

PERFILES Y COMPETENCIAS PROFESIONALES DEL SECTOR SERVICIOS FINANCIEROS



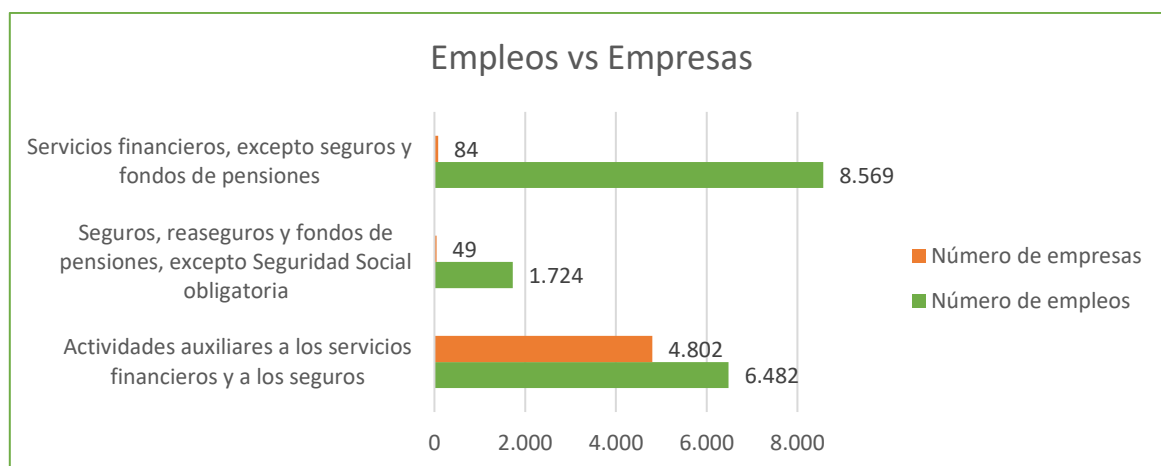
1. EL MERCADO LABORAL DEL SECTOR SERVICIOS FINANCIEROS EN GALICIA	3
2. PROSPECTIVA DEL MERCADO LABORAL EN EL SECTOR SERVICIOS FINANCIEROS	4
3. EVOLUCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO EN EL SECTOR SERVICIOS FINANCIEROS	6
4. DIAGRAMA DE EMPRESA.....	14
5. MATRIZ DE COMPETENCIAS, PUESTOS Y PROCESOS	16

1. EL MERCADO LABORAL DEL SECTOR SERVICIOS FINANCIEROS EN GALICIA

En Galicia, el sistema productivo vinculado al sector de servicios financieros registra **4.935 empresas**, un 28,2% sobre el total de Galicia, y tiene asociados **16.775 empleos**, lo que corresponde al 4,6% del total de empleos de la región.

De acuerdo con los datos del INE, del total de empresas del sector en Galicia, el 97,3% pertenecen al subsector de las actividades auxiliares a los servicios financieros y a los seguros, el 1,7% a los servicios financieros, excepto seguros y fondos de pensiones, y el 1% a los seguros, reaseguros y fondos de pensiones, excepto Seguridad Social obligatoria.

A continuación, se presenta el desglose de las actividades del sistema productivo analizadas en Galicia, así como el número de personas que emplean y empresas que suponen.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE y del Instituto Gallego de Estadística (IGE)

El número de empresas registradas de este sector ha decrecido un 1,7% en los últimos 5 años, en gran parte debido a la reducción en el número de empresas registradas del subsector de mayor tamaño, el de actividades auxiliares a los servicios financieros y a los seguros, que experimenta un decrecimiento del 2,2% en el último quinquenio. De cualquier forma, cabe destacar el aumento de los otros dos subsectores, tanto el 32,4% de los seguros, reaseguros y fondos de pensiones excepto Seguridad Social obligatoria; como el 13,5% de los servicios financieros, excepto y fondos de pensiones.

En términos generales, el mayor porcentaje de empresas registradas del sector de servicios financieros tienen menos de 3 empleados en nómina, concretamente el 95,1%. El 99,7% de las empresas cuentan con menos de 10 asalariados, y sólo el 0,08% registran más de 50 empleados.

2. PROSPECTIVA DEL MERCADO LABORAL EN EL SECTOR SERVICIOS FINANCIEROS

Contexto del mercado laboral en el sector servicios financieros

El sector financiero ha vivido una gran transformación en los últimos años. Durante los últimos años, los trabajadores de los grandes bancos españoles se han enfrentado a una gran reestructuración del sector que se ha concretado en miles de despidos y el cierre de oficinas en toda la geografía española.

La evolución ha sido impulsada principalmente por los avances tecnológicos y la aparición de nuevos competidores, pero también por los cambios en los comportamientos de los clientes, que cada vez acuden menos a las oficinas físicas y utilizan los medios telemáticos para la gestión de sus cuentas. Por estos motivos, las empresas del sector se han visto obligadas a actualizar sus medios y adaptarse a las nuevas necesidades. Esto, además, ha provocado la demanda de nuevos perfiles profesionales.

Actualmente, según un estudio de BBVA Research se estima que un 40% de los usuarios de los bancos ya utiliza la banca digital, lo que indica el grado de transformación digital del sector y las diferentes experiencias y necesidades que tiene los clientes.

Por otro lado, cada vez se apuesta más por la creación de empresas que aporten soluciones tecnológicas a nichos de mercado a los cuales el tradicional sector financiero no puede llegar. Las aplicaciones fintech y la banca electrónica se han convertido en protagonistas del cambio. De hecho, ya son 282 le empresas Fintech nacidas en España y la cifra no para de crecer. Todo el sector financiero, desde bancos hasta inversores de bolsa, ha decidido apostar por la colaboración y unirse a plataformas tecnológicas, ante el miedo a que supongan una competencia que absorba una gran parte de su mercado objetivo.

En Galicia, el mercado bancario ha sido el más afectado por dicha transformación. En apenas diez años, de la veintena de grupos asentados en la comunidad se ha pasado a media decena de operadores que controlan el 90 % del dinero y de las sucursales, en un territorio con baja morosidad y elevado ahorro.

Este ajuste bancario ha supuesto en Galicia en el último año el cierre de 1 de cada 10 oficinas. En diciembre de 2020 sólo se contaba con 1.231 sucursales y hasta 42 municipios gallegos no tenían servicio bancario.

Actualmente, Galicia cuenta con varias empresas que llevan operando algunos años en el sector Fintech y que siguen apostando por la innovación. Por su parte, Abanca y el Santander siguen liderando el mercado bancario en Galicia.

El subsector de seguros, por su parte, también está experimentando grandes cambios a nivel nacional. Durante la situación de pandemia, ha tenido la suficiente capacidad de adaptación para continuar con su actividad en todo momento, respondiendo a las necesidades de sus clientes y desplegando múltiples iniciativas en beneficio de toda la sociedad. Esto, ha sido en parte gracias al elevado grado de digitalización que ya tenían las empresas aseguradoras, a las sólidas estructuras y a la diversificación de los equipos. Aun así, todavía tienen mucho camino por recorrer para operar en el escenario digital y disruptivo actual. Principalmente, el sector asegurador se enfrenta a nuevas regulaciones, tecnologías y cambios en las expectativas y necesidades de los clientes, proveedores y mediadores.

Previsión de empleo

Se prevé que los cambios y la reestructuración que se están produciendo en la actualidad, y que supondrán una transformación radical en el sector, todavía duren algún tiempo.

Por un lado, en España, solo para 2021, ya hay planes de los bancos para despedir con prejubilaciones y bajas incentivadas a cerca de 15.000 empleados.

Entre 2008 y 2019 el sector bancario gallego había perdido 4.513 trabajadores según un informe sobre el impacto en el empleo realizado por UGT. La provincia de la región más afectada por el cierre de las entidades financieras fue A Coruña, al ser la provincia más bancarizada, seguida por Pontevedra.

El cierre de oficinas y la consecuente pérdida de empleo no se ha detenido y continuará en los próximos meses. Galicia prevé otro ajuste de la mano de Banco Santander, BBVA y CaixaBank-Bankia. Según los cálculos de los sindicatos, los planes de la banca en la Comunidad pasan por clausurar al menos otras 139 sucursales, destruyendo mucho empleo en consecuencia.

Por otro lado, en el subsector seguros la situación es muy distinta, ya que cumple con la condición de ser anticíclico. Es decir, no siguen el ciclo que vive la economía en periodos complejos, en momentos en los que otros sectores se ven afectados por la situación económica las empresas aseguradoras permanecen inmunes. Por este motivo, la empleabilidad no se ha visto afectada en el último año. En el último informe “Estamos Seguros” de UNESPA, indican que el sector asegurador no solo ha mantenido los puestos de trabajo durante 2020 sino que ha sido capaz de aumentarlos. Aproximadamente, 160.000 profesionales trabajan actualmente en el sector de los seguros en España. Adicionalmente, el informe observa que uno de los principales beneficios que aporta trabajar en el sector es la estabilidad en el empleo, con tiempos de antigüedad de los empleados en el puesto de trabajo mucho más elevados que en el resto del tejido empresarial español.

Según los datos del INE, la evolución del empleo en el sector de servicios financieros en Galicia respecto a junio de 2020 revela que las afiliaciones en la seguridad social han decrecido un 0,3%. En relación con el paro acumulado, en las “actividades financieras y de seguros” se ha mantenido en las mismas cifras, afectando a cerca de 1.480 personas.

3. EVOLUCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO EN EL SECTOR SERVICIOS FINANCIEROS

McKinsey apunta que la disrupción tecnológica en el sector de los servicios financieros ha sido aún tímida, y que la segunda gran ola, que automatizará entre un 10% y un 25% de las funciones del personal, aún está por llegar.

Actualmente, en línea con la transformación digital que está experimentando el sector, se identifican las **tecnologías emergentes** con mayor impacto en las actividades financieras: Mercados digitales a través de apps, Blockchain, Big Data, Cloud Computing, Data Analytics y ciberseguridad.

Concretamente, las previsiones del sector financiero establecen que la inteligencia artificial va a ser la tecnología determinante para las entidades bancarias. Según IDC, el sector de la banca y las finanzas invertirá este año 5.600 millones de dólares en sistemas de inteligencia artificial. En este sentido, Autonomous Research considera que va a haber una disminución de 1,2 millones de empleos entre el sector bancario hasta el 2030.

Sin embargo, aunque la inteligencia artificial tiene potencial para sustituir procesos repetitivos, no podrá luchar con el carácter humano del sector bancario. Las entidades tienen su negocio en la parte relacional con el cliente y los sistemas virtuales son pocos satisfactorios para este tipo de clientes, por tanto, es difícil construir relaciones de confianza a través de estos sistemas. Los expertos indican que hoy en día, la inteligencia artificial no tiene, de forma suficiente, una sustitución del valor relacional.

En las relaciones informativas con el cliente de las entidades bancarias y de seguros, se han descubierto nuevas posibilidades con los chatbots o robots que conversan con humanos. Se estima que 1 billón de personas los utiliza de manera habitual. Los avances en asistentes virtuales ya cuentan con resolución de dudas y quejas de los clientes, y logran que el sistema se adapte a las emociones del interlocutor para poder tomar decisiones en tiempo real.

Se destaca también la importancia del Big data para la explotación de datos. No obstante, en este caso entran en juego las Fintech y Big Tech, que demandan perfiles tecnológicos especializados.

Por último, en España, en materia de experiencia de cliente despunta la tendencia creciente a contar con plataformas digitales a través de apps. En Galicia, se mantenía la convivencia entre el modelo presencial y el online. Esto, se debe principalmente a que es una región con gran parte de la población envejecida con escasas competencias digitales. Sin embargo, la evolución se ha acelerado en el último año a causa de la pandemia.

El perfil del empleado actual en el sector financiero es cada vez menos administrativo y más cualificado y orientado al cliente. Atendiendo a la incorporación de las tecnologías emergentes a las empresas del sector y a la evolución que están, se estima que en el futuro incrementará la demanda de los siguientes perfiles en el sector de servicios financieros:

- Especialistas en inteligencia artificial: según el BBVA, el sector de la banca cada vez demanda más perfiles híbridos con conocimientos en inteligencia artificial. Por ejemplo, analistas de modelos de riesgo. No obstante, las empresas del sector seguirán demandando perfiles que cuenten con habilidades relacionales y de comunicación, así como orientación al cliente.

- Especialistas en Big Data o “data scientist”: profesionales capaces de manejar grandes cantidades de información, y que sirvan para suministrar al cliente soluciones financieras (analista de banca privada), o para detectar riesgos y lograr minimizarlos (analista de riesgos).
- Expertos jurídicos: con el incremento de las regulaciones normativas del sector, será necesario contar con personal especializado en el correcto cumplimiento jurídico de las empresas.
- Psicólogos: se prevé que en el futuro será muy positivo incorporar apoyo psicológico en las empresas del sector bancario, dado el crítico estado en el que se encuentran algunos clientes por su situación financiera (quiebras, desahucios, etc.).

Por otro lado, cabe destacar que la gran transformación que está experimentando el sector debido al cierre de oficinas y al uso de plataformas digitales o apps, no ha hecho que desaparezcan puestos de trabajo concretos, sino que ha generado que la demanda de perfiles actuales se haya reducido en gran medida.

En definitiva, la evolución de perfiles del sector se estima de la siguiente manera:

Puestos de trabajo más demandados en la actualidad	Puestos de trabajo que pueden desaparecer	Puestos de trabajo que se están transformando
<ul style="list-style-type: none"> • Director/a financiero • Responsable financiero • Controller financiero • Controller de gestión • Responsable de Consolidación • Account Manager servicios financieros / Gestor Comercial / Agente Financiero • Asesor/a financiero/a • Analista de riesgos • Analista de seguridad de la información en entidad financiera • Contable bancario • Managing Director en banca de inversión • Banquero privado • Actuario de seguros • Suscriptor • Agente de seguros • Mediador • Perito de seguros 	<ul style="list-style-type: none"> • Administrativo de caja / Atención al cliente en bancos 	<ul style="list-style-type: none"> • Analista de riesgos • Todos los puestos de Oficina bancaria (administrativo de caja, gestor de particulares o de empresas, subdirector de oficina, etc.) • Agente del call center (seguros) • Asesor/a de seguros • Gestor/a o tramitador/a de siniestros

Las siguientes tablas ofrecen un análisis con mayor grado de detalle de la formación, conocimientos y competencias (técnicas y no técnicas) que en la actualidad se están exigiendo a estas tres categorías de puestos de trabajo (tanto los más demandados en la actualidad, como a los que se están transformando y en riesgo de desaparecer).

Este análisis, se ha realizado a partir de los siguientes niveles de información:

- Revisión de los requisitos que se exigen en ofertas laborales.
- Entrevistas con empresas del sector.
- Análisis de procesos de las empresas del sector.

REQUISITOS EXIGIDOS EN LAS OFERTAS LABORALES DEL SECTOR

Esta tabla incluye un resumen de los **puestos de trabajo que más se demandan en la actualidad en el sector servicios financieros**, así como el perfil de conocimientos y competencias que se les exige:

PUESTOS DE TRABAJO MÁS DEMANDADOS EN LA ACTUALIDAD				
Nombre del puesto	Titulación requerida	Conocimientos complementarios	Competencias digitales	Soft skills
Director/a financiero	Grado en Administración y Dirección de Empresas o Economía. Máster especializado en Banca o en Economía Financiera.	Conocimientos de análisis y reporting Conocimientos de negocio	<ul style="list-style-type: none"> Manejo programas ERP. Manejo OFFICE (especialmente Excel). 	<ul style="list-style-type: none"> Autonomía e iniciativa. Pensamiento estratégico: resolver problemas y tomar decisiones. Habilidades comunicativas.
Responsable Financiero	Estudios en Administración y Dirección de Empresas o Economía.	Excelentes conocimientos matemáticos, analíticos e informáticos	<ul style="list-style-type: none"> Power BI, Excel 	<ul style="list-style-type: none"> Habilidades de comunicación Habilidades organizativas Trabajo en equipo Flexibilidad, proactividad e iniciativa
Controller financiero	Grado en Economía, Administración y Dirección de empresas. Máster o programa específico, o Certificado Chartered Controller Analyst (CCA)	Conocimientos y capacidad analítica Alto nivel de inglés	<ul style="list-style-type: none"> Uso de las herramientas digitales que utilice la empresa. Paquetes informáticos de gestión financiera 	<ul style="list-style-type: none"> Habilidades de liderazgo e influencia. Organización y planificación. Habilidades de comunicación.
Controller de gestión	Licenciatura en Administración y Dirección de Empresas o similar.	Nivel muy alto de inglés.	<ul style="list-style-type: none"> Conocimientos ofimáticos. Dominio de Excel y bases de datos (SAP). Conocer herramientas de planificación. 	<ul style="list-style-type: none"> Proactividad Capacidad de amplitud y visión hacia el futuro. Habilidades de comunicación, tanto a nivel interno como externo.
Responsable de Consolidación	Licenciatura o Grado en ADE, Económicas o Derecho. Máster en Auditoría de cuentas.	Conocimiento de reporte en normas IAS y en elaboración y análisis de estados financieros consolidados. Nivel muy alto de inglés.	<ul style="list-style-type: none"> Conocimientos ofimáticos y nivel alto de Excel. 	<ul style="list-style-type: none"> Organización Capacidad de trabajo Seriedad Dotes de comunicación

ESTUDIO TECNOLOGÍAS EMERGENTES PARA LA TRANSFORMACIÓN DEL EMPLEO

PUESTOS DE TRABAJO MÁS DEMANDADOS EN LA ACTUALIDAD				
Nombre del puesto	Titulación requerida	Conocimientos complementarios	Competencias digitales	Soft skills
Account Manager servicios financieros / Gestor Comercial / Agente Financiero	Licenciatura o Grado en Administración y Dirección de Empresas, Economía o Derecho	Conocimiento de ventas y negociación	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de softwares: ERP y CRM, como Microsoft Navision (Business Central) o Prinex ERP. • Office nivel usuario 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de liderazgo y habilidades de gestión • Orientación a resultados • Habilidades de comunicación y empatía • Humildad • Proactividad • Capacidad de trabajar bajo presión.
Asesor/a Financiero/a	Grado en ADE o Economía o FP en gestión comercial. Certificación MiFID II	Conocimiento del mercado financiero y de productos de inversión.	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel medio de informática • Uso de dispositivos digitales como tablets 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades de gestión • Orientación al cliente. • Habilidades comunicativas y sociales. • Proactividad • Capacidad de trabajo en equipo
Analista de riesgos	Grado o Licenciatura en Administración y Dirección de Empresas, Economía o similares. Certificación EFPA (European Financial Advisor) y/o CFA (Chartered Financial Analyst). MBA en banca y finanzas.	Conocimiento en la regulación y normativa financiera vigente. Visión estratégica y de negocio. Nivel de inglés muy alto.	<ul style="list-style-type: none"> • Excelente manejo de ofimática 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo y capacidad relacional con otras áreas de la empresa. • Alta capacidad de gestión de información. • Toma de decisiones.

ESTUDIO TECNOLOGÍAS EMERGENTES PARA LA TRANSFORMACIÓN DEL EMPLEO

PUESTOS DE TRABAJO MÁS DEMANDADOS EN LA ACTUALIDAD				
Nombre del puesto	Titulación requerida	Conocimientos complementarios	Competencias digitales	Soft skills
Analista de seguridad de la información en entidad financiera	Licenciatura en Ingeniería de Sistemas o Ingeniería Informática.	Conocimiento de las tecnologías de seguridad más comunes. Conocimiento en normativas de seguridad de la información de entidades financieras y de estándares de seguridad de la información: ISO 27001, ISO27032, ISO27005, PCI-DSS, COBIT, NIST SP 800, OWASP. Ejecución de pruebas de Hacking Ético en Aplicaciones WEB, Aplicaciones Móviles (Android e IOS), Wireless, APIs, Web Services e Infraestructura de TI.	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de herramientas de monitoreos de seguridad de la información: SIEM, DLP, WAF, IDS/IPS, FIM. • Resolución de problemas TCP/IP • Servicios de red comunes (web, correo, autenticación...) • Conocimiento general de los sistemas operativos de escritorios y servidores 	<ul style="list-style-type: none"> • Perfil analítico • Proactividad • Trabajo en equipo • Compromiso y autonomía
Contable bancario	Técnico superior en Administración y Finanzas.	Se necesitan conocimientos específicos acerca de la normativa del Banco de España y la CNMV (Comisión Nacional del Mercado de Valores).	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos nivel usuario de Office • Programas especializados para la elaboración de estados financieros, declaración de ingresos y hojas de cálculo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de organización • Orientación al detalle • Habilidades de comunicación • Integridad y honestidad
Managing Director en banca de inversión	Licenciatura de Administración y Dirección de Empresas o Economía. MBA, formación específica en el área. Certificación CFA (Chartered Financial Analyst).	Conocimientos en negociación, comunicación y venta. Fuertes habilidades analíticas y numéricas. Nivel de inglés muy alto.	<ul style="list-style-type: none"> • Excelente manejo de ofimática • Herramientas colaborativas 	<ul style="list-style-type: none"> • Asertividad, flexibilidad, iniciativa • Liderazgo y trabajo en equipo • Empatía • Orientación al cliente, diligencia y fuerte ética de trabajo. • Capacidad de adaptación y resolución de problemas.

ESTUDIO TECNOLOGÍAS EMERGENTES PARA LA TRANSFORMACIÓN DEL EMPLEO

PUESTOS DE TRABAJO MÁS DEMANDADOS EN LA ACTUALIDAD				
Nombre del puesto	Titulación requerida	Conocimientos complementarios	Competencias digitales	Soft skills
Banquero privado	Grado en ADE, Económicas. MBA. Certificación de Mifid2 (CFA o EFA)	Capacidades analíticas y numéricas. Nivel alto de inglés.	<ul style="list-style-type: none"> Nivel alto en ofimática Herramientas colaborativas 	<ul style="list-style-type: none"> Atención al detalle Autonomía Altas capacidades de organización y de trabajo bajo presión Orientación al cliente y capacidad de persuasión
Actuario de seguros	Licenciatura en Ciencias Actuariales y Financieras	Conocimientos de IFRS17, Solvencia I y II Nivel alto de inglés	<ul style="list-style-type: none"> Conocimientos de SAS, Microsoft Office y VBA. 	<ul style="list-style-type: none"> Capacidad de trabajo en equipo Proactividad Flexibilidad, capacidad de adaptación.
Suscriptor	Grado en ADE, o Ingeniería, con especialización en finanzas	Conocimientos técnicos de análisis actuarial. Conocimientos de negociación.	<ul style="list-style-type: none"> Excel avanzado. Conocimientos de Bases de Datos 	<ul style="list-style-type: none"> Enfoque a resultados Innovación, perfil de mente abierta Proactividad y búsqueda continua de mejora Rigor profesional y exigencia
Agente de seguros	Curso superior de seguros en Mediación grupo A	Talento comercial: orientación clara a la venta y al cliente	No se requieren competencias digitales	<ul style="list-style-type: none"> Carácter emprendedor Habilidades de comunicación Orientación a resultados
Mediador	Curso superior de seguros en Mediación grupo B	Talento comercial: orientación clara a la venta y al cliente Conocimiento de analítica de datos	<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento de Microsoft Office 	<ul style="list-style-type: none"> Proactividad Trabajo en equipo Habilidades comerciales y comunicativas Orientación a resultados y al cliente, escucha activa
Perito de seguros	Formación superior de la rama aseguradora y formación de grado superior específica en materia y peritaje para tener conocimientos sobre legislación.	Conocimiento técnico especializado Redacción de informes	<ul style="list-style-type: none"> Uso de PDAs Conocimiento en ofimática nivel usuario 	<ul style="list-style-type: none"> Compromiso Dinamismo Trabajo bajo presión Autonomía e iniciativa

PUESTOS DE TRABAJO QUE PUEDEN DESAPARECER

Esta tabla incluye un resumen de los **puestos de trabajo que pueden desaparecer en un futuro**:

PUESTOS DE TRABAJO QUE PUEDEN DESAPARECER	
Nombre del puesto	Proceso de transformación que están sufriendo
Administrativo de caja / Atención al cliente en bancos	<p>A medida que incrementa el negocio online y las plataformas digitales en el sector, cada vez se realizan menos operaciones presenciales en las sucursales y oficinas de los bancos. Los puestos de atención al público (cajeros o administrativos) van a ser sustituidos por las webs, apps y centros de llamadas. Los mismos bancos están liderando el proceso de reemplazo de personal por tecnología.</p> <p>En la actualidad, la mayoría de las consultas presenciales se derivan a las plataformas digitales o los cajeros automáticos, y los empleados de oficina apenas cuentan con información adicional. Se estima que, en pocos años, la relación con las entidades financieras será instantánea a través de chatbots, aplicaciones o asistentes telefónicos, eliminando así las funciones del personal de atención al cliente presencial por completo.</p> <p>El impacto en Galicia será relevante, ya que, según información del Observatorio de las Ocupaciones del Servicio Público de Empleo Estatal, en septiembre de 2019 los cajeros y el personal de apoyo administrativo ya se encontraban entre las ocupaciones que registran un mayor exceso de mano de obra.</p>

PUESTOS DE TRABAJO QUE SE ESTÁN TRANSFORMANDO

Esta tabla incluye un resumen de los **puestos de trabajo que se están transformando**:

Nombre del puesto	Proceso de transformación que están experimentando
Analista de riesgos	La inteligencia artificial va a hacer un cambio en los procesos de las entidades bancarias. Sólo el 15 por ciento del riesgo de crédito, hoy en día, se analiza a través de algoritmos, los risk analytics, pero se estima que en 2025 esta cantidad aumente hasta el 40 por ciento. Por ello, los analistas de riesgos tendrán que ampliar su conocimiento en esta área y aprender a convivir con la tecnología, así como potencial la parte de labor relacional de su trabajo; que supone un valor añadido respecto a los robots.
Todos los puestos de Oficina bancaria (administrativos, gestor de particulares o de empresas, subdirector de oficina, etc.)	Los empleados de las oficinas de los bancos tendrán que aprender a utilizar medios digitales y las plataformas digitales del banco para orientar y ayudar a los clientes que sigan atendiendo a la oficina para realizar operaciones o transacciones que ya no se pueden hacer personalmente, sino a través de las apps.
Agente del call center (seguros)	La industria de seguros ha incorporado chatbots en ciertos procesos, como el de atención al cliente a través de call centers. Se prevé que casi el 75% de las conversaciones en interacciones conversacionales en la industria de seguros puede llegar a automatizarse. Sin embargo, aunque los modelos de IA han llegado a resolver consultas a preguntas frecuentes, no son capaces de analizar sentimientos e interacciones. Por ello, en determinadas gestiones como situaciones de siniestros delicadas, será esencial que los agentes del call center potencien el servicio humano para lograr la excelencia en la satisfacción de sus clientes.
Asesor/a de seguros y Gestor/a o tramitador/a de siniestros	El 72% de las compañías aseguradoras han lanzado algún proyecto o iniciativa de RPA durante 2020. Esta revolución robótica facilita los procesos de renovación, cancelación y cotización de pólizas, suscripciones y procedimientos de reclamación. Para los asesores de seguros y los gestores/tramitadores de siniestros, las automatizaciones de los flujos de trabajo rutinario reducen su carga de trabajo y el coste de las operaciones. Cada vez más, las tareas repetitivas las harán los robots y los empleados se podrán centrar en otras tareas que aporten más valor a la empresa. Adicionalmente, gestionar una nueva póliza, actualizar cualquier información personal o dar de baja el seguro son acciones cotidianas que ya se pueden resolver mediante el contacto online o por teléfono, en casi todas las compañías, sin tener que visitar presencialmente las oficinas o sucursales. Los especialistas en asesorar acerca de seguros o en tramitar siniestros tendrán que hacer uso de los nuevos canales para proporcionar un servicio más rápido y eficiente.

4. DIAGRAMA DE EMPRESA

A continuación, se detallan los mapas de procesos de los subsectores de banca y seguros, en un esquema representativo de los principales procesos. Se ubican los puestos de trabajo en cada una de las fases.

Mapa de procesos y ubicación de los puestos de trabajo del subsector de banca en la actualidad:



Mapa de procesos y ubicación de los puestos de trabajo del subsector de banca en el futuro:



Mapa de procesos y ubicación de los puestos de trabajo del subsector asegurador en la actualidad:



Mapa de procesos y ubicación de los puestos de trabajo del sector asegurador en el futuro:



5. MATRIZ DE COMPETENCIAS, PUESTOS Y PROCESOS




A partir del análisis de procesos, y de los puestos de trabajo (actuales y futuros) y del proceso de transformación que están experimentando, se ha elaborado una matriz que identifica, **para cada proceso productivo**:

- La identificación del puesto de trabajo.
- El tipo de ocupaciones asociadas, indicando si están en demanda actual, en riesgo de desaparición, o en proceso de transformación.
- La descripción del perfil de cada uno de esos puestos, indicando:
 - La formación requerida
 - Los conocimientos complementarios actuales
 - Los conocimientos complementarios futuros.
 - Las competencias técnicas actuales
 - Las competencias no técnicas (o softskills)

La tabla cruzada que se presenta se ha obtenido cruzando las siguientes fuentes de información:

- Ofertas laborales del sector.
- Estudios e informes utilizados en la fase 1 de los trabajos.
- Entrevistas con empresas y asociaciones del sector, para validar la información obtenida.

Para facilitar la lectura de la tabla, el tipo de ocupación se ha codificado con el siguiente código de colores:

-  Demanda actual
-  En riesgo de desaparición
-  En proceso de transformación

ESTUDIO TECNOLOGÍAS EMERGENTES PARA LA TRANSFORMACIÓN DEL EMPLEO

Procesos productivos	Puestos	Tipo de ocupación	Perfil profesional				
			Formación requerida	Conocimientos complementarios	Conocimientos complementarios futuros	Competencias técnicas actuales	Competencias no técnicas (soft skills)
Gestión financiera	Director/a financiero	Demanda actual	Grado en Administración y Dirección de Empresas o Economía. Máster especializado en Banca o Economía Financiera.	Conocimientos de análisis y reporting de negocio. Conocimientos de Manejo programas ERP. Manejo de Office (especialmente Excel).	No aplica	Liderar la gestión económica de la compañía: desde la planificación hasta la ejecución de todos los negocios que se llevan a cabo en la misma.	Autonomía e iniciativa. Pensamiento estratégico: resolver problemas y tomar decisiones. Habilidades comunicativas
Gestión financiera	Responsable financiero	Demanda actual	Estudios en Administración y Dirección de Empresas o Economía.	Excelentes conocimientos matemáticos, analíticos e informáticos. Herramientas como Power BI, Excel.	No aplica	Perfil orientado a pequeñas y medianas empresas. Llevar a cabo la gestión económica de la compañía. Organizar todas las tareas relacionadas con temas de fiscalidad, tesorería y contabilidad como, por ejemplo: automatizar las remesas de cobros y pagos, redactar los Libros Contables o realizar un análisis económico de la compañía que vaya más allá de las operaciones comerciales.	Habilidades de comunicación Habilidades organizativas Trabajo en equipo Flexibilidad, proactividad e iniciativa
Gestión financiera	Controller financiero	Demanda actual	Grado en Economía, Administración y Dirección de empresas. Máster o programa específico, o Certificado Chartered Controller Analyst (CCA)	Conocimientos y capacidad analítica. Alto nivel de inglés. Uso de las herramientas digitales que utilice la empresa. Paquetes informáticos de gestión financiera.	No aplica	Análisis y revisión de la información financiera, para que sea exacta y esté actualizada. Análisis de las decisiones estratégicas de la compañía desde un punto de vista financiero sobre nuevos productos, inversiones u optimización de los recursos. Análisis del balance y de la auditoría interna, diseño del sistema, escogiendo los instrumentos de control de la gestión	Habilidades de liderazgo e influencia. Organización y planificación. Habilidades de comunicación.

ESTUDIO TECNOLOGÍAS EMERGENTES PARA LA TRANSFORMACIÓN DEL EMPLEO

Procesos productivos	Puestos	Tipo de ocupación	Perfil profesional				
			Formación requerida	Conocimientos complementarios	Conocimientos complementarios futuros	Competencias técnicas actuales	Competencias no técnicas (soft skills)
						financiera y realizando la consolidación de los estados financieros. Preparación de la auditora externa. Elaboración de los presupuestos anuales. Llevar a cabo los procesos de planificación, presupuestos y forecasting.	
Gestión de negocio	Controller de gestión	Demanda actual	Licenciatura en Administración y Dirección de Empresas o similar.	Nivel muy alto de inglés. Conocimientos ofimáticos. Dominio de Excel y bases de datos (SAP). Conocer herramientas de planificación.	No aplica	Realizar los planes de negocio e identificar las oportunidades y gaps de la compañía. Crear cuadros de mando eficaces con indicadores clave de negocio, con los que hacer un seguimiento de los objetivos corporativos y detectar con agilidad las desviaciones. Elaboración y aplicación de un plan de contingencia y continuidad de negocio. Control del cumplimiento presupuestario, revisando los costes operativos, financieros, etc. y velando por una mayor eficiencia para mejorar la productividad y rentabilidad de la empresa.	Proactividad. Capacidad de amplitud y visión hacia el futuro. Habilidades de comunicación, tanto a nivel interno como externo.
Gestión financiera	Responsable de consolidación	Demanda actual	Licenciatura o Grado en ADE, Económicas o Derecho. Máster en Auditoría de cuentas.	Conocimiento de reporte en normas IAS y en elaboración y análisis de estados financieros consolidados. Nivel muy alto de inglés. Conocimientos ofimáticos y nivel alto de Excel.	No aplica	Elaboración de las Cuentas Consolidadas del grupo y la supervisión de las filiales. Llevar a cabo el mantenimiento del sistema de información para consolidación y reporting. Establecer criterios, normas, políticas, procedimientos y controles en todo el área contable del grupo. Definición de los procedimientos de reporting de la información financiera, así como el cumplimiento de las normas	Organización Capacidad de trabajo Seriedad Dotes de comunicación

ESTUDIO TECNOLOGÍAS EMERGENTES PARA LA TRANSFORMACIÓN DEL EMPLEO

Procesos productivos	Puestos	Tipo de ocupación	Perfil profesional				
			Formación requerida	Conocimientos complementarios	Conocimientos complementarios futuros	Competencias técnicas actuales	Competencias no técnicas (soft skills)
						aplicadas por el Grupo: PGC/ IFRS/US GAAP/UK GAAP.	
Comercial	Account manager servicios financieros / Gestor comercial / Agente financiero	Demanda actual	Licenciatura o Grado en Administración y Dirección de Empresas, Economía o Derecho	Conocimiento de ventas y negociación. Uso de softwares: ERP y CRM, como Microsoft Navision o Prinex ERP. Office nivel usuario.	No aplica	Desarrollar la cartera de clientes a nivel nacional, buscando nuevas oportunidades comerciales para realizar la venta consultiva de los servicios de la compañía. Entre sus competencias se encuentran: La prospección de mercado y búsqueda de nuevas oportunidades comerciales. La captación de clientes: contacto telefónico, detección de necesidades, venta consultiva, negociación y cierre de operaciones en entornos B2B de alta interlocución. El seguimiento de clientes y mantenimiento de cartera. El reporte de actividad a la Dirección Comercial.	Capacidad de liderazgo y habilidades de gestión. Orientación a resultados. Habilidades de comunicación y empatía. Humildad. Proactividad. Capacidad de trabajar bajo presión.
Comercial	Asesor/a financiero/a	Demanda actual	Grado en ADE o Economía o FP en gestión comercial. Certificación MiFID II	Conocimiento del mercado financiero y de productos de inversión. Nivel medio de informática. Uso de dispositivos digitales como tablets	Uso de herramientas colaborativas.	Gestión de la cartera de clientes: organizar el tiempo, concertar citas con posibles clientes y abrir nichos de mercado. Organizar y asesorar en materia financiera y de protección a los clientes: Analizar la situación económica de cada cliente y sus necesidades, asesorar sobre las inversiones u otras operaciones financieras que debería llevar a cabo, explicar cuáles suponen un riesgo para su patrimonio, etc.	Habilidades de gestión. Orientación al cliente. Habilidades comunicativas y sociales. Proactividad. Capacidad de trabajo en equipo.
Gestión de la seguridad	Analista de seguridad de la información en	Demanda actual	Licenciatura en Ingeniería de Sistemas o	Conocimiento de las tecnologías de seguridad más comunes.	No aplica	Fortalecer la gestión de Seguridad de la Información de la Entidad a través de evaluaciones y monitoreos a los	Perfil analítico Proactividad Trabajo en equipo

ESTUDIO TECNOLOGÍAS EMERGENTES PARA LA TRANSFORMACIÓN DEL EMPLEO

Procesos productivos	Puestos	Tipo de ocupación	Perfil profesional				
			Formación requerida	Conocimientos complementarios	Conocimientos complementarios futuros	Competencias técnicas actuales	Competencias no técnicas (soft skills)
	entidad financiera		Ingeniería Informática.	Conocimiento en normativas de seguridad de la información de entidades financieras y de estándares de seguridad de la información. Ejecución de pruebas de Hacking Ético. Infraestructura de TI. Manejo de herramientas de monitoreos de seguridad de la información. Resolución de problemas TCP/IP. Conocimiento Servicios de red comunes y de los sistemas operativos de escritorios y servidores.		controles implementados, gestión de los riesgos relacionados a los activos de información y promover la difusión de la cultura de seguridad de la información, bajo el marco de la normativa vigente. Proponer e implementar estrategias de seguridad y ciberseguridad.	Compromiso y autonomía
Gestión de canales de atención	Contable bancario	Demanda actual	Técnico superior en Administración y Finanzas	Conocimientos específicos acerca de la normativa del Banco de España y la CNMV (Comisión Nacional del Mercado de Valores). Conocimientos nivel usuario de Office. Programas especializados para la elaboración de estados financieros, declaración	No aplica	Realizar el análisis de los elementos financieros que circulan internamente en la entidad (oficina). Registrar la información relativa al dinero que circula dentro de la sucursal u oficina.	Capacidad de organización. Orientación al detalle. Habilidades de comunicación. Integridad y honestidad.

ESTUDIO TECNOLOGÍAS EMERGENTES PARA LA TRANSFORMACIÓN DEL EMPLEO

Procesos productivos	Puestos	Tipo de ocupación	Perfil profesional				
			Formación requerida	Conocimientos complementarios	Conocimientos complementarios futuros	Competencias técnicas actuales	Competencias no técnicas (soft skills)
				de ingresos y hojas de cálculo.			
Gestión estratégica	Managing director en banca de inversión	Demanda actual	Licenciatura de Administración y Dirección de Empresas o Economía. MBA, formación específica en el área. Certificación CFA (Chartered Financial Analyst).	Conocimientos en negociación, comunicación y venta. Fuertes habilidades analíticas y numéricas. Nivel de inglés muy alto. Excelente manejo de ofimática.	No aplica	Marcar la estrategia y tomar las decisiones en materia de inversiones, evaluando las diferentes oportunidades, con el objetivo de proporcionar al banco futuros acuerdos entre diferentes tipos de industrias y sectores alrededor del mundo.	Asertividad, flexibilidad, iniciativa. Liderazgo y trabajo en equipo. Empatía. Orientación al cliente, diligencia y fuerte ética de trabajo. Capacidad de adaptación y resolución de problemas.
Prestación de servicios financieros	Banquero privado	Demanda actual	Grado en ADE, Económicas. MBA. Certificación de Mifid2 (CFA o EFA)	Capacidades analíticas y numéricas. Nivel alto de inglés. Nivel alto en ofimática. Herramientas colaborativas.	No aplica	Gestionar las necesidades de inversión, planificación patrimonial, financiera y fiscal de particulares que cuentan con un elevado patrimonio.	Atención al detalle. Autonomía. Altas capacidades de organización y de trabajo bajo presión. Orientación al cliente y capacidad de persuasión.
Contratación	Actuario de seguros	Demanda actual	Licenciatura en Ciencias Actuariales y Financieras	Conocimientos de IFRS17, Solvencia I y II Nivel alto de inglés. Conocimientos de SAS, Microsoft Office y VBA.	No aplica	Determinar cuál debe ser el precio de cada póliza. Evaluar las posibilidades de que ocurra un suceso y calcular los costes económicos, sociales y financieros que eso puede conllevar para así cuantificar las consecuencias. Analizar esa información para crear modelos matemáticos con los que poder poner valor económico a cada seguro.	Capacidad de trabajo en equipo Proactividad Flexibilidad, capacidad de adaptación.
Gestión de cartera	Suscriptor	Demanda actual	Grado en ADE, o Ingeniería, con especialización en finanzas	Conocimientos técnicos de análisis actuarial. Conocimientos de negociación.	No aplica	Evaluar el riesgo que asume la compañía cuando un nuevo cliente solicita la contratación de un producto.	Enfoque a resultados. Innovación, perfil de mente abierta.

ESTUDIO TECNOLOGÍAS EMERGENTES PARA LA TRANSFORMACIÓN DEL EMPLEO

Procesos productivos	Puestos	Tipo de ocupación	Perfil profesional					
			Formación requerida	Conocimientos complementarios	Conocimientos complementarios futuros	Competencias técnicas actuales	Competencias no técnicas (soft skills)	
				Excel avanzado. Conocimientos de Bases de Datos.			Analizar que esa póliza resulte rentable para la aseguradora y que a la vez atienda las necesidades del cliente. Controlar el índice de siniestralidad, revisar las condiciones de los riesgos deficitarios y dar respuesta a todas las dudas técnicas que plantean los gestores comerciales.	Proactividad y búsqueda continua de mejora. Rigor profesional y exigencia.
Contratación	Agente de seguros	Demanda actual	Curso superior de seguros en Mediación grupo A	Talento comercial: orientación clara a la venta y al cliente	Uso de canales digitales: web, redes sociales, apps, plataformas de venta digitales. Herramientas colaborativas.	Comercializa y vende productos y servicios de seguros, efectuando el asesoramiento técnico al cliente, el control de la gestión y el seguimiento de sus clientes.	Carácter emprendedor. Habilidades de comunicación. Orientación a resultados.	
Contratación	Mediador	Demanda actual	Curso superior de seguros en Mediación grupo B	Talento comercial: orientación clara a la venta y al cliente Conocimiento de analítica de datos. Conocimiento de Microsoft Office	Uso de canales digitales: web, redes sociales, apps, plataformas de venta digitales. Herramientas colaborativas.	Llevar a cabo funciones de asesoría profesional para el cliente, ofreciéndose como guía y acompañamiento en la elección del seguro ideal según sus necesidades. Realizar un análisis de riesgos y necesidades económicas, y construir el producto "a medida" capaz de proteger y salvaguardar el bienestar de los asegurados y sus familias.	Proactividad Trabajo en equipo Habilidades comerciales y comunicativas Orientación a resultados y al cliente, escucha activa	
Gestión de siniestros	Perito de seguros	Demanda actual	Formación superior de la rama aseguradora y formación de grado superior específica en materia y peritaje para tener	Conocimiento técnico especializado. Redacción de informes. Uso de PDAs. Conocimiento en ofimática nivel usuario.	Herramientas colaborativas. Herramientas de analítica de datos.	Valorar las circunstancias, causas y daños ante un siniestro y tasar los daños ocurridos para la posterior indemnización o pago por parte del seguro por los daños causados.	Compromiso Dinamismo Trabajo bajo presión Autonomía e iniciativa.	

ESTUDIO TECNOLOGÍAS EMERGENTES PARA LA TRANSFORMACIÓN DEL EMPLEO

Procesos productivos	Puestos	Tipo de ocupación	Perfil profesional				
			Formación requerida	Conocimientos complementarios	Conocimientos complementarios futuros	Competencias técnicas actuales	Competencias no técnicas (soft skills)
			conocimientos sobre legislación.				
Servicio de atención al cliente (banca)	Administrativo de banca / Atención al cliente en banca	En riesgo de desaparición	Formación profesional en Administración y Finanzas	Conocimientos de informática nivel usuario.	No aplica	Funciones de atención al cliente, cobros, ingresos y gestión de cuentas.	Habilidades de comunicación y empatía. Orientación al cliente. Ganas de aprender.
Prestación de servicios financieros	Analista de riesgos	En transformación	Grado o Licenciatura en Administración y Dirección de Empresas, Economía o similares. Certificación EFPA (European Financial Advisor) y/o CFA (Chartered Financial Analyst). MBA en banca y finanzas.	Conocimiento en la regulación y normativa financiera vigente. Visión estratégica y de negocio. Nivel de inglés muy alto. Excelente manejo de ofimática.	Conocimiento sobre algoritmos de IA. Potencial la labor relacional de su trabajo.	Analizar y hacer una cuantificación precisa de los riesgos (en base a la liquidez de la empresa, deuda o falta de crédito) en los que se pueda ver expuesta la empresa en las operaciones financieras que se llevan a cabo en el día a día. Alta capacidad de análisis de los mercados bursátiles y financieros. Realizar un estudio de la evolución financiera, de la solvencia económica. Estar actualizado en la normativa vigente.	Trabajo en equipo y capacidad relacional con otras áreas de la empresa. Alta capacidad de gestión de información. Toma de decisiones.
Gestión de canales de atención (banca)	Todos los puestos de Oficina bancaria (administrativos, gestor de particulares o de empresas, subdirector de oficina, etc.)	En Transformación	Grado en ADE, Económicas / FP en Administración y Finanzas	Conocimientos de atención al cliente. Conocimientos de informática nivel usuario.	Uso de medios digitales y de las plataformas digitales del banco.	Funciones básicas del puesto (administrativas, gestión de la sucursal, atención al cliente, etc.)	Habilidades comunicativas Proactividad y perseverancia Tolerancia a la frustración y actitud de servicio.
Gestión de siniestros y Atención al cliente (seguros)	Agente del call center (seguros)	En Transformación	Bachillerato	No requiere conocimientos adicionales	Uso de chatbots. Formación sobre inteligencia emocional y empatía para la	Contestar y gestionar las llamadas telefónicas. Asesorar y responder a cualquier inquietud, duda o pregunta que los usuarios de algún servicio o consumidores de un producto/seguro puedan tener.	Habilidades comerciales Buena capacidad de comunicación Capacidad de persuasión, Alta orientación al cliente,

ESTUDIO TECNOLOGÍAS EMERGENTES PARA LA TRANSFORMACIÓN DEL EMPLEO

Procesos productivos	Puestos	Tipo de ocupación	Perfil profesional					
			Formación requerida	Conocimientos complementarios	Conocimientos complementarios futuros	Competencias técnicas actuales	Competencias no técnicas (soft skills)	
						atención al cliente.	Capacidad de adaptación y actitud positiva.	
Gestión de cartera	Asesor/a de seguros	En Transformación	Técnico en Actividades Comerciales	Conocimientos de atención al cliente. Manejo fluido en herramientas ofimáticas, Excel medio.		Uso de canales digitales para la gestión y atención al cliente. Uso de RPA e incorporación de automatizaciones en su trabajo diario.	Comercializar y vender productos de entidades aseguradoras, realizando el asesoramiento técnico al cliente durante la vigencia del contrato, y garantizando la gestión de la cartera de clientes y su fidelización a la entidad.	Habilidades comunicativas. Escucha activa y empatía. Trabajo por objetivos.
Gestión de siniestros	Gestor/a o tramitador/a de siniestros	En transformación	Licenciatura en Derecho o similar	Conocimientos de atención al cliente. Manejo fluido en herramientas ofimáticas, Excel medio.		Uso de canales digitales para la gestión y atención al cliente. Uso de RPA e incorporación de automatizaciones en su trabajo diario.	El Gestor de Siniestros se encarga de la recepción y validación de la documentación necesaria para la tramitación de siniestros, así como la relación con el cliente. Es quien recibe la documentación necesaria para tramitar un siniestro. Realiza el envío de cartas a clientes para tramitación de siniestros (solicitud de documentación, seguimiento, cancelación, etc.) Proporciona atención telefónica de clientes: asesoramiento, gestión e información tanto en la gestión de siniestros como en otros productos o campañas en curso. Actualiza la información en los sistemas de la compañía y realiza tareas administrativas y de gestión de cobros. También propone mejoras para el cliente, el equipo y el departamento.	Capacidad analítica. Resolución y Organización. Habilidades de comunicación. Autonomía y proactividad Trabajo en equipo.