¿Qué crédito merece Metro Bank?

15 de marzo de 2012

Alejandro Lago y Philip Moscoso analizan hasta qué punto fue un acierto crear un nuevo banco minorista en un mercado en plena recesión y donde hacía un siglo que no aparecían nuevos actores.

Vernon Hill no es un advenedizo en el mundo de las finanzas. Creó Metro Bank con la idea de reproducir el éxito de Commerce Bank, un banco minorista que fundó en Estados Unidos en 1973. Por aquel entonces Hill tenía 27 años, un puñado de empleados y un capital de 1,5 millones de dólares.

Commerce Bank, cuyo eslogan es "El banco más cómodo de América", creció rápidamente hasta convertirse en la octava entidad financiera del país, con 450 sucursales y unos ingresos de 1.930 millones de dólares.

Hill estaba convencido de que podría reproducir el mismo modelo de servicio al cliente en Reino Unido a pesar de las diferencias culturales y de la profunda recesión en que estaba sumido el país.

Para el proyecto de Metro Bank, Hill se asoció con Anthony Thomson, fundador de CFM, la firma de servicios de marketing financiero más importante de Europa. Craig Donaldson fue nombrado CEO del nuevo banco.

En su caso "Metro Bank: comienza la revolución de la banca británica", los profesores del IESE Alejandro Lago y Philip Moscoso analizan los retos y oportunidades que afrontó Hill al crear un banco orientado al cliente en una de las capitales financieras del mundo.

©IESE Business School

Un banco como los de antes

La primera sucursal de Metro Bank, de las 200 que la entidad tiene previsto alcanzar en 2020, abrió sus puertas en el centro de Londres en julio de 2010.

Mientras que los bancos minoristas británicos cerraban sucursales y limitaban el acceso a sus servicios, Metro Bank abría 361 días al año y ofrecía cuentas y tarjetas en el acto; cajas de seguridad gratuitas a los clientes con un saldo mínimo; un *call center* situado en Londres operativo las 24 horas, y banca online. Incluso permitía la entrada de perros en sus oficinas, a los que agasajaba con cuencos de agua y galletitas.

También a diferencia de los demás bancos minoristas, que ofrecían más de cincuenta tipos de cuentas corrientes y de ahorro, Metro Bank simplificaba su oferta. Asimismo, suprimía las comisiones adicionales en la mayor parte de sus cuentas de ahorro y depósitos, aunque su tipo de interés era ligeramente inferior al de la competencia.

Para acceder a un crédito, lo único que se exigía en principio era un depósito mínimo. Según Hill, lo que daba realmente valor a un banco era su base de depósitos y no la de préstamos. Así, con esta política, los depósitos financiarían completamente los préstamos.

Banca personal

Metro Bank también quería establecer una relación personal con todos los clientes, aun cuando las sucursales recibieran más visitas que los demás bancos.

Esta cultura de servicio al cliente era un calco de la del Commerce Bank, institucionalizada a través de un programa llamado "Managing for WOW!" (gestión dirigida a causar la mejor impresión), que establecía para cada sucursal una serie de objetivos y una evaluación del rendimiento basada en el comportamiento de los empleados. De este modo, todos sabían lo que se esperaba de ellos.

El programa se apoyaba en un proceso de selección y formación al que debían someterse todos los nuevos empleados. En él, se les enseñaba a recibir a los clientes, sonriendo y dándoles la mano.

Estas sesiones eran en parte formación, en parte adoctrinamiento, pero contaban siempre con un componente de diversión y espectáculo.

©IESE Business School

El rendimiento importa, y cómo

Por último, se supervisaba en todo momento el servicio a los clientes externos e internos. También se premiaba el buen hacer. Commerce Bank, por ejemplo, se fijaba en el esfuerzo colectivo de las sucursales y no en las ventas individuales.

El rendimiento de las sucursales se evaluaba con la técnica del *mystery shopping* o compra simulada, consistente en la visita de cientos de falsos clientes que valoran todos los aspectos del servicio.

Los aumentos salariales y las bonificaciones se basaban en la puntuación del *mystery shopping* y no en la valoración del director de la sucursal. Y a los mejores empleados se les entregaba un premio en una espectacular ceremonia anual.

Estaba por ver si esta cultura tendría éxito en un país sumido en una grave recesión. El Gobierno británico había nacionalizado parcial o totalmente varios bancos minoristas como consecuencia de la crisis financiera. Y a los que no había rescatado les obligó a vender una parte de su red de oficinas para salvaguardar la competencia en el mercado.

Explotación del rechazo a los bancos

Metro Bank tenía a su favor la percepción pública de que los bancos ofrecían un mal servicio: hasta el 80% de los clientes opinaban así de algunos bancos.

De los 1,2 millones de clientes que cambiaban de banco todos los años, el 65% decían que lo había decidido no porque una entidad rival les hubiera convencido con una oferta más atractiva, sino debido a las experiencias negativas que habían tenido, como el cobro de servicios no solicitados.

También era patente la preferencia por la banca online, aunque esta tendencia no indicaba necesariamente que las sucursales estuvieran condenadas a desaparecer, sino más bien que tendrían que evolucionar.

Metro Bank también quería atraer a las pymes, afectadas por la reducción de los créditos. Sus estimaciones eran que las empresas llegaran a representar hasta el 50% de su base de clientes.

El banco pretendía captar en diez años al menos el 5% del mercado de depósitos de Londres, estimado en 700.000 millones de libras. Para ello se marcó como objetivo una base de siete

©IESE Business School

millones de clientes y que cuatro de cada cinco residieran en el área metropolitana de Londres.

¿Era Metro Bank realmente una revolución de la banca minorista británica? ¿Tendría éxito o se trataba de una idea excéntrica que jamás despegaría en un Reino Unido golpeado por la crisis? Si al final tenía éxito, ¿cómo reaccionarían y competirían con él los bancos establecidos?

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School