



JUAN LUIS GARCÍA ALEJO. Director de Análisis y Gestión. INVERSIS Banco

# Plataformas de distribución de producto y arquitectura abierta

**S**IN duda una de las corrientes estratégicas de negocio que muchas empresas están adoptando en su continua mejora pasa por huir de conceptos cerrados. Conceptos cerrados en lo que hace referencia a la estructura tecnológica, la distribución, la concepción de la misma organización, etcétera. Frente a conceptos cerrados, como puede ser el de la protección del código fuente de Microsoft, existen otras alternativas que, además de gratuitas, permiten a sus usuarios conocer los «secretos» de la misma, de forma que puedan adaptarse a las diferentes necesidades. La dependencia externa se hace menor. Tal es el caso de LINUX. Pero, ¿hay que decantarse por una opción? Rotundamente, no; cada situación requiere de una solución diferente. Si bien, probablemente, las concepciones abiertas permitan una asignación de recursos global más eficiente.

En el mundo financiero esto no es una excepción. Una parte creciente de las entidades está adoptando estrategias de arquitectura abierta, especialmente las de nuevo nacimiento. Arquitectura abierta, no sólo en lo tecnológico, sino también en lo relativo a la distribución de producto.

Conceptualmente, hablar de arquitectura abierta y distribución supone abrir la gama de producto y los canales a terceros. ¿Por qué no distribuir los productos a través de una red de terceros? ¿Por qué no emplear la red propia para distribuir productos de terceros? La potencia del mensaje simplemente es imbatible. Poner en manos de terceros el producto propio para su venta es mejorar la potencia de distribución. Aceptar que nuestros canales de distribución vendan el producto, incluso, de la competencia, es mejorar la oferta de producto frente a cliente.



**Conceptualmente, hablar de arquitectura abierta y distribución supone abrir la gama de producto y los canales a terceros**

Varios conceptos de cuño romántico han debido de abordar la mente de todos al hacer estas reflexiones: libertad de elección, flexibilidad, escalabilidad. Pero también otros más amenazantes: competencia, comparativa, reducción de márgenes. Por lo visto hasta ahora, parece que las ventajas de la adopción de estrategias de distribución basadas en el concepto de arquitectura abierta encuentran un hueco creciente en el mercado, en la

medida en que los efectos beneficiosos dominan sobre las amenazas.

### **¿Qué grado de apertura se está asumiendo?**

El ofrecimiento a los clientes de una entidad financiera de los productos de otras entidades presupone la mejora de los grados de libertad de éste, sin duda. Capacidad de elección. En la mayoría de las ocasiones esta oferta tiene su origen más en la presión de los clientes que en un verdadero interés de las entidades. Hablamos de una estrategia defensiva o de protección frente al exterior. La creciente cultura financiera de los clientes y el entorno competitivo (extremo en España) hacen de catalizadores para promover este tipo de reacciones.

El cliente financiero empieza a ser consciente de que no todos los productos ofrecen lo mismo. Al igual que en la medicina o en la mecánica, hay mejores y peores profesionales. Profesionales que son excepcionales en algunas tareas, pero no en todas. Ser cliente de una entidad financiera no debe obligar a ser titular de todos sus productos. Así, las relaciones cliente-entidad vienen evolucionando desde la confianza plena y la cesión absoluta de la gestión de las necesidades del cliente hacia la participación activa del cliente en la modelación de la relación. El cliente se ve sometido, merced al desarrollo de los canales de comunicación, al conocimiento de alternativas a los productos que están en su entidad. En este sentido, las entidades han sabido trabajar el desarrollo de múltiples canales, no presenciales la mayoría (banca telefónica, internet...), o redes externas, para trabajar este entorno.

### **Mantener relaciones financieras múltiples**

El primer paso del cliente para acceder a estos nuevos productos es el de mantener relaciones financieras

múltiples. Con cada entidad se trabaja en aquello que mejor sabe hacer.

El desarrollo del mercado ha llevado a que se mantengan relaciones financieras con varias entidades a la vez. Pero, incluso para el más avezado de los clientes, el número de relaciones no puede ser elevado (coste de oportunidad). Pero estas relaciones evolucionan. La entidad que se eligió en el pasado por una determinada bondad ha podido perderla. Ocurre. Entonces, el deseo de cambio en el cliente aparece. Un coste de cambio que es elevado: tiempo, gestiones, peticiones, impacto fiscal en ocasiones, costes transaccionales. Sin embargo, el deseo no desaparece: ¿por qué como cliente no puedo desde mi entidad financiera acceder a los mejores productos del momento?

En este punto las estrategias para abordar la insatisfacción del cliente se ponen en marcha con diverso gradiente. Desde las más defensivas hasta las que entienden que el negocio debe de ser abierto al 100%. Entre ambos extremos hay múltiples



### **Desde las más defensivas hasta las que entienden que el negocio debe de ser abierto al 100%, entre ambos extremos hay múltiples matices**

matices.

Los modelos más tímidos suelen ser los que adoptan las entidades ya establecidas con gama de producto, marca reconocida, cuota de mercado significativa. ¿Por qué? Es una cuestión de números a corto plazo. Si uno controla toda la cadena de venta, desde la creación, registro, fijación del precio, promoción, selección del canal, posventa..., el ROA de pro-

ducto es máximo. Se maximizan los ingresos. Por el contrario, abrir el producto a terceros supone necesariamente ceder parte de este margen. Así, si el cliente decide mover parte de su ahorro desde un producto propio a un producto de terceros, el ROA baja. Se transfieren ingresos del cliente desde la entidad propia hacia el exterior.

El mercado en el que de forma más presente se percibe este efecto es aquel en el que los mecanismos fiscales y de distribución permiten una movilidad más sencilla. Aquel en el que hay una facilidad de ver las diferencias entre productos mejores y peores. Aquel en el que el cliente abandona la entidad: el mercado de fondos de inversión. Traspaso fiscal libre, comparadores de calidad, promoción de producto continua...

Llegados a este punto, algunas entidades, ante el dilema de explicar por qué permanecer en un producto propio que no es de «los mejores», plantean la posibilidad comercial de abrirse de forma limitada.

Así, por ejemplo, podemos encontrar como primera alternativa la incorporación al canal de distribución de algunas gestoras o fondos de forma limitada. Una versión de «mínimos» que permite elegir, pero poco. No son pocas las entidades que, además, limitan el acceso a estos productos a grupos selectos de clientes por razón de patrimonio.

Otra alternativa «defensiva» en la misma línea pasa por el desarrollo de fondos de fondos que invierten en las «mejores gestoras», lo que es un esfuerzo adicional, pero eleva el coste para el cliente y no le deja elegir plenamente.

Un paso más es el de ofrecer de forma abierta más productos de terceros, pero dejar que las carteras o recomendaciones tengan «cierto grado de contaminación» por la inclusión junto a los mejores productos de los propios (más rentables, aunque peor clasificados).

Un paso más avanzado es el que pone a competir a los productos propios con los ajenos, pero en general no se libra tampoco de los conflictos de interés habituales. Ceteris paribus se podría orientar el esfuerzo comercial hacia la gama propia.

Pero, si de verdad se cree en la arquitectura abierta, habría de renunciarse al producto propio. Se evitan incómodas explicaciones (conflictos de interés). Sólo se recomiendan productos de terceros. Los mejores.

***Algunas entidades, ante el dilema de explicar por qué permanecer en un producto propio que no es de «los mejores», plantean la posibilidad comercial de abrirse de forma limitada***

El asesoramiento, que sería la siguiente frontera, requiere de independencia. No es cuestión de poder. Es cuestión de querer. Renunciar al corto plazo por ganar a largo. Dar, de verdad, a los clientes en cada momento el mejor producto, sin la tentación de colocarles el que más interese desde el punto de vista comercial.

En el extremo final están las entidades que de verdad optan por este modelo estratégico. La estrategia no gira en torno al producto propio, sino al ajeno. No sólo el bueno sino todos. Libertad plena de elección. Este modelo es propio de una categoría de negocios cuya estrategia será la dominante a futuro, la única que a corto plazo puede ofrecer crecimientos notables. Uno se apalanca en el mejor producto de los demás.

La idea es sencilla, no se puede ser el mejor siempre y en todo tipo de

productos. El cetro cambia de manos. Hagamos que los clientes no sean cautivos de la selección del producto propio.

### **¿Qué valores debe de tener una plataforma?**

Sobre la idea de la arquitectura abierta nacen muchas de las plataformas financieras con la clara vocación de ofrecer lo mejor al cliente a través de uno o varios canales. El origen de los modelos más sencillos pasa por el uso de plataformas tecnológicas on line o que utilizan el soporte web para relacionarse con el cliente. Pero de forma natural el modelo crece y se desarrolla buscando nuevas formas de relacionarse con el cliente. ¿Qué valores debe presentar de forma inicial una plataforma?

Una plataforma debe de ser multi-producto. Una verdadera plataforma ha de permitir ofrecer una amplia gama de producto. Muchos productos de diferentes proveedores. En general, y para poder dar un servicio de calidad, se requeriría acceso a producto bancario: pasivo transaccional, productos de activo (créditos, préstamos, tarjetas de crédito). Este debe de permitir trabajar. Es meramente instrumental, si bien debe de mantener una política de precios competitiva.

La plataforma además debe de permitir acceder en condiciones de inmediatez a todo tipo de acciones, ETFs (acrónimo de Exchange Traded Funds, esto es un vehículo con forma de fondo, pero que se negocia como una acción), fondos de inversión, SICAVs, productos alternativos, renta fija. Además de forma que pudieran ser agregados en un único extracto. No basta por tanto con múltiples proveedores, sino también múltiples productos.

Una plataforma debe de ser transaccional. Si la plataforma se convierte en un magnífico escaparate está bien, pero es insuficiente. El círculo ha de completarse de forma ne-

cesaria con la transaccionalidad. Si uno ve algo que le gusta, pero para comprarlo ha de salir de la plataforma o acudir a canales de contratación diferentes esto es incómodo. La selección del mejor producto debe permitir su incorporación a nuestro patrimonio de un simple click si se desea.

Una plataforma debe de ser la base de un buen asesoramiento. Si tenemos mucho producto y lo podemos comprar sería deseable recibir además algún tipo de pauta para ver si lo que compro es lo que necesito o simplemente lo que debo de comprar. En general, una buena plataforma debe ofrecer pautas de asesoramiento a los clientes, herramientas para evaluar la bondad de la selección y las consecuencias que tiene su compra venta.

***Dar, de verdad, a los clientes en cada momento el mejor producto, sin la tentación de colocarles el que más interese desde el punto de vista comercial***

En general y a modo de resumen hemos de señalar que las finanzas no pueden ser cerradas. Han de evolucionar y abrirse a lo que los clientes necesitan. Nadie está en posesión del mejor producto de forma sistemática, el cetro cambia de manos. Por ello siempre será deseable poder ofrecer acceso sencillo e inmediato a los clientes a más productos que una gama reducida de los mismos.

Si esta accesibilidad se efectúa a través de una plataforma hemos de pedir a ésta que sea multiproducto, con capacidad transaccional y con herramientas de asesoramiento. ●