

Estudio de evolución y tendencias del sector de la CPS cajas de ahorro

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 cajas de ahorros: 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 del sector	9
<i>Evolución y concentración del tejido empresarial del sector</i>	9
<i>Penetración territorial de las cajas y entidades financieras de ahorro</i>	11
3.2 Caracterización económica del sector	13
<i>Evolución de la facturación y rentabilidad del sector</i>	13
3.1 Caracterización del empleo del sector	17
<i>Panorámica del mercado de trabajo en el sector</i>	17
<i>Perfil de las personas ocupadas en el sector</i>	19
<i>Calidad y estabilidad del empleo en el sector</i>	24
<i>Relación de las ocupaciones del sector</i>	26
4. Análisis de tendencias y evoluciones del sector	30
4.1 Factores del cambio y tendencias que afectan la competitividad del sector	30
4.1.1 Megatendencias globales y su impacto en el sector	31
4.1.2 Tendencias sectoriales y su impacto en la competitividad del sector	42
4.2 Identificación de las ocupaciones más afectadas por las tendencias detectadas y su impacto sobre ellas	51
4.3 Previsión de evolución del sector en los próximos años con relación a los procesos productivos y el empleo	55
5. Conclusiones: diagnóstico de la situación actual del sector ante los retos y tendencias	57
6. Referencias	62

1. Introducción y objetivos del estudio

1.1 Introducción y objetivos del estudio

El sector de las cajas de ahorro (delimitado en este estudio por la CPS cajas de ahorro)¹ juega un papel importante en la economía, actuando como 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 las últimas décadas, el sector financiero español en su conjunto ha experimentado una transformación significativa impulsada por la digitalización, la globalización y una creciente influencia regulatoria.

En particular, las **cajas de ahorro** han desempeñado un papel relevante en el sistema financiero español, caracterizándose, desde su origen, por su orientación social y fundacional. Tradicionalmente, estas entidades se enfocaban en la captación de depósitos y la concesión de crédito a particulares y pequeñas empresas, con un fuerte arraigo territorial y un impacto significativo en la inclusión financiera, especialmente en áreas geográficas menos *bancarizadas*. No obstante, la crisis financiera de 2008 motivó una profunda reestructuración regulatoria y operativa. Así, diferentes reformas legislativas, entre la que destaca la Ley de Cajas de Ahorro y Fundaciones Bancarias (Ley 26/2013), promovieron la transformación de estas entidades al modelo de negocio de la banca tradicional, impulsando procesos de fusión, transformación en bancos comerciales y reducción de su peso en el sistema financiero español. Así pues, actualmente, las antiguas cajas de ahorro operan mayoritariamente como bancos comerciales convencionales, si bien algunas mantienen estructuras de fundaciones bancarias que continúan desarrollando actividades de obra social y financiación con criterios de proximidad.

En este contexto, el presente informe tiene como **objetivo** principal ofrecer una panorámica integral del sector, 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 de las cajas de ahorro (en adelante, sector CPS cajas de ahorro) se refiere exclusivamente a las entidades que actualmente operan como caja de ahorros y 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. Por lo tanto, se excluyen del parámetro (i) los bancos que se recogen en la CPS banca, y (ii) 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 cajas de ahorro, a partir del Convenio Colectivo aplicable al sector 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 cajas de ahorros: introducción al sector, objeto y funciones principales

En el marco de este estudio, el sector de las cajas de ahorro o sector CPS cajas de ahorro se delimita según el perímetro definido por la Comisión Paritaria Sectorial (CPS), de acuerdo con el vigente Convenio Colectivo (n.º 99000785011981) para cajas y entidades financieras de ahorro. Por lo tanto, se incluyen exclusivamente las entidades financieras que operan en España bajo los siguientes ámbitos funcionales: (i) las cajas de ahorro, (ii) las entidades que hayan absorbido patrimonio de cajas conforme a la Ley 26/2013, y (iii) entidades que hubieran estado adheridas al Fondo de Garantía de Depósitos de Cajas de Ahorros según el Real Decreto-ley 2/2011.

Las entidades que forman parte del sector CPS cajas de ahorro 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. Las entidades financieras no solo facilitan 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 financieras se convierten en actores clave en la economía.

La actividad de las entidades financieras de la CPS cajas de ahorro está regulada 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 las entidades de la CPS cajas de ahorro 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 embargo, es importante señalar que la administración de los

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.

mercados financieros y la intermediación en transacciones con activos financieros no forman parte de este sector.

En este sentido, la actividad de la CPS cajas de ahorros se puede dividir en cuatro segmentos principales según su objeto y funciones:

- **Captación de depósitos y ahorro:** Este segmento se centra en la recepción de depósitos de clientes particulares y empresas. Incluye cuentas de ahorro, cuentas corrientes y depósitos a plazo, con el objetivo de fomentar el ahorro y ofrecer productos financieros accesibles para todos los perfiles de clientes.
- **Concesión de créditos y financiación:** Las entidades de la CPS cajas de ahorros desempeñan un papel fundamental en la financiación de hogares y empresas, mediante la concesión de préstamos personales, hipotecarios, créditos al consumo y financiación para actividades empresariales, promoviendo el desarrollo económico local.
- **Servicios financieros y de inversión:** Este segmento abarca la oferta de productos y servicios como seguros, planes de pensiones, fondos de inversión y asesoramiento financiero. Las entidades financieras de la CPS cajas de ahorros proporcionan a sus clientes soluciones de inversión y planificación financiera a largo plazo, adaptadas a sus necesidades.
- **Servicios de banca digital y canales de atención:** Incluye la provisión de servicios de banca electrónica, como banca en línea y móvil, junto con el mantenimiento de oficinas físicas para la atención al cliente. Las entidades de la CPS cajas de ahorros combinan la atención personalizada en sucursales con la comodidad de las operaciones digitales para facilitar la gestión financiera de sus clientes.

En último lugar, es importante mencionar que, considerando lo establecido en el Convenio Colectivo indicado (artículo 1.a), el análisis estadístico de este informe, siempre que no se mencione explícitamente lo contrario, se circunscribe únicamente a aquellas entidades de depósito que forman parte de la **Confederación Española de Cajas de Ahorro (CECA)**⁴; que incluye todas las entidades financieras incluidas en la Comisión Paritaria Sectorial.

2.2 Relación de actividades económicas del sector

En este contexto, la actividad desarrollada por las entidades incluidas en la CPS cajas de ahorro se enmarca, desde el punto de vista de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE), principalmente en las siguientes categorías: **actividades de gestión de fondos** (CNAE 4 díg. 6630), otras **actividades crediticias** (CNAE 4 díg. 6492) y **otras actividades auxiliares a los servicios financieros, excepto seguros y fondo de pensiones** (CNAE 4 díg. 6619). La Tabla 1 recoge las actividades económicas asociadas a la CPS cajas de ahorros, acompañado por una breve descripción de la actividad y los principales procesos productivos que las caracterizan.

⁴ Para más información, véase: <https://www.ceca.es/a-quien-representamos/>

Tabla 1. Relación de actividades económicas de la CPS cajas de ahorro

Sector (CPS): Cajas de ahorro		
CNAE 4 dígitos	Descripción	Procesos productivos
6419: Otra intermediación monetaria	Esta clase abarca la concesión de créditos, la recepción de depósitos, el ahorro postal, transferencias de dinero y emisión de moneda electrónica	<ul style="list-style-type: none"> - Recepción y registro de depósitos - Procesamiento de transferencias de dinero - Generación y gestión de divisas digitales
6492: Otras actividades crediticias	Abarca las actividades de servicios financieros centradas en la concesión de préstamos por entidades no bancarias, incluyendo créditos al consumo, hipotecas, financiación de comercio internacional y préstamos industriales, así como casas de empeño y prestamistas.	<ul style="list-style-type: none"> - Aprobación y concesión de créditos - Gestión de riesgos y recuperaciones - Formalización de contratos
6619: Otras actividades auxiliares a los servicios financieros, excepto seguros y fondos de pensiones	Incluye actividades auxiliares a los servicios financieros, como la tramitación de operaciones financieras, asesoramiento en inversiones y los servicios de asesores e intermediarios hipotecarios.	<ul style="list-style-type: none"> - Tramitación de operaciones financieras - Asesoramiento de inversiones - Análisis de riesgo
6630: Actividades de gestión de fondos	Incluye la gestión de carteras y fondos de inversión por cuenta de terceros, abarcando la administración de fondos de inversión, instituciones de inversión colectiva y fondos de pensiones para individuos y empresas.	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis y selección de inversiones - Creación y gestión de portafolios - Gestión de fondos de pensiones e inversión colectiva

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

Notas: en azul se señalan las actividades enmarcadas en la categoría Servicios financieros, excepto seguros y fondos de pensiones (CNAE 2 díg. 64), en verde se señalan las actividades auxiliares a los servicios financieros y a los seguros (CNAE 2 díg. 66)

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

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

CNAE 4 dígitos	Sectores (CPS)
6419 otra intermediación monetaria	Cajas de ahorro
	Banca
	Sociedades cooperativas de crédito
6492 otras actividades crediticias	Cajas de ahorros
	Banca
	Establecimientos financieros de crédito
6619 otras actividades auxiliares a los servicios financieros, excepto seguros y fondos de pensiones	Cajas de ahorros
	Banca
	Establecimientos financieros de crédito
	Sociedades cooperativas de crédito
6630 actividades de gestión de fondos	Cajas de ahorros
	Banca
	Establecimientos financieros de crédito
	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 lo referente a la Tabla 2, la delimitación sectorial refleja que en la CPS cajas de ahorros solo hay **actividades económicas compartidas**, sin identificarse ninguna exclusiva o propia.⁵

⁵ 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 CPS cajas de ahorro. Para ello, se examinan diversos aspectos empresariales y económicos del sector, tales como el número de 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 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 del sector

Evolución y concentración del tejido empresarial del sector

La **CPS cajas de ahorro** está compuesto, siguiendo la delimitación del convenio colectivo, a cierre de **2023**, por **9 empresas**. De estas, 2 son entidades que mantienen el carácter y funcionamiento de cajas de ahorro, mientras que las 7 restantes son entidades financieras que han absorbido patrimonio de cajas (conforme a la Ley 26/2013) y/o han estado adheridas al Fondo de Garantía de Depósitos de Cajas de Ahorros (según el Real Decreto-ley 2/2011).

Asimismo, al clasificar estas entidades según su **número de empleados**, se identifican diferencias significativas entre las cajas de ahorro que, tras procesos de **fusión y adquisición**, operan actualmente como entidades de depósito normales y aquellas que aún mantienen su estatus original de caja de ahorros. En este sentido, las cajas de ahorro que continúan activas cuentan con plantillas pequeñas inferiores a 200 empleados, encuadrándose dentro de la categoría de **medianas empresas** (entre 50 y 250 trabajadores). Por el contrario, las antiguas cajas de ahorro que han pasado a ser bancos se consideran **grandes empresas** (más de 250 empleados), de las cuales tres disponen de entre 1.000 y 5.000 trabajadores, mientras que otras tres superan los 5.000 empleados.

Tabla 3. Número de entidades de la CPS cajas de ahorro por nº de personas empleadas (2023)

Tamaño por empleados	Menos de 250	De 1.000 a 5.000	Más de 5.000	TOTAL
Cajas de ahorro actuales	2	-	-	2
Antiguas cajas de ahorro	1	3	3	7
Total CPS cajas de ahorro	3 (33%)	3 (33%)	3 (33%)	9

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Anuario Estadístico de la Confederación Española de Cajas de Ahorro.

Notas: Se tienen en cuenta únicamente las entidades financieras del perímetro de la CPS cajas de ahorro, excluyendo por tanto (i) las entidades bancarias de la CPS banca, y (ii) las cooperativas de crédito. Por falta de entidades, se omite el tramo de 250 a 1.000 empleados.

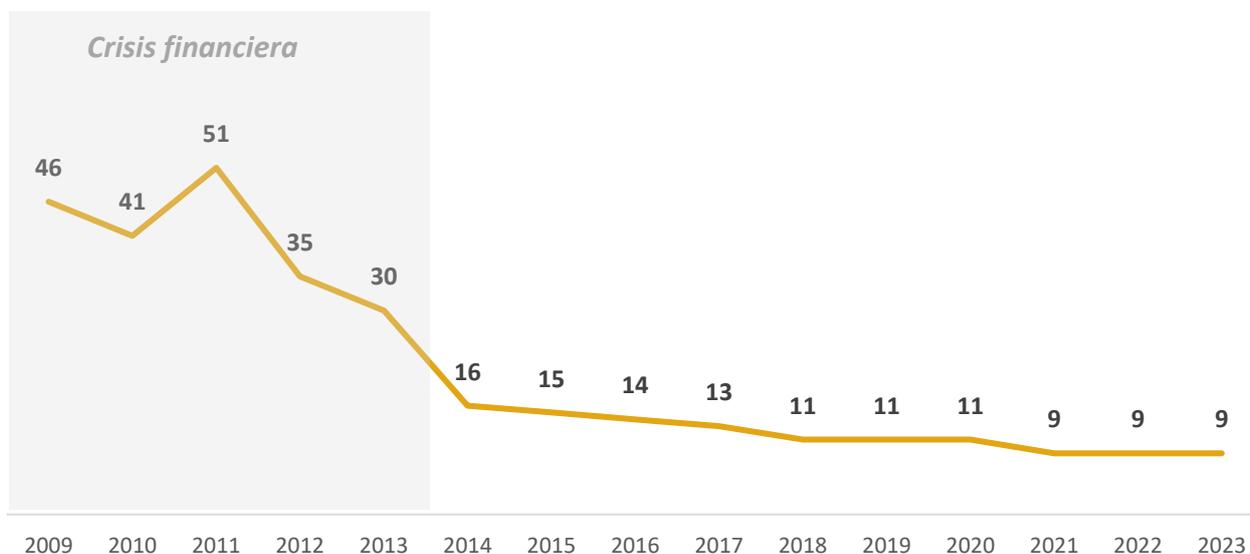
Esta diferenciación en el tamaño y estructura de las entidades es el resultado de un proceso de transformación del sector financiero, en el que muchas cajas de ahorro se integraron en grupos bancarios más grandes. Este proceso de **concentración de las entidades financieras** no solo ha reducido el número de cajas de ahorro, sino que también ha modificado profundamente su estructura y funcionamiento. En particular, la crisis financiera de 2008 actuó como catalizador de una reestructuración del sistema financiero español, **reduciendo el número de cajas de ahorro** desde las 46 del año 2009 hasta las 9 del año 2023.

A título ejemplificativo, a raíz de la crisis financiera mencionada, España emprendió una profunda reestructuración de su sistema financiero, centrándose especialmente en las entidades de las cajas de ahorro. Así, la **Ley 26/2013**⁶, estableció un nuevo marco normativo que redefinió la operativa y estructura de las cajas de ahorro; limitando su ámbito de actuación mayoritario a su comunidad autónoma de origen y restringiendo su volumen de activos, promoviendo que aquellas cajas que superaran ciertos umbrales transfirieran su actividad financiera a bancos comerciales y se transformaran en fundaciones bancarias⁷.

⁶ Fuente: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2013-13723>

⁷ Fuente: CaixaBank Research. (Disponible en: <https://www.caixabankresearch.com/es/economia-y-mercados/mercados-financieros/ley-fundaciones-bancarias-refundacion-cajas>)

Figura 2. Evolución del número de entidades de la CPS cajas de ahorros



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Anuario Estadístico de la Confederación Española de Cajas de Ahorro.
 Notas: Se tienen en cuenta únicamente las entidades financieras del perímetro de la CPS cajas de ahorro, excluyendo por tanto (i) las entidades bancarias de la CPS banca, y (ii) las cooperativas de crédito.

Penetración territorial de las cajas y entidades financieras de ahorro

Tras examinar la evolución del número de entidades del sector y su proceso de concentración en los últimos años se procede a describir su implantación territorial, con un foco específico en la distribución sectorial del número de sucursales (oficinas).

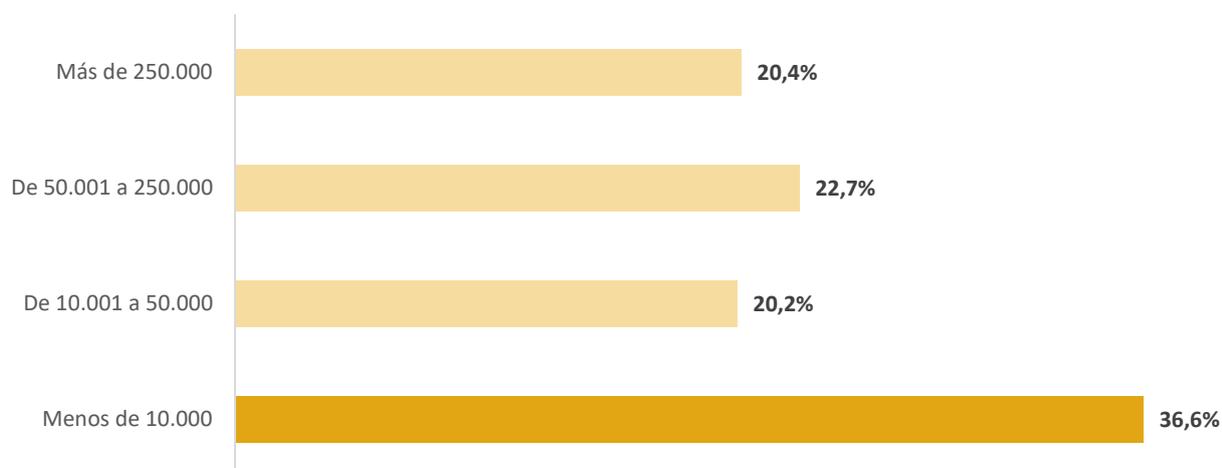
Por un lado, la Figura 3 muestra la distribución porcentual del número de oficinas bancarias del sector por tramo de población en el año 2023. De las **7.391 oficinas** establecidas en territorio nacional, un **36,6% están situadas en geografías con una población menor de 10.000 habitantes**, un 22,7% están localizadas en poblaciones entre 50.001 y 250.000 habitantes; un 20,4% en territorios con más de 250.000 personas, y un 20,2% en territorios entre los 10.001 y 50.000 habitantes.

En comparación, en el año 2008⁸, con un total de 24.985 oficinas del sector a lo largo de toda la geografía nacional, un 27,7% de estas se encontraban en territorios entre los 50.001 y 250.000 habitantes, un 25,5% en poblaciones de más de 250.000 habitantes, un 24,8% en territorios con una población inferior a 10.000 habitantes, y un 22% en poblaciones entre los 10.001 y 50.000 habitantes. En este sentido, si bien el número de oficinas del sector es significativamente inferior en el año 2023 en comparación con el año 2008 (7.391 en 2023 frente a 24.985 en 2008), el porcentaje de sucursales en áreas con una población inferior a los 10.000 habitantes sobre el total de oficinas se ha incrementado del 24,8% en 2008 al 36,6% en 2023. Asimismo, el número de habitantes por oficina se ha incrementado desde 1,8 en 2008 a 6,4 en el año 2023⁹.

⁸ Datos extraídos del anuario estadístico de CECA del año 2008.

⁹ Anuarios estadísticos CECA. 2008 y 2023.

Figura 3. Distribución porcentual de oficinas bancarias de las entidades CPS cajas de ahorro por tramo de población (2023, % sobre el total)

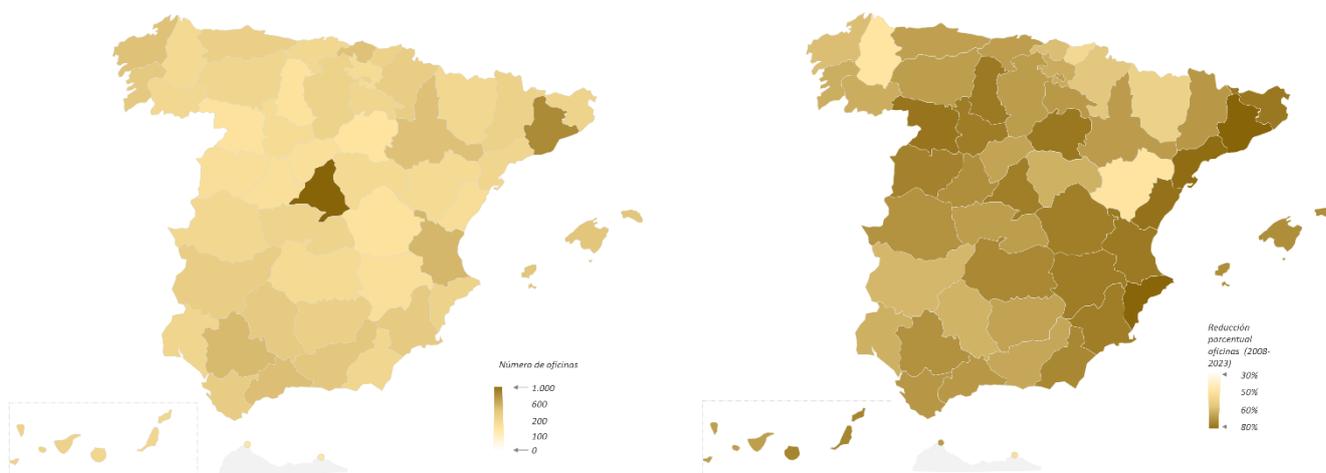


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Anuario Estadístico de la Confederación Española de Cajas de Ahorro.
Notas: Se tienen en cuenta únicamente las entidades financieras del perímetro de la CPS cajas de ahorro, excluyendo por tanto (i) las entidades bancarias de la CPS banca, y (ii) las cooperativas de crédito.

Por otro lado, al respecto de la distribución geográfica de las sucursales del sector, la Figura 4 presenta dos mapas diferenciados. El primer mapa, a la izquierda, muestra el número absoluto de las oficinas CECA por provincia en el año 2023. Las provincias de Madrid, Barcelona y Valencia destacan en tonos más oscuros, indicando un mayor número de sucursales bancarias en esos territorios en comparación con el resto del país. En contraste, provincias del interior de España como Soria, Zamora o Cuenca, tienden a aparecer en tonos más claros, lo que indica un menor número de oficinas bancarias.

El segundo mapa, a la derecha, representa la variación porcentual de sucursales 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 CECA entre 2008 y 2023. Así, aquellas provincias con una reducción porcentual mayor son las provincias de Barcelona, Alicante, Tarragona, Castellón y Zamora. Por el contrario, aquellas que han sufrido una menor reducción están representadas por Lugo, Teruel, Melilla, Guipúzcoa y Huesca.

Figura 4. Mapa de la distribución geográfica de sucursales de las entidades CPS cajas de ahorro



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Anuario Estadístico de la Confederación Española de Cajas de Ahorro.

Notas: Se tienen en cuenta únicamente las entidades financieras del perímetro de la CPS cajas de ahorro, excluyendo por tanto (i) las entidades bancarias de la CPS banca, y (ii) las cooperativas de crédito.

3.2 Caracterización económica del sector

Tras examinar la estructura empresarial y penetración territorial del sector, se procede a realizar una caracterización económica básica, evaluando las principales partidas de los ingresos y los gastos de las entidades financieras en la CPS cajas de ahorro, el margen bruto y productividad laboral del sector.

Evolución de la facturación y rentabilidad del sector

Las entidades financieras de la CPS cajas de ahorro desempeñan un papel fundamental en la economía española, no solo por la oferta de productos y servicios financieros, sino también por su impacto directo en la actividad económica y los beneficios generados. En **2023**, el **resultado del ejercicio antes de impuestos** alcanzó los **7.854 millones de euros**¹⁰, lo que representó un incremento del 74,8 % respecto al año anterior, marcando así el mejor resultado de los últimos 10 años (serie que analizaremos más adelante en la sección).

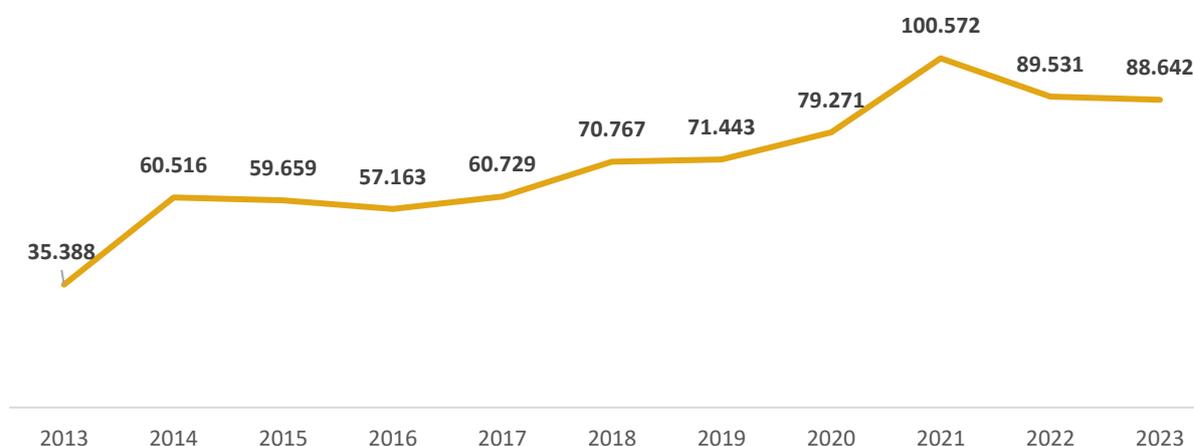
Comenzando la caracterización económica por los activos totales medios de las entidades financieras y cajas de ahorro pertenecientes al CPS analizada, la *Figura 5*¹¹ muestra como el tamaño de estas entidades ha crecido notablemente en la última década. Tras la crisis financiera, en 2013 el sector contaba con unos activos totales medios de 35 mil millones de euros. En el último año con datos disponibles, 2023, los activos de las entidades de la CPS cajas de ahorro ascienden a más de 88 mil millones de euros, resultado de una recuperación paulatina del volumen de negocio de estas entidades financieras. No obstante, el valor máximo de la serie

¹⁰ Datos extraídos del anuario estadístico de CECA del año 2023.

¹¹ Dado el impacto de la crisis financiera y la significativa contracción de los indicadores económicos hasta 2013, los análisis que se presenta a continuación mostrarán el período entre 2013 y 2023, con el objetivo de examinar las variaciones más relevantes y la evolución del sector en los últimos años con mayor precisión.

analizada se encuentra en 2021, año marcado por acontecimientos como la pandemia de la COVID-19.

Figura 5. Evolución de los activos totales medios de las entidades de la CPS cajas de ahorro (M€)

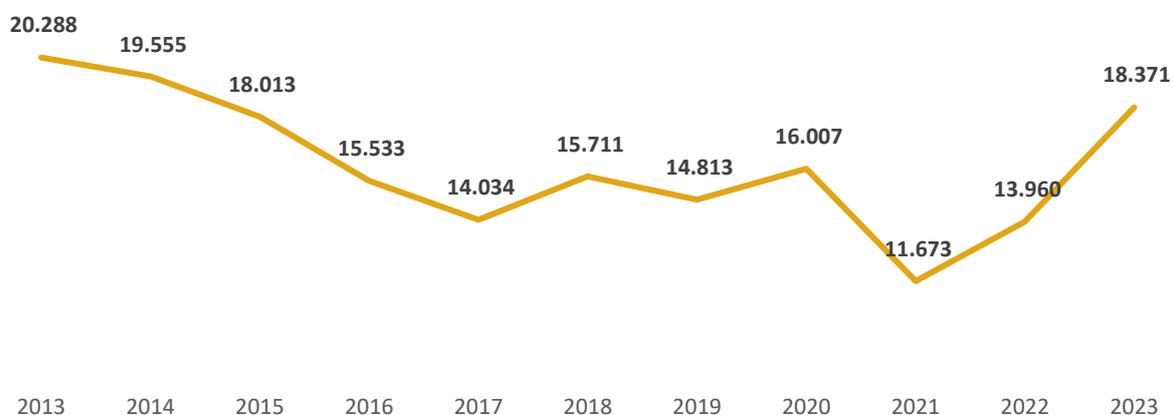


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Anuario Estadístico de la Confederación Española de Cajas de Ahorro.
 Notas: Se tienen en cuenta únicamente las entidades financieras del perímetro de la CPS cajas de ahorro, excluyendo por tanto (i) las entidades bancarias de la CPS banca, y (ii) las cooperativas de crédito.

Pasando a analizar la **evolución del margen bruto** del sector, este indicador clave de la rentabilidad operativa directa nos permite evaluar los ingresos menos los costos directos asociados a la actividad, excluyendo gastos administrativos, financieros o impuestos. La Figura 6 ilustra la evolución del margen bruto desde 2013 hasta 2023, mostrando una disminución acumulada del 9,4% en dicho periodo, alcanzando los **18.371 millones de euros en 2023**.

No obstante, la contracción del margen bruto de la última década no ha sido lineal. A pesar de la tendencia general de reducción del margen bruto a lo largo de los años, al observar el periodo posterior a la crisis de la COVID-19, específicamente entre 2021 y 2023, se aprecia un crecimiento aproximado del 57,4%. Cabe destacar que este periodo de fuerte crecimiento está altamente correlacionado con el inicio de la guerra de Ucrania y los cambios en la política monetaria del banco central europeo.

Figura 6. Evolución del margen bruto de las entidades de la CPS cajas de ahorro (M€)

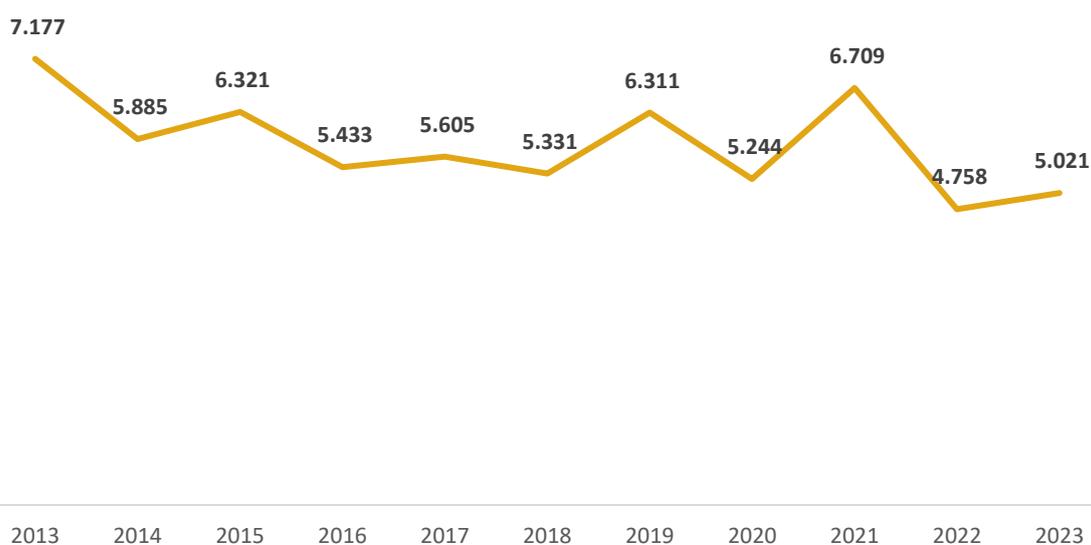


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Anuario Estadístico de la Confederación Española de Cajas de Ahorro.

Notas: Se tienen en cuenta únicamente las entidades financieras del perímetro de la CPS cajas de ahorro, excluyendo por tanto (i) las entidades bancarias de la CPS banca, y (ii) las cooperativas de crédito.

En cuanto a la **estructura de gastos del sector**, la Figura 7 revela que el **gasto en personal** ha experimentado una disminución aproximada del 30% entre 2013 y 2023, alcanzando los **5.021 millones de euros** en este último año. La evolución reciente, entre 2019 y 2023, se destaca por las fuertes variaciones anuales en este indicador. El año 2019 presentó un incremento del 18,4%, alcanzado los 6,3 mil millones de euros. Sin embargo, este se redujo de nuevo a cifras cercanas a los 5,2 mil millones de euros en 2020, como resultado de la crisis sanitaria. En 2021 el gasto en personal se recuperó de nuevo, alcanzando cerca de 6,7 mil millones de euros, superando la cifra de 2019. Finalmente, en 2022 una fuerte contracción del 29,1% redujo el gasto de personal a cifras inferiores a los 5 mil millones de euros y 2023 mostró una relativa estabilidad en este indicador, con un incremento del 5,5%.

Figura 7. Evolución de los gastos de personal de las entidades de la CPS cajas de ahorro (M€)



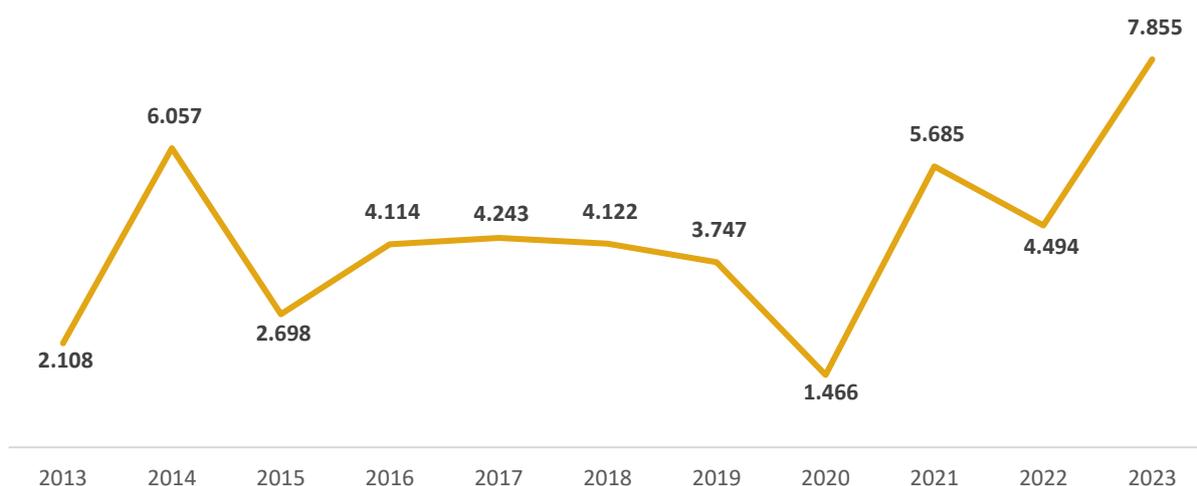
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Anuario Estadístico de la Confederación Española de Cajas de Ahorro.

Notas: Se tienen en cuenta únicamente las entidades financieras del perímetro de la CPS cajas de ahorro, excluyendo por tanto (i) las entidades bancarias de la CPS banca, y (ii) las cooperativas de crédito.

Finalmente, la Figura 8 ilustra la **evolución del resultado del ejercicio antes de impuestos**. En **2023**, el **resultado del ejercicio antes de impuestos** alcanzó los **7.854 millones de euros**, lo que representó un incremento del 74,8 % respecto al año anterior, marcando así el mejor resultado de los últimos 10 años. Este crecimiento estuvo impulsado, principalmente, por dos fuentes de ingresos: los **ingresos por intereses**, que representaron aproximadamente el 80,5 % del total, y los **ingresos por comisiones**, que aportaron alrededor del 18,4 %.

Al analizar la **evolución de la actividad económica del sector**, se detecta que este ha estado influenciado, en parte, por el elevado movimiento de altas y bajas en el sector, derivado de los procesos de fusiones y adquisiciones previamente explicados. Dichos procesos han tenido un impacto significativo en la variabilidad de los resultados anuales. Pese a las fluctuaciones, la senda general es de crecimiento, destacando en particular el periodo más reciente. Entre el 2020, mínimo de la serie debido a la crisis provocada por la COVID-19, y 2023 el resultado del ejercicio antes de impuestos se ha multiplicado en más de 4 veces. Este alto crecimiento reciente se asocia con el dinamismo reciente del sector financiero debido a la cambiante política monetaria del BCE.

Figura 8. Evolución del resultado del ejercicio antes de impuestos de las entidades de la CPS cajas de ahorro (M€)



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Anuario Estadístico de la Confederación Española de Cajas de Ahorro.

Notas: Se tienen en cuenta únicamente las entidades financieras del perímetro de la CPS cajas de ahorro, excluyendo por tanto (i) las entidades bancarias de la CPS banca, y (ii) las cooperativas de crédito.

De cara a los próximos años, la evolución del sector financiero en España estará condicionada por diversos factores macroeconómicos y regulatorios.¹² 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 cuanto a los activos totales medios, su tendencia al alza podría consolidarse si las entidades bancarias logran mantener un entorno favorable para la captación de depósitos y la concesión de préstamos. En definitiva, aunque el sector bancario ha mostrado una notable recuperación en los últimos ejercicios, su

¹² 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/>)

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.

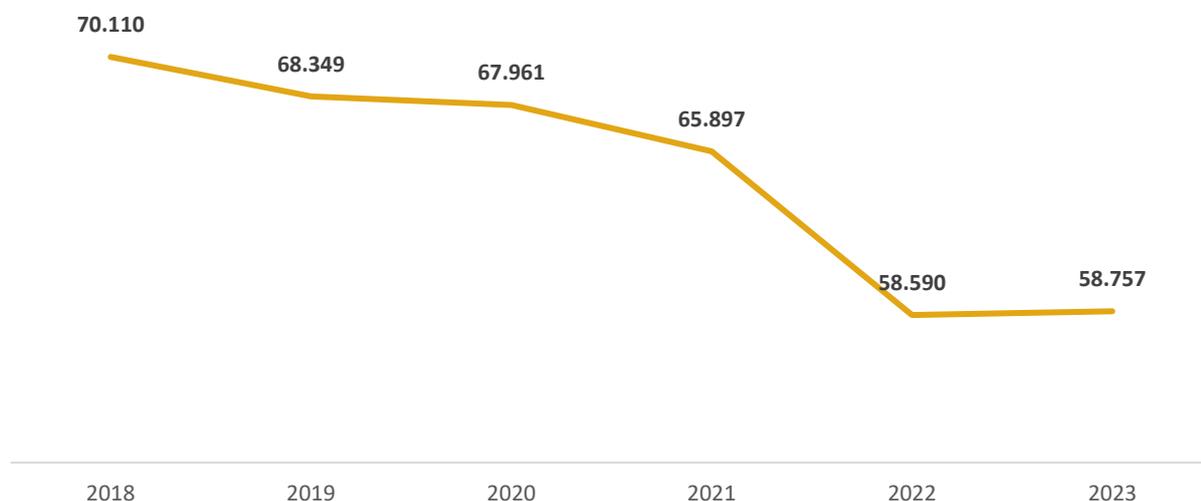
3.1 Caracterización del empleo del sector

En este apartado, se ofrece un análisis sobre la situación del empleo en el sector CPS cajas de ahorro, 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 cajas de ahorro. 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 **2023**¹³, la CPS cajas de ahorro contó con **58.757 empleados**¹⁴, lo que representa una disminución de 11.353 personas respecto a 2018, cuando este sector sumaba 70.110 ocupados. Como se puede observar en la Figura 9, esta disminución ha sido sostenida a lo largo de los años estudiados, aunque con alguna excepción. La tasa de variación media anual de la serie estudiada resulta del -3,3% (del -16,2% tomando la variación acumulada entre el 2016 y 2023). Sin embargo, entre 2021 y 2022 resulta atípico dado que el número de trabajadores del sector experimentó una fuerte caída, del 11,1%, que se compensó con una estabilización del empleo en 2023 (+0,3%).

Figura 9. Evolución del total de personas empleadas en las entidades de la CPS cajas de ahorro



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Anuarios Estadísticos de la Confederación Española de Cajas de Ahorro.

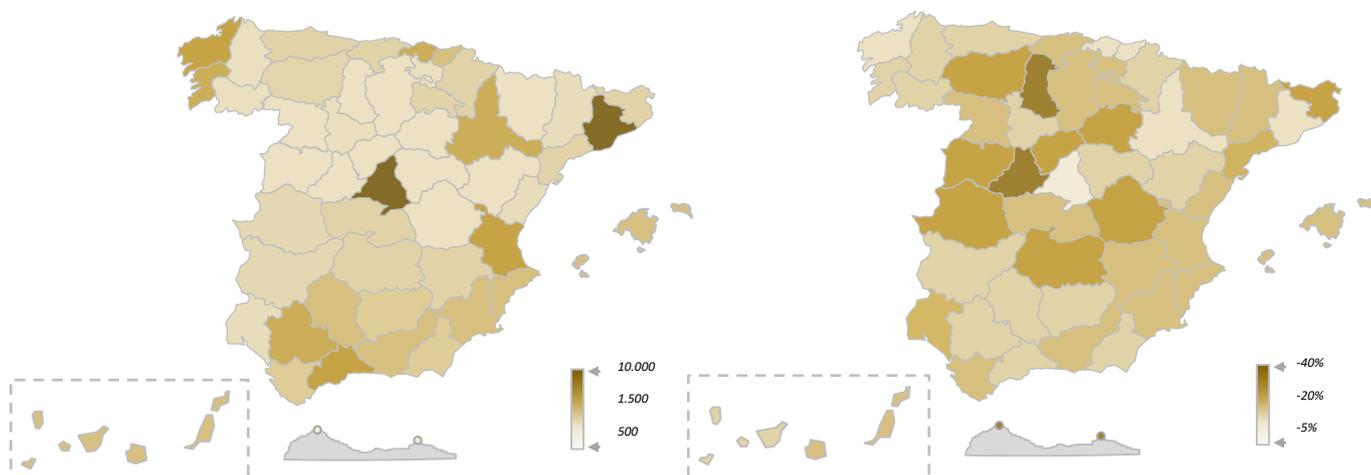
Notas: Se tienen en cuenta únicamente las entidades financieras del perímetro de la CPS cajas de ahorro, excluyendo por tanto (i) las entidades bancarias de la CPS banca, y (ii) las cooperativas de crédito.

¹³ Se utilizan los datos del último año disponible en el momento de redacción del informe.

¹⁴ Para realizar este cálculo se ha tenido en cuenta únicamente el CNAE 6419, al que pertenecen todas las entidades del sector según la base de datos SABI utilizada y las entidades de crédito que forman parte de CECA.

Al analizar la distribución de los afiliados por provincia en el sector, la Figura 10 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**.

Figura 10. Mapas de la distribución geográfica de personas trabajadoras en CPS cajas de ahorro



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Anuarios Estadísticos de la Confederación Española de Cajas de Ahorro.

Notas: Se tienen en cuenta únicamente las entidades financieras del perímetro de la CPS cajas de ahorro, excluyendo por tanto (i) las entidades bancarias de la CPS banca, y (ii) las cooperativas de crédito.

En este contexto, se puede observar una **distribución geográfica** de los afiliados que **no es uniforme**, con una mayor concentración en las zonas que funcionan como núcleos de actividad financiera o en áreas de alta densidad poblacional. Las ciudades con **mayor número de empleados** en la CPS cajas de ahorro son, en primer lugar, **Barcelona, con 9.734 trabajadores**, seguida muy de cerca por **Madrid, con 9.348**. El mapa también muestra que otras provincias, como **Valencia, Málaga, Coruña, Sevilla, Bizkaia y Zaragoza**, presentan cifras destacadas, con más de 2.000 empleados en cada una. En general, las provincias con mayor número de trabajadores son aquellas que presentan tanto un mayor tamaño y relevancia histórica las cajas de ahorro en la región.

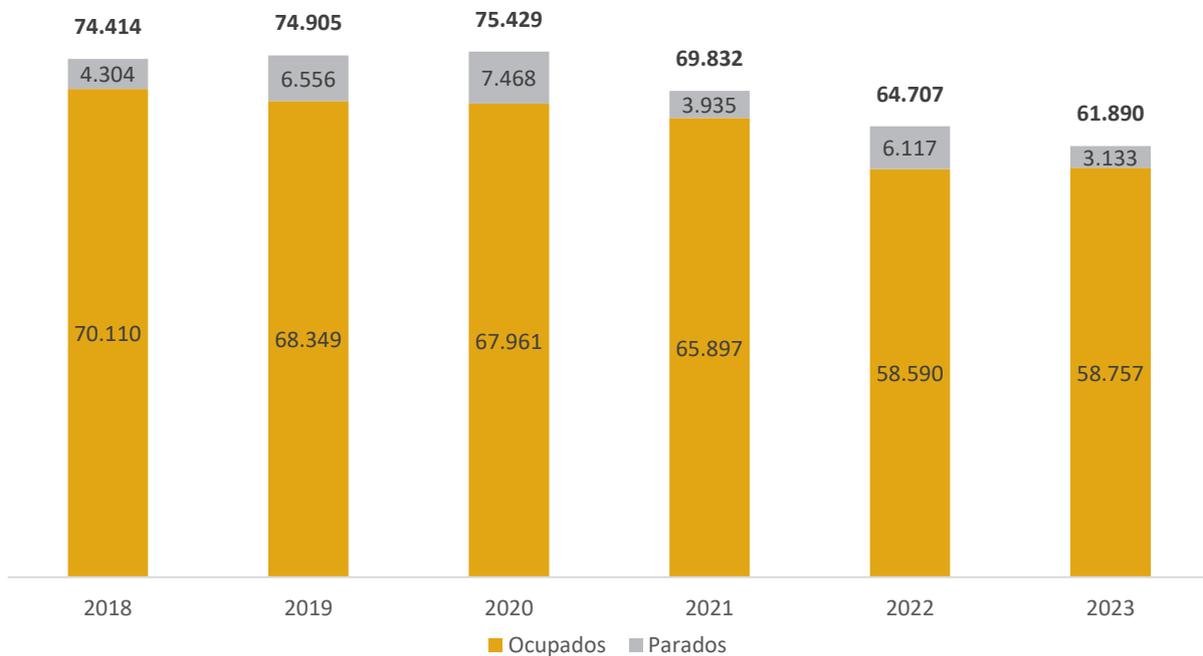
Al analizar el mapa de la derecha, que muestra la **variación en el número de trabajadores entre 2018 y 2023**, se observa que todas las provincias han presenciado una disminución en el número de ocupados en el sector. En general, Castilla La-Mancha y Castilla y León han experimentado el mayor decrecimiento, evidenciado por la evolución de provincias como Ciudad Real, Cuenca, León, Palencia y Salamanca, con variaciones de entre el 20% y el 30%. Las provincias con mayor número de afiliados en términos absolutos han mostrado variaciones mucho menores Madrid, por ejemplo, con tan sólo un 4%.

En relación con la **población activa** en el sector CPS cajas de ahorro —que incluye tanto a las personas ocupadas como a las desempleadas—, los resultados se recogen en la Figura 11. En conjunto, el número total de personas activas vinculadas al ámbito sectorial se situó en algo más de 61.800 en 2023, lo que supone una reducción del 4,3 % respecto al año anterior. Esta disminución está asociada, principalmente, a la caída del desempleo, que alcanzó en 2023 su nivel más bajo dentro de la serie histórica analizada (alrededor de 3.100 personas paradas).

En consecuencia, la tasa de paro del sector se situó en torno al 5,1% en 2023, lo que representa una disminución de 4,4 puntos porcentuales respecto al año anterior. Esta cifra 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 cajas de ahorro.

En cuanto a la **evolución del número de personas activas** en el sector entre 2016 y 2023 (Figura 11), se distinguen dos tendencias. La primera, entre 2018 y 2020, se da un leve aumento en la población activa debido al incremento en personas desempleadas superior a la caída en ocupados. La segunda, entre 2020 y 2023, se da un **descenso sostenido durante todo el periodo**, con una reducción promedio del -6,4% anual. La dinámica bajista de los últimos cuatro años de la serie se caracteriza principalmente por la fuerte reducción en el desempleo, a excepción del año 2022 donde la fuerte caída en empleo impulsó temporalmente la tasa de desempleo.

Figura 11. Evolución del total de personas activas en el sector de cajas de ahorro



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Anuarios Estadísticos de la Confederación Española de Cajas de Ahorro e INE.
 Notas: Se tienen en cuenta únicamente las entidades financieras del perímetro de la CPS cajas de ahorro, excluyendo por tanto (i) las entidades bancarias de la CPS banca, y (ii) las cooperativas de crédito.

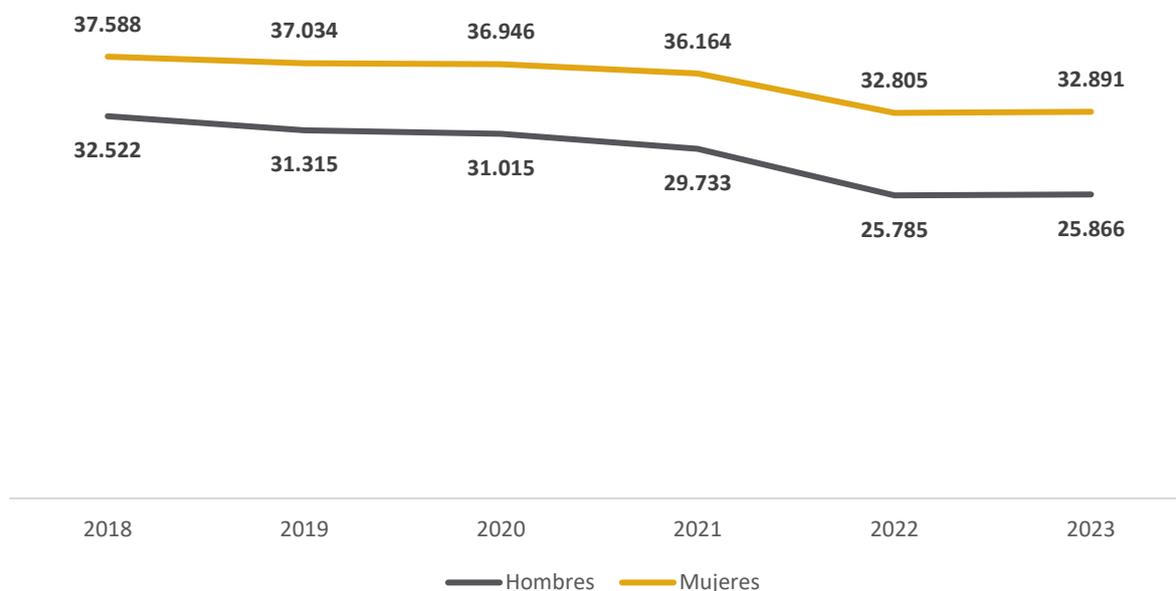
Perfil de las personas ocupadas en el sector

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.

En cuanto a la **distribución de los ocupados por género**, como se observa en la Figura 12, en 2023, los **hombres** ocupados en la CPS cajas de ahorro sumaron 25.866 empleados, lo que representa el **44%** del total de ocupados en el sector. Por su parte, las **mujeres constituyeron el 56%** de los ocupados. Al analizar la evolución temporal, se observa que la predominancia de perfiles femeninos en el sector ha incrementado con el tiempo, pasando de una diferencia de 7,2 p.p. en

2018 (53,6% mujeres y 46,4% hombres) a la más recientemente registrada de 12,0% (56% mujeres y 44% hombres).

Figura 12. Evolución del empleo en el sector por género



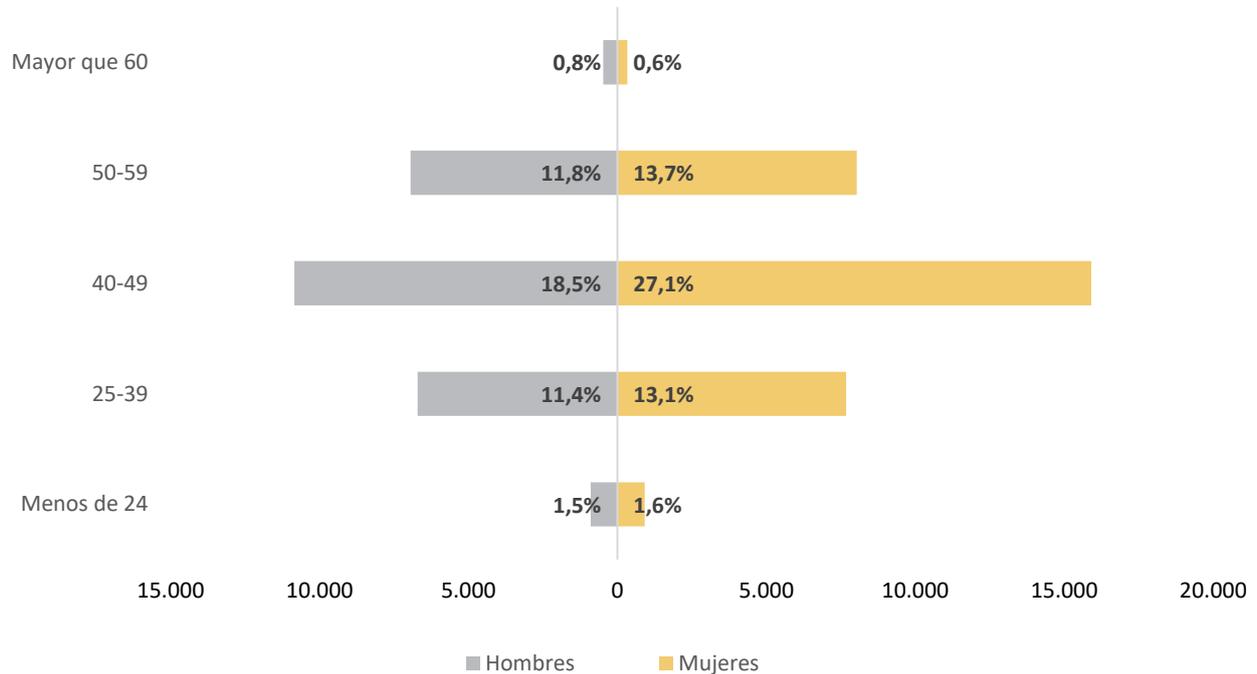
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Anuarios Estadísticos de la Confederación Española de Cajas de Ahorro.
 Notas: Se tienen en cuenta únicamente las entidades financieras del perímetro de la CPS cajas de ahorro, excluyendo por tanto (i) las entidades bancarias de la CPS banca, y (ii) las cooperativas de crédito.

Al analizar la distribución de los **ocupados del sector según grupo de edad** (Figura 13), se observa que, a cierre de 2023, la mayoría de los ocupados (**45,6%**) se encuentra en el rango de edad de **40 a 49 años**. De este 45,6%, el 18,5% se corresponde con hombres ocupados, mientras que el 27,1% restante lo conforman mujeres. Este grupo también es el que muestra la mayor disparidad de trabajadores entre hombres y mujeres, con cerca de 5.000 mujeres más y 8,6 p.p. de diferencia.

Al grupo central de entre 40 a 49 años, les siguen los **trabajadores de entre 50 y 59 años, y entre 25 y 39 años** que representan alrededor del 25% de los ocupados cada grupo. En estos la diferencia por género es muy inferior, aunque las mujeres se mantienen ligeramente por encima en ambos casos. La brecha se limita en este caso a menos de 2 p.p. y alrededor de 1.000 mujeres más tanto en el grupo de **entre 50 y 59 años, como entre 25 y 39 años**.

En cuanto a los extremos de la pirámide, la cifra de empleados se reduce notablemente y también se reducen las diferencias por género. Comenzando con los menores de 24 años, estos representan el 3,1% del total, con una estructura bastante paritaria por género, siendo 1,5% hombres y 1,6% mujeres. Por otro lado, los mayores de 60 años representan el 1,4% del total, y es el único caso donde hay una mayor presencia masculina, siendo 0,8% hombres y 0,6% mujeres.

Figura 13. Número de personas ocupadas por género y edad¹⁵



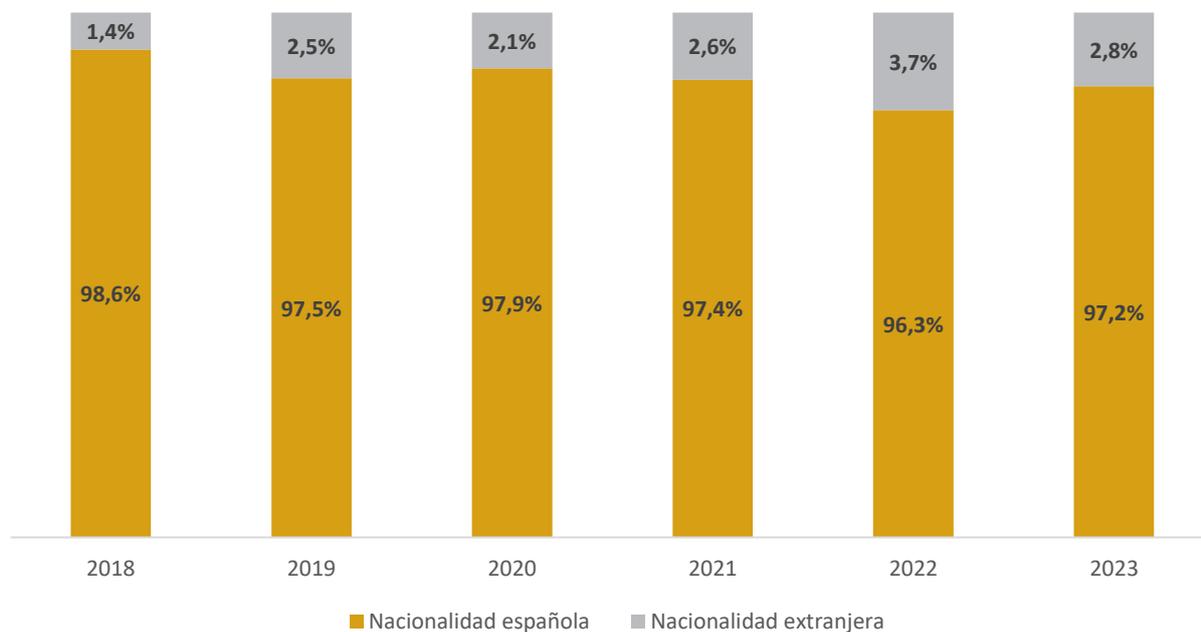
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Anuarios Estadísticos de la Confederación Española de Cajas de Ahorro e INE.

Notas: Se tienen en cuenta únicamente las entidades financieras del perímetro de la CPS cajas de ahorro, excluyendo por tanto (i) las entidades bancarias de la CPS banca, y (ii) las cooperativas de crédito.

En cuanto a la **nacionalidad** de los trabajadores del sector, la Figura 14 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 1,4% en 2018 a un 2,8% en 2023, lo que equivale a aproximadamente 1.600 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.

¹⁵ 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 14. Porcentaje de personas ocupadas por nacionalidad



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del INE.

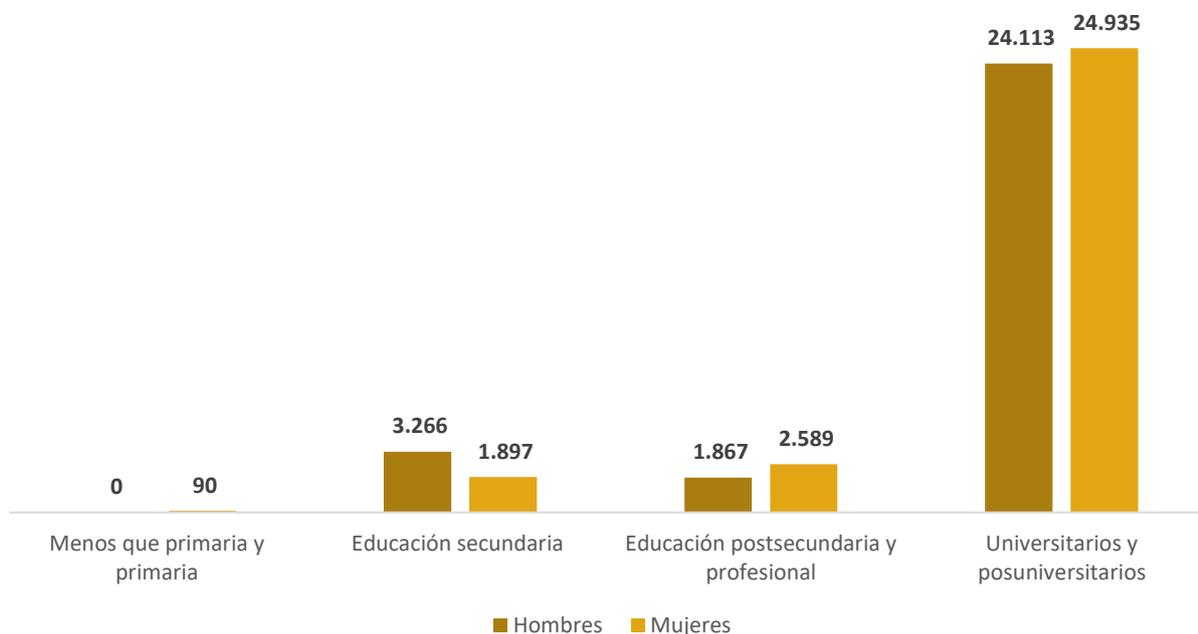
Notas: Se tienen en cuenta únicamente las entidades financieras del perímetro de la CPS cajas de ahorro, excluyendo por tanto (i) las entidades bancarias de la CPS banca, y (ii) las cooperativas de crédito.

Una característica fundamental para entender el empleo la CPS cajas de ahorro es la **distribución de los trabajadores según su nivel formativo**. La Figura 15 presenta un análisis detallado que desglosa el número de empleados por género y nivel educativo, proporcionando una visión precisa de esta segmentación.

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. En contraste, se observa que las mujeres predominan ligeramente entre los ocupados con educación profesional y universitaria y posuniversitaria, alcanzando el 58% y el 51%, respectivamente. En el grupo de ocupados con un nivel de formación menor o igual a la educación primaria, las mujeres representan el 100%.

Figura 15. Número de personas ocupadas por nivel de formación y género (2023)

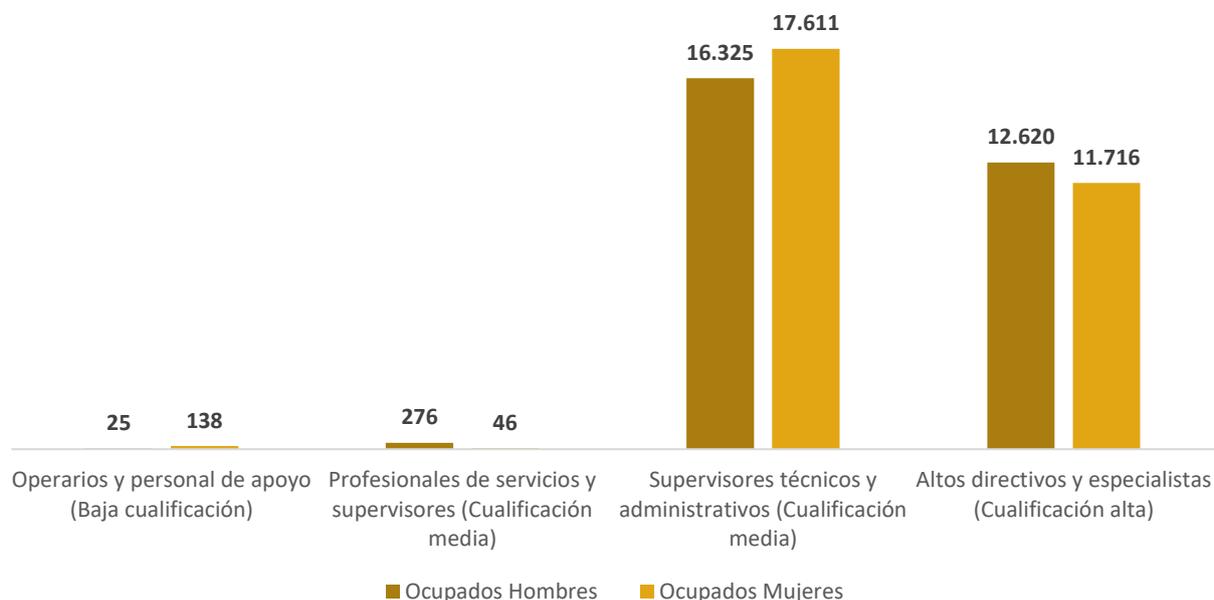


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Anuarios Estadísticos de la Confederación Española de Cajas de Ahorro e INE.
 Notas: Se tienen en cuenta únicamente las entidades financieras del perímetro de la CPS cajas de ahorro, excluyendo por tanto (i) las entidades bancarias de la CPS banca, y (ii) las cooperativas de crédito.

Por otro lado, la Figura 16 muestra la distribución de los trabajadores en las entidades financieras de la CPS cajas de ahorro por **grupo ocupacional y género**. De acuerdo con los datos, el 57,8% de los trabajadores se agrupan dentro de los **supervisores técnicos y administrativos**. Dentro de este grupo, las mujeres constituyen el 51,9% del total, frente al 48,1% 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 51,9%. Por otro lado, cabe destacar que, aunque el empleo en la CPS Cajas de Ahorro 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.

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 el 85,6% 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 un 84% de empleo femenino.

Figura 16. Número de personas ocupadas por grupo ocupacional y género



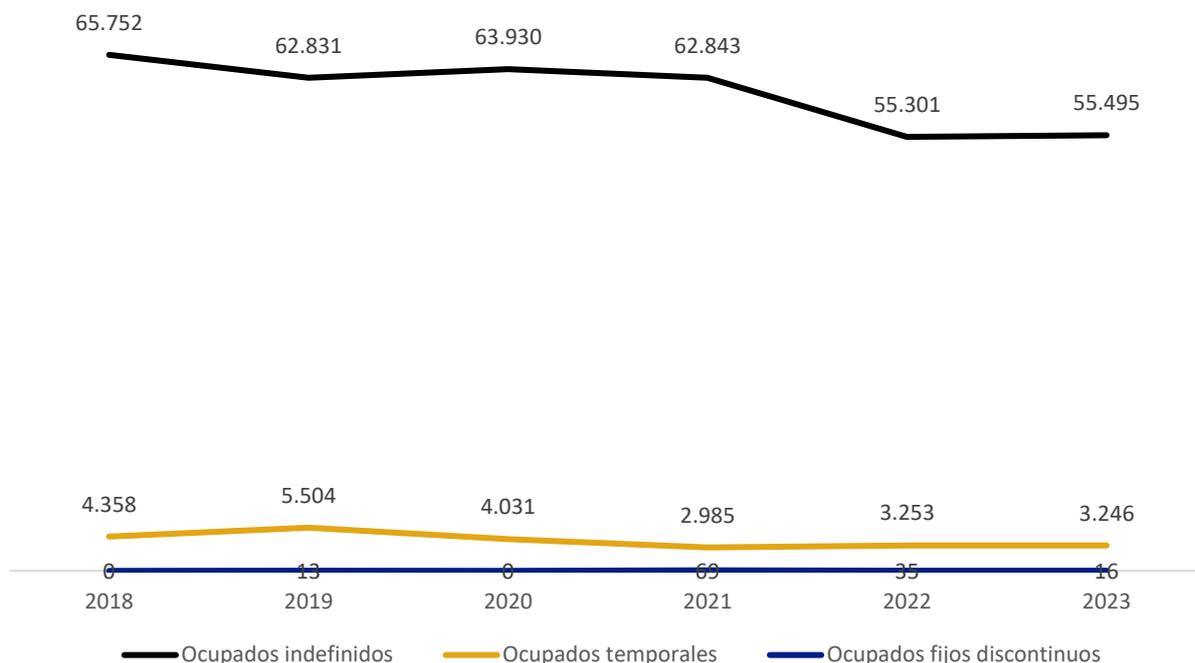
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Anuarios Estadísticos de la Confederación Española de Cajas de Ahorro e INE.
 Notas: Se tienen en cuenta únicamente las entidades financieras del perímetro de la CPS cajas de ahorro, excluyendo por tanto (i) las entidades bancarias de la CPS banca, y (ii) las cooperativas de crédito.

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 **distribución de los trabajadores según el tipo de contrato**. En este sentido, la modalidad de **contratación predominante es la indefinida**, que en 2023 representó aproximadamente el 94,4% del total, lo que equivale a unos 55.495 trabajadores. En contraste, los contratos temporales alcanzaron un 5,5%, con 3.246 personas, mientras que los contratos fijos discontinuos representaron únicamente el 0,03%, es decir, alrededor de 16 contratos.

Al examinar la evolución entre 2018 y 2023 (Figura 17), se observa una ligera disminución en los contratos indefinidos, que se redujeron como resultado de la pérdida de empleo del sector de este mismo periodo (analizado más arriba e ilustrado en la Figura 9). No obstante, la prevalencia de contratos indefinidos se ha mantenido relativamente constante, rondando el 94% en todo el periodo, debido a la disminución simétrica en contratos temporales. Respecto al contrato fijo discontinuo, este no resulta representativo en el sector y tampoco lo es así su evolución.

Figura 17. Evolución del número de personas ocupadas por tipo de contrato



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Anuarios Estadísticos de la Confederación Española de Cajas de Ahorro e INE.
 Notas: Se tienen en cuenta únicamente las entidades financieras del perímetro de la CPS cajas de ahorro, excluyendo por tanto (i) las entidades bancarias de la CPS banca, y (ii) las cooperativas de crédito.

En cuanto al tipo de jornada (Tabla 4), en las entidades de la CPS cajas de ahorros 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.

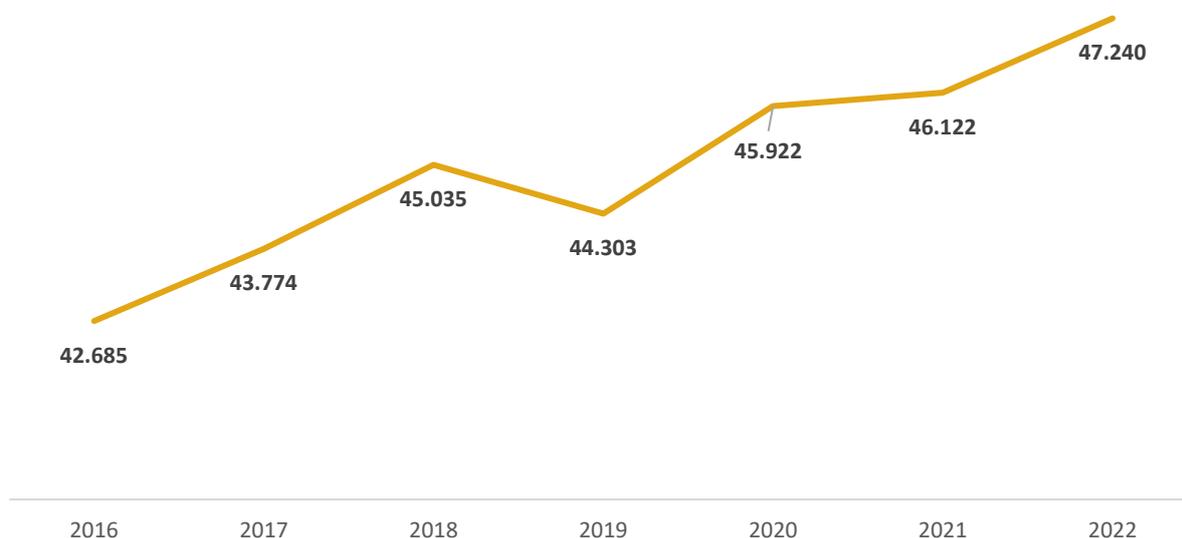
Tabla 4. Tipo de jornada por género

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

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del INE.
 Notas: Se tienen en cuenta únicamente las entidades financieras del perímetro de la CPS cajas de ahorro, excluyendo por tanto (i) las entidades bancarias de la CPS banca, y (ii) 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 18, 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 18. Evolución del salario bruto medio anual por trabajador en el sector de las actividades financieras y de seguros



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Encuesta de Estructura Salarial y SABI

Relación de las ocupaciones del sector

Uno de los objetivos centrales del estudio es analizar la evolución y tendencias que impactarán en las ocupaciones la CPS cajas de ahorros. 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 recogen todas las ocupaciones vinculadas a la CPS cajas de ahorros, clasificadas según la Clasificación Nacional de Ocupaciones (CNO) a 4 dígitos. Las entidades de la CPS cajas de ahorros abarcan una amplia diversidad de perfiles profesionales, desde ocupaciones de alta cualificación (indicadas por el primer dígito 1 y 2), hasta aquellas de cualificación media (primer dígito 3, 4, 5 y 6) y baja (primer dígito 7, 8 y 9). Esta clasificación refleja la complejidad del sector, que requiere una combinación equilibrada de habilidades y competencias para su funcionamiento adecuado.

La práctica totalidad de las ocupaciones vinculadas a la CPS cajas de ahorros son de carácter transversal, identificándose algunas sectoriales o más afines, como directores de sucursales, asesores financieros y en inversiones, o profesionales de apoyo e intermediarios de cambio, bolsa y finanzas.

Tabla 5. Relación de ocupaciones la CPS cajas de ahorros

Sector (CPS): cajas de ahorros		
CNO 4 dígitos	Ocupación	Sectorial o transversal
1120	Directores generales y presidentes ejecutivos	Transversal
1211	Directores financieros	Transversal
1212	Directores de recursos humanos	Transversal
1219	Directores de políticas y planificación y de otros departamentos administrativos no clasificados bajo otros epígrafes	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
2484	Diseñadores gráficos y multimedia	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
2711	Analistas de sistemas	Transversal
2712	Analistas y diseñadores de software	Transversal
2810	Economistas	Transversal
3401	Profesionales de apoyo e intermediarios de cambio, bolsa y finanzas	Sectorial
3402	Comerciales de préstamos y créditos	Sectorial
3534	Agentes y administradores de la propiedad inmobiliaria	Transversal
3535	Portavoces y agentes de relaciones públicas	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
4122	Empleados de oficina de servicios de apoyo a la producción	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
4424	Teleoperadores	Transversal
4441	Cajeros de bancos y afines	Sectorial
4444	Empleados de casas de empeño y de préstamos	Transversal
4445	Cobradores de facturas, deudas y empleados afines	Transversal
4500	Empleados administrativos con tareas de atención al público no clasificados bajo otros epígrafes	Transversal

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

La Figura 19 presenta un desglose detallado de las ocupaciones con mayor peso en las entidades de la CPS cajas de ahorros. El análisis destaca que los **especialistas en finanzas** y los **empleados**

contables y financieros, junto con otros empleados administrativos sin tareas de atención al público y los profesionales de apoyo en finanzas y matemáticas concentran casi el 60% de los ocupados del sector.

Los **especialistas en finanzas** desempeñan un papel esencial en la planificación y análisis, y sus funciones incluyen la gestión de inversiones, evaluación de riesgos financieros y asesoramiento a clientes en decisiones relacionadas con el ahorro, préstamos y productos financieros. **Por su parte, los empleados contables y financieros** se encargan de la gestión y registro de transacciones financieras, así como de la preparación de informes contables. **Los empleados administrativos sin tareas de atención al público** realizan tareas administrativas internas que apoyan la operativa de las entidades financieras y cajas de ahorros, como la gestión de documentos; **y los profesionales de apoyo en finanzas y matemáticas** asisten en el análisis de datos financieros, elaboración de proyecciones y estudios cuantitativos, brindando soporte técnico 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, quienes concentran el 1,32% del empleo total o los economistas (4,06% del empleo total del sector).

Figura 19. Principales ocupaciones de la CPS cajas de ahorro según peso en ocupados y transversalidad al sector



Fuente: Análisis PwC basado en Fundae e INE.

Notas: Se muestran las 25 ocupaciones con mayor número de ocupados en la CPS cajas de ahorros 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 cajas de ahorro están 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.

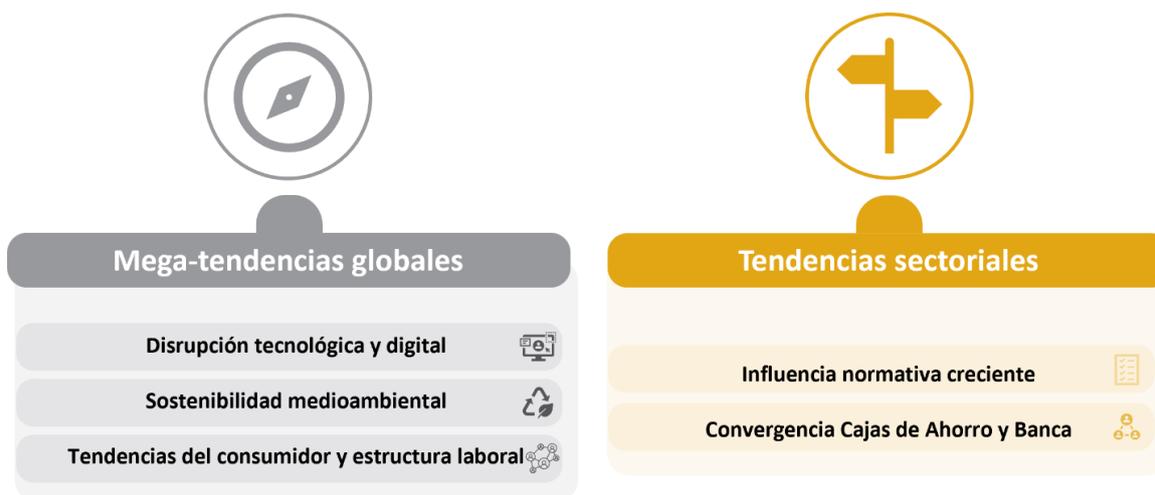
En este sentido, la Figura 20 presenta dos tipos de tendencias que impactan de manera significativa en el ámbito la CPS cajas de ahorro: **megatendencias globales** y **tendencias sectoriales**.

Las megatendencias globales¹⁶ 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 financiero en su conjunto. 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.

¹⁶ Fuente: Documento PwC Megatrends. (Disponible en <https://www.pwc.com/gx/en/issues/megatrends.html>)

Paralelamente, en el ámbito sectorial, las principales tendencias identificadas están relacionadas con la convergencia de las cajas de ahorro al modelo de negocio bancario tradicional, y la necesidad de responder a aspectos normativos cada vez más complejos y con mayor influencia, 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 20. 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

Las entidades financieras de la CPS cajas de ahorro están 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 su conjunto.

En lo que respecta a la disrupción tecnológica en el **back office** de las entidades de crédito, 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 bancaria¹⁷. 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 humana¹⁸. Concretamente, en el sector CPS cajas de ahorro, la RPA permite la interacción con sistemas

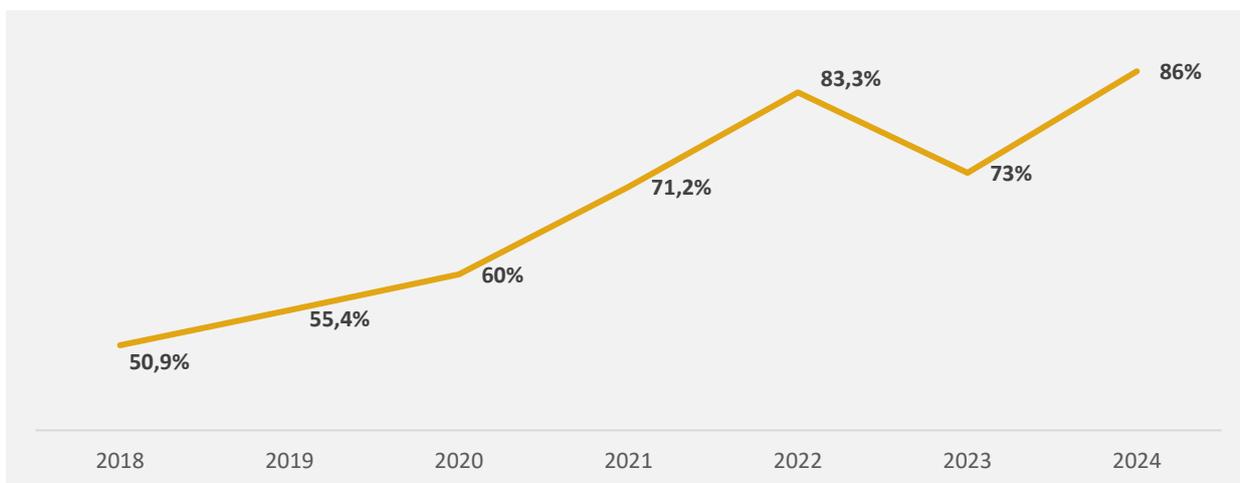
¹⁷ Fuentes: Nasscom. (Disponible en: <https://community.nasscom.in/communities/rpa/understanding-rpa-and-its-benefits-banking-industry>); Santander. (Disponible en: <https://santanderconsumergs.com/articulo/https-www-iberdrola-com-innovacion-rpa-que-es>)

¹⁸ Fuente: Automation Anywhere. (Disponible en: <https://www.automationanywhere.com/la/rpa/robotic-process-automation>)

digitales, como 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 normativo¹⁹.

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 bancarias²⁰. 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 21).

Figura 21. Grado de adopción de la IA – Sector Bancario Europeo



Fuente: Análisis PwC basado fuentes documentales y datos de la Autoridad Bancaria Europea²¹

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 ejecución²². 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 influyente²³. Estas aplicaciones han optimizado la eficiencia operativa, reforzado la seguridad y mejorado la capacidad de adaptación de las instituciones bancarias a los desafíos del entorno financiero actual.

¹⁹ Fuente: PwC. (Disponible en: <https://www.pwc.com/us/en/industries/financial-services/library/making-sense-of-automation.html>)

²⁰ Fuente: AEB. (Disponible en: <https://s1.aebanca.es/wp-content/uploads/2019/07/la-inteligencia-artificial-en-el-sector-bancario.pdf>)

²¹ 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>)

²² 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/>).

²³ 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>)

Asimismo, los procesos internos de las cajas de ahorro y entidades bancarias también se están viendo beneficiados por la incorporación de **analítica avanzada** y **análisis masivo de datos (Big Data)**²⁴. En este sentido, estas entidades 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 incipiente²⁵. Por otro lado, la migración a la nube tiene un grado alto de adopción en el sector²⁶. 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 escalable²⁷.

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 las entidades financieras 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 autónoma²⁸. En este contexto, las entidades bancarias han adoptado **modelos omnicanal**²⁹ 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 **ciberseguridad** se ha vuelto una prioridad en el sector, ya que las entidades bancarias son depositarias de los fondos de la clientela y sus datos³⁰. Así, estas instituciones

²⁴ 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/>)

²⁵ Fuente: Funcas. (Disponible en: <https://www.funcas.es/wp-content/uploads/2021/11/Informe-Sector-Bancario-COMPLETO.pdf>)

²⁶ Fuente: Funcas. (Disponible en: <https://www.funcas.es/wp-content/uploads/2021/11/Informe-Sector-Bancario-COMPLETO.pdf>)

²⁷ Fuente: PwC. (Disponible en: <https://www.pwc.com/us/en/industries/financial-services/library/cloud-banking-trends.html?>)

²⁸ Fuente: Funcas. (Disponible en: <https://www.funcas.es/wp-content/uploads/2021/11/Informe-Sector-Bancario-COMPLETO.pdf>)

²⁹ Fuente: Magenest. (Disponible en: https://magenest.com/en/omnichannel-banking-solutions/?srsltid=AfmB0orOD8JNxJMI5QKONcO5ZhT12e0S9Uvuir3ziKnn8KNpuj_iGt8L)

³⁰ Fuente: AEB. (Disponible en: <https://s1.aebanca.es/wp-content/uploads/2024/04/informe.pdf>)

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 penetración³¹.

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 financieras³².

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**³³, 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 dactilares³⁴.

Así pues, las innovaciones tecnológicas en el sector bancario 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 el sector bancario, 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 y cajas de ahorro para integrar estas tecnologías de manera estratégica y sostenible será clave para su competitividad y éxito en el mercado financiero global.

³¹ Fuente: AEB. (Disponible en: <https://s1.aebanca.es/wp-content/uploads/2024/04/informe.pdf>)

³² Fuente: Softwaremind. (Disponible en: <https://softwaremind.com/blog/how-augmented-reality-is-transforming-the-banking-industry/>)

³³ Fuente: Master Card. (Disponible en: <https://mastercardcontentexchange.com/news/latin-america/es/perspectivas/>)

³⁴ 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/>))

Sostenibilidad medioambiental

El tejido empresarial del sector 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 (UNEP FI), cuyo objetivo comprende la promoción de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)³⁵ en las distintas áreas del negocio bancario. 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 responsables³⁶. 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 productiva³⁷. 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 climático³⁸.

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 sostenible³⁹. Asimismo, la financiación de proyectos de economía circular es otra área emergente. Este enfoque promueve la reutilización, el reciclaje y la reducción de residuos, fomentando un uso más eficiente de los recursos⁴⁰.

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

³⁵ Fuente: AEB. (Disponible en: <https://www.aebanca.es/sostenibilidad/>)

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

³⁷ 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/>)

³⁸ Por ejemplo, véase: <https://elpais.com/sociedad/2024-11-11/cumplir-un-ambicioso-objetivo-verde-antes-de-lo-previsto.html>

³⁹ Por ejemplo, véase: <https://cincodias.elpais.com/companias/2024-11-27/caixabank-preve-movilizar-mas-de-100000-millones-en-financiacion-sostenible-hasta-2027.html>

⁴⁰ 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

error a consumidores, inversores u otros actores del mercado⁴¹. A título ilustrativo, este tipo de prácticas en el sector financiero europeo aumentó un 13,6% en 2023 en comparación con el año anterior⁴². En consecuencia, tal y como se verá en el apartado relativo a la normativa que afecta al sector, las aseguradoras 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)⁴³. 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 responsables⁴⁴.

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 anterior⁴⁵. 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 mano⁴⁶. No obstante, también es importante destacar que la financiación sostenible en España solamente creció un 1% en el año 2023 respecto al año anterior⁴⁷.

En este contexto, más allá de los factores medioambientales, el sector bancario también enfrenta **retos significativos en materia de sostenibilidad social** y de gobernanza. Concretamente, según datos de años recientes⁴⁸, 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 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, el sector de las cajas de ahorro y entidades financieras de ahorro está 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.

⁴¹ Fuente: EFE. Verde. (Disponible en: <https://efeverde.com/greenwashing-sector-financiero-europeo/>)

⁴² Fuente: EFE. Verde. (Disponible en: <https://efeverde.com/greenwashing-sector-financiero-europeo/>)

⁴³ Fuente: Consultancy. (Disponible en: <https://www.consultancy.eu/news/10830/esg-data-in-banking-turning-a-headache-into-a-strategic-advantage>)

⁴⁴ 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>)

⁴⁵ Fuente: El País. (Disponible en: <https://elpais.com/economia/negocios/2024-10-20/las-finanzas-se-visten-de-verde.html>)

⁴⁶ Fuente: El País. (Disponible en: <https://elpais.com/economia/negocios/2024-10-20/las-finanzas-se-visten-de-verde.html>)

⁴⁷ Fuente: Revista Haz. (Disponible en: <https://hazrevista.org/innovacion-social/2024/12/mercado-financiacion-sostenible-estabiliza-espana/>)

⁴⁸ 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>)

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

Los **cambios demográficos en España** han provocado una transformación profunda en las entidades de la CPS cajas de ahorro, alterando su estructura operativa, su modelo de negocio y la oferta de productos financieros. En un contexto de **envejecimiento de la población, despoblación rural y una tasa de natalidad en constante descenso**, estas entidades se han redefinido sus estrategias para adaptarse a una realidad que dista mucho de la de décadas anteriores.

Así, uno de los efectos más evidentes de este cambio ha sido el **declive demográfico en las zonas rurales**, históricamente vinculadas a la actividad de muchas cajas de ahorro. La migración de los jóvenes hacia los entornos urbanos y el envejecimiento de la población residente han disminuido considerablemente la rentabilidad de mantener sucursales en localidades de baja densidad poblacional. 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 transparencia⁴⁹, lo que impulsa a las entidades a desarrollar estrategias alineadas con la banca ética y las finanzas sostenibles.

En este contexto, garantizar la sostenibilidad en el largo plazo de las entidades, así como su rentabilidad, sin abandonar el carácter social de estas representa un desafío creciente. Para abordar esta problemática, las cajas de ahorro y entidades financieras han apostado por la **digitalización como una alternativa para optimizar recursos** y ampliar el acceso a los servicios financieros sin necesidad de infraestructuras físicas. No obstante, esta estrategia enfrenta barreras significativas: en muchas zonas rurales persisten dificultades de conectividad, y una parte importante de la población de mayor edad sigue prefiriendo la atención presencial. Como se observa en la Figura 22, solo el 32,6% de los usuarios de entre 65 y 74 años ha utilizado servicios financieros digitales, lo que evidencia el **riesgo de exclusión derivado de una digitalización acelerada**⁵⁰. Concretamente, tal y como se profundizará en los siguientes apartados, el cierre

⁴⁹ Fuente: Funds Society. (Disponible en: <https://www.fundssociety.com/es/noticias/mercados/que-tendencias-clave-que-configuran-el-futuro-de-las-finanzas-sostenibles/>)

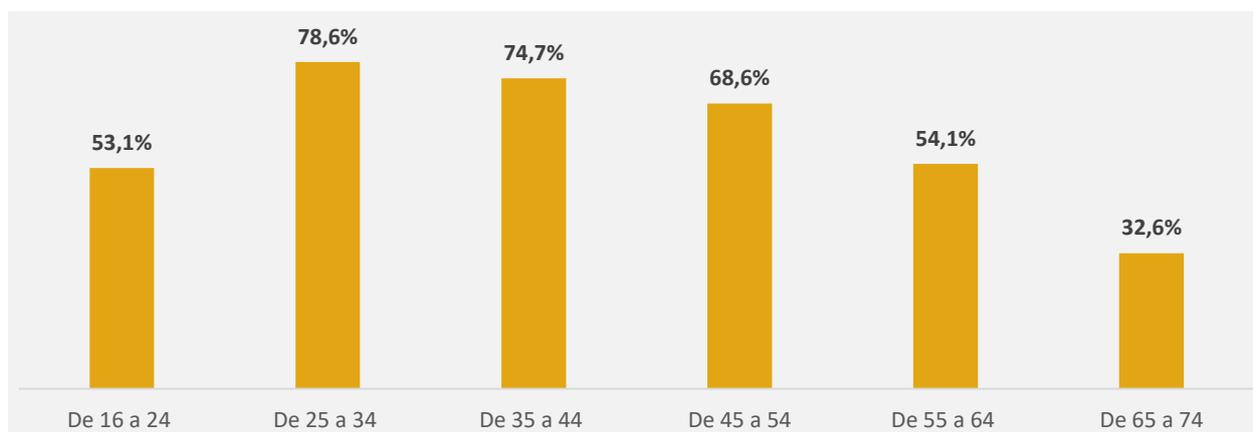
⁵⁰ Fuente: INE. (Disponible en: https://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INECifrasINE_C&cid=1259953235730&p=1254735116567&pagename=ProductosYServicios%2FINECifrasINE_C%2FPYSDetalleCifrasINE)

progresivo de sucursales bancarias⁵¹, 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 rurales⁵².

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 ciberseguridad⁵³. En este sentido, tal y como se ha visto en la sección anterior de este documento, el sector ha experimentado una reducción de su fuerza laboral en los últimos años, especialmente en áreas geográficas del interior de España⁵⁴.

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.

Figura 22. Usuarios que servicios financieros digitales por grupo de edad. 2020



Fuente: Análisis PwC basado en datos del INE

En esta línea de análisis, en lo referente a la inversión social de estas entidades cabe destacar lo siguiente: durante el año 2023, se **invertieron aproximadamente 312 millones de euros en proyectos de carácter social**. Es relevante señalar que el 30% de las iniciativas impulsadas por estas entidades no tuvieron como único objetivo la rentabilidad, sino la mejora de la calidad de

⁵¹ Fuente: Público. (Disponible en: <https://www.publico.es/economia/primer-huelga-banca-40-anos-ultimos-25-000-despidos-caida-10-poder-adquisitivo.html>)

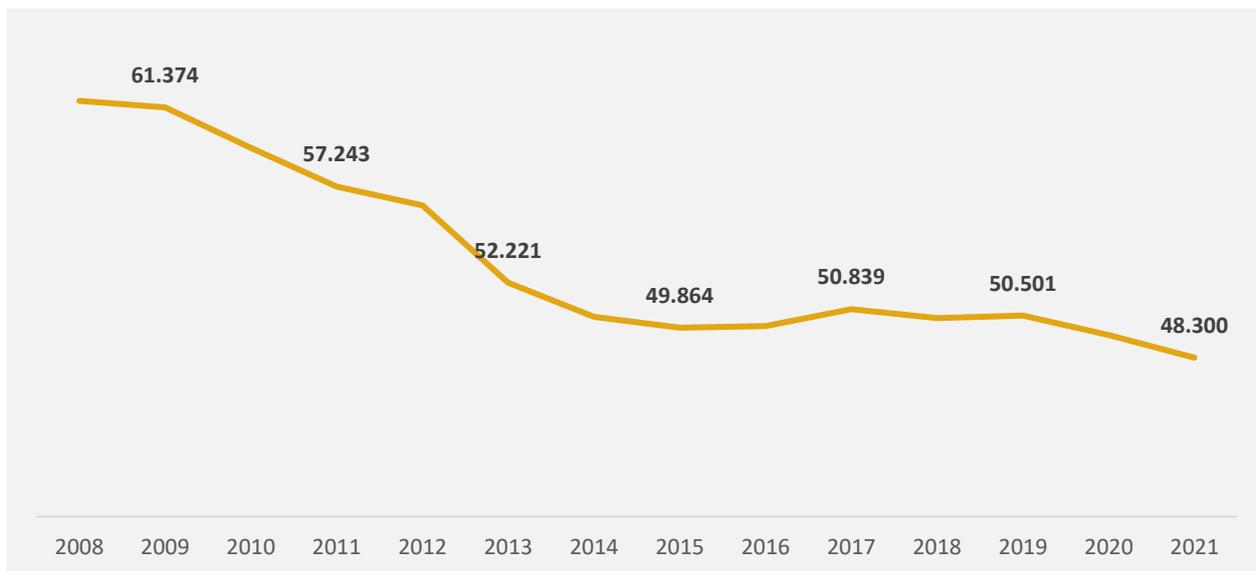
⁵² Fuente: Futur Finances. (Disponible en: <https://futurfinances.com/blog/cierre-de-oficinas-bancarias/>)

⁵³ Fuente: Europa Press. (Disponible en: <https://www.europapress.es/economia/finanzas-00340/noticia-ccoo-ugt-estiman-perdida-7600-10500-empleos-opa-bbva-sabadell-20240802121535.html>)

⁵⁴ Fuente: Fuente: Público. (Disponible en: <https://www.publico.es/economia/primer-huelga-banca-40-anos-ultimos-25-000-despidos-caida-10-poder-adquisitivo.html>)

vida de las personas y la satisfacción de necesidades sociales fundamentales⁵⁵. No obstante, pese a las inversiones relacionadas con acciones de carácter social, para garantizar la sostenibilidad en el largo plazo de las entidades, estas han tenido que proceder al **cierre de sucursales bancarias y la reducción del número de cajeros automáticos** en aquellos municipios donde no fueran rentables, lo que ha producido un impacto social y económico significativo en estos⁵⁶.

Figura 23. Evolución de número de cajeros en España



Fuente: Análisis PwC basado en datos del Banco de España

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 de las cajas de ahorro y entidades financieras de ahorro. Como resultado, estas entidades deben adaptar sus plantillas, 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**.

Este desafío se agrava por el hecho de que, si bien existe una fuerte demanda de servicios financieros en todas las áreas, incluidas las zonas rurales, los jóvenes profesionales muestran una clara preferencia por trabajar en grandes ciudades, que les ofrecen una mayor variedad de servicios y oportunidades. Esta situación dificulta especialmente la cobertura de puestos de front office en áreas despobladas.

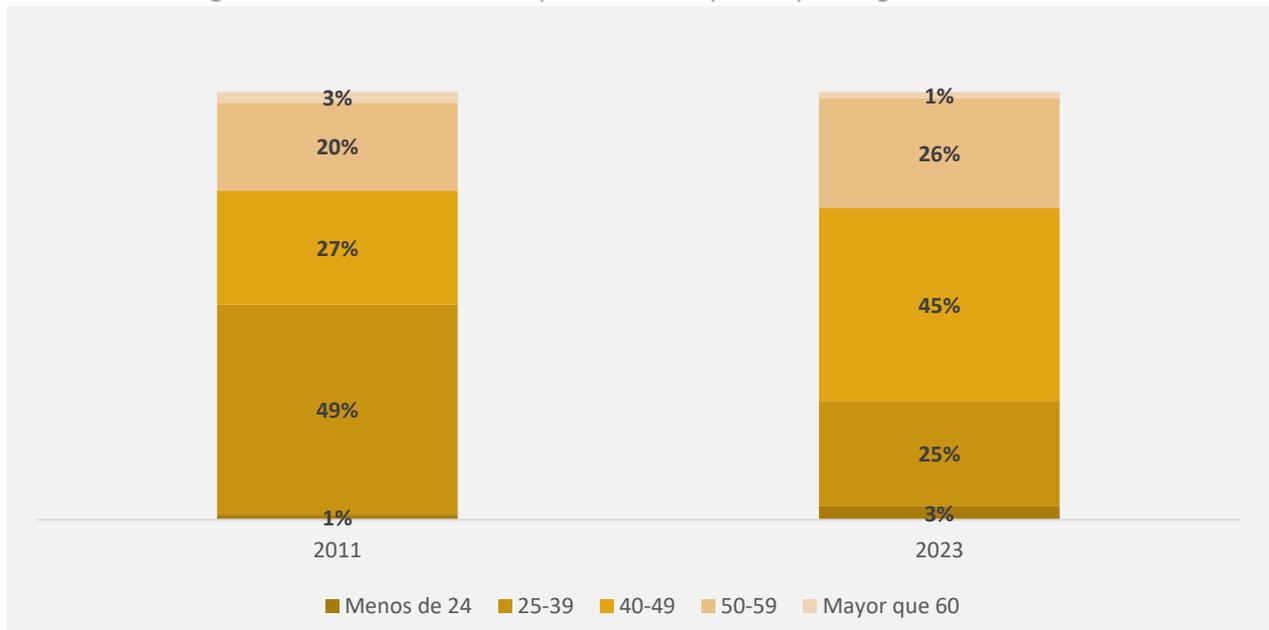
Como se evidencia en la *Figura 24*, la proporción de empleados menores de 40 años ha experimentado una disminución de aproximadamente 22,3 puntos porcentuales. Sin embargo, también se observa un ligero aumento en la representación de los trabajadores menores de 24 años, cuyo porcentaje ha ascendido 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 las entidades financieras para

⁵⁵ Fuente: CECA. (Disponible en: https://www.ceca.es/wp-content/uploads/2024/12/20241224_CECA_Informe-flash-Obra-Social_Accion-Social.pdf)

⁵⁶ Fuente: Banco de España. (Disponible en: https://clientebancario.bde.es/pcb/es/blog/Cierre_de_ofici_93323c99007b861.html)

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 24. Evolución de las personas ocupadas por segmento de edad



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

Mensajes clave

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

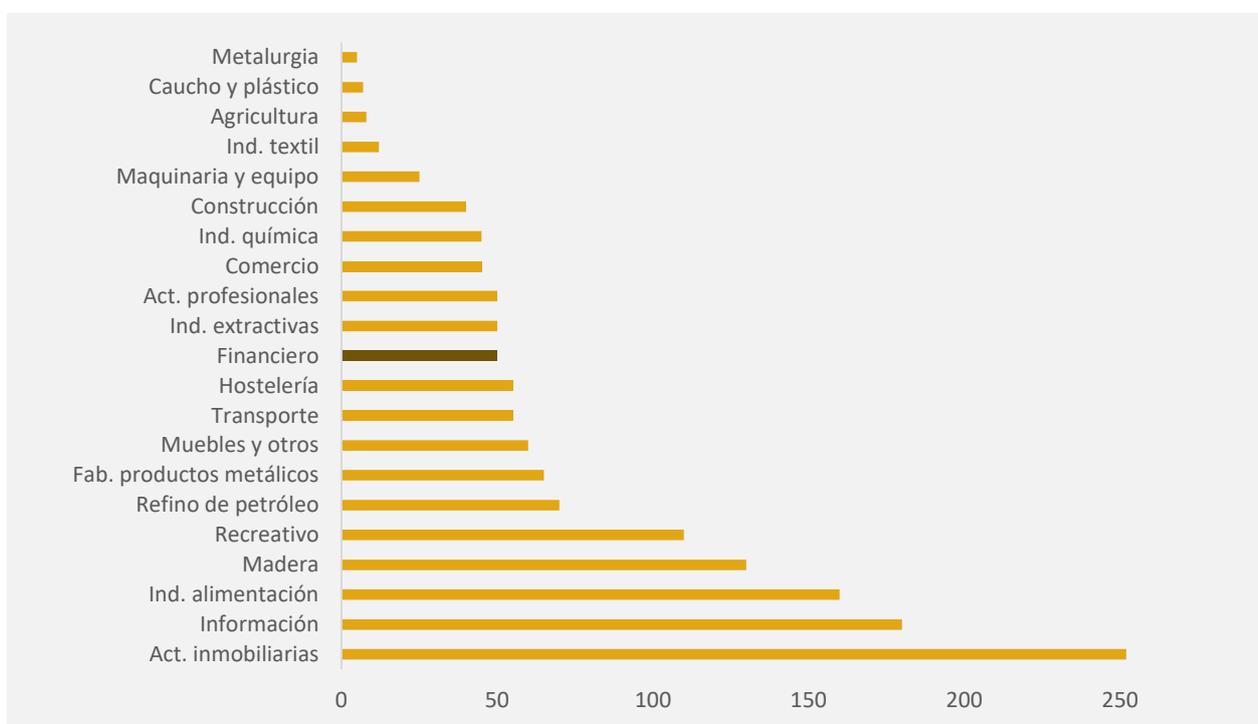
- **Disrupción tecnológica y digital:** La digitalización está redefiniendo tanto la operativa interna de las entidades de crédito como su relación con los clientes. La automatización y la inteligencia artificial optimizan la eficiencia y seguridad de los procesos financieros, reduciendo la necesidad 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 del sector bancario 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 del sector. 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, el sector 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

Las actividades económicas vinculadas a las cajas de ahorro y entidades de crédito están sujetas a un cuerpo regulatorio a nivel internacional, europeo y nacional (Figura 25) que evoluciona constantemente para garantizar la estabilidad y solvencia de las entidades pertenecientes a estos sectores, la integridad operativa y la sostenibilidad de las actividades financieras en su conjunto. Así, en la actualidad, estas entidades 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** de los sectores; y **regulaciones en materia de sostenibilidad**.

Figura 25. Crecimiento normativo aproximado (%) entre la media del periodo 1995-2000 y la media del periodo 2001-2020, por sectores



Fuente: Banco de España⁵⁷

En este contexto, previo al análisis de las tendencias regulatorias que afectan al sector, resulta necesario introducir el **marco normativo** específico en el cual se insertan este tipo de entidades financieras.

Tras la crisis financiera de 2007-2009, España emprendió una profunda reestructuración de su sistema financiero, centrándose especialmente en las entidades de las cajas de ahorro. En particular, la **Ley 26/2013**⁵⁸, estableció un nuevo marco normativo que redefinió la operativa y estructura de las cajas de ahorro. Esta legislación limitó el ámbito de actuación mayoritario de las

⁵⁷ Juan S. Mora-Sanguinetti e Isabel Soler. La regulación sectorial en España. Resultados cuantitativos. Banco de España 2022. Documento de trabajo N° 2202.

⁵⁸ Fuente: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2013-13723>

cajas de ahorros a su comunidad autónoma de origen y restringió su volumen de activos, promoviendo que aquellas que superaran ciertos umbrales transfirieran su actividad financiera a bancos comerciales y se transformaran en fundaciones bancarias⁵⁹. En consecuencia, tal y como se verá en el siguiente apartado, las entidades financieras de **las cajas de ahorro han experimentado un proceso de transformación, extinción y concentración en los últimos años**.

En este contexto, en primer lugar, en lo referente a la regulación financiera y supervisora del sector, cabe destacar el **marco normativo internacional** definido en respuesta a la crisis financiera de 2007-2009⁶⁰: **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 al tratamiento de los modelos internos, el output floor y requisitos revisados para riesgo de crédito y mercado.

En particular, 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**⁶¹, 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 en su conjunto 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**⁶². Mientras que los dos primeros pilares (MUS y MUR) ya están plenamente operativos, la atención normativa se centra en 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

⁵⁹ Fuente: CaixaBank Research. (Disponible en: <https://www.caixabankresearch.com/es/economia-y-mercados/mercados-financieros/ley-fundaciones-bancarias-refundacion-cajas>)

⁶⁰ Fuente: BIS. (Disponible en: https://www.bis.org/bcbs/basel3_es.htm)

⁶¹ Fuentes: Reglamento sobre Requisitos de Capital (CRD III) 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>.

⁶² Fuente: European Commission. (Disponible en: https://finance.ec.europa.eu/banking/banking-union/what-banking-union_en)

el objetivo de reforzar la capacidad de resolución bancaria y mejorar la protección de los depósitos en toda la UE. 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

A este respecto, la Comisión Europea se encuentra en proceso de impulsar reformas en el marco del **Crisis Management and Deposit Insurance (Marco de gestión de crisis bancarias y garantía de depósitos-CMDI)**, con el objetivo de reforzar la capacidad de resolución bancaria en situaciones de crisis y mejorar la protección de los depósitos de los ciudadanos europeos⁶³. Estas reformas buscan asegurar que los mecanismos de resolución sean más efectivos y homogéneos en toda la UE, reduciendo el riesgo de fragmentación financiera.

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 homogeneización de la protección de los ahorros en toda la UE⁶⁴. 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 estatal⁶⁵.

Así pues, a nivel nacional, la regulación y supervisión del sector 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 crédito⁶⁶ y el Real Decreto 84/2015⁶⁷ por el que se desarrolla la mencionada Ley.

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)**⁶⁸ 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 algorítmicos⁶⁹. Esto es, este cuerpo normativo clasifica

⁶³ 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/>)

⁶⁴ 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>)

⁶⁵ Fuente: Cinco Días. (Disponible en: <https://cincodias.elpais.com/economia/2024-05-13/la-ruta-interminable-hacia-la-union-bancaria-europea.html>)

⁶⁶ Fuente: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2014-6726>

⁶⁷ Fuente: https://app.bde.es/clf_www/leyes.jsp?id=142068&idart=142076%20142084%20142087&tipoEnt=0

⁶⁸ Fuente: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/es/policies/regulatory-framework-ai>

⁶⁹ Fuente: European Insurance and Occupational Pensions Authority. (Disponible en: https://www.eiopa.europa.eu/publications/ai-act-and-its-impacts-european-financial-sector_en)

los sistemas de IA según su nivel de riesgo, imponiendo obligaciones proporcionales⁷⁰. Concretamente, en el sector de las cajas de ahorro y entidades financieras de ahorro, 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 riesgos⁷¹. 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 embrionario⁷², 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 un esfuerzo de adaptación normativa para aquellas entidades que ofrecen servicios vinculados a *criptoactivos*, ya sea en custodia, intermediación o emisión de *stablecoins*⁷³.

Asimismo, otro pilar fundamental en la regulación operativa del sector es la **Directiva de Servicios de Pago (PSD2⁷⁴)**, 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)⁷⁵. 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 clientes⁷⁶.

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**⁷⁷ 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 empleo⁷⁸ y la competitividad del sector. Por otro lado, el aumento de los

⁷⁰ Fuente: Garrigues. (Disponible en: https://www.garrigues.com/es_ES/garrigues-digital/publicado-reglamento-europeo-inteligencia-artificial-empieza-cuenta-atras)

⁷¹ 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.>)

⁷² 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>)

⁷³ 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>)

⁷⁴ Fuente: ECB. (Disponible en: https://www.ecb.europa.eu/press/intro/mip-online/2018/html/1803_revisedpsd.en.html)

⁷⁵ Fuente: BBVA. (Disponible en: <https://www.bbva.com/es/economia-y-finanzas/lo-saber-la-psd2/>)

⁷⁶ Fuente: NAE. (Disponible en: <https://nae.global/es/el-impacto-de-la-nueva-directiva-europea-de-servicios-de-pago/>)

⁷⁷ Fuente: El Plural. (Disponible en: https://www.elplural.com/economia/como-sera-nuevo-impuesto-banca-pactado-gobierno_340681102)

⁷⁸ 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/>)

beneficios extraordinarios en el sector en los últimos años podría legitimar esta carga impositiva, ya que podría interpretarse como una aportación equitativa del sector al sostenimiento de las finanzas públicas⁷⁹.

Por último, en tercer lugar, en **materia de sostenibilidad**, el sector de las cajas de ahorro y entidades financieras de ahorro están cada vez más influenciados 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 Directive**⁸⁰ (**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 ambiente⁸¹. En este sentido, la **Directiva 2022/2464**⁸² amplía y refuerza los requisitos de 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 Sostenibles**⁸³ (**SFDR**) y **Taxonomía verde**⁸⁴ 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 España**⁸⁵, 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.

⁷⁹ 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>)

⁸⁰ Fuente: https://commission.europa.eu/business-economy-euro/doing-business-eu/sustainability-due-diligence-responsible-business/corporate-sustainability-due-diligence_en

⁸¹ 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/>)

⁸² 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/>)

⁸³ Fuente: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=DOUE-L-2019-81907>

⁸⁴ 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

⁸⁵ Fuente:

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

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.

Convergencia de las cajas de ahorro y el modelo bancario tradicional

La **evolución de las cajas de ahorro hacia el modelo bancario** ha transformado significativamente el sistema financiero español, ampliando su impacto en el acceso a los servicios financieros. Fundadas en el siglo XIX con un enfoque social, su objetivo inicial era promover el ahorro y la concesión de crédito a nivel local, impulsando la inclusión financiera y el desarrollo regional. A partir de la liberalización financiera de los años 70, las cajas diversificaron sus funciones, incursionando en actividades típicas de los bancos, lo que favoreció su expansión territorial, pero también las expuso a mayores riesgos financieros. La crisis de 2008 reveló las debilidades de muchas de estas entidades, particularmente su alta exposición al sector inmobiliario, lo que llevó a una reestructuración mediante fusiones, adquisiciones y recapitalizaciones, convirtiendo finalmente a las cajas en entidades de crédito, reguladas y supervisadas como los bancos privados⁸⁶.

Este proceso de transformación ha dado lugar a una **homogeneización progresiva del sector financiero español**. En la última década, el número de cajas de ahorro se ha reducido drásticamente, pasando de 47 a tan solo 2 entidades, lo que ha resultado en una mayor concentración de los recursos financieros en grandes entidades financieras de ahorro. Esta reestructuración ha tenido un **impacto directo sobre la accesibilidad a los servicios financieros**, especialmente en zonas rurales.

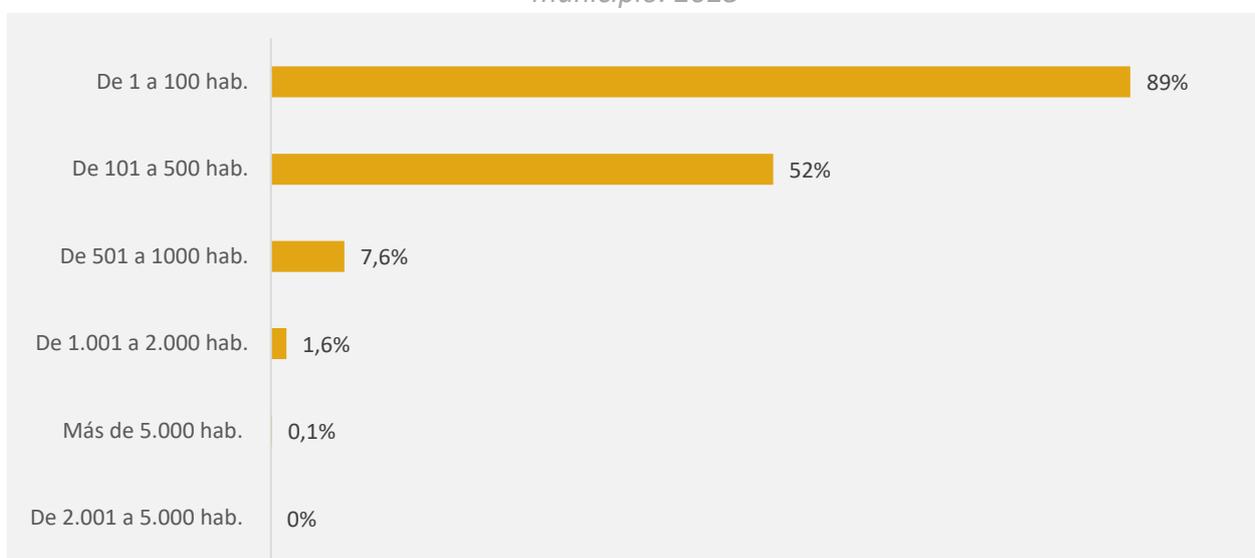
En este nuevo escenario, las antiguas cajas de ahorro han tenido que **adaptar su modelo de negocio a un entorno cada vez más competitivo y regulado**. Si bien la transición hacia el modelo bancario ha permitido optimizar la rentabilidad y la solvencia del sector, también ha reducido su capacidad para desempeñar un papel social tan prominente como el que tenía en sus orígenes. Por ejemplo, la disminución en el número de sucursales en municipios con baja densidad poblacional ha disminuido su capacidad para fomentar la inclusión financiera.

La **convergencia de las cajas con el modelo bancario ha fortalecido la estabilidad y competitividad del sistema financiero español**, pero también ha incrementado la concentración bancaria y ampliado la brecha en el acceso a servicios financieros en determinadas regiones, tal

⁸⁶ Fuente: Banco de España. (Disponible en: https://www.bde.es/f/webbde/GAP/Secciones/SalaPrensa/InformacionInteres/ReestructuracionSectorFinanciero/Ficheros/es/notareformacaja_s210211.pdf)

y como ya se ha señalado anteriormente. Profundizando en este aspecto, los municipios con menos de 100 habitantes son los más afectados por la falta de acceso a oficinas bancarias. El 89% de los municipios con esta población carecen de acceso presencial a servicios financieros. En los municipios con una población entre 101 y 500 habitantes, el 52% de la población se enfrenta a la misma situación. Estas localidades, generalmente pequeñas y con una densidad poblacional baja, presentan características que complican aún más el acceso a servicios financieros. La media de población de estos municipios es de 161,5 habitantes, con una densidad de alrededor de 5,1 habitantes por km² y una renta media un 11,4% inferior a la media nacional, lo que incrementa su vulnerabilidad económica. Además, en estos municipios la edad media de la población es superior a los 55 años, lo que agrava aún más los problemas de accesibilidad⁸⁷.

Figura 26. Municipios sin puntos de acceso presencial a servicios financieros según tamaño del municipio. 2023



Fuente: Análisis PwC basado en datos del Observatorio de Inclusión Financiera

Para **abordar esta situación y asegurar que la población de estas áreas tenga acceso a servicios financieros básicos, se han implementado varias alternativas**. Las entidades bancarias han comenzado a desplegar agentes financieros y oficinas móviles para acercar sus servicios a las zonas rurales. Esta estrategia ha permitido a los residentes realizar operaciones bancarias sin tener que desplazarse a localidades más grandes. Además, Correos ha ampliado su oferta con servicios financieros básicos a través de su red de oficinas y carteros rurales.

En este sentido, la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC) ha propuesto medidas para facilitar la retirada de efectivo en pequeños comercios de zonas rurales. Mediante el sistema de "**cashback**", los clientes pueden obtener efectivo al realizar una compra con tarjeta, mientras que el "**cash-in-shop**" permite retirar dinero sin necesidad de hacer una compra. También se han instalado cajeros automáticos en municipios sin servicios bancarios, en colaboración con los ayuntamientos locales. Estos cajeros multiservicio permiten a los residentes

⁸⁷ Fuente: Observatorio de inclusión financiera. (Disponible en: <https://observatorioinclusionfinanciera.es/>)

acceder a efectivo y realizar otras operaciones básicas sin tener que desplazarse a localidades más grandes.

No obstante, aunque estas iniciativas han mejorado el acceso a los servicios financieros en comparación con otros países europeos, persiste una **desigualdad territorial significativa**. Las comunidades con una alta dispersión de población rural siguen enfrentando barreras en cuanto a la disponibilidad de infraestructuras bancarias. Mientras que, en comunidades urbanizadas como la Comunidad de Madrid, Cataluña o el País Vasco, la cobertura de servicios financieros es relativamente homogénea, en comunidades más rurales como Castilla y León, Aragón o La Rioja, el porcentaje de municipios sin acceso a oficinas o cajeros supera ampliamente la media nacional del 47,8%. En Castilla y León, por ejemplo, el 82,3% de los municipios carece de acceso a oficinas o cajeros, afectando al 16,3% de la población⁸⁸. Esta brecha subraya la necesidad urgente de reforzar mecanismos alternativos de acceso financiero, como la expansión de agentes bancarios, la implementación de oficinas móviles y la colaboración con comercios locales para proporcionar servicios financieros básicos.

Tabla 6. Porcentaje de municipios y población del total de España sin punto de acceso a servicios financieros. Diciembre 2023

Porcentaje de personas en exclusión financiera	Municipios		Población	
	Sin oficina o cajero	Sin punto de servicio financiero	Sin oficina o cajero	Sin punto de servicio financiero
Andalucía	7.5%	2.9%	0.4%	0.1%
Aragón	59.4%	40.6%	4.5%	2.5%
P. de Asturias	11.5%	9.0%	0.5%	0.3%
Islas Baleares	4.5%	3.0%	0.1%	0.1%
Canarias	1.1%	1.1%	0.0%	0.0%
Cantabria	52.9%	4.9%	9.2%	0.7%
Castilla y León	82.3%	60.8%	16.3%	8.5%
Castilla-La Mancha	48.0%	41.1%	3.9%	1.9%
Cataluña	48.7%	25.8%	3.2%	0.8%
Comunidad Valenciana	14.2%	9.6%	0.7%	0.2%
Extremadura	27.1%	9.8%	5.6%	0.8%
Galicia	2.6%	1.0%	0.3%	0.1%
Comunidad de Madrid	33.5%	12.3%	0.8%	0.1%
Región de Murcia	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
C. F. Navarra	52.9%	48.9%	5.6%	4.3%
País Vasco	23.1%	17.5%	1.2%	0.8%
La Rioja	69.0%	33.9%	4.9%	1.2%
Ceuta	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Melilla	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Total Nacional	47.8%	32.9%	2.3%	0.9%

Fuente: Análisis PwC a partir de los datos del Observatorio de Inclusión Financiera

La transición del modelo de las cajas de ahorro al sistema bancario tradicional ha tenido un impacto significativo en la competitividad y el empleo dentro del sector. La digitalización y la

⁸⁸ Fuente: Observatorio de inclusión financiera. (Disponible en: <https://observatorioinclusionfinanciera.es/>)

automatización de los servicios financieros han permitido a las entidades mejorar considerablemente su eficiencia operativa y reducir costes, lo que ha favorecido el aumento de la rentabilidad. Sin embargo, estos avances también han desencadenado una reestructuración de las redes de oficinas y una reducción sustancial de personal en las sucursales, particularmente en las zonas rurales, donde la demanda de servicios financieros físicos ha disminuido de manera notable.

Además, en relación con el empleo, se observa una creciente brecha en la disponibilidad de personal cualificado para abordar las nuevas exigencias tecnológicas del sector. La necesidad de una mayor digitalización para avanzar hacia modelos híbridos que fomenten la inclusión financiera ha resaltado la carencia de profesionales capacitados, lo que dificulta el desarrollo de soluciones innovadoras y accesibles en este ámbito. Este desafío se convierte en un obstáculo no solo para la modernización del sector, sino también para garantizar que la transición hacia **modelos más digitales no deje atrás a aquellos sectores de la población que todavía dependen de los servicios tradicionales.**

Mensajes clave

Dentro de las tendencias sectoriales que impactan las actividades económicas del sector destacan las siguientes:

- **Influencia normativa creciente:** El sector de las cajas de ahorro y entidades financieras de ahorro 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.
- **Convergencia de las cajas de ahorro y banca tradicional:** La convergencia de las cajas de ahorro hacia modelos de banca comercial tradicional, ha mejorado la competitividad y sostenibilidad del sistema financiero español. No obstante, este proceso también ha provocado la transformación de los servicios financieros tradicionalmente ofrecidos por sucursales físicas en las entidades de las cajas de ahorro. En este sentido, el cierre de sucursales físicas debido a la digitalización del sector plantea retos en materia de empleo e igualdad territorial. El cierre de sucursales físicas de las cajas de ahorro en áreas despobladas puede conllevar un riesgo de exclusión en aquella población con menor acceso a servicios financieros

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 las entidades de la CPS cajas de ahorros. 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 las cajas de ahorros y entidades financieras de ahorro 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 las cajas de ahorros 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.

La digitalización y la automatización de procesos están redefiniendo el modelo operativo de las cajas de ahorros, impactando directamente en diversas ocupaciones del sector. Profesionales como **asesores financieros, intermediarios de productos de ahorro y crédito, y comerciales de préstamos y créditos** han visto evolucionar sus funciones debido a la creciente digitalización de la relación con los clientes. Tareas que antes requerían un alto grado de interacción presencial, como el asesoramiento en productos financieros, la gestión de carteras de clientes o la comercialización de créditos y depósitos, se han transformado con la integración de plataformas digitales y el uso de inteligencia artificial. La automatización de procesos administrativos ha optimizado la operativa diaria, permitiendo que los profesionales se enfoquen en la personalización del servicio y la fidelización de clientes mediante herramientas digitales. No obstante, esto también implica la necesidad de desarrollar nuevas competencias en el uso de software financiero avanzado, así como en la gestión de plataformas digitales de atención al cliente.

Por otro lado, los **analistas de datos** han adquirido un papel central en la toma de decisiones estratégicas dentro de las cajas de ahorros. La capacidad de interpretar grandes volúmenes de

información permite a los analistas de datos detectar patrones de comportamiento de los clientes, anticipar riesgos crediticios y optimizar estrategias de rentabilidad. La integración de herramientas de *Big Data* y aprendizaje automático en los sistemas financieros de las cajas ha ampliado el alcance de sus funciones, exigiendo conocimientos avanzados en modelización de datos, inteligencia artificial aplicada a la gestión financiera y ciberseguridad. En un entorno donde la competencia y la regulación exigen decisiones rápidas y precisas, la capacidad de transformar datos en *insights* estratégicos se ha convertido en un factor importante para la sostenibilidad del negocio.

Asimismo, el papel de los **directores de sucursales** ha evolucionado con la reducción progresiva de oficinas físicas y el incremento de la operativa digital. Su función ya no se limita únicamente a la supervisión de las actividades en la oficina, sino que se ha reorientado hacia la gestión de equipos en entornos omnicanal, garantizando una experiencia de cliente fluida entre los servicios digitales y presenciales. Además, la adopción de herramientas de automatización y la creciente presencia de canales de autoservicio han reducido la carga operativa tradicional, dando paso a un rol más enfocado en la estrategia comercial, la adaptación a las nuevas dinámicas del sector y la supervisión de la seguridad operativa en un entorno altamente tecnificado.

En resumen, el impacto de la digitalización en la CPS cajas de ahorros 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 cajas de menor tamaño puedan adaptarse a las exigencias del ecosistema financiero digital.

Transformación competencial esperada: La digitalización y la automatización han transformado las competencias requeridas en las cajas de ahorros, impulsando una mayor especialización en herramientas digitales y análisis de datos. Los asesores financieros, intermediarios de productos de ahorro y comerciales de crédito han debido desarrollar habilidades en el uso de plataformas digitales, inteligencia artificial aplicada y personalización del servicio mediante herramientas tecnológicas. La automatización de procesos administrativos ha optimizado la operativa diaria, exigiendo mayor capacidad para gestionar plataformas digitales de atención al cliente. Asimismo, los analistas de datos han adquirido un rol central en la toma de decisiones estratégicas, requiriendo conocimientos avanzados en modelización de datos, *Big Data*, aprendizaje automático y ciberseguridad para anticipar riesgos y optimizar estrategias de rentabilidad. Por otro lado, los directores de sucursales han visto evolucionar su papel hacia la gestión de equipos en entornos omnicanal, asegurando una transición fluida entre los servicios digitales y presenciales. La reducción de oficinas físicas y el auge de la automatización han desplazado el foco de sus funciones hacia la estrategia comercial, la adaptación a nuevas dinámicas del sector y la supervisión de la seguridad operativa en un entorno tecnificado.



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

El sector de las cajas de ahorros y entidades financieras de ahorro 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 de las entidades del sector.

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 préstamos sostenibles, hipotecas verdes y fondos de inversión con criterios ESG exige que asesores financieros, gestores de inversión y analistas incorporen conocimientos específicos sobre regulación ambiental, evaluación de riesgos climáticos y métricas de impacto sostenible. En el caso de las cajas de ahorros, cuyo modelo de negocio está orientado a la proximidad con clientes particulares y pymes, este cambio ha reforzado la necesidad de ofrecer soluciones de financiación adaptadas a la transición ecológica, como líneas de crédito específicas para la eficiencia energética o proyectos de energías renovables. Asimismo, la creciente demanda de transparencia ha generado una mayor necesidad de profesionales capaces de evaluar y comunicar el impacto real de estos productos, garantizando el cumplimiento de estándares internacionales y facilitando el acceso a incentivos fiscales y financieros ligados a la sostenibilidad.

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. Para las cajas de ahorros, que tradicionalmente han jugado un papel importante en la financiación del tejido productivo local, esto implica evaluar el impacto de factores climáticos y de sostenibilidad en la viabilidad de los proyectos financiados. En este contexto, los **analistas de datos** 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 nacional está exigiendo que las entidades financieras, incluidas las cajas de ahorros, midan y gestionen su exposición a riesgos climáticos y de sostenibilidad, impulsando el desarrollo de herramientas avanzadas de modelización y análisis de impacto. La capacidad de interpretar datos sobre la huella de carbono de los clientes, la vulnerabilidad a eventos climáticos extremos y la sostenibilidad de los modelos de negocio financiados se ha convertido en una competencia clave en este ámbito.

Asimismo, la sostenibilidad está transformando la gestión operativa y estratégica de las cajas de ahorros, afectando especialmente a los **responsables de cumplimiento normativo y reporting**. La creciente regulación en materia de divulgación de información no financiera, como la Directiva de Reporte de Sostenibilidad Corporativa (CSRD) en la Unión Europea, está obligando a estas

entidades 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 los nuevos estándares desarrollados para el sector financiero. En el caso de las cajas de ahorros, cuyo compromiso con el desarrollo social y territorial es un pilar fundamental de su actividad, la integración de criterios ESG en su estrategia resulta clave para mantener su impacto positivo en la comunidad.

Por otra parte, la digitalización de los servicios financieros 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 tecnológicas 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. Para las cajas de ahorros, esto supone una oportunidad para mejorar su eficiencia operativa y reforzar su compromiso con la sostenibilidad sin perder su vocación de servicio cercano y accesible.

En conclusión, las tendencias en sostenibilidad están reconfigurando el panorama laboral de la CPS cajas de ahorros, 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 para garantizar la competitividad y la credibilidad de las entidades de ahorro en los próximos años.

Transformación competencial esperada: La sostenibilidad ha redefinido las competencias clave en las cajas de ahorros, impulsando la especialización en financiamiento sostenible, regulación ambiental y métricas ESG. Los asesores financieros, gestores de inversión y analistas deben desarrollar conocimientos en la evaluación de riesgos climáticos y en la estructuración de productos como hipotecas verdes y préstamos sostenibles, alineados con la transición ecológica. La necesidad de transparencia ha incrementado la demanda de profesionales capaces de medir y comunicar el impacto real de estos productos, garantizando el cumplimiento normativo y facilitando el acceso a incentivos fiscales y financieros. Asimismo, los analistas de datos han ampliado su campo de actuación, integrando metodologías de análisis climático y modelización de escenarios de sostenibilidad para evaluar la viabilidad de las operaciones de crédito. La creciente regulación europea y nacional exige que las cajas de ahorros midan su exposición a riesgos ambientales, impulsando la adopción de herramientas avanzadas de análisis de impacto. Por otro lado, los responsables de cumplimiento normativo han visto reforzada su labor con la creciente demanda de divulgación de información no financiera, requiriendo competencias en normativas ESG, auditoría sostenible y gestión de datos.

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

Las entidades de la CPS cajas de ahorros están 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** se está consolidando como el principal motor de cambio en las cajas de ahorros, permitiendo la optimización de sus 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 accesibilidad de los servicios financieros. Dado que las cajas de ahorros han mantenido tradicionalmente un enfoque cercano a clientes particulares y pymes, la digitalización ha facilitado la personalización de los productos y la optimización de la relación con los clientes a través de canales híbridos. Al mismo tiempo, 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, la **sostenibilidad** como eje estratégico de las cajas de ahorros 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. En el caso de las cajas, cuyo modelo de negocio está estrechamente vinculado a la financiación del desarrollo local y al apoyo a sectores estratégicos como la vivienda y las pymes, esta evolución ha impulsado la necesidad de desarrollar capacidades en la gestión de productos financieros sostenibles, como hipotecas verdes, préstamos para eficiencia energética y fondos de inversión responsables. La evolución hacia un modelo financiero más alineado con la sostenibilidad y la responsabilidad social también requiere que los profesionales de las cajas de ahorros desarrollen habilidades en la evaluación del impacto social de las inversiones, un aspecto clave en su posicionamiento frente a otros actores del sistema financiero.

En lo referente al **empleo**, la **automatización de procesos** tendrá un impacto significativo en la evolución de las plantillas de las cajas de ahorros en los próximos años. La incorporación de soluciones basadas en inteligencia artificial, asistentes virtuales y procesos automatizados en la gestión de operaciones financieras está reduciendo la necesidad de ciertos roles operativos tradicionales, especialmente aquellos vinculados a la gestión de tareas administrativas y de atención presencial en oficinas. No obstante, este proceso también está impulsando una mayor demanda de competencias digitales y perfiles especializados en el uso de herramientas tecnológicas avanzadas para la gestión del servicio al cliente y la optimización de operaciones. A diferencia de las grandes entidades, donde la automatización se ha enfocado en la reducción de costes y la eliminación de estructuras físicas, en las cajas de ahorros la transformación digital busca mantener su proximidad con el cliente, integrando nuevos modelos de asesoramiento híbrido que combinen la interacción digital con la atención personalizada. Esto está generando una creciente necesidad de formación en el trabajo en áreas como el análisis de datos, la regulación financiera y la ciberseguridad para garantizar una adaptación efectiva al nuevo entorno.

En términos de **indicadores laborales**, el **envejecimiento de la plantilla** en las cajas, sumado a la creciente digitalización del sector, plantea un desafío estructural en la sostenibilidad del empleo a medio y largo plazo. La presencia de un alto porcentaje de trabajadores cercanos a la jubilación podría dificultar la adaptación a las nuevas tecnologías y a los cambios en la operativa digital, lo que refuerza la necesidad de estrategias de formación y *reskilling* en el sector. A su vez, la transformación digital y la automatización de procesos han reducido la demanda de ciertos perfiles operativos, lo que, combinado con la menor atracción de talento joven *STEM* hacia el sector, podría generar desajustes en la disponibilidad de profesionales con competencias clave en ciberseguridad, análisis de datos y regulación financiera. En este sentido, la imagen de las cajas de ahorros y entidades afines como compañías *tradicionales*, en contraste con la flexibilidad y dinamismo de las *fintech*, representa un reto en la captación de nuevos talentos, especialmente en áreas vinculadas a la innovación y el desarrollo tecnológico.

En términos de **evolución sectorial**, las cajas y entidades de ahorro avanzan en la transformación digital a un ritmo más moderado que los grandes bancos, debido a diferencias en su modelo de negocio y en su capacidad de inversión tecnológica. Mientras que algunas entidades han logrado incorporar herramientas digitales avanzadas y reforzar sus capacidades en ciberseguridad e integración de criterios ESG, otras han enfrentado mayores dificultades para adaptar sus estructuras operativas y captar talento especializado en estas áreas. La brecha tecnológica entre

entidades con mayor capacidad de innovación y aquellas que aún dependen en gran medida de los modelos tradicionales podría acentuarse en los próximos años, dando lugar a un sector financiero con **diferentes velocidades de adaptación**. La clave para la evolución del empleo en las cajas será su capacidad para integrar nuevas tecnologías sin perder su ventaja competitiva basada en la proximidad con el cliente, combinando digitalización y atención personalizada de manera equilibrada.

En definitiva, la transformación del sector de las cajas de ahorros y entidades financieras de ahorro 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 eliminan 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 la CPS de cajas de ahorros 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

El sector enfrenta una serie de **debilidades** que limitan su capacidad de adaptación en un entorno en constante cambio.

Por un lado, un aumento en la **concentración de las entidades financieras de ahorro** puede reducir la competencia, restringiendo las alternativas para los clientes y, en consecuencia, elevando los costes de los servicios financieros y disminuyendo la rentabilidad de los depósitos. Además, esta concentración podría traducirse en el cierre de sucursales y recortes de personal, lo que impactaría negativamente tanto en la accesibilidad a los servicios bancarios como en el empleo dentro del sector; impactando con más profundidad en territorios con una baja densidad de población.

Por otro lado, el sector sigue enfrentando desafíos en su **transformación digital y adaptación tecnológica**, ya que la integración de innovaciones como la automatización robótica, la inteligencia artificial o el *Big Data* requiere inversiones significativas y una gestión eficiente del cambio, especialmente en entidades bancarias de menor tamaño. La coexistencia de sistemas heredados con nuevas infraestructuras digitales puede generar ineficiencias.

Asimismo, 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.

Finalmente, 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.

Amenazas

En cuanto a las **amenazas**, el sector 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 cajas de ahorro es un **sector clave en la economía nacional**, que se caracteriza además una **presencia geográfica amplia**, estando presentes tanto en los grandes núcleos urbanos y áreas con fuerte actividad económica como en zonas menos pobladas. Así, el sector presenta 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.

En cuanto al empleo, el sector se caracteriza por mantener 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.

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

Por último, existen **oportunidades** que pueden reforzar la competitividad del sector de cajas de ahorros y entidades financieras de ahorro en los próximos años. Una de ellas es la **expansión del mercado de financiación sostenible**, que ha impulsado la creación de nuevos productos financieros alineados con criterios ESG. Los bonos verdes, los préstamos sostenibles y los fondos

de inversión responsables representan un nicho en crecimiento que las entidades pueden aprovechar en la transición hacia una economía más sostenible.

Asimismo, el **crecimiento de la banca digital y la innovación tecnológica** 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.

Tabla 7: Análisis DAFO

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • La concentración de las entidades financieras de ahorro. • Envejecimiento progresivo de la plantilla, que puede dificultar la adaptación a nuevas tecnologías sin estrategias adecuadas de recualificación. • 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. • Necesidad de reforzar competencias en ámbitos emergentes como ciberseguridad, análisis de datos, IA y sostenibilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia intensificada por otros sectores o agentes. • Exposición a ciberataques y fraudes digitales, que exige anticipación, equipos especializados y vigilancia constante. • Influencia normativa y cambios sociales imponen un entorno más exigente en materia de sostenibilidad. • Riesgo de desajuste entre las cualificaciones existentes y las necesidades del sector en transformación.
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. • Diversificación de líneas de negocio permite mitigar riesgos y mantener la actividad a través de múltiples servicios financieros • Presencia territorial amplia y capilar. • Alta estabilidad laboral, con predominio de contratos indefinidos y cualificación elevada. • Avance en la digitalización del sector, con integración de canales digitales, herramientas de seguridad y servicios personalizados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Expansión del mercado de financiación sostenible y nuevos productos financieros alineados con criterios ESG. • Desarrollo de productos y servicios digitales personalizados y accesibles, como la inversión automatizada o el asesoramiento digital. • Revisión de los programas de formación continua para atender la demanda creciente de nuevos perfiles especializados en tecnologías emergentes y banca digital.

Fuente: Análisis PwC

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.

- CECA. *Préstamos verdes y bonos sociales: el futuro de la economía*. Disponible en: <https://www.cec.es/que-son-los-prestamos-verdes-y-los-bonos-sociales-y-por-que-son-el-futuro-de-la-economia/>.
- CECA. *Informe Flash Obra Social*. https://www.cec.es/wp-content/uploads/2024/12/20241224_CECA_Informe-flash-Obra-Social_Accion-Social.pdf
- 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.fundsociety.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 N° 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>.
- Observatorio de la Realidad Financiera. Disponible en: observatorioinclusionfinanciera.es/
- 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>.

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>

Este documento contiene exclusivamente información de carácter general. PricewaterhouseCoopers, 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, 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.