

Banco Santander:

COMO TRANSFORMAR SUCURSALES VACÍAS EN CAFÉS LLENOS DE PÚBLICO

> Introducción

Haga usted mismo el ejercicio. Abra Google, busque “sucursales de bancos” y vea las imágenes que aparecen: cajas de ejecutivos, un espacio para hacer filas, baldosas blancas, sillas para los que esperan su turno y, por lo general, ningún cliente. Lo que resulta extraño, pero la realidad de los bancos es esa: clientes que entran y salen en cuanto pueden. La tasa de rotación de personas en una sucursal bancaria es altísima, ya que lo ideal es hacer rápidamente el trámite para salir luego del lugar.

Ese escenario se vive en la mayoría de las entidades bancarias en Chile, con la excepción de Santander. Desde 2016, el banco español está cambiando la manera en que se relaciona con los miembros de la comunidad, ya sean clientes o no clientes.

Repita el mismo ejercicio anterior y busque “Work Café Santander”. Ahora entenderá de qué estamos hablando

> El surgimiento de Work/Café Santander

El principal objetivo del surgimiento de Work/Café Santander era poder crear un espacio abierto de trabajo, al que cualquier persona pudiera entrar y se sintiera cómoda –como si estuviera en su casa–, y en el que al mismo tiempo tuviera la oportunidad de atenderse con ejecutivos del banco. El desafío era proponer un nuevo modelo de distribución, bastante diferente a lo que ya existía.

Lo cierto es que incorporar el concepto del *co-work* no obedece a cumplir con una tendencia porque sí, sino que detrás hay un modelo de negocios, una estrategia, que considera a la experiencia del usuario como punto central del proyecto.

De hecho, el que Santander tenga sucursales en lugares convenientes de Santiago sirvió como punta de lanza para que los encargados del proyecto investigaran

cómo podían hacer el lugar más amigable para que las personas entraran y se quedaran. Así, se encontraron con dos conceptos clave: la importancia del café y del espacio común a la hora de trabajar.

Para Nicolás Besa, gerente de Modelos de Negocio, Control y Seguimiento del Banco Santander, el modelo de *co-work*, junto con la cafetería, son puntos de atracción para que la gente entre a las sucursales. “Si la gente entra a mi local tengo más probabilidades de vender algo a que si no entra. Claramente no estaba pasando eso, porque era un lugar para estar y solamente entraban a hacer una transacción en caja. Entonces el *co-work* y la cafetería nacen porque ambos son atractores de público. Podría haber sido otra cosa, pero la idea es cómo estos dos conceptos sirven para atraer público a un lugar donde antes no estaba ingresando”.

Por lo tanto, quedaba claro que la primera sucursal debía ser abierta, es decir, tanto para clientes del banco como para no clientes. Además, profundiza Besa, cambiar el *look and feel* de las sucursales actuales fue un punto clave del proyecto. “Uno de los principales aciertos en su momento fue la edad de las personas del equipo y que no teníamos paradigmas de cómo funcionaban las sucursales. Las primeras veces que iba me daba la sensación de que entraba a un hospital, a una sala blanca con un pasillo largo, nos estábamos alejando de los clientes. Claramente para las personas no era grato ir a las sucursales”.

Con este proyecto, Santander empezó a cambiar el paradigma de la entidad financiera que presta dinero con intereses. “Pensamos este modelo como uno que va de la mano con los tiempos actuales, por eso es abierto a la comunidad. El banco le está dando algo a la comunidad sin nada a cambio. No vamos a cobrar por brindar este espacio. Este concepto modifica la relación antigua del banco.”, sostiene Nicolás Besa.

Hoy, el sitio web de Santander define los espacios de Work/Café como “las primeras sucursales de un banco en Chile que cambian completamente la forma de relacionarse con las personas y la comunidad”.

Lo interesante de este modelo es que no solo facilita un lugar de trabajo con co-

nexión a Internet y una cafetería, como se conoce comúnmente a los *co-work*, sino que además hay ejecutivos del banco para atender a los clientes.

► El diseño de las sucursales y los ejecutivos

El concepto debía ser *high-tech, high-touch*. Es decir, que existiera tecnología pero que las personas se pudieran sentir cómodas con ella. “Como sabemos que no les gusta ir a las sucursales, nosotros queríamos que empezaran a ir para hacer cosas no solo relacionadas con el banco”, explica Nicolás Besa.

Sin embargo, si bien podrían haber optado por simplemente potenciar la aplicación de Santander para que los trámites bancarios fueran más rápidos, cómodos y fáciles, para Nicolás Besa era también necesario tener una buena red de distribución de sucursales que fuera a la par con lo digital. “De la misma manera en que estamos impulsando nuestra red de sucursales, estamos haciendo lo mismo con la aplicación. Si tienes una página web excelente, pero las sucursales no están a la altura, entonces este banco me habla de una cosa por un lado y de otra totalmente diferente por el otro. La idea es tener lo mejor de los dos mundos”, argumenta.

En relación con el diseño de las sucursales, tuvieron que cambiar el *layout* existente porque había muchos metros cuadrados destinados a temas operativos, como las cajas y los módulos de atención. Así, decidieron destinar más metros para los clientes: el bar del café tiene un espacio mínimo y los ejecutivos no tienen módulos.

Pero el tema del diseño no respondía únicamente a tener sucursales más modernas, sino que a la experiencia del cliente y su percepción del banco. ¿Cambiaba este proyecto la experiencia que tenía el cliente en Santander? ¿Afectaba a la imagen que se podía hacer del banco?

“El primer concepto que tuvimos de Work/Café está muy enfocado a la experiencia, por eso la idea de *high-tech, high-touch* está relacionado con eso. No queríamos

decir ‘pusimos una cafetería’ en las oficinas antiguas, porque esas sucursales no iban de la mano con la experiencia. Buscamos que estas sucursales sean una experiencia desde el momento en que uno entra y te atiende un anfitrión, hasta en la forma en la que vendemos. Nuestros ejecutivos no atienden en un cubículo cerrado; salen a encontrar a los clientes, te atienden en un lugar cómodo y te asesoran. Todo el tema de la experiencia lo fuimos diseñando paso a paso, cuáles son los *touch points* –los principales puntos de contacto con los clientes–, qué tiene que hacer cada persona, cuáles son los protocolos, cómo te tienen que abordar desde un punto de vista de un servicio y necesidades. Entonces el Work/Café es cómo llevar esta experiencia de un mundo financiero para el cliente”, explica Besa.

Eso va de la mano con el uso de la madera, los muebles y los colores, además del *layout* de las sucursales. Buscan que lo *high-touch* sea palpable y cálido.

Por otro lado, la selección y capacitación de los ejecutivos del banco, para estas sucursales, también cambió. Lo primero fue buscar gente que tuviera un perfil proactivo, con foco en el servicio y adaptación al cambio. La formación, más allá de la profundización en los productos y servicios, tenía un fuerte componente de *role playing*, de modelamiento de servicio y de sistemática. Se entrenó con algunos *coach* en la forma de abordar a los clientes en la atención presencial, visita y en los llamados telefónicos. Por último, la formación se mantiene en el tiempo en formato *training on the job*, con encuestas y seguimiento de adherencia al modelo.

➤ La ‘disponibilización’ del espacio, el cambio de paradigma y la comunicación

Hoy, la única ventaja que tienen los clientes del banco respecto a quienes no lo son frente a Work/Café, es que pagando con la tarjeta del banco Santander tienen un 30% de descuento en el café. Lo anterior tiene dos explicaciones: en primer

lugar, que la prioridad está ofrecer en espacios de trabajo y comunicación a la comunidad en general, y, por otra parte, hacer atractivas las sucursales de un banco a todo el público.

“Es cierto que dispusimos de un espacio colaborativo de trabajo y que existe la posibilidad de que los no clientes no abran una cuenta en el banco, pero esto tiene un tema importante de imagen. Si uno tiene la tienda llena, tiene más probabilidades de vender. Entonces lo primero es cómo llenamos la tienda, cómo hago atractivo algo que no lo era. Después en el tiempo iremos viendo cómo podemos aprovechar a estos no clientes desde el punto de vista del negocio. Al final, estas sucursales se transforman en algo relacional y no solo transaccional”, afirma Besa.

Desde Santander afirman que crear un espacio de co-working fue una gran apuesta. Según plantea Nicolás, hasta ahora han tenido buenos resultados. “Por ejemplo, ahora la sucursal de Bandera está siempre llena de gente. Volvemos al concepto de que estamos poniendo a disposición los espacios que tenemos, tanto para clientes como para quienes no lo son. Te da la sensación que muchas veces la gente usa este espacio no solo para ir al banco, sino para conectarse con otros. Es por esto que hemos desarrollado una comunidad online de Work/Café, que lleva esta conexión más allá de las barreras físicas”.

Hasta la fecha, la satisfacción neta de clientes que entran a las sucursales está en torno al 96% por la experiencia. Aquí no sólo se evaluó la atención de los ejecutivos, sino cada uno de los touch points de los clientes dentro de este nuevo concepto. Estos son:

- a. **Anfitrión / Tótem**
- b. **Cafetería**
- c. **Co-work**
- d. **Zona de autoservicio**
- e. **Ejecutivo**

Por otro lado, el Work/Café de Santander cambió el paradigma que se tiene de un banco. En las sucursales tradicionales, el mayor tipo de usuario corresponde a

los no clientes, ya que van para cobrar cheques o pagar cuentas. Con el Work/Café, el porcentaje de clientes sube considerablemente. Hoy en día, el 80% de las personas que ingresan a Work/Café son clientes del banco y lo más importante es que van varias veces al mes. Si bien las sucursales de Work/Café están abiertas hasta las 18:00 hrs., todavía el mayor flujo de transacciones ocurre entre las 12:00 y las 14:00 hrs. Sin embargo, se ha notado una muy buena acogida por las personas que van a última hora del día, cuando antes no tenían alternativa alguna.

En relación con la estrategia comunicacional, la principal herramienta ha sido el ruido social y las redes sociales. A los ocho meses de la inauguración de este concepto, el 37% de los clientes sabía lo que era el Work/Café. Si bien hay una campaña de publicidad, la difusión boca a boca ha sido la manera en que el público conoce hoy el nuevo modelo de atención.

“Cuando uno piensa en innovación, directamente se va a lo digital. Work/Café es una innovación phygital –es decir, sobresaliente en lo físico y en lo digital–, que mantiene la esencia del ser humano combinándola con los adelantos de la tecnología. Lo mejor de los dos mundos”, argumenta Besa.

➤ La importancia del café

Work/Café no busca generar grandes ingresos por medio de la venta de café en las sucursales, a pesar de ser un ítem muy importante en relación con la estrategia y experiencia.

“Muchos piensan que el tema digital es lo único que va a prevalecer en el tiempo. Pero al final, el ser humano, al ser un animal social y racional, necesita de la gente. Yo creo que el mundo digital va a estar en alguna medida, pero cada vez serán más necesarios estos lugares como puntos de encuentro. Me cuesta pensar que vamos a ir hacia un negocio financiero solamente digital. Por ejemplo, Amazon, Apple o Microsoft, pudiendo hacer todo por Internet, tienen tiendas. Y las de Apple están

siempre llenas. Sobre todo en el negocio financiero, se necesita hablar y ver a las personas. Vas a preferir sentarte con alguien y que te expliquen cómo funciona a hacerlo online, sobre todo cuando son decisiones importantes de tu vida”, plantea Nicolás Besa.

En relación con los baristas, la empresa necesitaba tercerizar este servicio, porque al tener giro bancario no podían proveerlo. “Necesitábamos asociarnos con un tercero pero que fuese de calidad y que no estuviera relacionado con una marca que pudiera ponernos ciertas restricciones. Encontramos a Cofi, que era cafetería perteneciente a una persona que tenía 3 o 4 cafeterías, estilo emprendedor. Fue una buena decisión porque podríamos haber dicho ‘me voy con un Starbucks’, pero optar por una cadena un poco más grande te pone ciertas restricciones”, relata Nicolás.

Hoy, las sucursales de Escuela Militar y Bandera están entre las cafeterías de especialidad que más gramos de café venden a nivel nacional, incluso superando a Starbucks.

➤ Las sucursales y los resultados de Work/Café

Santander espera cerrar este año con 20 sucursales de Work/Café y, para el 2018, llegar a 40. En términos de productividad, estas sucursales se encuentran en el cuartil más alto de captación de clientes. Una parte de estos nuevos clientes provienen de los no clientes que están usando las instalaciones y se enamoran de este nuevo concepto de banca.

Hasta la fecha, han recibido a 60.000 clientes de Santander en los Work/Café. Por otro lado, más de 130.000 personas han comprado café. La sucursal en Santiago que más personas recibe al mes es la de Bandera. Y en regiones, la que tiene mejor rendimiento es Temuco.

“Yo no esperaba ver tan llenas las sucursales como están hoy. En Santiago, la de

El Golf siempre está llena, lo mismo en Bandera y Estado. En regiones esto también se da, incluso en mayor medida ya que en ciudades como Curicó u Osorno pasan a ser un ícono de innovación importante que resalta dentro de la ciudad. El tema del *co-work* la gente lo ha valorado, están instalados. Nos da una satisfacción muy grande estar haciendo un aporte a la sociedad al poner a disposición estos espacios”, cuenta Nicolás.

➤ Conclusiones

Lo que podría estudiarse como un caso de un modelo de negocio exitoso se ha transformado en un verdadero ejemplo de cómo la estrategia que usó Santander, pensando en atraer clientes, terminó por convertirse en un proyecto que cambió la imagen que tienen las personas del banco. Con el Work/Café, Santander dejó de ser una entidad financiera lejana, fría y, de cierto modo, inalcanzable tanto para sus clientes como los que no lo son.

Lo curioso es que sin una estrategia de publicidad enfocada en el proyecto, ha sido la propia comunidad la que se ha encargado de difundir el nuevo modelo de atención, lo que responde a la nueva –y positiva– percepción que la gente tiene del banco.

Work/Café se ha transformado en un ícono no solo local, sino que se está buscando expandir el modelo a otros países donde Santander tiene presencia, como Portugal, España, Argentina o Polonia. Una innovación *made in Chile*.

Por otro lado, este modelo está teniendo un importante éxito a nivel de negocio. Según explica Nicolás Besa, “mensualmente tenemos en las primeras sucursales (7) más de 32 mil visitas, con más de 10 mil conexiones a wifi. Desde un punto de vista de negocio estas oficinas son un 20% más productivas y el nivel de satisfacción en la sucursal alcanza niveles de 96 puntos”.

➤ Sobre la empresa

Banco Santander es una compañía española fundada en 1857, con sede principal en la ciudad de Santander, España.

En Chile, la primera sucursal se abrió en 1978. Según el último informe anual publicado disponible en el sitio web del Banco Santander (perteneciente al año 2016), en el país la empresa cuenta con 11.999 empleados, 3,6 millones de clientes y tiene más de 400 sucursales en Chile.¹

En relación al beneficio que Chile aporta al Grupo Santander, el año 2016 contribuyó con un 6% del beneficio. Por otro lado, ese mismo año Banco Santander fue premiado en nuestro país como el Mejor Banco de Chile, según la revista Euromoney, y Banco del Año en Chile, por la revista Latin Finance.

En 2016, Santander alcanzó los 125 millones de clientes y 188.492 empleados a nivel mundial.

Actualmente, Ana Botín es la Presidenta y Consejera Ejecutiva del Grupo Santander.

La acción de Santander transa en la Bolsa de Santiago.

(1) Consultado el 11 de enero de 2017. <http://www.santanderannualreport.com/2016/es/informe-anual/informacion-economica-financiera/resultados-por-paises-y-negocios/chile.html>