

Arabia Saudita
Argentina
Australia
Bolivia
Brasil
Camerún
Canadá
China
Colombia
Corea del Sur
Costa Rica
Ecuador
El Salvador
Estados Unidos
Filipinas
Guatemala
Holanda
Honduras
Hong Kong
India
Indonesia
Israel
Kenia
Kuwait
Malasia
Maldivas
México
Nicaragua
Nueva Zelanda
Panamá
Paraguay
Perú
Puerto Rico
Reino Unido
República Dominicana
Singapur
Sudáfrica
Surinam
Tailandia
Tanzania
Trinidad
Uganda
Uruguay
Venezuela

Estudio de Caso:

Metrobank, el Banco Más Conveniente del Mundo

Por John Tschohl y Sergio Flores, Service Quality Institute

"Vernon Hill abrió Metro Bank en Londres hace [poco más de 3 años]. Hasta ahora, desafiando todas las probabilidades, no sólo está sobreviviendo, sino triunfando."

La cita está tomada de un artículo de la Revista Fortune sobre **Metro Bank**, el único banco nuevo que ha logrado abrir en Londres en los últimos 138 años.

(Si quiere recibir gratis una traducción al español del artículo original completo, envíe hoy un e-mail a **Cristina Torres, Directora de Negocios de Service Quality Institute**. Su correo es cristina@servicequality.net).

En resumen:

Tras empezar de cero en 2010, en medio de una crisis que puso de rodillas al sistema bancario europeo, pulverizó la economía de Grecia, sumió en el torbellino a la banca inglesa con el escándalo Libor (que le costó a Barclay's US\$450 millones en multas) y que ha puesto en entredicho la existencia misma del Euro y puesto a prueba la solidez de la Unión Europea, un banco bebé de menos de cuatro años de edad llamado **Metro Bank**, fundado por **Vernon Hill**, está floreciendo en Londres como oasis en el desierto y maravilla financiera que recluta 37 veces más cuentas nuevas por agencia que cualquier banco de los Estados Unidos.

Sus "ventas" (préstamos comerciales otorgados a clientes) crecieron 348% el año pasado, mientras los activos totales se incrementaron 145% hasta llegar en diciembre a 1,892 millones de libras (\$3,170 millones de dólares).

¿Cómo lo hacen?

Entregando una Experiencia del Cliente **absolutamente superior** y **absolutamente diferente** a lo que usted haya visto jamás en otro banco – o en otro negocio de cualquier giro.

Los principios detrás del asombroso éxito de Metro Bank (y de su predecesor en Estados Unidos, Commerce Bank), pueden ayudarle a duplicar el crecimiento de su empresa. El secreto está en crear una Experiencia del Cliente irresistible para lograr FANS, no clientes.

Si quiere saber cómo, siga leyendo.

La buena noticia es que definitivamente usted **NO** necesita ser un banco para aplicar las ideas que compartiremos en este estudio de caso.

(Después de todo, Vernon Hill sabe muy bien que su negocio no son los bancos, sino el **servicio**).

Empecemos revisando algunos de los puntos más destacados sobre Metro.

Arabia Saudita
 Argentina
 Australia
 Bolivia
 Brasil
 Camerún
 Canadá
 China
 Colombia
 Corea del Sur
 Costa Rica
 Ecuador
 El Salvador
 Estados Unidos
 Filipinas
 Guatemala
 Holanda
 Honduras
 Hong Kong
 India
 Indonesia
 Israel
 Kenia
 Kuwait
 Malasia
 Maldivas
 México
 Nicaragua
 Nueva Zelanda
 Panamá
 Paraguay
 Perú
 Puerto Rico
 Reino Unido
 República Dominicana
 Singapur
 Sudáfrica
 Surinam
 Tailandia
 Tanzania
 Trinidad
 Uganda
 Uruguay
 Venezuela

En SQI hemos seguido a Vernon Hill durante más de 15 años. La suya es una historia de éxito asombrosa. Todo lo que toca está basado en la **Experiencia del Cliente**.

No hay en el mundo otro banquero que comprenda mejor el impacto financiero que tiene un servicio magnífico. Sólo un puñado de empresarios como **Jeff Bezos**, fundador de **Amazon**, estarían en la misma liga.

La razón por la que la mayoría de altos ejecutivos no están centrados en el cliente es porque no han comprendido que el más eficiente motor en el mundo para generar dinero, crecer y generar valor para los accionistas es una Estrategia de Servicio, es decir la idea engañosamente sencilla de que **hacer felices a los clientes** es buen negocio.

Pero Vernon Hill ha construido sus bancos sobre esta idea.

Primero fue Commerce Bank, que hizo crecer (sin adquisiciones ni fusiones) desde una sola agencia con US\$1.5 millones de capital en 1973, hasta convertirla en la cadena de bancos de más rápido crecimiento en Estados Unidos.

Con un crecimiento de depósitos del 30% anual, entregando en forma consistente a sus accionistas un retorno de 23% año tras año (hasta finalmente vender Commerce Bank en 2007 a TD Bank por US\$8,500 millones de dólares), el rendimiento de Vernon Hill sólo ha sido superado por el mismísimo Warren Buffet y su legendario 27% de retorno a los accionistas de Berkshire Hathaway durante el mismo período.

Y ahora, rompiendo una sequía de 138 años sin un solo nuevo banco comercial en Londres, el nuevo emprendimiento de Vernon Hill, Metro Bank, está haciendo temblar a la banca tradicional inglesa, donde cinco enormes (gordos, lentos, aburridos y poderosos) bancos mantenían acaparado el mercado.

Si en bancos londinenses como **HSBC, Royal Bank of Scotland, Lloyds, Barclays y Santander** simplemente no podías abrir una cuenta de inmediato (te daban una "cita" para, digamos, el próximo miércoles) y el proceso era tan agradable como ir al dentista a tratarse una caries, Vernon Hill irrumpió con un modelo donde:

- Las sucursales no son agencias serias y grises, sino son **tiendas hermosas y magníficas**, diseñadas por su esposa Shirley, que más bien parecen el lobby de un hotel de lujo y de buen gusto.
- Mascotas como perros y gatos no sólo son bienvenidos sino consentidos con golosinas y platos con agua.
- Si quieres abrir una cuenta nueva sales en **15 minutos** armado de tu chequera (que es siempre gratis), tarjeta de débito, tarjeta de crédito y credenciales para banca en línea.
- Una persona "real", un humano -experto, amable, entusiasta e informado (en vez de una estúpida grabación automatizada), te contesta el teléfono **al primer ring, 24 horas al día, 365 días al año**.

Arabia Saudita

Argentina

Australia

Bolivia

Brasil

Camerún

Canadá

China

Colombia

Corea del Sur

Costa Rica

Ecuador

El Salvador

Estados Unidos

Filipinas

Guatemala

Holanda

Honduras

Hong Kong

India

Indonesia

Israel

Kenia

Kuwait

Malasia

Maldivas

México

Nicaragua

Nueva Zelanda

Panamá

Paraguay

Perú

Puerto Rico

Reino Unido

República

Dominicana

Singapur

Sudáfrica

Surinam

Tailandia

Tanzania

Trinidad

Uganda

Uruguay

Venezuela

- Puedes ir al baño dentro del banco si te dan ganas de hacer pis - sin que te vean como potencial terrorista.
- Empleados sonrientes y expertos te reciben **SIEMPRE** como a un amigo.
- Tu banco está abierto **7 días a la semana**.
- Horario de 7:30 am a 8 pm de lunes a viernes. Sábados de 7:30 am a 6 pm y domingos de 11 am a 4 pm, en *todas* sus tiendas.
- Hermosas meseras sirven hasta 5,000 copas de helado gratis en las inauguraciones de cada nueva tienda.
- Los niños son bienvenidos, y pueden usar gratis máquinas cuenta-monedas, que cuestan US\$40,000 cada una.
- Crayones y cuadernos para dibujar gratis para los niños.
- Banco libre de “reglas estúpidas”.

¿Su secreto?

Pagar **menos** intereses que la competencia, e invertir parte de los ahorros en financiar la Experiencia del Cliente.

Contrario al pensamiento tradicional en la banca, Vernon Hill descubrió que en banca comercial la gente prefiere **conveniencia y buen servicio** a tasa de interés.

Los empleados de Metro no se enfocan en vender ni en “empujar” productos, sino en deleitar clientes. Las ventas y las

utilidades son consideradas una consecuencia de hacer felices a sus clientes.

El concepto funciona:

Si una agencia bancaria promedio en Estados Unidos está feliz con 20 cuentas nuevas al mes, en Estados Unidos Vernon Hill conseguía 300 nuevas cuentas por mes, por agencia, con Commerce Bank.

Y ahora en Londres, con el Metro, está logrando 750 cuentas nuevas por agencia cada mes.

La primera de sus tiendas (que no “agencias”), cerca de la estación de Holborn, en Londres, alcanzó en menos de dos años \$200 millones de dólares en depósitos (cuatro veces más que el promedio en Estados Unidos para una agencia bancaria madura y establecida). Y sigue creciendo.

La estrategia de Vernon Hill es capturar depósitos a bajo costo y consentir a los clientes haciéndolos felices. Tomó las **peores** prácticas de la industria bancaria (agencias feas y aburridas, lentitud, horarios "bancarios", empleados pesados y desinformados, arrogancia, bur(r)ocracia y tramitología crónica) e hizo exactamente lo opuesto.

El negocio de Metro Bank se basa en una **experiencia del cliente inigualable, conveniencia sin paralelo, rapidez y servicio excepcional**. Todo pensado desde los zapatos del cliente.

Su lema es "**Ama tu banco, ¡por fin!**". En cada una de sus agencias hay un rótulo que dice "**No más reglas estúpidas**".

- Arabia Saudita
- Argentina
- Australia
- Bolivia
- Brasil
- Camerún
- Canadá
- China
- Colombia
- Corea del Sur
- Costa Rica
- Ecuador
- El Salvador
- Estados Unidos
- Filipinas
- Guatemala
- Holanda
- Honduras
- Hong Kong
- India
- Indonesia
- Israel
- Kenia
- Kuwait
- Malasia
- Maldivas
- México
- Nicaragua
- Nueva Zelanda
- Panamá
- Paraguay
- Perú
- Puerto Rico
- Reino Unido
- República Dominicana
- Singapur
- Sudáfrica
- Surinam
- Tailandia
- Tanzania
- Trinidad
- Uganda
- Uruguay
- Venezuela

Una característica de Metro Bank, y de todos los líderes de servicio, es que son sumamente selectivos al contratar. Metro entrevistó a 3,500 candidatos para contratar a sus primeros 60 emplados.

Contratan actitud, luego enseñan las destrezas.

Vernon Hill comprende que su negocio no es la banca, sino hacer felices a sus clientes. Su intención no es construir un mejor banco, sino la mejor experiencia de servicio imaginable.

Los números le dan la razón.

El conteo de cuentas de Metrobank creció 50% en 2013. Los depósitos alcanzaron 1,315 millones de libras esterlinas (\$2,203 millones de dólares), un crecimiento del 128% - el doble de lo proyectado.

Para inicios del 2014 tienen 25 tiendas y abrirán 12 más durante el año, con planes para abrir 200 sucursales más en los próximos 6 años, capturando 5% del mercado - aproximadamente la participación que tenía Commerce en el área metropolitana de Nueva York para mediados de los 2000.

Si alcanza este objetivo, Vernon Hill habrá multiplicado 80 veces su nivel actual de depósitos hasta US\$80 millardos - el doble que tenía Commerce Bank cuando lo vendió a TD Bank de Canadá.

"Un cliente feliz significa un negocio feliz", dice Hill.

Cuando no está en Londres creciendo su

banco y cuidando a sus clientes, Vernon Hill pasa tiempo con su esposa Shirley y con Duffy (su Yorkshire Terrier) en **Villa Collina**, su mansión de 50,000 pies cuadrados de construcción, que con casi el tamaño de la Casa Blanca es la residencia privada más grande de Nueva Jersey - sin contar el viñedo privado, donde produce su propio Cabernet Sauvignon.

La Estrategia de Servicio funciona.

John Tschohl es Fundador y Presidente de Service Quality Institute (SQI), el líder global en servicio al cliente.

Sergio Flores, estratega de servicio al cliente, es Presidente y Director Ejecutivo de Service Quality Institute Latin America.

El SQI se dedica a ayudar a las organizaciones a conservar a sus clientes y a dominar el mercado desarrollando una Cultura de Servicio.

Para más información sobre los Programas de Certificación Ejecutiva de 4 días de Service Quality Institute, programas de servicio al cliente, o sobre el Plan Estratégico de Cultura de Servicio a 3 años de SQI:

*Cristina Torres, Directora de Negocios Service Quality Institute
 México: (+52) 55 4169-1185
 Guatemala: (+502) 4112-5309
 Estados Unidos: (+1) 305-432-2705
 e-mail: cristina@servicequality.net
www.servicequality.net*