

Estudio de evolución y tendencias del sector de banca

Expediente: 2022/3120012647/491

Abril 2025



Fundación Estatal
PARA LA FORMACIÓN EN EL EMPLEO



Contenidos

1. Introducción y objetivos del estudio	3
1.1 Introducción y objetivos del estudio	3
1.2 Metodología y fuentes de información	4
2. Delimitación y caracterización sectorial	5
2.1 CPS Banca: introducción al sector, objeto y funciones principales	5
2.2 Relación de actividades económicas del sector	6
3. Dimensionamiento del sector y su evolución	9
3.1 Estructura empresarial y penetración territorial de la CPS banca	9
<i>Evolución y concentración del tejido bancario español</i>	9
<i>Penetración territorial del tejido bancario español</i>	12
3.2 Caracterización económica del sector	15
<i>Evolución del resultado económico y rentabilidad en el sector CPS banca</i>	15
3.3 Caracterización del empleo del sector	18
<i>Panorámica del mercado de trabajo en el sector</i>	18
<i>Perfil de las personas ocupadas en el sector</i>	21
<i>Calidad y estabilidad del empleo en el sector</i>	25
<i>Relación de las ocupaciones del sector</i>	28
4. Análisis de tendencias y evoluciones del sector	32
4.1 Factores del cambio y tendencias que afectan la competitividad del sector	32
4.1.1 Megatendencias globales y su impacto en el sector	33
4.1.2 Tendencias sectoriales y su impacto en la competitividad del sector	44
4.2 Identificación de las ocupaciones más afectadas por las tendencias detectadas y su impacto sobre ellas	54
4.3 Previsión de evolución del sector en los próximos años con relación a los procesos productivos y el empleo	58
5. Conclusiones: diagnóstico de la situación actual del sector ante los retos y tendencias	60
6. Referencias	64

1. Introducción y objetivos del estudio

1.1 Introducción y objetivos del estudio

El sector bancario (delimitado en este estudio por la Comisión Paritaria Sectorial Banca)¹ juega un papel fundamental en la economía, actuando como el principal canalizador del ahorro hacia la inversión y garantizando el acceso al crédito para empresas, familias y administraciones públicas. Su función es clave para la estabilidad del sistema financiero y el desarrollo económico del país, proporcionando liquidez y facilitando la asignación eficiente de recursos.

En particular, el sector atraviesa un proceso de transformación, impulsado por factores como la digitalización, los marcos regulatorios en evolución, los cambios en los modelos de negocio, la sostenibilidad y las nuevas dinámicas en el mercado laboral. La digitalización está reconfigurando la fuerza laboral del sector, automatizando tareas recurrentes y generando nuevas demandas de cualificación en perfiles tecnológicos y analíticos. Paralelamente, los avances regulatorios, tanto a nivel nacional como europeo, están exigiendo una continua adaptación de las entidades financieras, especialmente en ámbitos como la sostenibilidad, la gestión del riesgo y la transformación digital. A ello se suma la aparición de nuevos actores, como las *Big Tech*, modificando los canales tradicionales de prestación de servicios financieros. Al mismo tiempo, la consolidación de la banca digital, la reducción de oficinas físicas y la automatización de funciones administrativas plantean retos vinculados a la redistribución del empleo, especialmente en determinadas áreas geográficas o perfiles profesionales, lo que refuerza la necesidad de impulsar itinerarios de recualificación y actualización continua.

Así pues, el presente informe tiene como **objetivo** principal ofrecer una panorámica integral del sector CPS banca, combinando un análisis detallado de su estructura económica y productiva con una exploración de las tendencias que lo están transformando. Este enfoque pretende no solo retratar la situación actual, sino también anticipar los cambios que definirán su evolución, y cómo estos impactarán en los procesos productivos y en el empleo, proporcionando un marco estratégico para fortalecer su sostenibilidad y competitividad en los próximos años.

En línea con esta finalidad, el estudio se estructura en torno a cuatro grandes líneas de trabajo:

- Definición, delimitación y caracterización del sector.
- Dimensionamiento y análisis de la situación actual del sector y su evolución reciente, tanto en términos de su estructura empresarial como de su caracterización económica y del empleo.
- Análisis de las principales tendencias y factores del cambio, y su impacto en el sector.
- Diagnóstico de la situación actual del sector frente a los retos y tendencias identificadas.

¹ En este estudio, el sector bancario (en adelante, sector CPS banca) se refiere exclusivamente a las entidades bancarias españolas y extranjeras que operan en España incluidas en el perímetro de la Comisión Paritaria Sectorial de banca, excluyéndose, por tanto (i) las cajas de ahorro, (ii) las entidades de crédito que hayan recibido, en algún momento, el patrimonio financiero de una Caja de Ahorros conforme a la Ley 26/2013, así como aquellas otras entidades que hubieran estado adheridas al Fondo de Garantía de Depósitos de Cajas de Ahorros según lo previsto en el Real Decreto-ley 2/2011; y (iii) las cooperativas de crédito.

1.2 Metodología y fuentes de información

El presente estudio se ha desarrollado mediante una metodología que combina análisis cuantitativos y cualitativos, a partir de información procedente tanto de fuentes secundarias como primarias.

- **Recopilación y análisis de información secundaria.**
 - Se ha recopilado y analizado información cuantitativa y estadística de múltiples fuentes de información (véase apartado de referencias), entre ellas el Instituto Nacional de Estadística (INE) - Población Activa (EPA), entre otras - ; la Tesorería General de la Seguridad Social - información desagregada sobre la afiliación de trabajadores - o el Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE) - información sobre mercado de trabajo relativa a contratación -; DIRCE (Directorio Central de Empresas); SABI – Informa; Eurostat.
 - Se han recopilado y analizado estudios e informes sectoriales, convenios colectivos de referencia, artículos y otras publicaciones relevantes (véase apartado de referencias).
- **Realización y análisis de información primaria.**

Con la intención de recoger de primera mano la visión y las perspectivas de expertos sectoriales, se han llevado a cabo entrevistas semiestructuradas con personas con conocimiento y experiencia del sector².

Figura 1. Principales análisis y metodología del estudio



Fuente: Análisis PwC

² Con todo, esto no significa que los participantes en las entrevistas, de deliberada composición plural, tengan que identificarse con la literalidad del documento final.

2. Delimitación y caracterización sectorial

El objetivo de esta sección es ofrecer una aproximación y una delimitación del sector CPS Banca, a partir del Convenio Colectivo aplicable y las relaciones con la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE)³. Para ello, se identifican las actividades económicas que conforman el sector y sus procesos productivos fundamentales.

2.1 CPS Banca: introducción al sector, objeto y funciones principales

En el marco de este estudio, el **sector bancario o sector CPS banca** se delimita según el perímetro definido por la Comisión Paritaria Sectorial (CPS) de banca, de acuerdo con el **Convenio Colectivo XXV⁴** del sector. Por lo tanto, se incluyen exclusivamente las entidades bancarias, tanto españolas como extranjeras, que operan en España bajo dicho ámbito convencional; y quedan excluidas (i) las cajas de ahorro, (ii) las entidades que hayan absorbido patrimonio de cajas conforme a la Ley 26/2013 y aquellas que hubieran estado adheridas al Fondo de Garantía de Depósitos de Cajas de Ahorros según el Real Decreto-ley 2/2011, así como las (iii) cooperativas de crédito.

Las entidades que forman parte del sector CPS banca desarrollan actividades estrechamente vinculadas a la **intermediación financiera**, facilitando la canalización del ahorro hacia la inversión y el consumo. Su actividad principal consiste en captar recursos financieros del público —a través de productos como cuentas corrientes, depósitos o instrumentos de ahorro— y destinarlos a la concesión de financiación a particulares, empresas e instituciones mediante préstamos, créditos o líneas de financiación especializadas. Este proceso de intermediación es esencial para el funcionamiento del sistema financiero, ya que permite mantener la liquidez del mercado, gestionar el riesgo y facilitar el acceso a los recursos necesarios para el desarrollo económico.

Con esta labor, el sector desempeña un papel crucial en la economía, actuando como intermediario financiero y contribuyendo a la estabilidad económica del país. Su capacidad para financiar proyectos empresariales e individuales es fundamental, ya que permite el desarrollo de iniciativas que impulsan el crecimiento y la innovación en diversos sectores. La banca no solo facilita el acceso a créditos e hipotecas, sino que también tiene un impacto significativo en la cadena de valor de otros sectores, como el inmobiliario, el industrial y el comercial. Al ofrecer productos financieros como cuentas de ahorro, préstamos personales y empresariales, tarjetas de crédito, seguros, inversiones y asesoría financiera, las entidades bancarias se convierten en actores clave en la economía.

La actividad bancaria está **regulada por la legislación europea y española** y supervisada por el Banco de España, y en un contexto más amplio, por el Banco Central Europeo. Esto garantiza que las entidades operen bajo un marco normativo que promueve la estabilidad y la confianza en el sistema financiero. Dentro de las actividades del sector, se encuentran la gestión de fondos, que permite a los bancos y sus expertos administrar los recursos de terceros, así como actividades auxiliares a los servicios financieros y otras funciones crediticias y de intervención monetaria. Sin

³ La CNAE representa la unidad estadística nacional y oficial de actividades económicas. En el presente estudio se hace uso de la CNAE definida en 2009 (CNAE-2009) en línea con los principales proveedores de estadísticas oficiales de España.

⁴ Fuente: https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2025-47

embargo, es importante señalar que la administración de los mercados financieros y la intermediación en transacciones con activos financieros no forman parte de este sector.

En este sentido, pues, la actividad del sector CPS banca se puede dividir en dos segmentos principales según su objeto y funciones:

- **Intermediación monetaria:** incluye la captación de depósitos⁵, la gestión de cuentas de ahorros y corrientes y la facilitación de transacciones financieras.
- **Actividades crediticias:** incluyen servicios financieros de concesión de hipotecas, préstamos y créditos, a individuos y a empresas, apoyando las necesidades financieras de los clientes.

2.2 Relación de actividades económicas del sector

En este contexto, la actividad desarrollada por las entidades incluidas en la Comisión Paritaria Sectorial de banca se enmarca, desde el punto de vista de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE), principalmente en las siguientes categorías: **Otras Actividades Crediticias** (CNAE 4 díg. 6492), **Otra Intermediación Monetaria** (CNAE 4 díg. 6419), **Otras actividades auxiliares a los servicios financieros, excepto seguros y fondos de pensiones** (CNAE 4 díg. 6619) y **Actividades de Gestión de Fondos** (CNAE 3 díg. 663). Las actividades económicas que caracterizan a este sector se detallan en la Tabla 1, acompañadas por una breve descripción de las actividades y los principales procesos operativos que las caracterizan.

Tabla 1. Relación de actividades económicas de la CPS Banca

Sector (CPS): Banca		
CNAE 4 dígitos	Descripción	Procesos operativos
6419: Otra intermediación monetaria	Esta categoría abarca la aceptación de depósitos y la concesión de créditos y préstamos, que pueden presentarse en diferentes formatos como préstamos o hipotecas.	<ul style="list-style-type: none"> - Apertura y gestión de cuentas - Captación de fondos - Concesión de créditos
6492: Otras actividades crediticias	Servicios financieros de concesión de préstamos por instituciones no bancarias, incluyendo créditos al consumo, financiación del comercio internacional, fondos a largo plazo para la industria, préstamos fuera del sistema bancario o crédito para vivienda, entre otros.	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación de la solvencia del prestatario - Determinación de las condiciones del préstamo - Desembolso de fondos - Monitoreo y gestión de créditos

⁵ La captación de depósitos del público es una actividad reservada por ley a las entidades de crédito (bancos, cajas de ahorros y cooperativas de crédito exclusivamente)

Sector (CPS): Banca

CNAE 4 dígitos	Descripción	Procesos operativos
6619: Otras actividades auxiliares a los servicios financieros, excepto seguros y fondos de pensiones	Actividades auxiliares a los servicios financieros, incluyendo la tramitación de operaciones financieras, asesoramiento en inversiones, intermediación hipotecaria, servicios de fideicomisarios, oficinas de devolución de impuestos, crowdfunding para nuevas empresas e intermediación de crédito de consumo.	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis financiero y de asesoramiento - Gestión de activos y patrimonios - Servicios de intermediación financiera
6630: Actividades de gestión de fondos	Actividades de gestión de cartera y fondos realizadas por cuenta de terceros para individuos, empresas y otras entidades. Incluye la gestión de fondos de inversión, la gestión de instituciones de inversión colectiva y la gestión de fondos de pensiones.	<ul style="list-style-type: none"> - Creación y estructuración de fondos - Captación de capital - Gestión de inversiones

Fuente: Análisis PwC basado en Fundae, INE, Organización Internacional del Trabajo y convenios colectivos sectoriales.

Notas: en azul [1] se señalan actividades de otra intermediación monetaria (CNAE 6419), otras actividades crediticias (CNAE 6492) y otras actividades auxiliares a los servicios financieros en verde [2] se señalan las actividades correspondientes con las actividades de gestión de fondos (CNAE 663).

No obstante, estas actividades económicas **no son exclusivas o unívocas a la CPS banca**, sino que **se comparten con otros ámbitos sectoriales**. Así, como se detalla en la Tabla 2, el sector CPS banca comparte sus actividades económicas con otros sectores (CPS), como el de las cajas de ahorros, sociedades cooperativas de crédito, establecimientos financieros de crédito y otras actividades financieras.

Tabla 2. Detalle de los sectores con los que se comparten las actividades económicas

CNAE 4 dígitos	Sectores (CPS)
6419: Otra intermediación monetaria	Banca
	Cajas de ahorros
	Sociedades cooperativas de crédito
6492: Otras actividades crediticias	Banca
	Establecimientos financieros de crédito
	Cajas de ahorros
6619: Otras actividades auxiliares a los servicios financieros, excepto seguros y fondos de pensiones	Banca
	Establecimientos financieros de crédito
	Cajas de ahorros
	Sociedades cooperativas de crédito
6630: Actividades de gestión de fondos	Banca
	Establecimientos financieros de crédito
	Cajas de ahorros
	Otras actividades financieras
	Sociedades cooperativas de crédito

Fuente: Análisis PwC a partir de Fundae.
 En gris [] las actividades económicas compartidas con dos o más sectores.

En definitiva, la Tabla 2 refleja que en el sector CPS banca únicamente se identifican **actividades económicas compartidas**⁶.

⁶ La distinción entre actividades económicas exclusivas y compartidas es esencial para este estudio, ya que tiene importantes implicaciones en el acceso y uso de la información proveniente de fuentes secundarias o estadísticas. Puesto que la clasificación CNAE a 4 dígitos es la opción más desagregada de datos estadísticos sectoriales, se tendrá en cuenta la representatividad del sector dentro de cada código CNAE al que pertenece.

3. Dimensionamiento del sector y su evolución

Esta sección tiene por objetivo describir la estructura económica y empresarial actual y la evolución reciente de las entidades pertenecientes a la Comisión Paritaria Sectorial de la banca. Para ello, se examinan diversos aspectos empresariales y económicos del sector, tales como el número de entidades bancarias que realizan algún tipo de actividad en España, la evolución de las sucursales bancarias, la situación y distribución geográfica de las mismas, así como las principales cifras relacionadas con el mercado laboral e indicadores económicos relevantes.

Con este objetivo, la estructura de esta sección queda dividida de la siguiente manera:

- En primer lugar, se ha llevado a cabo un análisis descriptivo de la estructura empresarial del sector. Así, se ha analizado la evolución del número de entidades bancarias y su penetración territorial.
- En segundo lugar, se ha realizado un análisis de las principales magnitudes económicas del sector, incluyendo la descripción de los resultados de ingresos y gastos, resultado del ejercicio, así como su remuneración del trabajo.
- En tercer lugar, de manera análoga a la caracterización económica mencionada en el punto anterior, se ha realizado una descripción del empleo que caracteriza el sector, indicando sus principales magnitudes relacionadas con la cifra de ocupados y asalariados, desempleo y estructura de contrataciones; así como el perfil sociodemográfico de las personas que trabajan en el mismo.

3.1 Estructura empresarial y penetración territorial de la CPS banca

Evolución y concentración del tejido bancario español

El ámbito del sector CPS banca se compone, a cierre de 2023, de **40 entidades bancarias españolas** y de 77 entidades de crédito extranjeras con presencia en España, lo que da una totalidad de **117 entidades**⁷. De acuerdo con el número de empleados (*Tabla 3*), **el 25,6% son grandes empresas** (más de 249 empleados), **17,1% son empresas medianas** (entre 50 y 250 empleados) y el 57,3% tienen menos de 50 empleados.

⁷ Fuente: Asociación Española de Banca (AEB), Anuario estadístico de la banca en España 2023. (Disponible en: <https://s1.aebanca.es/wp-content/uploads/2024/07/anuario-2023.pdf>)

Tabla 3: Número de entidades en la CPS banca por número de personas empleadas (2023)

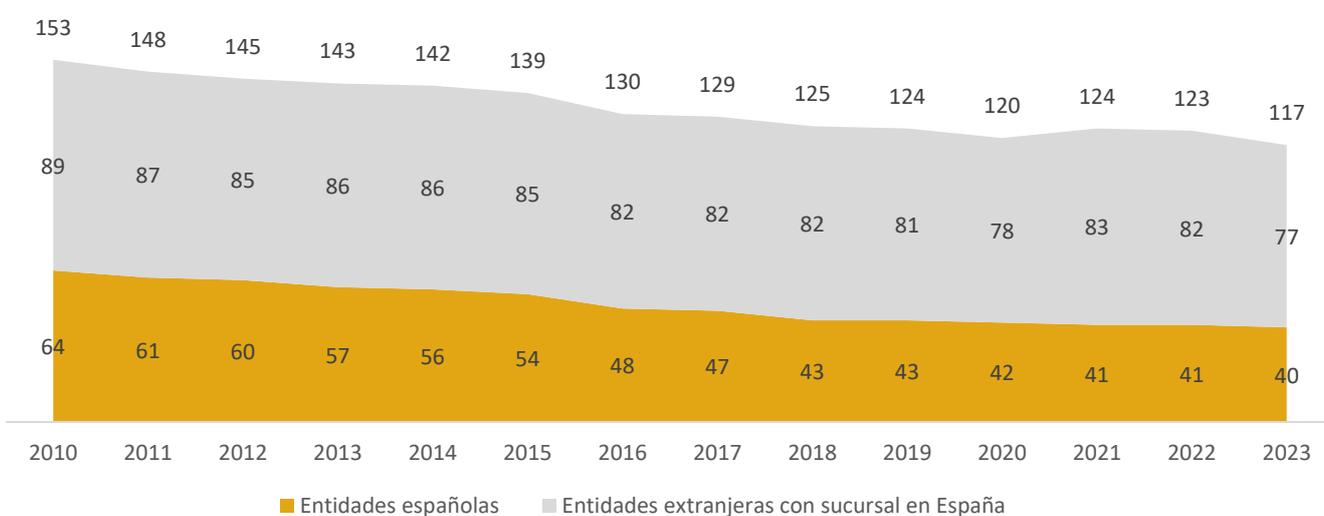
Tamaño por empleados	De 0 a 49	De 50 a 150	Más de 250	TOTAL
Total entidades bancarias	30	20	67	117
	25,6%	17,1%	57,3%	100%
Entidades bancarias españolas	19	7	14	40
	47,5%	17,5%	35,0%	100%
Sucursales de entidades extranjeras	11	13	53	77
	14,3%	16,9%	68,8%	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de los Anuarios Estadísticos del año 2023 de la Asociación Española de Banca (AEB).

Notas: Se tienen en cuenta las entidades bancarias del perímetro de la CPS banca, excluyendo por tanto (i) las cajas de ahorro, (ii) las entidades de crédito que hayan recibido el patrimonio financiero de una Caja de Ahorros conforme a la Ley 26/2013, así como aquellas otras entidades que hubieran estado adheridas al Fondo de Garantía de Depósitos de Cajas de Ahorros según lo previsto en el Real Decreto-ley 2/2011; y (iii) las cooperativas de crédito.

A lo largo de las últimas décadas se ha producido un **proceso de concentración** en el ámbito de la CPS banca, caracterizado por la reducción progresiva del número de entidades fruto de las diferentes fusiones y adquisiciones (Figura 2). En el año 2010 había registradas 153 entidades bancarias, cifra que descendió a 120 en 2020 y a 117 a cierre del año 2023. En particular, esta reducción fue más acusada en las entidades españolas, pasando de las 64 empresas en 2010 a 40 en 2023, mientras que las entidades extranjeras han caído en número de forma menos notable.

Figura 2. Evolución del número de entidades en la CPS banca



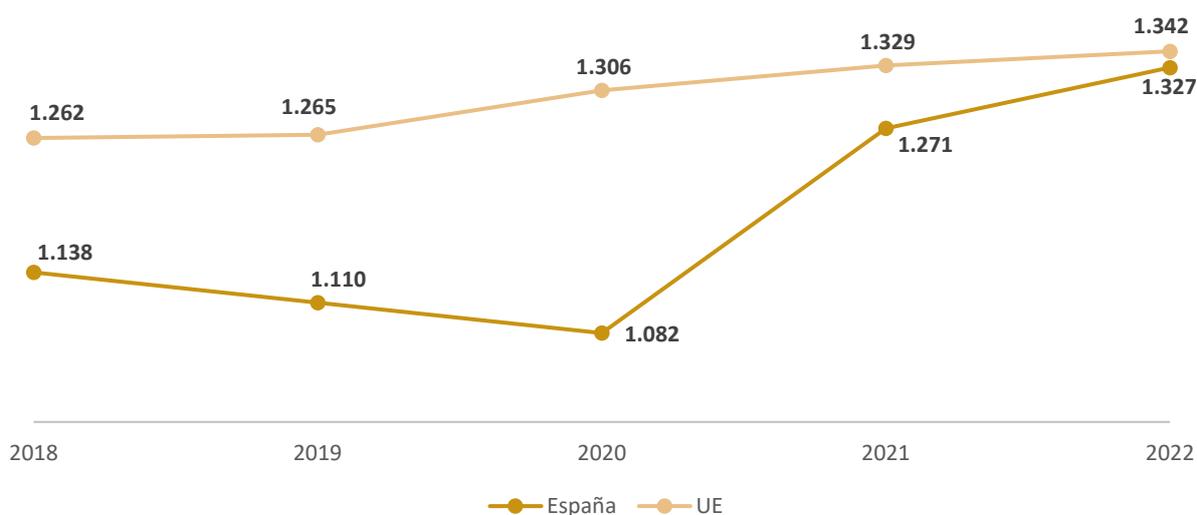
Fuente: Análisis PwC a partir del Registro de Entidades del Banco de España.

Notas: Se tienen en cuenta las entidades bancarias del perímetro de la CPS banca, excluyendo por tanto (i) las cajas de ahorro, (ii) las entidades de crédito que hayan recibido el patrimonio financiero de una Caja de Ahorros conforme a la Ley 26/2013, así como aquellas otras entidades que hubieran estado adheridas al Fondo de Garantía de Depósitos de Cajas de Ahorros según lo previsto en el Real Decreto-ley 2/2011; y (iii) las cooperativas de crédito.

Este fenómeno ha configurado un nuevo **mapa del sector**, caracterizado por una mayor consolidación operativa y una progresiva reducción del número de actores. No obstante, el proceso de consolidación observado en la CPS banca no constituye una excepción, sino que se enmarca en una **dinámica más amplia a nivel del sector financiero español y europeo**.

En particular, tal y como se muestra en la Figura 3, según la evolución del IHH entre los años 2018 y 2022, en el caso de España se observa un cierto descenso del índice entre 2018 y 2020, alcanzando su punto más bajo en 2020 con un valor de 1.082. Sin embargo, a partir del año 2021, la índice repunta significativamente, situándose en 1.327 en 2022, reflejando un proceso de convergencia con el índice general de todo el mercado europeo (media anual del valor de los índices nacionales en la Unión Europea)⁸.

Figura 3. Evolución Índice de Concentración Herfindahl-Hirschman (IHH). Sector bancario europeo y español



Fuente: Análisis PwC a partir del BCE y Servicio de Estudios: Colegio de Economistas de Madrid⁹

En base a estos resultados, el mercado bancario español se encuentra en una fase de concentración moderada, con una tendencia al alza en los últimos años que refleja una convergencia progresiva con los niveles medios de concentración observados en el conjunto de la Unión Europea. Este proceso de consolidación, que ha reducido el número de entidades operativas, presenta implicaciones relevantes, tanto para las propias entidades como para los usuarios. Para las entidades tiene el potencial de generar beneficios relacionados con las economías de escala o capacidad de inversión. Por otro lado, desde la perspectiva de los usuarios, la concentración del sector podría influir en el cierre de oficinas físicas y en las condiciones ofrecidas¹⁰. Asimismo, en términos de relevancia económica, esta concentración podría resultar en una disminución de sucursales y servicios centrales, lo que reduciría la demanda de personal y afectaría negativamente al empleo generado por el sector.

⁸ El índice de concentración Herfindahl-Hirschman (IHH) calcula la concentración de mercado a partir de la suma de los cuadrados de las cuotas de mercado. Así, un índice inferior a 1.500 indica un mercado competitivo, mientras que valores entre 1.500 y 2.500 reflejan una concentración moderada, y cifras superiores a 2.500 representan una alta concentración Fuente: Colegio de Economistas de Madrid. (Disponible en: <https://servicioestudios.economistas.es/wp-content/uploads/sites/25/2024/10/SE-Clave-48-Concentracion-Bancaria.pdf>)

⁹ Fuente: <https://servicioestudios.economistas.es/wp-content/uploads/sites/25/2024/10/SE-Clave-48-Concentracion-Bancaria.pdf>. Uso de los años disponibles para la Unión Europea y España.

¹⁰ Fuente: CNMC. Disponible en: <https://www.cnmc.es/prensa/informe-depositos-20250115>

Además, estas transformaciones generan nuevas necesidades de cualificación y adaptación profesional, especialmente en un contexto donde la digitalización y los cambios en los modelos de atención al cliente están modificando los perfiles más demandados por las entidades.

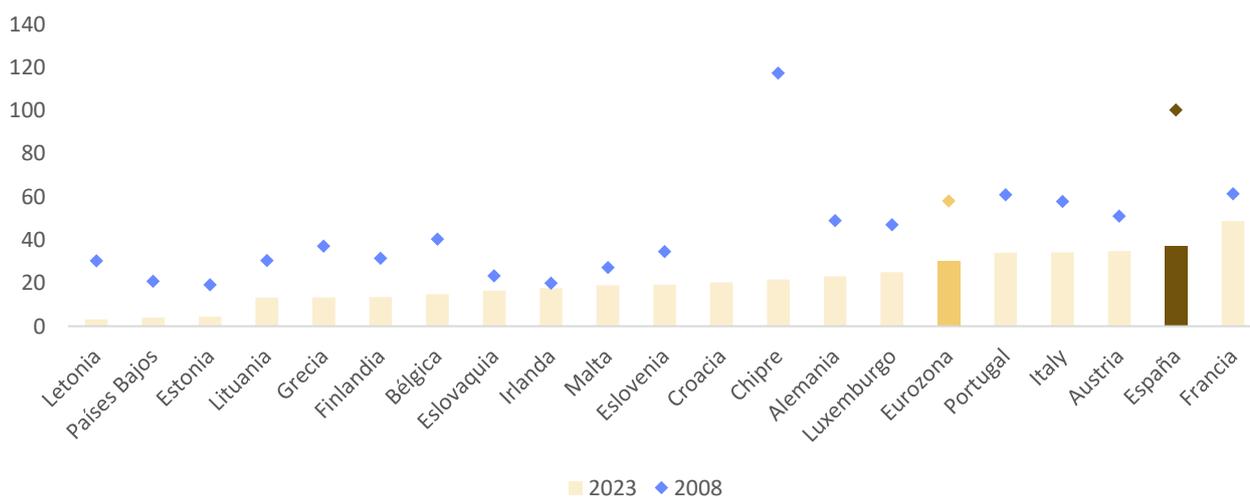
Penetración territorial del tejido bancario español

Una vez analizada la evolución del número de entidades y el proceso de concentración del sector en los últimos años, se aborda a continuación la dimensión territorial del tejido bancario español, con especial atención a la **distribución geográfica** de sucursales (oficinas bancarias) y del personal en el sector. Si bien es cierto que el perímetro de los datos utilizados —procedentes de fuentes estadísticas europeas— no se corresponde de forma exacta con el ámbito de la CPS banca, su inclusión permite aproximarse al análisis de las dinámicas territoriales que también afectan a las entidades comprendidas en dicho perímetro.

Por un lado, tal y como muestra la Figura 4, en 2023 España contaba con **37 oficinas bancarias por cada 100.000 habitantes**, cifra que supera significativamente la cifra de la eurozona, cifrada en 30,3 oficinas por 100.000 habitantes. Esta cifra sitúa a España como el segundo país de la eurozona con mayor densidad de oficinas bancarias, solo por detrás de Francia.

Este indicador pone de manifiesto que el sector bancario español mantiene una **presencia territorial muy relevante**, pese al acusado descenso en el número de oficinas experimentado en los últimos años. En concreto, la red de sucursales ha pasado de 100,2 oficinas por cada 100.000 habitantes en 2008 a 37 oficinas en 2023, lo que representa una reducción significativa. Este ajuste sitúa a España como el segundo país de la eurozona, solo por detrás de Chipre, con el mayor descenso relativo en la densidad de oficinas bancarias en ese periodo, lo que evidencia una transformación profunda y sostenida en el modelo de implantación territorial del sector.

Figura 4. Número de oficinas bancarias por 100.000 habitantes. Eurozona.

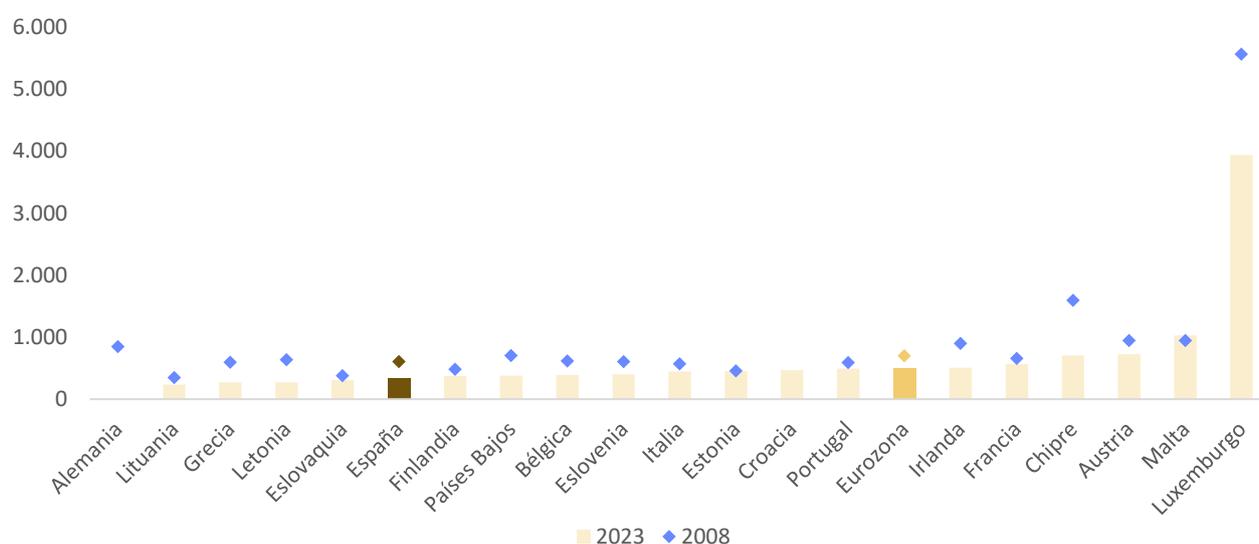


Fuente: Datos Banco Central Europeo¹¹

¹¹ Fuente: ECB Data. (Disponible en: [The changing landscape of bank offices in the euro area | ECB Data Portal](#)). Observación: no hay datos disponibles para Croacia en 2008.

Asimismo, en lo que respecta al número de empleados bancarios por 100.000 habitantes, a fecha de 2023, España registraba **335 empleados bancarios por cada 100.000 habitantes** (Figura 5), una cifra considerablemente inferior a lo exhibido para toda la eurozona, que se situaba en 504 empleados bancarios por 100.000 habitantes. Esta diferencia posiciona a **España entre los países con menor densidad de empleados en el sector bancario dentro de la eurozona**, muy por debajo de países de nuestro entorno como Portugal, Italia o Francia, que presentan cifras significativamente superiores. Además, en cuanto a la evolución observada desde 2008, con una tendencia similar al resto de países de la eurozona, España muestra un marcado descenso en la densidad de empleados bancarios por cada 100.000 habitantes, pasando de 601 en 2008 a los mencionados 335 en 2023.

Figura 5. Número de empleados bancarios por 100.000 habitantes. Eurozona.



Fuente: Datos Banco Central Europeo¹²

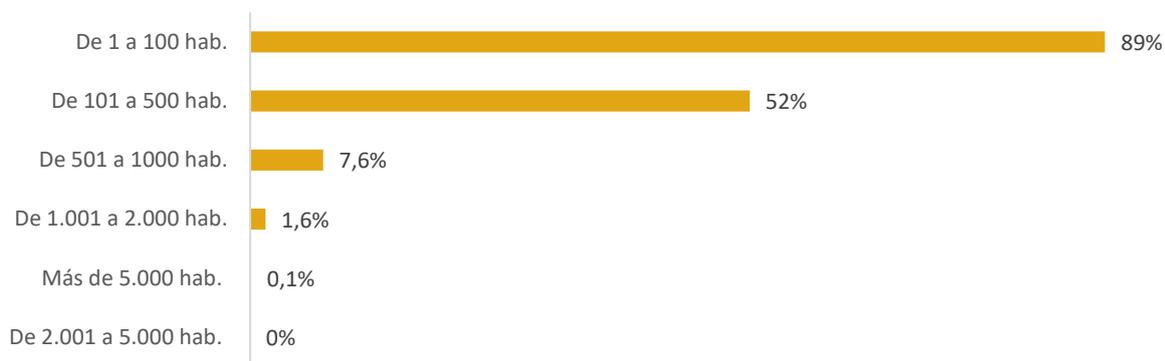
Por otro lado, esta reducción de oficinas y personas empleadas por 100.000 habitantes se ha producido de forma diferenciada en los distintos territorios del mapa geográfico nacional, generando un impacto también desigual. En este sentido, la reducción de oficinas bancarias ha sido más acusada en las grandes municipios y ciudades, mientras que los pequeños municipios no han sufrido el cierre de oficinas de forma tan acusada.

No obstante, tal y como muestra la Figura 6, pese a la reducción en el número de sucursales la totalidad de los grandes municipios mantienen un acceso presencial a servicios financieros. En cambio, esta situación no se comparte en los municipios con menos de 2.000 habitantes. En particular el 89% de los municipios de menos de 100 habitantes no disponen de acceso presencial a servicios financieros, un porcentaje que alcanza el 52% en aquellos con una población entre 101 y 500 habitantes¹³.

¹² Fuente: ECB Data. (Disponible en: [The changing landscape of bank offices in the euro area | ECB Data Portal](#)). Observación: no hay datos disponibles para Croacia en 2008 y Alemania en 2023.

¹³ Fuente: Observatorio de inclusión financiera. (Disponible en: <https://observatorioinclusionfinanciera.es/>)

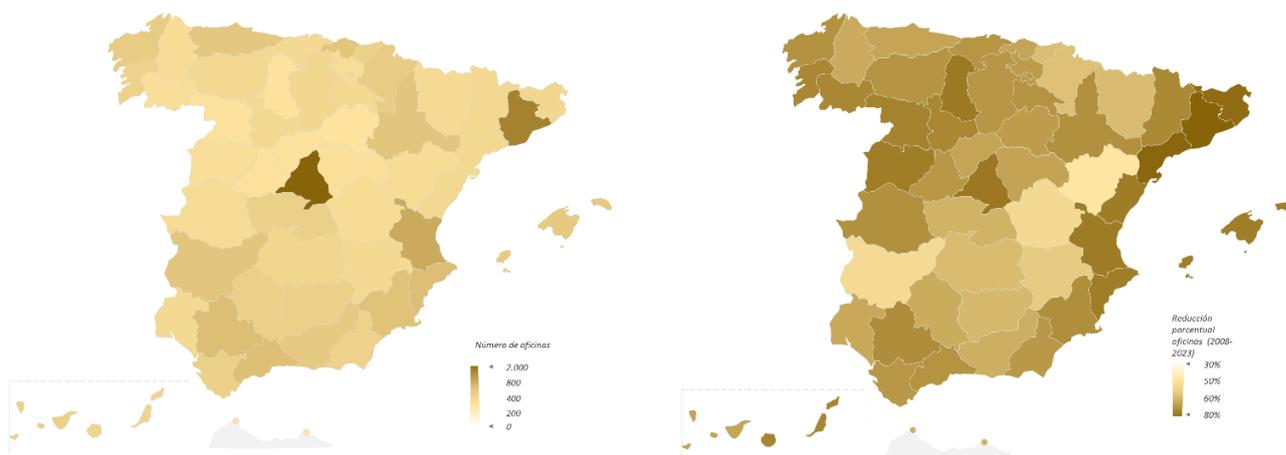
Figura 6. Municipios sin puntos de acceso presencial a servicios financieros según tamaño del municipio. 2023.



Fuente: Análisis PwC basado en datos del Observatorio sobre la inclusión financiera

Por otro lado, en relación con la **distribución geográfica de las sucursales bancarias**, la Figura 7 presenta dos representaciones complementarias. El primer mapa, a la izquierda, muestra el número absoluto de las oficinas bancarias por provincia en el año 2023. Las provincias de Madrid, Barcelona y Valencia destacan con los valores más elevados, reflejando una mayor densidad operativa. En contraste, provincias del interior como Soria, Palencia o Zamora presentan un número significativamente menor de oficinas, lo que indica una menor capilaridad en esos territorios. El segundo mapa, a la derecha, representa la variación porcentual de oficinas bancarias por provincia entre 2008 y 2023. En particular, cabe destacar que **todas las provincias de España han experimentado una variación porcentual negativa** en lo que respecta al número de oficinas bancarias entre 2008 y 2023. Así, aquellas provincias con una reducción porcentual mayor son las provincias catalanas, Madrid y Palencia. Por el contrario, aquellas que han sufrido una menor reducción se concentran en el interior de España (Teruel, Badajoz, Cuenca, Albacete), así como en las provincias de Navarra y Guipúzcoa.

Figura 7. Mapa de la distribución geográfica de oficinas bancarias



Fuente: Análisis PwC a partir de datos del Banco de España y Observatorio sobre la Inclusión Financiera¹⁴

¹⁴ Disponible en: <https://observatorioinclusionfinanciera.es/wp-content/uploads/2024/07/Informe-sobre-la-inclusion-financiera-en-Espana-2023.pdf>

3.2 Caracterización económica del sector

Tras examinar la estructura empresarial de las entidades que conforman el sector CPS banca y los indicadores de penetración territorial, se procede a realizar una caracterización económica, evaluando las principales medidas de tamaño, actividad económica y rentabilidad de estas entidades bancarias en España.

Evolución del resultado económico y rentabilidad en el sector CPS banca

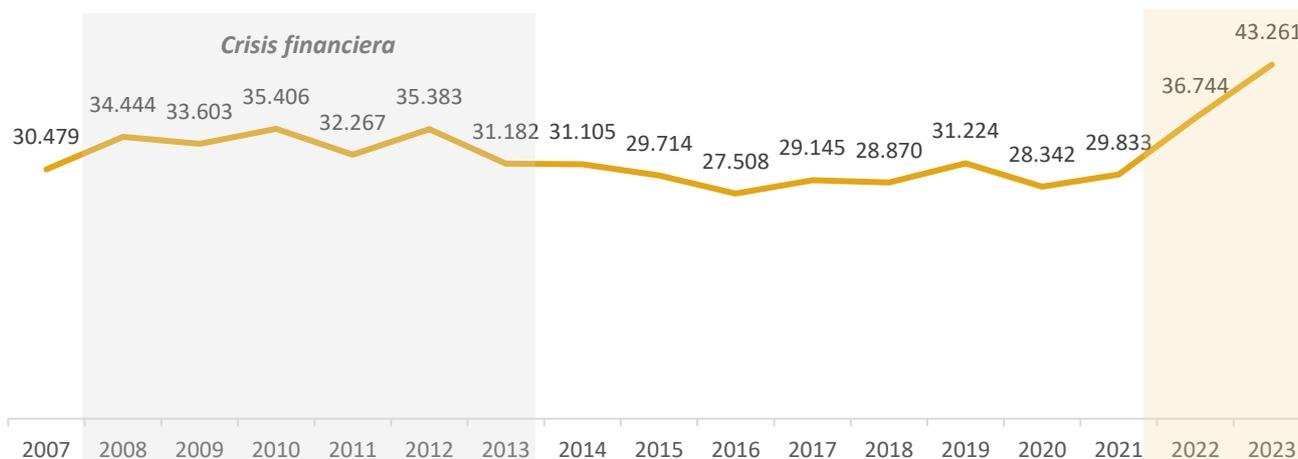
El sector desempeña un papel fundamental en la economía española, no solo por su contribución a la actividad económica a través de la intermediación financiera, productos y servicios ofrecidos, sino también por su **propia actividad y los beneficios que genera**. Además, se caracteriza por una estructura accionarial ampliamente diversificada, con una distribución del capital entre accionistas mayoritarios, inversores institucionales y, de manera destacada, accionistas minoritarios. En 2023, las entidades de la CPS banca registraron 4,7 millones de accionistas, de los cuales 3 millones poseían menos de 500 acciones, lo que evidencia la fuerte presencia de pequeños inversores individuales.¹⁵

Comenzando por el **margen bruto** que han presentado las entidades bancarias en España, la *Figura 8* muestra los resultados de la evolución para este indicador. Como se puede observar, el margen bruto de las entidades del sector disminuyó paulatinamente entre el primer año de la crisis financiera del 2008 (34.444 M€) y el 2016 (27.508 M€), cayendo un 20,1% en total en este periodo. Del 2016 en adelante ha mantenido una relativa estabilidad, apenas creciendo un 2,4% entre el 2017 (29.145 M€) y el 2021 (29.833 M€). En cambio, los últimos dos años de la serie se han caracterizado por un fuerte crecimiento en el margen bruto de las entidades bancarias en España, alcanzando los 43.261 M€, representando un aumento del 45% respecto al 2021.

El reciente periodo de alto crecimiento en el margen bruto de las entidades bancarias en España se corresponde con los cambios en la política monetaria del Banco Central Europeo (BCE) respecto al Euro. En particular, los aumentos en los tipos de interés promovidos por el BCE, que comenzaron en 2022, dinamizaron notablemente la actividad de las entidades bancarias en España favoreciendo un fuerte crecimiento del sector.

¹⁵ Fuente: Asociación Española de Banca (AEB), Anuario estadístico de la banca en España 2023.

Figura 8. Evolución del margen bruto de la CPS banca (M€)

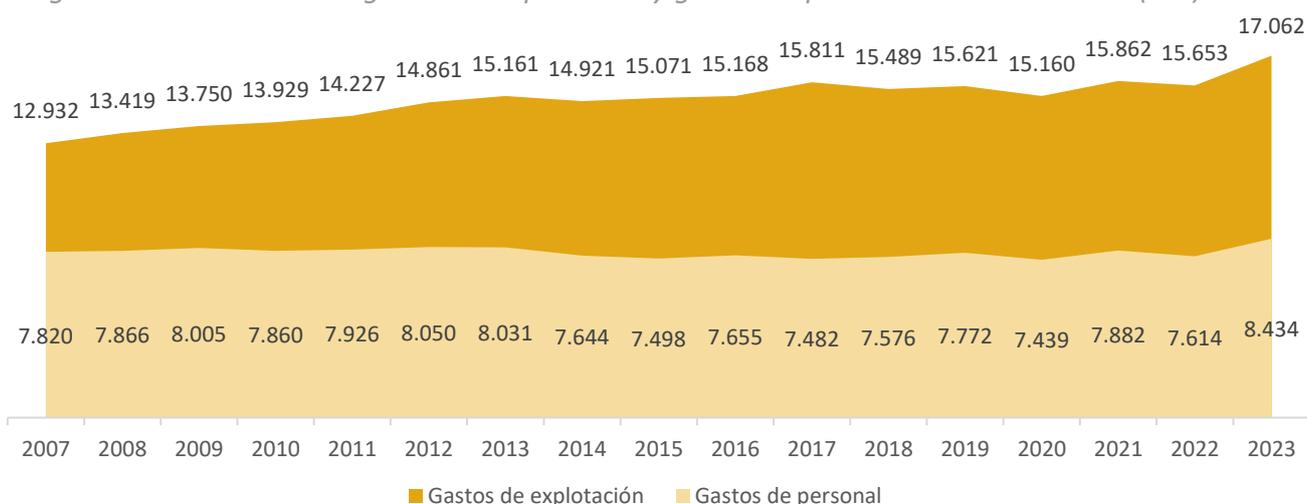


Fuente: Elaboración propia a partir de los Anuarios Estadísticos de la Asociación Española de la Banca.

Notas: Se tienen en cuenta las entidades bancarias del perímetro de la CPS banca, excluyendo por tanto (i) las cajas de ahorro, (ii) las entidades de crédito que hayan recibido el patrimonio financiero de una Caja de Ahorros conforme a la Ley 26/2013, así como aquellas otras entidades que hubieran estado adheridas al Fondo de Garantía de Depósitos de Cajas de Ahorros según lo previsto en el Real Decreto-ley 2/2011; y (iii) las cooperativas de crédito.

En lo que respecta a la estructura de gastos del sector, en la *Figura 9* se muestra la evolución en los **gastos de explotación** y, específicamente, el detalle de gastos de personal. Los resultados muestran que las entidades bancarias han sufrido un notable incremento en los gastos de explotación, con un incremento medio anual del 1,8%. Así pues, estos han pasado de representar 12.932 millones de euros en 2007, a 13.929 en 2010, 15.160 en 2020 y 17.062 en 2023. No obstante, los gastos de personal se han mantenido relativamente estables en este mismo periodo, variando entre los 7.500 y 8.500 millones de euros. Esto ha llevado a una menor representación de los gastos de personal sobre los gastos de explotación. Mientras los gastos de personal entre total gastos de explotación se situaban en el 60,7% en el 2007, en 2023 estos pasaron al 49,4%, representando una caída de más de 10 p.p..

Figura 9. Evolución de los gastos de explotación y gastos de personal de la CPS banca (M€)

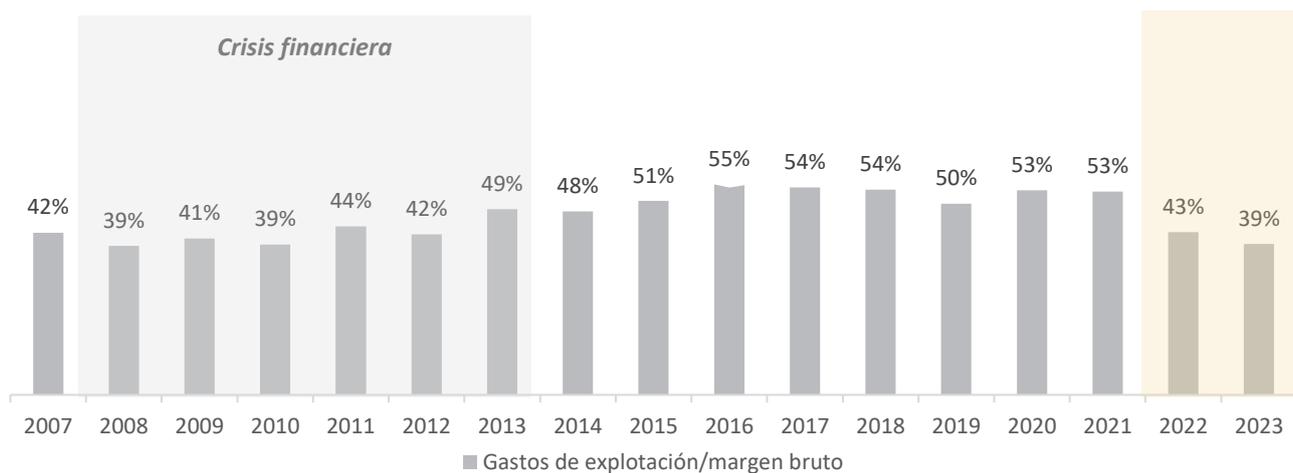


Fuente: Elaboración propia a partir de los Anuarios Estadísticos de la Asociación Española de la Banca.

Notas: Se tienen en cuenta las entidades bancarias del perímetro de la CPS banca, excluyendo por tanto (i) las cajas de ahorro, (ii) las entidades de crédito que hayan recibido el patrimonio financiero de una Caja de Ahorros conforme a la Ley 26/2013, así como aquellas otras entidades que hubieran estado adheridas al Fondo de Garantía de Depósitos de Cajas de Ahorros según lo previsto en el Real Decreto-ley 2/2011; y (iii) las cooperativas de crédito.

Respecto a la evolución del indicador de gastos de explotación entre margen bruto, incluido en la *Figura 10*, refleja cómo, tras el inicio de la crisis financiera, las entidades bancarias fueron perdiendo progresivamente su capacidad de generar margen bruto mientras sus gastos de explotación aumentaban. Como resultado, este indicador superó el 50% entre 2015 y 2021. No obstante, en 2022 y 2023, el margen bruto experimentó un crecimiento significativamente mayor que los gastos de explotación, lo que permitió reducir el indicador hasta valores cercanos al 40%, evidenciando una mejora en la rentabilidad del sector financiero en España.

Figura 10. Evolución de la ratio gastos de explotación entre margen bruto de la CPS banca(%)



Fuente: Elaboración propia a partir de los Anuarios Estadísticos de la Asociación Española de la Banca.

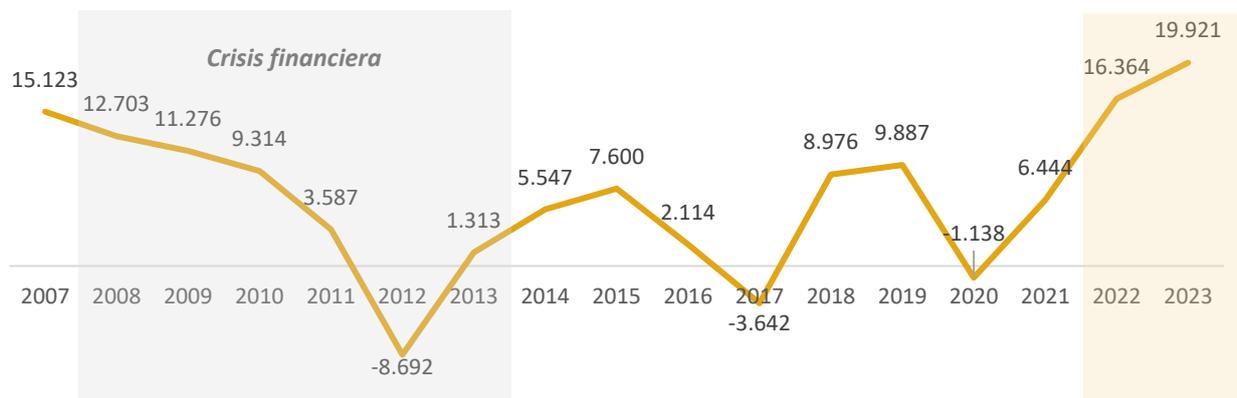
Notas: Se tienen en cuenta las entidades bancarias del perímetro de la CPS banca, excluyendo por tanto (i) las cajas de ahorro, (ii) las entidades de crédito que hayan recibido el patrimonio financiero de una Caja de Ahorros conforme a la Ley 26/2013, así como aquellas otras entidades que hubieran estado adheridas al Fondo de Garantía de Depósitos de Cajas de Ahorros según lo previsto en el Real Decreto-ley 2/2011; y (iii) las cooperativas de crédito.

Finalmente, el **resultado del ejercicio antes de impuestos** de las entidades del ámbito de la CPS banca alcanzó en 2023 los **20.412 millones de euros**¹⁶, lo que supuso un incremento del 57,0% respecto al año anterior y la cifra más alta desde 2008. Este crecimiento estuvo impulsado principalmente por dos fuentes de ingresos: en primer lugar, **los ingresos por intereses**, que representaron aproximadamente el 82% del total; y, en segundo lugar, los ingresos por comisiones, que aportaron alrededor del 17%.

La Figura 11 muestra la evolución del resultado del ejercicio antes de impuestos de la CPS banca entre 2007 y 2023. Se observa una fuerte recuperación en 2022 y 2023 que coincide con el ciclo alcista de los tipos de interés y de un periodo de incertidumbre económica e inestabilidad geopolítica. En particular, la cifra de 2023 supera ampliamente la de 2007, previa a la crisis financiera. No obstante, si se ajusta por el incremento reciente de los precios, los resultados aún se mantienen por debajo de los niveles previos a crisis.

¹⁶ Se tienen en cuenta los bancos españoles y entidades extranjeras presentes en España, siguiendo la delimitación de la AEB en su Anuario Estadístico. Se considera únicamente los resultados de las entidades en España, excluyendo cualquier actividad que se puedan atribuir en el extranjero como grupo.

Figura 11. Evolución del resultado del ejercicio antes de impuestos del sector CPS banca (M€)



Fuente: Elaboración propia a partir de los Anuarios Estadísticos de la Asociación Española de la Banca.

Notas: Se tienen en cuenta las entidades bancarias del perímetro de la CPS banca, excluyendo por tanto (i) las cajas de ahorros, (ii) las entidades de crédito que hayan recibido el patrimonio financiero de una Caja de Ahorros conforme a la Ley 26/2013, así como aquellas otras entidades que hubieran estado adheridas al Fondo de Garantía de Depósitos de Cajas de Ahorros según lo previsto en el Real Decreto-ley 2/2011; y (iii) las cooperativas de crédito.

De cara a los próximos años, la evolución de la CPS banca estará condicionada por diversos factores macroeconómicos y regulatorios.¹⁷ Se espera que el mantenimiento de tipos de interés relativamente elevados continúe impulsando los ingresos por intereses, aunque con una moderación progresiva a medida que la política monetaria del BCE se estabilice. Asimismo, la evolución de la actividad económica y la demanda de crédito serán determinantes en la capacidad de generación de margen bruto y en la rentabilidad del sector. En definitiva, aunque las entidades de la CPS banca han mostrado una notable recuperación en los últimos ejercicios, su evolución futura dependerá tanto de su capacidad para adaptarse a los cambios económicos futuros como de la evolución de la regulación y la política monetaria desplegada.

3.3 Caracterización del empleo del sector

En este apartado, se ofrece un análisis sobre la situación del empleo en el sector CPS banca, evaluando aspectos esenciales que configuran su estructura y dinámica laboral, así como diversas variables demográficas y profesionales. Para ello, se ha recurrido a distintas fuentes de información. Por un lado, se ha utilizado información secundaria correspondiente a las entidades incluidas en el perímetro de la CPS banca. Esta se ha complementado con datos de la EPA, con el objetivo de ampliar la caracterización del empleo del sector y aportar una visión más completa sobre los perfiles profesionales, la distribución demográfica y la evolución de la ocupación en este ámbito.

Panorámica del mercado de trabajo en el sector

En **2023¹⁸**, el sector de la banca contó con **78.640 empleados en España¹⁹**, lo que representa una disminución del 16,8% desde 2016 (Figura 12). En términos comparativos, la CPS banca

¹⁷ Fuente: Futuro de la banca: 5 tendencias que reconfiguran un sector en crisis (disponible en <https://es.weforum.org/stories/2023/06/futuro-de-la-banca-5-tendencias-que-reconfiguran-un-sector-en-crisis/>)

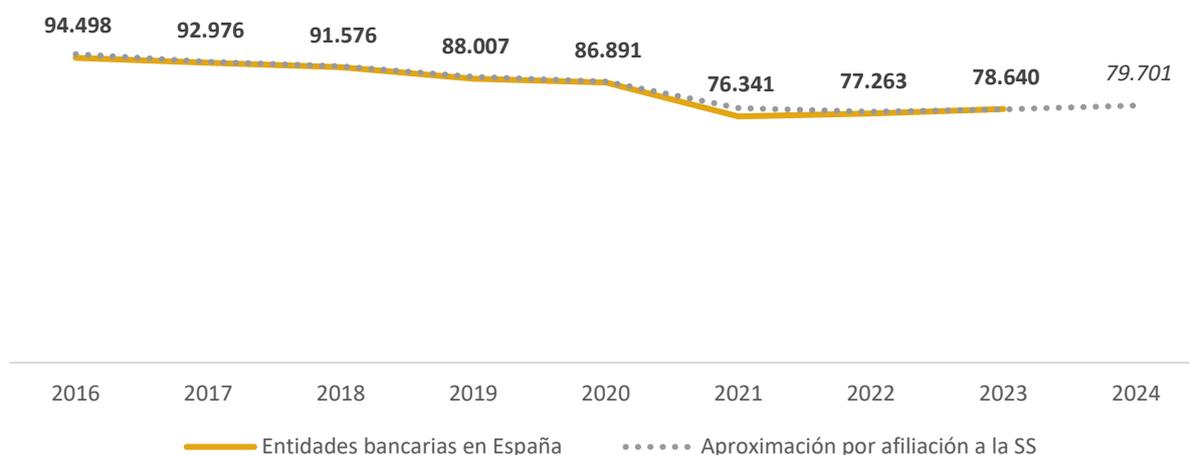
¹⁸ Se utilizan los datos del último año disponible en el momento de redacción del informe.

¹⁹ Para realizar este cálculo se ha tenido en cuenta únicamente los empleados en España de las entidades bancarias españolas y de las sucursales de entidades extranjeras en España. Véase referencias.

representa el **48,7% del empleo total de las entidades de depósito**²⁰ (52,2% si contamos los empleados fuera de España de las entidades de la CPS banca), que sumaban 161.640 trabajadores en 2023, y constituyendo aproximadamente el **0,3% del total de afiliados en el conjunto de la economía española**.

Analizando la tendencia reciente, la mencionada disminución en empleo ha sido sostenida a lo largo de los años, aunque con algunas variaciones. Entre 2016 y 2018 el número de afiliados disminuyó un 1,5% anual, mientras que entre 2018 y 2019 no hubo ningún cambio. Entre 2019 y 2021, el sector experimentó una disminución más pronunciada, del 5,1% el primer año y 12,1% el segundo. Sin embargo, del 2021 en adelante, la tendencia en cuanto a número de empleados se ha revertido y ha mantenido un ligero aumento, del 1,2% en 2022 y 1,8% en 2023. Además, aproximando el empleo de 2024 a partir de los resultados de afiliación a la seguridad social, la cifra de empleo mantendrá esta tendencia alcista con un incremento superior al 1% para el último año.

Figura 12. Evolución del total de personas afiliadas en la CPS banca



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Anuario Estadístico de la AEB y Seguridad Social.

Notas: Se tienen en cuenta las entidades bancarias del perímetro de la CPS banca, excluyendo por tanto (i) las cajas de ahorro, (ii) las entidades de crédito que hayan recibido el patrimonio financiero de una Caja de Ahorros conforme a la Ley 26/2013, así como aquellas otras entidades que hubieran estado adheridas al Fondo de Garantía de Depósitos de Cajas de Ahorros según lo previsto en el Real Decreto-ley 2/2011; y (iii) las cooperativas de crédito.

Al analizar la distribución del empleo por provincia en el sector, la Figura 13 presenta dos mapas distintos. El primer mapa, a la izquierda, muestra el **número absoluto de afiliados por provincia en 2024**. Por otro lado, el mapa de la derecha representa la **variación porcentual de afiliados por provincia entre 2018 y 2024**.

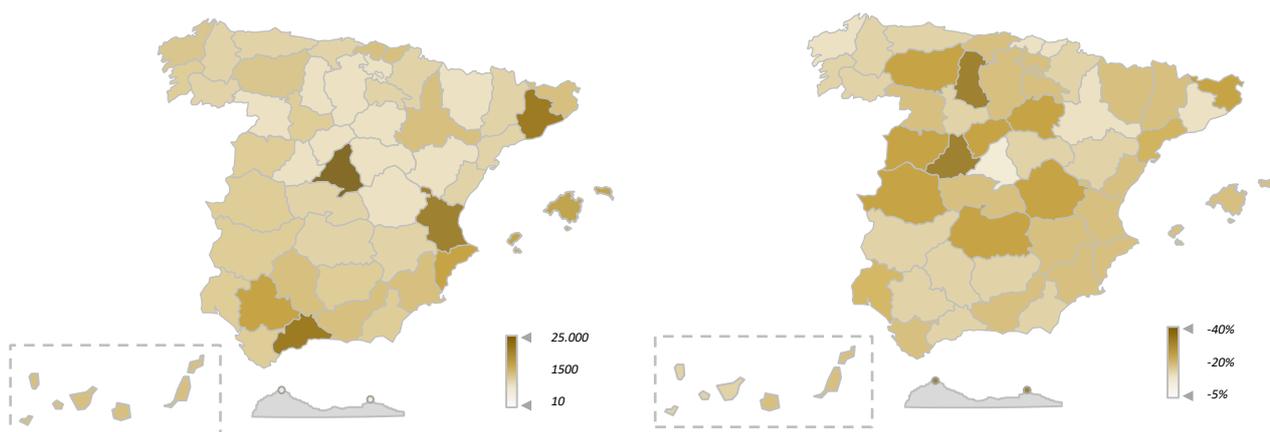
En este contexto, se puede observar una **distribución geográfica** de la afiliación que, si bien presenta una capilaridad significativa a nivel territorial, muestra una **mayor concentración en los**

²⁰ Incluye los empleos de las entidades bancarias incluidas en la CPS banca, entidades bancarias y cajas de ahorro de la CPS cajas de ahorro y cooperativas de crédito. Dato del glosario estadístico del Banco de España para 2023.

principales núcleos financieros y de servicios. Las ciudades con mayor número de trabajadores en la CPS banca son, en primer lugar, Madrid, con casi 23.000 personas, seguida de Barcelona, con algo más de 10.000 personas. El mapa también muestra que otras provincias, como Valencia, Málaga y Sevilla, presentan cifras destacadas, con más de 2.000 empleados. En general, las provincias con mayor volumen de empleo en la CPS banca tienden a coincidir con aquellos territorios donde se concentran las grandes empresas, la actividad económica más intensa y los centros de decisión corporativa, lo que refuerza el papel del sector como apoyo estructural al tejido económico del país.

Al analizar el mapa de la derecha, que muestra la **variación en el número de afiliados entre 2018 y 2024**, se observa que Castilla La-Mancha y Castilla y León han experimentado el mayor decrecimiento. Provincias como Ciudad Real, Cuenca, León, Palencia y Salamanca lideran esta disminución en el número de afiliados en los últimos años, con variaciones de entre el 20% y el 30%. Las provincias con mayor número de afiliados en términos absolutos han mostrado variaciones mucho menores, con Madrid, por ejemplo, con tan sólo un 4%.

Figura 13. Mapas de la distribución geográfica de personas empedados de la CPS banca

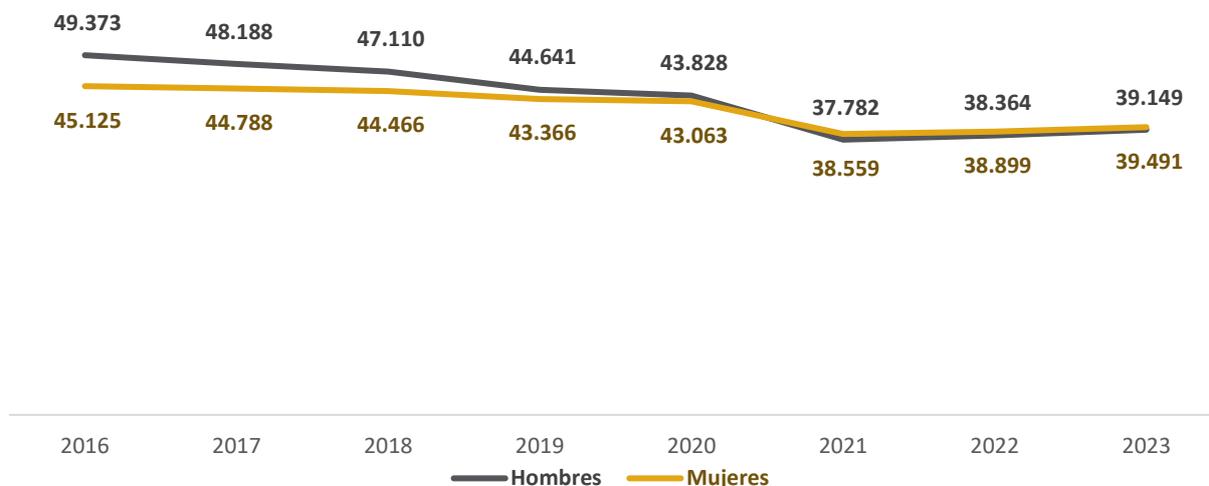


Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Anuario Estadístico de la AEB y Seguridad Social.

Notas: Se tienen en cuenta las entidades bancarias del perímetro de la CPS banca, excluyendo por tanto (i) las cajas de ahorros, (ii) las entidades de crédito que hayan recibido el patrimonio financiero de una Caja de Ahorros conforme a la Ley 26/2013, así como aquellas otras entidades que hubieran estado adheridas al Fondo de Garantía de Depósitos de Cajas de Ahorros según lo previsto en el Real Decreto-ley 2/2011; y (iii) las cooperativas de crédito.

En cuanto a la **distribución de las personas ocupadas por género**, como se observa en la Figura 14, en 2023, los **hombres** ocupados en la CPS banca sumaron 39.149. Por su parte, las **mujeres, con 39.491 ocupadas constituyeron el 50,2%** de las personas empleadas del sector. Al analizar la evolución temporal, se observa que el colectivo femenino ha ganado peso, pasando del 47,8% en 2016, a superar el 50% de 2021 en adelante. Esta convergencia se ha dado principalmente a la mayor disminución en el empleo masculino entre los años 2016 y 2020, con una contracción media anual en el empleo del 5,1% anual, mientras que el empleo femenino sufrió en el mismo periodo una caída media anual del 3,0%. De 2021 en adelante la evolución se ha mantenido relativamente pareja entre hombres y mujeres, con un ratio de empleo femenino ligeramente superior al 50%.

Figura 14. Evolución del empleo en el sector CPS banca por género



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la AEB.

Notas: Se tienen en cuenta las entidades bancarias del perímetro de la CPS banca, excluyendo por tanto (i) las cajas de ahorro, (ii) las entidades de crédito que hayan recibido el patrimonio financiero de una Caja de Ahorros conforme a la Ley 26/2013, así como aquellas otras entidades que hubieran estado adheridas al Fondo de Garantía de Depósitos de Cajas de Ahorros según lo previsto en el Real Decreto-ley 2/2011; y (iii) las cooperativas de crédito.

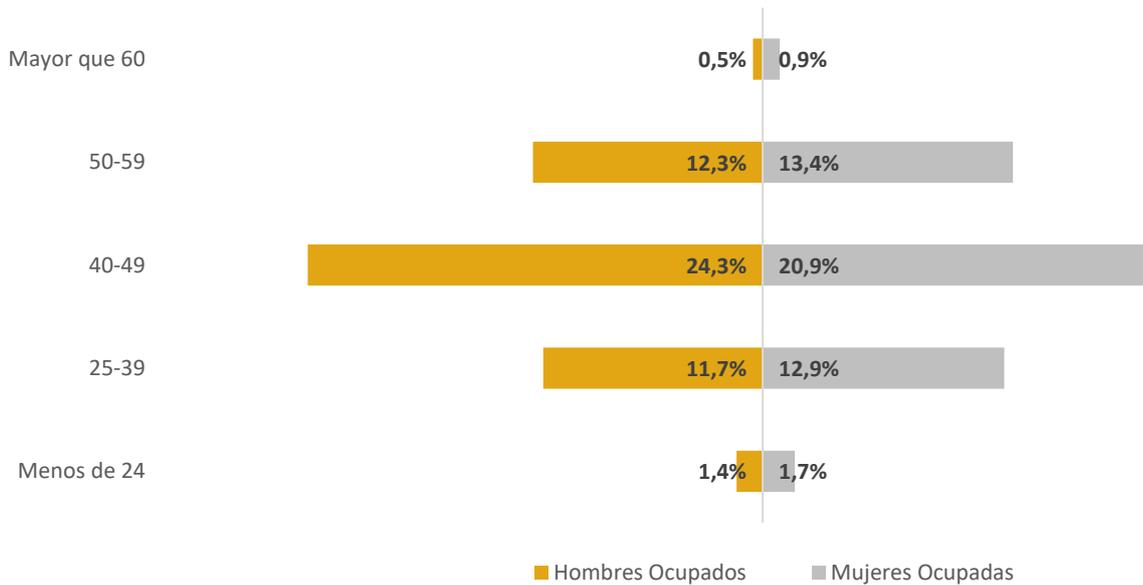
Perfil de las personas ocupadas en el sector

A continuación, se realiza una **caracterización detallada** de los ocupados del sector, desglosando y analizando los datos según distintas variables o características que permiten comprender mejor el perfil, la estructura y la composición de la fuerza laboral del sector. Estos resultados se derivan de los datos de la **Encuesta de Población Activa del INE**, que se emplea para aproximar los resultados de la CPS banca a falta de datos oficiales del perímetro exacto del sector o de información de fuentes primarias.

Al analizar la distribución de los **ocupados del sector según grupo de edad** (Figura 15), se observa que, a cierre de 2023, la mayoría de los ocupados (**45,2%**) se encuentra en el rango de edad de **40 a 49 años**. De este 45,2%, el 20,9% corresponde a hombres ocupados, mientras que el 24,3% restante lo conforman mujeres. Les siguen los **trabajadores de entre 50 y 59 años**, que representan el 25,7% de los ocupados, seguidos por el grupo entre **25 y 39 años**, con un 24,6%. En cuanto a los extremos de la pirámide, los ocupados menores de 24 representan el 3,1% del total, mientras que aquellos mayores de 60 constituyen el 1,4%.

Asimismo, al desglosar los datos por género, en la Figura 15 se observa que, en el grupo de edad con más trabajadores, el de 40 a 49 años, las mujeres superan a los hombres, con una diferencia de 3,4%. En contraste, en los grupos de edad más extremos, como los de mayores de 60 años, la participación de los hombres es mayor.

Figura 15. Número de personas ocupadas por género y edad²¹



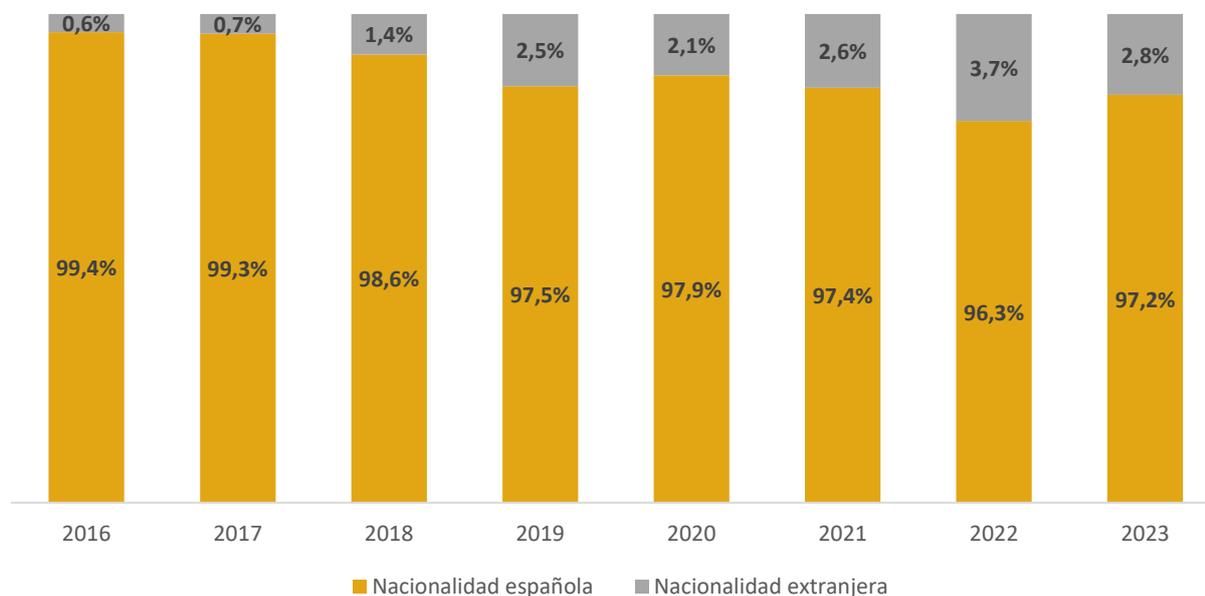
Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE (EPA).

Notas: Los resultados se aproximan a partir de los datos de la EPA para el sector de actividades de intermediación monetaria donde se incluyen tanto bancos como cajas de ahorro y cooperativas de crédito, entidades con las que comparte gran parte de procesos productivos, características de los empleados y mercado de trabajo.

En cuanto a la **nacionalidad** de los trabajadores del sector, la Figura 16 muestra que en 2023 la mayoría de los empleados eran de **nacionalidad española (97,2%)**. Sin embargo, en los últimos años se ha observado un ligero **aumento en el número de trabajadores extranjeros**. Estos pasaron de representar un 0,6% en 2016 a un 2,8% en 2023, lo que equivale a más de 1.000 ocupados de nacionalidad extranjera. El año con mayor representación de trabajadores extranjeros fue 2022, cuando alcanzaron el 3,7% del total de empleados en el sector, frente al 96,3% de trabajadores españoles.

²¹ Los porcentajes reflejan la proporción del número de ocupados en cada grupo de edad y género respecto al total de ocupados del sector. El eje X representa el número absoluto de ocupados del sector que cumplen con dichas características.

Figura 16. Porcentaje de personas ocupadas de nacionalidad española y extranjera



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE (EPA).

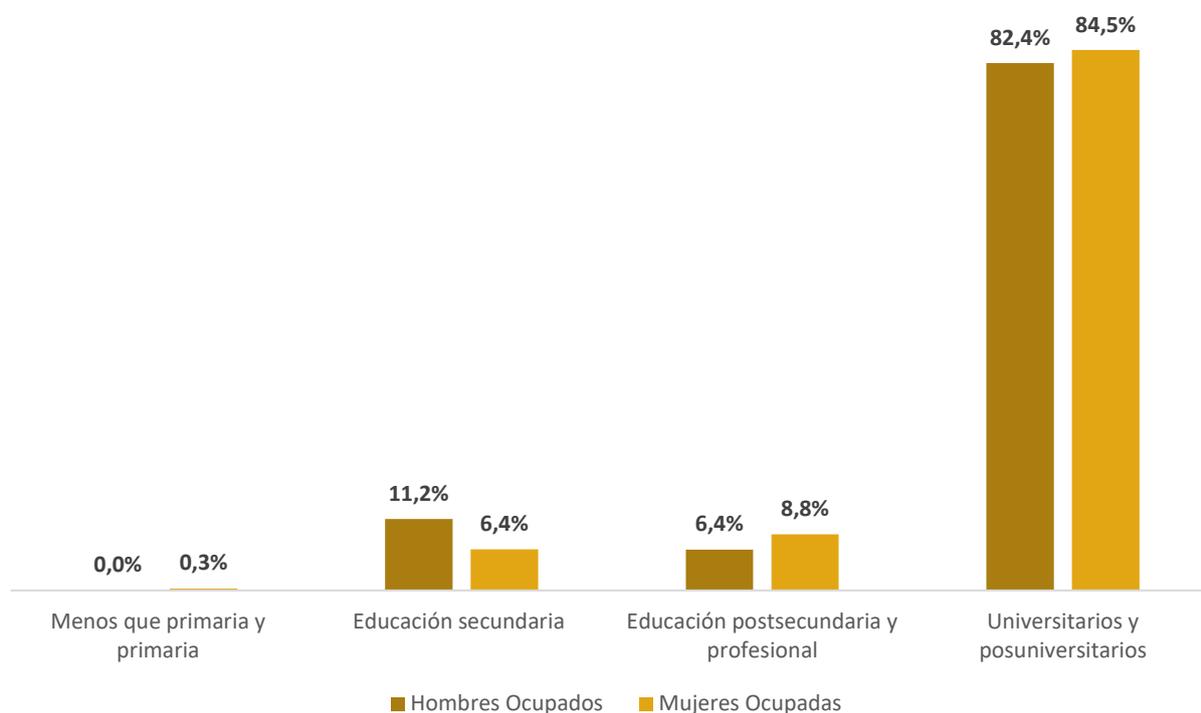
Notas: Los resultados se aproximan a partir de los datos de la EPA para el sector de actividades de intermediación monetaria donde se incluyen tanto bancos como cajas de ahorro y cooperativas de crédito, entidades con las que comparte gran parte de procesos productivos, características de los empleados y mercado de trabajo.

Otra característica fundamental para comprender en mayor profundidad el empleo del sector es la **distribución de los trabajadores según su nivel formativo**. La Figura 17 presenta un análisis detallado que desglosa el número de empleados por género y nivel educativo, proporcionando una visión aproximada de esta segmentación en la CPS banca.

En esta se observa que la mayoría de los ocupados del sector, el **83,5%**, cuentan con **formación universitaria**. A continuación, se encuentran aquellos con **educación secundaria obligatoria**, que representan el **8,8%**, seguidos por los trabajadores con **formación profesional**, que constituyen el **7,6%** del sector. Los trabajadores que sólo cuentan con **educación primaria** o menos constituyen una parte muy pequeña y poco significativa del sector.

En lo que respecta a la **distribución por género**, se observa que los hombres constituyen una proporción relevante de los ocupados con formación secundaria obligatoria, con un 11,2% de los hombres ocupados mientras que representan tan solo el 6,4% de las mujeres ocupadas en el sector. En contraste, se observa que las mujeres predominan ligeramente entre los ocupados con educación profesional y universitaria y posuniversitaria, alcanzando el 8,8% y el 84,5%, respectivamente. En el grupo de ocupados con un nivel de formación menor o igual a la educación primaria no presenta un número significativo de empleados, con un 0,3% de los ocupados totales, pero destaca que la totalidad de estos son mujeres.

Figura 17. Número de personas ocupadas por nivel de formación y género (2023)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE (EPA).

Notas: Los resultados se aproximan a partir de los datos de la EPA para el sector de actividades de intermediación monetaria donde se incluyen tanto bancos como cajas de ahorro y cooperativas de crédito, entidades con las que comparte gran parte de procesos productivos, características de los empleados y mercado de trabajo.

Por otro lado, la Figura 18 muestra la distribución de los trabajadores por **grupo ocupacional y género**. De acuerdo con los datos del sector, el 57,8% de los trabajadores se agrupan dentro de los **supervisores técnicos y administrativos**. Dentro de este grupo, las mujeres presentan un peso relativo mayor, con el 59,7% del total, frente al 55,8% que representan los hombres. El segundo grupo ocupacional con mayor proporción de trabajadores es el de **altos directivos y especialistas**, que representa el 41,4% del total del sector, en el cual predominan los hombres con un peso relativo de 43,2%, frente al 39,7% del colectivo femenino. Los profesionales de servicios y supervisores, por su parte, representan el 0,5% del total y están marcados por una notable presencia masculina, ya que constituyen la amplia mayoría (86%) de los trabajadores en este grupo. Finalmente, el grupo de operarios y personal de apoyo, que representa apenas el 0,3% del sector, cuenta con una predominante presencia femenina con el 84% del grupo ocupacional.

Por otro lado, cabe destacar que, aunque el empleo en la CPS banca presenta una mayor presencia femenina en términos agregados, y las mujeres representan una proporción significativa dentro de los perfiles con mayor nivel formativo —especialmente en titulaciones superiores—, esta distribución no se traslada de forma equivalente a los puestos de dirección. Los datos disponibles reflejan una **infrarrepresentación femenina en los niveles directivos**, a pesar de los avances en cualificación y participación general.

Figura 18. Número de personas ocupadas por grupo ocupacional y género



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE (EPA).

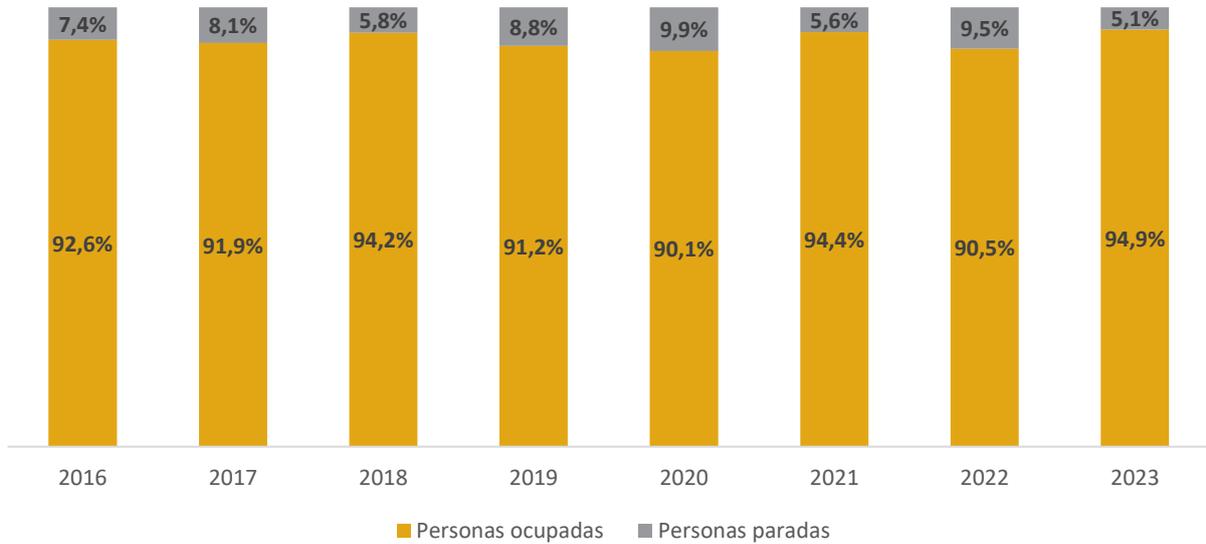
Notas: Los resultados se aproximan a partir de los datos de la EPA para el sector de actividades de intermediación monetaria donde se incluyen tanto bancos como cajas de ahorro y cooperativas de crédito, entidades con las que comparte gran parte de procesos productivos, características de los empleados y mercado de trabajo.

Calidad y estabilidad del empleo en el sector

Para evaluar la calidad y estabilidad del empleo en el sector, se analiza en primer lugar la **población activa** y el peso del desempleo en el sector. Los resultados se recogen en la Figura 19. En conjunto, los resultados de la ratio entre la población activa y personas desempleadas (tasa de desempleo) ha presentado ligeras fluctuaciones en los últimos años, situándose entre el 5% y el 10%.

En 2023, último año de la serie analizada, presenta el nivel más bajo de desempleo, con un 5,1%. Esto representa una disminución de 4,4 p.p. respecto al año anterior y se encuentra muy por debajo de la tasa de desempleo media del sector servicios (17,6%) y de la media nacional (12,2%), reflejando una evolución especialmente favorable del empleo en la CPS banca. Por otro lado, las mayores tasas de desempleo en el sector se encuentran en los años 2020 (9,9%), 2022 (9,5%) y 2019 (8,8%), todos estos años encontrándose en un periodo de inestabilidad económica e incertidumbre geopolítica.

Figura 19. Evolución del total de personas activas



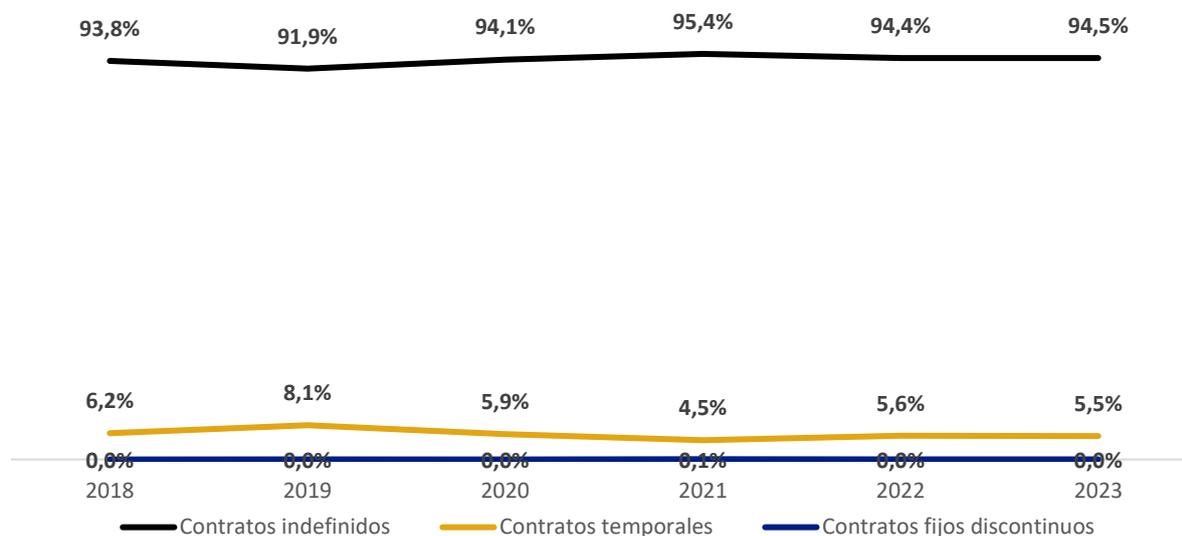
Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Anuario Estadístico del INE (EPA).

Notas: Los resultados se aproximan a partir de los datos de la EPA para el sector de actividades de intermediación monetaria donde se incluyen tanto bancos como cajas de ahorro y cooperativas de crédito, entidades con las que comparte gran parte de procesos productivos, características de los empleados y mercado de trabajo.

Continuando la evaluación de la calidad y estabilidad del empleo en el sector, se analiza la **distribución de los trabajadores según el tipo de contrato**. En 2023, la modalidad de contratación predominante fue la indefinida, que representó aproximadamente el 94,5% del total. En contraste, los contratos temporales apenas alcanzaron el 5,5%, mientras que los contratos fijos discontinuos tuvieron una presencia marginal del 0,03%.

Al examinar la evolución entre 2018 y 2023 (Figura 20), se observa una ligera disminución de los contratos temporales a favor de los contratos indefinidos, mientras que los fijos discontinuos se han mantenido siendo una figura insignificante en el sector. En particular, los contratos indefinidos pasaron de representar el 93,8% y 91,9% en 2018 y 2019, respectivamente, a cifras muy cercanas al 95% en los últimos 3 años de la serie estudiada. Por el lado opuesto, los contratos temporales han pasado del 6,2 y 8,1% en 2018 y 2019, respectivamente, a cifras de entorno al 5% en los años más recientes.

Figura 20. Evolución del número de personas ocupadas por tipo de contrato



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE (EPA).

Notas: Se tienen en cuenta las entidades bancarias del perímetro de la CPS banca, excluyendo por tanto (i) las cajas de ahorro, (ii) las entidades de crédito que hayan recibido el patrimonio financiero de una Caja de Ahorros conforme a la Ley 26/2013, así como aquellas otras entidades que hubieran estado adheridas al Fondo de Garantía de Depósitos de Cajas de Ahorros según lo previsto en el Real Decreto-ley 2/2011; y (iii) las cooperativas de crédito.

En cuanto al tipo de jornada (Tabla 4), en el sector predominan los contratos a **jornada completa**, representando el **97,9% del total**, frente a los contratos a jornada parcial, que alcanzan el **3,1%**. En el caso de los hombres, los contratos a jornada completa tienen una participación aún mayor, representando el 99% del total de contratos. En cambio, entre las mujeres, los contratos a jornada completa se reducen al 94,8% de los casos. Esta dinámica se mantiene a lo largo de los años.

Tabla 4. Tipo de jornada por género

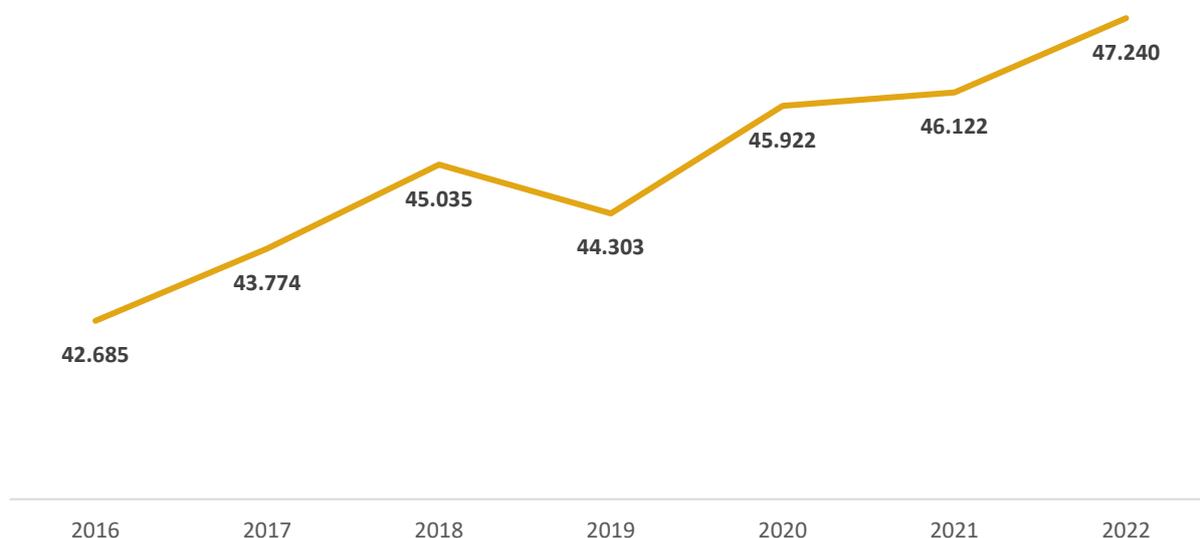
Tipo de jornada	Hombres ocupados		Mujeres ocupadas	
	Completa	Parcial	Completa	Parcial
6419: Otra intermediación monetaria (Banca)	99,0%	1,0%	94,8%	5,2%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE (EPA).

Notas: Se tienen en cuenta las entidades bancarias del perímetro de la CPS banca, excluyendo por tanto (i) las cajas de ahorro, (ii) las entidades de crédito que hayan recibido el patrimonio financiero de una Caja de Ahorros conforme a la Ley 26/2013, así como aquellas otras entidades que hubieran estado adheridas al Fondo de Garantía de Depósitos de Cajas de Ahorros según lo previsto en el Real Decreto-ley 2/2011; y (iii) las cooperativas de crédito.

Finalmente, se analiza la evolución del **salario medio bruto anual en el sector financiero y de seguros**. En 2022, este alcanzó aproximadamente los 47.239 euros, situándose por encima de la media de la economía española. Como se muestra en la Figura 21, el salario experimentó un incremento cercano al 10,7% respecto a 2016, cuando era de aproximadamente 42.685 euros. Además, se observa que dicho crecimiento ha sido sostenido, aunque con ligeras fluctuaciones, destacando un descenso en 2019 y un máximo en 2022.

Figura 21. Evolución del salario bruto medio anual por persona trabajadora en el sector financiero y de seguros



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Encuesta de Estructura Salarial

Relación de las ocupaciones del sector

Dado que uno de los objetivos centrales del estudio es analizar la evolución y las tendencias que impactarán en las ocupaciones en la CPS banca, este apartado incluye una tabla descriptiva con las principales ocupaciones del sector. Asimismo, se identificarán las ocupaciones más afines y aquellas con mayor número de empleados dentro del ámbito sectorial.

En la Tabla 5 se presentan todas las **ocupaciones vinculadas a la CPS banca**, clasificadas de acuerdo con la Clasificación Nacional de Ocupaciones (CNO) a 4 dígitos. El sector abarca una gran diversidad de perfiles profesionales, que van desde ocupaciones de alta cualificación (identificadas por el primer dígito 1 y 2), hasta aquellas de cualificación media (primer dígito 3, 4, 5) y baja (primer dígito 8 y 9). Esta clasificación refleja la complejidad del sector y su necesidad de contar con una combinación equilibrada de habilidades y competencias para su adecuado funcionamiento.

La práctica totalidad de las ocupaciones vinculadas a la CPS banca son de **carácter transversal**, identificándose algunas sectoriales o más afines, como matemáticos y actuarios o tenedores de libros.

Tabla 5. Relación de ocupaciones del sector CPS banca

Sector (CPS): Banca		
CNO	Ocupación	Sectorial o transversal
1211	Directores financieros	Transversal
1212	Directores de recursos humanos	Transversal
1219	Directores de políticas y planificación y de otros departamentos administrativos n.c.o.p.	Transversal

Sector (CPS): Banca		
CNO	Ocupación	Sectorial o transversal
1221	Directores comerciales y de ventas	Transversal
1223	Directores de investigación y desarrollo	Transversal
1327	Directores de sucursales de bancos, de servicios financieros y de seguros	Sectorial
2415	Matemáticos y actuarios	Transversal
2511	Abogados	Transversal
2599	Profesionales del derecho no clasificados bajo otros epígrafes	Transversal
2611	Especialistas en contabilidad	Transversal
2612	Asesores financieros y en inversiones	Sectorial
2613	Analistas financieros	Transversal
2621	Analistas de gestión y organización	Transversal
2622	Especialistas en administración de política de empresas	Transversal
2624	Especialistas en políticas y servicios de personal y afines	Transversal
2625	Especialistas en formación de personal	Transversal
2729	Especialistas en bases de datos y en redes informáticas no clasificados bajo otros epígrafes	Transversal
2810	Economistas	Transversal
3401	Profesionales de apoyo e intermediarios de cambio, bolsa y finanzas	Sectorial
3402	Comerciales de préstamos y créditos	Sectorial
3403	Tenedores de libros	Transversal
3404	Profesionales de apoyo en servicios estadísticos, matemáticos y afines	Transversal
3521	Mediadores y agentes de seguros	Transversal
3611	Supervisores de secretaría	Transversal
3612	Asistentes jurídico-legales	Transversal
3613	Asistentes de dirección y administrativos	Transversal
3711	Profesionales de apoyo de servicios jurídicos y servicios similares	Transversal
3811	Técnicos en operaciones de sistemas informáticos	Transversal
3812	Técnicos en asistencia al usuario de tecnologías de la información	Transversal
3813	Técnicos en redes	Transversal
3814	Técnicos de la Web	Transversal
3820	Programadores informáticos	Transversal
4111	Empleados de contabilidad	Transversal
4112	Empleados de control de personal y nóminas	Transversal
4113	Empleados de oficina de servicios estadísticos, financieros y bancarios	Transversal
4223	Empleados de servicio de personal	Transversal
4301	Grabadores de datos	Transversal
4309	Empleados administrativos sin tareas de atención al público no clasificados bajo otros epígrafes	Transversal
4411	Empleados de información al usuario	Transversal
4412	Recepcionistas (excepto de hoteles)	Transversal
4424	Teleoperadores	Transversal
4441	Cajeros de bancos y afines	Transversal
4445	Cobradores de facturas, deudas y empleados afines	Transversal
4500	Empleados administrativos con tareas de atención al público n.c.o.p.	Transversal
5420	Operadores de telemarketing	Transversal
8412	Conductores asalariados de automóviles, taxis y furgonetas	Transversal
9210	Personal de limpieza de oficinas, hoteles y otros establecimientos similares	Transversal

Fuente: Análisis PwC basado en Fundae, INE y convenios colectivos sectoriales.

La Figura 22 presenta un desglose detallado de las ocupaciones con mayor peso en el sector por volumen de empleados. Los **empleados contables y financieros** y los **especialistas en finanzas** constituyen el principal grupo ocupacional. Asimismo, los **profesionales de apoyo en finanzas y matemáticas** tienen una presencia significativa, por su contribución en el análisis de datos y

apoyo en la toma de decisiones financieras. Estas ocupaciones representan aproximadamente el **60% del empleo total del sector**.

Más concretamente, los empleados contables y financieros desempeñan un rol muy relevante en la administración de transacciones financieras, contabilidad y elaboración de informes. Su labor incluye el registro de operaciones bancarias, seguimiento de cuentas y apoyo en la preparación de estados financieros para mantener la estabilidad de la entidad. Por su parte, los especialistas en finanzas se dedican al asesoramiento financiero y la planificación de inversiones, incluyendo funciones de análisis de mercados, evaluación de riesgos y diseño de estrategias para optimizar el rendimiento de fondos y activos financieros, garantizando el cumplimiento de normativas y objetivos de inversión. Por último, los profesionales de apoyo en finanzas y matemáticas aportan su experiencia en análisis cuantitativo, modelado financiero y soporte en la elaboración de estudios de mercado, necesaria para resolver problemas financieros complejos y para la toma de decisiones.

Aunque con menor representatividad, otras ocupaciones son también relevantes para la actividad productiva. Por ejemplo, los directores generales y presidentes ejecutivos representan solo el 0,43% del empleo total, pero su labor es necesaria para la planificación, organización y gestión de las entidades bancarias. O los economistas, con un 2,94% del empleo total del sector.

Figura 22. Principales ocupaciones del sector CPS banca según número de personas ocupadas



Fuente: Análisis PwC basado en Fundae e INE.

Notas: Se muestran las 22 ocupaciones con mayor número de ocupados en el sector de la Banca siguiendo la CNO a 3 dígitos. Se muestra el peso de la ocupación sobre el total de ocupados del sector.

4. Análisis de tendencias y evoluciones del sector

El análisis de tendencias y evoluciones socioeconómicas y tecnológicas del sector es esencial para comprender los factores que impactan en su competitividad y transformación. Así pues, la estructura analítica de este apartado está ordenada de forma secuencial:

- En primer lugar, se identifican las principales dinámicas económicas, sociales, político/normativas y tecnológicas que influyen en el sector, analizando sus posibles implicaciones. Así, este subapartado está estructurado en dos líneas de análisis. Por un lado, se identifican factores y tendencias globales que, si bien no corresponden a tendencias y factores específicos del sector, tienen el potencial de afectar su desarrollo y competitividad futura. Por otro lado, se analizan factores y tendencias socioeconómicas y normativas propias y específicas del sector, y que pueden actuar como palancas de transformación productiva y laboral.
- En segundo lugar, se aborda el impacto que tendrán las tendencias y factores de cambio identificados en las principales ocupaciones del sector, analizando las principales repercusiones en términos de adaptación y evolución laboral.
- En tercer lugar, se ofrece una perspectiva sobre la evolución futura del sector, enfocándose en los procesos productivos y su repercusión en el empleo en los próximos años.

4.1 Factores del cambio y tendencias que afectan la competitividad del sector

En la actualidad, las entidades de la CPS banca como el sector bancario y de entidades de depósito está experimentando una serie de cambios y transformaciones profundas, impulsadas por una combinación de factores económicos y sociales. Las implicaciones de estos cambios son amplias y variadas, y pueden suponer importantes oportunidades que aprovechar -o riesgos que mitigar- para promover la competitividad del sector.

En este sentido, la Figura 23 presenta dos tipos de tendencias que impactan de manera significativa en el ámbito de la CPS banca: **megatendencias globales** y **tendencias sectoriales**.

Las megatendencias globales²² representan disrupciones a nivel tecnológico, social y ambiental que están transformando profundamente nuestro entorno y marcando el rumbo del futuro a largo plazo, con impactos significativos y difíciles de evitar en todos los sectores de la economía, incluido el sector bancario. Estas disrupciones incluyen factores como la digitalización y la tecnología, que actúan como motores de innovación y eficiencia; la sostenibilidad, que impulsa la transición hacia modelos productivos y de negocio más responsables y respetuosos con el medio ambiente; y los cambios sociales, que afectan tanto las dinámicas laborales y procesos productivos como los patrones de consumo.

Paralelamente, en el ámbito sectorial, las principales tendencias identificadas están relacionadas con la adopción de nuevos modelos de negocio para adaptarse a un entorno competitivo en

²² Fuente: Documento PwC Megatrends. (Disponible en <https://www.pwc.com/gx/en/issues/megatrends.html>)

constante cambio y la necesidad de responder a aspectos normativos multitemáticos, elementos esenciales para garantizar la competitividad y el desarrollo en un escenario laboral en continua evolución. Así, estos factores, tanto globales como específicos del sector, configuran un panorama dinámico que exige una visión estratégica y una capacidad de adaptación constante.

Figura 23. Principales tendencias que impactan el sector



Fuente: Análisis PwC basado en diferentes documentos sectoriales

4.1.1 Megatendencias globales y su impacto en el sector

Disrupción tecnológica y digital

El ámbito de la CPS banca está experimentando una transformación tecnológica en su gestión operativa debido a la digitalización, la automatización y la necesidad de ofrecer servicios financieros más eficientes y personalizados. Así, este cambio estructural ha impactado tanto los procesos internos de las entidades (**back office**) como la interacción con los clientes (**front office**), optimizando la operatividad, la seguridad y la accesibilidad del ecosistema bancario.

En lo que respecta a la disrupción tecnológica en el **back office** de las entidades bancarias, esta tiene como objetivo mejorar la eficiencia operativa, reducir costes y fortalecer la seguridad en la gestión financiera. En este sentido, la incorporación de la **automatización robótica de procesos** (*Robotic Process Automation, RPA*) permite reducir tareas manuales y repetitivas en la gestión documental, el análisis de riesgos y la conciliación bancaria²³. La RPA es un conjunto de innovaciones tecnológicas que utilizan **software especializado** y/o "**bots**" para automatizar tareas repetitivas y basadas en reglas que anteriormente requerían intervención humana²⁴. Concretamente, en el sector bancario, la RPA permite la interacción con sistemas digitales, como

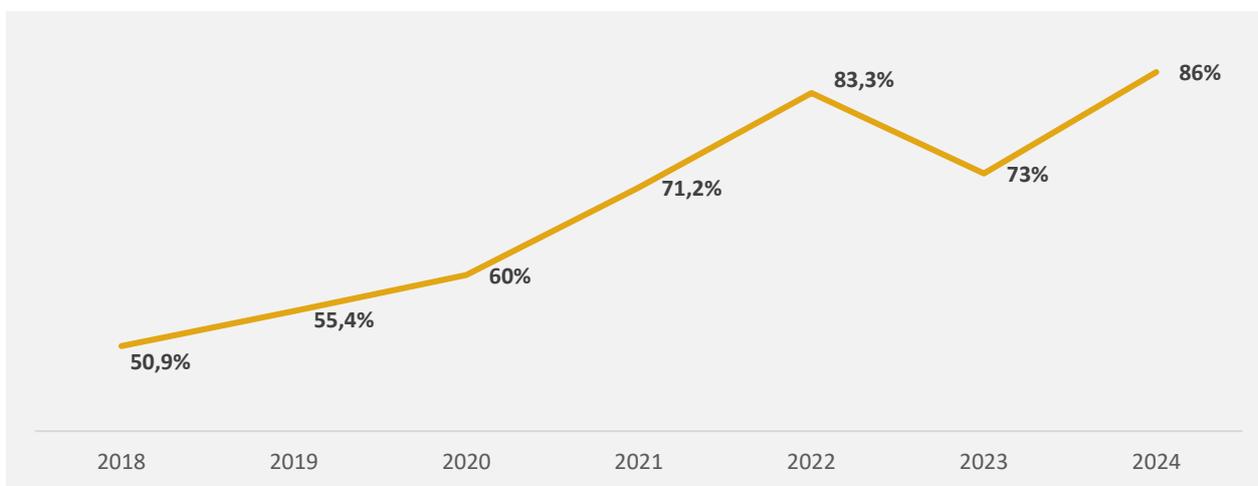
²³ Fuentes: Nasscom. (Disponible en: <https://community.nasscom.in/communities/rpa/understanding-rpa-and-its-benefits-banking-industry>); Santander. (Disponible en: <https://santanderconsumergs.com/articulo/https-www-iberdrola-com-innovacion-rpa-que-es>)

²⁴ Fuente: Automation Anywhere. (Disponible en: <https://www.automationanywhere.com/la/rpa/robotic-process-automation>)

bases de datos y aplicaciones, sin modificar la infraestructura existente, optimizando procesos como la gestión de datos, la generación de informes, la atención al cliente y el cumplimiento normativo²⁵.

Así pues, en un contexto disruptivo en el que la automatización digital de procesos se ha convertido en uno de los ejes principales de la tecnologización del sector, el desarrollo e implantación de la IA ha cobrado particular relevancia en los últimos años en las entidades bancarias²⁶. A título ilustrativo, en el año 2018, el 50,9% de los bancos europeos utilizaba IA con distintas finalidades; mientras que, en el año 2024, este porcentaje ascendió al 86% (Figura 24).

Figura 24. Grado de adopción de la IA – Sector Bancario Europeo



Fuente: Análisis PwC basado fuentes documentales y datos de la Autoridad Bancaria Europea²⁷

En este sentido, la IA en el *back office* del sector bancario está transformando significativamente las operaciones internas, permitiendo la automatización de procesos repetitivos mediante **herramientas avanzadas de procesamiento del lenguaje natural y aprendizaje automático**, lo que ha reducido costes y tiempos de ejecución²⁸. Los sistemas de análisis predictivo han mejorado la detección de fraudes y la gestión proactiva del riesgo crediticio, identificando patrones anómalos en grandes volúmenes de datos transaccionales. Además, los algoritmos de IA se utilizan en la conciliación y auditoría bancaria, automatizando procesos contables y aumentando la precisión en la elaboración de informes regulatorios, esenciales para cumplir con un escenario normativo complejo e influyente²⁹. Estas aplicaciones han optimizado la eficiencia operativa,

²⁵ Fuente: PwC. (Disponible en: <https://www.pwc.com/us/en/industries/financial-services/library/making-sense-of-automation.html>)

²⁶ Fuente: AEB. (Disponible en: <https://s1.aebanca.es/wp-content/uploads/2019/07/la-inteligencia-artificial-en-el-sector-bancario.pdf>)

²⁷ Fuentes: Funcas. (Disponible en: <https://www.funcas.es/articulos/algunas-reflexiones-sobre-la-inteligencia-artificial-en-el-sector-bancario/>); Funcas. (Disponible en: <https://www.funcas.es/odf/la-inteligencia-artificial-en-la-banca-europea-adopcion-y-casos-de-uso/>); Autoridad Bancaria Europea. (Disponible en: <https://www.eba.europa.eu/espanol>)

²⁸ Fuentes: Funcas. (Disponible en: <https://www.funcas.es/articulos/algunas-reflexiones-sobre-la-inteligencia-artificial-en-el-sector-bancario/>); PwC. (Disponible en <https://www.pwc.com/us/en/industries/financial-services/library/hyperautomation-gen-ai-in-banking.html>); Automation Edge. (Disponible en: <https://automationedge.com/blogs/rpa-in-banking-industry/>).

²⁹ Fuente: APD. (Disponible en: <https://www.apd.es/inteligencia-artificial-bancos/>); IMF. (Disponible en: <https://www.imf.org/es/Publications/fandd/issues/2023/12/AI-reverberations-across-finance-Kearns>)

reforzado la seguridad y mejorado la capacidad de adaptación de las instituciones bancarias a los desafíos del entorno financiero actual.

Asimismo, los procesos internos de las entidades bancarias también se están viendo beneficiados por la incorporación de **analítica avanzada** y **análisis masivo de datos (Big Data)**³⁰. En este sentido, las entidades bancarias han integrado herramientas de análisis masivo de datos para interpretar patrones de comportamiento financiero y mejorar la gestión de riesgos. El uso de modelos predictivos facilita la personalización de productos y la anticipación de tendencias del mercado. Además, la analítica en tiempo real permite detectar operaciones sospechosas y minimizar las actividades fraudulentas con mayor precisión.

Por otra parte, el empleo de la **tecnología blockchain** y la continua migración de servicios bancarios a entornos en la **nube (Cloud banking)**, también están teniendo un impacto considerable en los procesos de *back office* bancarios.

Por un lado, la implementación de tecnología *blockchain* puede transformar la seguridad y transparencia en las transacciones bancarias. Por ejemplo, los contratos inteligentes (*smart contracts*) permiten automatizar operaciones financieras sin necesidad de intermediarios, reduciendo costes y tiempos de ejecución. Asimismo, la identificación digital descentralizada tiene el potencial de eliminar procesos manuales en la autenticación de clientes, garantizando una mayor protección contra el fraude. No obstante, pese al potencial disruptivo de esta tecnología, su implantación en los procesos internos del sector bancario es todavía incipiente³¹. Por otro lado, la migración a la nube tiene un grado alto de adopción en el sector³². La banca en la nube se refiere a la adopción de infraestructuras y servicios de computación en la nube por parte de las instituciones financieras para almacenar, gestionar y procesar datos, así como para ofrecer servicios financieros de manera más flexible y escalable³³.

En otro orden de consideraciones, tal y como se profundizará en el apartado de nuevos modelos de negocio, en lo que respecta a la disrupción tecnológica en los procesos de *front office*, cabe destacar las siguientes innovaciones en materia digital.

Por un lado, las innovaciones en *front office* han redefinido la relación entre los bancos y sus clientes, ofreciendo experiencias más intuitivas, accesibles, seguras y personalizadas. En particular, el auge de la **banca digital** está consolidando plataformas que permiten realizar transacciones en tiempo real, acceder a servicios personalizados y gestionar cuentas de manera autónoma³⁴. En este contexto, las entidades bancarias han adoptado **modelos omnicanal**³⁵ para ofrecer atención integrada en múltiples plataformas, combinando *chatbots* con inteligencia artificial, asesores virtuales y sucursales digitales interactivas. A este respecto, también es importante destacar que, con el aumento de las transacciones y gestiones financieras *online*, la

³⁰ Fuente: Qaracter. (Disponible en: <https://www.qaracter.com/blog-posts-es/big-data-y-la-importancia-de-su-analisis-en-la-banca>); Diario Financiero. (Disponible en: <https://diariofinanciero.com/asi-puede-transformar-el-analisis-de-procesos-derivados-del-big-data-el-sector-bancario/>)

³¹ Fuente: Funcas. (Disponible en: <https://www.funcas.es/wp-content/uploads/2021/11/Informe-Sector-Bancario-COMPLETO.pdf>)

³² Fuente: Funcas. (Disponible en: <https://www.funcas.es/wp-content/uploads/2021/11/Informe-Sector-Bancario-COMPLETO.pdf>)

³³ Fuente: PwC. (Disponible en: <https://www.pwc.com/us/en/industries/financial-services/library/cloud-banking-trends.html?>)

³⁴ Fuente: Funcas. (Disponible en: <https://www.funcas.es/wp-content/uploads/2021/11/Informe-Sector-Bancario-COMPLETO.pdf>)

³⁵ Fuente: Magenest. (Disponible en: https://magenest.com/en/omnichannel-banking-solutions/?srsltid=AfmBOorOD8JNxJMI5QKONcO5ZhTI2e0S9Uvuir3ziKnn8KNpuj_iGt8L)

ciberseguridad se ha vuelto una prioridad en el sector, ya que las entidades bancarias son depositarias de los fondos de la clientela y sus datos. Así, estas instituciones financieras están implementado medidas para proteger su infraestructura digital; incluyendo: *firewalls* avanzados, sistemas de detección de intrusiones, protocolos de encriptación robustos, actualización regular de *software* y realización de pruebas de penetración³⁶.

En otro orden de consideraciones, también relacionada con la operativa de *front office*, la **incipiente implantación de realidad aumentada (AR)** en el sector bancario tiene el potencial de permitir a los clientes acceder a simulaciones de productos financieros, optimizando la toma de decisiones. Mediante aplicaciones de AR, los usuarios pueden visualizar datos financieros de manera interactiva, comprender mejor las características de los productos y evaluar diferentes escenarios antes de tomar decisiones financieras³⁷.

Por otro lado, las innovaciones en **medios de pago** en el sector bancario han evolucionado con la digitalización, destacando los pagos sin contacto (**contactless**) mediante **NFC y tokenización**³⁸, que agilizan transacciones con tarjetas, móviles y *wearables*. Asimismo, las soluciones de **pago biométrico** están eliminando la necesidad de contraseñas, permitiendo autenticación a través de reconocimiento facial o huellas dactilares³⁹.

Así pues, las innovaciones tecnológicas en la CPS banca tienen el potencial de **transformar significativamente la estructura del empleo**, generando tanto desafíos como oportunidades. La automatización de procesos mediante RPA e inteligencia artificial reduce la necesidad de tareas manuales repetitivas, impactando en empleos administrativos y operativos tradicionales, así como en la **reducción de sucursales físicas**. Sin embargo, esta transformación también ha impulsado la demanda de **nuevos perfiles profesionales** con habilidades en análisis de datos, ciberseguridad, desarrollo de inteligencia artificial y gestión de infraestructuras en la nube. La adopción de modelos omnicanal y la digitalización del servicio al cliente han redefinido las competencias necesarias en la atención bancaria, promoviendo la especialización en asesoramiento financiero digital y el uso de herramientas avanzadas de interacción con el cliente.

En resumen, las innovaciones tecnológicas están redefiniendo la actividad de las entidades de la CPS banca, tanto en su estructura operativa interna como en la relación con los clientes. Tecnologías como RPA, IA, *Big Data*, *blockchain* y *cloud banking* han optimizado la eficiencia y seguridad de los procesos internos (*back office*), mientras que la digitalización, la omnicanalidad y los nuevos medios de pago están mejorando la accesibilidad y personalización del servicio al cliente (*front office*). No obstante, esta transformación también implica desafíos significativos, como la necesidad de adaptación de los profesionales del sector, la implementación de marcos regulatorios adecuados y la garantía de seguridad en los entornos digitales. La banca del futuro será más automatizada, conectada y orientada a la experiencia del usuario, requiriendo una sinergia entre la innovación tecnológica y el desarrollo de nuevas habilidades en la fuerza laboral. En este contexto, la capacidad de las entidades bancarias para integrar estas tecnologías de

³⁶ Fuente: AEB. (Disponible en: <https://s1.aebanca.es/wp-content/uploads/2024/04/informe.pdf>)

³⁷ Fuente: Softwaremind. (Disponible en: <https://softwaremind.com/blog/how-augmented-reality-is-transforming-the-banking-industry/>)

³⁸ Fuente: Master Card. (Disponible en: <https://mastercardcontentexchange.com/news/latin-america/es/perspectivas/>)

³⁹ Por ejemplo, véase: BBVA. (Disponible en (<https://www.bbva.com/es/bbva-mexico-primer-banco-en-latinoamerica-en-lanzar-tarjetas-sin-datos-sustentables-y-con-biometria/>))

manera estratégica y sostenible será clave para su competitividad y éxito en el mercado financiero global.

Sostenibilidad medioambiental

El tejido empresarial de la CPS banca está experimentando una transformación significativa impulsada por tendencias en materia de sostenibilidad medioambiental que afectan tanto a su **oferta de productos financieros e inversiones** como a sus **operaciones internas**. En este sentido, el 26 de noviembre de 2018, se presentaron en París los Principios de Banca Responsable, una iniciativa en el ámbito financiero del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (Compromiso Colectivo de Acción Climática UNEP FI), cuyo objetivo comprende la promoción de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)⁴⁰ en las distintas áreas del negocio bancario. Paralelamente en España, alineándose con la UNEP FI y el Acuerdo de París, en diciembre de 2019 los principales bancos (20 bancos que representan más del 95 % del sector) firmaron un compromiso conjunto para proceder en un plazo determinado a reducir la huella de carbono en sus carteras de crédito⁴¹. Así, tal y como se verá en los siguientes apartados, estas tendencias vienen en parte impulsadas por un entorno regulatorio y social cada vez más concienciado con el cambio climático y la transición hacia prácticas y modelos de negocio sostenibles.

En este contexto, respecto a la gestión de la **oferta del negocio bancario**, es importante recalcar la importancia de las instituciones financieras en la transición hacia una economía más sostenible, principalmente a través de la financiación de proyectos que promueven prácticas ambientales responsables⁴². Así, una de las áreas más destacadas es la **financiación verde**, que se centra en apoyar iniciativas que faciliten la transición de las empresas hacia modelos más sostenibles y en respaldar actividades económicas que favorezcan la transición ecológica y productiva⁴³. A título ilustrativo, la financiación de **energías renovables** es un componente esencial de esta estrategia; existen ejemplos de entidades bancarias que están incrementando su apoyo a proyectos de energía eólica, solar e hidroeléctrica, reconociendo su importancia en la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero y en la mitigación del cambio climático⁴⁴.

Además, otros ejemplos de financiación verde incluyen el apoyo monetario a proyectos relacionados con **combustibles alternativos** y **tecnologías limpias**. Específicamente, el desarrollo de infraestructuras para vehículos eléctricos, la investigación en biocombustibles avanzados y la promoción del hidrógeno verde son áreas que podrían recibir en un futuro cercano un mayor apoyo financiero por parte del sector. Estas inversiones buscan reducir la dependencia de combustibles fósiles y promover una economía más limpia y sostenible⁴⁵. Asimismo, la financiación de proyectos de economía circular es otra área emergente. Este enfoque promueve

⁴⁰ Fuente: AEB. (Disponible en: <https://www.aebanca.es/sostenibilidad/>)

⁴¹ Fuente: AEB. (Disponible en: <https://www.aebanca.es/noticias/notas-de-prensa/los-bancos-espanoles-acuerdan-reducir-la-huella-de-carbono-en-sus-balances-en-linea-con-el-acuerdo-de-paris/>)

⁴² Fuente: AEB. (Disponible en: <https://s1.aebanca.es/wp-content/uploads/2024/04/informe.pdf>)

⁴³ Fuente: CECA. (Disponible en: <https://www.ceca.es/que-son-los-prestamos-verdes-y-los-bonos-sociales-y-por-que-son-el-futuro-de-la-economia/>)

⁴⁴ Por ejemplo, véase: <https://elpais.com/sociedad/2024-11-11/cumplir-un-ambicioso-objetivo-verde-antes-de-lo-previsto.html>

⁴⁵ Por ejemplo, véase: <https://cincodias.elpais.com/companias/2024-11-27/caixabank-preve-movilizar-mas-de-100000-millones-en-financiacion-sostenible-hasta-2027.html>

la reutilización, el reciclaje y la reducción de residuos, fomentando un uso más eficiente de los recursos⁴⁶.

No obstante, es importante recalcar que, la **creciente concienciación social por asuntos medioambientales y la intensificación de la sensibilidad reguladora respecto a asuntos climáticos**, podría impulsar un fenómeno de utilización de afirmaciones, declaraciones, acciones o comunicaciones sobre la sostenibilidad de una entidad, un producto o un servicio financiero que no reflejan de forma clara y precisa su verdadero perfil o sus características, induciendo a error a consumidores, inversores u otros actores del mercado⁴⁷. A título ilustrativo, este tipo de prácticas en el sector financiero europeo aumentó un 13,6% en 2023 en comparación con el año anterior⁴⁸. En consecuencia, tal y como se verá en el apartado relativo a la normativa que afecta al sector, las entidades financieras han visto incrementada su necesidad de realizar **reporting** y procesos de **verificación** relacionados con asuntos sostenibles.

Así pues, para facilitar estas inversiones y financiación verde, las entidades bancarias están desarrollando **productos específicos**, como bonos verdes y préstamos vinculados a criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ESG)⁴⁹. Estos instrumentos permiten a los inversores canalizar sus recursos hacia proyectos sostenibles, al tiempo que ofrecen a las empresas condiciones financieras favorables para implementar prácticas responsables⁵⁰.

A título ilustrativo, en 2023, las emisiones globales en el mercado de finanzas sostenibles alcanzaron los 872.000 millones de dólares, evidenciando un crecimiento del 3% respecto al año anterior⁵¹. En España, este mercado ha acumulado en la última década un *stock* de 230.000 millones de euros en diversos instrumentos financieros, reflejando el creciente interés y confianza de los inversores en productos sostenibles. Además, se ha observado que en años recientes los fondos ESG han superado en rendimiento al promedio del mercado, demostrando que la sostenibilidad y la rentabilidad pueden ir de la mano⁵². No obstante, también es importante destacar que la financiación sostenible en España solamente creció un 1% en el año 2023 respecto al año anterior⁵³.

En este contexto, más allá de los factores medioambientales, la CPS banca también enfrenta **retos significativos en materia de sostenibilidad social** y de gobernanza. Concretamente, según datos de años recientes⁵⁴, la igualdad de género en la alta dirección sigue siendo un desafío importante. Aunque las mujeres representan aproximadamente el 50,2% de la plantilla del sector financiero en España, su presencia en puestos de responsabilidad es considerablemente menor. Solo el 26% de las mujeres ocupan cargos de gerencia, frente al 40% en el caso de los hombres, reflejando

⁴⁶ Por ejemplo, véase: https://www.caixabank.com/comunicacion/noticia/el-berd-reconoce-a-caixabank-con-sus-premios-2023-deal-of-the-year-green-trade-en-las-categorias-de-economia-circular-y-de-energias-renovables_es.html

⁴⁷ Fuente: EFE. Verde. (Disponible en: <https://efeverde.com/greenwashing-sector-financiero-europeo/>)

⁴⁸ Fuente: EFE. Verde. (Disponible en: <https://efeverde.com/greenwashing-sector-financiero-europeo/>)

⁴⁹ Fuente: Consultancy. (Disponible en: <https://www.consultancy.eu/news/10830/esg-data-in-banking-turning-a-headache-into-a-strategic-advantage>)

⁵⁰ Fuente: El País. (Disponible en: <https://cincodias.elpais.com/legal/2025-01-31/la-aprobacion-del-libro-verde-de-finanzas-sostenibles-un-paso-al-frente-en-sostenibilidad-empresarial-en-espana.html>)

⁵¹ Fuente: El País. (Disponible en: <https://elpais.com/economia/negocios/2024-10-20/las-finanzas-se-visten-de-verde.html>)

⁵² Fuente: El País. (Disponible en: <https://elpais.com/economia/negocios/2024-10-20/las-finanzas-se-visten-de-verde.html>)

⁵³ Fuente: Revista Haz. (Disponible en: <https://hazrevista.org/innovacion-social/2024/12/mercado-financiacion-sostenible-estabiliza-espana/>)

⁵⁴ 2021-2022. Fuente: AM. (Disponible en: <https://s2.aebanca.es/wp-content/uploads/2024/06/am-wib-informe-de-situacion-de-la-mujer-en-la-banca-espaola.pdf>)

una brecha estructural en la progresión profesional. Este desequilibrio es aún más notable en áreas técnicas como las ocupaciones *STEM* (ocupaciones técnicas con un alto grado matemático), donde la representación femenina apenas alcanza el 30%.

En resumen, las entidades de la CPS banca están experimentando una transformación profunda hacia la sostenibilidad, impulsada tanto por una creciente influencia del entorno regulatorio como por una creciente demanda social de prácticas responsables. La financiación verde, los productos financieros sostenibles y el alineamiento con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) podrían redefinir la oferta bancaria en los próximos años, promoviendo inversiones en energías renovables, tecnologías limpias y economía circular. No obstante, este proceso también plantea desafíos, como la necesidad de transparencia y la garantía que las iniciativas sostenibles tengan un impacto real y verificable.

Además de los aspectos medioambientales, la sostenibilidad social y de gobernanza sigue siendo un reto pendiente en el sector financiero, evidenciado por la brecha de género en los puestos de responsabilidad y la necesidad de mayor equidad en la toma de decisiones. En este contexto, el compromiso de las entidades bancarias con la sostenibilidad no solo responde a una tendencia global, sino que también se posiciona como un factor clave para la competitividad y la estabilidad a largo plazo del sector. La evolución futura dependerá de la capacidad del sistema financiero para integrar estos principios en sus estrategias, garantizando un crecimiento equilibrado entre rentabilidad, responsabilidad y sostenibilidad.

Tendencias del consumidor y estructura laboral

El ámbito de la CPS banca se encuentra inmerso en una transformación estructural profunda, impulsada por la digitalización, la automatización de procesos y la evolución de las expectativas del consumidor. Estos factores están **redefiniendo la composición de la fuerza laboral** en las entidades bancarias, con una reducción progresiva de los roles tradicionales y un aumento en la demanda de perfiles altamente especializados en tecnologías emergentes, análisis de datos, ciberseguridad e inteligencia artificial aplicada a los servicios financieros⁵⁵.

Paralelamente, los **hábitos de los consumidores** están experimentando un cambio significativo. La preferencia por canales digitales ha desplazado la interacción presencial en sucursales, favoreciendo modelos de atención basados en la omnicanalidad, la personalización y la inmediatez. Además, los clientes valoran cada vez más la oferta de productos financieros que integren criterios de sostenibilidad, responsabilidad social y transparencia⁵⁶, lo que impulsa a las entidades a desarrollar estrategias alineadas con la banca ética y las finanzas sostenibles.

Este nuevo paradigma obliga a las instituciones bancarias a rediseñar sus estructuras operativas, adoptar modelos de negocio más ágiles y fortalecer su capacidad de innovación para mantener la competitividad en un entorno altamente dinámico y regulado. En este sentido, la transformación digital ha redefinido la relación entre los clientes y las entidades bancarias, un proceso que se

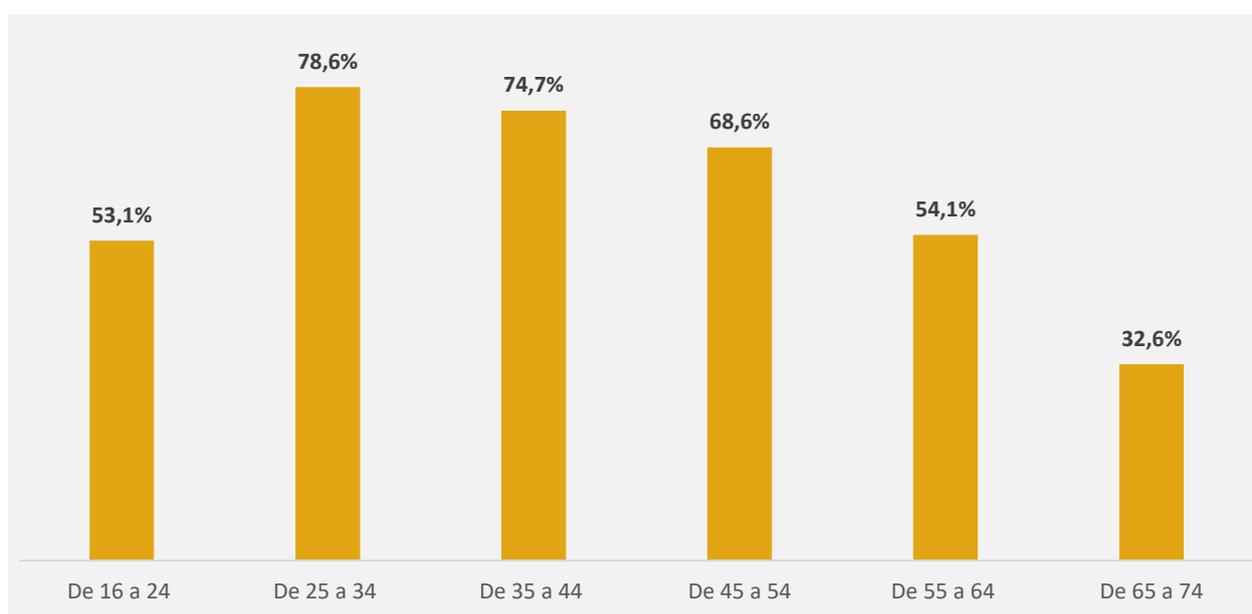
⁵⁵ Fuente: FUNCAS. (Disponible en: <https://www.funcas.es/odf/la-inteligencia-artificial-en-la-banca-europea-adopcion-y-casos-de-uso/>)

⁵⁶ Fuente: Funds Society. (Disponible en: <https://www.fundssociety.com/es/noticias/mercados/que-tendencias-clave-que-configuran-el-futuro-de-las-finanzas-sostenibles/>)

aceleró tras la crisis de la COVID-19. En 2024, más de 90% de los usuarios de los bancos utilizaron el canal digital para consultar la cuenta y aproximadamente un **96% para realizar sus transferencias a través del canal digital**⁵⁷.

Esta tendencia de un aumento del uso de la banca digital por parte de los clientes presenta diferencias significativas según el grupo de edad. El segmento de usuarios de **entre 25 y 34 años ha mostrado la mayor adopción de los servicios digitales, con un 78,6% de penetración**, mientras que en el grupo de 65 a 74 años este porcentaje se reduce hasta el 32,6%⁵⁸. Sin embargo, a medida que estas generaciones más jóvenes envejeczan, la adopción digital en los grupos de mayor edad aumentará progresivamente reduciendo la brecha de adopción digital entre las diferentes generaciones.

Figura 25. Usuarios que usaron banca electrónica por grupo de edad.2020



Fuente: Análisis PwC basado en datos del INE

Además, el uso de la banca digital también presenta variaciones significativas en función del nivel educativo de los usuarios. En términos generales, existe una **correlación positiva entre la formación académica y la adopción de los servicios financieros digitales**: a mayor nivel de estudios, mayor es la penetración de la banca electrónica⁵⁹. En este sentido, el grupo con mayor uso de estos servicios corresponde a personas con titulación universitaria, con una tasa de adopción del 88,2% en el periodo pospandémico. En contraste, entre los individuos analfabetos o aquellos que no han completado la educación primaria, el porcentaje de uso desciende

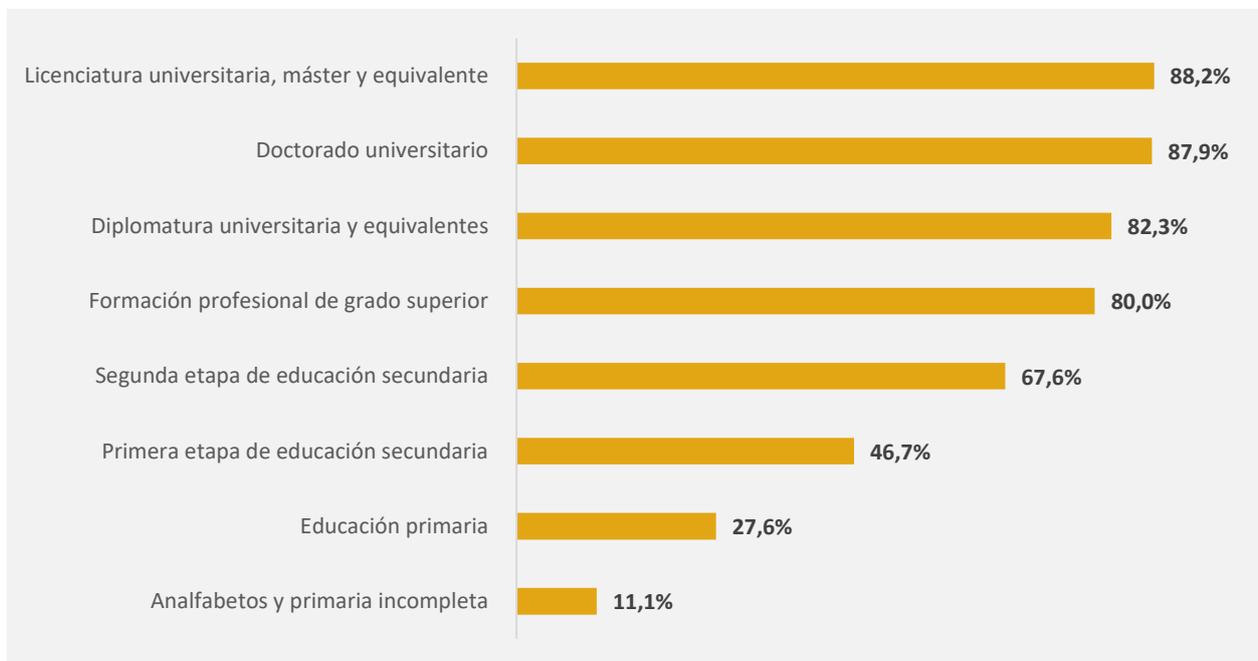
57 Fuente: FUNCAS. (Disponible en: <https://www.funcas.es/wp-content/uploads/2024/11/PY05540-INF-FUNCAS-Digitalizacio%CC%81n-y-NPS-v0.5.pdf>)

58 Fuente: INE. (Disponible en: https://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INECifrasINE_C&cid=1259953235730&p=1254735116567&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout)

59 Fuente: INE. (Disponible en: https://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INECifrasINE_C&cid=1259953235730&p=1254735116567&pagename=ProductosYServicios%2FINECifrasINE_C%2FPYSDetalleCifrasINE)

drásticamente hasta el 11,1%. Asimismo, también existen diferencias en función de la situación laboral. Mientras que el 76,6% de los trabajadores ocupados utiliza la banca digital, este porcentaje se reduce al 31,1% entre las personas desempleadas, lo que evidencia una brecha en el acceso y uso de los servicios financieros digitales en función del estatus laboral.

Figura 26. Usuarios que usaron banca electrónica por nivel de formación. 2020



Fuente: Análisis PwC basado en datos del INE

Sin embargo, aunque el 91% de los clientes de los bancos tienen el canal digital como el más frecuente para consultar el estado de su cuenta, el incremento de las transacciones digitales ha intensificado las preocupaciones en **materia de seguridad y prevención del fraude**⁶⁰. La proliferación de fraudes en pagos minoristas y el crecimiento del uso de criptoactivos han llevado a las entidades bancarias a reforzar sus estrategias de ciberseguridad, implementando sistemas de autenticación avanzada, inteligencia artificial para la detección de actividades fraudulentas y una colaboración continua con los organismos reguladores para mitigar los riesgos asociados a las operaciones financieras digitales. Como resultado, aunque la proporción de usuarios que evitan la banca digital por preocupaciones de seguridad sigue siendo superior a la media de la Unión Europea, desde 2010 se ha registrado un aumento progresivo en la confianza de los consumidores⁶¹.

La evolución hacia modelos de banca digital, junto con el incremento de los requisitos en ciberseguridad y la optimización de la experiencia del usuario, está redefiniendo la estructura del empleo en el sector bancario. Como resultado, los bancos deben adaptar sus plantillas,

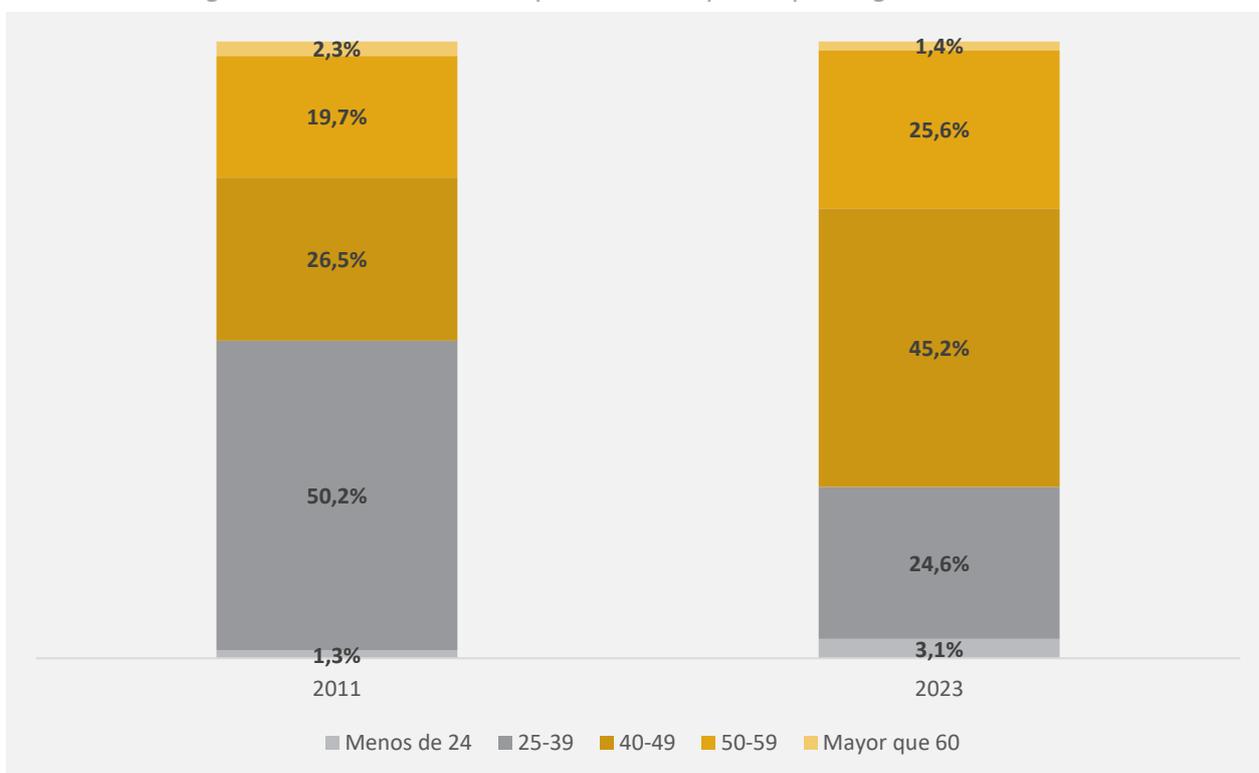
⁶⁰ Fuente: FUNCAS. (Disponible en: <https://www.funcas.es/wp-content/uploads/2024/11/PY05540-INF-FUNCAS-Digitalizacio%CC%81n-y-NPS-v0.5.pdf>)

⁶¹ Fuente: INE. (Disponible en: https://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INECifrasINE_C&cid=1259953235730&p=1254735116567&pagename=ProductosYServicios%2FINECifrasINE_C%2FPYSDetalleCifrasINE)

incorporando perfiles altamente cualificados en digitalización y ciberseguridad. Sin embargo, el sector enfrenta desafíos significativos para atraer y retener talento joven que cubra estas nuevas demandas.

Como se evidencia en la Figura 27, la proporción de empleados menores de 40 años ha experimentado una disminución de aproximadamente 22,3 puntos porcentuales. Sin embargo, también se observa un ligero aumento en la representación de los trabajadores menores de 24 años, cuyo porcentaje ha ascendido al 3,1%. Esta escasa renovación generacional puede generar un desajuste entre las habilidades y competencias de la fuerza laboral actual y las necesidades formativas del sector, lo que podría obstaculizar la capacidad de los bancos para adaptarse eficazmente a las tendencias tecnológicas y de seguridad. Así, el **reto del relevo generacional** no solo afecta a la disponibilidad de perfiles digitales y con capacidad para abordar desafíos de ciberseguridad, sino que también pone en riesgo la innovación dentro del sector, limitando su competitividad y capacidad para satisfacer las expectativas de los nuevos clientes.

Figura 27. Evolución de las personas ocupadas por segmento de edad.



Fuente: Análisis PwC a partir de los datos de la EPA

En resumen, la transformación digital está redefiniendo el sector bancario en España y la actividad de las entidades de la CPS banca, impulsando la automatización, la omnicanalidad y la demanda de perfiles especializados en nuevos avances tecnológicos. Sin embargo, persisten brechas en la adopción digital según edad, educación y situación laboral, lo que plantea desafíos en la inclusión financiera. Además, la escasa renovación generacional y la necesidad de atraer talento joven amenazan la capacidad de innovación del sector. Para garantizar su competitividad, las entidades bancarias deben equilibrar la digitalización con la seguridad, la accesibilidad y la adaptación a un entorno regulado en constante evolución.

Mensajes clave

Las **megatendencias** globales actuales están transformando de manera significativa los procesos operativos y las dinámicas laborales de la CPS banca:

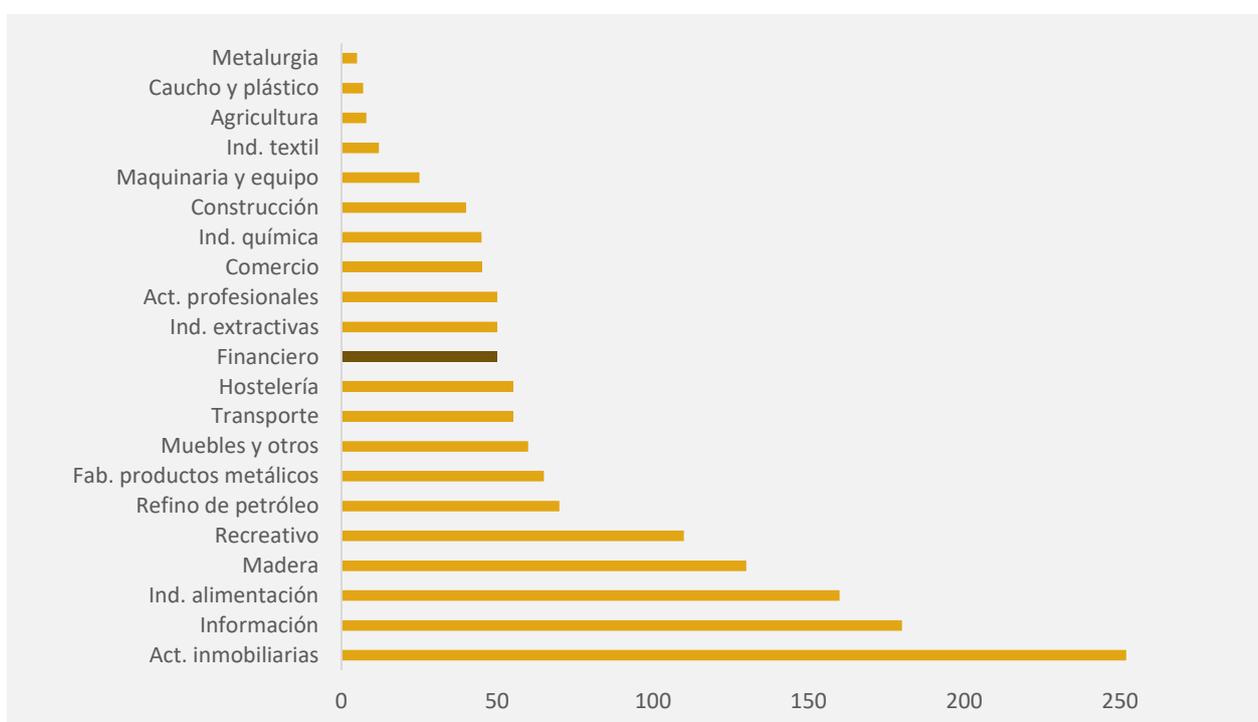
- **Disrupción tecnológica y digital:** La digitalización está redefiniendo tanto la operativa interna de las entidades bancarias como su relación con los clientes. La automatización y la inteligencia artificial optimizan la eficiencia y seguridad de los procesos financieros, reduciendo la necesidad de tareas manuales y operativas tradicionales, a la vez que se cierran sucursales físicas y se fomenta la banca *online*. Sin embargo, esta transformación también incrementa la demanda de profesionales altamente cualificados y especializados en ciberseguridad, análisis de datos y desarrollo de soluciones digitales.
- **Sostenibilidad medioambiental:** La integración de criterios ambientales en la banca está ganando relevancia impulsada por un entorno regulador con más influencia y una creciente demanda social por productos financieros sostenibles. Así, la financiación verde y los instrumentos financieros ambientales facilitan la transición hacia una economía más *verde*; exigiendo a su vez una mayor transparencia y garantía para que las prácticas sostenibles de la CPS banca redunden en el beneficio de la sociedad en su conjunto.
- **Cambios sociales en la estructura laboral y tendencias del consumidor:** Los patrones de consumo relacionados con una mayor demanda de productos financieros sostenibles y banca digital, impactan directamente en la oferta y gestión operativa de las entidades de la CPS banca. Las empresas del sector deben rediseñar sus estructuras operativas, adoptar modelos de negocio más ágiles y fortalecer su capacidad de innovación adaptándose a una población joven cada vez más digital con una alta sensibilidad social y medioambiental. Asimismo, la CPS banca podría enfrentar en los próximos años un bajo relevo generacional y un envejecimiento de la plantilla impidiendo que la fuerza laboral se adapte correctamente al nuevo y exigente entorno tecnológico.

4.1.2 Tendencias sectoriales y su impacto en la competitividad del sector

Influencia normativa creciente

La actividad de las entidades de la CPS banca está sujeta a un cuerpo regulatorio a nivel internacional, europeo y nacional (Figura 28) que evoluciona constantemente para garantizar la estabilidad financiera, la integridad operativa y la sostenibilidad de las actividades bancarias. Así, en la actualidad, las entidades bancarias operan bajo tres grandes ejes o tendencias normativas que afectan su desarrollo y competitividad: la **regulación financiera y de supervisión**; la **regulación digital y operativa** del sector; y las **regulaciones en materia de sostenibilidad**.

Figura 28. Crecimiento normativo aproximado (%) entre la media del periodo 1995-2000 y la media del periodo 2001-2020, por sectores.



Fuente: Banco de España⁶²

En primer lugar, en lo referente a la regulación financiera y supervisora del sector bancario, cabe destacar el **marco normativo internacional** definido en respuesta a la crisis financiera de 2007-2009⁶³: **Basilea III**. Este marco regulatorio comprende un conjunto de estándares y medidas que tienen como objetivo reforzar la resiliencia del sector financiero ante crisis económicas; entre las que se incluyen **requisitos concretos de capital y liquidez**. Este marco se implementó en varias fases y que sigue evolucionando con adaptaciones regulatorias a nivel global, con adaptaciones según cada jurisdicción. Por ejemplo, con Basilea III revisado (Basilea IV) se incluyeron reformas

⁶² Juan S. Mora-Sanguinetti e Isabel Soler. La regulación sectorial en España. Resultados cuantitativos. Banco de España 2022. Documento de trabajo N° 2202.

⁶³ Fuente: BIS. (Disponible en: https://www.bis.org/bcbs/basel3_es.htm)

al tratamiento de los modelos internos, el *output floor* y requisitos revisados para riesgo de crédito y mercado.

Así pues, resulta relevante destacar la trasposición de estas medidas en suelo europeo. Específicamente, su implementación en la Unión Europea ha estado marcada por la reforma del **paquete legislativo bancario CRR III/CRD VI**⁶⁴, que introduce requisitos más estrictos sobre capital, liquidez y apalancamiento, además de reforzar los mecanismos de supervisión prudencial. En este sentido, estas medidas refuerzan la resiliencia del sector bancario ante posibles crisis económicas y refuerzan la protección del consumidor. A su vez, la implantación de estas directrices implica que las entidades bancarias deban adaptar sus estructuras de capital para cumplir con estos estándares, asegurando su capacidad de absorción de pérdidas y resistencia ante posibles *shocks* económicos. Esto implica no solo un aumento en los requerimientos de capital, sino también ajustes significativos en la gestión del riesgo y en los modelos internos, especialmente con la introducción del *output floor* en el marco de CRR III. Además, aunque el paquete regulatorio formado por CRR III y CRD VI ya ha sido adoptado formalmente, su aplicación será progresiva y algunos aspectos clave aún están pendientes de desarrollo normativo por parte de la EBA.

En paralelo, la construcción de la Unión Bancaria Europea sigue siendo una prioridad clave para fortalecer la estabilidad financiera en la zona euro. Este proyecto se articula en torno a tres pilares: el **Mecanismo Único de Supervisión (MUS)**, el **Mecanismo Único de Resolución (MUR)** y un **esquema común de garantía de depósitos**⁶⁵. Mientras que los dos primeros pilares (MUS y MUR) ya están plenamente operativos, la atención normativa se centra actualmente en el desarrollo del tercer pilar, a través de la implantación de un esquema común de garantía de depósitos.

En este contexto, la Comisión Europea está impulsando reformas dentro del **marco de gestión de crisis bancarias y garantía de depósitos (Crisis Management and Deposit Insurance, CMDI)**, con el objetivo de reforzar la capacidad de resolución bancaria y mejorar la protección de los depósitos en toda la UE⁶⁶. Además de promover una mayor efectividad y homogeneidad en los mecanismos de resolución, la propuesta de reforma del CMDI **busca también fortalecer la gestión de crisis en entidades de tamaño medio y pequeño**, que actualmente no siempre quedan cubiertas por los marcos de resolución existentes. De este modo, se pretende **ampliar el uso de herramientas de resolución a un espectro más amplio de entidades**, con el fin de evitar liquidaciones desordenadas y reducir el riesgo de fragmentación financiera en el mercado interior.

En general, la implementación completa de los tres pilares de la **Unión Bancaria Europea** fortalecería la estabilidad financiera y reduciría la fragmentación del mercado bancario en la zona euro. En particular, el tercer pilar, que establece un **Esquema Europeo de Garantía de Depósitos (EDIS)**, tendría un impacto significativo en la confianza de los depositantes y en la

⁶⁴ Fuentes: Reglamento sobre Requisitos de Capital (CRDIII) de aplicación desde el 1 de enero de 2025: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=celex%3A32013R0575>; Directiva sobre requisitos de capital (CRD VI) de aplicación desde el 11 de enero de 2026: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=celex:32013L0036>.

⁶⁵ Fuente: European Commission. (Disponible en: https://finance.ec.europa.eu/banking/banking-union/what-banking-union_en)

⁶⁶ Fuente: BBVA. (Disponible en: <https://www.bbva.com/es/claves-sobre-la-regulacion-digital-y-bancaria-para-2024-inteligencia-artificial-criptoactivos-sostenibilidad-que-podemos-esperar/>)

homogeneización de la protección de los ahorros en toda la UE⁶⁷. Su plena adopción reduciría la dependencia de los sistemas nacionales de garantía de depósitos, mitigando riesgos de fuga de capitales en crisis bancarias y asegurando que todos los depositantes, independientemente del país en el que operen, gocen del mismo nivel de protección. No obstante, la falta de consenso entre los Estados miembro ha retrasado su implementación, lo que sigue generando vulnerabilidades en la arquitectura financiera europea y afectando la competitividad de los bancos en jurisdicciones con menor respaldo estatal⁶⁸.

Así pues, a nivel nacional, la regulación y supervisión del sector bancario queda estipulada en dos normas principales cuyo desarrollo parte de la mencionada regulación comunitaria: la Ley 10/2014 de ordenación, supervisión y solvencia de entidades de crédito⁶⁹ y la Ley 11/2015 de recuperación y resolución de entidades de crédito y empresas de servicios de inversión⁷⁰.

En segundo lugar, en lo referente a la **transformación digital** y la **operatividad del sector**, la disrupción tecnológica en el sector bancario ha estimulado el desarrollo de un marco regulatorio que busca equilibrar la innovación con la seguridad y la estabilidad financiera. En este sentido, la **Regulación Europea de Inteligencia Artificial (IA Act)**⁷¹ establece un marco de gobernanza para el desarrollo y uso de la IA en servicios financieros, imponiendo requisitos de transparencia, interpretabilidad y mitigación de sesgos algorítmicos⁷². Esto es, este cuerpo normativo clasifica los sistemas de IA según su nivel de riesgo, imponiendo obligaciones proporcionales⁷³. Concretamente, en el sector bancario, los sistemas de IA de alto riesgo, como los utilizados para evaluar la solvencia crediticia o detectar fraudes, deberán cumplir con requisitos de transparencia, supervisión humana y gestión de riesgos⁷⁴. Así, esta normativa busca garantizar un uso seguro y ético de la IA en las finanzas, pero también implica que las entidades bancarias realicen inversiones significativas para adaptar sus procesos y asegurar el cumplimiento regulatorio.

En materia de activos digitales, el **Reglamento de Mercados de Criptoactivos (MiCA, por sus siglas en inglés)** introduce un marco regulatorio armonizado en la UE para la emisión y comercialización de *criptoactivos*. Si bien la oferta de *criptoactivos* en el sector bancario tradicional se encuentra todavía en un estado embrionario⁷⁵, este reglamento busca garantizar la protección del inversor, prevenir el lavado de dinero y fomentar la estabilidad financiera en un entorno de creciente adopción de activos digitales. Así, su aplicación en el sector bancario genera

⁶⁷ Fuente: Banco de España. (Disponible en: <https://www.bde.es/wbe/es/noticias-eventos/blog/la-union-bancaria--en-que-consiste-y-en-que-nos-beneficia.html>)

⁶⁸ Fuente: Cinco Días. (Disponible en: <https://cincodias.elpais.com/economia/2024-05-13/la-ruta-interminable-hacia-la-union-bancaria-europea.html>)

⁶⁹ Fuente: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2014-6726>

⁷⁰ Fuente: https://app.bde.es/clf_www/leyes.jsp?id=142068&idart=142076%20142084%20142087&tipoEnt=0

⁷¹ Fuente: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/es/policies/regulatory-framework-ai>

⁷² Fuente: European Insurance and Occupational Pensions Authority. (Disponible en: https://www.eiopa.europa.eu/publications/ai-act-and-its-impacts-european-financial-sector_en)

⁷³ Fuente: Garrigues. (Disponible en: https://www.garrigues.com/es_ES/garrigues-digital/publicado-reglamento-europeo-inteligencia-artificial-empieza-cuenta-atras)

⁷⁴ Fuente: Consultancy. (Disponible en: <https://www.consultancy.eu/news/11237/the-eu-ai-act-the-impact-on-financial-services-institutions#:~:text=With%20the%20consumer%20protections%20embedded,are%20formulating%20recommendations%20and%20decisions.>)

⁷⁵ Fuente: El País. (Disponible en: <https://cincodias.elpais.com/companias/2024-10-01/el-santander-y-el-bbva-ultiman-su-oferta-de-criptos-para-el-primer-trimestre-de-2025.html>)

un esfuerzo de adaptación normativa para aquellas entidades que ofrecen servicios vinculados a *criptoactivos*, ya sea en custodia, intermediación o emisión de *stablecoins*⁷⁶.

Asimismo, otro pilar fundamental en la regulación operativa del sector es la **Directiva de Servicios de Pago (PSD2⁷⁷)**, que ha transformado la competencia en el ecosistema financiero al requerir a los bancos la apertura de sus infraestructuras a terceros mediante interfaces de programación de aplicaciones (APIs)⁷⁸. Este marco regulatorio ha impulsado el crecimiento del **open banking**, permitiendo que los clientes compartan su información financiera con *fintechs* y otros proveedores, promoviendo así la competencia y la innovación en la oferta de servicios financieros. En consecuencia, si bien la introducción de esta normativa ha supuesto un desafío para el sector bancario tradicional al introducir nuevos competidores en el mercado, también ha abierto oportunidades para desarrollar nuevos modelos de negocio y establecer colaboraciones con *fintechs* para ofrecer servicios más personalizados y eficientes a sus clientes⁷⁹.

En otro orden de consideraciones, el ámbito operativo bancario también se ve influenciado por el desarrollo de normativa derivada de jurisdicción nacional. A título ilustrativo, el debate acerca de la introducción de un **impuesto permanente**⁸⁰ al sector bancario en España ha generado diferentes corrientes de opinión al respecto. Por un lado, la implementación de este impuesto podría reducir la capacidad de financiación de la economía real, afectando potencialmente la inversión, la creación de empleo⁸¹ y la competitividad del sector. Por otro lado, el aumento de los beneficios en el sector bancario en los últimos años podría legitimar esta medida, ya que podría interpretarse como una aportación equitativa del sector bancario al sostenimiento de las finanzas públicas⁸².

Por último, en tercer lugar, en **materia de sostenibilidad**, la CPS banca está cada vez más influenciada por un cuerpo normativo cuyo objetivo se centra en alinear la actividad financiera con los principios de sostenibilidad y transición ecológica. En este sentido, la **Corporate Sustainability Due Diligence Directive⁸³ (CS3D)** establece obligaciones para las entidades financieras en relación con la debida diligencia en sostenibilidad. En particular, esta directiva requiere a las instituciones bancarias asegurar que las actividades de su cadena de valor (los proveedores en el caso del sector financiero) no vayan en contra de los derechos humanos o el medio ambiente⁸⁴. En este sentido, la **Directiva 2022/2464⁸⁵** amplía y refuerza los requisitos de

⁷⁶ Fuentes: The Banker. (Disponible en: <https://www.thebanker.com/content/2e4ff227-545e-52f7-b346-d1fccd994752>); BBVA (Disponible en <https://www.bbva.com/es/innovacion/bbva-incorpora-usdc-una-de-las-principales-stablecoin-a-su-servicio-de-criptoactivos-en-suiza/>); Bolsa Manía. (Disponible en: <https://www.bolsamania.com/noticias/criptodivisas/bbva-santander-preparan-lanzar-oferta-criptomonedas-2025--17582090.html>)

⁷⁷ Fuente: ECB. (Disponible en: https://www.ecb.europa.eu/press/intro/mip-online/2018/html/1803_revisedpsd.en.html)

⁷⁸ Fuente: BBVA. (Disponible en: <https://www.bbva.com/es/economia-y-finanzas/lo-saber-la-psd2/>)

⁷⁹ Fuente: NAE. (Disponible en: <https://nae.global/es/el-impacto-de-la-nueva-directiva-europea-de-servicios-de-pago/>)

⁸⁰ Fuente: El Plural. (Disponible en: https://www.elplural.com/economia/como-sera-nuevo-impuesto-banca-pactado-gobierno_340681102)

⁸¹ Fuentes: CECA. (Disponible en: <https://www.ceca.es/notas-prensa/el-sector-bancario-rechaza-el-impuesto-permanente/>); AEB. (Disponible en: <https://www.aebanca.es/noticias/comunicados/el-sector-bancario-rechaza-el-impuesto-permanente/>)

⁸² Fuentes: UGT. (Disponible en: <https://www.ugt.es/ugt-valora-las-medidas-adoptadas-por-el-gobierno-en-el-ultimo-consejo-de-ministros>); Comisiones Obreras. (Disponible en: <https://www.ccoo-servicios.es/financiero/html/61744.html>)

⁸³ Fuente: https://commission.europa.eu/business-economy-euro/doing-business-eu/sustainability-due-diligence-responsible-business/corporate-sustainability-due-diligence_en

⁸⁴ Fuente: BBVA. (Disponible en: <https://www.bbva.com/es/claves-sobre-la-regulacion-digital-y-bancaria-para-2024-inteligencia-artificial-criptoactivos-sostenibilidad-que-podemos-esperar/>)

⁸⁵ Fuente: Pacto Mundial Red Española. (Disponible en: <https://www.pactomundial.org/leyes-directivas-normativas-sostenibilidad/directiva-ue-2022-2464-del-parlamento-europeo-y-del-consejo-de-14-de-diciembre-de-2022-por-lo-que-respecta-a-la-presentacion-de-informacion-sobre-sostenibilidad-por-parte-de-las-empresas/>)

divulgación de información no financiera para las empresas en la Unión Europea, obligándolas a reportar sobre sus **impactos, riesgos y oportunidades en materia de sostenibilidad**; siendo uno de los objetivos principales de la regulación la mejora de la transparencia y comparabilidad de la información de sostenibilidad, facilitando la toma de decisiones por parte de inversores y otras partes interesadas.

Además, las entidades bancarias están sujetas a requisitos de transparencia sobre la financiación de actividades sostenibles a través del **Reglamento de Divulgación de Finanzas Sostenibles⁸⁶ (SFDR) y Taxonomía verde⁸⁷** europea, que establecen criterios para clasificar qué actividades económicas pueden considerarse favorables para el medio ambiente. En este sentido, a nivel nacional, el **Libro Verde Sobre Finanzas Sostenibles en España⁸⁸**, reconoce el papel crucial de las entidades financieras en la transición hacia una economía sostenible y propone acciones específicas para reasignar capital hacia proyectos verdes, gestionar adecuadamente los riesgos climáticos y financiar tecnologías limpias.

En conjunto, estas normativas pretenden reforzar el compromiso del sector bancario con la sostenibilidad, promoviendo una mayor transparencia y responsabilidad en sus operaciones y relaciones comerciales. Por ejemplo, la implementación de la CS3D y el SFDR no solo busca mitigar riesgos ambientales y sociales, sino que también tiene un impacto en el fortalecimiento de la confianza de los inversores y clientes en las prácticas sostenibles de las entidades financieras, aumentando la competitividad del sector en un entorno social cada vez más concienciado con la sostenibilidad medioambiental.

En un entorno financiero caracterizado por una creciente complejidad y dinamismo regulatorio, se evidencia la necesidad de contar con profesionales altamente especializados en el **monitoreo, interpretación e implementación** del cuerpo regulatorio. Estos expertos en cumplimiento normativo desempeñan un papel esencial al garantizar que las instituciones financieras no solo cumplan con las leyes vigentes, sino que también operen de manera ética y transparente. Su labor es fundamental para prevenir riesgos legales y reputacionales, asegurar la integridad operativa y fomentar la confianza entre los clientes y el mercado. Además, la adecuada gestión del cumplimiento normativo contribuye a la sostenibilidad y resiliencia de las entidades bancarias en un mercado altamente regulado y competitivo.

Nuevos modelos de negocio

La actividad de las empresas de la CPS banca atraviesan una transformación estructural profunda, impulsada por una competencia creciente y la evolución de las expectativas del mercado. La digitalización, junto con la irrupción de grandes empresas tecnológicas (*Big Tech*) —como Amazon, Google, Apple o Meta— como nuevos actores en la prestación de servicios financieros, está redefiniendo los modelos de negocio tradicionales. A esto se suman, como se ha visto en el apartado anterior, avances regulatorios que fomentan la banca abierta (*open banking*),

⁸⁶ Fuente: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=DOUE-L-2019-81907>

⁸⁷ Fuente: https://spain.representation.ec.europa.eu/noticias-eventos/noticias-0/la-taxonomia-verde-europea-que-es-y-por-que-es-importante-2022-01-25_es

⁸⁸ Fuente:

https://portal.mineco.gob.es/RecursosArticulo/mineco/ministerio/participacion_publica/audiencia/ficheros/Libro_Verde_Finanzas_Sostenibles.pdf

promoviendo una mayor transparencia, interoperabilidad y accesibilidad en los servicios financieros.

Al mismo tiempo, la adopción de tecnologías emergentes como la inteligencia artificial, la **automatización y el blockchain** está acelerando la disrupción del sector, obligando a las entidades a redefinir sus estrategias. En este escenario de cambio constante, el auge de las criptomonedas y los activos digitales ha añadido un nuevo paradigma a la intermediación financiera, desafiando los modelos tradicionales de captación y asignación de capital.

Ante este entorno dinámico y altamente competitivo, los bancos deben adaptarse con rapidez para preservar su rentabilidad y mantenerse relevantes en el ecosistema financiero. Uno de los cambios más significativos en los nuevos modelos de negocio del sector es la adopción de **la banca como plataforma**, un enfoque en el que las entidades bancarias actúan como **agregadores de servicios financieros y no financieros**, integrando a proveedores externos dentro de un ecosistema digital unificado⁸⁹. Este modelo surge como respuesta a la creciente presión por reducir costes en los canales tradicionales y a la necesidad de competir con las grandes tecnológicas, cuya incursión en el sector financiero mediante plataformas de pago y soluciones de financiamiento digital ha redefinido las reglas del mercado.

A través de estas plataformas, los clientes pueden acceder a una amplia gama de productos y servicios de distintos proveedores desde un único entorno digital, lo que no solo optimiza la experiencia del usuario, sino que también permite a las entidades bancarias diversificar sus fuentes de ingresos y fortalecer la fidelización del cliente. Paralelamente, la **proliferación de neobancos** ha acelerado la migración hacia modelos exclusivamente digitales, reduciendo la dependencia de la banca tradicional y consolidando un paradigma financiero basado en la accesibilidad, la personalización y la eficiencia operativa. Estos han seguido ganando presencia en España, sumando más de cinco millones de clientes en el mercado español en el año 2024, lo que suponía un incremento de cerca de dos millones respecto de las cifras que manejaba el sector en 2023⁹⁰.

Por otro lado, cabe destacar también la irrupción de nuevos agentes, como las *Big Tech*. Estas compañías, tradicionalmente ajenas al ámbito bancario, han comenzado a ofrecer productos como sistemas de pago, financiación al consumo, billeteras digitales o servicios de inversión y seguros, aprovechando su elevada base de usuarios, capacidad tecnológica y dominio del entorno digital. Su irrupción está redefiniendo los límites del sector, introduciendo modelos más ágiles y con un uso intensivo de los datos y la inteligencia artificial. Aunque no operan como entidades bancarias tradicionales, su papel creciente plantea desafíos competitivos y regulatorios para el sector, así como implicaciones sobre el empleo, especialmente en perfiles relacionados con la innovación, la ciberseguridad y la gestión de datos⁹¹.

No solo las *Big Tech* han surgido como competencia para la banca tradicional, sino que la irrupción de las criptomonedas y los activos digitales también ha otorgado a los usuarios una mayor

⁸⁹ Fuente: Goldman Sachs. (Disponible en: <https://www.cnbc.com/2020/01/13/goldman-sachs-150-year-old-bank-stakes-its-future-on-a-mobile-app.html>)

⁹⁰ Fuente: Expansión. (Disponible en: <https://www.expansion.com/empresas/banca/2024/10/11/670814e0e5fdea25638b45ad.html>)

⁹¹ Fuente: Banco de España. (Disponible en: <https://www.bde.es/f/webbde/GAP/Secciones/Publicaciones/InformesBoletinesRevistas/RevistaEstabilidadFinanciera/.pdf>)

autonomía y descentralización. Esto ha llevado a las entidades bancarias a desarrollar estrategias para integrar estos activos en su oferta de servicios. Algunas han optado por **crear plataformas de carteras de criptomonedas**, mientras que otras han invertido en tecnología *blockchain* para mejorar la eficiencia operativa y reforzar la seguridad en las transacciones.

Además, tal y como se ha visto en el apartado de normativa, la evolución hacia una banca más personalizada ha cobrado impulso con la entrada en vigor de la Directiva PSD2 en Europa, diseñada para fomentar la transparencia, la competencia y la innovación en los servicios de pago. Esta normativa ha facilitado la adopción de la **banca abierta**, permitiendo a los bancos compartir, con el consentimiento del cliente, el acceso a sus datos financieros con terceros. Esto no solo impulsa el **desarrollo de servicios financieros integrados**, sino que también mejora la experiencia del usuario al permitir una mayor **personalización de la oferta bancaria** mediante interfaces de programación de aplicaciones (APIs)⁹². A su vez, abre nuevas oportunidades de colaboración entre entidades financieras y proveedores externos, transformando el ecosistema bancario.

En línea con la creciente tendencia hacia la personalización del servicio, los grandes bancos están combinando la **atención personalizada con soluciones automatizadas** basadas en tecnologías avanzadas como la inteligencia artificial y los *chatbots*. Estas herramientas optimizan la experiencia del cliente al ofrecer respuestas rápidas, eficientes y accesibles en cualquier momento.

Como se muestra en la Figura 29, esta transformación se ha traducido en el **cierre progresivo de sucursales tradicionales**, sustituidas por **flagship stores**: amplios espacios diseñados para la atención especializada⁹³. Estos nuevos modelos de oficina no solo mejoran la interacción con los clientes, sino que también incorporan servicios adicionales, como salas de trabajo y, en algunos casos, áreas de restauración y cafetería, reforzando así su papel como centros de experiencia financiera. No obstante, el cierre progresivo de sucursales bancarias⁹⁴, impulsado por la digitalización y la optimización de costes operativos, puede generar un impacto significativo tanto en el empleo del sector como en la igualdad de acceso a servicios financieros entre zonas urbanas y rurales⁹⁵.

Desde una **perspectiva laboral**, la reducción del número de oficinas podría haber provocado una disminución en la oferta de perfiles administrativos y comerciales, acelerando la transformación del empleo bancario hacia posiciones más especializadas en tecnología, análisis de datos y ciberseguridad⁹⁶. En este sentido, tal y como se ha visto en la sección anterior de este documento, la CPS banca ha experimentado una reducción de su fuerza laboral en los últimos años, especialmente en áreas geográficas del interior de España⁹⁷.

⁹² Fuente: BBVA. (Disponible en: <https://www.bbva.com/es/economia-y-finanzas/como-funciona-el-open-banking-y-que-ventajas-ofrece/>)

⁹³ Fuente: LibreMercado. (Disponible en: <https://www.libremercado.com/2019-10-28/sucursales-bancarias-amplian-horario-apertura-1276646724/>)

⁹⁴ Fuente: Público. (Disponible en: <https://www.publico.es/economia/primer-huelga-banca-40-anos-ultimos-25-000-despidos-caida-10-poder-adquisitivo.html>)

⁹⁵ Fuente: Futur Finances. (Disponible: <https://futurfinances.com/blog/cierre-de-oficinas-bancarias/>)

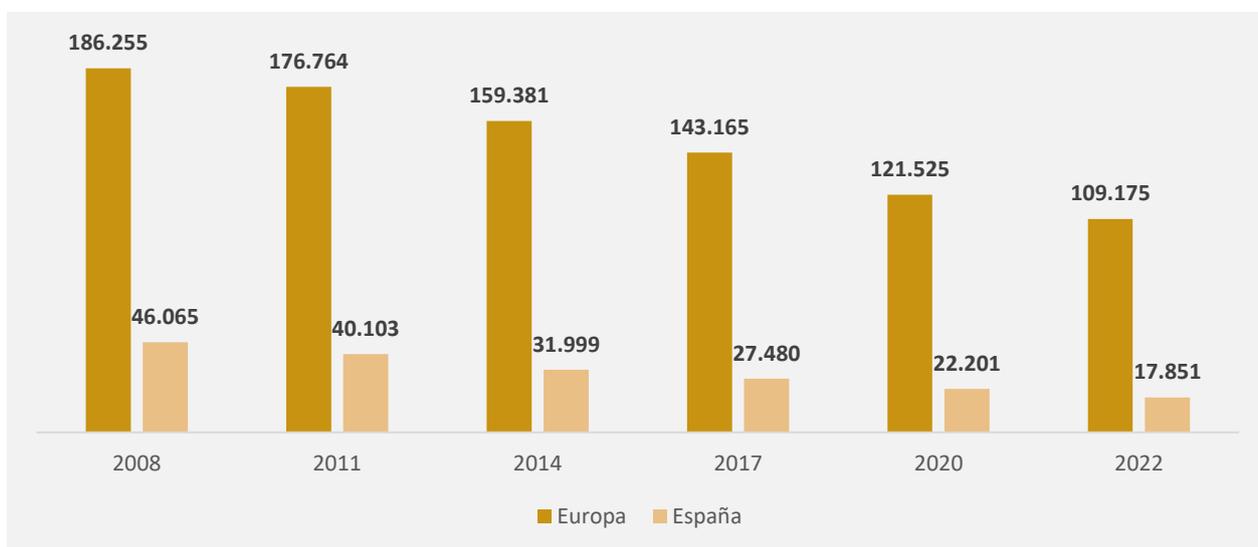
⁹⁶ Fuente: Europa Press. (Disponible: <https://www.europapress.es/economia/finanzas-00340/noticia-cco-ugt-estiman-perdida-7600-10500-empleos-opa-bbva-sabadell-20240802121535.html>)

⁹⁷ Fuente: Fuente: Público. (Disponible en: <https://www.publico.es/economia/primer-huelga-banca-40-anos-ultimos-25-000-despidos-caida-10-poder-adquisitivo.html>)

En particular, esta reconfiguración afecta especialmente a trabajadores de edad avanzada con menor formación digital, aumentando el riesgo de **exclusión laboral** en el sector, e incrementando la necesidad de fomentar programas formativos de **reciclaje profesional**. Por otro lado, el cierre de sucursales podría ampliar la **brecha financiera** entre entornos urbanos y rurales, limitando el acceso a servicios bancarios presenciales en municipios con menor densidad poblacional. La reducción de la infraestructura física ha incrementado la dependencia de los canales digitales, lo que representa una barrera para colectivos con menor alfabetización digital o escaso acceso a internet de alta velocidad.

En respuesta a los desafíos mencionados, las asociaciones bancarias han suscrito el **Protocolo Estratégico para Reforzar el Compromiso Social y Sostenible de la Banca**,⁹⁸ un esfuerzo conjunto orientado a mitigar los efectos negativos derivados de la transformación del sector. Este protocolo incluye propuestas concretas para abordar cuestiones como la formación y el reciclaje profesional, promoviendo programas que ayuden a los trabajadores, especialmente aquellos de edad avanzada, a adaptarse al nuevo entorno digital. Asimismo, se busca fomentar la educación financiera e informática para mejorar la alfabetización tecnológica de los clientes, facilitando el acceso a servicios bancarios en un entorno cada vez más digitalizado. Además, el protocolo contempla medidas para la inclusión financiera de personas mayores o con discapacidad, asegurando el acceso adecuado a los servicios bancarios, e iniciativas para promover una economía inclusiva en entornos rurales y colectivos en riesgo de exclusión para reducir la brecha financiera y asegurar que todos los sectores de la sociedad se beneficien de un sistema bancario más equitativo y accesible.

Figura 29. Evolución del número de sucursales bancarias



⁹⁸ Fuente: Observatorio de inclusión financiera (<https://observatorioinclusionfinanciera.es/wp-content/uploads/2022/11/PROTOCOLO-CONSOLIDADO.pdf>)

Fuente: Análisis PwC basado en datos del Banco Central Europeo

La transformación estructural del sector bancario, impulsada por la digitalización y la irrupción de nuevos actores financieros, ha generado un entorno altamente competitivo que exige una rápida adaptación por parte de las entidades tradicionales. En este contexto, se ha intensificado un **proceso de concentración bancaria** orientado a diversificar el negocio, incrementar el tamaño de las instituciones y mitigar las amenazas del mercado.

Este fenómeno responde a factores tanto estructurales como regulatorios. La crisis financiera de 2008, junto con la implementación de reformas como Basilea III y la Unión Bancaria Europea, ha **impulsado un proceso de fusiones y adquisiciones** que ha llevado a una mayor concentración del sector en un número reducido de grandes entidades. Esta reconfiguración busca reforzar la solidez del sistema financiero, mejorar la asignación de recursos y optimizar la eficiencia operativa en un entorno cada vez más exigente. No obstante, un aumento sustancial de la concentración bancaria en los próximos años podría conllevar riesgos relacionados con la reducción de la competencia y tener efectos sobre las condiciones en los servicios ofertados en el sector.

En este contexto, el número de bancos en España ha disminuido significativamente, pasando de 105 en el año 2000 a 81 en 2008, y reduciéndose aún más hasta los 50 en 2020 y los 46 en 2024⁹⁹. Este proceso ha convertido a **España en el segundo país de la Unión Europea con mayor incremento en la concentración de activos bancarios** dentro de sus cinco principales entidades, que han pasado de gestionar el 43% en 2008 al 70% en 2022. No obstante, y como se ha comentado anteriormente (sección 3.1), pese al rápido proceso de concentración bancaria, esta aún se encuentra por debajo de la mediana de la Unión Europea.

⁹⁹ Fuente: Banco de España. (Disponible en: https://app.bde.es/ren_www/gestiondeficheros/43d7056c-13a4-49ad-b3c9-686315c95b8c/informe_LibroEntidades_OrdAlf)

Mensajes clave

Dentro de las tendencias sectoriales que impactan las actividades económicas de la CPS banca destacan las siguientes:

- **Influencia normativa creciente:** El sector bancario está sujeto a una creciente influencia regulatoria, a nivel internacional, europeo y nacional, que impacta su estabilidad financiera y gestión operativa. La normativa financiera refuerza la resiliencia bancaria, mientras que la regulación digital busca equilibrar la innovación con la seguridad. Además, la sostenibilidad está ganando protagonismo regulatorio con normativas europeas como CS3D y SFDR, que exigen mayor transparencia y responsabilidad en la financiación verde. En este contexto, las competencias en materia de monitoreo, interpretación e implementación regulatoria resultan fundamentales para mantener la competitividad del sector en un entorno legislativo en constante evolución.
- **Nuevos modelos de negocio:** La *plataformización* digital del sector, así como la entrada de neobancos o de las *Big Tech* están transformando los servicios financieros tradicionalmente ofrecidos por sucursales físicas en las entidades bancarias. En este sentido, el cierre de sucursales físicas debido a la digitalización del sector plantea retos en materia de empleo e igualdad territorial. Asimismo, el auge de la banca abierta y nuevas empresas plantea desafíos competitivos para la banca tradicional.

4.2 Identificación de las ocupaciones más afectadas por las tendencias detectadas y su impacto sobre ellas

Las secciones anteriores han identificado una serie de tendencias de diferente índole que están afectando los procesos productivos y el empleo del sector de la banca. En este sentido, en base a la relación de ocupaciones analizada previamente en este informe, resulta necesario identificar **qué ocupaciones se verán afectadas** en mayor medida por estas tendencias y factores de cambio y qué tipo de **transformaciones competenciales** podemos esperar como resultado de su desarrollo.

Así, para la realización de este ejercicio, se han seleccionado aquellas tendencias que tienen un impacto más significativo y directo en las ocupaciones actuales y emergentes del sector: **ocupaciones afectadas por la disrupción digital y las innovaciones tecnológicas y ocupaciones afectadas por los nuevos modelos de negocio, las tendencias de sostenibilidad ambiental y los aspectos normativos.**



Ocupaciones afectadas por la disrupción digital y las innovaciones tecnológicas

El sector de la banca está experimentando una transformación estructural impulsada por la disrupción tecnológica y la digitalización. Estas tendencias están remodelando tanto las ocupaciones tradicionales como las nuevas competencias necesarias en el sector, a medida que los bancos evolucionan hacia modelos de negocio más automatizados y digitalizados. La implementación de tecnologías como el análisis de datos avanzado, la inteligencia artificial, el *blockchain* o las plataformas digitales, está redefiniendo los procesos operativos y la interacción con los clientes. A continuación, se analizan las ocupaciones más afectadas por estas tendencias, destacando el impacto en sus tareas tradicionales y las nuevas habilidades requeridas.

En primer lugar, las ocupaciones de **asesores financieros, profesionales de apoyo e intermediarios de cambio, bolsa y finanzas**, así como **comerciales de préstamos y créditos**, están siendo impactadas por la automatización de procesos y la creciente digitalización de la relación con los clientes. Tareas que tradicionalmente requerían un alto grado de interacción presencial, como el asesoramiento financiero, la gestión de carteras de inversión o la comercialización de productos crediticios, han evolucionado hacia modelos híbridos en los que las plataformas digitales y la inteligencia artificial desempeñan un papel clave. La automatización de procesos ha reducido la carga administrativa, permitiendo que los profesionales se enfoquen en la personalización del servicio y en la gestión de relaciones a través de herramientas digitales. Sin embargo, esto también exige nuevas competencias en el uso de software financiero avanzado, así como en el manejo de plataformas digitales de atención al cliente.

En segundo lugar, el **análisis de datos** se ha convertido en un pilar fundamental para la toma de decisiones en el sector bancario, lo que ha elevado la demanda de perfiles especializados en esta área. Los analistas de datos desempeñan un papel importante en la identificación de patrones de comportamiento de los clientes, la detección de fraudes financieros y la optimización de estrategias de riesgo y rentabilidad. La integración de herramientas de Big Data en los sistemas bancarios ha ampliado el alcance de sus funciones, exigiendo conocimientos avanzados en

modelización de datos, inteligencia artificial aplicada a la banca y ciberseguridad. Además, la capacidad de interpretar grandes volúmenes de información para convertirlos en conclusiones estratégicas es cada vez más valiosa en un entorno donde la agilidad y la precisión en la toma de decisiones son determinantes para la competitividad.

Asimismo, los **directores de sucursales bancarias** están viendo cómo la digitalización transforma su papel en la estructura operativa del sector. La reducción del número de oficinas físicas y la migración de los clientes hacia plataformas digitales han cambiado la naturaleza de sus responsabilidades, que ahora están más orientadas a la gestión de equipos en un entorno omnicanal, la optimización de la experiencia del cliente en la transición entre canales digitales y presenciales, y la implementación de estrategias comerciales adaptadas a las nuevas dinámicas del mercado financiero. Además, la adopción de herramientas de automatización y la mayor presencia de sistemas de autoservicio han disminuido la necesidad de realizar gestiones operativas tradicionales, requiriendo, en cambio, un enfoque estratégico basado en la gestión del cambio, la transformación digital y la supervisión de la seguridad operativa en un entorno altamente tecnificado.

En resumen, el impacto de la digitalización en la CPS banca está transformando de manera estructural tanto las ocupaciones tradicionales como las emergentes. Profesionales del ámbito financiero están evolucionando hacia perfiles híbridos, donde la combinación de conocimiento técnico, habilidades digitales y capacidad analítica es esencial para la competitividad. Para asegurar la sostenibilidad del sector en este contexto de cambio acelerado, es imprescindible invertir en la formación y en el desarrollo de nuevas competencias, garantizando que tanto grandes entidades como bancos de menor tamaño puedan adaptarse a las exigencias del ecosistema financiero digital.

Transformación competencial esperada: La digitalización y la automatización están impulsando una transformación en las competencias requeridas en el sector financiero. Los asesores financieros, profesionales de apoyo y comerciales deberán desarrollar habilidades avanzadas en el uso de plataformas digitales, inteligencia artificial aplicada y gestión de relaciones a través de herramientas tecnológicas. La automatización de procesos administrativos exigirá una mayor capacidad de análisis estratégico y personalización del servicio. Por otro lado, la creciente relevancia del análisis de datos incrementará la demanda de especialistas con conocimientos en modelización financiera, *Big Data* y ciberseguridad, esenciales para la detección de fraudes y la optimización de riesgos. Asimismo, los directores de sucursales verán transformadas sus funciones hacia la gestión de equipos en entornos omnicanal, la optimización de la experiencia del cliente y la implementación de estrategias comerciales adaptadas a ecosistemas digitales. La reducción de oficinas físicas y el avance de los sistemas de autoservicio requerirán competencias en transformación digital, supervisión operativa y gestión del cambio.



Ocupaciones afectadas por nuevos modelos de negocio, tendencias de sostenibilidad ambiental y asuntos normativos

La CPS banca está experimentando una transformación impulsada por la sostenibilidad, tanto en la oferta de productos financieros como en la operativa interna de las entidades. La creciente presión regulatoria, la demanda de financiación responsable y la necesidad de alinearse con criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ESG) están redefiniendo el perfil profesional en distintas áreas. Esto implica la adaptación de ocupaciones tradicionales y la aparición de nuevos roles especializados en la integración de principios sostenibles dentro de la estrategia bancaria.

En primer lugar, los **profesionales dedicados a la estructuración y comercialización de productos financieros** han visto cómo la sostenibilidad se ha convertido en un eje central de su actividad. La proliferación de instrumentos como bonos verdes, préstamos vinculados a criterios ESG y fondos de inversión sostenibles exige que asesores financieros, gestores de inversión y analistas incorporen conocimientos específicos sobre regulación ambiental, evaluación de riesgos climáticos y métricas de impacto sostenible. Esta transformación ha llevado a una mayor especialización en la identificación de oportunidades de inversión alineadas con la transición ecológica, así como en el asesoramiento a empresas sobre estrategias de financiamiento sostenible. A su vez, la creciente demanda de transparencia ha reforzado la necesidad de profesionales capaces de evaluar y comunicar el impacto real de estos productos financieros, garantizando el cumplimiento de estándares internacionales, entre otros.

En segundo lugar, la gestión del riesgo financiero ha evolucionado para incorporar variables ambientales y sociales en la evaluación de operaciones de crédito e inversión. En este contexto, **los analistas de datos**, en particular en el ámbito de riesgos y *compliance*, han ampliado su campo de actuación, integrando metodologías de análisis climático y escenarios de transición en sus procesos de evaluación. La normativa europea y global está exigiendo cada vez más que las entidades bancarias midan y gestionen su exposición a riesgos climáticos y de sostenibilidad, lo que ha impulsado el desarrollo de herramientas avanzadas de modelización y análisis de impacto. De este modo, la capacidad de interpretar datos relacionados con la huella de carbono, la vulnerabilidad a eventos climáticos extremos y la sostenibilidad de los modelos de negocio financiados se ha convertido en una competencia clave para estos profesionales.

Asimismo, la sostenibilidad está transformando la gestión operativa y estratégica de las entidades bancarias, afectando especialmente a los **responsables de cumplimiento normativo y reporting**. La creciente regulación en materia de divulgación de información no financiera está obligando a las instituciones financieras a reforzar sus capacidades en la recopilación, validación y comunicación de datos sobre impacto ambiental y social. Esto ha generado una mayor demanda de especialistas en normativas ESG, expertos en auditoría sostenible y profesionales con habilidades en la gestión de datos para el diseño de informes de sostenibilidad alineados con marcos como los Principios de Banca Responsable de la UNEP FI.

Por otra parte, la digitalización de los servicios bancarios también está ligada a la sostenibilidad a través de la reducción del uso de papel, la optimización de los recursos y la migración de operaciones a infraestructuras en la nube con menor impacto ambiental. En este sentido, la transformación hacia modelos de banca digital sostenible ha impulsado el rol de especialistas en eficiencia energética de infraestructuras tecnológicas, responsables de la adopción de criterios de sostenibilidad en el desarrollo de productos digitales y expertos en soluciones tecnológicas para la medición de la huella de carbono del sector financiero.

En conclusión, las tendencias en sostenibilidad están reconfigurando el panorama laboral de la CPS banca, impactando tanto en las funciones tradicionales como en los nuevos perfiles especializados en financiación sostenible, gestión del riesgo climático y cumplimiento normativo. La necesidad de integrar criterios ambientales, sociales y de gobernanza en las operaciones y estrategias de negocio requiere una adaptación constante de los profesionales del sector, así como una inversión significativa en formación y capacitación. En este contexto, el alineamiento con marcos regulatorios y la adopción de métricas fiables de impacto sostenible serán factores clave para garantizar la competitividad y la credibilidad de las entidades bancarias en los próximos años.

Transformación competencial esperada: La sostenibilidad ha redefinido las competencias clave en el sector financiero, impulsando la necesidad de conocimientos especializados en inversión sostenible, regulación ambiental y métricas ESG. Los asesores financieros y profesionales de apoyo deben incorporar habilidades en la evaluación de riesgos climáticos y el diseño de productos financieros alineados con la transición ecológica. La transparencia y el cumplimiento normativo han reforzado la demanda de expertos capaces de medir y comunicar el impacto de estas inversiones, garantizando la alineación con estándares internacionales. Asimismo, los analistas de datos han ampliado su campo de actuación, integrando metodologías de análisis climático y modelización de escenarios de sostenibilidad en la evaluación de operaciones de crédito e inversión. La creciente regulación global exige que los responsables de cumplimiento normativo y reporting desarrollen competencias en la recopilación, validación y comunicación de información sobre impacto ambiental y social. El conocimiento en normativas ESG y la capacidad de diseñar informes de sostenibilidad alineados con marcos regulatorios internacionales se han convertido en habilidades estratégicas.

4.3 Previsión de evolución del sector en los próximos años con relación a los procesos productivos y el empleo

La CPS banca está atravesando una transformación significativa en sus procesos operativos y en el empleo debido a tendencias emergentes relacionadas con la digitalización, la sostenibilidad ambiental y los cambios normativos. Estos factores están moldeando la evolución del sector en los próximos años, creando un escenario de crecimiento desigual y transformaciones en las competencias laborales requeridas.

En lo referente a los **procesos operativos**, la **digitalización** podría consolidarse como el principal motor de cambio en el sector, permitiendo la optimización de operaciones a través de la automatización robótica de procesos (RPA), la inteligencia artificial aplicada a la atención al cliente y la integración de herramientas avanzadas de análisis de datos. La migración de servicios hacia infraestructuras en la nube y el desarrollo de plataformas digitales han reducido la necesidad de procesos manuales, incrementando la eficiencia operativa y mejorando la experiencia del usuario. A su vez, la implementación de medidas de ciberseguridad más sofisticadas y el cumplimiento de regulaciones sobre protección de datos han adquirido un papel central en la transformación del sector, exigiendo inversiones en tecnologías de autenticación biométrica, encriptación avanzada y detección de fraudes en tiempo real.

Al mismo tiempo, el **auge de la sostenibilidad** como eje estratégico de la banca está transformando las competencias requeridas en el sector. La necesidad de integrar criterios ESG en la evaluación de riesgos y en la concesión de créditos ha generado una creciente demanda de expertos en financiación sostenible, cumplimiento normativo en materia ambiental y auditoría de impacto. La banca podría evolucionar en los próximos años hacia un modelo en el que la gestión de inversiones y la captación de clientes no solo dependen de la rentabilidad, sino también de la alineación con objetivos de sostenibilidad y responsabilidad social corporativa.

En lo referente al **empleo**, el impacto de la **automatización** será un factor en la transformación laboral del sector en los próximos años. La incorporación de soluciones basadas en inteligencia artificial, asistentes virtuales y procesos automatizados de análisis financiero podría conducir a una sustitución progresiva de algunos roles operativos tradicionales, sobre todo aquellos cuyas responsabilidades principales son tareas manuales, rutinarias o de atención al cliente. No obstante, también se observará un aumento en la demanda de competencias digitales y perfiles más técnicos, ya que los empleados deberán adaptarse a nuevas herramientas tecnológicas para garantizar el funcionamiento eficiente de los servicios bancarios. Además, el sector requerirá una **mayor especialización** en áreas como análisis de datos, regulación financiera y ciberseguridad, impulsando la creación de nuevas oportunidades laborales en estos ámbitos. En este contexto, la formación en el trabajo y la reorientación de las habilidades de los trabajadores serán esenciales para asegurar la empleabilidad en un entorno altamente digitalizado y regulado.

Además, uno de los retos para la CPS banca es la necesidad de **atraer y retener talento joven**, en un contexto donde **compite directamente con otros sectores altamente dinámicos** por perfiles cualificados en áreas como la ciberseguridad, el análisis de datos, la inteligencia artificial o cumplimiento normativo.

Aunque tradicionalmente la banca ha contado con plantillas de elevada cualificación y estabilidad, siendo un sector altamente atractivo para las personas trabajadoras, el envejecimiento progresivo de la fuerza laboral y la evolución hacia modelos de negocio muy orientados a la innovación y la transformación digital hace necesario captar talento joven con alta formación especializada, técnica y digital. Esto no solo implica incorporar **nuevos perfiles profesionales**, sino también consolidar una propuesta de valor que combine formación continua, desarrollo de carrera y alineación con valores como la sostenibilidad y la innovación.

En términos de evolución sectorial, la banca está inmersa en un proceso de transformación marcado por la **digitalización, la incorporación de criterios ESG y el refuerzo de la ciberseguridad**. Si bien algunas de las principales entidades han liderado la adopción de estas innovaciones, otras, especialmente de menor tamaño, podrían enfrentar mayores desafíos en su implementación, debido a diferencias en capacidad inversora y recursos. Esta situación podría dar lugar, en determinados casos, a distintos ritmos de adaptación dentro del propio sector. En este contexto, la evolución del empleo dependerá, en buena medida, de la capacidad de las distintas entidades para incorporar nuevas tecnologías y adaptarse a los cambios del entorno, asegurando al mismo tiempo la disponibilidad de talento cualificado y la actualización continua de las competencias profesionales.

En definitiva, la transformación de la CPS banca no solo implica cambios estructurales en la forma en que operan las entidades financieras, sino también en el perfil de los profesionales que trabajan en ellas. La digitalización, la sostenibilidad y la evolución del marco regulador están redefiniendo las necesidades del mercado laboral bancario, impulsando la demanda de nuevos perfiles y competencias, al tiempo que modulan y transforman ciertas funciones tradicionales. La adaptación a este nuevo entorno será clave para garantizar la competitividad y el desarrollo del sector en los próximos años.

5. Conclusiones: diagnóstico de la situación actual del sector ante los retos y tendencias

A continuación, se presenta un diagnóstico que concreta la posición de la CPS banca en base a los análisis realizados previamente en este informe. En particular, el siguiente diagnóstico pone el foco en las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que presenta el sector fruto de las tendencias identificadas y de su evolución económico-laboral reciente.

Debilidades

A pesar de su buena evolución y perspectivas, el sector CPS banca enfrenta una serie de **debilidades** que pueden su capacidad de adaptación en un entorno en constante cambio.

Uno de los principales retos internos está relacionado con la **estructura demográfica del empleo**, marcada, al igual que sucede en muchos sectores, por un envejecimiento progresivo de la fuerza laboral y una **progresiva concentración de trabajadores en los tramos de edad más elevados**, resultado de trayectorias laborales prolongadas y de una estabilidad generalizada en el empleo. Aunque esta característica aporta **experiencia y conocimiento**, también puede suponer un reto en términos de adaptación a los cambios tecnológicos y a un entorno cada vez más digitalizado si no se acompaña de **estrategias de formación y recualificación**. A ello se suma la necesidad de fortalecer competencias específicas en ámbitos emergentes como la ciberseguridad, el análisis de datos, la regulación financiera digital o la sostenibilidad.

Al mismo tiempo, el sector se enfrenta al desafío de **atraer y retener talento joven y cualificado**, particularmente en aquellas áreas emergentes como la ciberseguridad, el análisis de datos, la inteligencia artificial o la sostenibilidad financiera, en las que también compite con otros sectores tecnológicos o digitales por profesionales con altas capacidades técnicas y digitales.

Por otro lado, a pesar de que las mujeres representan una parte muy significativa del empleo en el sector y tienen una alta presencia en ocupaciones asociadas a niveles formativos superiores, se observa una **infrarrepresentación en puestos de responsabilidad y dirección**, lo que señala posibilidades de mejora en materia de igualdad de oportunidades y perspectiva de género.

Finalmente, el sector continúa enfrentando retos relevantes en su proceso de **transformación digital y adaptación tecnológica**. La integración de tecnologías como la automatización, robótica de procesos, la inteligencia artificial o el análisis avanzado de datos es un proceso todavía en desarrollo, que seguirá consolidándose en los próximos años conforme estas tendencias se afianzan en el sector. En este proceso, la coexistencia de sistemas heredados con nuevas infraestructuras digitales puede generar ciertas limitaciones operativas y dificultar una adopción homogénea de las innovaciones, especialmente en aquellas entidades con estructuras más tradicionales.

Amenazas

En cuanto a las amenazas, el sector bancario avanza en un contexto en el que la **competencia por el talento especializado se ha intensificado**. La creciente demanda de perfiles vinculados a áreas como la ciberseguridad, la analítica de datos, la regulación digital o la inteligencia artificial coincide con la consolidación de nuevos actores en el ecosistema financiero —como neobancos o *Big Tech*— que operan con estructuras más orientadas al entorno digital. Esta situación puede dificultar la **atracción y retención de talento joven altamente cualificado**, especialmente en aquellas entidades que aún no han culminado su transición digital o que compiten con entornos laborales percibidos como más innovadores.

En este escenario, también existe el riesgo de que se produzcan **desajustes temporales entre la oferta de cualificaciones disponibles y las nuevas necesidades del sector**, especialmente en lo relativo a competencias digitales, tecnológicas y regulatorias. Todo ello refuerza la necesidad de contar con mecanismos eficaces de recualificación, formación continua y actualización profesional.

Por otra parte, la **exposición creciente a riesgos digitales y ciberataques** representa una amenaza crítica para el sector. El uso intensivo de datos personales y financieros, unido al despliegue de servicios digitales, incrementa la vulnerabilidad frente a amenazas como el *phishing*, el *ransomware* o el robo de identidades. En este contexto, las entidades del sector no solo deben intensificar sus medidas de protección, sino también anticiparse proactivamente a los riesgos emergentes, adaptando sus protocolos y capacidades de respuesta. Esto requiere contar con equipos especializados en ciberseguridad, mantener una vigilancia continua y desarrollar estrategias preventivas que estén a la altura de los estándares regulatorios y de las expectativas de confianza por parte de los clientes.

Finalmente, los **cambios regulatorios y sociales** asociados a la sostenibilidad también configuran un **entorno más exigente** para el sector. El creciente impulso por parte de reguladores, inversores y clientes para integrar criterios ESG (ambientales, sociales y de gobernanza) en las decisiones estratégicas y financieras está obligando a reformular modelos de negocio, políticas de inversión y criterios de concesión de crédito. En este contexto, el riesgo de incurrir en prácticas de *greenwashing* representa un factor reputacional relevante si los productos financieros sostenibles no responden adecuadamente a los compromisos asumidos.

Fortalezas

El sector CPS banca es un **sector clave en la economía nacional**, que se caracteriza además por un **marco laboral estable y de calidad**, en el que predominan los contratos indefinidos y a jornada completa. Este entorno estructurado contribuye a generar condiciones favorables para el desarrollo profesional y la permanencia en el empleo. Además, las plantillas presentan en su mayoría **niveles de formación elevados**, con una fuerte presencia de titulaciones universitarias, lo que permite una buena base para la adaptación a los nuevos retos del sector.

A nivel territorial, el sector mantiene una **presencia geográfica amplia**, especialmente en los grandes núcleos urbanos y áreas con fuerte actividad económica, así como una alta **capilaridad** a pesar de los procesos de concentración vividos en los últimos años.

Además, el sector mantiene una **amplia base de clientes y una diversificación de servicios**, lo que le permite generar ingresos a partir de distintas líneas de negocio, incluyendo cuentas corrientes, hipotecas, seguros y gestión patrimonial. Esta diversificación reduce la dependencia de una única fuente de ingresos y permite captar diferentes perfiles de clientes.

Asimismo, la práctica totalidad de las entidades han iniciado procesos de **transformación digital** y adopción de nuevas tecnologías, incorporando progresivamente herramientas de automatización, analítica avanzada y soluciones orientadas a la mejora de la experiencia de cliente, lo que refleja una **capacidad de adaptación sostenida**. El sector destaca por su **estado avanzado de digitalización**, habiendo integrado tecnologías que optimizan tanto la operativa interna como la experiencia del cliente. Por ejemplo, el sector ha logrado consolidar un modelo omnicanal eficiente, en el que la combinación de sucursales, banca online y aplicaciones móviles garantiza un acceso ágil y seguro a los servicios financieros. La implementación de herramientas como la autenticación biométrica y los sistemas avanzados de seguridad digital también ha mejorado la experiencia de los usuarios.

Oportunidades

La transformación que está experimentando la CPS banca, impulsada por la digitalización, la innovación tecnológica y el creciente enfoque en la sostenibilidad, abre un amplio abanico de oportunidades para el desarrollo del empleo y la adaptación de las cualificaciones profesionales. En primer lugar, la incorporación progresiva de tecnologías como la **inteligencia artificial, el análisis de datos, la automatización inteligente o la arquitectura digital** está redefiniendo los modelos de negocio tradicionales, dando lugar a **nuevos servicios financieros digitales** más personalizados, accesibles y eficientes. Este contexto genera una **demanda creciente de perfiles especializados** en ámbitos como la ciberseguridad, la experiencia de cliente digital, el desarrollo de plataformas o la gestión avanzada de datos, entre otros.

Estos cambios no solo crean nuevos puestos de trabajo, sino que también suponen una **oportunidad para revisar y actualizar los itinerarios formativos** en el sector, tanto para las nuevas generaciones como para los profesionales en activo. El diseño de programas de formación orientados a las competencias digitales emergentes, combinados con estrategias de recualificación, será clave para acompañar esta transición.

Paralelamente, el refuerzo de los criterios **ambientales, sociales y de gobernanza (ESG)** como eje estratégico de las entidades financieras está generando nuevas funciones relacionadas con la **financiación sostenible, la gestión del riesgo climático, la auditoría de impacto y el cumplimiento regulatorio ambiental**. Esta orientación hacia una banca más responsable no solo permite diversificar los perfiles profesionales del sector, sino que también representa una oportunidad para atraer talento sensibilizado con los retos sociales y medioambientales.

Además, la **banca digital** continúa abriendo espacios para la innovación de productos y servicios, como el asesoramiento automatizado, la inversión digital o la oferta personalizada a través de inteligencia artificial, lo que permite ampliar la cobertura de servicios y captar nuevos segmentos de clientes.

En conjunto, estas tendencias configuran un **escenario favorable** para la evolución tanto cuantitativa como cualitativa del empleo en el sector, donde la capacidad para identificar, formar y retener talento adaptado a las nuevas realidades será uno de los principales factores de competitividad de las entidades financieras en los próximos años.

Tabla 6. Análisis DAFO

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Envejecimiento progresivo de la plantilla, que puede dificultar la adaptación a nuevas tecnologías sin estrategias adecuadas de recualificación. • Necesidad de reforzar competencias en ámbitos emergentes como ciberseguridad, análisis de datos, IA y sostenibilidad. • Necesidad de atracción y retención de talento joven en un entorno de alta competencia por estos perfiles • Infrarrepresentación femenina en puestos directivos, pese a su alta presencia en el empleo y la formación. • Proceso de transformación digital aún en desarrollo, con coexistencia de sistemas heredados que puede limitar la adopción ágil de innovaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia intensificada por talento cualificado frente a otros sectores o agentes como neobancos y Big Tech. • Riesgo de desajuste entre las cualificaciones existentes y las necesidades del sector en transformación. • Exposición creciente a ciberataques y fraudes digitales, que exige anticipación, equipos especializados y vigilancia constante.
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Papel fundamental en la economía, al facilitar el acceso al crédito y canalizar el ahorro hacia la inversión productiva. • Alta estabilidad laboral, con predominio de contratos indefinidos y cualificación elevada. • Presencia territorial amplia y capilar. • Diversificación de servicios financieros, que permite captar distintos perfiles de clientes y reducir riesgos. • Avance en la digitalización del sector, con integración de canales digitales, herramientas de seguridad y servicios personalizados. • Capacidad demostrada de adaptación a cambios regulatorios y tecnológicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Demanda creciente de nuevos perfiles especializados en tecnologías emergentes y banca digital. • Desarrollo de productos y servicios digitales personalizados y accesibles, como la inversión automatizada o el asesoramiento digital. • Expansión del mercado de financiación sostenible y nuevos productos financieros alineados con criterios ESG.

Fuente: Análisis PwC basado en Fundae

6. Referencias

Referencias bibliográficas

- AEB. *Compromiso del sector bancario con la sostenibilidad*. Disponible en: <https://www.aebanca.es/sostenibilidad/>.
- AEB. La inteligencia artificial en el sector bancario. Disponible en: <https://s1.aebanca.es/wp-content/uploads/2019/07/la-inteligencia-artificial-en-el-sector-bancario.pdf>.
- AM. Informe de situación de la mujer en la banca española. Disponible en: <https://s2.aebanca.es/wp-content/uploads/2024/06/am-wib-informe-de-situacin-de-la-mujer-en-la-banca-espaola.pdf>.
- APD. La inteligencia artificial en la banca. Disponible en: <https://www.apd.es/inteligencia-artificial-bancos/>.
- Automation Anywhere. Robotic Process Automation (RPA). Disponible en: <https://www.automationanywhere.com/la/rpa/robotic-process-automation>.
- Automation Edge. RPA in the banking industry. Disponible en: <https://automationedge.com/blogs/rpa-in-banking-industry/>.
- Autoridad Bancaria Europea. Página oficial. Disponible en: <https://www.eba.europa.eu/espanol>.
- Banco de España. *Informe sobre entidades y sucursales bancarias en España*. Disponible en: https://app.bde.es/ren_www/gestiondeficheros/43d7056c-13a4-49ad-b3c9-686315c95b8c/informe_LibroEntidades_OrdAlf.
- BBVA. BBVA incorpora USDC, una de las principales stablecoins, a su servicio de criptoactivos en Suiza. Disponible en: <https://www.bbva.com/es/innovacion/bbva-incorpora-usdc-una-de-las-principales-stablecoin-a-su-servicio-de-criptoactivos-en-suiza/>.
- BBVA. *BBVA México: Primer banco en Latinoamérica en lanzar tarjetas sin datos, sustentables y con biometría*. Disponible en: <https://www.bbva.com/es/bbva-mexico-primer-banco-en-latinoamerica-en-lanzar-tarjetas-sin-datos-sustentables-y-con-biometria/>.
- BBVA. Lo que debes saber sobre la PSD2. Disponible en: <https://www.bbva.com/es/economia-y-finanzas/lo-saber-la-psd2/>.
- BIS. Basilea III: Marco regulatorio. Disponible en: https://www.bis.org/bcbs/basel3_es.htm.
- Bolsa Manía. BBVA y Santander preparan el lanzamiento de una oferta de criptomonedas en 2025. Disponible en: <https://www.bolsamania.com/noticias/criptodivisas/bbva-santander-preparan-lanzar-oferta-criptomonedas-2025--17582090.html>.
- CaixaBank. *El BERD reconoce a CaixaBank con sus premios 2023 “Deal of the Year – Green Trade” en las categorías de economía circular y energías renovables*. Disponible en: https://www.caixabank.com/comunicacion/noticia/el-berd-reconoce-a-caixabank-con-sus-premios-2023-deal-of-the-year-green-trade-en-las-categorias-de-economia-circular-y-de-energias-renovables_es.html.

- CaixaBank Research. *Refundación Cajas*. Disponible en: <https://www.caixabankresearch.com/es/economia-y-mercados/mercados-financieros/ley-fundaciones-bancarias-refundacion-cajas>.
- CECA. *Préstamos verdes y bonos sociales: el futuro de la economía*. Disponible en: <https://www.ceca.es/que-son-los-prestamos-verdes-y-los-bonos-sociales-y-por-que-son-el-futuro-de-la-economia/>.
- Cinco Días. *CaixaBank prevé movilizar más de 100.000 millones en financiación sostenible hasta 2027*. Disponible en: <https://cincodias.elpais.com/companias/2024-11-27/caixabank-preve-movilizar-mas-de-100000-millones-en-financiacion-sostenible-hasta-2027.html>.
- Comisiones Obreras. Impacto del sector financiero en el empleo y la economía. Disponible en: <https://www.ccoo-servicios.es/financiero/html/61744.html>.
- Consultancy. ESG data in banking: Turning a headache into a strategic advantage. Disponible en: <https://www.consultancy.eu/news/10830/esg-data-in-banking-turning-a-headache-into-a-strategic-advantage>.
- Consultancy. The EU AI Act: The impact on financial services institutions. Disponible en: <https://www.consultancy.eu/news/11237/the-eu-ai-act-the-impact-on-financial-services-institutions>.
- Diario Financiero. Así puede transformar el análisis de procesos derivados del Big Data el sector bancario. Disponible en: <https://diariofinanciero.com/asi-puede-transformar-el-analisis-de-procesos-derivados-del-big-data-el-sector-bancario/>.
- EFE Verde. Greenwashing en el sector financiero europeo. Disponible en: <https://efeverde.com/greenwashing-sector-financiero-europeo/>.
- El País. *Cumplir un ambicioso objetivo verde antes de lo previsto*. Disponible en: <https://elpais.com/sociedad/2024-11-11/cumplir-un-ambicioso-objetivo-verde-antes-de-lo-previsto.html>.
- El País. La aprobación del Libro Verde de Finanzas Sostenibles: un paso al frente en sostenibilidad empresarial en España. Disponible en: <https://cincodias.elpais.com/legal/2025-01-31/la-aprobacion-del-libro-verde-de-finanzas-sostenibles-un-paso-al-frente-en-sostenibilidad-empresarial-en-espana.html>.
- El Plural. Cómo será el nuevo impuesto a la banca pactado por el Gobierno. Disponible en: https://www.elplural.com/economia/como-sera-nuevo-impuesto-banca-pactado-gobierno_340681102.
- European Insurance and Occupational Pensions Authority. AI Act and its impacts on the European financial sector. Disponible en: https://www.eiopa.europa.eu/publications/ai-act-and-its-impacts-european-financial-sector_en.
- Funcas. Algunas reflexiones sobre la inteligencia artificial en el sector bancario. Disponible en: <https://www.funcas.es/articulos/algunas-reflexiones-sobre-la-inteligencia-artificial-en-el-sector-bancario/>.

- Funcas. Digitalización y NPS en el sector bancario. Disponible en: <https://www.funcas.es/wp-content/uploads/2024/11/PY05540-INF-FUNCAS-Digitalizacio%CC%81n-y-NPS-v0.5.pdf>.
- Funcas. *Informe sobre el sector bancario*. Disponible en: <https://www.funcas.es/wp-content/uploads/2021/11/Informe-Sector-Bancario-COMPLETO.pdf>.
- Funcas. La inteligencia artificial en la banca europea: adopción y casos de uso. Disponible en: <https://www.funcas.es/odf/la-inteligencia-artificial-en-la-banca-europea-adopcion-y-casos-de-uso/>.
- Funds Society. Tendencias clave que configuran el futuro de las finanzas sostenibles. Disponible en: <https://www.fundssociety.com/es/noticias/mercados/que-tendencias-clave-que-configuran-el-futuro-de-las-finanzas-sostenibles/>.
- Futur Finances. *Cierre de oficinas bancarias en España*. Disponible en: <https://futurfinances.com/blog/cierre-de-oficinas-bancarias/>.
- Garrigues. Publicado el Reglamento Europeo de Inteligencia Artificial: empieza la cuenta atrás. Disponible en: https://www.garrigues.com/es_ES/garrigues-digital/publicado-reglamento-europeo-inteligencia-artificial-empieza-cuenta-atras.
- IMF. AI reverberations across finance. Disponible en: <https://www.imf.org/es/Publications/fandd/issues/2023/12/AI-reverberations-across-finance-Kearns>.
- LibreMercado. *Las sucursales bancarias amplían su horario de apertura*. Disponible en: <https://www.libremercado.com/2019-10-28/sucursales-bancarias-amplian-horario-apertura-1276646724/>.
- Magenest. *Omnichannel banking solutions*. Disponible en: <https://magenest.com/en/omnichannel-banking-solutions/>.
- MasterCard. *Perspectivas sobre el sector financiero en Latinoamérica*. Disponible en: <https://mastercardcontentexchange.com/news/latin-america/es/perspectivas/>.
- Mora-Sanguinetti, J. S. & Soler, I. La regulación sectorial en España: Resultados cuantitativos. Banco de España, Documento de trabajo Nº 2202 (2022).
- NAE. El impacto de la nueva Directiva Europea de Servicios de Pago. Disponible en: <https://nae.global/es/el-impacto-de-la-nueva-directiva-europea-de-servicios-de-pago/>.
- Nasscom. Understanding RPA and its benefits in the banking industry. Disponible en: <https://community.nasscom.in/communities/rpa/understanding-rpa-and-its-benefits-banking-industry>.
- Público. *Primera huelga en la banca en 40 años: 25.000 despidos y una caída del 10% en el poder adquisitivo*. Disponible en: <https://www.publico.es/economia/primera-huelga-banca-40-anos-ultimos-25-000-despidos-caida-10-poder-adquisitivo.html>.
- PwC. *Cloud banking trends*. Disponible en: <https://www.pwc.com/us/en/industries/financial-services/library/cloud-banking-trends.html>.

- PwC. Making sense of automation. Disponible en: <https://www.pwc.com/us/en/industries/financial-services/library/making-sense-of-automation.html>.
- PwC. Megatrends. Disponible en: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/megatrends.html>.
- Qaracter. Big Data y la importancia de su análisis en la banca. Disponible en: <https://www.qaracter.com/blog-posts-es/big-data-y-la-importancia-de-su-analisis-en-la-banca>.
- Revista Haz. El mercado de financiación sostenible se estabiliza en España. Disponible en: <https://hazrevista.org/innovacion-social/2024/12/mercado-financiacion-sostenible-estabiliza-espana/>.
- Santander. RPA: Qué es y cómo funciona. Disponible en: <https://santanderconsumergs.com/articulo/https-www-iberdrola-com-innovacion-rpa-que-es>.
- Softwaremind. *How augmented reality is transforming the banking industry*. Disponible en: <https://softwaremind.com/blog/how-augmented-reality-is-transforming-the-banking-industry/>.
- The Banker. Análisis del sector bancario global. Disponible en: <https://www.thebanker.com/content/2e4ff227-545e-52f7-b346-d1fccd994752>
- UGT. Valoración de las medidas adoptadas por el Gobierno en el último Consejo de ministros. Disponible en: <https://www.ugt.es/ugt-valora-las-medidas-adoptadas-por-el-gobierno-en-el-ultimo-consejo-de-ministros>.
- Colegio de Economistas de Madrid. *Concentración Bancaria*. Disponible en: <https://servicioestudios.economistas.es/wp-content/uploads/sites/25/2024/10/SE-Clave-48-Concentracion-Bancaria.pdf>
- CNMC. *Informe Depósitos*. Disponible en: <https://www.cnmc.es/prensa/informe-depositos-20250115>
- Banco Central Europeo. Disponible en: The changing landscape of bank offices in the euro area | ECB Data Portal
- Observatorio de inclusión financiera. Disponible en: <https://observatorioinclusionfinanciera.es/>

Referencias de fuentes de información secundaria

- Instituto Nacional de Estadística. *INEbase*. INE, www.ine.es.
 - Instituto Nacional de Estadística (INE). *Encuesta de Estructura Salarial*. Disponible en: https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736177025&menu=ultiDatos&idp=1254735976596

- Instituto Nacional de Estadística (INE). (2023). *Directorio Central de Empresas (DIRCE)*. Disponible en: <https://www.ine.es/dynt3/inebase/es/index.htm?padre=51&dh=1>
- Instituto Nacional de Estadística (INE). *Encuesta de Población Activa (EPA)*. Gobierno de España. Disponible en: https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/categoria.htm?c=Estadistica_P&cid=1254735976595.
- Tesorería General de la Seguridad Social (2023). *Afiliación de trabajadores*. Disponible en: <https://www.seg-social.es>
- Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE). (2023). *Datos sobre el mercado de trabajo y contratación*. Disponible en: <https://www.sepe.es>
- Informa D&B. (2024). *SABI – Sistema de Análisis de Balances Ibéricos*. Disponible en: <https://sabi.bvdinfo.com>
- Eurostat. Datos de indicadores económicos para empresas. https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/sbs_oww_act__custom_15562943/default/table?lang=en

Este documento contiene exclusivamente información de carácter general. PricewaterhouseCoopers Asesores de Negocio, S.L., no promueve mediante este documento prestar servicios o asesoramiento profesional alguno. Por lo tanto, la información contenida en el mismo no podrá considerarse, ni integrar asesoramiento profesional, ni será utilizada como base para tomar decisiones o adoptar medidas que puedan afectar en cualquier ámbito. Antes de tomar cualquier decisión o adoptar medidas relacionadas con el alcance o la información contenida en el mismo, se deberá contar con un asesoramiento profesional cualificado y personalizado a su situación y ámbito de interés. Ninguna entidad de la red de firmas de PwC acepta ni asume obligación, responsabilidad o deber de diligencia alguna respecto de las consecuencias de la actuación u omisión por su parte o de terceros, con base en la información contenida en este documento, o con respecto a cualquier decisión fundada en la misma.

© 2025 PricewaterhouseCoopers Asesores de Negocio, S.L. Todos los derechos reservados. PwC se refiere a la firma miembro española y, en ocasiones, puede referirse a la red de PwC. Cada firma miembro es una entidad legal separada e independiente. Consulta www.pwc.com/structure para obtener más detalles.