



OBS Business
School

La transformación del sector bancario: presente y futuro

Jaime Martínez Tascón

Profesor de OBS Business School

Enero, 2026

Partners Académicos:



UNIVERSITAT DE
BARCELONA

unie*
Universidad

OBSbusiness.school

Autor



Jaime Martínez Tascón

Profesor en **OBS Business School**



Jaime Martínez Tascón es Asesor Financiero y Gestor de Grandes Patrimonios en Inveretik Gestión Patrimonial, negocio fundado por él mismo en 2017.

Comenzó su andadura en el sector bancario en 2004, especializándose en Banca Privada, segmento en el que desarrolló su actividad en entidades como BBVA, Popular Banca Privada y Citibank, donde adquirió experiencia y conocimientos. Fue designado como tutor e instructor de Banca Privada para formar equipos multidisciplinares en los organigramas de las entidades financieras.

En su actividad docente, imparte en OBS Business School la asignatura de Sistema Financiero, seminarios y colaboraciones en los principales medios de comunicación del sector financiero. Es divulgador de la cultura financiera a través de conferencias y participaciones en entrevistas y artículos de opinión.

Es Licenciado en Derecho por la Universidad Complutense de Madrid, tiene la certificación de European Financial Advisor por EFPA y Máster en Práctica Jurídica en el Real Colegio Universitario M^a Cristina – El Escorial.



Índice

Capítulo 1	Introducción	5
Capítulo 2	Un sector en transición acelerada	7
Capítulo 3	El camino de la competitividad: La transformación digital	11
Capítulo 4	Fintech y Ciberseguridad: Hoy construimos el futuro	14
Capítulo 5	El centro de la actividad Bancaria: Relación con el cliente	18
Capítulo 6	El futuro del empleo en la banca	21
Capítulo 7	Sostenibilidad en el sector bancario	24
Capítulo 8	Conclusiones	27
Referencias bibliográficas		28



Capítulo 1

Introducción

- ② El sistema bancario está viviendo una transformación que ya no se explica con una sola variable. Tras casi una década de tipos de interés bajos o negativos en Europa y EEUU, el ciclo cambió su rumbo en 2022 hacia unas políticas monetarias más restrictivas. Desde 2024, la senda de bajadas de tipos iniciada hacia una normalización monetaria, está provocando que el futuro de los beneficios se tenga que explicar también desde la gestión bancaria pura, al margen de las decisiones de los bancos centrales. En la actualidad, se está devolviendo protagonismo a la capacidad de gestión con datos fiables, al gobierno de los riesgos, la agilidad para rediseñar procesos y la habilidad para transformar la relación con el cliente en una experiencia fluida y atractiva. Esta metamorfosis ocurre mientras las entidades financieras siguen en pleno funcionamiento del negocio, con plantillas que aprenden nuevas competencias, clientes que elevan sus expectativas con cada interacción y reguladores que piden más transparencia, mejor resiliencia y métricas comparables. El futuro de los bancos pasa por cómo se toman decisiones, cómo se protegen los datos, cómo se integran terceros tecnológicos, cómo se evalúa la sostenibilidad del crédito y cómo se evita que la innovación digital deje a personas atrás.



Este informe recorre esas capas con un hilo continuo. Empieza en el ámbito macroeconómico actual con las decisiones de política monetaria, y sigue con la transformación digital, entendida no como un ‘proyecto’ con fecha de fin, sino como una columna vertebral que sostiene procesos, productos y cultura. Se abre después al universo fintech, donde la competencia disciplina márgenes y la cooperación acelera la adopción de estándares, centrándose en las inversiones en ciberseguridad que generen confianza al usuario y estabilidad a la entidad. El centro de la actividad es el cliente, surgiendo una nueva relación de los bancos con los usuarios, y exponiendo las dificultades que surgen en esta transformación, como es la brecha digital que genera dificultades de acceso, capacidades y diseño. Aborda la transformación del empleo para mostrar por qué el valor del trabajo se desplaza hacia la analítica, el diseño y el consejo. Y cierra con la sostenibilidad, que afecta directamente a las decisiones de crédito.

El objetivo de este informe de investigación es explicar qué está pasando, por qué está ocurriendo y qué puede implicar para los próximos años.

A close-up photograph of a person's hand holding a black smartphone over a payment terminal. The terminal has a screen and a keypad with red, yellow, and green buttons. The background is a wooden surface.

Capítulo 2

Un sector en transición acelerada

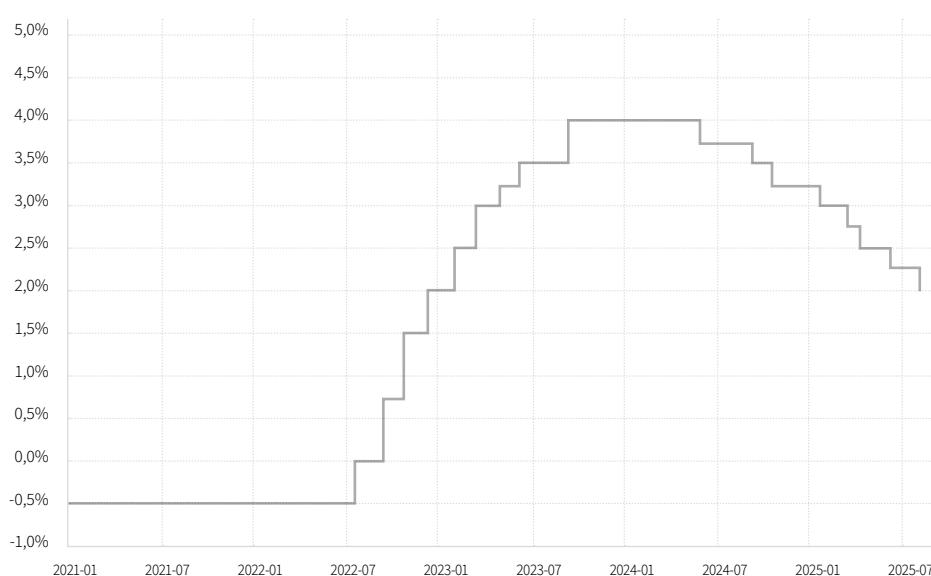
- El punto de partida de cualquier análisis de la banca europea en la actualidad es la política monetaria. Tras un ciclo de subidas de tipos para frenar la inflación, el Banco Central Europeo inició una transición hacia la normalidad con recortes graduales. Y sobre esa transición, las entidades financieras redefinen su estrategia comercial y operativa.

En el siguiente gráfico observamos la evolución de los tipos de interés fijados por el BCE hasta noviembre de 2025, pasando de un entorno de política monetaria extremadamente laxa con tipos en negativos, hasta un escenario de normalización tras una abrupta subida en 2022 y 2023.

Figura 01 →

TIPO DE DEPÓSITO DEL BCE (2021 - 2025)

Fuente: elaboración propia con información oficial de tipos del BCE.



Sin embargo, en un entorno menos tensionado por el coste del dinero, la comparación entre bancos ya no se resuelve en quién se beneficia más por las políticas monetarias, sino en quién es capaz de trasladar de forma ordenada las señales del BCE a sus precios, a su gestión de liquidez y a su capacidad de prestar en condiciones prudentes. La transmisión de la política monetaria no es instantánea ni homogénea, sino que depende de la estructura de balance, de la competencia por los depósitos, de la abundancia de liquidez acumulada, de la proporción de carteras a tipo fijo y variable y del propio apetito de riesgo.

En España, el traspaso a la remuneración del ahorro tiende a ser más lento que en otras zonas de la región europea, una característica que en el ciclo alcista sostuvo márgenes a costa de una remuneración contenida. El crédito, por su parte, vuelve a ser un amplificador macroeconómico ya que cuando fluye se acelera la inversión y el consumo. Cuando se estrecha, la actividad lo nota con rapidez. Esta sensibilidad explica por qué la calidad del traspaso de tipos a clientes importa tanto como el nivel absoluto de los tipos. Importa que la banca afine su segmentación, ajuste plazos y precios y preserve colchones de liquidez que permitan absorber cambios bruscos del entorno.

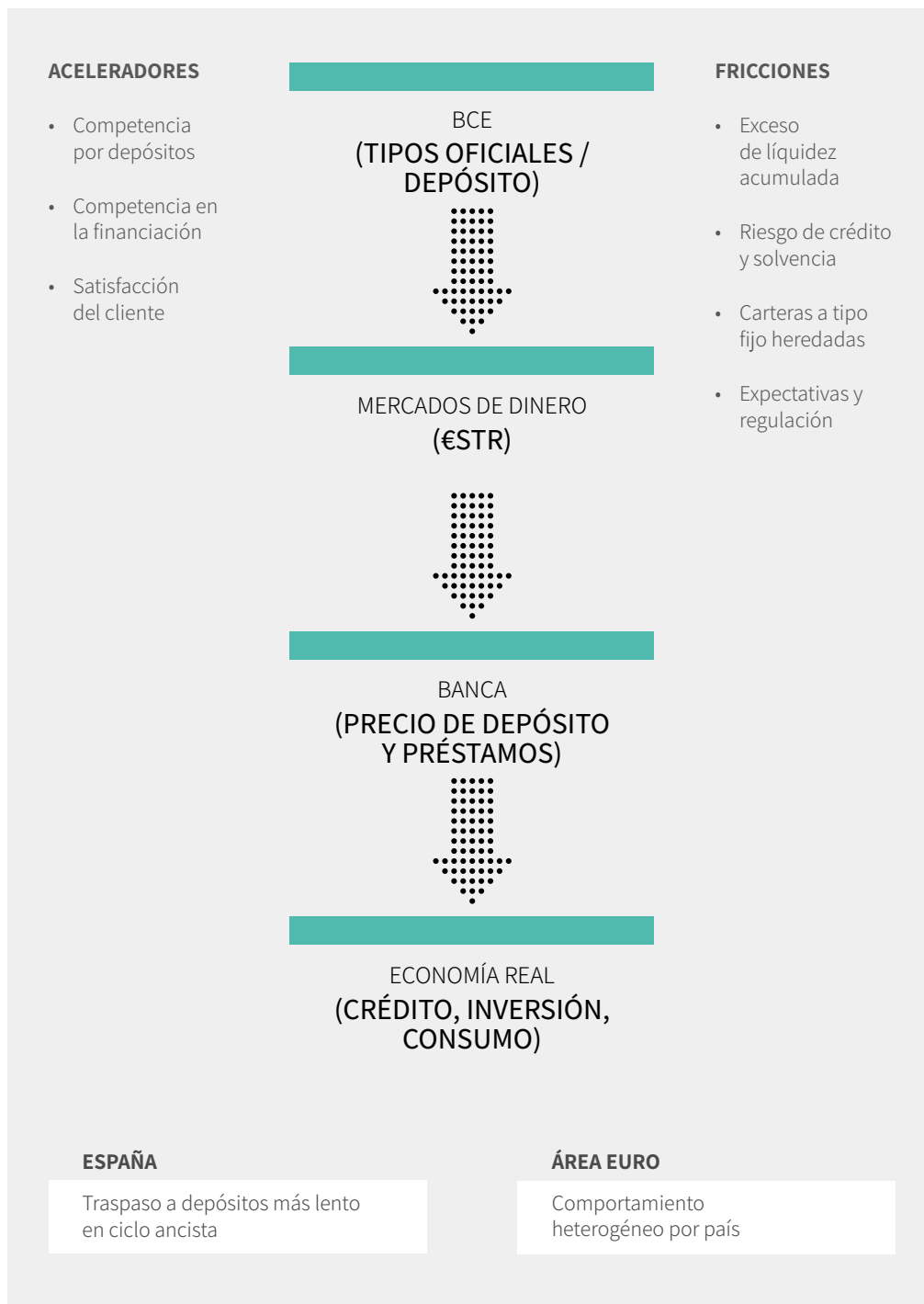
Los años 2023 y 2024 dejaron beneficios sólidos en buena parte del sistema bancario, impulsados por tipos más altos y por una disciplina de costes que venía de lejos. Previsiblemente, el año 2025 sea una continuidad de los dos ejercicios anteriores, pero la rentabilidad a futuro dependerá de la diversificación de ingresos y riesgos, de la calidad del dato para entender mejor a los clientes, de la eficiencia operativa y de una gestión eficaz de los balances. En este contexto, competir consistirá en gestionar bien la liquidez, reducir los tiempos de respuesta, limitar errores y elevar la satisfacción del cliente. La normalización monetaria se traducirá en la capacidad de los equipos para traducir la señal de tipos en decisiones comerciales coherentes con el perfil de riesgo y con un objetivo de relación a largo plazo con el cliente.



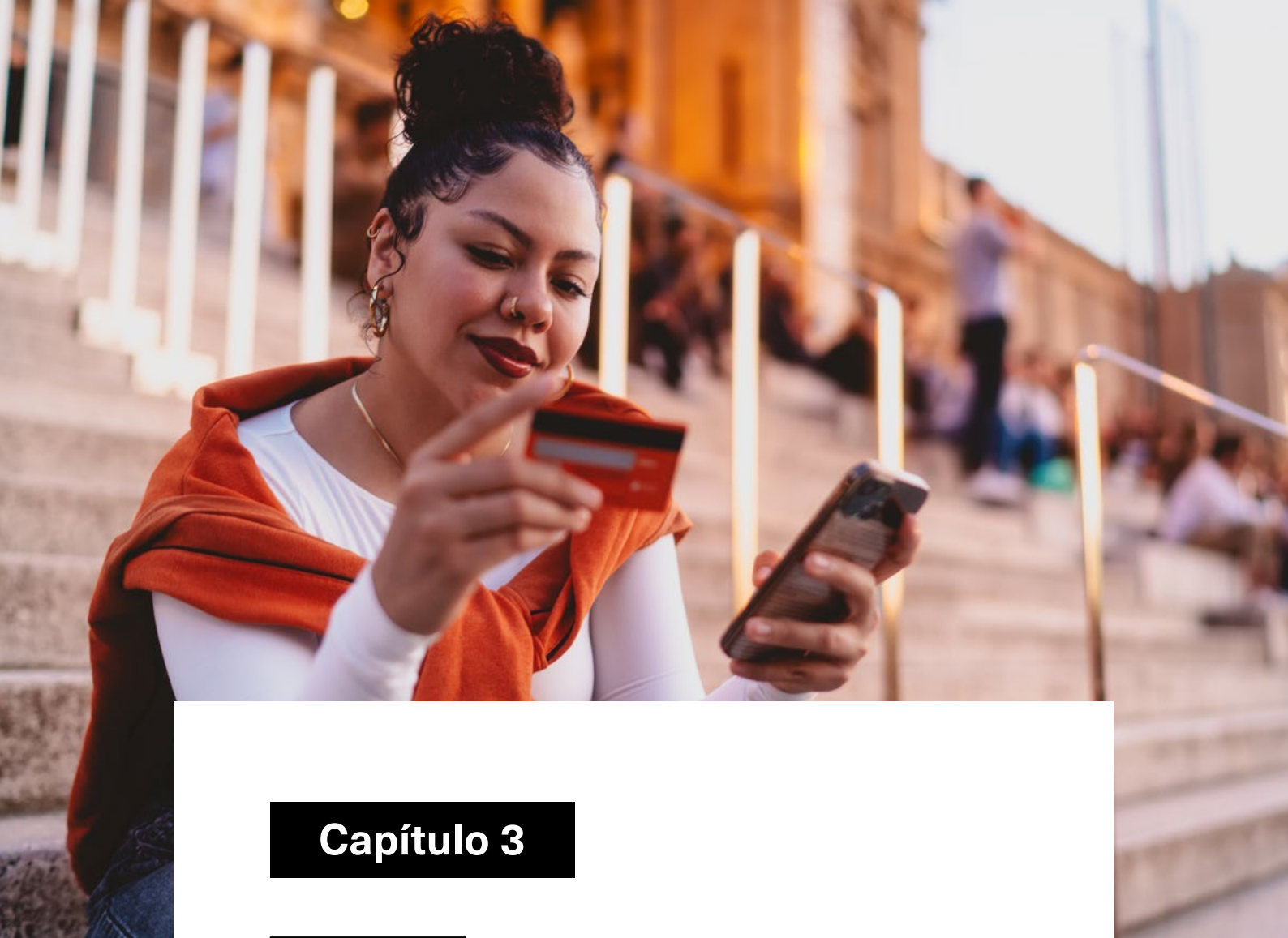
La figura siguiente resume de forma visual la cadena de transmisión monetaria, concepto que ya expusieron Sergio Mayordomo e Irene Roibás (Banco de España, 2023) en su documento “*The pass-through of market interest rates to bank interest rates*”. Las decisiones del banco central se materializan primero en los mercados de dinero, se reflejan después en el comportamiento de los bancos a la hora de fijar la remuneración del ahorro y el precio del crédito y, finalmente, llegan a la economía real a través de las decisiones de inversión y consumo. En ese recorrido hay dificultades que deben gestionarse de un modo eficiente, como pueden ser la liquidez acumulada que modera el incentivo a pagar más por el depósito, la competencia por el pasivo que varía por geografía y por entidad, o la regulación que define umbrales que no se pueden traspasar sin elevar el riesgo de forma indeseada. Entender esas dificultades en la gestión bancaria ayuda a explicar por qué unas entidades son capaces de sostener márgenes con menor pérdida de cuota y otras, en cambio, necesitan moverse más deprisa en precio.

Figura 02 →

Fuente: Elaboración propia



La competencia en el sector financiero no depende solo del precio que emana de las decisiones de política monetaria. Depende de operar distinto, de estudiar los datos que permitan un mejor conocimiento del cliente, o de procesos más cortos que optimicen la experiencia del cliente con la entidad. Esa es la lógica de la transformación digital, que se expondrá a continuación.



Capítulo 3

El camino de la competitividad: La transformación digital

- ② La transformación digital es un proyecto central y vital para la viabilidad bancaria. El objetivo es cómo hacerlo sin sacrificar control de riesgo, sin perder cercanía con el cliente y sin elevar la complejidad interna. Algunos de los logros que se persiguen con la experiencia digital son la reducción del tiempo de alta de un cliente, mejorar la precisión del 'pricing' del crédito, disminuir el porcentaje de operaciones que requieren dobles procesos de ejecución o elevar la conversión de la oferta digital. Estas metas concretas son las que permiten medir avances y orientar decisiones. Por ello, la tecnología se convierte en el medio para rediseñar procesos de extremo a extremo, ordenar el dato y simplificar la experiencia. Y, por supuesto, es necesaria la incorporación de la inteligencia artificial para ayudar a detectar señales de riesgo oportunamente y a personalizar interacciones, invertir en automatización para reducir tiempos y liberar a los equipos de tareas repetitivas, así como realizar análisis en tiempo real para facilitar la resolución de incidencias antes de que escalen.

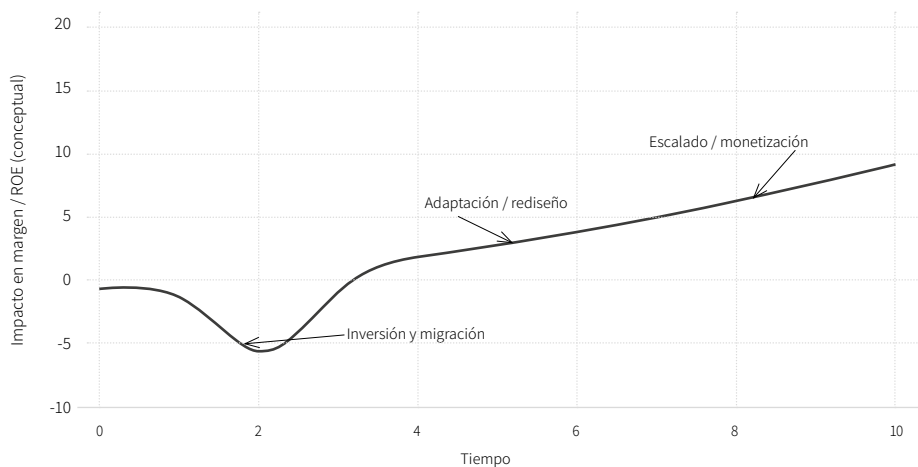
El mapa competitivo también ha cambiado. La vieja oposición entre banca tradicional y banca digital es menos útil que la distinción entre entidades que han integrado la tecnología en su cultura y entidades que no están tan enfocadas en su desarrollo. En la práctica conviven tres modelos. Un primer grupo moderniza sus sistemas, pero da mayor peso a su red física buscando aquellas zonas que les aportan valor. Un segundo grupo integra la oficina y el móvil, con itinerarios que permiten empezar una operación en un canal y terminarla en otro. Un tercer grupo opera sin red física, con estructuras ligeras y tiempos de ciclo muy cortos. La coexistencia de estos modelos atiende a preferencias de clientes distintos y a geografías con necesidades heterogéneas.

La implementación de soluciones digitales sugiere una relación en forma de U entre inversión y rentabilidad. En la fase inicial, las inversiones en infraestructura, seguridad y talento presionan los márgenes. A medida que se adoptan nuevos procesos y se reorganizan equipos, los indicadores de eficiencia mejoran y aparecen fuentes de ingresos difícilmente accesibles sin capacidades analíticas. Este recorrido se representa en la curva conceptual del siguiente gráfico. No pretende medir valores absolutos, sino recordar que los programas que perseveran en la integración de datos y en el rediseño de experiencias suelen ver recompensas materiales en el horizonte de medio plazo.

Figura 03 →

EFFECTO DE UN PROGRAMA DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN LA RENTABILIDAD

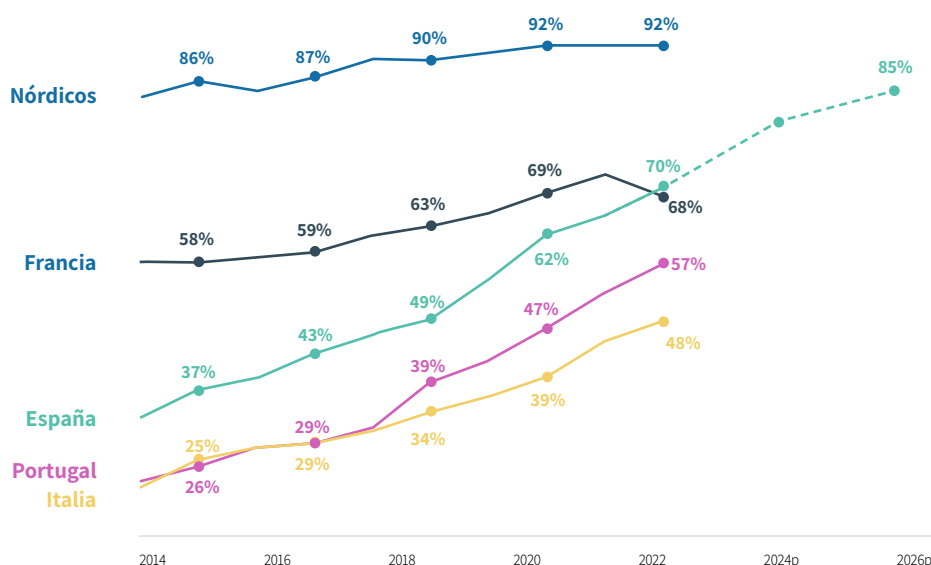
Fuente: Elaboración propia



España se ha consolidado entre los países europeos con mayor uso de banca digital, por encima del 70% de la población, dando un salto de más de 8 p.p. durante la pandemia, acercándose al patrón nórdico y superando ya a grandes mercados como Francia. Este avance se explica por la amplia penetración del smartphone, la mejora de la experiencia de usuario (casos como Bizum y la contratación 100% digital), y por marcos como PSD2 que refuerzan la seguridad. Las proyecciones sectoriales sitúan la penetración en torno al 85% a medio plazo y prevén que la contratación digital pase del 50% hacia 75% aproximadamente. Para ello, es necesario seguir invirtiendo en el desarrollo de la digitalización, pero también es clave cerrar la brecha de edad y de territorio. En el siguiente gráfico publicado por Eurostat, apoyándose en las investigaciones de FUNCAS, KPMG y Banco de España, podemos ver esta evolución del uso de la banca digital en distintos países de Europa.

Figura 04 →**EVOLUCIÓN DEL USO DE LA BANCA DIGITAL EN DISTINTO PAÍSES DE EUROPA**

Fuente: Eurostat; FUNCAS-KPMG, 2023; Banco de España, 2024–2025.



La seguridad es el reverso de la digitalización. A más canales y más datos, mayor superficie de ataque. Las prácticas de seguridad permiten proteger mediante una autenticación robusta, cifrado de extremo a extremo, segmentación de redes, copias inmutables y simulacros periódicos. Esos elementos, integrados con la experiencia del cliente, elevan la confianza y reducen pérdidas. La regulación europea más reciente, con un marco común de resiliencia operativa, introduce un lenguaje compartido y expectativas homogéneas que facilitan la colaboración entre bancos, fintech y proveedores críticos. Este informe vuelve sobre ello en el siguiente capítulo.

Por último, la competencia de las fintech ha sido un estímulo saludable. Al fijar un listón alto de usabilidad y rapidez, obligaron a los bancos a revisar sus políticas de negocio. La respuesta de la banca combinó construcción de capacidades, inversión en startups y alianzas para acelerar onboarding, pagos o verificación de identidad. Es la lógica del ecosistema híbrido que se describe más adelante y que ya condiciona cómo se diseña, se prioriza y se mide el progreso.

Capítulo 4

Fintech y Ciberseguridad: Hoy construimos el futuro

- ② La digitalización ha consolidado a las fintech como pieza estructural del ecosistema financiero europeo. No hablamos ya de “nuevos actores” sino de una red de colaboración y competencia con la banca tradicional que se extiende por pagos, créditos al consumo y a pymes, gestión de patrimonio, identificación remota y servicios de operativa básica. En paralelo, la seguridad ha pasado de ser una función técnica a convertirse en capacidad estratégica que permite competir en el sector.

Las fintech ganan por velocidad de adaptación, diseño centrado en el usuario y costes marginales bajos en funciones como pagos, onboarding o agregación de datos, mientras que los bancos compensan con escala, balance, licencia, red de clientes y gestión de riesgo. El resultado es un sistema híbrido. El objetivo de esta cooperación es la mejora en la rentabilidad ajustada al riesgo y la experiencia del cliente.



En pagos y transferencias inmediatas, la competencia fintech ha comprimido comisiones y extendidos casos de uso, haciendo que estas operativas sean sencillas, económicas y accesibles. En crédito, los modelos de datos alternativos ayudan a cubrir nichos como pymes, jóvenes o autónomos, con tiempos de respuesta más cortos que la entidad financiera. En ahorro-inversión, los canales digitales abaratan la distribución, habilitan carteras modelo y asesoramiento híbrido, y facilitan la segmentación por objetivos. Estas mejoras no eliminan el papel del banco, sino que lo desplazan hacia funciones de integración de terceros con criterios de riesgo, asegurar continuidad de servicio y aportar confianza y cobertura regulatoria.

La ciberseguridad se ha convertido en una pieza clave de la digitalización. Europa ha dado un salto regulatorio con un marco de resiliencia operativa digital que armoniza expectativas para todo el sector financiero. Las entidades deben demostrar que gestionan el riesgo tecnológico, que prueban su capacidad de responder ante ataques, que notifican incidentes relevantes y que aprenden de ellos. Esta normativa tiene como finalidad mitigar los riesgos de exposición a fallos de terceros (proveedores cloud, procesadores de pagos, etc.), los vectores de fraude (phishing avanzado, “APP fraud”) y la complejidad de la cadena de suministro TIC.

La Unión Europea respondió con un cambio de nivel a través del Reglamento DORA (UE) 2022/2554, plenamente aplicable desde el 17 de enero de 2025. Esta normativa unifica la gestión del riesgo TIC en todo el sector financiero, exige pruebas de ciberresiliencia proporcionales y establece notificación armonizada de incidentes significativos. La novedad estructural es la supervisión directa de proveedores tecnológicos críticos, que reduce el riesgo de concentración y las “zonas ciegas” de supervisión. En 2024 el Eurosistema actualizó TIBER-EU (marco de pruebas guiadas por inteligencia de amenazas) para alinearlo con DORA y reforzar la preparación en funciones críticas de negocio. ENISA (Agencia de la Unión Europea para la Ciberseguridad) documentó en 2023–2024 el peso creciente del ransomware con doble extorsión, el uso de herramientas legítimas en ataques persistentes y el riesgo de la cadena de suministro, lo que respalda la transición de “seguridad preventiva” a “resiliencia demostrable”. Para bancos y fintech, DORA significa gobernanza explícita del riesgo TIC (roles, métricas y tolerancias aprobadas por el consejo), pruebas periódicas (incluida inteligencia de amenazas y escenarios adversos), proceso único de notificación de incidentes y gestión contractual reforzada con terceros críticos (derechos de auditoría, portabilidad y planes de salida). El objetivo es tener la capacidad de prevenir, detectar, responder y recuperar en tiempos compatibles con el negocio.

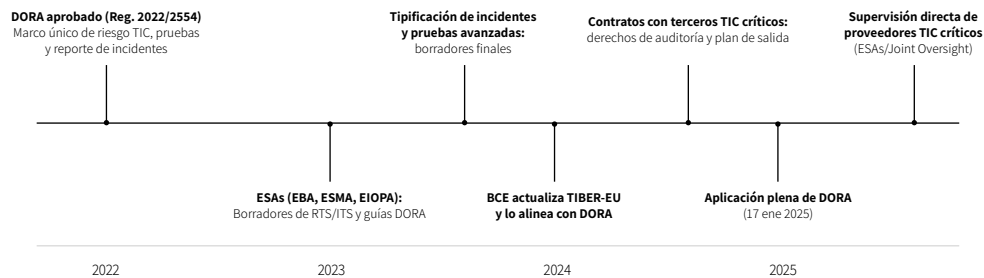


El siguiente gráfico sintetiza los principales hitos regulatorios y operativos que marcan el aterrizaje de DORA: aprobación del reglamento a finales de 2022, desarrollo de normas técnicas y guías a lo largo de 2023, actualización del marco de pruebas TIBER-EU y preparación contractual con terceros críticos durante 2024, y aplicación plena desde enero de 2025, con supervisión directa sobre proveedores tecnológicos calificados como críticos.

Figura 05 →

PRINCIPALES HITOS REGULATORIOS Y OPERATIVOS QUE MARCAN EL ATERRIZAJE DE DORA

Fuente: elaboración propia



El uso de la banca digital sigue creciendo en la UE, con España en el grupo de alta adopción como vimos en el capítulo anterior. Los usuarios eligen fintech por conveniencia y simplicidad en operaciones frecuentes, y mantienen la preferencia por la banca tradicional para decisiones complejas o de mayor cuantía. Esto desemboca en una “multibancarización funcional” que acelera la innovación en ambos lados.

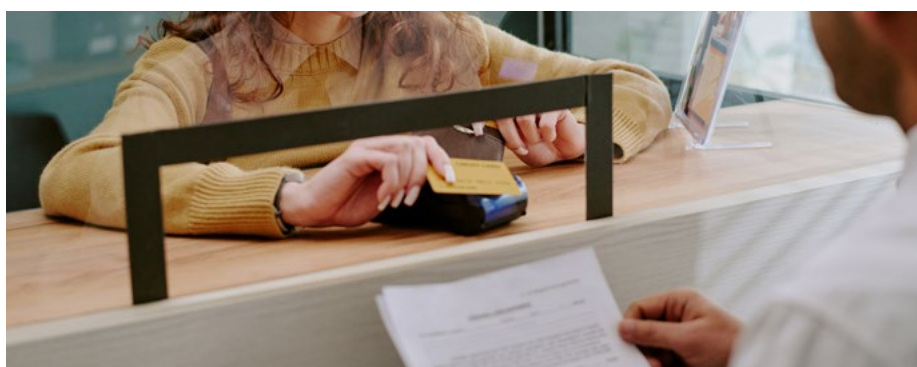
Los bancos parten con la ventaja de la escala, de equipos especializados y de décadas de experiencia en gestión de riesgos. También arrastran complejidades de sistemas legados que no siempre facilitan cambios rápidos. Las fintech, por su parte, nacen en la nube y pueden adaptarse a cambios con agilidad, pero necesitan profesionalizar su gobernanza y su control de terceros si aspiran a operar funciones críticas. La diferencia competitiva real no reside en acumular herramientas, sino en integrar la seguridad en la experiencia del usuario de modo que lo proteja, pero que tenga un acceso sencillo, intuitivo y fluido. Por ello, la relación de cooperación y no de competencia entre banca tradicional y fintech es la más eficiente y la que tiene un futuro más lógico y prometedor. Y, todo ello, con el objetivo común de mejorar la satisfacción y experiencia del cliente, como veremos a continuación.

Capítulo 5

El centro de la actividad Bancaria: Relación con el cliente

- ① La relación entre bancos y clientes se ha reconfigurado hacia un modelo híbrido en el que lo cotidiano se resuelve por canales digitales y lo complejo se realiza de forma presencial. Este capítulo explica cómo se combinan autoservicio, asesoramiento y seguridad, qué enseñan los datos oficiales más recientes sobre preferencias de canal y qué implica la brecha digital para el diseño de servicios y la inclusión financiera.

La banca ha pasado de medir cercanía por el tamaño de la red de oficinas a medirla por la calidad de la interacción. Para la operativa diaria (consultas, transferencias, pagos) la preferencia por el canal digital crece, mientras que las decisiones de mayor impacto (hipotecas, inversiones, reclamaciones...) siguen demandando atención humana. Este patrón avala un modelo de autoservicio claro y seguro para lo cotidiano, y asesoramiento experto cuando hay riesgo o incertidumbre.

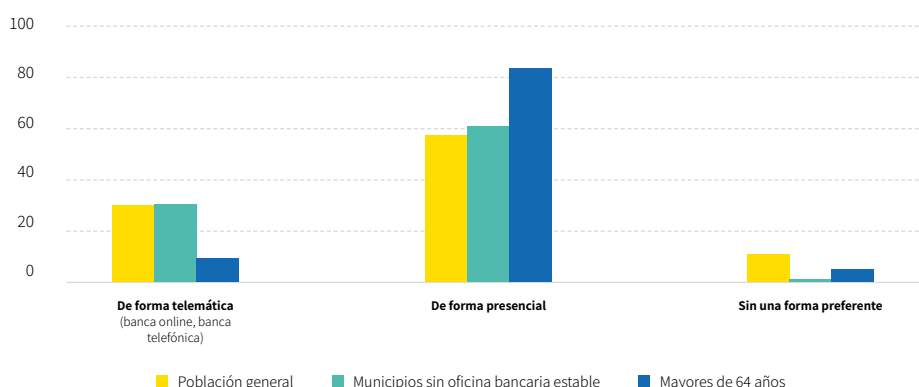


El Banco de España, en su informe de seguimiento del acceso presencial (*Documentos Ocasionales n.º 2502, que incorpora resultados de la Encuesta de Hábitos de los Usuarios de Servicios Bancarios 2024*), confirma que la población española combina canales. El uso digital es alto para tareas de autoservicio, pero el canal presencial sigue siendo el preferido en gestiones complejas y entre usuarios de mayor edad o en municipios sin oficina estable. A continuación, se observa el gráfico sobre “Canal preferido por los usuarios para la realización de las gestiones bancarias (EHUE 2024)”, que sintetiza esta convivencia entre lo digital y lo presencial. En él se compara el canal preferido para relacionarse con el banco realizando la comparativa entre la población general, los habitantes de municipios sin oficina estable y las personas mayores de 64 años.

Figura 06 →

CANAL PREFERIDO POR LOS USUARIOS PARA LA REALIZACIÓN DE LAS GESTIONES BANCARIAS (EHUE 2024) (A)

Fuente: Banco de España



Esta nueva relación con los clientes tiene una parte muy positiva. Hoy pueden operar prácticamente a cualquier hora, desde cualquier lugar, comparar productos de diferentes entidades en pocos minutos y cambiar de proveedor con más facilidad que en el pasado. Esa mayor autonomía va de la mano de una mayor capacidad de elección, porque la oferta es más amplia y diversa. Sin embargo, esa misma realidad también tiene una parte más controvertida, ya que el cliente se ve rodeado de productos más complejos, condiciones más sofisticadas y un entorno digital en el que los riesgos de fraude, suplantación de identidad o uso inadecuado de sus datos personales son mayores que en la banca puramente presencial. No todos los clientes, además, parten del mismo punto. Mientras una parte importante de la población se ha adaptado con naturalidad a la banca digital, otros colectivos, especialmente personas mayores, habitantes de zonas rurales o quienes tienen menos habilidades tecnológicas, perciben la transición como una barrera. El cierre de oficinas, la reducción del trato cara a cara y la necesidad de manejar aplicaciones o claves de seguridad pueden generar sensación de desamparo o de exclusión.

Sin embargo, el asesoramiento personal se está convirtiendo en una pieza clave en un sector dominado por la digitalización, como veremos en el siguiente capítulo referido al empleo en el sector bancario. Aquellas entidades que ofrezcan un asesoramiento cercano y de calidad estarán mejor posicionadas para competir en nichos de negocio como el de asesoramiento de inversiones, banca patrimonial o en banca de empresas. Y esto redundará directamente en segmentos de población con dificultades para adaptarse a esta nueva relación cliente-banco.

La brecha digital en banca no es un problema estrictamente tecnológico, sino de acceso, competencias y diseño. Para una parte relevante de la ciudadanía, como son personas mayores, hogares con menor nivel educativo o renta, y población en municipios de baja densidad, la migración al canal digital y la racionalización de la red física pueden traducirse en costes adicionales debido a los desplazamientos o tiempos de espera, menor competencia efectiva al poder comparar menos ofertas, y mayor vulnerabilidad frente al fraude. La respuesta eficaz debe combinar una cobertura híbrida del territorio, a través de oficinas móviles, agentes, acuerdos de efectivo en comercios o cajeros, diseño accesible con lectura fácil y navegación coherente, y formación práctica repetida en tareas reales (activar alertas, pagos móviles, reconocer intentos de phishing).

En los próximos años, el verdadero valor diferencial de los bancos vendrá por cómo podrán adaptarse para ser capaces de relacionarse con el cliente y gestionar el riesgo en un entorno muy cambiante. Con un marco regulatorio común en toda la Unión Europea y unos niveles de solvencia y liquidez razonablemente sólidos, lo que marcará la diferencia será la manera en que cada entidad combine tecnología, trato humano, prudencia e impacto social. Y aquí, tendrá mucho que aportar el desarrollo laboral que se fije en las políticas de empleo de los bancos.



Capítulo 6

El futuro del empleo en la banca

- ⑤ La revolución del empleo bancario no responde a una única causa. Es la suma de la crisis financiera, de un ciclo de consolidación, de la adopción masiva de canales digitales y de un cliente que se ha adaptado y ha aprendido a desarrollar la operativa bancaria desde el móvil. España vivió ese proceso de forma intensa. La red física se redujo y la operación rutinaria migró a la app. Pero reducirlo todo a cierres y a recortes es no ver la recomposición del trabajo. Lo transaccional ha dejado paso a lo analítico, a lo creativo y a lo consultivo. El valor ya no está en saber mover papeles con diligencia, sino en saber interpretar información, anticipar necesidades y acompañar decisiones con criterio.

Durante décadas, trabajar en un banco significaba dominar tareas de ventanilla, papeleo y procesos muy pautados. Hoy, en cambio, la operativa cotidiana (ingresos, transferencias, pagos) vive en el móvil del cliente, y lo que antes requería una fila ahora se resuelve con dos toques. La consecuencia es que los puestos ligados a funciones repetitivas y presenciales pierden peso, mientras crecen los roles que combinan datos, tecnología y, sobre todo, conversación de calidad con el cliente.

Los equipos que aprenden a trabajar con datos, automaticen lo rutinario y reserven el tiempo para decisiones complejas avanzan más rápido. En España, los análisis sobre empleo y digitalización describen menos back office manual, menos puestos de caja, y más perfiles híbridos que mezclan finanzas, analítica y experiencia de cliente. A esto se suma un cambio de expectativas del público, ya que el cliente quiere inmediatez para lo simple, y acompañamiento experto cuando está en juego su patrimonio, su hipoteca o su jubilación.

En ese giro, el asesoramiento patrimonial ha pasado de ser un “servicio añadido” a convertirse en el corazón de la relación con los segmentos de mayor valor, como la banca patrimonial. Lo relevante no es solo elegir fondos o construir carteras, sino ordenar metas, fiscalidad, liquidez y riesgos en una hoja de ruta comprensible. Aquí han ganado peso figuras con apellidos muy concretos, citando como ejemplos al banquero privado y al agente financiero. Estas figuras son profesionales de plantilla o autónomos especialistas en el asesoramiento patrimonial y que mantienen una relación de largo plazo con el inversor. El agente financiero es un profesional autónomo que actúa en nombre de una entidad y que, cuando presta servicios de inversión, lo hace como agente vinculado bajo MiFID y registro público (CNMV), asumiendo la entidad la responsabilidad plena de su actuación. Su valor diferencial es la cercanía. Vive en el territorio, conoce a sus clientes y despliega un servicio altamente personalizado. La combinación de interacción humana cualificada y herramientas de análisis repercute en la satisfacción y lealtad del cliente, elevando su compromiso con la entidad de forma sostenida en el tiempo.

La otra gran familia de roles en auge es tecnológica. Analistas de datos, especialistas en automatización, arquitectos de integración, expertos en seguridad y gobierno del dato. Su trabajo permite que la experiencia del cliente sea fluida, segura y que el consejo se base en información ordenada. De ahí que muchas entidades estén reorientando su formación interna hacia competencias analíticas y digitales, al tiempo que crean equipos mixtos donde negocio, riesgos y tecnología diseñan productos juntos.

El otro lado de la moneda, los perfiles laborales que se están quedando obsoletos en el sector bancario son aquellos cuya función dependa de repetir tareas manuales sin valor añadido. La digitalización y la automatización han reducido la necesidad de personal de caja, de tramitación manual de expedientes y de back office repetitivo. No desaparece el control, pero cambia su forma. Es un ajuste que redundará en menos empleo rutinario y más empleo cualificado. La banca que invierte en adaptar a sus plantillas a esta nueva realidad conserva talento y gana competitividad

Mirando a los próximos años, el empleo bancario será más pequeño en número y más denso en cualificación. Dos ejes marcarán la diferencia. El primero es la capacidad de construir relaciones de confianza con apoyo de datos, a través del asesoramiento que combina visión patrimonial, fiscalidad y riesgos, ofrecido por banqueros privados, agentes financieros y banca de empresas con herramientas potentes, pero explicaciones sencillas. El segundo es la resiliencia digital, es decir, saber operar con modelos de IA auditables, proteger al cliente frente al fraude y cumplir con marcos legales.

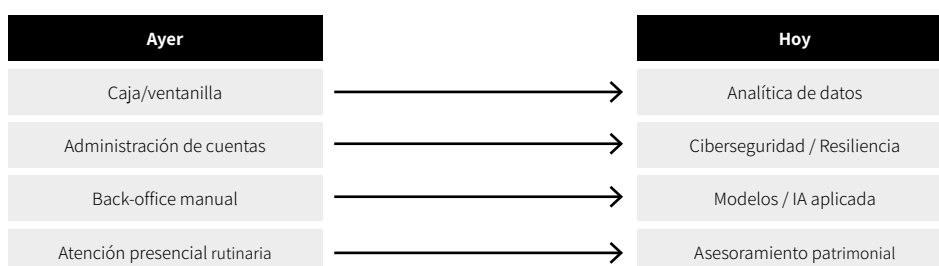
Quien lidere equipos en este contexto debería estar aprendiendo hoy cuatro cosas muy concretas: principios de ciencia de datos aplicados a negocio; diseño de experiencias simples y accesibles; gobierno y seguridad del dato; y habilidades de conversación financiera que traduzcan complejidad en decisiones claras.

El siguiente gráfico representa la evolución de roles de ayer a hoy. No pretende borrar el oficio del banquero de proximidad, sino recordar que su valor crece cuando se apoya en herramientas que le permiten conocer mejor a sus clientes, dedicar más tiempo a aquello que requiere conversación y menos a aquello que puede automatizarse. El futuro del empleo en banca es más tecnológico, pero también más humano, porque exige escuchar, explicar y priorizar con empatía.

Figura 07 →

EVOLUCIÓN DE ROLES DE AYER A HOY

Fuente: elaboración propia



Recualificación, metodologías ágiles y colaboración negocio-riesgos-tecnología

Dentro de los nuevos perfiles laborales no podemos olvidarnos de los expertos en sostenibilidad, ya que es necesario incorporar criterios medioambientales, de buen gobierno y éticos a las decisiones de crédito, como veremos en el siguiente capítulo.



Capítulo 7

Sostenibilidad en el sector bancario

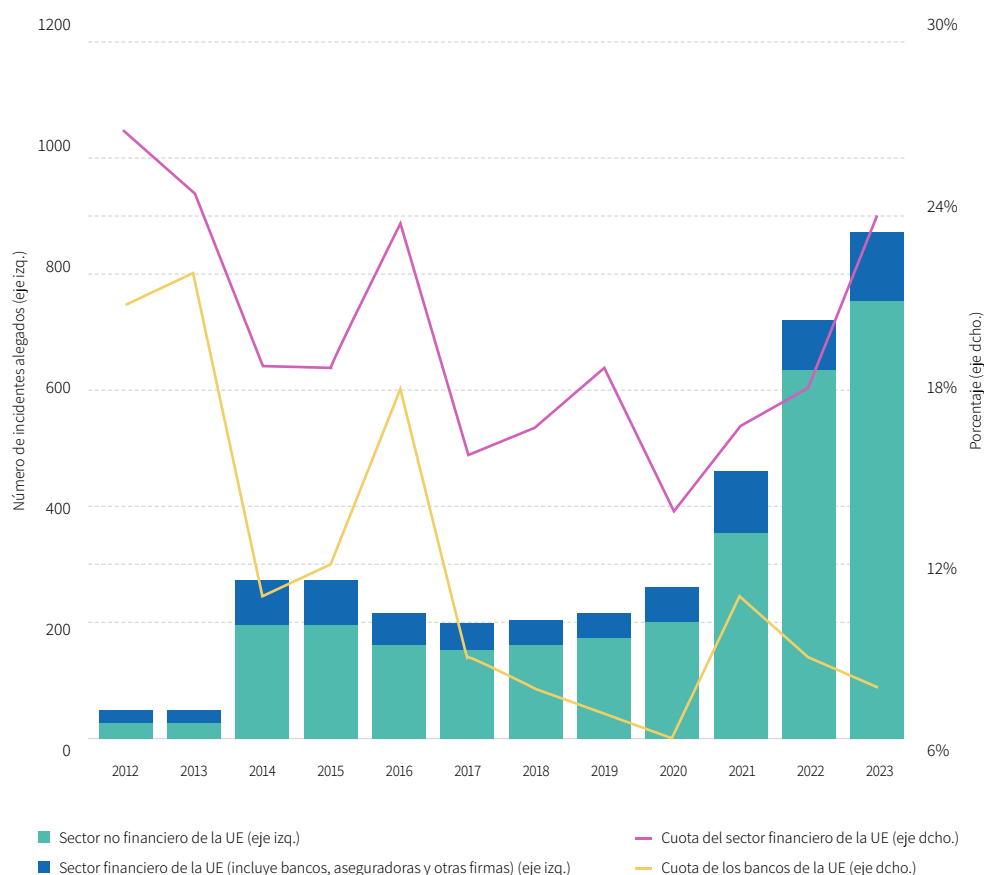
- ⊗ La sostenibilidad ha dejado de ser un apéndice reputacional para convertirse en una dimensión central de la gestión bancaria. En la actualidad, los bancos deben realizar una medición rigurosa de la parte del balance alineada con la taxonomía europea, favoreciendo el abaratamiento de la financiación de proyectos elegibles, mediante la incorporación en el estudio del crédito de criterios ambientales, sociales y de gobernanza.

El indicador más visible es el Green Asset Ratio (GAR), que expresa el porcentaje de activos alineados con la taxonomía. Y, por ello, la lucha contra el greenwashing sigue siendo una parte central de los objetivos de la Autoridad Bancaria Europea (EBA). En su informe de 2024 Risk Assessment Report, se centra en definir y vigilar el greenwashing, armonizar criterios y reforzar la transparencia. La EBA concluye que los casos han aumentado con fuerza desde 2020. En 2023, el sector financiero de la UE concentró el 21 % de los incidentes en compañías de la UE y, dentro de él, los bancos supusieron el 8 % mostrando una ligera caída respecto a los datos de 2022. Es decir, el volumen total crece y la participación del sector financiero es relevante, aunque menor que la del sector no financiero, y la parte de los bancos dentro de ese total se mantiene moderada. Podemos ver estos datos de una forma más visual en el siguiente gráfico.

Figura 08 →

NÚMERO DE SUPUESTOS INCIDENTES DE GREENWASHING EN EL SECTOR FINANCIERO Y BANCARIO DE LA UE

Fuente: Banco de España



La gran novedad operativa que ha introducido la sostenibilidad en el sector bancario es que los criterios ESG ya pesan en la decisión de crédito. Aquí la regulación europea ha sido explícita. Con las Directrices de la EBA sobre concesión y seguimiento de préstamos, los bancos deben integrar factores ESG “cuando sean materialmente relevantes” en la constitución de la operación, en el precio y en las cláusulas de seguimiento. En la política de riesgos, los sectores con mayor intensidad de emisiones o con mayor exposición a riesgos físicos afrontan límites más estrictos y exigencias reforzadas de información. En el estudio de la operación, además de las métricas financieras clásicas, se incorporan indicadores de gobernanza, de huella de carbono, de intensidad energética o de inversión verde para calibrar el perfil del cliente y su trayectoria probable. En el precio, se han generalizado dos familias. Los productos de uso de fondos, que financian exclusivamente proyectos elegibles, y los productos vinculados a objetivos, en los que el margen sube o baja según el cumplimiento de indicadores previamente acordados y verificados de forma independiente. En los contratos, las cláusulas de sostenibilidad fijan obligaciones de reporte, definen remedios en caso de incumplimiento y reducen el espacio para el greenwashing. La relación banco-empresa se convierte así en un acuerdo de financiación hoy a cambio de hitos verdes verificables mañana.

El objetivo que se persigue es doble. Por un lado, mejorar la disponibilidad de proyectos elegibles y la comparabilidad de los datos de clientes, especialmente de pymes, para que la financiación fluya sin dificultades innecesarias. Por otro, informar con transparencia no solo la parte verde, sino también la parte marrón, es decir, la exposición a actividades intensivas en carbono.

El supervisor también está cambiando la forma de pedir pruebas. El Mecanismo Único de Supervisión ha incorporado los riesgos climáticos y medioambientales a sus prioridades y pide evidencias de cómo inciden en el capital interno, en los test de estrés y en la gestión por carteras. A la vez, el Eurosistema ha ido publicando sus propias métricas y metodologías, incluido un marco de pruebas de estrés climáticas y divulgaciones de riesgos en sus carteras, reforzando el mensaje de consistencia metodológica y mejora continua de datos.

En la práctica del día a día, la traducción del indicador a la decisión de crédito sigue tres pasos. Primero, datos trazables exigiendo documentación técnica para saber si un proyecto o una empresa cumplen la taxonomía y, a menudo, verificación externa. Sin esa base, un préstamo no puede definirse como “alineado” y, por tanto, no mejora el GAR. Segundo, materialidad, ya que no todo factor ESG pesa igual. Los riesgos de transición (cambios regulatorios, tecnología, precios del carbono) suelen concentrarse en sectores y activos concretos y, si son materiales, deben reflejarse en límites, plazos, garantías o precio. Tercero, contratos vivos para verificar si se cumplen o no los KPIs pactados en los préstamos vinculados a sostenibilidad. Estos tres engranajes son la pieza que convierte indicadores en decisiones de financiación.



Capítulo 8

Conclusiones

- El sistema bancario español y europeo han entrado en una fase en la que la ventaja ya no depende solo del nivel de tipos o del tamaño de la red, sino de la capacidad de adaptarse a un nuevo concepto de banca más digital y más cercana al cliente.

La normalización monetaria sigue siendo la guía que marca los beneficios mediante el traslado de los precios al cliente, con la eficiente gestión de la liquidez y otorgando el crédito donde hay demanda solvente. Pero al mismo tiempo, la digitalización ha pasado de ser un proyecto a convertirse en la forma habitual de trabajar que da ventajas competitivas. Funciona cuando ordena el dato, elimina obstáculos y permite que el cliente resuelva lo cotidiano en minutos, reservando la conversación humana para decisiones complejas.

La cooperación con fintech en segmentos como pagos, identidad, créditos o gestión patrimonial, ha provocado que las entidades adapten soluciones digitales para optimizar sus beneficios y dar una mejor experiencia de usuario a un cliente cada vez más exigente en cuanto a accesibilidad transaccional y cercanía en el asesoramiento.

Ese avance solo es sostenible si la seguridad acompaña. El regulador exige a las entidades que deben demostrar que previenen, resisten y se recuperan ante incidentes, también cuando dependen de terceros tecnológicos. También el nuevo perfil de empleados bancarios debe ajustarse a esta realidad, con trabajos en los que se reducen drásticamente las tareas repetitivas y más perfiles que combinan analítica, tecnología y asesoramiento patrimonial cercano para construir relaciones de largo plazo.

Por último, la sostenibilidad ya pesa en el crédito, exigiéndose datos verificables, cláusulas medibles y precios que premian la transición real.

El futuro del sector bancario pasa por integrar tecnología, gestión de riesgos y liquidez, especialización y cercanía, sensibilidad social y visión de cliente.

Referencias bibliográficas

El sistema bancario español y europeo han entrado en una fase en la que la ventaja ya no depende solo del nivel de tipos o del tamaño de la red, sino de la capacidad de adaptarse a un nuevo concepto de banca más digital y más cercana al cliente.

La normalización monetaria sigue siendo la guía que marca los beneficios mediante el traslado de los precios al cliente, con la eficiente gestión de la liquidez y otorgando el crédito donde hay demanda solvente. Pero al mismo tiempo, la digitalización ha pasado de ser un proyecto a convertirse en la forma habitual de trabajar que da ventajas competitivas. Funciona cuando ordena el dato, elimina obstáculos y permite que el cliente resuelva lo cotidiano en minutos, reservando la conversación humana para decisiones complejas.

La cooperación con fintech en segmentos como pagos, identidad, créditos o gestión patrimonial, ha provocado que las entidades adapten soluciones digitales para optimizar sus beneficios y dar una mejor experiencia de usuario a un cliente cada vez más exigente en cuanto a accesibilidad transaccional y cercanía en el asesoramiento.

Ese avance solo es sostenible si la seguridad acompaña. El regulador exige a las entidades que deben demostrar que previenen, resisten y se recuperan ante incidentes, también cuando dependen de terceros tecnológicos. También el nuevo perfil de empleados bancarios debe ajustarse a esta realidad, con trabajos en los que se reducen drásticamente las tareas repetitivas y más perfiles que combinan analítica, tecnología y asesoramiento patrimonial cercano para construir relaciones de largo plazo.

Por último, la sostenibilidad ya pesa en el crédito, exigiéndose datos verificables, cláusulas medibles y precios que premian la transición real.

El futuro del sector bancario pasa por integrar tecnología, gestión de riesgos y liquidez, especialización y cercanía, sensibilidad social y visión de cliente.

1. Alonso-Robisco, A., et al. (2025). *The effects of open banking on fintech providers (España)*. Banco de España. Documentos de Trabajo.
2. Banco Central Europeo. (2022). *Climate risk stress test: Results and key takeaways*. → [IRA ENLACE](#)
3. Banco Central Europeo. (2022). *Merchant fees and acceptance: Drivers and perspectives* (Occasional Paper No. 334). → [IRA ENLACE](#)

- 4.** Banco Central Europeo. (2024). *Study on the payment attitudes of consumers in the euro area* (SPACE 2024).
- 5.** Banco de España. (2023). *In-person access to banking services in Spain: 2023 monitoring report* (Documentos Ocasionales).
- 6.** Banco de España. (2023–2025). *Boletín Económico y blogs sobre la transmisión de los tipos de interés*. → [IRA ENLACE](#)
- 7.** Bizum. (2025). *Notas de prensa y cifras de adopción*. → [IRA ENLACE](#)
- 8.** Comisión Europea. (2023). *Paquete de servicios de pago 2023: Propuestas PSD3/PSR*.
- 9.** Comisión Europea. (2024). *DG FISMA management plan 2024*.
- 10.** Conti, A. M., & Neri, S. (2023). *Credit strikes back: The macroeconomic impact of the 2022–23 credit cycle*. Banca d'Italia.
- 11.** EBA, EIOPA, & ESMA (Joint Committee). (2025). *Report on risks and vulnerabilities in the EU financial system*. → [IRA ENLACE](#)
- 12.** European Banking Authority. (2024). *EBA ITS on Pillar 3 ESG disclosures: Reporting and templates*. → [IRA ENLACE](#)
- 13.** European Banking Authority. (2024–2025). *Risk assessment of the European banking system (2H2024/1H2025)*. → [IRA ENLACE](#)
- 14.** European Central Bank & ESCB. (2025). *TIBER-EU framework: Threat intelligence-based ethical red teaming (updated version)*. → [IRA ENLACE](#)
- 15.** European Union. (2020–2024). *Regulation (EU) 2020/852 on the establishment of a framework to facilitate sustainable investment (Taxonomy Regulation) and delegated acts*. EUR-Lex.
- 16.** European Union. (2022). *Regulation (EU) 2022/2554 on digital operational resilience for the financial sector (DORA)*. EUR-Lex.
- 17.** Eurostat. (2024–2025). *Individuals using the internet for internet banking (isoc_ci_ib)* [Database]. → [IRA ENLACE](#)
- 18.** Financial Stability Board. (2023). *Recommendations on cyber incident reporting*. → [IRA ENLACE](#)
- 19.** Grigorescu, A., et al. (2023). *E-banking convergence and the adopter's behavior*. SAGE Open. → [IRA ENLACE](#)
- 20.** Le, T., et al. (2024). *Fintech and banking: Friends or foes? Evidence from cooperation*. *International Journal of Bank Marketing*.
- 21.** Martínez-Navalón, J., et al. (2023). *Does privacy and ease of use influence user trust in digital banking apps?* *International Entrepreneurship and Management Journal*.
- 22.** Mayordomo, S., & Roibás, I. (2023). *The pass-through of market interest rates to bank interest rates*. Banco de España.
- 23.** National Institute of Standards and Technology. (2024). *NIST cybersecurity framework (CSF) 2.0*. → [IRA ENLACE](#)
- 24.** National Institute of Standards and Technology. (2024). *SP 1299: Considerations for implementing the NIST CSF 2.0*. → [IRA ENLACE](#)

25. Open Banking Limited. (2025). *Impact & insights: Active users and adoption*.
→ [IRA ENLACE](#)

26. Payment Systems Regulator. (2024). *APP scams reimbursement policy*.
→ [IRA ENLACE](#)

27. Tarawneh, A., et al. (2024). *Fintech and banking profitability: A systematic review*.
International Journal of Financial Studies.

28. European Union Agency for Cybersecurity (ENISA). (2024). *ENISA threat landscape for the financial sector 2023/24*. → [IRA ENLACE](#)

29. European Union Agency for Cybersecurity (ENISA). (2025). *Guidelines and good practices for the financial sector (2024–2025 compendium)*. → [IRA ENLACE](#)

30. Joint Committee of the ESAs. (2024). Joint RTS on incident classification and notification thresholds under DORA. → [IRA ENLACE](#)



OBS Business School

School of **Business
Administration
& Leadership**

School of **Innovation
& Technology
Management**



Planeta Formación y Universidades