

OVERLAP

Capacidad para el Éxito

Impulsando nuevas **estrategias de aprendizaje** para dar respuesta a los retos del mercado: **Experiencia Cliente, Transformación Digital y Eficacia Comercial.**



www.overlap.net



COLABORACIONES ESPECIALES

EL FUTURO DE LA BANCA... Y LAS PERSONAS

Reflexiones digitales tras escuchar a nuestros mandamases hablar de los retos inmediatos del sector.

Por Arturo Reglero Vicente

Gerente del Sector Banca y Seguros de OVERLAP



En el último encuentro bancario celebrado en el IESE durante el mes de diciembre de 2016 tuvimos ocasión de escuchar a algunas de las principales autoridades del sector hablar de los retos e inquietudes que envuelven a día de hoy la práctica del negocio bancario en nuestro país.

Todos los allí reunidos (Banco de España, AEB y CEOs de 6 bancos de primer nivel) coinciden de forma coral en su descripción de la situación actual del sector, dominada por tres elementos fundamentales:

- **Baja rentabilidad del negocio bancario tradicional**, con la rentabilidad del capital rondando los seis puntos básicos mientras que su coste se eleva hasta los diez.
- **Regulación excesiva**, dominada por un enjambre de siglas (Basilea IV, IFRS9, MREL, NSFR, PRIIPs, MiFID II, PSD2) que limitan la capacidad de hacer negocio y suponen un sobre coste para la práctica bancaria.
- **Transformación digital**, donde nuevos competidores y tecnologías se abren paso a lo largo de nuestra cadena de valor. En este punto parece que hay un consenso por integrar las fintechs en los procesos bancarios, si bien se demandó jugar en igualdad de condiciones, en clara referencia a la asimetría regulatoria existente entre "bancos y fintechs".

Si bien el análisis de la situación actual del sector es unívoco entre los representantes de los principales bancos allí reunidos (Santander, BBVA, Sabadell, Popular, Bankia e ING), no lo es tanto la

estrategia para hacerle frente, sobre todo en lo que concierne al **reto digital**. Es verdad que existe una idea generalizada de la necesidad de innovar en el sector, llegando a acuerdos con empresas de nuevo cuño o tratando de apadrinar su nacimiento a través de los laboratorios que los propios bancos van fomentando; aunque no todos coinciden en la estrategia. Donde algunos apuestan por ser pioneros y disruptivos, otros prefieren ser "followers" o "early adopters".

Desde Overlap pensamos que, sea cual sea la vía elegida, las entidades financieras deben hacer frente a la era digital trabajando desde tres perspectivas complementarias:

- La **transformación digital** motivada por la eclosión digital del mercado, que modificará la visión, misión y el plan estratégico de cada entidad, así como su oferta de valor, relación con los clientes, o sus fuentes de ingresos y costes.
- La **digitalización** de los procesos y herramientas de la compañía para adaptarla a la nueva realidad del mercado.
- El desarrollo de la **competencia y el pensamiento digital** en las personas, incorporando las capacidades digitales necesarias para cada puesto y aprovechando el impacto que los aceleradores digitales (social, big data, cloud, movilidad, internet de las cosas, etc.) tienen sobre ellas.

Este último punto merece la atención de los departamentos de aprendizaje y desarrollo. Da gusto, pero también

genera responsabilidad, escuchar a nuestros máximos dirigentes hablar de la necesidad de afrontar la transformación cultural de los empleados, de formar a las personas para cambiar sus hábitos y sus formas de trabajar, de buscar su especialización, o del valor de la relación personal para el negocio bancario.

En este contexto, la creación de una **Escuela Digital** se convierte en un elemento clave de actuación para impulsar la mayoría de las acciones requeridas. Bajo el paraguas de una Escuela Digital se podrán impulsar acciones de concienciación sobre la necesidad de transformación digital utilizando herramientas como Visual Map, Business Model Canvas, Herramientas de Comunicación o Itinerarios de Concienciación y Sensibilización Digital; realizar Assessments para analizar el grado de madurez digital de los empleados (pensamiento digital), frente al grado de madurez digital de la organización (digitalización); establecer prioridades y crear Road Maps de actuación para desarrollar ambos aspectos y metodologías de Gestión del Cambio para impulsarlos; reconstruir los modelos de competencias/dimensiones/comportamientos enriqueciéndolos desde un punto de vista digital; o diseñar e implantar Itinerarios de Transformación sobre Capacidades Digitales.

En lo que se refiere a aprendizaje y desarrollo, el año 2017 llega cargado de mandatos regulatorios en forma de certificaciones, pero dicha exigencia no debe hacernos perder de vista estos otros retos que nos permitirán construir hoy la banca del futuro.