



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
(ICADE)

# **TRANSICIÓN A LA SOSTENIBILIDAD EN EL SECTOR BANCARIO ESPAÑOL**

**La banca sostenible como innovación de nicho**

Clave: 201601318

MADRID | Abril 2021

## RESUMEN

---

El establecimiento de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible en 2015 permitió concretar el propósito universal de desarrollo sostenible en unos objetivos y metas más específicos, bajo los cuales todos los agentes, gobiernos, empresas y ciudadanos, están llamados a la acción. Desde entonces, la consecución de un mundo más sostenible es uno de los mayores retos a los que se enfrenta la sociedad actual. Poniendo el foco en la actividad empresarial, las instituciones bancarias son, sin duda, actores esenciales para impulsar el cambio propuesto, gracias a su posición como proveedores e intermediarios financieros en la actividad económica. Sin embargo, la transición a la sostenibilidad en dicho sector no ha sido suficientemente analizada, por lo que el presente trabajo busca cubrir ese vacío. Aplicando un marco teórico concreto, el *Multi-Level Perspective*, el sector bancario español es analizado desde tres niveles de estudio (régimen bancario español establecido, el entorno en el que este opera, y el nicho de innovación sostenible), lo que permite entender por qué y cómo la transición a la sostenibilidad en este sector está teniendo lugar, así como los factores que la están impulsando.

*Palabras clave: sostenibilidad, ODS, transición, sector bancario español*

## ABSTRACT

---

The establishment of the 17 Sustainable Development Goals in 2015 made it possible to concretize the universal purpose of sustainable development into more specific goals and targets, under which all agents, governments, companies, and citizens, are called to action. Since then, achieving a more sustainable world is one of the greatest challenges facing society today. Focusing on business activity, banking institutions are undoubtedly essential players in driving the proposed change, thanks to their position as suppliers and financial intermediaries in economic activity. However, the transition to sustainability in this sector has not been sufficiently analyzed, so this paper seeks to fill this gap. Applying a specific theoretical framework, the Multi-Level Perspective, the Spanish banking sector is analyzed from three levels of study (established Spanish banking regime, the environment in which it operates, and the sustainable innovation niche), which allows us to understand why and how the transition to sustainability in this sector is taking place, as well as the factors that are driving it.

*Keywords: sustainability, SDGs, transition, Spanish banking sector*

# ÍNDICE

---

1.	Introducción	1
2.	Metodología y motivaciones del estudio	3
2.1	Metodología	3
2.2	Motivaciones	4
3.	Contexto del sector bancario español	9
4.	Marco teórico	11
4.1	Multi-level perspective	11
4.2	<i>Transition pathways</i>	16
5.	Análisis	20
5.1	Régimen del sector bancario español	20
5.2	Entorno del sector bancario español	25
5.3	Reacciones del régimen ante las presiones del entorno	31
5.4	Nichos de innovación sostenible: Triodos Bank	34
5.5	Tipo de transición	43
6.	Conclusiones	45
7.	Anexos	48
7.1	Anexo I: objetivos de desarrollo sostenible	48
7.2	Anexo II: objetivos del acuerdo de París	49
7.3	Anexo III: Entrevista con el Director de Estrategia y Sostenibilidad de la Asociación Española de Banca, Juan Carlos Delrieu	49
8.	Bibliografía	55

## ÍNDICE DE FIGURAS

---

Figura 1: Descripción de las interacciones entre los tres niveles de análisis del marco teórico MLP	15
Figura 2: Tabla con las principales características de las cuatro formas que puede adoptar una transición	19
Figura 3: Subregímenes característicos de un régimen bancario	20
Figura 4: Tabla resumen de las características del actual sector bancario español	25
Figura 5: Crédito en % de los activos totales en Europa	38
Figura 6: Evolución del ahorro y crédito concedido en el sector de la banca ética en España (en miles de €)	39
Figura 7: Comparación del total de ahorro y préstamo en miles de euros	40
Figura 8: Porcentaje de cuota de mercado de la banca sostenible en España	42

## 1. INTRODUCCIÓN

---

Dada la mayor conciencia social sobre la necesidad de avanzar firmemente hacia un mundo más sostenible, los procesos de transición hacia la sostenibilidad y el diseño de estrategias y soluciones para desarrollar modelos más sostenibles han cobrado especial relevancia. De hecho, este es probablemente uno de los mayores desafíos a los que se enfrenta el mundo empresarial en la actualidad. Para alcanzar ese objetivo es necesario un cambio de paradigma, es decir, una transición de una realidad a otra nueva más sostenible. Esto implica cambios estructurales muy profundos en el funcionamiento de ciertos sistemas sociotécnicos, que no solo afectan a la tecnología, sino también a las prácticas de consumo, las políticas, las creencias culturales, las infraestructuras y los modelos de negocio (Geels F. , 2018). De esta manera, la mayoría de los sectores económicos está experimentando cambios sin precedentes en sus sistemas productivos, estructuras organizativas y modelos de negocio.

Tradicionalmente, el foco de atención sobre la necesidad urgente de una actuación más sostenible se ha puesto en aquellos sectores cuya actividad tiene un impacto directo y más visible sobre el medioambiente y donde se ha acumulado una gran evidencia empírica de sus consecuencias negativas. Este es el caso, por ejemplo, del sector energético, automovilístico o textil, ámbitos con los que la sociedad está cada vez más sensibilizada y donde, por tanto, se han concentrado una gran parte de las actuaciones de los gobiernos. Los procesos de transición en dichos sectores han sido ampliamente estudiados por la urgente necesidad que planteaban. Sin embargo, existen otros muchos sectores económicos con impactos medioambientales y sociales menos evidentes para el ciudadano medio que, aun así, deben implementar también estrategias más sostenibles. En algunos casos porque pueden constituirse en verdaderos aceleradores de esa transformación que se persigue, y en otros porque su inacción puede llegar a suponer un obstáculo o freno en esa transición sostenible.

Este es el caso del sector bancario, que, como agente proveedor de recursos financieros, cuenta con la capacidad de asignar los fondos necesarios para impulsar el cambio de modelo planteado; y que, en su faceta de agente intermediador entre inversores y empresas, se presenta como un medio eficaz para impulsar y redirigir los ahorros hacia proyectos y empresas más sostenibles. Todo ello hace de la banca un sector fundamental

para la transición sostenible, y plantea la necesidad de estudiar la transición a la sostenibilidad en el sector bancario.

En términos generales, la transición a la sostenibilidad ya ha sido objeto de estudio por numerosos autores en las últimas décadas, los cuales han desarrollado diversos marcos teóricos específicos para tratar de explicarla. Por lo tanto, el marco teórico de este trabajo utilizará literatura académica ya existente. En concreto, se utilizará el marco teórico denominado *Multi-Level Perspective*, uno de los principales enfoques que estudia las transiciones desde tres niveles de análisis: entorno, régimen y nichos de innovación. Adicionalmente, para concretar el tipo de transición que está teniendo lugar, se tomará como base teórica los estudios acerca de las trayectorias que puede tomar una transición (*transitions pathways*).

Para enmarcar la investigación, el alcance del trabajo quedará reducido exclusivamente al sector bancario español, y se pondrá especial foco en el papel de la banca sostenible. Adicionalmente, se enfatizará igualmente la importancia que los actores empresariales “tradicionales” tienen en el actual régimen, así como los denominados innovadores de nicho y los nuevos jugadores de mercado.

Teniendo claro el objetivo principal, las preguntas de investigación de este estudio podrían resumirse de la siguiente forma: (i) ¿Por qué y cómo se está desarrollando la transición hacia la sostenibilidad en el sector bancario español y quiénes son los principales agentes en dicha transición? (ii) ¿Cómo afectan los cambios en el entorno sobre el régimen bancario convencional? (iii) ¿Qué potencial tiene la banca sostenible como solución al cambio?

No cabe duda que este estudio aportará una nueva visión en la materia, puesto que nunca antes se había aplicado este marco de transiciones en el sector bancario español para explicar la dinámica de su transformación hacia modelos de negocio más sostenibles.

## **2. METODOLOGÍA Y MOTIVACIONES DEL ESTUDIO**

---

### **2.1 METODOLOGÍA**

El método empleado para la elaboración de este trabajo es un estudio de caso, en el que el objeto de estudio es el sector bancario español. Este método es idóneo cuando las preguntas de investigación son *por qué* y *cómo*, y cuando el objeto de estudio es un fenómeno contemporáneo real (Yin, 2018). Explicar por qué y cómo la transición a la sostenibilidad está teniendo lugar en el sector bancario español es el principal propósito del trabajo, y no cabe duda que la transición sostenible es uno de los mayores retos a los que se enfrenta la sociedad de hoy. Así, la finalidad y dimensión real del estudio demuestran la idoneidad del método para este trabajo.

Para llevar a cabo la investigación, ha sido preciso utilizar fuentes primarias y secundarias, siendo estas últimas las más utilizadas. Ambas han permitido un análisis preciso y exhausto del objeto de estudio. Como fuente primaria se ha incluido una entrevista personal al Director de Estrategia y sostenibilidad de la Asociación Español de Banca, cuyo conocimiento y dominio sobre la materia sin duda ha enriquecido la investigación, por lo que algunas de sus ideas han sido incluidas en el trabajo. El tipo de fuentes secundarias utilizadas han sido sobretodo literatura académica, estadísticas oficiales, literatura no convencional y recursos web. Como uno de los principales referentes analizados, se ha usado el excelente análisis que Seyfang & Gilbert-Squires titulado *Move your money? Sustainability Transitions in Regimes and Practices in the UK Retail Banking Sector* (2019) en el que aplican por primera vez este marco teórico en el sector bancario minorista de Reino Unido, abriendo así un nuevo camino en este campo.

El trabajo se ha estructurado de la siguiente manera: se ha comenzado con una pequeña introducción, a la que le siguen las motivaciones que han llevado a la realización de este estudio, así como la metodología seguida. A continuación, se ha contextualizado el actual sector bancario español, y se ha descrito el marco teórico utilizado. Una vez enmarcado el estudio, se ha aplicado dicho marco al sector bancario español, lo que ha permitido responder a las preguntas de investigación a la par que comprender la trayectoria que ha tomado la transición a la sostenibilidad en el sector estudiado. Por último, se ha finalizado con unas conclusiones, reflejo de la investigación llevada a cabo.

## 2.2 MOTIVACIONES

En septiembre de 2015, la Asamblea General de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), y por ende, todos los Estados Miembros de las Naciones Unidas, aprobaron los 17 Objetivos como parte de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, definidos como “un plan de acción a favor de las personas, el planeta y la prosperidad, que también tiene la intención de fortalecer la paz universal y el acceso a la justicia” (Naciones Unidas, 2015)

La Agenda enmarca los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)<sup>1</sup> como un llamamiento universal para establecer una trayectoria global hacia un futuro más sostenible. Así, establecen 169 metas de carácter integrado e indivisible que abarcan las esferas económica, social y ambiental, aunque no de manera vinculante. Además, con carácter complementario, en diciembre del mismo año se firmó el Acuerdo de París, un tratado internacional de carácter vinculante, que constituyó un hito histórico en la lucha contra el cambio climático y sus efectos negativos y fue firmado por 189 países firmantes<sup>2</sup> (que cubren alrededor del 99% de las emisiones de todas las Partes de La Convención Marco de Naciones Unidas sobre el Cambio Climático)<sup>3</sup>.

Es evidente que la consecución de un planeta más sostenible, la mejora de la vida y perspectivas de las personas en el mundo, y la lucha contra el cambio climático están cobrando un creciente protagonismo en las políticas públicas y marcos regulatorios de la mayoría de los países del mundo. En este contexto, es importante definir con precisión el significado de desarrollo sostenible. La Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo elaboró en 1987 el Informe Brundtland, también denominado *Our Common Future*, por el que se estableció la definición más acertada de desarrollo sostenible. Así, el informe lo describe como "el desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades" (Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, 1987). Para conseguir un desarrollo sostenible no se puede renunciar a ninguno de los tres pilares esenciales de la sostenibilidad: la protección medioambiental, el desarrollo social y el crecimiento económico (CMMAD, 1987; Naciones Unidas, 2002).

---

<sup>1</sup> Objetivos de Desarrollo Sostenible descritos en Anexo I

<sup>2</sup> Hasta la fecha, 195 Partes han firmado el Acuerdo y 189 lo han ratificado.

<sup>3</sup> Objetivos del Acuerdo de París descritos en Anexo II



Aunque el término fue acuñado a finales de los 80, fue a partir de la segunda mitad del siglo XIX, tras la segunda revolución industrial, cuando realmente se comenzó a hablar de la necesidad de un modelo de actividad más sostenible y responsable con el medio ambiente. Desde entonces, se empezó a incluir el concepto de sostenibilidad en el vocabulario político, empresarial y académico, y se comenzaron a celebrar numerosas conferencias<sup>4</sup> acerca del desarrollo sostenible y la protección del medio ambiente, así como a elaborar nutridos informes e índices que resaltaban el impacto negativo de la actividad humana sobre el medio ambiente y la sociedad.

Sin embargo, fue a partir de 2015, año en el que se establece la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y los denominados ODS (“Objetivos de Desarrollo Sostenible”), que la comunidad internacional comienza a actuar conjuntamente y a asumir compromisos bajo una hoja de ruta común y universal, con un enfoque de “desarrollo sostenible”, y con la ambición de erradicar la pobreza con la preocupación por el medioambiente, lo que ha hecho que el concepto haya ganado extremada popularidad, especialmente en la última década. El establecimiento de los 17 ODS ha permitido aterrizar la idea de desarrollo sostenible en unos objetivos y metas más específicos, donde todos los agentes (gobiernos, empresas, ciudadanos y toda la sociedad civil) están llamados a la acción y a seguir un camino hacia la sostenibilidad en sentido amplio, abarcando la lucha contra la pobreza y contra el cambio climático, con una ambiciosa agenda social y medioambiental. Las organizaciones e instituciones públicas y privadas de todo el mundo pueden desempeñar un papel importante en el avance de la Agenda de Desarrollo Sostenible (Rosati & Faria, 2019), integrando los ODS en sus estrategias y visiones, aportando nuevas soluciones a los retos globales del desarrollo sostenible y cooperando para acelerar los resultados. Y aunque el papel de los gobiernos y agencias públicas es decisivo para crear los marcos adecuados en esa transición, también adquiere especial relevancia “el sector privado, que en colaboración con los gobiernos, el sistema de la ONU y otras instituciones internacionales, autoridades locales, miembros de la sociedad civil, la comunidad científica y académica y la sociedad en general, son cruciales para la alcanzar los ODS” (Avrampou, Skouloudis, Iliopoulos, & Khan, 2019; p.743).

---

<sup>4</sup> La primera Conferencia de la ONU sobre Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible se celebró en 1972

No obstante, a medida que la sostenibilidad ha ido ganando popularidad y generalizando su uso, también ha sufrido un proceso de desvirtualización, que ha llevado a que, erróneamente, se tienda a relacionar sostenibilidad únicamente con la protección del medio ambiente, dejando atrás los otros dos pilares esenciales de la sostenibilidad: desarrollo social y crecimiento económico. Esta malinterpretación podría tener su razón lógica en la poca diferencia temporal entre la adopción de los ODS, objetivos generales enfocados al desarrollo sostenible, y la firma del Acuerdo de París, un tratado con un objetivo específico dirigido a combatir el cambio climático. Como ya se ha resaltado, ambos se firmaron a finales del 2015<sup>5</sup>, septiembre y diciembre respectivamente, y fueron dos acontecimientos muy señalados a nivel internacional, por lo que se tiende a asociarlos entre sí, dando lugar a un debilitamiento del concepto de sostenibilidad. Además, la errónea aceptación del cambio climático como sinónimo de sostenibilidad se ha visto reforzada por la elevada cobertura mediática de la que goza el Objetivo de Desarrollo Sostenible 13: acción por el clima. Según un estudio, titulado *Agenda 2030 en los medios de comunicación* (Canvas Estrategias Sostenibles; Graphext, 2021), el objetivo 13 es el más cubierto por los medios de comunicación, ocupando más del del 40% de las noticias, mientras que la cobertura del resto de los cuatro ODS prioritarios para los medios se mantiene en torno al 20%.

Como consecuencia de todo ello, y como se mencionaba anteriormente, el foco de atención para la transición sostenible se ha puesto sobre todo en aquellos sectores cuyas actividades perjudicaban al medioambiente y clima, y aceleraban el cambio climático. En ese sentido, la mayoría de las políticas y recursos se han empleado en transformar dichos sectores, con el objetivo de redireccionar y transformar sus modelos económicos hacia unos más sostenibles. El sector energético, el automovilístico, o en menor medida, el sector textil ilustran esta situación, que han impulsado nuevas formas de energía (energías “limpias” y renovables,), al desarrollo de los coches híbridos y eléctricos o a la popularización de la moda textil *ecofriendly*, respectivamente. Consecuentemente, la transición a estos sectores ha sido ampliamente estudiada en el ámbito académico.

No obstante, existen muchos otros sectores económicos cuyos modelos de negocio deben implementar estrategias más sostenibles. No se les presta atención porque suelen tratarse de sectores que ofrecen servicios, o de sectores cuya actividad repercute de manera

---

<sup>5</sup> El Acuerdo de París entró en vigor de manera oficial el 4 de noviembre de 2016.

indirecta en la sociedad, y por lo tanto, su impacto negativo no se manifiestan de manera tan evidente. Este es el caso concreto del sector bancario, situado en el centro del sistema económico y uno de los principales motores del sector productivo y de la economía. Éste actúa como agente proveedor de recursos financieros, basando su actividad en la redistribución de los recursos financieros, y como agente intermediador entre inversores y empresas (Avrampou et al, 2019; Rosati y Faria, 2019; Spainsif, 2017), lo que hace que dicho sector juegue un papel nuclear para alcanzar los ODS, tal y como se expone con más detalle a continuación.

Por un lado, como proveedores financieros, los bancos se sitúan en el centro del modelo económico, ya que tienen la capacidad de ofrecer servicios y productos financieros tanto a empresas, proyectos e individuos particulares. Esto hace que sean capaces de levantar y movilizar los recursos económicos (los fondos y flujos de capital) necesarios para el crecimiento sostenible y el desarrollo social que promueve la Agenda 2030 y sus 17 ODS. Las Naciones Unidas estiman que se necesita movilizar entre 2 y 4 billones de dólares anuales para poder cumplir la Agenda 2030 (Spainsif; Red Española de Pacto Mundial, 2020). Esta perspectiva y cifra hace incuestionable el papel fundamental del sector bancario, una de las únicas fuentes de financiación capaz de levantar tal cantidad de fondos, y reorientar a su vez el destino final de los mismos.

Por otro lado, y dada su posición de intermediarios, los servicios bancarios tienen la capacidad de distribuir “la riqueza entre aquellos que tienen superávit de capital y aquellos que buscan financiación para el desarrollo de sus proyectos empresariales y personales” (Spainsif, 2017, pg.5). Teniendo en cuenta esto, las instituciones bancarias disfrutan de una posición estratégica como catalizadores del cambio así como de promover una mayor inclusión financiera, la generación de empleo financiando proyectos empresas, y el desarrollo del bienestar social y la prosperidad para la sociedad (Spainsif, 2017). Además, su faceta de intermediador puede servir para fomentar y acelerar los comportamientos y modelos más sostenibles (o dificultar los menos sostenibles) de los Estados, las empresas y los individuos, necesarios también para promover el cambio (Zimmermann, 2019). ¿Cómo? Diseñando productos orientados a financiar de forma ventajosa las buenas prácticas sostenibles de sus clientes (créditos verdes para vehículos sostenibles, electrodomésticos más eficientes o hipotecas para viviendas ecológicas) o canalizando los ahorros hacia fondos de inversión que inviertan en empresas socialmente responsables y más respetuosas con el medio ambiente.

Es preciso matizar que la actividad de los bancos tiene mayor impacto en la consecución de determinados ODS. En concreto, “entre los ODS en los que el sector financiero puede tener un mayor impacto positivo destacan la erradicación de la pobreza, el empleo digno, el crecimiento económico, la reducción de la desigualdad, el fomento de las energías renovables, la lucha contra el cambio climático o el impulso de la innovación” (Spainsif, 2017, pg.12). Por ejemplo, pueden hacer de las cuestiones de sostenibilidad un aspecto decisivo a la hora de tomar decisiones de inversión, a través de fondos enfocados en inversiones socialmente responsables (ISR), por las se pretende tener en cuenta no sólo los aspectos financieros, sino también las preocupaciones éticas, sociales y medioambientales, en el proceso de estudio, análisis y selección de valores de una cartera de inversión (Spainsif, 2020). Con esto en mente, las instituciones financieras pueden aplicar estos criterios en la toma de decisiones de una manera positiva, por ejemplo, fomentando el crecimiento del sector de las energías renovables destinando fondos a este sector (ODS 7,11 13); pero también de una manera negativa, por ejemplo, excluyendo al sector nuclear como cliente (ODS 7,12,13). De esta manera, las instituciones bancarias pasan a tener una influencia inmediata en el funcionamiento, las prioridades y los valores de empresas pertenecientes a otros sectores, así como un alto poder de intervención y decisión. Otro ejemplo, es la capacidad de una institución bancaria de promover la inclusión financiera (ODS 10), facilitando el acceso a sus servicios al mayor número de población (Zimmermann, 2019; Aracil, Nájera-Sánchez, & Forcadell, 2021; Méndez-Suárez, Monfort, & Gallardo, 2020; Busch1, Bauer, & Orlitzky, 2015).

Siguiendo este hilo, se deduce que las actividades generales del sector bancario definitivamente “condicionan el desarrollo de una economía sostenible, respetuosa con el medioambiente y socialmente responsable con los ciudadanos” (Spainsif, 2017, pg.15). Por ello, es un sector esencial para lograr los Objetivos de Desarrollo Sostenible, y con ellos, una transición hacia modelos productivos más sostenibles en otras ramas de actividad.

Por tal razón, el objetivo del presente Trabajo Fin de Grado es analizar la transición a la sostenibilidad en el sector bancario español. Dicha transición es una cuestión sistémica, donde los cambios no sólo se están produciendo en el propio sistema bancario sino en un cambio de régimen general que afecta a todas las dimensiones y niveles del sistema: tecnológico, científico, político, sociocultural y consumo y de mercado (Geels, 2004).

### **3. CONTEXTO DEL SECTOR BANCARIO ESPAÑOL**

---

El sistema bancario es el “conjunto de instituciones (bancos) dedicadas a la intermediación financiera, cuya actividad consiste en captar el ahorro del público y, con ese capital, solventar el otorgamiento de créditos y realizar inversiones” (Economipedia, s.f.). Por lo tanto, en otras palabras, el sistema bancario sirve de intermediario en la actividad de financiación entre los agentes económicos, captando los recursos de ahorradores (prestamistas) que tienen recursos monetarios, y dirigiéndolos a aquellos que gastan más de lo que poseen y que tienen necesidades de financiación (prestatarios), tanto del sector público como del privado, con el objetivo de cubrir todas las necesidades financieras de la economía de un país. En 2019, los bancos españoles proporcionaron el 48% de la financiación a las empresas españolas, mientras que los hogares españoles confiaron el 43% de sus activos financieros a las entidades bancarias españolas, siendo el 39% de éstos en forma de depósitos. Y aunque no sea un sector que represente un gran porcentaje del valor añadido bruto total de la economía española (alrededor del 3%), su existencia resulta esencial para el otro 97% de la economía, pues “verdaderamente es su sistema circulatorio, sin el cual el conjunto colapsaría” (Alegre, 2019).

Este modelo bancario está formado por tres tipos diferentes de entidades bancarias: los bancos comerciales, que tienen la forma jurídica de sociedad anónima; las cajas de ahorros, que toman la forma jurídica de fundaciones de naturaleza privada con finalidad social; y las cooperativas de crédito, que toman la forma de empresas cooperativas (Palacio, 2014). A día de hoy, según el Registro de Entidades de Crédito del 2021 del Banco de España, en el sector bancario español hay inscritos 51 bancos privados, 2 cajas de ahorros y 61 bancos cooperativos. Entre estos, destacan los siguientes grupos bancarios: BBVA, CaixaBank-Bankia<sup>6</sup>, Banco Santander, Banco Sabadell, Bankinter, Unicaja Banco-Liberbank<sup>7</sup>, Kutxabank, Abanca, o Ibercaja Banco, pues representan más del 90% del sector.

Sin embargo, la composición y estructura de este sistema bancario en cuestión es resultado de un largo proceso de reestructuración, fruto principalmente de las devastadoras consecuencias de la crisis económica y financiera de 2007-2008. Con el estallido de la crisis, se tomaron medidas tanto a nivel internacional como nacional para paliar el efecto

---

<sup>6</sup> Fusión efectiva desde el 31 de marzo de 2021

<sup>7</sup> Proceso de fusión en marcha

de la Gran Recesión en el sector bancario español. Desde entonces, el negocio bancario se ha desarrollado en un contexto sumamente endurecido. Como consecuencia, los desequilibrios transformaron y afectaron a todo el sistema, pero de forma más significativa en las cajas de ahorros, que desaparecieron prácticamente todas las del país, pues o pasaron a estar integradas en grupos bancarios o fueron absorbidas por otros bancos, dando lugar a una mayor concentración del sector bancario (Maudos, 2012). Las más importantes fueron la unión de Caja Madrid, Bancaja, Caja Ávila, Caja Segovia, Caixa Laietana y Caja Insular de Canarias para crear Bankia y la fusión de tres cajas de ahorros catalanas para fundar la nueva Catalunya Banc. Resultado de esta reestructuración y concentración en el sector, el número de oficinas y de las plantillas bancarias se redujo de manera notable, “lo que ha dado lugar a que zonas importantes del territorio español se hayan quedado sin ninguna sucursal bancaria en su entorno”. Además, la expansión del crédito bancario se frenó y la política monetaria de bajos tipos de interés afectó de forma muy notable a la rentabilidad de los bancos. Esta situación generó una desconfianza generalizada ante las entidades financieras, cuya credibilidad y reputación se han visto negativamente afectadas en la última década.

En resumen, actualmente el sistema bancario español actual afronta retos muy diversos y de distinta naturaleza: la escasa rentabilidad, la creciente concentración sectorial que aún debe generar eficiencias más claras y la elevada exigencia normativa y regulatoria. Adicionalmente, se enfrenta a un problema reputacional, ya que el sector bancario fue culpado como uno de los principales responsables de la grave crisis económica que se inició en 2008.

## 4. MARCO TEORICO

---

### 4.1 MULTI-LEVEL PERSPECTIVE

El marco teórico “*Multi-Level Perspective*” (MLP) es uno de los marcos referentes en los estudios de transición hacia la sostenibilidad, creado para entender los patrones de cambios existentes en los sistemas sociotécnicos<sup>8</sup>. Una transición se puede describir como “un conjunto de procesos de transformación fundamentales, multidimensionales y a largo plazo, mediante los cuales los sistemas sociotécnicos establecidos cambian a modos de producción y consumo más sostenibles” (Markard, Raven, & Truffer, 2012, p.956). El MLP fue desarrollado originalmente por Arie Rip y René Kemp en su libro *Technological Change* (1998) para precisamente comprender esos cambios que ocurrían en los regímenes sociotécnicos. Con el tiempo, el concepto se ha ido matizando teóricamente tanto por sus propios creadores como por otros autores como Frank Geels o Adrian Smith, siendo el primero el que más literatura ha publicado al respecto.

El marco conceptualiza dichas transiciones como el resultado de la alineación de desarrollos en los tres niveles de análisis que diferencia: los nichos, situados a nivel micro; los regímenes, a nivel meso; y el entorno, a nivel macro (Geels & Schot, 2007). En concreto, Geels se refiere a las transiciones como innovaciones sistémicas cuya evolución depende de la interacción entre los tres niveles, especialmente cuando la interacción entre ambos supone sinergias positivas (2004). Por ello, diferentes estudios suyos consideran que para poder cambiar un sistema y/o su estructura, dichos cambios deben afectar a diferentes dimensiones, como son la sociedad (cultura), la tecnología (conocimiento técnico), las instituciones (política, regulación), la economía, y, en el caso de los que se ocupan de las transformaciones ecológicas, también incluyen el medio ambiente (Geels, 2019). Los autores consideran que, al igual que las transiciones convencionales, las transiciones hacia la sostenibilidad son el resultado de los procesos de interacción que ocurren dentro de y entre los niveles (Hörisch, 2015; Geels, 2010).

Es importante enunciar que los autores de la literatura académica sobre transiciones hasta la sostenibilidad resaltan también la importancia del papel que juegan los diferentes actores en dicho proceso, destacando que puede haber sujetos que, de manera individual o colectiva, actúan de manera intencionada con el fin de impedir o generar el

---

<sup>8</sup> Entendidos como una combinación sinérgica de humanos, máquinas, ambientes, actividades de trabajo, estructuras y procesos de organización que tiene una empresa.

cambio (Fischer & Newig, 2016). Ya que el marco teórico MLP diferencia entre tres niveles en las transiciones, la actividad de los diferentes actores está asociada a un nivel en particular. De esta manera, se analizará cada nivel de análisis, y en ellos se distinguirá y describirá de manera breve el rol de cada actor clave.

En el primer nivel de análisis se encuentra **el régimen sociotécnico**, que constituye la estructura profunda que estabiliza el sistema sociotécnico existente (Geels, 2004). Dicha estructura es el conjunto de normas y reglas que están integradas en los procesos tecnológicos y de producción, en las características de los productos y servicios, habilidades y procedimientos, formas de manejar los dispositivos y de guiar a las personas relevantes, formas de definir los problemas, todo ello integrado en las instituciones e infraestructuras que configuran el régimen (Rip & Kemp, 1998). Así, los diferentes grupos sociales que forman el régimen están en continua interacción, intercambiando conocimientos y competencias. Por ello, los elementos que forman el régimen dan forma y hacen del régimen un nivel considerablemente estable frente a cualquier cambio o perturbación (Geels, 2005).

Una de las razones por las que las transiciones no se producen fácilmente, es porque los regímenes socioculturales están anclados por el “*lock-in*” y “*path dependency*”, dos conceptos altamente ligados entre sí. El concepto de *lock-in* fue desarrollado originalmente por W. Brian Arthur en 1989 y se define como la adopción por inercia de una tecnología en concreto, que hace que un régimen se base únicamente en unas reglas, no necesariamente superiores a las alternativas, y hacen de este uno difícil de alterar (Klitkou, Bolwig, Hansen, & Wessberg, 2015; Kemp-Benedict, 2014). El fenómeno *lock-in* hace que las tecnologías e instituciones convencionales dentro del régimen tienen una clara ventaja sobre los nuevos participantes pues son más conocidas, utilizadas y aceptadas. Algunos ejemplos de mecanismos de bloqueo son las economías de escala, el liderazgo en costes, el aprendizaje adquirido después de años de experiencia y práctica, así como las rutinas establecidas de los usuarios, las rutinas cognitivas y las regulaciones formales. Debido a la presencia de estos mecanismos de bloqueo, una conducta<sup>9</sup> en particular se vuelve dominante sobre las otras, creando lo que se conoce como *path dependency* (Kemp-Benedict, 2014). En el ámbito de la innovación sostenible, es crucial acabar con la dependencia de una sola conducta, ya que se ha demostrado que muchas de

---

<sup>9</sup> Entendida como una manera de comportarse una persona en una situación determinada o en general.



las actuales conductas sociales y tecnológicas dominantes tienen efectos que impiden un crecimiento económico sostenible (Cecere, Corrocher, Gossart, & Ozman, 2014). Estos términos permiten definir con más precisión el funcionamiento de un régimen sociotécnico, ya que son capaces de explicar por un lado, por qué y cómo ciertas tecnologías y prácticas predominan en ciertos mercados a pesar de posibles ineficiencias, y por otro, la resistencia del régimen al cambio. Aunque la existencia de ciertas conductas dominantes dificultan el desplazamiento de los sistemas existentes, es cierto que los cambios dentro del régimen pueden existir, lo que da lugar a procesos de transición dentro los regímenes.

Los actores dominantes del régimen, conocidos como incumbentes, suelen ser organizaciones e instituciones, longevas y bien establecidas, que encarnan las reglas del juego en el mismo, brindándole estabilidad al régimen. Los actores del régimen tienden a oponerse a las transiciones a la sostenibilidad, pues suelen considerarlas costosas e innecesarias.

El segundo nivel de análisis abarca **los nichos**, que Geels (2011) describe como prácticas o tecnologías que se desvían sustancialmente del régimen existente, por ser innovaciones radicales y disruptivas, y que cuentan con el potencial suficiente para establecer nuevas configuraciones dentro del sistema sociotécnico. Las innovaciones disruptivas dentro del nicho surgen en respuesta a problemas o contradicciones entre los elementos que forman el régimen, abriéndose una oportunidad para influir en él. Estos nichos se consideran como áreas protegidas, ya que la regulación o las preferencias de los usuarios dentro de los mercados principales no afectan a las innovaciones radicales (Geels, 2004). El papel de estos nuevos participantes es clave y cuentan con cierta ventaja, ya que, al no regirse por las mismas normas regulatorias que los otros actores del régimen, tienen una capacidad de innovación superior a ellos. En el caso de las innovaciones orientadas a la sostenibilidad, hay dos factores principales que las impulsan: las nuevas oportunidades de mercado, surgidas por la creciente concienciación de la sociedad respecto a la sostenibilidad; y la convicción de los empresarios en tomar medidas sostenibles a la par que rentables. (Hörisch, 2015).

Los actores de nicho se consideran aquellos individuos o pequeños grupos de actores que tienen prácticas e ideas que difieren del régimen, y cuyo objetivo es difundirlas para que sean adoptadas por el régimen actual o incluso para sustituir la ideología existente. Por tanto, los actores de nicho pueden crear un punto de partida para un cambio

sistémico, aunque pueden encontrarse con barreras, como los mecanismos de bloqueo que estabilizan el régimen.

Por último, el tercer nivel engloba **el entorno**, contexto externo que influye en las interacciones entre los nichos y el régimen (Geels, 2011), siendo éste el concepto más amplio. En él están representados las características del contexto económico, social y medioambiental en el que opera un sistema, y, por lo tanto, recoge las características principales que le proporcionan estabilidad, así como las tendencias demográficas, ideologías políticas, valores sociales y los factores macroeconómicos que lo caracterizan (Geels, 2011). Nuevos cambios en el entorno como el cambio climático, crecimiento o recesión económica, guerras, crisis sanitarias o problemas ambientales evidentes, en ocasiones ejercen una gran presión sobre el régimen, lo que acaba por desestabilizarlo. Esta perturbación puede dar lugar a nuevas oportunidades, que pueden ser aprovechadas por innovaciones de nicho bien desarrolladas.

Hablar de actores en el entorno es contradictorio, pues la propia definición no lo permite. De hecho, algunos estudios consideran que el propio entorno puede considerarse como una fuente exógena de cambio (Geels, 2010). Los actores, tanto a nivel de régimen como a nivel de nicho, responden ante los cambios en el entorno, pero no de manera inversa. Los cambios en el nivel del entorno, por ejemplo, influyen en los actores de la sociedad (régimen) y en su participación en iniciativas innovadoras (nichos). Lo que más se asemeja a la figura de un actor dentro del entorno podría ser la sociedad civil, pues es la que encarna las tendencias culturales generales que se dan a nivel de entorno, y a su vez es la que puede impulsar cambios de régimen relativamente rápidos y eficaces si se dan las condiciones adecuadas (Seyfang, Haxeltine, Hargreaves, & Longhurst, 2010) . Los tres niveles del marco teórico podrían quedar resumidos así (figura 1):

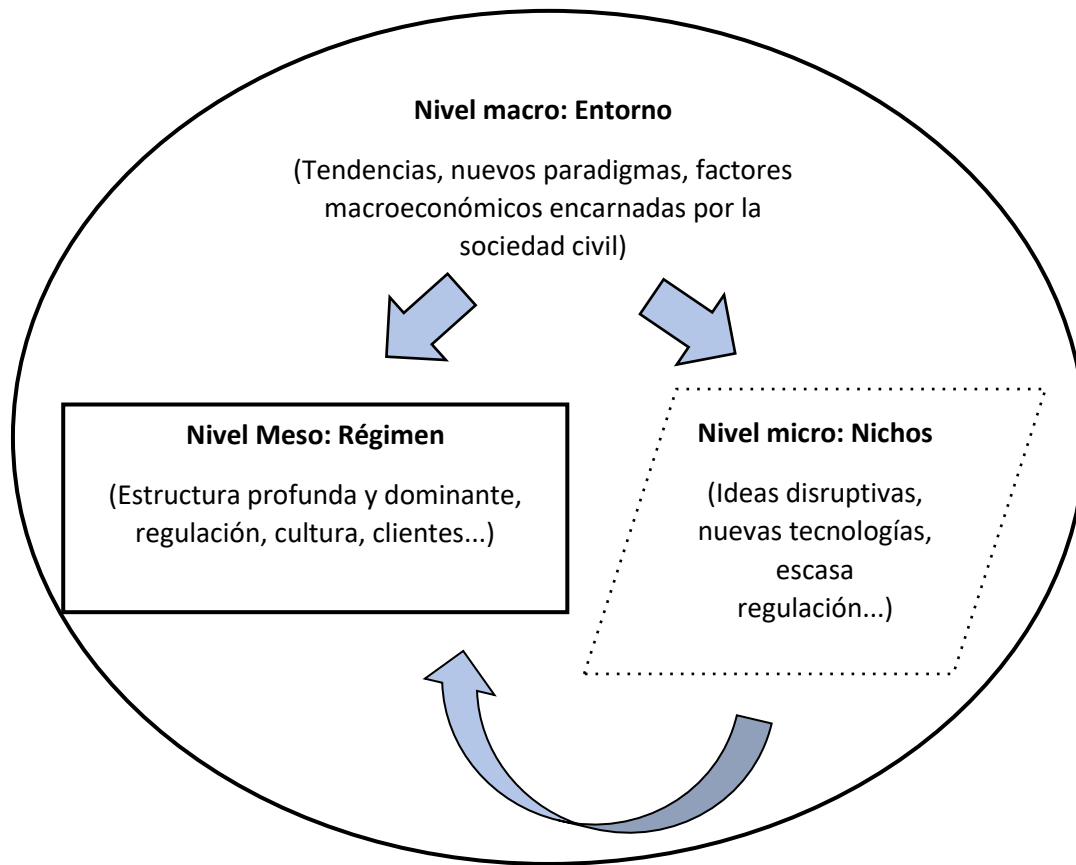


Figura 1: Descripción de las interacciones entre los tres niveles de análisis del marco teórico MLP

Elaboración propia basado en Geels (2004)

Por lo tanto, el marco teórico MLP entiende las transiciones como las dinámicas de cambio de un régimen sociotécnico a otro. Para explicarlas, es necesario estudiar las interacciones que se dan en los tres niveles, por lo que el marco (i) estudia los cambios a nivel de entorno que ejercen presión sobre el régimen establecido y lo desestabiliza, (ii) explica cómo dicha desestabilización crea ventanas de oportunidad para las innovaciones de nicho (iii) finalmente analiza el potencial de las innovaciones de nicho, que adquieren un impulso interno gracias a sus novedosos procesos de aprendizaje, mejoras de precio/rendimiento y apoyo de actores influyentes. Además, el marco también tiene en consideración el comportamiento de los actores principales de cada nivel (Geels & Schot, 2007; Geels F. W., 2005).

## **4.2 TRANSITION PATHWAYS**

El marco teórico MLP destaca la importancia de las interacciones y alineaciones entre los diferentes niveles. Por ello, y de manera posterior, Geels & Schot (2007) sugieren que diferentes tipos de alineaciones conducen a diferentes vías de transición. Así, construyen una tipología de transiciones basada en la combinación de dos dimensiones: el momento en el que ocurre la interacción y la naturaleza de la misma. Finalmente, distinguen cuatro caminos diferentes que pueden tomar una transición. Es importante prestar atención a la primera premisa (el momento en el que el entorno ejerce presión sobre el régimen), pues dependiendo de si las innovaciones de nicho están o no plenamente desarrolladas, la trayectoria que tomará la transición será una u otra. Los propios autores proponen unos requisitos que miden si una innovación está plenamente desarrollada o no: que los procesos de aprendizaje se hayan estabilizado en un diseño dominante; que cuenten con el apoyo de actores influyentes; que cuenten con unas mejoras en la relación precio/rendimiento y que tengan fuertes expectativas de mejoras adicionales y que la innovación cuente con más del 5% de participación de mercado. Combinando ambos criterios, los autores distinguen cuatro caminos diferentes que pueda tomar una transición:

### ***Transformation path***

Las transiciones toman esta forma cuando el entorno cambia y genera presiones disruptivas moderadas, en un momento en el que las innovaciones de nicho aún no se han desarrollado lo suficiente. Si estos cambios del entorno se materializan en grupos de presión social, opinión pública o protestas, en las que se promuevan nuevas prácticas y se exijan soluciones y/o regulaciones nuevas, entonces los nuevos cambios ejercen presión sobre el régimen. Ante esta situación, y ya que las innovaciones de nicho no pueden aprovecharse de la presión porque no están lo suficientemente desarrollados, los actores establecidos de los regímenes reaccionan modificando y reorientando la dirección de la innovación y las actividades relacionadas con ella, normalmente por consideraciones económicas. Esto conduce a que los regímenes se ajusten acorde a las presiones del entorno. Por ello, en este tipo de transición, realmente el nuevo régimen emerge del antiguo gracias a los ajustes que llevan a cabo los actores tradicionales. Por ello, estos actores sobreviven, y aunque las innovaciones de nicho no irrumpen en el régimen, las experiencias de los nichos pueden traducirse y acomodarse (a menudo de forma atenuada) en el régimen (Smith, 2007).

### ***De-alignment and Re-alignment.***

En este tipo de transición, por un lado, las innovaciones de nicho no están plenamente desarrolladas, y por otro, el régimen se ve sometido a repentinas y fuertes presiones del entorno, que acaban por desestabilizarlo. Como el cambio es tan repentino, comienzan grandes problemas internos en el régimen, que acaban con la pérdida de confianza en el mismo por parte de los propios actores, dando lugar a una desalineación y erosión del régimen tradicional. Esta ausencia de coordinación entre los actores principales facilita la entrada de las innovaciones de nicho, pero como éstas no están desarrolladas, no hay una innovación clara que capaz de sustituir al anterior. Esto crea un espacio en el que aparecen múltiples nichos de innovación, que coexisten durante un largo periodo de tiempo y en el que compiten por la mayor atención y los recursos. Con el tiempo, un nicho de innovación se convierte en dominante, formando el núcleo para la realineación de un nuevo régimen. El antiguo desaparece, y se crea uno nuevo con nuevos actores principales.

### ***Technological Substitution Path***

Este tipo de trayectoria ocurre cuando, de manera simultánea, el entorno, por un lado, ejerce elevadas presiones que desestabilizan al régimen, y por otro, las innovaciones de nicho están plenamente desarrolladas. Cuando esto es así, la presión ejercida genera las principales tensiones del régimen, lo que abre ventanas de oportunidad para innovaciones de nicho, que en este caso ya están listas (principal diferencia con el segundo tipo de transición). En este caso, los actores del régimen intentarán defender su régimen, realizando inversiones para mejorar la tecnología del régimen. Como consecuencia, tendrá lugar en el régimen una lucha de poder de mercado entre los actores establecidos y los recién llegados. Si la tecnología y prácticas de los innovadores son capaces de sustituir a las anteriores, el régimen cambiará y los antiguos actores pueden desaparecer del mismo. El resultado de esta transición es similar a la anterior. Sin embargo, la transición y sus causas son bastante diferentes. En esta, los actores del régimen tradicional sí que defienden sus intereses y se resisten al cambio, mientras que la anterior se fundamenta en la ausencia de resistencia por parte de los incumbentes.

### ***Reconfiguration Path***

Una transición toma esta forma cuando el régimen experimenta cambios sustanciales en la arquitectura del mismo, provocados por la implementación de soluciones innovadoras, que han sido previamente desarrolladas en los nichos. Por ello, en esta transición, el nuevo régimen crece a partir del antiguo (similar al *Transformation Path*), con la diferencia de que, en esta forma de transición, el régimen cambia sustancialmente. Cuando las innovaciones radicales tienen relaciones sinérgicas con el régimen, se pueden implementar como posibles soluciones a los problemas existentes dentro del mismo, o bien como complemento, o sustituyendo viejos componentes. Por ello, en este tipo de transición, a medida que los actores del régimen exploran nuevas combinaciones entre elementos antiguos y nuevos, se producen nuevos ajustes que dan lugar a cambios profundos dentro del régimen, como nuevos enfoques en el comportamiento o percepción de los usuarios. Por lo tanto, las transiciones no se deben solo al cambio de una tecnología, sino a múltiples combinaciones, que con el tiempo y bajo la influencia de las presiones del entorno, pueden dar lugar a reconfiguraciones importantes y a cambios en el régimen. En esta transición, los actores del régimen sobreviven, y tiene lugar un cambio lento pero permanente de la estructura del régimen, que refleja la existencia de un nuevo régimen. En la tabla x, quedan de forma resumida las características principales de cada tipo de transición.

Teniendo en cuenta que el sector bancario es un sistema sociotécnico, se puede considerar que el marco MLP es adecuado y de especial relevancia para el estudio de la transición a la sostenibilidad en dicho sector, al igual que lo ha sido en otros con un sistema similar donde ya se ha operado una transición sustancial para alcanzar los objetivos de sostenibilidad (sistemas de alimentación, energía o transporte). El sector bancario tiene un régimen fuerte y bien definido, que, a pesar de las presiones del entorno que ha sufrido en los últimos años, ha prevalecido como dominante y ha permanecido estable (Seyfang & Gilbert-Squires, 2019). Este marco, por lo tanto, entendería la banca sostenible como una innovación de nicho, que, sin lugar a duda, desestabilizará de alguna manera el actual sistema bancario. Según las características y el rumbo que haya tomado la transición a la sostenibilidad en este sector, se podrá enmarcar entre uno de los cuatro modelos vistos anteriormente. De esta manera, este marco permitirá entender las implicaciones que supondrá dicha transición en los diferentes niveles del sector bancario.

	<i>Transformation path</i>	<i>De-alignment and Re-alignment</i>	<i>Technological Substitution Path</i>	<i>Reconfiguration Path</i>
<b>Cambios en el entorno</b>	Presiones moderadas disruptivas	Repentinos y fuertes cambios en el entorno	Ejerce mucha presión, y supone cambios disruptivos	Existen presiones ejercidas por el entorno, pero no disruptivas
<b>Reacción de los actores del régimen</b>	Reorientan sus rutas de innovación	No se resisten al cambio, ya que pierden la confianza	Resistencia al cambio	Sinergias con las innovaciones
<b>Estado de la innovación de nicho</b>	No están plenamente desarrolladas	No están plenamente desarrolladas	Sí están plenamente desarrolladas	Sí están plenamente desarrolladas
<b>Estado final del régimen convencional</b>	El nuevo régimen emerge del antiguo, con pequeños ajustes	Desaparece	Si la tecnología y prácticas de los innovadores sustituye a las anteriores, el régimen cambiará	El nuevo régimen surge del antiguo, pero con cambios sustanciales en su arquitectura
<b>Nuevos actores del régimen</b>	Sobreviven los actores tradicionales, con algún cambio	El nicho de innovación convertido en dominante	Los antiguos actores pueden desaparecer del mismo	Los antiguos actores sobreviven

Figura 2 : Tabla con las principales características de las cuatro formas que puede adoptar una transición  
Elaboración propia basado en Geels & Schot (2007)

## 5. ANÁLISIS

---

En este apartado se analizarán los tres niveles del método aplicados al sector bancario español, con el objetivo de conocer las características del régimen sociotécnico bancario; las tendencias del entorno actual en el que operan las instituciones bancarias; y los modelos de negocio innovadores en términos de sostenibilidad.

### 5.1 RÉGIMEN DEL SECTOR BANCARIO ESPAÑOL

En primer lugar, se analizará el régimen y la composición del sector bancario español. Para ello, se estudiarán los seis subregímenes o dimensiones dentro del régimen que establecen los principales autores (Geels & Schot, 2007): mercado y consumidores, industria, políticas, tecnologías, conocimientos, y cultura (figura 3).



Figura 3: Subregímenes característicos de un régimen bancario  
Elaboración propia basado en Geels & Schot (2007)



Antes de analizar cada uno de los subregímenes, es importante recordar que el sector financiero español, y por ende, el bancario, experimentó cambios drásticos tras la última crisis financiera del 2008. Tras ella, y como se ha mencionado con anterioridad, se originó un entorno económico inestable con tipos de interés próximos a cero y grandes incertidumbres macroeconómicas. Las medidas tomadas durante y posteriormente a la crisis, tuvieron un impacto decisivo en la dinámica tradicional del sector, que vio como su estructura y su regulación se endurecieron drásticamente.

La simultaneidad de la desregulación financiera y reconfiguración del sector, ha hecho que “el sector financiero haya diseñado una estrategia que busca la eficiencia productiva en base a asumir más riesgos a cambio de unos posibles mayores beneficios” (Tejedor, 2018; p.16). Por ese motivo, el mercado del sistema bancario convencional, caracterizado por estar formado por instituciones de propiedad privada (en manos de accionistas), cuenta con un modelo de negocio que basa su actividad en la búsqueda del máximo beneficio, intentando asegurar un continuo crecimiento económico y un alto ratio de rentabilidad en las operaciones que realiza. En decir, los bancos tradicionales siguen criterios de rentabilidad-riesgo, por el que pretenden obtener el mayor rendimiento posible.

En el informe Global Findex 2017<sup>10</sup> (Banco Mundial, 2017), un estudio demuestra que un 93,76% de la población española adulta es titular de una cuenta bancaria, situando a España en el puesto número 26 de 140 economías analizadas. Actualmente, el prototipo de cliente en este mercado es prudente y busca, ante todo, preservar su patrimonio y generar una rentabilidad sostenida. Este exige un trato personalizado y busca un asesoramiento de calidad y a medida. Ciertamente, esta última exigencia corresponde sobre todo a las nuevas generaciones, que, por su condición digital, demandan sistemas de última generación, acceso inmediato a sus inversiones y una plataforma tecnológica que se adapte a sus necesidades y estilo de vida (Aranda, 2018).

La industria bancaria española se caracteriza por un alto grado de concentración y de homogeneidad. A día de hoy, el sector bancario español está compuesto por 51 bancos privados, dos cajas de ahorros y 61 bancos cooperativos, y representan más del 90% del sector, pero con 12 grandes grupos bancarios que dominan el mercado, como se explicaba en el Capítulo 2 “Contexto del Sector Bancario Español”, y se puede decir que con una

---

<sup>10</sup> Último publicado

situación cada vez más cercana al oligopolio. Según datos del European Central Bank (2019) las cinco primeras entidades del país copan ya el 68,5% del mercado por activos, mientras que en 2007, un año antes del estallido de la crisis controlaban el 41%. Además, “se supone que todos los bancos ofrecen una variedad homogénea de productos” (Banco de España, 2007; p.27), haciendo que la oferta de servicios en la industria sea muy parecida. Por consiguiente, la capacidad de diferenciación en esta industria no viene dada por los productos ofrecidos, sino por la manera de ofrecerlos, que debe ir enfocada y adaptada a las necesidades de los clientes.

Las políticas que rigen este régimen han ido evolucionando y adecuándose a la situación del momento. Al ser España miembro de la Unión Europea y de la Eurozona, la mayor parte de la legislación y normativa bancaria se basa en directivas de la Unión Europea. De hecho, las entidades consideradas significativas (“sistémicas”), en referencia a su importancia y tamaño, están sometidas a controles por el Mecanismo Único de Supervisión (MUS) del Banco Central Europeo en coordinación con el Banco de España, la autoridad supervisora a nivel nacional cuyas labores se centran especialmente en las entidades menos significativas, garantizando su solvencia y estabilidad (Banco de España, s.f.). En términos de sostenibilidad o desarrollo sostenible, actualmente no existe un marco normativo vinculante que exija al régimen bancario determinados comportamientos, aunque es cierto que cada vez son más las recomendaciones que la comunidad internacional publica, en las que se dan a conocer ambiciosas líneas de actuación, pero sin imponer obligaciones legales o sanciones por incumplimiento. Por lo tanto, las prácticas bancarias hacia un modelo de sostenibilidad en el régimen bancario español no tienen un marco regulatorio ad hoc, pero sí que son supervisadas por autoridades tanto a nivel nacional como internacional.

El sector bancario está inmerso en un proceso de transformación tecnológica y digital, que ha supuesto una evolución imparable del sector hacia una banca más personalizada, capaz incluso de adelantarse a las necesidades de los clientes. De hecho, el proceso de digitalización responde al cambio de paradigma en el consumidor tradicional, que tiene nuevas necesidades y exigencias, que se han incrementado en los últimos años. Sin duda, esta transformación ha permitido avances claros: mejor experiencia del usuario, aumento en el número de clientes, mayor eficiencia en los procesos, reducción de costes y mejores decisiones basadas en datos (Vector Itc, 2019). Como se afirma en el informe “El nivel de madurez digital” dirigido por Funcas y KPMG (2017), el nuevo cliente,

familiarizado con las nuevas tecnologías y estimulado por los nuevos competidores, considera que la experiencia de cliente ofrecida por la banca es obsoleta y clásica, y exige a las entidades una oferta verdaderamente digital, inmediata, personalizada y ágil. Por otro lado, “la digitalización, unido a los avances en la robótica, la inteligencia artificial, el big data y los cambios en las preferencias de los consumidores, ha facilitado la entrada en el sector de nuevos participantes como las llamadas empresas Fintech” (Torres, 2021), que han conseguido hacer competencia a la banca convencional gracias a una fructífera sinergia entre finanzas y tecnología. Éstas presentan ventajas competitivas, pues son más ágiles, flexibles e innovadoras; gozan de una mayor libertad regulatoria; ofrecen ya casi todos los productos y servicios de la banca tradicional (colocación del ahorro, sistemas de pago, asesoramiento financiero y financiación). Gracias a estas características, tienen unos costes razonablemente menores, pues no tienen que rentabilizar las costosas estructuras de personal y de red que soportan los bancos tradicionales.

De hecho, tal ha sido la disrupción que han causado las Fintech en el mercado de la banca, que se puede considerar la entrada de estas pequeñas empresas emergentes tecnológicas como uno de los catalizadores para que los bancos fueran haciendo su negocio cada vez más digital (Business Insider, 2020). Sin duda, el régimen bancario español ha sabido responder ante este reto de una manera eficaz y ágil. Consecuentemente, dicha transformación no ha desconfigurado la composición ni reglas del juego del régimen, en parte gracias a la estabilidad que le proporcionan sus actores principales. Éstos han sabido acomodarse bien ante las nuevas exigencias del mercado, introduciendo las nuevas tecnologías en sus modelos de negocios. Tan es así, que el estudio Digital Banking Maturity 2020 (Deloitte, 2020), sitúa a la banca española en la segunda posición mundial en transformación digital<sup>11</sup>. La transición de la banca convencional hacia una más digital es un objeto muy interesante de estudio, con un alto grado de desarrollo, y del que se sacarían conclusiones muy relevantes. Sin embargo, su análisis queda fuera del ámbito del presente trabajo.

Las creencias implícitas que rigen este régimen se basan en uno de los principales pilares de las teorías económicas neoclásicas, visión dominante que fundamenta nuestro sistema económico: la maximización de los beneficios. De esta manera, las medidas

---

<sup>11</sup> El estudio analiza 318 bancos de 39 países, y en él se analiza la digitalización de la banca retail en 3 canales, empleando la metodología de “mystery shopping” para evaluar desde dentro las funcionalidades digitales, las de necesidades de los cliente y su Experiencia de Usuario (UX).

aplicadas y los modelos de negocio buscan crecimiento y progreso económico, que definen los objetivos principales de las instituciones bancarias. Además, en España el régimen bancario español se rige por una relación de largo plazo entre las entidades financieras y sus clientes, que ha fortalecido el régimen. Así lo enuncia Juan Carlos Delrieu en la entrevista, en la que apunta que uno de los objetivos primordiales de los bancos es asegurarse una relación duradera en el tiempo con sus clientes.

Entender las claves culturales<sup>12</sup> que definen a la sociedad perteneciente al régimen es clave para poder definirlo con precisión, pues éstas pueden contribuir a la estabilidad del mismo, pero también suponer fuente de incertidumbre y desequilibrio (Fischer & Newig, 2016). En este ámbito, cobrarán especial importancia las asunciones e ideas generales que la población tiene acerca del papel de los bancos en la sociedad, pues podría ser una de las razones que sustentara la rigidez, estabilidad y solidez del régimen. La sociedad actual entiende la funcionalidad de las instituciones bancarias de una manera tradicional, por la que conciben a los bancos como la casa que guarda, gestiona y canaliza sus ahorros, la institución a la que acudir para recibir un préstamo, o aquella que emite productos financieros rentables. Además, la falta de educación financiera<sup>13</sup> hace que la población española sitúe al sector bancario como un sector complejo, poco transparente y con poca relación en el ámbito de desarrollo sostenible y sostenibilidad (Spainsif, 2017).

Los actores centrales del régimen bancario español quedarán reducidos a los actores empresariales del mismo para simplificar el estudio, que son los doce grupos bancarios mencionados anteriormente, entre los que destacan Banco Santander y BBVA como líderes. Estas instituciones bancarias encarnan las prácticas e ideologías que definen el régimen bancario español, que hacen que ésta sea la manera dominante de entender la banca a día de hoy. Además de ser los dos bancos más importantes a nivel nacional, cuentan con una diversificación geográfica asentada, que fortalece su estructura y poder, así como a sus modelos de negocio.

---

<sup>12</sup> Entendidas aquí como un conjunto de conocimientos que permite a alguien desarrollar su juicio crítico

<sup>13</sup> Según el informe *Encuesta de Competencias Financieras* realizado por el Banco de España y la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV), casi la mitad de los españoles consideran que sus conocimientos sobre finanzas son bajos y tan solo un 8% los califica como altos.

De hecho, este breve análisis del régimen indica que el sector bancario está fuertemente arraigado, y que, en términos de estructura de poder, goza un alto nivel de estabilidad. Para facilitar la identificación de cada sub-régimen, de manera resumida, la siguiente tabla reúne a todos los actores mencionados en los párrafos anteriores (figura 4).

<b>Dimensión</b>	<b>Sector Bancario Español</b>
El mercado y sus consumidores	Propiedad privada: en manos de accionistas Búsqueda de maximización de beneficios y alta rentabilidad Consumidores prudente que busca rentabilidad sostenible
Industria	Alto grado de concentración (oligopolio) Poca diferenciación en producto
Políticas	Régimen bancario se rige por legislación y normativa bancaria Europea. En términos de sostenibilidad, no existe un marco normativo vinculante.
Tecnología	Disrupción tecnológica Banca online: funciones básicas a través de dispositivos móviles Banca más personalizada
Creencias implícitas	Teoría económica neoclásica: maximización de los beneficios
Claves culturales	Asunción tradicional de la función de un banco Baja cultura financiera

Figura 4: Tabla resumen de las características del actual sector bancario español  
Elaboración propia

## 5.2 ENTORNO DEL SECTOR BANCARIO ESPAÑOL

De antemano, es oportuno recordar que el entorno de los sistemas sociotécnicos tiene dos funciones principales en los procesos de transición hacia la sostenibilidad: por un lado, presionar a los regímenes para que cambien y, por otro, generar oportunidades para los nichos. En este apartado se describirán las características relevantes del entorno en el que desenvuelve el sector bancario español, con el objetivo de ver qué tendencias ejercen presión sobre el régimen establecido y así entender cuáles son “los *drivers* que justifican la decisión de los bancos de pasar de su modelo tradicional a uno que contribuya con una economía más sostenible”<sup>14</sup> (Delrieu, 2021).

<sup>14</sup> Extracto de la entrevista personal con Juan Carlos Delrieu. Para más detalle, ir a Anexo III

Antes de comenzar el análisis, es primordial entender que la situación actual provocada por el estallido de una pandemia mundial es insólita, lo que ha generado un entorno complejo, cambiante, e incierto. No se puede pasar por alto que la crisis sanitaria ha tenido, como consecuencia de las medidas de confinamiento y distanciamiento, un impacto altamente dañino para la economía española. Por ello, el entorno en el que el sistema bancario español opera se encuentra ante una situación sin precedentes, en el que coexisten de manera simultánea una crisis sanitaria, económica y social.

Sin embargo, aunque la simultaneidad de estas tres crisis ha supuesto un punto de inflexión, antes del estallido de la crisis provocada por la Covid-19, el modelo de negocio bancario tradicional ya se enfrentaba a ciertos retos, y que como se ha mencionado antes, surgieron, sobre todo, tras la crisis financiera de 2008: presión en ingresos y baja rentabilidad (niveles bajos de tipos de interés y niveles más altos de capital), regulación más estricta, un proceso acelerado de digitalización y una creciente competencia nuevos entrantes digitales, el cumplimiento de nuevos criterios de sostenibilidad, y cambios en el comportamiento y exigencias de algunos de los diferentes stakeholders del sector bancario (accionistas, sociedad y clientes). Lo que es cierto es que la situación actual provocada por el estallido de la crisis sanitaria mantiene, y en algunos casos acelera, dichas tendencias. Las características de este nuevo entorno son las que hacen que existan unas fuerzas (*drivers*) que inducen a los bancos a transformar sus modelos de negocio y estrategias.

En primer lugar, el marco regulatorio es la materialización más compleja de las presiones, pues, aunque haya entrado de manera tardía, lo ha hecho con mucha fuerza. Se ha de tener en cuenta que España es miembro de las Naciones Unidas<sup>15</sup> y de la Unión Europea, por lo que debe cumplir con las obligaciones expuestas tanto en la Carta de Naciones Unidas, como en los Tratados de la Unión Europea. Como consecuencia, España debe cumplir no solo con el marco normativo nacional, sino también con el europeo e internacional. Ambas organizaciones consideran que es imprescindible involucrar al sector bancario en la consecución de un desarrollo sostenible, y, por tanto, es evidente que las instituciones bancarias españolas deben atender a los llamamientos que hacen ambas en materia de sostenibilidad.

A nivel nacional, es cierto que “en España no existe una legislación al respecto que vincule exigencias en materia de sostenibilidad y financiación” (El Centro de Finanzas

---

<sup>15</sup> España es un país miembro de las Naciones Unidas desde 1955.

Responsables y Sostenibles de España, 2019, p.9). Sin embargo, en un ámbito más general, la Ley 11/2018 en materia de información no financiera y diversidad ofrece un marco de requerimientos de transparencia para las empresas grandes. La normativa exige, con el fin de mejorar la coherencia y la comparabilidad de la información no financiera divulgada, que algunas empresas deben preparar un estado de información no financiera que contenga información relativa, por lo menos, a cuestiones medioambientales y sociales, así como relativas al personal, al respeto de los derechos humanos, la igualdad y a la lucha contra la corrupción y el soborno. La aplicación de esta ley afecta al sector bancario español, pues los bancos que cumplan con dichos requisitos (la mayoría en este sector), deben prestar mucha atención a las cuestiones de criterios ambientales, sociales y de buen gobierno (más conocidos por el acrónimo ASG en español o ESG en inglés), pues deben hacer pública, de manera anual, información relevante en esta materia. Además, es importante mencionar que en el panorama nacional existen ciertas organizaciones y asociaciones no gubernamentales que encarnan los principios y valores de la banca sostenible, promueven otra manera de enfocar y gestionar la economía, lo que ejerce también cierta presión específica sobre el sistema bancario tradicional. Un ejemplo que lo ilustra es el Centro de Finanzas Responsables y Sostenibles de España, que actúa como agente de cambio hacia el nuevo paradigma de la sostenibilidad, en cumplimiento de la Agenda 2030 y los Acuerdos de París, y del que es miembro la Asociación Española de Banca.

A nivel internacional, La Unión Europea se ha visto empujada por estas tendencias, y el marco normativo europeo va prestando cada vez más atención al reto de la sostenibilidad y al cumplimiento de los mencionados criterios ASG relacionados con criterios medioambientales, sociales y de buen gobierno, aunque, de nuevo, no existe una normativa vinculante en materia de sostenibilidad. Tan sólo existen aquellas obligaciones que emanan de los tratados internacionales, como es el caso del Acuerdo de París<sup>16</sup>. Sin embargo, cada vez es mayor la implicación y esfuerzo que se dedica en el seno de la Unión Europea. Así lo demuestran en 2018 con la de un Plan de Acción de las Finanzas Sostenibles, una hoja de ruta que busca financiar el desarrollo sostenible, y movilizar mucha financiación en poco tiempo (CNMV, 2018). Este Plan supone un paso importante en la regulación de ciertos aspectos clave para el desarrollo de las finanzas sostenibles, y consta de cuatro componentes esenciales: el reglamento de la taxonomía, el reglamento de

---

<sup>16</sup> Las obligaciones que emanan de este tratado no afectan de manera directa al sector bancario por lo que no serán tenidas en cuenta.

divulgación e información no financiera, sustainable corporate governance, y las reglas que se han de seguir para emitir bonos verdes (CNMV, 2018). La importancia de esta legislación viene dada por situar a la sostenibilidad y cambio climático como un elemento necesario y central en los análisis de financiación e inversión. Este novedoso marco regulatorio, aplicable al sector bancario y desconocido para las instituciones bancarias, sitúa a las entidades financieras como elementos clave del cambio, por lo que es una de las razones que explica cómo el entorno actual obliga a que los bancos se sitúen a favor de la consecución de un mundo sostenible.

En segundo lugar, como se mencionaba en la introducción, en la última década se ha observado un aumento de la concienciación y entendimiento por parte de la sociedad sobre la necesidad de un mundo más sostenible y de una acción urgente para combatir el cambio climático. Esta sensibilización sostenible y medioambiental ha influenciado en las demandas y exigencias de ciertos grupos de interés del sector bancario. De esta manera, el consumo sostenible ha comenzado a ser una práctica más extendida y generalizada entre los ciudadanos, que se ha traducido en el comportamiento de clientes y accionistas.

Empezando por los clientes, cabe resaltar que cada vez más son los propios ahorradores los que exigen a los bancos conocer hacia dónde va su dinero y en qué se invierte, lo que hace que esta nueva demanda de los clientes se convierta en otro *driver* del cambio. Los consumidores responsables, que hacen un consumo consciente y crítico, buscan con sus acciones el menor impacto ecológico y un mayor efecto positivo en la sociedad, que demuestran a la hora de comprar un producto o contratar un servicio. Como consecuencia, el consumidor concienciado tiene unas preocupaciones y expectativas diferentes a las de los consumidores convencionales. Por ejemplo, estos consumidores ya no se fijan en la calidad o el precio del producto ofrecido o servicio prestado, sino que han comenzado a prestar cierta atención a otros atributos, como las prácticas sociales, éticas y medioambientales que lleva a cabo la empresa o institución, pues consideran que otorgan un valor añadido (Consumo Responsable, s.f).

En concreto, y según el estudio *Otro consumo para un futuro mejor*<sup>17</sup> llevado a cabo por la Organización de Consumidores y Usuarios (OCU) en colaboración con el Foro

---

<sup>17</sup> Estudio proveniente de una encuesta representativa de la población española a 1.284 personas, las conclusiones extraídas de tres grupos de discusión con consumidores comprometidos con el consumo responsable, una encuesta exploratoria a 340 personas para medir los hábitos de este tipo de consumidores y de 26 entrevistas realizadas a expertos en consumo sostenible y nuevas economías.



de Nueva Economía e Innovación Social NESI en 2018, el 73% de los españoles ya toma decisiones de consumo por motivos éticos o sostenibilidad, en las que tiene en cuenta aspectos éticos y ecológicos en sus decisiones de consumo. Este nuevo comportamiento es aplicable también al sector financiero, que ha visto como las inversiones socialmente responsables (ISR) empiezan a cobrar especial relevancia. De hecho, el estudio *Voices* (AXA, 2019) asegura que “la inversión responsable y las consideraciones ESG se están convirtiendo en la tendencia principal” (p.19) tras demostrar que el 56% de los encuestados están comprometidos con el cambio, y le gustaría tener una evidencia sólida de que su dinero está marcando la diferencia. Además, la mayoría de encuestados (el 65%) “el 65%, cree que las compañías con prácticas ESG más sólidas se situarán en una mejor posición financiera a largo plazo, en comparación con las que no las tienen” (p.19)

Es cierto que el grado de compromiso varía según la edad, pero es evidente encuentra especial eco entre la población joven, cuya preocupación por la sostenibilidad y el medioambiente proviene casi de forma innata, la cual ha convertido estas causas en una bandera generacional (INJUVE, 2020). Tal y como subraya este informe, el interés por aspectos sociales y de igualdad, de género, de conductas solidarias, de cumplimiento normativo, medioambiental o de consumo responsable de los jóvenes en España se ha acrecentado. De hecho, “en España 4 de cada 5 jóvenes se interesan por las cuestiones vinculadas con el medio ambiente” (pg. 43). En concreto, dentro del nicho de los jóvenes, los resultados señala a la generación millennial (entre 24 y 39 años) como la más interesada en la vida sostenible, seguida por la generación Z (18-24). Esta sensibilización está influenciando en sus decisiones de inversión, que se ven condicionadas por los criterios ASG.

Esta nueva conciencia sobre la sostenibilidad es incipiente, y por lo tanto, todavía no se ha traducido en un cambio de comportamiento del consumidor evidente, y los estudios sobre el consumo e inversión sostenible son aún limitados. Sin embargo, aunque la tendencia sea reciente, no se puede negar que los españoles reconocen cada vez más la importancia de los asuntos sociales y medioambientales. Por ello, se podría decir que actualmente la conciencia sostenible se traduce más en una intención que en una realidad de comportamiento. Sin embargo, este cambio de paradigma hacia un consumo más sostenible empieza a ser ya perceptible, y sin duda, cogerá fuerza en un futuro no tan lejano, sobre todo si se parte de la hipótesis de que toda generación nueva estará condicionada casi de manera innata. Ante esta situación, el sector bancario se ve obligado

a ofrecer nuevas soluciones adecuadas a las nuevas exigencias de sus clientes, y poder estar así capacitado para aprovechar las demandas futuras del mercado, que se traducen en beneficios asegurados para el banco.

Continuando con los accionistas, se ha de resaltar que éstos comienzan a “endurecer su discurso en defensa de una empresa socialmente más comprometida frente a la emergencia climática” (Heras, 2020). De hecho, BlackRock, la mayor gestora de fondos del mundo y principal accionista de la banca española<sup>18</sup>, así lo demostró en la carta que su CEO, Larry Fink, dirige cada año a los presidentes de sus empresas clientes. En la de 2020, titulada *Un cambio estructural de las finanzas, el cambio climático y la sostenibilidad* se sitúan en el centro de la estrategia de inversión de la entidad, y se afirma que se dejará de invertir en proyectos que presenten elevados riesgos de sostenibilidad, así como que se votará en contra de las propuestas de los consejos de empresas que no avancen en la implementación de prácticas para luchar contra el cambio climático y en la divulgación de información sobre sostenibilidad (Fink, 2020). Del mismo modo, los bancos se ven obligados a transformar sus modelos de negocio, con el objetivo de cumplir con las exigencias de sus accionistas primarios.

En tercer lugar, el origen de este *driver* se encuentra en el discurso ofrecido en 2015 por Mark Carney, ex-gobernador del Banco de Inglaterra, titulado *Breaking the Tragedy of the Horizon – climate change and financial stability*. En él se pone de manifiesto por primera vez que el cambio climático puede desestabilizar el sistema financiero y afectar a la seguridad y solidez de las entidades del sector financiero, “no solo a través del riesgo físico que puede reducir el valor de los activos en un banco, sino del riesgo de transición que surge cuando tratamos de mitigar las consecuencias del cambio climático”<sup>19</sup> (Delrieu, 2021). De esta manera, los bancos centrales, ante la irrupción de un riesgo en el sector, comienzan a supervisar que las instituciones bancarias cumplan determinadas acciones, y que integren en sus estrategias, de una manera general y transversal, el riesgo que supone el cambio climático. Ante esta situación, y con un ente supervisando, los bancos se ven obligados a gestionar un nuevo riesgo, lo que implica que deben redireccionar sus estrategias, y modificar las políticas y sistemas tradicionales de gestión de riesgos, para incorporarlo.

---

<sup>18</sup> Principal accionista de Santander (5,387%), BBVA (5,917%), Caixabank (3,004%), Banc Sabadell (4,994%) y el tercero de Bankinter (3,694%),

<sup>19</sup> Extracto de la entrevista personal con Juan Carlos Delrieu. Para más detalle, ir a Anexo III

El último y cuarto driver, es resultado de la combinación de los tres anteriores. Se refiere a la reputación de las instituciones bancarias. Las cuestiones en materia de sostenibilidad y medioambiente han pasado a ser un tema delicado y fuertemente respaldado por una sociedad altamente concienciada, que como se ha visto con anterioridad, comienza a demandar un cambio activo de estos sectores. De esta manera, se ha comenzado a juzgar y criticar toda práctica que obstaculice la consecución de un desarrollo más sostenible. Y esta crítica, en forma de desconfianza o rechazo, termina por minar la reputación de aquellas instituciones que no sigan tales principios y medidas. Consecuentemente, movidos por el temor a sufrir una crisis reputacional, los bancos se ven obligados a cumplir con estas demandas.

Como conclusión de esta sección, se puede apreciar que las características de este nuevo entorno exigen una manera más responsable, comprometida y social de hacer finanzas desde varios niveles de presión: marco regulatorio emergente, nuevas demandas y estándares de los grupos de interés, nuevas expectativas de las instituciones supervisoras y riesgo de una crisis reputacional (Canvas Estrategias, 2021). Sin duda, estas presiones influyen de manera directa en las instituciones bancarias tradicionales, lo que implica un cambio y adaptación del modelo de negocio tradicional bancario a las nuevas demandas. Ante esta situación, los bancos se ven presionados a actuar y reaccionar.

### **5.3 REACCIONES DEL RÉGIMEN ANTE LAS PRESIONES DEL ENTORNO**

Como consecuencia de las presiones ejercidas por las nuevas tendencias del entorno, y aunque de manera tardía comparado con otros sectores, los bancos han reaccionado ante estas nuevas exigencias, y han comenzado a redefinir su estrategia y a encaminar parte de sus recursos y de sus decisiones de negocio hacia la consecución de dichos objetivos. Esta sección podría responder a la pregunta de: *¿Qué han hecho los bancos tradicionales ante los cambios en el entorno?*

Lo más destacable de todo es la inclinación de las instituciones bancarias, de una manera proactiva y voluntaria, a reflejar su convicción e intención de actuar de manera responsable en compromisos formales. A nivel internacional, destaca la firma los Principios de Banca Responsable, una carta firmada en 2019 por 214 bancos en la que se reconoce el “papel crucial de la banca en la sociedad, así como su propósito para ayudar a desarrollar economías sostenibles”. Mediante la misma se establece un compromiso formal por parte de las instituciones bancarias firmantes para crear un futuro sostenible.

Los seis principios que recoge la carta configuran un marco único de referencia mundial, cuyo objetivo general es determinar el rol y las responsabilidades de la industria bancaria, así como alinear su estrategia con la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y con el Acuerdo Climático de París. De manera más específica, éstos son: el alineamiento de estrategias empresariales con los objetivos expresados en los ODS y en el Acuerdo de París; incrementar impacto positivos y reducir los negativos mediante la fijación de unos objetivos concretos; trabajar de manera responsable con sus clientes; colaborar de modo proactivo con los grupos de interés relevantes; fijación pública de los objetivos, que se implementarán a través de sistemas efectivos de gobernanza y cultura de responsabilidad bancaria; y la apuesta por la transparencia y responsabilidad. Entre las instituciones bancarias firmantes, se encuentran las instituciones españolas más relevantes: Santander, BBVA, CaixaBank, Cajamar, Bankia, Sabadell y Abanca. Cabe resaltar que a nivel nacional, la banca española en su conjunto también firma el Pacto de la Banca Españolas sobre la Acción por el Clima, un acuerdo sectorial pionero por el que la banca española pone en valor su compromiso. Juan Carlos Delrieu, uno de los impulsores de este Pacto, lo califica como uno de los mayores logros y compromisos del sector bancario español.

En segundo lugar, este compromiso se ha traducido en la creación de una agenda estratégica en la que los aspectos en materia de sostenibilidad han quedado plenamente integrados y al mismo nivel jerárquico que el resto de los elementos. Se ha visto reflejado, sobre todo, en la evolución de la importancia de la misma: ha pasado de ser estar recogida solo en las políticas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) a estar plenamente incorporada en la estrategia y modelo empresarial. De esta manera, los criterios de impacto medioambiental, social y de buen gobierno corporativo (ASG) son concluyentes en las decisiones estratégicas y de desarrollo de negocio, que van en línea con las crecientes exigencias y presiones sociales, y con la arquitectura normativa que se está diseñando en esa dirección. El avance y compromiso de la banca española en este ámbito está siendo altamente positivo, y así se puede constatar a través del índice Dow Jones de sostenibilidad (DJSI), uno de los índices de referencia internacional más exigentes en materia de sostenibilidad, que reconoció el trabajo de los grandes bancos españoles en la construcción de un planeta más sostenible. Sus esfuerzos y méritos han situado al Santander, BBVA, Bankinter y CaixaBank entre los 25 bancos más sostenibles del mundo. Como era de esperar, las dos mayores instituciones en España, Banco Santander y BBVA lideran este

cambio. Ambas están movilizando recursos y aprovechando su influencia global para avanzar en los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

En tercer lugar, y en línea con lo anterior, las instituciones bancarias están incorporando a su modelo de negocio un novedoso abanico de productos y servicios sostenibles destinados a aquellos clientes interesados en financiar tanto proyectos verdes como sociales. Entre estos, destacan los bonos y préstamos sostenibles (para la compra de una vivienda energética o un vehículo ecológico) o los fondos de inversión y planes de pensiones gestionados con criterios ISR. Este proceso, bastante innovador y costoso, está siendo lento, y por lo tanto, la incorporación de dichos productos en el mercado español es todavía incipiente. Sin embargo, constituye, sin duda, un paso hacia el frente.

En cuarto lugar, las entidades bancarias están inventando nuevas metodologías, diseñando nueva infraestructura de mercado sostenible y conjuntos de información capaces de gestionar el nuevo riesgo climático. Éste, a diferencia de los riesgos tradicionales, no es un fenómeno lineal, ni progresivo, ni del que se tenga información, sino que es un fenómeno explosivo y exponencial, que implica la recogida de nuevos datos, la formulación de estándares, la homologación de nuevos modelos. Delrieu la clasificó esta fase como la menos desarrollada, pues es sin duda la más compleja.

Para ejemplificar la respuesta de los bancos tradicionales, se explicarán brevemente las medidas tomadas por los dos bancos que lideran esta transición: BBVA y Santander. Por un lado, el banco Santander está focalizado en su ambicioso plan en el frente medioambiental, por el que pretende reducir a cero las emisiones netas de carbono en todo el grupo en 2050 para apoyar los objetivos del Acuerdo de París sobre el cambio climático. Esta ambición es tanto “para la propia actividad del grupo, que es neutro en carbono desde 2020, como para todas las emisiones de sus clientes derivadas de cualquiera de los servicios de financiación, asesoramiento o inversión que ofrece Santander” (Santander, 2021, p.1). Por otro lado, el BBVA ha sido premiado como el mejor banco de inversión del mundo en financiación sostenible, un reconocimiento a escala mundial a su esfuerzo constante por ofrecer a sus clientes un amplio abanico de productos y soluciones de banca de inversión y acompañarlos en la transición hacia un futuro más sostenible. Además, recientemente anunció su compromiso 2025, por el que busca movilizar 100.000 millones de euros hasta 2025 para luchar contra el cambio climático, impulsar el desarrollo sostenible y lograr un equilibrio entre las inversiones en energía sostenible y los combustibles fósiles.

Como se percibe, las reacciones más desarrolladas del régimen se están dando en la esfera interna de las organizaciones. Para una completa transformación, las reacciones deben abarcar tanto la dimensión interna como la esfera externa, pues si se abarcan sólo desde dentro, el alcance de esta estrategia queda limitado, pues “la actividad tiene repercusión en los inversores institucionales y en las entidades de rating, sin embargo, no alcanza al cliente minorista” (Spainsif, 2017, p.15). Por ello, es importante que se siga avanzando en una política de sostenibilidad externa que incluya los criterios ASG en el diseño de productos, decisiones de financiación de proyectos y gestión de riesgos. Con todo, y aunque dichas iniciativas han comenzado a desarrollarse, deben ir más allá, y todavía hace falta que el conjunto de las instituciones bancarias aterrice de manera más frecuente y general dichos principios, incluyéndolos en todos los aspectos de su actividad diaria. No cabe duda que esta transformación supone un gran desafío para los bancos, y está justificado que sea un proceso más lento, pues el cambio requiere de “cambios profundos en la gestión, en el proceso de toma de decisiones, en la cultura de las organizaciones, en el desarrollo de nuevas capacidades de liderazgo responsable y ético, y en la formación de los empleados, entre otros muchos” (Roldán, 2019, p.4).

Cabe matizar que el acercamiento por parte de las instituciones bancarias a la sostenibilidad se está haciendo por una vía informal y heterogénea, pues las iniciativas de incluir los ODS y los criterios ASG son, por ahora, decisiones plenamente voluntarias, aunque al ser formuladas como compromisos públicos por sus máximos líderes de cara a todos sus grupos de interés, se convierten en exigencias con plena intención de ser adoptadas.

#### **5.4 NICHOS DE INNOVACIÓN SOSTENIBLE: TRIODOS BANK**

En el apartado anterior se han visto las reacciones del régimen ante las presiones del entorno, por lo que en este apartado se estudiará el nicho de innovación en el régimen bancario español, donde podemos enmarcar a la banca sostenible y ética como posible nuevo jugador del sistema bancario español. Para ello, se revisarán las experiencias de innovación sostenible transformadora en el sector bancario español. Primero se describirán las características y reglas del juego propias de la banca sostenible, así como su historia y aterrizaje en España. A continuación se analizará el recorrido y el potencial de crecimiento de este nicho en España. Como se ha mencionado, el momento de interacción entre régimen y entorno determina la potencialidad del nicho para irrumpir o no, por lo que también se tendrán en cuenta.

Actualmente no existe una definición precisa sobre “banca sostenible”, pero se asemeja mucho al de la banca ética, y aunque existen pequeños matices diferenciadores entre ambas, en el presente trabajo serán tratadas de forme homogénea, ya que, sostenibilidad y ética son dos conceptos estrechamente ligados, y la sostenibilidad no deja de ser un desafío genuinamente ético. Se tomará como definición de banca sostenible la que proporciona el estudio de Spainsif 2017, que la describe como “aquella que incorpora los criterios ambientales, sociales y de buen gobierno (ASG) a la hora de financiar empresas y proyectos sostenibles económicamente. A través de la inclusión de la responsabilidad ambiental y social en su estructura organizativa, con el fin de generar un valor añadido para sus clientes e inversores y unas relaciones laborales en línea con la normativa y recomendaciones de los organismos internacionales que contribuyan al desarrollo personal y profesional de sus empleados” (p.49).

Por lo tanto, la banca sostenible podría definirse como una entidad financiera cuya actividad principal no está sujeta exclusivamente al principio de maximización de beneficios, sino que basa también su actividad en principios éticos. Esto hace que se tengan en cuenta criterios sociales, medioambientales y de buen gobierno para crear un valor compartido en el largo plazo con todos los grupos de interés. De esta manera, un modelo de negocio asociado a la banca sostenible, es un modelo que, además de generar beneficios económicos, genera un impacto positivo con el medioambiente y la sociedad, pues tiene en cuenta el impacto de su actividad en estos ámbitos. Por consiguiente, la actividad de la banca sostenible se desarrollaría, como en el resto del sector de banca, en su doble vertiente de captar fondos de ahorro e inversión por un lado y, por otro, conceder financiación a empresas, proyectos y organizaciones que necesitan recursos para su actividad económica, pero con un enfoque más explícito en los proyectos que tengan impacto en mejorar la calidad de vida de las personas y en proteger la naturaleza . Es por esto por lo que mayoritariamente financian e invierten en proyectos éticos, ofrecen productos y servicios sostenibles, y actúan bajo el principio de transparencia. (Triodos Bank, s.f).

De la definición del concepto se deduce que el propósito de un banco marca el devenir de sus acciones, y constituye por tanto, el primer matiz diferenciador entre la banca convencional y la banca sostenible: en los bancos centrales, la finalidad es la estabilidad monetaria así como el control de la legalidad; para los bancos tradicionales, la búsqueda del máximo beneficio es su objetivo primordial; mientras que para los bancos éticos, el fin

de su actividad es la redistribución de la riqueza o la equidad en las relaciones económicas con todos los grupos de interés (Alonso, 2020).

El segundo matiz diferenciador entre banca tradicional y sostenible viene dado por los mínimos con los que debe contar una entidad bancaria para considerarse sostenible. Estos mínimos se plasmaron en seis principios, presentados en 2012 por la Alianza Global para una Banca con Valores (GABV, por sus siglas en inglés). Bajo estos principios, (i) la actividad principal del modelo de negocio de la banca sostenible debe incluir una visión de triple resultado (social, medioambiental y económico); (ii) su actividad debe tener como base del negocio a comunidades y estar al servicio de la economía real, permitiendo nuevos modelos de negocio para atender las necesidades de ambos; (iii) ésta debe crear y mantener relaciones a largo plazo con los clientes y siempre comunicarles acerca de sus actividades económicas y de los riesgos a los que se exponen; (iv) debe ser una empresa con objetivos a largo plazo, gestión sostenible y resistencia a las perturbaciones externas; (v) debe tener un gobierno corporativo transparente e inclusivo y por último, (vi) toda banca sostenible debe integrar estos principios en su cultura. Por tanto, mientras que la banca tradicional debe redefinir su estrategia para incorporar los principios sostenibles, en la banca sostenible están integrados de una manera innata en su propio ADN. Esto hace que la banca ética sea la única institución bancaria que cuenta con una estrategia ASG plenamente desarrollada desde su propósito y misión, por lo que son capaces de proyectarla tanto de manera interna como externa.

El tercer matiz diferenciador es el perfil de los clientes de la banca sostenible. Así lo expresó Juan Carlos Delrieu durante la entrevista, en la que afirmó que éstos están verdaderamente concienciados en materia sostenible y tienen la convicción de es posible transformar el mundo desde las finanzas. Éstos comparten una serie de valores y principios que guían su comportamiento y hábitos de consumo. La convicción es tan fuerte, que no les importa pagar un precio más alto por los mismos productos y servicios que ofrece la banca tradicional.

La banca ética ha ido evolucionando a la vez que lo hacían las finanzas sostenibles, así que, para hablar del origen de la banca sostenible, se debe hablar primero del nacimiento de las finanzas sostenibles. Aunque el origen de éstas es incierto, de manera generalizada se asume que data de siglos atrás, a mediados el siglo XIX en Estados Unidos. Sin embargo, las finanzas sostenibles aterrizan en Europa en la década de los 80, donde Inglaterra y Holanda destacan como pioneros. En la década siguiente, se consolidaron



iniciativas relacionadas con las finanzas sostenibles, y a principios de los 90, se funda el banco ético más representativo de Inglaterra: el *Cooperative Bank*. Por otro lado, los precedentes en Holanda se remontan a los años 60 y se materializan con la fundación de dos entidades bancarias: el ASN Bank en 1960 y el Triodos Bank en 1980, ambos orientados hacia los productos de ahorro socialmente responsable. Ambos países han logrado alcanzar un significativo nivel de desarrollo e interiorización de la banca ética.

En el caso específico de España, se podría decir que la trayectoria de las finanzas éticas es muy reciente. Sin embargo, es oportuno destacar que tanto las cajas rurales como las cooperativas de crédito nacieron con rasgos similares a los de la actual banca ética, puesto que su finalidad era sobre todo social. De hecho, “en sus orígenes fueron creadas para evitar la exclusión financiera de pequeños y medianos agricultores y artesanos, que no conseguían financiación de la tradicional banca comercial y de negocios” (Segura & Martínez, 2018, p.94). Si bien esto es cierto, la banca ética como tal no se materializa en España hasta 2004, año en el que queda inaugurada oficialmente la primera sucursal de un banco ético, que era precisamente del Triodos Bank.

La popularidad de la banca ética y sostenible se ha expandido especialmente tras la reciente crisis financiera iniciada en 2008, que hizo aflorar esta nueva forma de hacer banca (Spainsif, 2017). Por ello, se podría decir que, desde entonces, la banca ética y sostenible ha cogido impulso, pues se empieza a considerar una “respuesta a décadas de maximización de variables financieras y a inversiones alejadas de un compromiso ético y cooperativo por parte de la banca tradicional” (Segura & Martínez, 2018, p.87).

A día de hoy, y según *El tercer informe: las finanzas éticas y sostenibles en Europa* (2020), el sector de las finanzas éticas y sostenibles en Europa ya no puede ser considerado secundario: se estima que durante 2019 el sector tiene un valor de 715 mil millones de euros, lo que representan el 5% del PIB de la Unión Europea<sup>20</sup>. Este dato simboliza un mayor reconocimiento y consumo de las finanzas sostenibles por parte de la ciudadanía europea. Además, según el mismo informe, “los activos (el total de las inversiones, los créditos y la liquidez) de los bancos éticos han crecido una media del 9,91% al año, frente al -0,31% anual de los bancos europeos” (p.8), al igual que la concesión de créditos a la

---

<sup>20</sup> Los datos recopilados por el informe han pasado por un filtro estricto con el fin de no incluir falsos productos «éticos» frutos del marketing.

clientela, que ha crecido un 10,55% anual de media para los éticos frente al +0,39% de los bancos europeos.

Precisamente, la concesión de crédito se ha considerado la actividad principal de los bancos éticos, que representa el 76,11% del total en 2018; mientras que en el sistema bancario tradicional europeo representa menos de la mitad de los activos (39,80% en 2018). Dado que el crédito se puede considerar como una de las principales actividades de financiación de la economía real, se puede confirmar que los bancos éticos, más centrados en la actividad bancaria clásica (captación del ahorro y concesión de créditos), apoyan de una manera más directa la economía real, mientras que el régimen tradicional europeo, se concentra en otros tipos de actividad (inversión en acciones, servicios financieros, participaciones en empresas...), lo que supone impulsar la económica financiera.

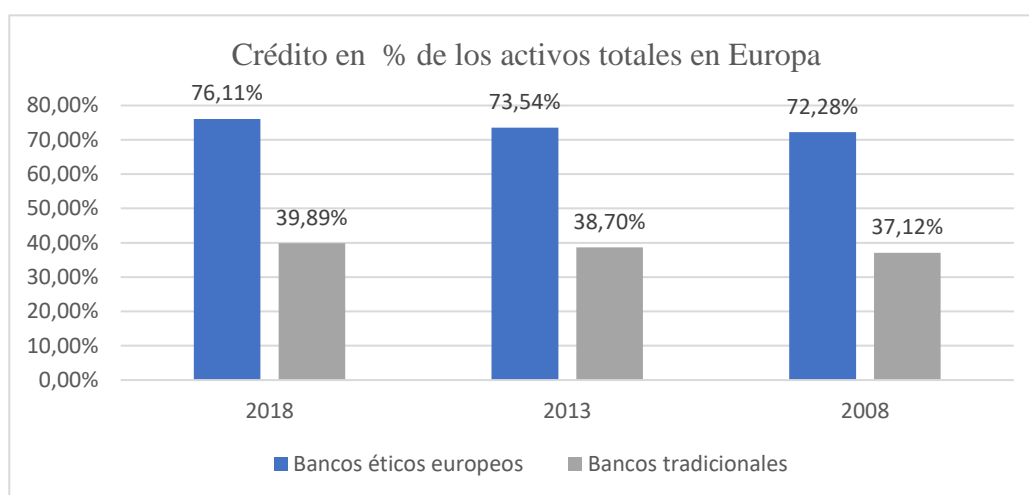


Figura 5: Crédito en % de los activos totales en Europa  
Elaboración propia a partir de los datos de informes: Las finanzas éticas y sostenibles en Europa

En términos de rentabilidad, y poniendo el foco en los últimos diez años (2008-2018), los bancos éticos y sostenibles han alcanzado el doble de rentabilidad que el resto del sistema bancario europeo, con un ROE medio anual del 3,57% frente al 1,79% del resto de la banca. El hecho de que la banca sostenible sea también rentable (incluso más que la banca convencional), evidencia que la fortaleza de los bancos sostenibles ya no es sólo social y ambiental sino también, a la vista de los datos del informe, económica.

Si dichos datos se aterrizan en el sector español de las finanzas éticas, y atendiendo a los datos del Barómetro de las Finanzas Éticas (Financiación Ética y Solidaria, 2019), el balance del año 2019<sup>21</sup> en España muestra asimismo un recorrido positivo: el ahorro recogido por las entidades financieras éticas supera los 2.245.944 miles de euros, y se han concedido 1.488.840 miles de euros en préstamos a proyectos transformadores y con impacto social y medioambiental positivo. Como se puede apreciar en el gráfico siguiente, la evolución del ahorro y préstamos en el sector de las finanzas éticas en España ha estado en continuo crecimiento desde la crisis financiera de 2008 (Figura 6). Estos datos suponen que, desde 2007, el ahorro recogido por las entidades financieras éticas se ha multiplicado por 16,83 y el número de préstamos concedidos por 9,11.

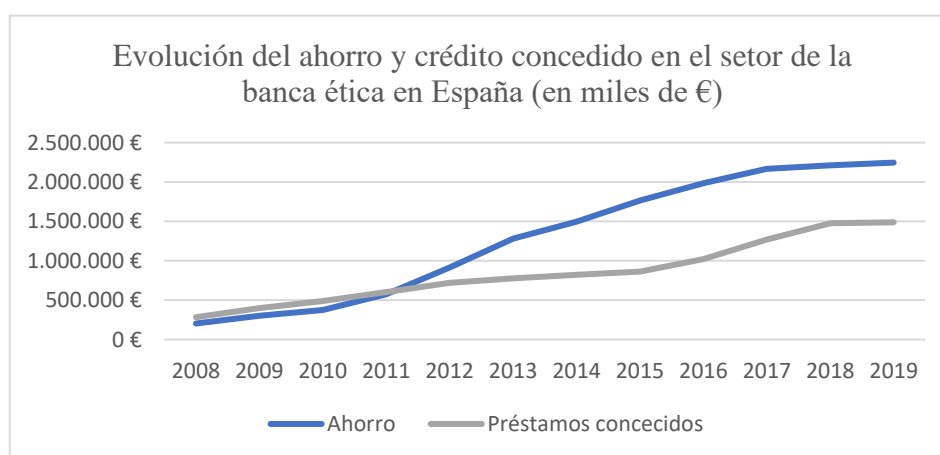


Figura 6: Evolución del ahorro y crédito concedido en el sector de la banca ética en España (en miles de €)  
Elaboración propia a partir de los datos de informes: Las finanzas éticas y sostenibles en Europa

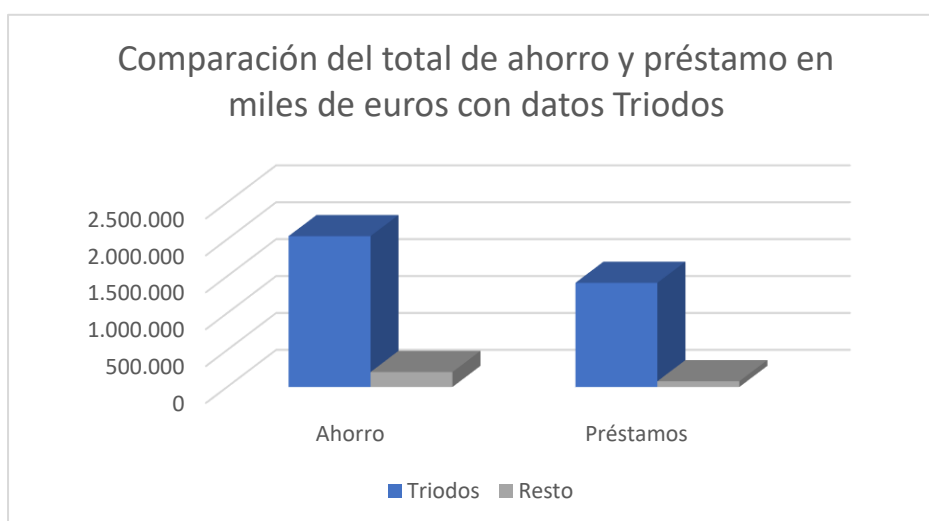
Así mismo, el número de clientes de banca ética en España se situaba en 194.752, y aunque supone un descenso del 13,83% respecto de año anterior<sup>22</sup>, es casi el doble del número de clientes en el año 2008, lo que indica que la banca ética ha ganado considerable popularidad en España durante los últimos años.

En España, solo son dos las entidades bancarias incluidas en la Alianza Global para una Banca con Valores (GABV), y por lo tanto, son las únicas que cumplen con los seis principios de banca sostenible mencionados anteriormente. Estas son Fiare Banca Ética

<sup>21</sup> Se han tomado los datos del ejercicio 2019 en España primero, porque son los últimos disponibles publicados por el barómetro de las Finanzas Éticas, y segundo, porque facilitan la comparativa con las finanzas sostenibles en Europa, cuyos datos también son del 2019.

<sup>22</sup> Hay que indicar que una de las entidades del estudio con más peso (Triodos Bank) ha matizado la definición del término cliente en base a las directrices internacionales del Grupo Triodos, lo que ha supuesto una modificación en la contabilización de los mismos, provocando un ajuste en el número de clientes

(banco italiano con sede en España desde 2004) y Triodos Bank (banco holandés con sede en España desde 2014), y son los protagonistas del sector de banca ética y sostenible en España, y las que acumulan mayor cuota de mercado. De hecho, del total del ahorro de la banca ética y sostenible en España, 2.043.433 miles de euros proviene de lo depositado por los clientes de Triodos Bank España (2019), es decir, el 90,98% del total. En cuanto al total de préstamos concedidos, 1.410.945 miles de euros corresponden a Triodos Bank España (2019), lo cual supone un 94,77% del total. Asimismo, el número de clientes de Triodos Bank en España, y atendiendo a la nueva definición del Grupo, ascendía a 179.793, lo que supone el 92,32% de la clientela española de banca ética y sostenible. De esta manera, se puede afirmar que Triodos Bank es el referente por excelencia de la banca ética y sostenible en España, pues acapara el mayor número de clientes, ha prestado el mayor número de créditos sostenibles, y cuenta con el mayor ahorro en este tipo de banca en España.



*Figura 7: Comparación del total de ahorro y préstamo en miles de euros  
Elaboración propia a partir de los datos recogidos en los balances individuales de Triodos y del Tercer Informe*

Al ser Triodos Bank el banco sostenible y ético por antonomasia en España, es pertinente realizar un breve análisis de su funcionamiento, productos y servicios ofertados, con el objetivo de conocer la realidad de un banco uno sostenible y ético. Triodos Bank, en su propia página web<sup>23</sup>, se define como un banco ético y sostenible cuyo modelo de banca está innatamente basado en valores como la sostenibilidad, transparencia y calidad. Tienen la plena convicción de que la actividad económica puede y debe estar al servicio

<sup>23</sup> Para más información: <https://www.triodos.es/es>

de un cambio positivo de la sociedad, el medio ambiente y la cultura. Para ello, conectan servicios financieros y bancarios con aquellos ahorradores, inversores y emprendedores que quieren mejorar el mundo y lograr un impacto positivo en la sociedad y medioambiente. De esta manera, consiguen un equilibrio entre la calidad de vida de las personas, el cuidado del planeta y el beneficio económico, siempre desde la transparencia, cercanía y visión a largo plazo. Su misión y valores van más allá del papel, y se ven claramente reflejados en la línea de productos y servicios que ofertan (cuentas y tarjetas, ahorro, inversión, hipotecas y financiación), desde lo más superficial y aparentemente insignificante hasta lo más evidente. Algunos ejemplos de la actualidad que lo sustentan:

- (i) Todas las tarjetas de crédito y débito de Triodos están fabricadas en PVC 100% biodegradable
- (ii) La institución financia, sobretodo, proyectos que fomentan el desarrollo sostenible y un uso racional de los recursos y además, brinda apoyo a iniciativas que mejoran la calidad de vida de los colectivos desfavorecidos.
- (iii) A la hora de realizar un préstamo, Triodos realiza un análisis cuantitativo y cualitativo, teniendo en cuenta tres variables: las personas, el impacto medioambiental y la rentabilidad económica. Esto quiero decir que no solo tiene en cuenta la viabilidad económica del proyecto o empresa que presenta la solicitud, sino también la repercusión social y medioambiental de su actividad.
- (iv) Adicionalmente, anuncian públicamente todas las empresas, organizaciones y proyectos financiados, con el fin de lograr una completa transparencia y de participe del cambio al cliente que, de esta manera, puede ver cómo su dinero contribuye a crear un mundo mejor.
- (v) Las hipotecas de Triodos vinculan los tipos de interés aplicables a la calificación energética de la vivienda, que hacen de este servicio uno pionero. Por eso, cuanto mejor sea la calificación energética de tu vivienda, menor será el diferencial aplicado.
- (vi) Los planes de pensiones que ofrecen se rigen por una política de Inversión Socialmente Responsable (ISR)

Sin duda alguna, Triodos Bank es un banco genuinamente sostenible y ético, que encarna las reglas del juego típicas de este tipo de banca, e ilustra a la perfección la manera en la que un actor de nicho está materializando la transformación.

Por último, con el objetivo de cuantificar la relevancia de la banca sostenible en España, se calculará la cuota de mercado de la misma. Los datos del Banco de España (BBVA Research, 2019) estiman que en 2019 el total de depósitos OSR<sup>24</sup> (ahorradores) en la banca española fue de 1.251bn €, y el de créditos OSR (préstamos) alrededor de 1.205 bn €. Si se compara a las cifras provistas previamente sobre las finanzas éticas en España, se obtiene que los jugadores de nicho de banca ética y sostenible en sentido estricto suponen aún en España una insignificante parte del total del sistema (0,180% del ahorro y un 0,124% de los préstamos concedidos en España).

Miles de €	Ahorro (depósitos OSR)	Préstamos (créditos OSR)
Total Banca Sostenible	2.245.944	1.488.840
Total Banca España	1250999999	1205000000
	0,180%	0,124%

*Figura 8: Porcentaje de cuota de mercado de la banca sostenible en España  
Elaboración propia a partir de los datos recogidos*

En resumen, el desarrollo de la banca sostenible se ha acelerado en los últimos años, fruto de la universalización del desafío que supone la consecución de un desarrollo más sostenible. Como muestran los gráficos, el recorrido de la banca genuinamente ética y sostenible en España ha seguido el mismo progreso que ha tenido en Europa, y que, según las estimaciones, seguirá el mismo cauce. El tamaño del mercado, liderado por Triodos Bank, es todavía muy pequeño, y los bancos que lo forman son todavía bancos de nicho porque ocupan un segmento pequeño de la población, y al no ser capaces de capitalizar las eficiencias de una economía de escala, sus costes son mayores que los de un banco grande, y eso traslada en la oferta a sus clientes. Sin embargo, el nicho cuenta con un lento pero constante crecimiento. Se aprecia también que las fortalezas de los bancos éticos y sostenibles ya no son sólo sociales y medioambientales sino también económicas y financieras, lo que rompe con la errónea concepción de la baja rentabilidad de un banco ético y sostenible. De momento, tal y como expresó Juan Carlos Delrieu en la entrevista, la presión que ejercen sobre el régimen tradicional es marginal, pero sin duda se incrementará a medida que lo hagan éstos.

<sup>24</sup> OSR: Otros sectores residentes: hogares o familiar, otros intermediarios financieros, instituciones sin ánimo de lucro, y otro

## 5.5 TIPO DE TRANSICIÓN

Por último, tomando la información recogida en este exhaustivo análisis del sistema bancario español, se determinará, en base en la clasificación de Geels y Schot, qué tipo de trayectoria está tomando esta transición del sector hacia la sostenibilidad. Para ello, primero se debe analizar el momento en el que esta interacción está teniendo lugar, y luego se debe comprobar el estado de innovación de nicho, que se hará a partir de los requisitos establecidos por los mismos autores. Es cierto que, por lo general, es complicado que los procesos de innovación en el nivel nicho se conviertan en dominantes, y que un nuevo régimen “sostenible” sustituya al anterior “no sostenible” y se consolide, y más aún cuando el sistema principal está tan arraigado e instaurado como es el caso del sector bancario español. Sin embargo, esto no quiere decir que estas nuevas normas del juego no interactúen con las ya existentes.

Como se ve, los cambios en el entorno no han sido repentinos, pues como se ha expuesto, el reto que plantea la sostenibilidad viene abriéndose camino desde hace varias décadas. Sin embargo, es cierto que ha tomado un mayor impulso en esta última década, sobre todo con la implementación de la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible y los ODS, que ha desarrollado un enfoque más amplio y ambicioso de acción social además de medioambiental. En paralelo, se han establecido nuevos marcos regulatorios, y las nuevas demandas por parte de los grupos de interés (accionistas y hábitos de los consumidores), son cada vez más exigentes desde el punto de vista de sus demandas a empresas responsables social y medioambientalmente. Por lo tanto, las presiones que ejerce el entorno actual son crecientes, y se podrían calificar como presiones moderadas disruptivas. Esto ha hecho que se acelere el proceso de transición, hasta ahora lento, y que las entidades bancarias reaccionen tomando una serie de medidas que implican la reconfiguración total de su modelo de negocio, la incorporación de nuevos productos y servicios, y el replanteamiento de su estrategia y cultura empresarial.

Al mismo tiempo, se ha precisado la trayectoria histórica de la banca sostenible y ética, y se concluye que ésta lleva varias décadas coexistiendo con la banca tradicional, por lo que realmente no se trata de una innovación de nicho novedosa que haya irrumpido repentinamente y cambiado las reglas del juego en el régimen. A decir verdad, su existencia en el régimen nunca ha sido de gran relevancia ni se le ha prestado excesiva atención, pues la creación de un “mundo sostenible, más justo y más comprometido socialmente” era conveniente pero no una necesidad explícita de los clientes ni de la

sociedad, que ha seguido otorgando durante mucho tiempo a los bancos su papel y funciones clásicos. No cabe duda que la idea de nicho ha madurado y evolucionado con el tiempo, y su importancia ha ido incrementándose de manera sostenida con el paso de los años. Incluso se puede decir que durante la pandemia, la demanda por parte de la sociedad de empresas con modelos de negocio éticos y sostenibles se ha hecho más patente, y esto también es aplicable al sector bancario. La necesidad de acelerar la velocidad de la transición es, a día de hoy, incuestionable.

Tal y como afirmaban los autores de dicha clasificación, el momento y naturaleza de la interacción entre los diferentes niveles del sistema sociotécnico son fundamentales para determinar la hoja de ruta que toma la transición. Hasta ahora, las presiones en términos de sostenibilidad que ejercía el entorno no contaban con la suficiente firmeza como para inferir en el funcionamiento del régimen, por lo que no existía oportunidad para el nicho de innovación. Sin embargo, en este preciso momento coexisten de manera simultánea tendencias en el entorno que sin duda facilitan el asentamiento y fortalecimiento de la banca sostenible, a la que se le presenta una ventana de oportunidades.

La información aportada acerca del tamaño del mercado de la banca ética y sostenible en sentido estricto en España evidencia que ésta, como innovación de nicho, no puede considerarse todavía una innovación lo suficientemente preparada como para abrirse camino en el régimen dominante, ya que no cumple – todavía – con los requisitos de Geels y Schot (2007). Es cierto que los procesos de aprendizaje se han estabilizado en un diseño dominante que es la banca sostenible, y en España el diseño se materializa en las dos instituciones previamente mencionadas. Como se ha enunciado, las mejoras de precio/rentabilidad han mejorado con el paso de los años, y las expectativas de mejora son fuertes. Sin embargo, teniendo en cuenta el poder con el que cuentan los grandes actores protagonistas del sector bancario español (Santander y BBVA), no se podría decir que la banca ética y sostenible cuenta con apoyo de jugadores influyentes. Por último, la cuota de mercado de la banca ética y sostenible no es relevante en la industria bancaria española, pues no cuenta con más del 5% (no alcanza siquiera el 1%), y el número de clientes dispuestos a pagar un precio mayor es todavía reducido.

Al no ser un nicho de innovación completamente desarrollado, esta transición sólo puede tomar dos formas: *transformation path* o *De-alignment and Re-alignment path*. Al no tratarse de un cambio en el entorno repentino y fuerte, la segunda opción queda



descartada. Partiendo de estas hipótesis y teniendo en cuenta todos los factores, se podría decir que la transición a la sostenibilidad en el sector bancario español ha tomado la forma de *transformation path*, en la que un nuevo régimen emerge del anterior debido a los ajustes realizados por los actores tradicionales, que van acorde con las presiones y demandas del nuevo entorno. La definición de este tipo de trayectoria coincide con la realidad del sistema bancario español, que se está adaptando a las nuevas exigencias del entorno reorientando sus rutas de innovación por medio de ajustes y transformaciones, con los que los actores tradicionales del régimen buscan alinear sus actividades con los preceptos de sostenibilidad, como solución a las limitaciones de la estrategia y modelo de banca tradicional. En este nuevo régimen sobreviven los actores tradicionales, aunque con algún cambio preciso.

## **6. CONCLUSIONES**

---

Hasta ahora, la transición a la sostenibilidad había sido un proceso lento en el sector bancario español, pues no se presentaba como una materia urgente comparado con otras industrias y sectores económicos, razón por la que no había sido todavía objeto de amplio estudio en el ámbito académico. Sin embargo, la fuerte presión que han ejercido las nuevas tendencias y exigencias del entorno en el que opera, acentuadas con la situación actual provocada por la Covid-19, han acelerado el proceso, que hace de este sector uno especialmente interesante para analizar. Este estudio ha permitido encuadrar la transición hacia la sostenibilidad en el sector bancario español como nunca se había hecho antes. El riguroso estudio de cada nivel de análisis ha permitido conocer (i) entender de qué manera se han concretado y materializado las tendencias del entorno en el régimen bancario, que a día de hoy no pueden pasar ya inadvertidas y entender así cuáles son los *drivers* del cambio; (ii) cómo los bancos tradicionales están reaccionando ante esta situación y, de qué manera sus respuestas están reconfigurando el régimen, (iii) y cómo la simultaneidad de estos factores ha hecho que la innovación de nicho, en este caso la banca ética y sostenible, haya ganado notoriedad, pero no la suficiente como para irrumpir en el régimen y desconfigurarlo, lo que hace que la presión que ejerce sea todavía marginal y no disruptiva.

Hay que subrayar que el trabajo se ha encontrado con ciertas limitaciones en su elaboración, sobre todo en cuestiones metodológicas y de espacio. Destacan dos aspectos que, sin duda, habrían enriquecido encarecidamente la sección de análisis del trabajo. Por un lado, la inclusión de entrevistas de los distintos actores involucrados habría servido para matizar su papel en esta transición. Por otro lado, el uso de un estudio demoscópico

habría ayudado a demostrar empíricamente cómo el componente psicológico y las asunciones generales de la sociedad consolidan la estabilidad del régimen bancario actual, y cómo paradójicamente obstaculizan en cierta manera la transición a la sostenibilidad en el mismo.

El elevado grado de estabilidad del sector bancario tradicional, protagonizado sobre todo por las dos instituciones líderes en terreno, Santander y BBVA, ligado a la insignificante cuota de mercado de la banca sostenible, encarnada sobretodo en la figura de Triodos Bank España, ha hecho que la transición tome la trayectoria de *Transformation Path*. Que haya tomado esta forma implica que el nuevo régimen bancario, más sostenible que el anterior, seguirá dominado por los grandes jugadores de la banca convencional, pero con los permitidos ajustes y reconfiguraciones que se adecuen a la nueva realidad.

Sin embargo, a pesar de que estos actores no vayan a desaparecer, las conclusiones obtenidas en el estudio sugieren que la implicación de las instituciones bancarias en esta transición debe ser aún mayor y más trascendental dada su esencialidad para promover la transformación hacia modelos más sostenibles. Para ello, las cuestiones medioambientales y sociales no deben quedar solo integradas en el funcionamiento interno de los bancos (políticas sostenibles internas), sino también en la esfera externa, con el fin de llegar al cliente minorista y a otros grupos de interés y así, tener el mayor alcance posible.

Además, la mayor involucración del sector bancario en este cambio tiene doble propósito. Por un lado, actuar en beneficio de un bien común y del interés general como es la consecución de un mundo más sostenible para todos. Al ser los bancos unos de los mayores catalizadores del cambio, su participación es imprescindible para poder acelerar y conseguir el cambio necesario. Por otro lado, es también una necesidad para el propio proceso de adaptación que han de seguir los bancos, atendiendo a los nuevos hábitos de consumo de los clientes y las demandas de la ciudadanía, lo que hace conveniente para los bancos externalizar sus políticas de sostenibilidad, pues solo de esta manera serán capaces de responder a las exigencias sostenibles del mercado español, que comienzan a ser ya patentes y que, sin duda, irán ganando peso y generalizándose progresivamente entre la población con el transcurso de los años.

Adicionalmente, las instituciones bancarias se encuentran en el momento idóneo para implementar un modelo de negocio más sostenible. La transformación digital en la que están inmersas supone, sin duda, una oportunidad única para que el sector bancario esté más alineado con el desarrollo sostenible, pues ésta facilita el mismo: reduce la huella de carbono, facilita una mejor transparencia y permite una mayor inclusión financiera, pues la banca digital favorece el acceso más amplio de la población a los productos y servicios bancarios, especialmente en aquellos lugares donde van desapareciendo sucursales bancarias, como las áreas rurales de España, que tras el proceso de reestructuración y concentración de la industria bancaria, quedaron vacías de sucursales. Asimismo, tienen como referencia el modelo de banca genuinamente ético y sostenible en España, que cuenta con un modelo de negocio y prácticas empresariales firmemente establecidas, capaces de hacer llegar

Como conclusión final, el presente trabajo, único en su metodología, evidencia que el avance hacia un mundo más sostenible para las personas y para el planeta es ya una meta irrenunciable para la sociedad. Para lograrlo, es fundamental la total implicación del sector bancario, que, gracias al papel fundamental que juega en la asignación de recursos financieros, debe acompañar e impulsar la transición necesaria.

## **7. ANEXOS**

---

### **7.1 ANEXO I: Objetivos de Desarrollo Sostenible**

1. Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo.
2. Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible.
3. Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades.
4. Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos.
5. Lograr la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de todas las mujeres y niñas
6. Garantizar la disponibilidad de agua y su ordenación sostenible y el saneamiento para todos.
7. Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos.
8. Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.
9. Construir infraestructura resiliente, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación.
10. Reducir la desigualdad en y entre los países.
11. Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.
12. Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.
13. Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos (tomando nota de los acuerdos celebrados en el foro de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático).
14. Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible.
15. Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, efectuar una ordenación sostenible de los bosques, luchar contra la desertificación, detener y revertir la degradación de las tierras y poner freno a la pérdida de la diversidad biológica.

16. Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles.
17. Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la alianza mundial para el desarrollo sostenible.

## **7.2 ANEXO II: Objetivos del Acuerdo de París**

Los 189 firmantes tienen unos objetivos específicos: mantener el incremento de la temperatura mundial muy por debajo de los 2°C respecto de los niveles de la era preindustrial, tratando de buscar medios para que el calentamiento global no supere los 1,5°C; establecer un marco de transparencia y examinar la contribución de los países a la reducción de las emisiones cada cinco años; y ayudar a las naciones más pobres proporcionando financiación climática para la adaptación al cambio climático y el cambio a la energía renovable (Naciones Unidas, 2015) .

## **7.3 ANEXO III: Entrevista con el Director de Estrategia y Sostenibilidad de la Asociación Española de Banca, Juan Carlos Delrieu**

**Mercedes (M):** Buenos días, Juan Carlos. Antes de empezar, quería agradecerte de nuevo tu tiempo y atención. Poder contar con una entrevista con el director de Estrategia y Sostenibilidad de la AEB es todo un orgullo! Como ya te dije, me gustaría poder incluir esta entrevista en el anexo de mi trabajo, por lo que me gustaría poder grabarla, siempre y cuando me des tu permiso.

**Juan Carlos (JC):** Por supuesto, adelante.

**M:** Como introducción, contarte muy brevemente de que va mi trabajo para contextualizar la entrevista. Estoy realizando mi Trabajo de Fin de Grado de ADE sobre **la transición a la sostenibilidad en el sector bancario español**, bajo un marco teórico que la analiza desde tres niveles de análisis: el régimen bancario español establecido, el entorno en el que opera y un nicho de innovación bancaria. Los cambios y nuevas tendencias en el entorno ejercen presión sobre el régimen establecido, y como consecuencia de esta interacción, al nicho de innovación se le abre una oportunidad para irrumpir en el régimen. Los bancos tradicionales responden ante esta situación reencaminando su estrategia hacia una más sostenible, que es, sin duda, una de las aspectos más interesantes de esta agenda de sostenibilidad.

**JC:** Fenomenal, bonito análisis. Si quieres, empiezo hablando del régimen, que me parece el nivel más sencillo. En España el régimen bancario español está regido por una relación de largo plazo entre clientes y las entidades financieras, y así se ha fortalecido el régimen. ¿Cómo enfocaban los bancos tradicionales el objetivo de equilibrar su relación con la sociedad? Dos maneras típicas: a través de fundaciones y de políticas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Frente a esto, hay otros bancos que nacieron con el propósito de generar impacto (como por ejemplo, Triodos). De aquí, pego un salto al nicho de innovación sostenible. Todos los cambios que implica la mitigación del riesgo climático, la preocupación por la biodiversidad, mayor sensibilidad por la sociedad y las personas, hace que estemos obligados a cambiar nuestro sistema productivo y nuestra manera de consumir. Esta transformación, que no es gratis, requiere financiación, y ofrece a la banca tradicional una oportunidad, pues juega un papel fundamental. Por último, el **entorno**, en mi opinión, deberías plantearlo de dos maneras: primero, cuáles son las fuerzas que hacen que esto sea importante para los bancos (*drivers*), y segundo, que acciones están tomando los bancos para adaptarse a las nuevas exigencias.

**M:** Tal y como lo has introducido, creo que te lanzo aquí una pregunta que viene al caso: ¿Cómo y en qué se han materializado estas nuevas tendencias y exigencias sostenibles del entorno? Me refiero, han aterrizado en forma de regulación? Son tendencias que han cambiado que han alterado el comportamiento y hábitos de consumo del cliente? Y de los accionistas?

**JC:** Muy buena pregunta. Yo resumiría a los *drivers* que justifican porque los bancos deciden dar un paso de su modelo tradicional a contribuir a una economía más sostenible en:

- Propia **convicción** de los bancos: los bancos, de manera proactiva y voluntaria, se inclinaron a firmar compromisos y a actuar de manera responsable. A partir de los principios de Ecuador, la acción de los bancos ha sido siempre proactiva.
- **Demanda:** Son los propios ahorradores los que exigen a los bancos hacia dónde va su dinero, donde se invierte ese dinero, lo que hace que la demanda de los clientes se convierta en otro driver del cambio.

**M:** ¿Es este cambio evidente o es anecdótico?

**JC:** Es cierto que es un cambio que “está cogido por los pelos”, pero es sin duda una tendencia que va a más. Esta cogido por los pelos porque normalmente argumentamos que la demanda es cada vez más exigente, porque el 92% de los españoles somos sensibles al cambio climático y a los problemas sociales. Hacemos un salto en el vacío, y entonces de esta hipótesis se asume que como los españoles somos más sensibles y entonces exigimos. Es cierto, que cuando se habla de los Millennials esto empieza a ser más evidente, y entre ellos, sí que se puede afirmar una relación entre sensibilidad y exigencia entre productos financieros. El siguiente driver sería:

- **Regulación:** Driver más complejo. La regulación, aunque entra tarde, entra con mucha fuerza. El punto de inflexión que cambia la realidad sostenible son: el Acuerdo de París y la Agenda 2030, firmados en el año 2015. Estos dos acuerdos comienzan a plantear una necesidad de alcanzar unos Objetivos de Desarrollo Sostenible para el año 2030, y que, para conseguirlos, hace falta financiación. La UE entonces empieza a estimar que esa financiación equivale a invertir 200 mil millones de euros anuales de aquí al 2030. Esto implicaba movilizar mucho financiación en poco tiempo, y se dieron cuenta que esto necesitaba un Plan de Acción. Como consecuencia, surge el Plan de Acción de las Finanzas Sostenibles la Unión Europea en 2018, que es el marco regulatorio en el que deberías centrarte. En él, hay cuatro componentes esenciales: el reglamento de la taxonomía, el reglamento de divulgación e información no financiera (publicado el 10 de marzo 2021), sustainable corporate governance (en proceso de consulta) y las reglas que se han de seguir para emitir bonos verdes. Aquí es cuando los bancos comienzan a ponerse las pilas, pues se viene un tsunami regulatorio que los bancos deben entender. Esto se convierte en un tercer driver, y explica porque el entorno obliga a los bancos a situarse en la posición de un mundo sostenible. En España, existe un Anteproyecto de Ley de y Cambio Climático y Transición Ecológica, que está pendiente de ser aprobado, y estas serán las reglas que regirán no solo a los bancos, si no a todas las empresas españolas. Solo está ligado al cambio climático, pero lejos de la Agenda 2030 en su conjunto. A nivel internacional, como te he mencionado, el Plan de Acción de las Finanzas Sostenibles la Unión Europea en 2018. Y también, aunque no sea regulación, es importante destacar la **óptica supervisora** y el rol de la European Banking Authority y del BCE, en donde sin ser regulación, se sabe que actúa como tal, pues si no lo cumple, se te echan encima.

- **Riesgo cambio climático:** El origen de esta *driver* tiene ligar con la publicación en 2015 del artículo *Tragedy in the Horizon*, en el que se pone de manifiesto que más allá de los riesgos físicos que supone el cambio climático (inundaciones, sequías, descongelamientos), también supone riesgos de transición, que pueden llegar para la estabilidad financiero: el cambio climático también puede afectar a la estabilidad del sector financiero. Esto hace que la palabra de riesgo financiero emerja como un driver, que moviliza a los bancos centrales. Estos se dan cuenta que si los riesgos de transición pueden afectar a la estabilidad financiero, estos deben ser supervisados. Así, comienza un nuevo tsunami regulatorio, en el que se exige a los bancos que cumplan determinadas acciones, como por ejemplo, que sean creíbles, que se lo tomen en serio, que tengan herramientas, que se aseguren que este es un riesgo más, y que por lo tanto, que se generalice de una manera transversal. Cuando se trata de supervisión, los bancos si que se ven implicados de lleno, y se impone sobre ellos(más que en los anteriores *drivers*).
- **Nicho de innovación:** todo esto además abre un nuevo mundo de oportunidades, y si los bancos están preparados para aprovecharlas, esto supondrá beneficios para el banco.

**M:** Magnífica descripción del entorno. Me gusta que hayas utilizado la palabra driver, porque creo que describe muy bien los motivos que conducen a las instituciones bancarias a tomar acción y redirigir sus modelos de negocio.

**JC:** Gracias. Además, esto hila muy bien con mi siguiente punto. Es importante también preguntarse: ¿qué están haciendo los bancos al respecto? Es muy bonito de contar. De arriba a abajo:

- Establecimiento de **compromisos formales**. A nivel internacional, los más relevante son los Principios de Banca Responsable en 2015. El siguiente, es el Acuerdo por Acción por el Clima. Lo más interesante (quizá porque yo lo coordiné, aunque habría sido igual de interesante si lo hubiera hecho otro), es que la banca española en su conjunto también firma el Pacto de la Banca Españolas sobre la Acción por el Clima, un acuerdo sectorial que hace a la banca española pioneros, y que requiere de una acción y objetivos que deben ser auditados. Lo bonito de este acuerdo es que obliga a todos los bancos a hablar el mismo lenguaje, sin dejar a atrás a los bancos más pequeños, que no hablan el mismo acuerdo que los gigantes.



- Creación de una **agenda estratégica**, en la que se integra la sostenibilidad. Esto para fácil y evidente, pero no lo es. Involucrar a la organización en este cambio, implicar la sostenibilidad en la estrategia de las organizaciones y un movilizar la cultura organizacional es tarea complicada. La sostenibilidad supone oportunidad, así como riesgos, y por eso debe ir incluida en la estrategia. Por ello, la sostenibilidad empieza a cobrar relevancia, y se demuestra en: crea una dirección de sostenibilidad que reporta directamente al CEO, integración de la sostenibilidad en la estrategia, la involucración de la sostenibilidad en el Consejo de Administración (exigido por la CNMV)
- **Gestión del riesgo**: “¿y esto, como nos lo comemos?”. Los bancos llevan basándose en modelos, estándares y parámetros que han permitido su funcionamiento y la gestión del riesgo ... pero el cambio climático no es un fenómeno lineal, ni progresivo, ni del que se tenga información. Es un fenómeno explosivo y exponencial, que hace que se tenga que desarrollar una infraestructura de mercado sostenible (datos, estándares, modelos y conjuntos de información)
- **Rediseño de las políticas comerciales**: a quién finanzas y a quién no debe quedar recogido en políticas para justificar las decisiones. Antes existían, pero eran evidentes (no financiar armas ni tabaco). Ahora, no es tan evidente que es correcto hacer y que no, por eso hay que establecer políticas.
- **Educación**
- **Diseño de un abanico de productos y servicios sostenibles**: es un proceso bastante innovador.

**M:** Sin duda, esta explicación da respuesta a mi segunda pregunta: ¿Qué pasos consideras que ha dado la banca española tradicional en este reto? Firma de los Principios de Banca Sostenible? Oferta de una nueva línea de productos y servicios acorde con esta nueva exigencia? Muchas gracias. Hay un punto aquí que me gustaría resaltar, pues no lo había tenido en cuenta y me parece de especial relevancia, que es la supervisión. Como dice, es cierto que no es marco regulatorio como tal, pero el hecho de estar supervisado incita a comportarse de la manera correcta.

**M:** Siguiendo un poco el hilo de la materialización de las exigencias del nuevo entorno, ¿existen lobbies que encarnen dichas creencias y ejerzan presión suficiente aquí España?

**JC:** La respuesta directa a esta pregunta, es que en España no hay organizaciones como WWF o Greenpeace, que son dos organizaciones muy activas exigiéndole a la banca que se involucre de manera seria en este cambio. Cuando algún banco se aleja de las recomendaciones, reaccionan en sus informes de una manera muy activista, perjudicando a la reputación de las entidades bancarias.

**M:** Por último, hablemos de los bancos que han nacido y que operan con una misión y modelos de negocio apoyados estrictamente en los principios de ética social y sostenibilidad (Triodos Bank o Fiare Banca Ética). Crees que su presencia en el régimen es una de las fuentes de presión sobre el régimen? O es todavía muy insignificante?

**JC:** Son bancos que son todavía bancos de nicho, porque ocupan un segmento pequeño de la población, y no pueden capitalizar las eficiencias de una economía de escala, y por lo tanto sus costes son mayores que los de un banco grande, y eso se lo tienen que trasladar a sus clientes. Lo bueno es que a sus clientes están verdaderamente involucrados en la sostenibilidad, y por no les importa pagar un poco más por los mismos servicios que les ofrecería el Santander. Pero son todavía de nicho porque esos clientes dispuestos a pagar más todavía son muy poquitos. De momento, por tanto, la presión que ejercen sobre el régimen tradicional es marginal, pero sin duda se incrementará a medida que lo hagan estos. Son modelos de negocio que existen, y que a día de hoy pueden considerarse modelos de referencia, pero cogerán fuerza en cuanto su tamaño aumente.

**M:** Muchísimas gracias de nuevo Juan Carlos, ha sido un placer.

## 8. BIBLIOGRAFÍA

---

- Alegre, J. M. (2019). *El papel de la banca en la sociedad*. Foro Nueva Economía. Obtenido de <https://s1.aebanca.es/wp-content/uploads/2019/02/conferencia-nueva-economia-1.pdf>
- Alianza Global para una Banca con Valores. (2012). *Una Banca Simple, Sólida y Sostenible*. Obtenido de <https://www.gabv.org/wp-content/uploads/GABV-Report-Summary-Espanol2.pdf>
- Alonso, J. A. (2020). *Banca ética: clasificación, definición y prácticas bancarias éticas en España*. Universidad Pública de Navarra.
- Aracil, E., Nájera-Sánchez, J.-J., & Forcadell, F. J. (2021). Sustainable banking: A literature review and integrative framework. *Finance Research Letters*, 1-10.
- Aranda, A. (2018). El nuevo cliente de la banca privada. *Forbes*. Obtenido de <https://forbes.es/empresas/45565/el-nuevo-cliente-de-la-banca-privada/>
- Avrampou, A., Skouloudis, A., Iliopoulos, G., & Khan, N. (2019; p.743). Advancing the Sustainable Development Goals: Evidence from leading European banks. *Sustainable Development*, 743–757. <https://doi.org/10.1002/sd.1938>
- AXA. (2019). Un enfoque de inversión más responsable. *Voices*, 19-25.
- Banco de España. (2007). *Testing for competition in the Spanish banking industry*. Obtenido de <https://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/PublicacionesSeriadas/DocumentosTrabajo/07/Fic/dt0726e.pdf>
- Banco de España. (s.f.). *Bancos, cajas de ahorros y cooperativas de crédito*. Obtenido de <https://clientebancario.bde.es/pcb/es/menuhorizontal/productoservici/relacionados/entidades/guia-textual/tiposentidadesso/Bancos--cajas-de-ahorros-ycooperativas-de-credito.html>
- Banco Mundial. (2017). *La base de datos Global Findex 2017 : Medición de la inclusión financiera y la revolución de la tecnología financiera*. Obtenido de <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/29510/211259ovSP.pdf>
- BBVA Research. (2019). *Datos del sistema bancario español*. Obtenido de <https://www.bbvaesearch.com/wp-content/uploads/sd/Datos-banca-espanola.pdf>
- Bolton, R., & Hannon, M. (2016). Governing sustainability transitions through business model innovation: Towards a systems understanding. *Research Policy*, 1731-1742.
- Busch, T., Bauer, R., & Orlitzky, M. (2015). Sustainable Development and Financial Markets: Old Paths and New Avenues. *Business & Society*, 303–329.
- Business Insider. (2020). Los bancos españoles son los segundos más digitalizados del mundo, según un informe. *Business Insider España*. Obtenido de

<https://www.businessinsider.es/bancos-espanoles-son-segundos-digitalizados-mundo-770639>

- Canvas Estrategias Sostenibles; Graphext. (2021). *Agenda 2030 en los medios de comunicación*. Radar Canvas. Obtenido de [https://www.canvasconsultores.com/wp-content/uploads/2021/02/Agenda-2030-en-los-medios\\_Estudio-CANVAS-Graphext.pdf](https://www.canvasconsultores.com/wp-content/uploads/2021/02/Agenda-2030-en-los-medios_Estudio-CANVAS-Graphext.pdf)
- Canvas Estrategias Sostenibles. (2021). *Tendencias de sostenibilidad en el sector financiero*. Radar Canvas. Obtenido de [https://www.canvasconsultores.com/wp-content/uploads/2021/04/RADAR-CANVAS\\_Tendencias-sostenibilidad-sector-financiero\\_Abril-2021.pdf](https://www.canvasconsultores.com/wp-content/uploads/2021/04/RADAR-CANVAS_Tendencias-sostenibilidad-sector-financiero_Abril-2021.pdf)
- Cecere, G., Corrocher, N., Gossart, C., & Ozman, M. (2014). Lock-in and path dependence: an evolutionary approach to eco-innovations. *Journal of Evolutionary Economics*, 1037–1065. doi:<https://doi.org/10.1007/s00191-014-0381-5>
- CNMV. (2018). *Plan de Acción de la Comisión Europea*. Obtenido de <https://www.cnmv.es/portal/Finanzas-Sostenibles/Plan-accion-CE.aspx#:~:text=El%20Plan%20de%20acci%C3%B3n%20forma,planeta%20y%20de%20la%20sociedad.>
- Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo. (1987). *Brundtland Report: Our Common Future*.
- Consumo Responsable. (s.f). *¿Qué es el consumo responsable?*. Obtenido de: [https://www.consumoresponde.es/art%C3%ADculos/que\\_es\\_el\\_consumo\\_responsable](https://www.consumoresponde.es/art%C3%ADculos/que_es_el_consumo_responsable)
- Deloitte. (2020). *Digital Banking Maturity 2020*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/strategy/articles/digital-banking.html>
- Economipedia. (s.f.). *Economipedia: Sistema bancario*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/sistema-bancario.html>
- El Centro de Finanzas Responsables y Sostenibles de España. (2019). *Diagnóstico sobre la relación de las Finanzas y la Sostenibilidad en España*. Obtenido de <https://www.finresp.es/es/descargas/1937960/1936734/finanzas-sostenibles-en-espana.pdf>
- European Central Bank. (2019). *Structural Indicators for the EU Banking Sector*. Obtenido de <https://sdw.ecb.europa.eu/browse.do?node=9691551>
- Financiación Ética y Solidaria. (2019). *Barómetro 2019 de las Finanzas Éticas*. Obtenido de [https://fets.org/wp-content/uploads/2020/11/Barometro-2019\\_CAST\\_A4.pdf](https://fets.org/wp-content/uploads/2020/11/Barometro-2019_CAST_A4.pdf)
- Fink, L. (2020). [Carta a los CEOS] A Fundamental Reshaping of Finance. Obtenido de <https://www.blackrock.com/uk/individual/larry-fink-ceo-letter>
- Fischer, L.-B., & Newig, J. (2016). Importance of Actors and Agency in Sustainability Transitions: A Systematic Exploration of the Literature. *Sustainability*, 1-21. doi:<https://doi.org/10.3390/su8050476>

- Funcas; KPMG. (2017). *El nivel de madurez digital. Sector Financiero en España*. Obtenido <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/es/pdf/2017/04/nivel-madurez-digital-sector-financiero-espana-kpmg-funcas.pdf>
- Fundación Finanzas Éticas. (2020). *Tercer informe: Las finanzas éticas y sostenibles en Europa*. Obtenido de [https://padlet-uploads.storage.googleapis.com/110713988/daa8280c62b174614df24e7cc1ab5551/2020\\_TERCER\\_INFORME\\_FINANZAS\\_\\_TICAS\\_EN\\_EUROPA.pdf](https://padlet-uploads.storage.googleapis.com/110713988/daa8280c62b174614df24e7cc1ab5551/2020_TERCER_INFORME_FINANZAS__TICAS_EN_EUROPA.pdf)
- Geels, F. W. (2004). From sectoral systems of innovation to socio-technical systems: Insights about dynamics and change from sociology and institutional theory. *Research Policy*, 897-920. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2004.01.015>
- Geels, F. W. (2005). Processes and patterns in transitions and system innovations: Refining the co-evolutionary multi-level perspective. *Technological Forecasting & Social Change*, 681-696. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2004.08.014>
- Geels, F. W. (2010). Ontologies, socio-technical transitions (to sustainability), and the multi-level perspective. *Research Policy*, 495–510. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2010.01.022>
- Geels, F. W. (2011). The multi-level perspective on sustainability transitions: Responses to seven criticisms. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 24–40 <https://doi.org/10.1016/j.eist.2011.02.002>
- Geels, F. W. (2019). Socio-technical transitions to sustainability: a review of criticisms and elaborations of the Multi-Level Perspective. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 187-201. doi:<https://doi.org/10.1016/j.cosust.2019.06.009>
- Geels, F. W., & Schot, J. (2007). Typology of sociotechnical transition pathways. *Research Policy*, 399-417. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2007.01.003>
- Heras, J. d. (2020). Las seis claves de la carta de BlackRock a las empresas más poderosas del mundo. *BBVA Banca Responsable*. Obtenido de <https://www.bbva.com/es/las-seis-claves-de-la-carta-de-blackrock-a-las-empresas-mas-poderosas-del-mundo/>
- Hörisch, J. (2015). The Role of Sustainable Entrepreneurship in Sustainability Transitions: A Conceptual Synthesis against the Background of the Multi-Level Perspective. *Administrative Sciences*, 286-300. <https://doi.org/10.3390/admsci5040286>
- INJUVE. (2020). *El cambio climático: una bandera generacional*. Informe de la Juventud en España. Obtenido de <http://www.injuve.es/sites/default/files/adjuntos/2021/03/informe-juventud-en-espana-2020-resumen-ejecutivo.pdf>
- Kemp-Benedict, E. (2014). Shifting to a Green Economy: Lock-in, Path Dependence, and Policy Options. *Stockholm Environment Institute* NO. 2014-08
- Klitkou, A., Bolwig, S., Hansen, T., & Wessberg, N. (2015). The role of lock-in mechanisms in transition processes: The case of energy for road transport.

- Environmental Innovation and Societal Transitions*, 22-37.  
<https://doi.org/10.1016/j.eist.2015.07.005>
- Markard, J., Raven, R., & Truffer, B. (2012). Sustainability transitions: An emerging field of research and its prospects. *Research Policy*, 955–967.  
<https://doi.org/10.1016/j.respol.2012.02.013>
- Maudos, J. (2012). El impacto de la crisis en el sector bancario español. *Cuadernos de Información Económica (Funcas)*, 155-163. Obtenido de [https://www.funcas.es/wp-content/uploads/Migracion/Articulos/FUNCAS\\_CIE/226art15.pdf](https://www.funcas.es/wp-content/uploads/Migracion/Articulos/FUNCAS_CIE/226art15.pdf)
- Méndez-Suárez, M., Monfort, A., & Gallardo, F. (2020). Sustainable Banking: New Forms of Investing under the Umbrella of the 2030 Agenda. *Sustainability*.  
<https://doi.org/10.3390/su12052096>
- Naciones Unidas. (2002). Cumbre de Johannesburgo.
- Naciones Unidas. (2015). *El acuerdo de París*. Obtenido de <https://www.un.org/es/climatechange/paris-agreement>
- Naciones Unidas. (2015). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Obtenido de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/>
- Organización de Consumidores y Usuarios; NESI. (2018). *Otro consumo para un futuro mejor*.
- Palacio, J. R. (2014). *La banca que necesitamos. De la crisis bancaria a la banca ética. Una alternativa socialmente responsable*. . Universitat de València.
- Rip, A., & Kemp, R. (1998). Technological change. *Human choice and climate change*, 327-399.
- Roldán, J. M. (2019). ¿Cómo afectan los principios de sostenibilidad al modelo bancario?. *Asociación Española de Banca*. Obtenido de <https://www.aebanca.es/presidente/como-afectan-los-principios-de-sostenibilidad-al-modelo-bancario/>
- Rosati, F., & Faria, L. (2019). Addressing the SDGs in sustainability reports: The relationship with institutional factors. *Journal of Cleaner Production*, 1312-1326.  
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.12.107>
- Santander. (2021). *Santander fija sus primeros objetivos de descarbonización*. Obtenido de <https://www.santander.com/es/sala-de-comunicacion/notas-de-prensa/2021/02/santander-fija-sus-primeros-objetivos-de-descarbonizacion-con-la-ambicion-de-reducir-a-cero-sus-emisiones-en-2050>
- Segura, E. A., & Martínez, M. d. (2018). Análisis estratégico de la Banca ética en España a través de Triodos Bank. Financiación de proyectos sociales y medioambientales. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 87-120.  
<https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.92.10805>

- Seyfang, G., & Gilbert-Squires, A. (2019). Move your money? Sustainability Transitions in Regimes and Practices in the UK Retail Banking Sector. *Ecological Economics*, 224-235. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2018.09.014>
- Seyfang, G., Haxeltine, A., Hargreaves, T., & Longhurst, N. (2010). Energy and communities in transition: Towards a new research agenda on agency and civil society in sustainability transitions. *CSERGE Working Paper*, 10-13.
- Smith, A. (2007). Translating sustainabilities between green niches and socio-technical regimes. *Technology Analysis and Strategic Management*, 427-450. <https://doi.org/10.1080/09537320701403334>
- Spainsif. (2017). *Retos y oportunidades de la Banca Sostenible*.
- Spainsif. (2020). *La inversión Sostenible y Responsable en España*. Obtenido de [https://www.spainsif.es/wp-content/uploads/2020/11/AF\\_Estudio\\_Anuar\\_Spainsif\\_2020web.pdf](https://www.spainsif.es/wp-content/uploads/2020/11/AF_Estudio_Anuar_Spainsif_2020web.pdf)
- Spainsif; Red Española de Pacto Mundial. (2020). *Las finanzas sostenibles, imprescindibles para impulsar el cumplimiento de la Agenda 2030*. Obtenido de <https://www.spainsif.es/finanzas-sostenibles-imprescindibles-impulsar-cumplimiento-agenda2030/>
- Tejedor, M. G. (2018). La Banca Ética. *Universidad del País Vasco*. Obtenido de [https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/31261/TFG\\_GuedeTejedor.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/31261/TFG_GuedeTejedor.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Torres, A. G. (2021). Banca española, ¿preparada para el mundo poscovid? *The Conversation*. Obtenido de <https://theconversation.com/banca-espanola-preparada-para-el-mundo-poscovid-151519>
- Triodos Bank España. (2019). *Resumen del Informe Anual*. Obtenido de <https://www.triodos-informeannual.com/2020/cifras-clave/cifras-clave>
- Triodos Bank. (s.f). *Triodos Bank*. Obtenido de ¿Qué es la banca ética?: <https://www.triodos.es/es/preguntas-frecuentes/que-es-la-banca-etica?id=ba1e4d378635>
- Triodos Bank (s.f). *Nuestros productos*. Obtenido de <https://www.triodos.es/es/servicio/particulares>
- Vector Itc. (2019). *5 ventajas de la digitalización en el sector bancario*. Obtenido de <https://www.vectoritcgroup.com/corporate/5-ventajas-de-la-digitalizacion-en-el-sector-bancario/>
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. Los Angeles. 6º Edición. Los Angeles: SAGE.
- You Matter. (2020). *You Matter Definitions*. Obtenido de <https://youmatter.world/en/definition/definitions-sustainable-development-sustainability/>

Zimmermann, S. (2019). Same Same but Different: How and Why Banks Approach Sustainability. *Sustainability*, 1-20. <https://doi.org/10.3390/su11082267>