarzán no se suelta de la liana hasta no estar bien asido de la otra

Esta es, en mi opinión, la razón más importante por la cual empresas que eran líderes dejaron o dejarán de serlo. Al deslumbrarse con los power point multi-vendors no solo olvidaron invertir sino que descuidan deliberadamente la red clásica, esa que la entidad financiera ha madurado con tanto esfuerzo durante muchos años pero que ahora se empeñan en abandonar.

Los exitosos por el contrario no han dejado de invertir en su red clásica, además porque ya se dieron cuenta que, como negocio es negocio, los vendedores multi-vendor siguen felices vendiendo y soportando las redes clásicas y por tanto siguen optimizando su Down Load, ampliando transacciones rentables alrededor del retiro y el depósito, buscando como cobrar más comisiones y, como no, comprando más terminales para seguir ampliando la red.

4. El primer beso

En la conquista, hasta donde me acuerdo, uno arranca por el primer beso y luego de muchos ires y venires con suerte el asunto termina en el altar y, excepto que su historia sea diferente, no hay razón para que esto no sea lo mismo con el abordaje de los multi-vendor *stateless* y por tanto no tiene ningún sentido firmar de entrada un contrato gigante, el matrimonio, simplemente porque, según lo prometido por el oferente, en solo pocos meses usted tendrá su red transformada en la más moderna y única del mundo.

Sin embargo hay empresas que lo hacen y luego les es muy difícil reconocer el error y más difícil aún retomar el rumbo sin grandes daños colaterales. Los pilotos existen, para eso fueron inventados.

5. Roma no ganaba batallas sin generales

Los romanos no tuvieron el imperio más duradero de la historia usando la estrategia de mandar cada guerrero a hacer lo que le plazca. Las falanges de la legión daban unicidad y, a diferencia de las tribus bárbaras, les facilitaba el control centralizado. Los proveedores, porque así es su negocio, lo tratarán de convencer que lo mejor que puede hacer es romper filas y que desde cada ATM se orquesten las transacciones en interacción directa no solo con todo su ecosistema de servidores sino con los de terceros.

Esta estrategia, en la cual tanto técnicos como no técnicos suelen caer muy fácilmente, le abrirá la caja de pandora de la pérdida de control y monitoreo centralizado (junto con sus demás canales), seguridad, normativas regulatorias, cuadro físico y lógico; olvídense de una administración simplificada y rentable.

Yo creo que se cae en la falacia en parte porque, por alguna razón que sigo sin entender, muchos de los encargados de las redes de ATMs creen que sus terminales son un mundo aparte que no tienen nada que ver con el resto de los servicios de la organización y suelen ser los principales causantes de frenar las estrategias de *Integración y Omnicanalidad* que tanto le ayudan a las entidades financieras.

El problema por tanto no es que le hagan aplicaciones personalizadas y únicas a nivel mundial (asumiendo que eso es bueno), sino que convierta a cada ATM en un guerrero visigodo y no al miembro de una falange. La solución simple es que el ATM orqueste todas las transacciones, alertas, cambios de llaves y demás funciones por medio de un único Switch Integrador, como AUTORIZA7®, que además le brinde a la entidad el reuso de caminos de servicio que comparte con los demás canales transaccionales.

6. La delicia de atender conferencias a las 3 de la mañana

Conuerdo en que suele ser aburrido, lento y poco flexible la manera como se amplían los servicios en la red de ATMs usando los métodos clásicos vía Down Load y mensajes de formatos paleolíticos; eso hay que acabarlo poco a poco cambiando las aplicaciones dentro de la terminal por unas de código más abierto y por interacciones modernas, tipo web services, con el hub de integración transaccional (sin que las falanges rompan filas, por favor).

Pero si bien es grave convertir cada ATM en un switch orquestador, es más grave aún que para cualquier ajuste, menor o mayor, en la aplicación que corre en cada terminal, usted deba depender de un proceso que se hace con un representante local que a su vez coordina los desarrollos con los encargados en algún otro país, los que a su vez sub contratan unos chicos muy inteligentes en la India que son los que saben como ajustar su maravillosa caja negra.

Desafortunadamente para palear este riesgo no hay una recomendación infalible, le queda a usted y su equipo la tarea de ver como negocia con el proveedor para lograr cierto control, conocimiento y apertura de competencia (la competencia siempre es buena), sobre la aplicación de clase mundial, única y exclusiva para su institución, que le prometieron construir en las terminales.



Corolario sobre Omnicanalidad: Muchos entienden la Omnicanalidad como lograr que el usuario experimente lo mismo sin importar en cual canal hace la transacción (alas, ver la misma pantalla del App en el ATM); sin embargo eso no va a pasar (no se puede, no tiene porque pasar y no brinda beneficios supremos). La omnicanalidad es que si bien pueden existir diferencias naturales en la interacción y servicios que su cliente puede obtener según el canal por donde actúe, a partir del Switch (bus transaccional) y hacia atrás, se reúsen los mismo caminos de servicio para así tener economía de escala, gobernabilidad y agilidad en la evolución del negocio. Es un concepto simple que Grupo CLAI ha promulgado durante muchos años y que nuestros clientes más exitosos nos han acompañado en abordar.