

ESTUDIO SOBRE EL SECTOR BANCARIO ESPAÑOL: ESTRUCTURA OPERATIVA, CAMBIO TECNOLÓGICO Y TRANSICIÓN VERDE



La competencia, las capacidades en tecnología y la sostenibilidad redefinen el panorama bancario español

- **Los bancos concentran sus recursos en brindar un asesoramiento de mayor calidad en temas complejos y adoptan un enfoque híbrido en su estructura operativa**
- **La valoración de los clientes con las apps móviles de los bancos tradicionales es superior a la que otorgan a las aplicaciones de neobancos y entidades 100% digitales**

MADRID, **13/02/2025** | La competencia desde plataformas tecnológicas, el servicio al cliente combinando medios digitales y oficinas y la alineación con regulaciones ambientales están transformando la manera en que los bancos operan y ofrecen servicios. El estudio '[Sector bancario español: estructura operativa, cambio tecnológico y transición verde](#)', publicado por Funcas en el marco del Observatorio de Finanzas y Tecnología y presentado hoy, analiza en profundidad la evolución reciente del sector bancario en España, abordando sus transformaciones operativas, tecnológicas y medioambientales.

Tecnología y estructura operativa

A medida que las sucursales bancarias se han reducido, las que permanecen abiertas han evolucionado hacia un modelo de atención más especializado reforzando sus programas de capacitación tecnológica. Este enfoque permite que los bancos concentren sus recursos en brindar un asesoramiento de mayor calidad en temas complejos, como la planificación financiera a largo plazo, la inversión en productos financieros sofisticados, la gestión de hipotecas y créditos de gran envergadura, y el apoyo en situaciones fiscales. Mantener el "elemento relacional" que la banca ha cultivado durante décadas es esencial en este proceso de transformación hacia un modelo de atención especializada.

El número de sucursales bancarias se ha reducido de forma notable, pasando de más de 45.000 oficinas en 2008 a cerca de 17.000 actualmente. Este fenómeno se ha acelerado desde la pandemia de Covid-19, con 6.469 sucursales cerradas desde finales de 2019. Aunque, si bien el número de sucursales ha disminuido, el promedio de empleados por oficina ha aumentado, pasando de 5,93 en 2008 a 9,18 en 2023. Las oficinas abiertas ahora manejan un mayor volumen de operaciones y se centran en la asesoría

financiera, optimizando la atención mediante un enfoque de sucursal especializada y tecnológicamente avanzada.

Por otro lado, la digitalización ha modificado el perfil de los empleados bancarios. Entre 2008 y 2023, el número total de empleados en el sector disminuyó un 40%, pasando de 270.855 a 161.640. Sin embargo, la demanda de profesionales con competencias en tecnología, como inteligencia artificial, ciberseguridad y análisis de datos, ha aumentado. Los bancos necesitan expertos que puedan diseñar sistemas de defensa y responder ante incidentes de seguridad con rapidez y eficacia.

En cualquier caso, la consolidación del sector bancario español desde la crisis financiera ha supuesto un cierto aumento de la concentración de la oferta. No obstante, este aumento de la concentración no debe interpretarse de forma necesaria como una reducción de la competencia, ya que la disminución de sucursales se ve acompañada de una mayor oferta digital.

Digitalización y tecnología, banca omnicanal

El sector bancario ha adoptado un enfoque híbrido en su estructura operativa. Las oficinas físicas complementan los servicios digitales con atención personalizada para transacciones complejas. Esta estrategia responde a la preferencia de los clientes de utilizar canales digitales para operaciones cotidianas, pero con acceso a asistencia directa para servicios más especializados.

El uso de la banca digital en España ha crecido exponencialmente. En 2010, el 40,9% de los usuarios de Internet utilizaba servicios bancarios online, mientras que en 2024 esta cifra alcanzó el 80,8%. España presenta un porcentaje de adopción de banca por encima de la media de la Unión Europea (63,87%) y en una posición superior frente a países como Italia (51,55%) y Alemania (57,22%). De mantenerse el ritmo, para 2030, el 94,9% de los usuarios de internet utilizarán el canal digital para operar bancariamente. Además, dicho proceso está siendo inclusivo. Desde la pandemia se observa un reducción de las brechas digitales bancarias por edad (-12,5 puntos porcentuales), renta (-19,1 pp) y nacionalidad (-12,5 pp).

Los clientes de banca electrónica en España otorgan altas valoraciones a las aplicaciones de banca móvil. Según las calificaciones recopiladas en septiembre de 2024, los usuarios de Android asignan una puntuación media de 4,47 sobre 5, mientras que los usuarios de iOS dan una calificación de 4,11 sobre 5. Además, en Android, el 90% de los bancos recibe una valoración superior a 4,5, mientras que en iOS solo la mitad alcanza esa cifra. Dichas valoraciones son superiores a las que otorgan a las apps de los neobancos digitales, situadas en 3,88 en Android y 4,2 en iOS.

La adopción de un modelo omnicanal se ha consolidado como una estrategia clave para el sector bancario, ante la evolución de las expectativas de los clientes y el impulso de la transformación digital. Para implantar un modelo omnicanal efectivo, los bancos deben invertir en tecnologías que permitan la integración de datos en tiempo real entre los distintos canales. En la última década, los bancos españoles han duplicado su inversión en tecnología. En 2023, las principales entidades españolas

destinaron más de 5.125 millones de euros a tecnología, y se espera que esta inversión continúe en aumento, proyectándose cerca de 8.000 millones de euros para 2030.

Riesgos climáticos

La transición hacia un modelo de sostenibilidad implica que los bancos adapten sus carteras para reducir la exposición a sectores de alta emisión y gestionen los riesgos climáticos, físicos y de transición, alineándose con los objetivos de sostenibilidad y asegurando la estabilidad financiera a largo plazo.

La banca está reevaluando su exposición crediticia para adaptarse a estándares de sostenibilidad y mitigar riesgos climáticos y financieros. Además, las carteras de los bancos españoles, como en muchos otros países, se exponen a los riesgos de sequía y al impacto de elevadas precipitaciones. Las pérdidas derivadas de inundaciones fluviales pueden suponer entre el 0,16% y el 0,17% de la cartera de los bancos (entre 695,11 y 738,33 millones de euros).

La mayor solidez en la gestión de riesgos climáticos permite a los bancos no solo proteger sus carteras de los efectos adversos del cambio climático, sino también posicionarse como actores clave en la transición hacia una economía baja en carbono. Entre 2009 y 2023, los principales bancos españoles del IBEX 35 lograron reducir sus emisiones a gases contaminantes -dióxido de carbono (CO₂) y equivalentes- en un 57,2%, equivalente a 699.824 toneladas.

La financiación verde ofrece a los bancos una amplia gama de oportunidades para diversificar sus ingresos, acceder a nuevos mercados, mejorar su perfil de riesgo y fortalecer su reputación en un entorno cada vez más enfocado en la sostenibilidad.