

25

años de disrupción hacia una nueva banca

Un recorrido por la sociedad
y la economía desde los orígenes
de ING en España hasta hoy



**En 2024, ING celebra 25 años
desde su llegada a España.**

Este aniversario no sólo representa un momento crucial para ING, sino que también marca el inicio de una nueva mirada al futuro.

El resultado es este informe exhaustivo que ofrece una visión holística y minuciosa sobre la transformación de la sociedad española y su sector bancario a lo largo de este cuarto de siglo.

A través de este documento, explicamos la evolución de la sociedad y cómo ING ha sabido adelantarse a los cambios, adaptarse y evolucionar junto a ella. Narramos los eventos clave que han definido a la sociedad y al sector bancario desde 1999 hasta la fecha, destacando cómo ING ha sido un agente de cambio e innovación en este viaje.

Durante estos 25 años, hemos sido tanto observadores como protagonistas de una evolución bancaria sin precedentes, influenciada por eventos como la adopción del euro, el auge de internet, la digitalización de los servicios bancarios, la crisis financiera de 2008, o el impacto de la pandemia de COVID-19, entre otros. Estos acontecimientos no solo han dejado una huella en todos nosotros, sino que también han redefinido el panorama bancario.

Este informe repasa el estado actual del sector y los esfuerzos de ING por crear una banca más transparente, cercana, centrada en el cliente y sostenible. Además, también proyecta una mirada hacia el futuro. Exploramos las tendencias emergentes y los desafíos que definirán los próximos 25 años, y el papel vital que la banca, y especialmente ING, desempeñará en la sociedad.

Te invitamos a explorar este informe y a unirte a este viaje que comenzó en 1999. Juntos, hemos navegado hacia la banca de hoy y continuaremos avanzando hacia el futuro de la banca hasta 2050 y más allá.

Índice

01

**Sociedad y economía
española desde 1999**



02

**Hiper-personalización
y relación digital:**

Una radiografía de la banca hoy



03

¿Hacia dónde vamos?

La sociedad y la banca
del mañana



04

Mirada al futuro



Resumen ejecutivo

Sociedad y economía española desde 1999 hasta hoy

Con el cambio de milenio, España se sumergió en una transformación digital y económica sin precedentes marcada por la masiva adopción de internet y teléfonos móviles y por la adopción del euro. Ambos hitos marcaron un horizonte de cambios profundos en la vida cotidiana y en las preferencias de la ciudadanía y, en consecuencia, de transformación también en el sector financiero del país.

En este contexto, ING desembarcaba en España con una propuesta innovadora de banca a distancia, desafiando el panorama bancario tradicional con su modelo centrado en el ahorro y en la eliminación de comisiones, y anticipándose a las necesidades de una sociedad cada vez más inclinada hacia la tecnología. Su apuesta por la sencillez y transparencia cuajó en la sociedad española, en una época dorada de expansión económica en la que el crédito impulsaba a los mercados y la banca comenzaba a explorar el mundo digital. En tan solo 5 años, ING se consolidó como un banco sencillo, distinto y centrado en el cliente que atrajo a un millón de clientes.

La irrupción de la crisis financiera global en 2008 supuso un duro golpe, tanto para el sector como para la sociedad en su conjunto, desencadenando un periodo de turbulencias y reestructuraciones. Mientras que la mayoría de los bancos tradicionales y cajas de ahorros se vieron en la necesidad de fusionarse para poder fortalecer su capital, ING se mantuvo independiente, manteniendo su crecimiento orgánico.

Superada la crisis, la banca se enfrentó al desafío de adaptarse a un entorno marcado por la innovación tecnológica y una creciente competencia, en el cual ING continuó destacando por su apuesta por lo digital, diversificando su modelo de negocio con más productos y ampliando su base de clientes. Pasó de ser “tu otro banco” a un banco completo que cubre las necesidades financieras de sus clientes.

Unos años más tarde, la pandemia de COVID-19 aceleraría aún más este proceso de transformación digital de la banca, poniendo a prueba la resiliencia del sector, cambiando para siempre la forma en la que los usuarios se relacionan con los bancos y elevando la exigencia digital al máximo. Pero ING estaba ya preparado para este cambio.

Más recientemente, y en respuesta al entorno económico cambiante y a los nuevos desafíos globales, ING continúa evolucionando, manteniendo su compromiso con la transparencia, la simplicidad y la cercanía, impulsados por las satisfacción de sus clientes. Durante estos 25 años, ING ha logrado consolidarse como uno de los bancos mas relevantes del país, con un modelo de negocio rentable y eficiente que le ha llevado a ser el banco mas recomendado. Además, ha ampliado su apuesta por el progreso de sus clientes, de la mano de la tecnología, la sostenibilidad y el talento.

25

En los últimos 25 años, ING...

ha ayudado a sus clientes a adquirir más de

310.000
viviendas



+ de 130.000 en los últimos 5 años

ha impulsado más de

1,8
millones de proyectos personales de sus clientes



+ de 950.000 en los últimos 5 años

ha pagado en intereses a sus clientes más de

4.785 millones de €

en su Cuenta Naranja y depósitos



ha acompañado a más de

500.000
clientes en su planificación para la jubilación



Hiperpersonalización y relación digital: una radiografía de la banca hoy

La banca española de hoy no se puede explicar sin entender primero la gran transformación digital que ha experimentado, un cambio marcado por la innovación de pioneros como ING y, posteriormente, por el auge de fintechs y neobancos. Esta revolución digital se traduce en que hoy más del 70% de los clientes bancarios en España usan la banca online, cifra que supera la media europea y que refleja el liderazgo de la sociedad y la banca española en la adopción de las nuevas tecnologías. En este universo digital, ING es líder, con casi la totalidad de sus clientes conectando con el banco a través del móvil.

La personalización y la experiencia digital no son solo la vanguardia, sino que constituyen ya el presente de nuestro modelo bancario. Impulsadas por una analítica de datos cada vez más avanzada y por la inteligencia artificial, permiten alcanzar hoy un nivel de personalización antes inimaginable. Así, ING, a través de una escucha constante y el análisis de datos, logra ofrecer desde préstamos con condiciones a medida hasta asesoramiento de inversión personalizado, comunicándose de forma cada vez más personalizada con el cliente y adaptando sus productos a las necesidades individuales.

Los bancos son también hoy cada vez más conscientes de su papel como pilares de la economía y la sociedad, por lo que están ampliando su enfoque más allá del financiero. Ahora incluyen de forma explícita entre sus objetivos el desarrollo económico y el bienestar social, apoyando la transición energética y promoviendo la inclusión financiera y digital para garantizar que nadie se quede atrás en esta nueva era. ING, en particular, se ha posicionado como líder en sostenibilidad medioambiental apoyando a sus clientes en la transición hacia un futuro más verde. La educación e inclusión financiera y digital también son fundamentales en su hoja de ruta social. Ejemplo de ello son iniciativas como MoneyUp, que democratiza la gestión financiera y promueve una inclusión más amplia.



25

En 2023, ING
ha alcanzado...

una aportación directa
al PIB español* de

447 millones de €

una contribución
en impuestos** de

206 millones de €

4,2 millones
de clientes



5.300 millones de €
gestionados
en fondos
de inversión



700 millones
de contactos
en el móvil

50 millones
de contactos
en la página web

99% de los contactos
son digitales



* Esta aportación se estima a partir del coste de empleados y coste de proveedores asumido por la actividad corporativa, excluyendo cualquier tipo de impacto por beneficios obtenidos o financiación concedida. Está calculado como la suma del beneficio neto, los impuestos recaudados (Impuesto de Sociedades, IVA, bank levy), el coste de empleados (salarios y cotizaciones a la seguridad social), el coste de proveedores (servicios externos, alquiler de oficinas, consumos, etc.), y otros costes relacionados con operativa.

** Incluye Impuesto de Sociedades, IVA y Bank Levy.

¿Hacia dónde vamos?

La sociedad y la banca del futuro

En los próximos años, el sector bancario estará marcado no solo por un mayor progreso en las tendencias tecnológicas y digitales, sino también por una profunda transformación en la esencia de lo que significa ser un banco. La banca del futuro será cada vez más contradictoria, como lo serán también los clientes a los que da servicio, al demandar un contacto más digital (pero más humano), más remoto (pero más cercano). Los bancos como ING continuarán adoptando un enfoque más holístico, combinando la innovación tecnológica con la acción social y ambiental, redefiniendo así su papel en la sociedad.

Estos cambios en las preferencias y necesidades de los clientes, unidos al mayor papel que se espera de los bancos como actores fundamentales de las sociedades en donde operan, ahondarán en la ampliación de la oferta bancaria más allá de los productos financieros, transformando al mismo tiempo el talento que demanda el sector. Los perfiles tradicionales están dando ya paso a roles más tecnológicos y analíticos, con un énfasis en la inteligencia artificial, la digitalización y la sostenibilidad. Esto refleja una industria que quiere ser parte activa de los cambios sociales y tecnológicos, no solo ofreciendo el mejor servicio, sino también desarrollando productos que den respuesta a las nuevas necesidades y retos de la sociedad.

En este contexto operarán los nativos digitales, especialmente la Generación Z, para quienes el banco es una extensión digital de su vida cotidiana, donde esperan accesibilidad total, personalización y servicios instantáneos a través de sus dispositivos móviles. Este cambio también impulsará a los bancos a redefinir sus ofertas de servicios, con un enfoque sin precedentes en el desarrollo y la optimización de sus plataformas digitales para satisfacer las expectativas de un cliente cada vez más tecnológicamente avanzado. En paralelo, la modularización y el *blockchain* emergen como conceptos clave en esta transformación hacia la especialización y la colaboración dentro de un ecosistema financiero más integrado y flexible. Estas tecnologías no solo optimizan los procesos y mejoran la eficiencia, sino que también prometen mayor transparencia y seguridad, elementos cruciales en la construcción de confianza en la era digital.

Pero esta transformación va más allá de la tecnología. Al trascender lo meramente financiero, los bancos están ya evolucionando hacia una posición de asesor integral, acompañando a sus clientes en diversos aspectos de su vida, lo que implica una comprensión aún más profunda de sus necesidades y expectativas. Los bancos ya no solo ofrecerán una hipoteca, sino que asesorarán a los clientes en el proceso de compraventa y les ayudarán con la burocracia. No solo financiarán una reforma del hogar, si no que les asesorarán sobre cómo mejorar su eficiencia energética.

Así, la sostenibilidad y la responsabilidad social seguirán siendo ejes centrales en la estrategia de la banca del futuro, que se presenta como una industria dinámica, resiliente y profundamente comprometida con el bienestar de sus clientes y la sociedad en su conjunto. Los bancos, en su evolución hacia entidades más inclusivas, tecnológicas y sostenibles, están ya en proceso de

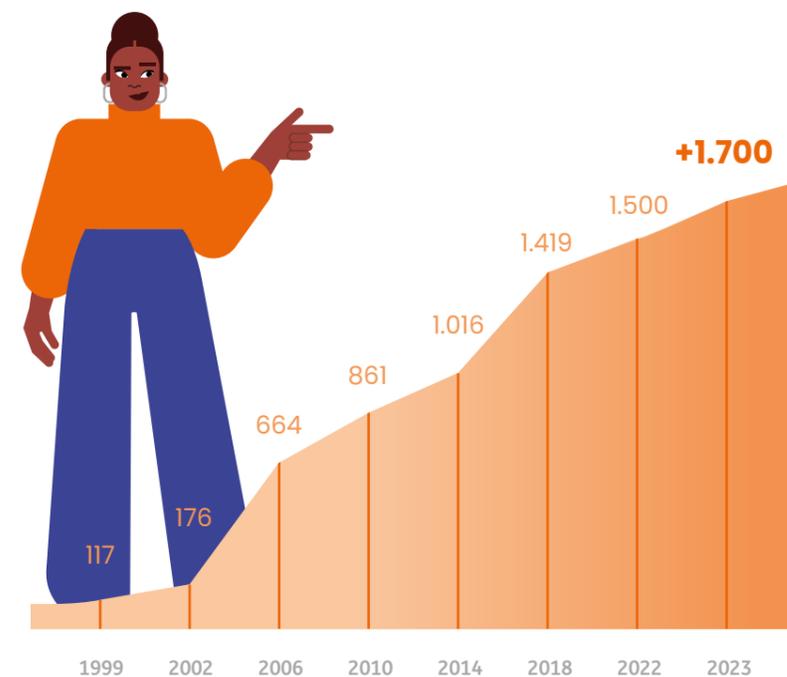
transformación hacia un mundo financiero que no solo responda a las necesidades del presente, sino que también esté preparado para los grandes desafíos del mañana.

ING, mirando hacia delante, reafirma su compromiso con la satisfacción del cliente, la diversidad, la tecnología y la sostenibilidad. La incorporación de perfiles STEM, la apuesta por un enfoque centrado en el cliente y la inversión en innovación tecnológica subrayan su posición como líder en esta transformación. Al mismo tiempo, su enfoque en la sostenibilidad y la responsabilidad social refleja su rol en la promoción de un futuro más verde y justo.

El talento, palanca clave del crecimiento

de ING en los últimos 25 años

Evolución de empleados de ING en los últimos 25 años



450
profesionales tech

36%
de la plantilla son profesionales STEM

70%
de contrataciones en perfiles STEM en 2023

Mejor empresa para trabajar

11 años consecutivos



01

**Sociedad y economía
española desde 1999**

25



01

Sociedad y economía española desde 1999

La sociedad del nuevo milenio (1999 - 2007)

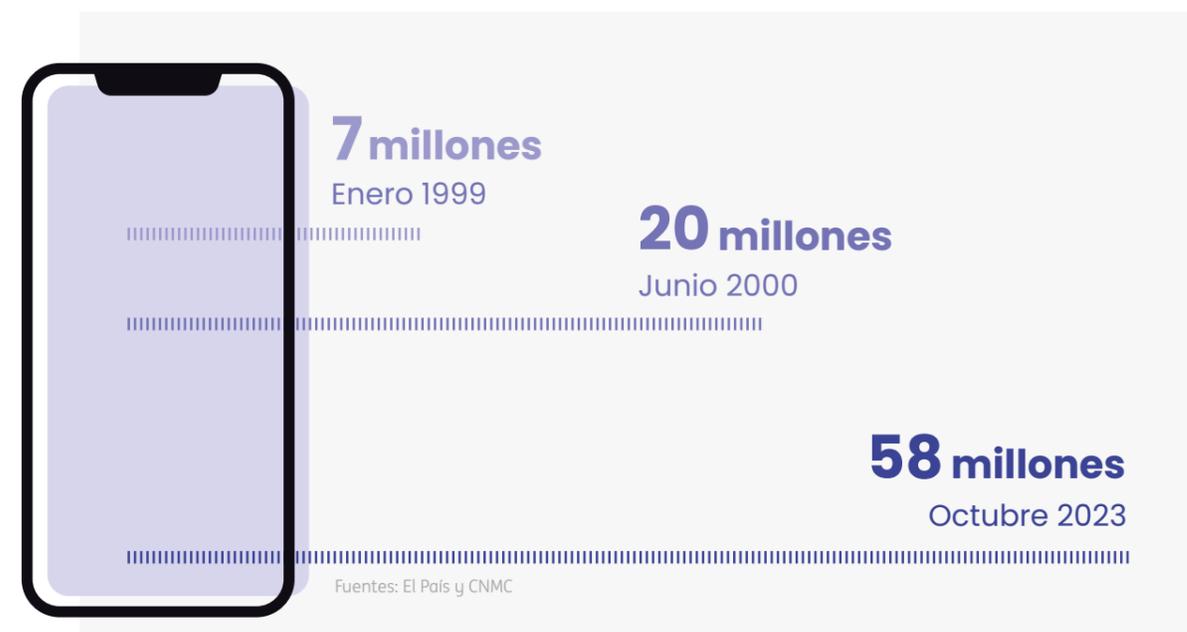
La España del cambio de milenio poco tiene que ver con la España actual. A finales de los 90 y principios de los 2000, España, así como el resto del mundo, experimentó una transformación radical con la llegada masiva de internet y los teléfonos móviles. Otro acontecimiento clave fue la adopción del euro el 1 de enero de 1999, hito que marcó notablemente el devenir económico de los años siguientes.

Hoy, es difícil concebir una vida sin la posibilidad de estar constantemente conectados al mundo a través de una pantalla. Para entender mejor la magnitud de este cambio: en 1999 el número de líneas telefónicas fijas aún superaba al de líneas móviles.

No fue hasta junio del 2000 cuando el número de móviles en España superó por primera vez al de líneas fijas.

En junio del 2000, el número de móviles en España superó por primera vez al de líneas fijas.

Número de líneas de móvil en España



¿Cómo éramos en 1999? La cultura popular de la época



Originalmente llamado “50 x 15: ¿Quiere ser millonario?”, el título del programa hacía alusión al gran premio de 50 millones de pesetas y al desafío de responder correctamente a 15 preguntas para ganarlo.



“Estopa” marcó el debut discográfico del dúo en 1999, fusionando flamenco, rock y rumba. Con letras que retratan la vida suburbana y el desenfado juvenil, como en “La Raja de Tu Falda” y “Tu Calorro”, el álbum se convirtió en un referente de la música española.

← “Estopa” - Luz de Gas” de Toni Villaró con licencia CC BY-SA 2.0



“19 días y 500 noches” es una emblemática canción de Joaquín Sabina publicada en 1999. La letra habla sobre el desamor y la reconstrucción personal tras una ruptura, combinando poesía y música de manera magistral.

← “Joaquín Sabina” de Arely Flo con licencia CC BY 2.0



El Citroën Xsara, coche más vendido en 1999, ganó fama en la cultura popular, destacando en 2001 en el mundo del rally con el modelo Xsara WRC y apareciendo en videojuegos de carreras, consolidando su imagen como un vehículo emblemático no solo en las calles de España, sino también en el deporte y el entretenimiento.

← “Citroen Xsara” de Jack Jackie

TU OTRO BANCO Y CADA DÍA EL DE MÁS GENTE

El Grupo ING se distinguió desde sus orígenes en los Países Bajos no solo por la gama de servicios que ofrecía, distinta – como veremos – a la ofrecida por los bancos de la época, sino también por su característica apuesta por la innovación tecnológica y la expansión internacional. El banco holandés fue pionero en la banca a distancia con el lanzamiento de ING Direct en 1997, una plataforma que permitió a los clientes manejar sus finanzas por teléfono antes de que internet fuese una realidad. Por eso, con la llegada de internet, la evolución a banca online fue más fácil y rápida que para el resto del sector, convirtiendo al banco en referencia de banca a distancia desde sus inicios.

Con la ambición de validar su exitoso modelo de banca a distancia en otros países, ING lanzó en 1999 ING Direct en España. En un principio, este movimiento era aparentemente **contraintuitivo**, ya que en el sector bancario español operaban (y siguen operando hoy) grandes bancos con una amplia base de clientes y una capilaridad de oficinas muy extensa. Además, estos grandes bancos se encontraban en ese momento lanzando otros modelos de banca a distancia de forma incipiente. No obstante, fue precisamente por eso por lo que ING escogió España para testar este nuevo modelo de banca en un contexto de fuerte competencia. Si funcionaba en España, funcionaría más fácilmente en otros mercados con menos competencia. Además, ING consideraba a la sociedad española más propensa a aceptar cambios tecnológicos, como después se demostró. Que este modelo y la entrada de ING en España fue un éxito, lo prueba la existencia este informe 25 años después.

Cuando ING entró en España en 1999 lo hizo con una propuesta disruptiva bajo el lema **Tu otro banco**: una filosofía centrada exclusivamente en el ahorro que se desmarcaba de las ofertas convencionales de la banca española. Esta estrategia, focalizada en las necesidades y preferencias del cliente en ese momento, estableció a ING como un banco innovador capaz de ofrecer alternativas atractivas. Éstas fueron posibles gracias a un modelo de negocio más eficiente, basado en la banca telefónica que, con la llegada de internet, pudo rápidamente abrirse a otros canales digitales como la banca web.

La clave del éxito de ING en España se cimentó en dos estrategias principales. Por un lado, la mayor remuneración al ahorro a través del lanzamiento de su **Cuenta Naranja**, que ofreció una remuneración del 3,1% TAE, incentivando así la cultura del ahorro entre los españoles. Por otro lado, la promesa de una banca sin comisiones, que se materializó en productos que eliminaban costes adicionales por mantenimiento y gestión, marcando un antes y un después en la relación entre los bancos y sus clientes, no solo para ING sino para todo el sector bancario.

Esta propuesta de valor se transmitió en campañas publicitarias memorables, que lograron una identificación directa con el consumidor al simplificar el mensaje y hacerlo accesible para todos. Este enfoque, genuinamente orientado al cliente, permitió a ING, no solo ganarse un hueco en el mercado español, sino también hacerlo como un referente en innovación y en servicio al cliente en el sector bancario.

BANCA CORPORATIVA Y DE INVERSIÓN

Además de la más conocida división de banca retail o minorista, ING también entró en España con su división de banca Corporativa y de inversión, proporcionando soluciones financieras integrales para las grandes corporaciones. Esta división de ING se especializa en hacer realidad los grandes proyectos empresariales del país, con un marcado foco en sostenibilidad, mediante productos y servicios como la financiación servicios de tesorería, préstamos corporativos y asesoramiento en fusiones y adquisiciones, adaptándose a los requerimientos complejos y únicos de cada uno de los sectores empresariales con un enfoque muy claro, como en la banca de particulares, hacia la satisfacción al cliente.



“Quería abrir una cuenta naranja” anuncio de Matías Prats →

Durante este periodo, España vivía una época de expansión económica que se prolongaría hasta el año 2007. Este periodo se recuerda como una era dorada para el sector bancario español: fue un tiempo de crecimiento exponencial, propulsado por el auge en la concesión de créditos, en particular dentro del mercado hipotecario. La baja tasa de interés, junto con una política monetaria favorable por parte del Banco Central Europeo (BCE), facilitaba que los hogares y las empresas accedieran a financiación en condiciones ventajosas, alimentando así la demanda de bienes inmuebles y contribuyendo al crecimiento del sector inmobiliario, que se convirtió en uno de los pilares del crecimiento económico del país.

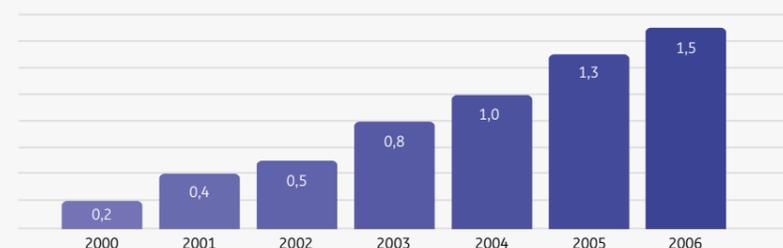
Además, fue una etapa de abrazar nuevas tecnologías y de un aumento en la presencia de la banca española tanto en el mercado nacional como en el internacional. En esta época empezamos a ver los primeros pasos de la banca online, que comenzaba a transformar la manera en que los bancos operaban y se relacionaban con sus clientes. La digitalización emergente ofrecía oportunidades para mejorar la eficiencia operativa y desarrollar nuevos productos y servicios financieros, marcando el comienzo de una era de innovación que cambiaría profundamente al sector en las décadas siguientes. Sin embargo, esta época de prosperidad no estuvo exenta de desafíos. El crecimiento acelerado del crédito y la inestabilidad en el mercado inmobiliario facilitaron una acumulación de riesgos que, como veremos, tuvo graves consecuencias para el sector bancario y la economía española en su conjunto.

UN GRAN BANCO QUE HACE FRESH BANKING: PRIMEROS PASOS HACIA EL BANCO COMPLETO

A partir de 2006 ING consolidó su presencia en España ampliando su gama de productos: fondos de inversión, planes de pensiones, bróker, hipotecas, tarjetas y la Cuenta Nómina. Con una operativa casi en su totalidad en remoto y por internet, este posicionamiento de banca integral fue denominado **Fresh Banking**.

La reputación de ING crecía manteniendo como principios fundamentales la transparencia, la sencillez, la cercanía y una perspectiva centrada en el cliente, ofreciendo un modelo de negocio sin comisiones. Este enfoque innovador estableció un nuevo estándar en el sector. En 2006, ING ya contaba con 1,5 millones de clientes que se beneficiaban de esta experiencia bancaria. Este compromiso, que se extendía más allá de lo puramente comercial para constituir un propósito social en sí mismo, fue esencial en la transformación del panorama financiero español, evidenciando una revolución en la forma en que se ofrecían y se percibían los servicios bancarios.

Evolución del número de clientes de ING en esta etapa (en millones)



HACER FÁCIL LO DIFÍCIL:

LA ESTRATEGIA DE ING Y EL TORO DE PICASSO

Pablo Picasso, reconocido universalmente por su genialidad, desplegó su habilidad en una serie de litografías que ilustran de manera excepcional su capacidad de alcanzar una expresión más pura y elemental sin comprometer ni un ápice de la esencia o impacto. En la serie que aquí mostramos, Picasso emprende una indagación profunda sobre la representación del toro, planteando una pregunta fundamental: ¿cuáles son las líneas esenciales, los trazos más básicos necesarios para capturar la esencia de un toro?

De manera análoga, ING abraza este espíritu de simplificación en la revisión de los "Términos y Condiciones" de sus productos financieros. Comprometido desde sus comienzos con el principio de "menos es más", ING simplifica sus documentos legales y financieros, haciéndolos accesibles y fácilmente comprensibles para el cliente. **Sin letra pequeña**. Esta iniciativa no solo constituye un acto de cortesía, sino toda una declaración de principios. Emulando a Picasso, que trató de transmitir de manera poderosa empleando la mínima expresión, ING elimina la jerga legal innecesaria y simplifica los conceptos hasta su núcleo, su esencia, con el objetivo principal de garantizar la transparencia.



"Pasadena, Norton Simon Museum, Picasso P. The Bull, 1946" por Vahe Martirosyan licenciado bajo CC BY - SA 2.0

Esta estrategia no solo evidencia un compromiso con la claridad y la honestidad, sino que también se establece como un método clave para fortalecer la confianza de sus clientes. Picasso mostró al mundo que el arte puede conmover sin ser complejo, y, de la misma forma, ING se posiciona como líder en la promoción de la transparencia y la confianza dentro de la industria financiera. Ofreciendo productos libres de letra pequeña y comisiones ocultas, ING fomenta una cultura de claridad tan revolucionaria en el sector bancario como lo fue la serie del toro en el arte, marcando un antes y un después en la manera en que los bancos se comunican con sus usuarios, y contribuyendo a cambiar lo que un cliente espera de su banco.

La crisis que nos cambió a todos (2008 - 2012)

La crisis financiera global de 2008, conocida como la Gran Recesión, marcó un punto de inflexión para el sector bancario mundial y español al iniciar un periodo de turbulencias y reestructuraciones profundas que se extendió hasta más allá de 2012. La crisis, que comenzó en el mercado de hipotecas subprime de Estados Unidos, rápidamente se convirtió en una crisis bancaria y de deuda soberana en Europa.

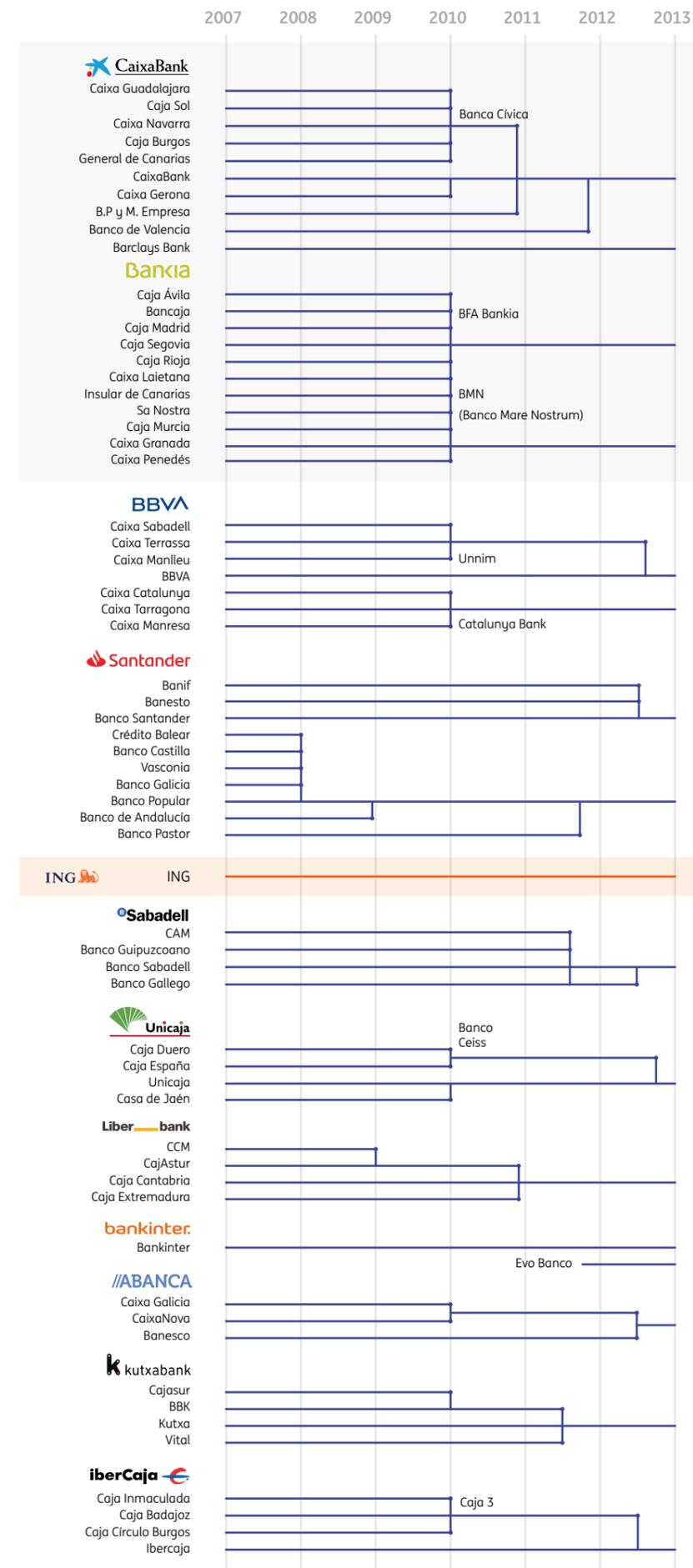
Esta crisis fue particularmente dura en España debido a la burbuja inmobiliaria. A medida que los precios de los inmuebles comenzaron a caer, muchas entidades financieras, especialmente cajas de ahorros sin capacidad de realizar ampliaciones de capital, se encontraron con elevadas tasas de morosidad y activos devaluados en sus balances. Esto llevó a problemas de liquidez y solvencia en varias cajas de ahorros y bancos, que habían sido actores clave en la financiación del *boom* inmobiliario.

Ante la magnitud de la crisis, el gobierno español y las autoridades regulatorias europeas se vieron obligados a intervenir con un rescate para evitar el colapso del sistema financiero. En paralelo, aumentó la desconfianza de los mercados en la capacidad de España para cumplir sus obligaciones financieras, lo que elevó el coste de financiación respecto a nuestros socios comunitarios. La prima de riesgo estaba en boca de todos, telediarios y periódicos.

LA RESTRUCTURACIÓN QUE CAMBIÓ EL PANORAMA BANCARIO

Durante el periodo de reestructuración bancaria en España que comenzó a raíz de la crisis financiera global de 2008, se produjo una notable consolidación del sector. Inicialmente el sistema financiero español estaba compuesto por unas sesenta entidades, incluyendo bancos y cajas de ahorro.

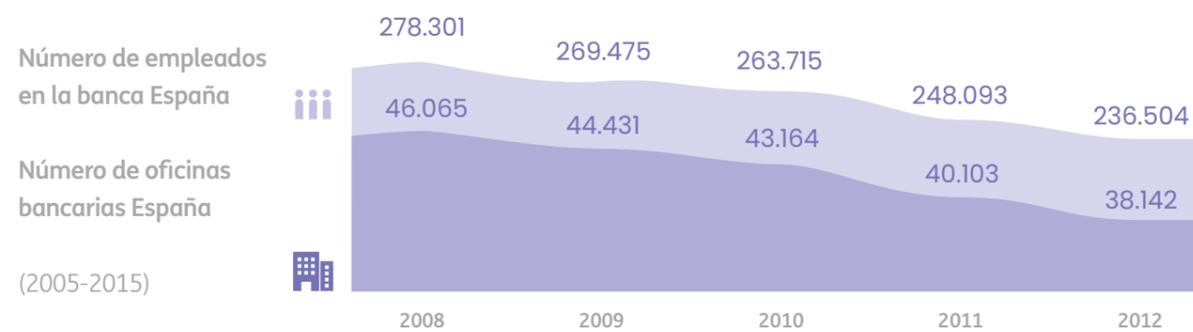
Sin embargo, tras un intenso proceso de reestructuración, este número se redujo significativamente a catorce entidades, que consolidaron el 95% del sector bancario.



Dentro de este contexto de consolidación, la posición y crecimiento de ING como banco independiente es destacable. A diferencia del resto de entidades, que en mayor o menor medida se beneficiaron de fusiones o adquisiciones, ING logró expandir su presencia y aumentar su base de clientes de manera orgánica o sin adquisiciones pasando de los 1,8 millones de clientes a finales de 2008 hasta los 2,7 millones en 2012.



Como resultado de estas fusiones bancarias, el sector experimentó un duro ajuste de costes, lo que implicó una significativa reducción tanto en el número de trabajadores como en la cantidad de oficinas operativas a nivel nacional. Este ajuste estructural fue una consecuencia directa de la búsqueda de eficiencias operativas y la necesidad de adaptarse a un entorno económico más competitivo y digitalizado. Las entidades bancarias optaron por optimizar sus recursos, lo que llevó a un proceso de racionalización de su presencia física y una revisión de sus plantillas laborales.



A nivel de personal, el sector bancario experimentó un severo recorte, pasando de 278.300 empleados en 2008 a 236.500 en 2012, lo que representa una pérdida del 15% de su fuerza laboral en apenas cuatro años. En medio de este escenario, ING se desmarcó de esta tendencia general mostrando un crecimiento significativo. Mientras el sector se contraía, ING no solo resistió, sino que expandió su plantilla de 774 empleados en 2008 a 971 en 2012, lo que supone un incremento del 25%.



En cuanto a la presencia física, mientras que el sector bancario en su conjunto redujo su red de sucursales en un 17%, perdiendo alrededor de 8.000 oficinas de las 46.000 existentes en 2008, ING tomó un rumbo diferente, inaugurando hasta un total de 24 sucursales en las principales ciudades españolas entre 2010 y 2012. Abriendo estas nuevas oficinas, ING daba un paso más en su estrategia de convertirse en un banco más completo. Esta multicanalidad aporta gran valor y libertad a los clientes de ING al ofrecer la posibilidad de tener un contacto presencial cuando así lo deseen; por ejemplo, en algunos de los momentos más importantes de sus vidas, como puede ser la compra de su primera casa y la contratación de una hipoteca.

La crisis económica de 2008 no solo desencadenó una severa contracción económica, sino también una crítica generalizada a las estructuras sociales, económicas y políticas del país. España sufría uno de los niveles más altos de desigualdad dentro de la Unión Europea, principalmente debido a la escalada de la tasa de desempleo. Esto se tradujo en un palpable descontento social y una creciente desconfianza hacia las instituciones fundamentales del país y de la Unión Europea. Este impacto se sintió con particular intensidad en el sector bancario, donde el rescate de entidades financieras con fondos públicos, en contraste con las políticas de austeridad impuestas a la ciudadanía, alimentó una percepción de injusticia social y desconfianza hacia el sistema financiero.

La sensación de que las consecuencias de la imprudencia financiera habían sido injustamente transferidas a los ciudadanos hizo crecer un profundo escepticismo no solo hacia los bancos, sino hacia el conjunto de las instituciones económicas y políticas del país. En el ámbito político, surgieron movimientos sociales que demandaban una renovación de la democracia representativa, con llamadas a una mayor transparencia, rendición de cuentas y participación ciudadana en las decisiones políticas. Pero la crisis también impulsó una reflexión sobre los valores y prioridades de la sociedad española, destacando la importancia de la solidaridad, la cohesión social y la responsabilidad colectiva. La adversidad reveló la necesidad de un enfoque más humano y ético en la sociedad, la política y los negocios, donde el bienestar de la población y la justicia social ocuparan un lugar central por encima de los intereses financieros y económicos a corto plazo.



Recuperación y adaptación del sector (2013 - 2019)

Tras superar la fase de crisis y reestructuración, el sector entró en una etapa caracterizada por la estabilización económica y la adopción de estrategias centradas en la innovación tecnológica y la eficiencia operativa. Durante este periodo, y gracias a una economía en recuperación, las entidades bancarias experimentaron una mejora en la calidad de sus activos y una disminución en los niveles de préstamos morosos. La tendencia hacia la consolidación del sector se mantuvo, aunque a un ritmo más moderado, enfocándose en fortalecer balances y mejorar la rentabilidad en un contexto de bajos tipos de interés, establecidos por el BCE para impulsar la economía europea.

La digitalización surgió entonces como un elemento clave de transformación, generando inversiones en tecnología para renovar las plataformas digitales, mejorar la experiencia del cliente y optimizar las operaciones internas. La banca *online* y las aplicaciones móviles se convirtieron en herramientas esenciales para el acceso y la gestión de los servicios financieros. Esta transformación no solo buscó mejorar la eficiencia y reducir costes operativos, sino que también respondía a la competencia de nuevos actores como las fintech y facilitaba la adaptación a un marco regulatorio en evolución (con regulaciones como Basilea III y la Directiva de Servicios de Pago PSD2), fomentando la transparencia, la seguridad en los pagos, y la competencia e innovación en el sector financiero.

Algunas de las fintech y principales neobancos en España nacieron o entraron en el mercado en este periodo.

* TransferWise (actual Wise) lanzó en 2017 la Borderless Account con servicio en España, lo que la transformó de una fintech de intercambio de divisas a un neobanco.

Neobancos

N26

Entró en España en 2016



Fundado en 2016

Revolut

Entró en España en 2017



Entró en España en 2017*

Fintechs

fintonic

Fundada en 2012

verse

Fundada en 2015
(actualmente discontinuada)

DESDE 2014, ING ES EL PRIMER BANCO
100% MÓVIL

2,9 millones
de clientes
en 2013

+40%
de clientes
en 6 años

2,3 millones
de clientes
de Cuenta Nómina
en 2019

Una vez más, ING se adelantó a su tiempo al ofrecer a sus clientes una experiencia bancaria omnicanal, donde las transacciones y gestiones pudieran realizarse con la misma facilidad y eficiencia en oficinas físicas, a través de la página web o mediante su aplicación móvil, garantizando en todos estos canales una experiencia de usuario diferencial. En el año 2014 ING trasladó toda su operativa al móvil, siendo el primer banco en conseguirlo en España, mostrando una clara vocación por escuchar a sus clientes, estar al día en las tendencias tecnológicas y conectar con ellos en el teléfono móvil. Este esfuerzo se resumía en un nuevo eslogan: **People in progress**, que ponía el foco en una autonomía para los clientes del banco, facilitando la consecución de sus objetivos personales a través de este contacto móvil.

La constante apuesta por lo digital fue una de las razones que explican que ING incrementara notablemente su base de clientes en este periodo, desde los 2,9 millones en 2013 hasta incrementar un 40% en tan solo seis años. Además, en ese mismo año, el banco contaba con un total de 2,3 millones de clientes de Cuenta Nómina, lo que evidencia que los usuarios confiaban cada vez más en ING como su banco principal.

En su estrategia de diversificación lanzó en 2019, entre otros hitos, la Inversión NARANJA +, una propuesta que democratizó la inversión y la acercó a sus clientes para que pudieran sacar mayor partido de sus ahorros. Además, reafirmó su compromiso con la financiación verde y la acción climática, y en 2019, la entidad consiguió movilizar más de 4.000 millones de euros en bonos sostenibles.



Pandemia de COVID-19 y adaptación a nuevos desafíos (2020 – presente)



ING REFUERZA SU COMPROMISO CON LAS PERSONAS

A inicios de 2020, ING lanzó un nuevo posicionamiento global bajo el lema **do your thing**, que refleja el propósito de ING de empoderar a las personas para que estén un paso por delante en la vida y en los negocios, fomentando la libertad de centrarse en lo que realmente importa para ellos. La esencia de **do your thing** es animar a las personas a hacer más de aquello que les apasiona, permitiendo que cada uno progrese a su manera, ya sea dirigiendo una empresa multinacional o aprendiendo a tocar el bajo. En definitiva, haciendo lo que realmente les inspira mientras ING les ayuda en la gestión de sus finanzas con la mínima dificultad y la máxima simplicidad, para que ellas solo se preocupen de vivir su vida.

Para ello, ING siguió facilitando a sus clientes operaciones bancarias con la mínima fricción y la máxima simplicidad, ofreciendo experiencias fáciles y personalizadas. Este enfoque prometía una experiencia de cliente adaptada a las nuevas necesidades de los consumidores, incluyendo la toma de decisiones más deliberadas, basadas en sus valores y objetivos y teniendo en cuenta todos los riesgos asociados.

Do your thing simboliza el compromiso de ING con la innovación y el apoyo continuo a sus clientes, permitiendo que se sientan seguros y libres para enfocarse en sus pasiones y salvaguardar su futuro, en consonancia con un mundo que valora cada vez más la autenticidad, el propósito y la flexibilidad en la gestión de la vida personal y profesional.

Adoptando un enfoque innovador también en el ámbito laboral, ING se convirtió en la primera gran empresa en España en implementar un modelo de trabajo 100% flexible en 2020, apostando por su modelo **do your thing** también en la relación con sus trabajadores. Este paso puso nuevamente de manifiesto el compromiso del banco tanto con su equipo como con la sociedad, al promover el equilibrio entre la vida laboral y personal de sus empleados, en la que los trabajadores tienen libertad para organizarse mientras siguen cumpliendo con el banco y trabajando en las necesidades de sus clientes.

do your thing

Para el sector bancario español y mundial, la pandemia de COVID-19 supuso un antes y un después, un reto sin precedentes que fomentó en muchos aspectos aceleraciones en tendencias previas.

Esta crisis global y sus consecuencias sirvieron de aceleradores de los modelos de negocio más digitales, consolidando a aquellas empresas que estaban más avanzadas, como ING representó en la banca.

La pandemia aceleró la digitalización de la economía y el trabajo de forma remota, algo que afectó a los hábitos de consumo y a cómo las personas se relacionan, también con sus bancos. La digitalización de la banca era una tendencia que ya estaba en marcha, pero se convirtió en una necesidad imperante ante el cierre temporal de oficinas y la limitación de servicios presenciales. La banca online y las aplicaciones móviles experimentaron un aumento exponencial en su uso, tanto para operaciones cotidianas como para la contratación de nuevos productos y servicios. Esta transformación no solo respondió a las necesidades inmediatas de los clientes durante los confinamientos, sino que también redefinió las expectativas de los consumidores respecto al acceso y la gestión de sus finanzas personales desde ese momento en adelante.

La pandemia, al igual que otras crisis anteriores, hizo que la sociedad fuera más consciente de sus vulnerabilidades y fortalezas, con una respuesta solidaria masiva desde todos los lugares del país. Las empresas y los bancos, agentes fundamentales de la sociedad civil, también tomaron consciencia de su rol y responsabilidad en la sociedad en la que operan y reaccionaron con donaciones, cambios de políticas, y ayudas a sus clientes y no clientes. Esforzándose por ser percibidos como parte de la solución y no del problema, la banca compró material sanitario, reestructuró préstamos, pausó el cobro de hipotecas o lanzó cursos de digitalización y trabajo remoto, entre otros.

EN LA SUBIDA DE TIPOS, PROPUESTA DE AHORRO DIFERENCIAL Y OFERTA MÁS DIVERSIFICADA

¿Qué supone una subida de tipos
para ciudadanos, empresas y bancos?

○ PARA LOS CIUDADANOS:

CRÉDITO MÁS CARO. Los préstamos hipotecarios, personales y de consumo se vuelven más caros, lo que significa que los ciudadanos tienen que pagar más por los intereses de sus créditos existentes y nuevos.

INCENTIVO AL AHORRO. Puede haber un incentivo mayor para ahorrar, ya que las tasas de interés por depósitos bancarios y otros productos de ahorro tienden a subir, ofreciendo mejores retornos.

□ PARA LAS EMPRESAS:

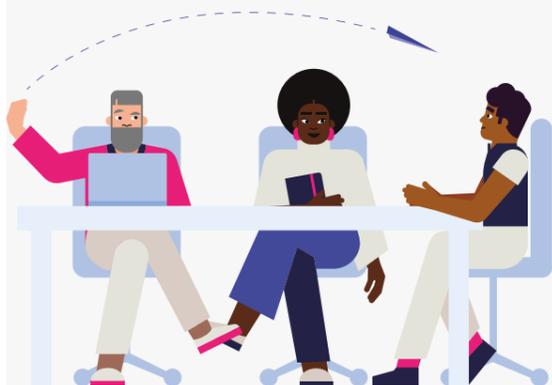
FINANCIACIÓN MÁS CARA. El coste de financiar operaciones se incrementa, lo que puede llevar a una reducción en la inversión y en la expansión de las empresas.

CONSUMO REDUCIDO. La demanda de bienes y servicios puede disminuir debido a que consumidores y empresas están menos dispuestos a pedir créditos para consumir, afectando negativamente las ventas y los beneficios de las empresas.

◇ PARA LA SOCIEDAD EN GENERAL:

DESACELERACIÓN ECONÓMICA. Un aumento en las tasas de interés puede llevar a una desaceleración de la actividad económica, ya que tanto el consumo como la inversión disminuyen.

CONTROL DE LA INFLACIÓN. La menor demanda de bienes y servicios, por otro lado, puede ayudar a reducir la inflación.



Como respuesta a la situación de tipos de interés altos, ING tomó medidas para apoyar a sus clientes, enriqueciendo su oferta con la introducción de nuevos Fondos de Inversión diseñados para aprovechar las oportunidades de mayor rentabilidad en el actual entorno económico. Estos fondos están enfocados para sacar partido de las mejores condiciones de remuneración monetaria y de inversión en deuda.

Mientras los principales bancos del país han mantenido la mayoría de los depósitos de sus clientes sin remuneración pese a la subida de tipos, ING ha incrementado la remuneración de la Cuenta Naranja hasta en cuatro ocasiones en 2023, adaptándose a las condiciones macroeconómicas en beneficio de sus clientes. Como cuando ING empezó en el 1999, remunerando el ahorro, “desde la primera peseta”.

Más remuneración en la Cuenta Naranja (2023 - 2024)



En 2023 ING también amplió su gama de productos hipotecarios para responder a las cambiantes necesidades de sus clientes en este contexto de tipos de interés elevados, presentando opciones más versátiles y personalizables en hipotecas mixtas y variables. En cuanto a plazos, empezó a ofrecer periodos fijos de 5, 10, 15 o 20 años, o con condiciones variables hasta los 40 años, ajustando así mejor las cuotas a las situaciones financieras personales de cada cliente. Y, en cuanto al interés, ING innovó al ofrecer hipotecas mixtas, con un tipo fijo inicial que permitía a los clientes beneficiarse de tasas iniciales más bajas y de una transición suave a un diferencial competitivo sobre el euríbor. Estas medidas reflejan, una vez más, el compromiso de ING de proporcionar soluciones financieras flexibles y adaptadas a las necesidades de cada cliente, reafirmando su posición como un banco que escucha y se anticipa de manera proactiva a las necesidades de sus usuarios.

EL (RE)NACIMIENTO DE RETOS GLOBALES

La comunidad internacional enfrenta hoy a una serie de desafíos complejos que trascienden las fronteras nacionales, que ponen (y pondrán) a prueba la resiliencia y la capacidad de adaptación de nuestras sociedades:

- **EL RETORNO DEL RIESGO GEOPOLÍTICO:** recientemente han emergido y resurgido tensiones geopolíticas que se permanecían en un estado latente hasta ahora. Algunos de estos conflictos han escalado hasta convertirse en enfrentamientos bélicos, planteando serios desafíos no solo a la estabilidad y seguridad internacionales, sino también al orden social y económico global, afectando las relaciones internacionales y aumentando la incertidumbre en múltiples frentes.
- **LA CRISIS CLIMÁTICA Y LA PÉRDIDA DE BIODIVERSIDAD:** el cambio climático continúa siendo uno de los mayores desafíos de nuestra era, con efectos que se hacen sentir en todos los rincones del planeta. Los fenómenos meteorológicos extremos, el aumento del nivel del mar y el cambio en los patrones climáticos amenazan con desplazar comunidades, destruir ecosistemas y desencadenar crisis alimentarias y de agua. En paralelo, la pérdida de biodiversidad, que se relaciona directamente con el riesgo de pandemias debido a la disminución de ecosistemas saludables, plantea una amenaza adicional para la salud humana y la seguridad alimentaria.
- **EL RIESGO DE LA DESINFORMACIÓN:** la era digital, además de sus numerosos avances, ha posicionado la desinformación como un riesgo emergente. Con el potencial de influir en la opinión pública, manipular procesos democráticos y exacerbar conflictos sociales, la velocidad a la que se difunden las noticias falsas y la manipulación de la información en plataformas digitales representan desafíos significativos para la cohesión social y la estabilidad política.



MÁS DE 4,2 MILLONES DE CLIENTES, EL BANCO MÁS RECOMENDADO

A lo largo de su trayectoria, ING ha tejido una historia de crecimiento constante e innovación continua. Desde su entrada en el mercado español con un modelo de negocio disruptivo con 200.000 clientes en el año 2000, ING ha logrado consolidar su presencia, atrayendo a cierre de 2023 a más de 4,2 millones de clientes. Su enfoque en un servicio de banca a distancia, cercano y alineado con las necesidades del cliente, ha sido fundamental en este logro.

La eficacia del modelo ING ha sido ampliamente reconocida a través de la relación que mantiene con sus clientes, consagrándose como el banco más recomendado de España durante 17 años consecutivos, distinción respaldada por datos y estudios de satisfacción al cliente:



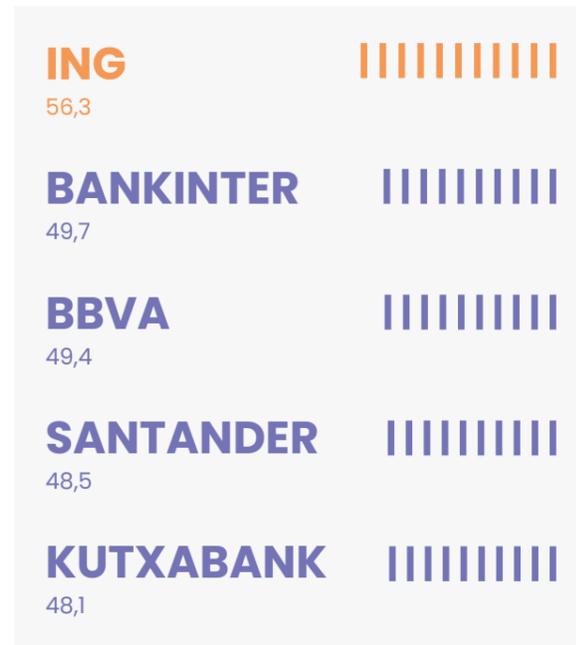
NPS Global brand health tracking Metrixlab (2023)

El NPS mide la diferencia entre promotores (9-10) y detractores (0-6) a la pregunta: ¿Con qué probabilidad recomendarías "nombre del banco" a un familiar o a un amigo?



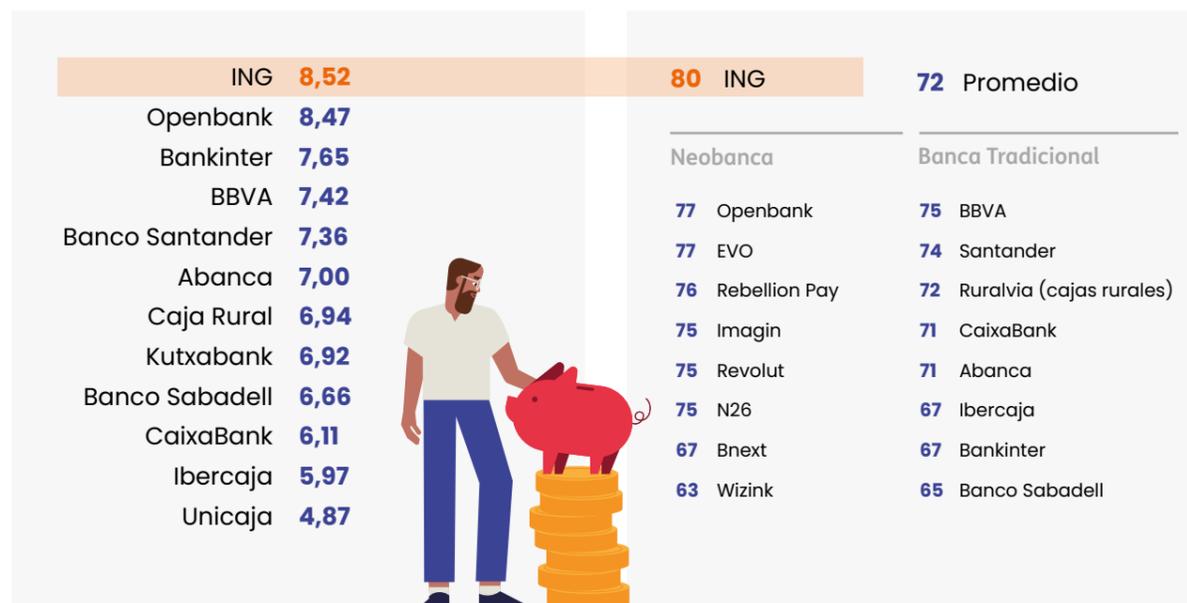
Merco

Diagnóstico de reputación 2023. Mide la valoración de cada banco por parte de las asociaciones de consumidores (entre 0-100).



Ranking Help My Cash (2023)

Mide la valoración que los clientes de cada banco dan a sus servicios y productos (entre 0-10).



Ranking Centrix de Smartme Analytics (2023)

Mide la valoración que tanto clientes como no clientes hacen de las compañías, especificando cuál es su experiencia global y según el canal (entre 0-100).



Esta alta tasa de recomendación de ING ha jugado un papel crucial en el crecimiento, siempre orgánico, de su base de clientes. El gráfico a continuación ilustra no solo el aumento en el número de clientes a lo largo de los años, sino también el sólido voto de confianza que ING ha logrado construir dentro de la comunidad bancaria española, convirtiéndose en el quinto banco español por número de clientes en banca para particulares.

Cientes ING (en millones)



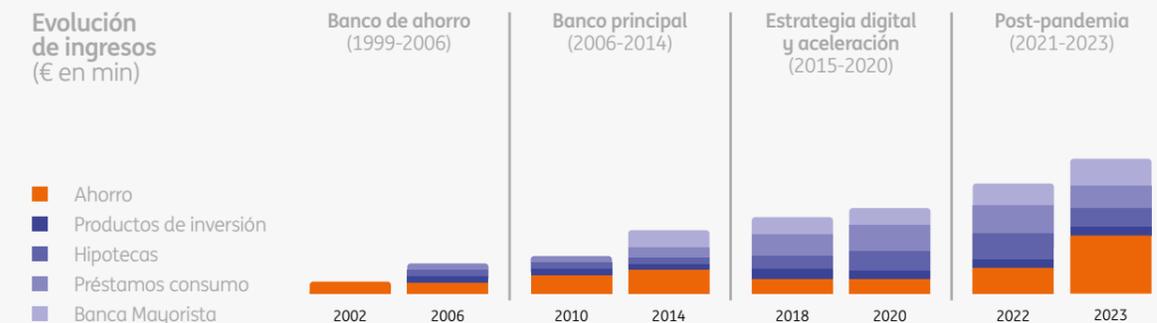
ING, un modelo sólido y rentable

El modelo de ING no solo ha logrado altas tasas de recomendación y satisfacción de sus clientes, sino que también ha probado ser un modelo de negocio exitoso y financieramente rentable.

Desde su llegada a España en 1999, ING ha evolucionado, y así lo han hecho también sus resultados financieros. Inicialmente los ingresos de ING provenían, principalmente, de sus productos de ahorro: todavía en 2006, un 68% de los ingresos venían de este tipo de productos. Con el tiempo, ING comenzó a diversificar sus operaciones, convirtiéndose en un banco con una oferta mucho más variada y adaptada a los nuevos tiempos y demandas de los clientes. Este cambio se refleja también en sus fuentes de ingresos y en la mejora de sus beneficios.

En los últimos años ha seguido demostrando ser un banco diversificado y rentable, como evidencian los incrementos en ingresos y en su elevado retorno sobre el capital. ING, gracias a su modelo diferencial, ha superado los 1.000 millones de facturación y los 450 millones de resultado en 2023, proporcionando un RoE del 16%, que se sitúa por encima de la media del sector.

Evolución de ingresos (€ en mil)



02

Hiper-personalización y relación digital:

Una radiografía
de la banca hoy

25



02

Hiper-personalización y relación digital: una radiografía de la banca hoy

La transformación digital como vector de cambio en la banca

La banca española lleva años inmersa en una transformación digital profunda, liderada por entidades bancarias innovadoras, como ING, y otras emergentes, como fintechs y neobancos. Este proceso de digitalización ha resultado en un drástico recorte de sucursales, pasando de 46.000 en 2008 a unas 17.500 actualmente, lo que supone una reducción del 60%¹. Este cambio de modelo ha sido posible gracias a la creciente preferencia de los clientes por los servicios bancarios en línea, con más del 70% de los usuarios españoles optando por esta modalidad, superando la media europea del 60%².

Ante esta perspectiva, los bancos han invertido considerablemente (y continúan haciéndolo) en mejorar sus aplicaciones y plataformas digitales para proporcionar una experiencia de usuario más fluida y segura. Además, fintechs y neobancos se han integrado en la vida cotidiana de los consumidores con una oferta de servicios innovadores y personalizados, incluso integrándose, en muchas ocasiones, con los bancos tradicionales.

UN MODELO DIGITAL Y PERSONAL

ING ha alcanzado unos niveles de uso de la banca móvil de casi el 100% entre sus clientes, con métricas de interacciones y ventas móviles que demuestran el nivel de madurez digital del banco y de sus clientes. El éxito de este modelo, es posible gracias a una experiencia digital superior, con una aplicación intuitiva y fácil para todo tipo de clientes. Muestra de ello, el 40% de los clientes de ING tienen más de 50 años y todos son usuarios digitales!

Porcentaje de interacciones y ventas vía móvil de ING



1. Datos del Banco de España.
2. FUNCAS-KPMG (2023). *La digitalización como eje de transformación bancaria*. Porcentaje de interacciones y ventas vía móvil de ING.

Personalización y experiencia: banca más cercana y relevante para el consumidor

En la era digital actual, la banca ha evolucionado significativamente hacia un modelo más centrado en el consumidor, impulsado en gran medida por los avances en analítica avanzada e inteligencia artificial (IA). Estas tecnologías han transformado la forma en que las instituciones financieras interactúan con sus clientes, permitiendo ofrecer servicios más personalizados y mejorando la experiencia bancaria. Al ir más allá de las simples métricas demográficas para analizar en profundidad los hábitos de gasto, las preferencias de inversión, y la actividad en dispositivos móviles y en línea, los bancos pueden ahora anticipar las necesidades de sus clientes y ofrecer productos y servicios a medida, mejorando enormemente la experiencia del consumidor y aumentando la fidelización. Esto puede traducirse, por ejemplo, en préstamos con condiciones adaptadas, productos de ahorro diseñados para coincidir con objetivos financieros personales, o consejos de inversión más personalizados y, por tanto, más relevantes para el cliente.



En este contexto, la mejora de la experiencia del cliente se ha establecido como un fundamento esencial en la banca moderna. La facilidad de uso, seguridad, y la capacidad para realizar transacciones bancarias de manera eficiente y cómoda desde cualquier lugar son cruciales para una experiencia de usuario positiva en aplicaciones móviles y plataformas en línea, diferenciando a las instituciones financieras en su búsqueda por atraer y retener clientes. La integración efectiva de esta personalización y una experiencia de cliente excepcional subraya la evolución hacia una banca que no solo cumple con las transacciones financieras, sino que también quiere construir relaciones sólidas y duraderas con sus consumidores, haciendo cada interacción más relevante y valiosa que nunca.

ANÁLISIS DE DATOS Y ESCUCHA PERMANENTE: UNA BANCA EN CO-CREACIÓN CON LOS CLIENTES

Los clientes de ING utilizan su app y su sitio web como principales puntos de contacto. Las mejoras en digitalización y análisis de datos anticipan comportamientos y permiten alcanzar una personalización cada vez superior en los servicios. Con el uso de estas tecnologías se ha alcanzado un nivel de personalización muy alto, teniendo ya un 42% de las comunicaciones son personalizadas y con productos que se adaptan al 100% a las necesidades de cada cliente. Por ejemplo, un millón de clientes tiene una posición global diferente en su app.

El rol responsable de la banca: sociedad y medio ambiente

Las entidades financieras participan en los momentos fundamentales de la vida de las personas y las empresas, por lo que una banca responsable y social tiene un enorme impacto positivo en la sociedad. Desde hace años, los bancos han tomado conciencia de esta responsabilidad social, expandiendo su foco de actuación a temas más amplios que los propios de la actividad bancaria. Así, los bancos se han convertido en agentes de desarrollo económico y estabilidad financiera, proveyendo financiación y empleo, en impulsores de la transición energética sostenible, asesorando y dando incentivos a la inversión verde, y ayudando a la inclusión financiera, digital y demográfica, con programas de formación y proyectos de impacto social.

Desarrollo económico, estabilidad financiera y bienestar.

Al proporcionar créditos e inversiones, los bancos posibilitan que las personas y las empresas realicen sus proyectos, cubran sus necesidades y cumplan sus sueños, desde la renovación de una fábrica o la compra de una vivienda hasta el disfrute de unas merecidas vacaciones. Este flujo de capital es esencial para la buena marcha de la economía, la creación de empleo y, en última instancia, el bienestar general de los ciudadanos. Además, mediante una gestión prudente del riesgo, la banca juega un rol crucial en la prevención de crisis económicas, contribuyendo así a un entorno financiero estable.

ACOMPAÑANDO AL CLIENTE EN SUS NECESIDADES

En los últimos años, y en especial desde la crisis económica y financiera de 2008, se observa, por parte de las entidades, un fortísimo foco en la responsabilidad crediticia: un intenso trabajo para evitar el sobreendeudamiento, y mantener niveles adecuados de las tasas de mora. La educación financiera, igualmente, es un compromiso que ha entrado en la agenda de todos los bancos y que se encuentra en el núcleo de toda política de préstamos. En este contexto, ING implementa una estrategia responsable en la concesión de créditos al consumo que se basa en un profundo entendimiento de las circunstancias financieras de cada cliente, renunciando a ofrecer estos productos a no-clientes. Dicha estrategia permite a la entidad ofrecer préstamos preaprobados, que están calibrados según el comportamiento histórico y el perfil de riesgo inferido de cada individuo.

El resultado de esta estrategia se refleja en las tasas de mora más bajas del sector. Específicamente, a cierre de 2023 ING ha logrado una tasa de mora en hipotecas del 0,53%, comparado con la tasa promedio del sector que se sitúa en el 2,84%. En lo que respecta a los préstamos personales, ING también se sitúa por debajo del sector, con una tasa de mora del 3,43%, frente al 4,34% general. Estas cifras demuestran la efectividad de las políticas de crédito de ING y su compromiso con la sostenibilidad financiera de sus clientes.

0,53%

Tasa de mora
Hipotecas



Sector: 2,84%



3,43%

Tasa de mora
Préstamos personales



Sector: 4,34%

FICHEROS POSITIVOS DE SOLVENCIA:

MEJORES HERRAMIENTAS PARA LA EVALUACIÓN DE RIESGOS

En el actual contexto de recuperación económica, el repunte de la actividad precisa de las concesiones de crédito como uno de los vectores de crecimiento. España es uno de los pocos países de nuestro entorno que no cuenta con un sistema de información financiera positiva de consumidores a disposición de los bancos, lo que permitiría agilizar los procesos de concesión del crédito al aportar más certidumbre sobre las decisiones crediticias de las entidades.

La existencia de ficheros positivos de solvencia dotaría de nuevas herramientas al sector financiero para evaluar correctamente los riesgos y podría favorecer la concesión de créditos responsables, incrementando la transparencia en el sector. En último término, los ciudadanos podrían beneficiarse de una mayor competencia entre entidades, lo que repercutiría en mayor dinamismo y productos y servicios más competitivos.

Sostenibilidad medioambiental

En un momento en que la crisis climática requiere acciones urgentes, los bancos tienen un rol crucial al financiar, asesorar y promover la transición hacia prácticas más sostenibles, apoyando proyectos de energías renovables, infraestructura sostenible y tecnologías limpias. Esta financiación es vital para acelerar la adopción de modelos económicos y de vida respetuosos con el medio ambiente. Ante la emergencia climática, surge la pregunta de quién financiará la transición necesaria. Según la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD) y la Agencia Internacional de las Energías Renovables (IRENA), se requieren inversiones anuales de entre 3 y 9 billones de euros (¡12 ceros!) para lograr emisiones netas cero para 2050. Los bancos, actores clave en el despliegue de financiación, son y serán absolutamente esenciales para alcanzar esta ambiciosa meta.

Para lograr la descarbonización de la banca, es necesario alcanzar la descarbonización de casi todas las industrias. Para entender bien esta afirmación hay que entender paso por paso el protocolo que se usa para clasificar las emisiones de gases de efecto invernadero.

El Protocolo de Gases de Efecto Invernadero (GHG Protocol), desarrollado conjuntamente por WRI (World Resource Institute) y el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD), establece un marco globalmente reconocido para medir y gestionar las emisiones de gases de efecto invernadero. Dentro de este marco, las emisiones se clasifican en tres categorías o "alcances" (Scope, en inglés) para facilitar su identificación y gestión.



Por tanto, la descarbonización de la banca implica no solo reducir las emisiones directas y las asociadas con el consumo energético de sus operaciones (Alcances 1 y 2), sino también abordar las emisiones asociadas a sus actividades financieras (Alcance 3), que representan la mayoría de las emisiones en el sector. Esto significa que, para lograr una verdadera descarbonización, los bancos deben fomentar y facilitar la transición hacia prácticas sostenibles en todos los sectores económicos en los que invierten, evaluando y modificando sus carteras de inversión y préstamos para favorecer proyectos y empresas comprometidas con la reducción de su impacto ambiental.

ALCANCE 1

incluye las emisiones directas de gases de efecto invernadero que provienen de fuentes que son propiedad de o están controladas por la empresa. En el caso de la banca, esto incluye la operación de edificios corporativos, sucursales bancarias y vehículos corporativos.

ALCANCE 2

cubre las emisiones indirectas de gases de efecto invernadero asociadas con la compra de electricidad, calefacción, refrigeración o vapor. Para los bancos, estas emisiones provendrían principalmente del consumo energético de sus instalaciones (edificios corporativos y oficinas, servidores, etc.).

ALCANCE 3

es el más amplio y abarca todas las otras emisiones indirectas que ocurren en la cadena de valor de la empresa, pero que no son de propiedad ni están directamente controladas por ella. Esto incluye, por ejemplo, las emisiones asociadas con el transporte de empleados, las de los servicios externalizados, o las relacionadas con el consumo de productos y servicios de esa compañía en concreto. En el contexto bancario, el Alcance 3 también incluye las emisiones resultantes de los proyectos y empresas a los que los bancos prestan servicios financieros. Es decir, las emisiones de cualquier persona o empresa que use servicios financieros (es decir, prácticamente todas las personas y empresas del mundo) se atribuyen al sector bancario dentro de su "alcance 3".



LA SOSTENIBILIDAD, EN EL CENTRO DE LA ESTRATEGIA DE ING

ING está integrando la sostenibilidad medioambiental en el corazón de su negocio, no solo liderando con el ejemplo, sino también ayudando a sus clientes a reducir sus emisiones, financiando proyectos verdes y promoviendo financiación con criterios medioambientales. Además, ING es un actor clave, impulsando la agenda climática ante la sociedad en conjunto.

PREDICANDO CON EL EJEMPLO

En 2018, ING decidió centralizar sus oficinas, que se encontraban ubicadas en cinco edificios corporativos, para trasladarse a un único edificio. Este edificio no solo ha conseguido premios como la Mejor Implantación de Oficinas del año 2020 o el Mejor Edificio de Obra Nueva en 2019, sino que además cuenta con la certificación LEED Platinum, que es la máxima en criterios de eficiencia energética.



01 Flexibilidad

Nuevo espacio preparado para que los trabajadores de ING puedan desarrollar su trabajo de la mejor forma posible compaginando con el teletrabajo y de forma 100% flexible para minimizar los desplazamientos innecesarios.

02 Movilidad

Conexión con el aeropuerto y el centro de Madrid, con soluciones de movilidad innovadoras y sostenibles como un servicio de lanzadera de bus, *carpooling* vía app entre conductores y pasajeros de ING y otras empresas de la zona, *carsharing* y soluciones de parking para vehículos eléctricos y bicicletas.

03 Sostenibilidad en el centro

El edificio cuenta con paneles solares que producen el 38% del alumbrado, 100% del agua calentada con instalación termo-solar, recogida y un aljibe para la reutilización del agua de la lluvia, electricidad de origen 100% verde, entre otros.

En paralelo, ING ha promovido la formación en sostenibilidad de todos sus trabajadores y ha empezado a medir y a reportar la sostenibilidad como una métrica clave junto con el resto de métricas financieras.

EMPODERANDO A SUS CLIENTES

ING está ya apoyando a sus clientes en la transición hacia una economía más verde, asesorándoles en su negocio hacia la descarbonización, incentivando dicha transición energética ofreciendo mejoras de costes según métricas de sostenibilidad (por ejemplo, reduciendo el interés de las hipotecas según la eficiencia energética de la vivienda, o reduciendo el interés de un préstamo para la compra de un vehículo si este es eléctrico) y ofreciendo productos y servicios innovadores y sostenibles que buscan reducir la huella de carbono a la vez que contribuyen a la salud financiera de sus usuarios (por ejemplo, bonos verdes o mejores condiciones en préstamos con menor impacto climático, entre otros). Entre las estrategias que ING está implementando para lograr estos objetivos, destacan:

- **Un significativo ~40% de los fondos y planes de ING están diseñados para promover iniciativas sociales y ambientales, además de perseguir los tradicionales objetivos de rentabilidad. Estos productos financieros tienen metas de sostenibilidad claramente definidas, integrando así los principios de inversión responsable en el núcleo de su estrategia.**
- **ING ha integrado criterios de eficiencia energética en la concesión de todas sus hipotecas, incentivando así la adquisición y renovación de viviendas más sostenibles y energéticamente eficientes.**
- **Desde el año 2023, ING ha movilizado más de 5.100 millones de euros en financiación sostenible, representando un incremento del 28% en comparación con el año anterior. Esta cifra refleja el firme compromiso del banco con el fomento de proyectos que tienen un impacto positivo en el medio ambiente.**
- **La mitad de la cartera de la banca mayorista de ING ya se clasifica como sostenible, con un porcentaje que oscila entre el 30% y el 49%. Esto demuestra la integración de criterios de sostenibilidad en una parte significativa de sus operaciones financieras a gran escala.**

2020

30% sostenible

2023

49% sostenible

COMPROMETIDOS CON LA SOCIEDAD

ING busca influir en la cadena de suministro a través de estándares de sostenibilidad para proveedores y asociaciones estratégicas que promueven prácticas empresariales más sostenibles. Por ejemplo, a través de las medidas en el ámbito ambiental de ING, la empresa no solo mejora la eficiencia energética y reduce los desechos en sus propias operaciones, sino que también apoya proyectos que restauran la naturaleza, empoderan comunidades y desarrollan tecnologías de eliminación de carbono, beneficiando así al medio ambiente global y a personas que no son directamente clientes de ING.

Educación e inclusión financiera y digital

La banca juega un papel fundamental en la interacción de las personas con distintos agentes económicos y sociales, ya sea al pagar la compra, financiar una vivienda o abriendo un nuevo negocio. El conocimiento que los bancos tienen de sus clientes hace que estas entidades estén bien posicionadas para identificar y ayudar a aquellos que necesiten más formación para conseguir una mejor inclusión financiera o digital. En los últimos años, la banca se ha movilizado para proporcionar a sus clientes y al público general las herramientas y conocimientos necesarios para gestionar sus finanzas de manera efectiva.

Esta inclusión financiera y digital es un aspecto clave especialmente en zonas rurales y entre la población de mayor edad. Al garantizar el acceso al efectivo y a servicios financieros no solo a través de los canales digitales, los bancos ayudan a romper barreras y facilitan que este sector de nuestra sociedad no queda al margen por las dificultades que una interacción únicamente digital podría suponer. En el caso de ING, la entidad cuenta con una funcionalidad en su app para facilitar el acceso al efectivo en comercios, de tal manera que no haga falta recurrir a cajeros, especialmente difícil en las zonas rurales.

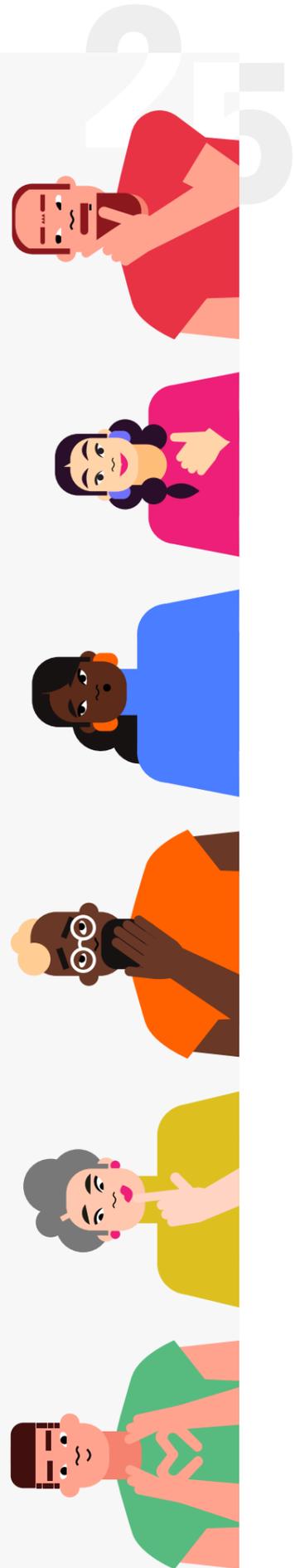


EXPLICANDO LAS FINANZAS DE UNA FORMA FÁCIL

Los clientes de ING llevan 25 años gestionando sus finanzas de forma cercana y sencilla. Ahora, gracias a las nuevas tecnologías, la entidad apuesta por hacerlo aún mejor poniendo en marcha MoneyUp, una herramienta digital que ayuda a los usuarios a gestionar su dinero. Ofrece personalización en la gestión de finanzas con alertas sobre gastos y suscripciones y permite establecer límites de gasto. Además, incluye la función de redondeo de compras para ahorrar y la posibilidad de agregar cuentas de otros bancos para obtener una visión consolidada. Este servicio facilita a los clientes el control de sus finanzas y la toma de decisiones informadas. Es un modelo de éxito, con más de 800.000 visitas mensuales, y con un 45% de los clientes usando funcionalidades como el redondeo de compras para el ahorro.

PROMOVIENDO LA INCLUSIÓN FINANCIERA CON UNA ESTRATEGIA DE OMNICALIDAD

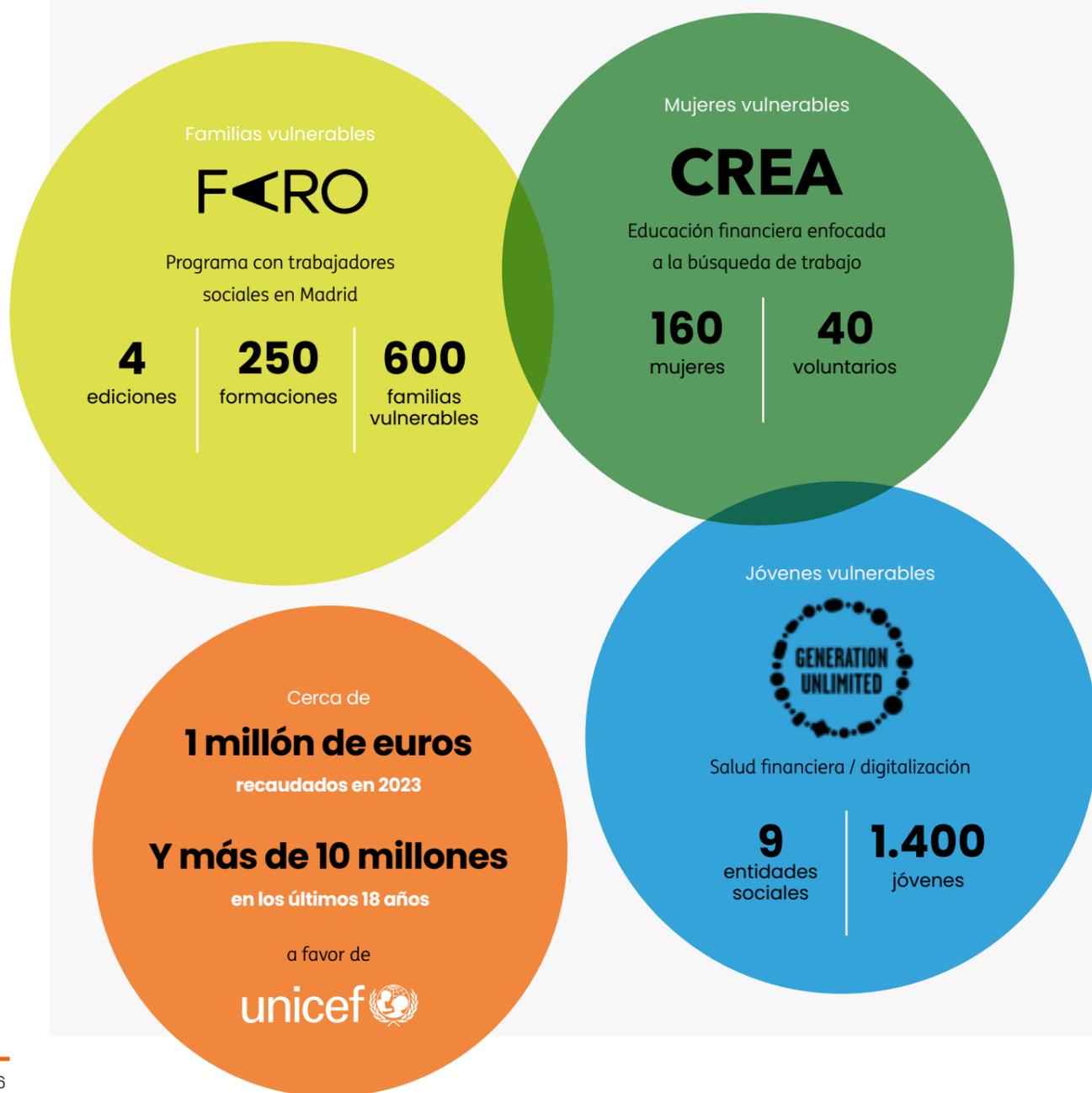
ING se ha comprometido a mantener un contacto directo y humano con sus clientes, ofreciendo servicios tanto en sus 29 oficinas físicas como a través de su contact center disponible 24/7. En 2023, más de 540.000 clientes han sido atendidos en oficinas, y el call center ha gestionado las consultas de más de 1,4 millones de usuarios, reflejando una alta satisfacción del cliente con puntuaciones de 8,4/10 y 8,1/10, respectivamente. Este enfoque centrado en el cliente asegura que todas las personas, independientemente de su familiaridad con la tecnología, tengan acceso a servicios financieros.



CONSTRUYENDO ALIANZAS

ING ha forjado alianzas con diferentes entidades sociales para fomentar una sociedad más fuerte y justa, implementando programas para el apoyo de colectivos vulnerables y respondiendo ante situaciones de emergencia. Estos programas incluyen capacitación para trabajadores sociales, educación financiera para mujeres en búsqueda de empleo, y mejora de la salud financiera y digitalización para jóvenes, demostrando su compromiso con el apoyo social. Asimismo, ING ha mostrado su solidaridad mediante notables esfuerzos de recaudación de fondos para responder a catástrofes naturales y colaboraciones con UNICEF.

La alianza entre UNICEF e ING tiene una historia de cerca de 20 años. ING ha recaudado, junto a sus clientes, más de 10 millones de euros para emergencias sociales, infancia y juventud.



CASHBACK:
UNA SOLUCIÓN DE RETIRADA DE EFECTIVO EN COMERCIOS ABIERTA A TODO EL SECTOR

La digitalización bancaria ha reducido las sucursales y cajeros, complicando el acceso al efectivo, en especial en zonas rurales. Como solución, ING introdujo la fintech TOPii, un servicio de retirada de efectivo para particulares en comercios (gasolineras, supermercados, etc.). Con más de 33.000 puntos, muchos de ellos en la España rural, esta iniciativa facilita el acceso al efectivo sin necesidad de instalar nueva infraestructura, al mismo tiempo que beneficia a consumidores y comerciantes, ofreciendo una alternativa práctica y sostenible.



03

¿Hacia dónde vamos?
La sociedad y la banca
del mañana

25



OS

¿Hacia dónde vamos?

La sociedad y la banca del mañana

25

La transformación del talento de la banca

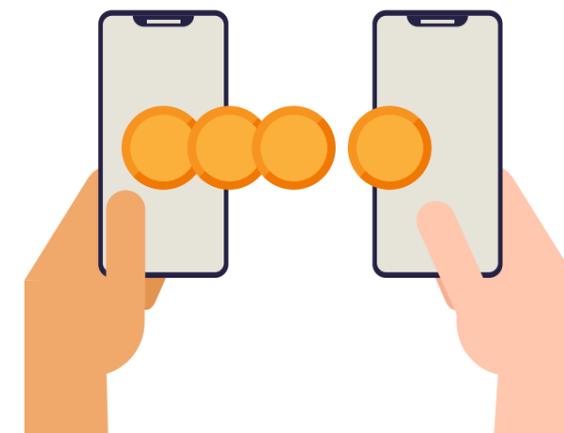
Para cubrir las nuevas necesidades de los clientes y adelantarse a los cambios sociales y tecnológicos, los bancos están incorporando a sus plantillas perfiles multidisciplinares que les permitan ofrecer el mejor servicio y desarrollar productos punteros, entre otros, en temas relacionados con IA, digitalización y la transición energética.

Tradicionalmente, los bancos contaban con perfiles muy centrados en la administración y el manejo de tareas operativas rutinarias, roles que exigían una meticulosa atención al detalle en el procesamiento de transacciones y mantenimiento de registros, por ejemplo, con libretas de ahorros cuyas anotaciones eran prácticamente manuales.

Con la digitalización de los procesos bancarios, se ha producido un cambio hacia un perfil profesional más tecnológico y experto en experiencia de cliente.

Las habilidades más requeridas en la banca hoy son las capacidades tecnológicas y analíticas. La automatización ha simplificado las tareas administrativas, dando paso a la necesidad de perfiles que dominen las tecnologías emergentes y que sean capaces de crear y mantener las plataformas digitales bancarias en constante cambio. Los perfiles tecnológicos son las principales armas de esta carrera tecnológica que comenzó a principios de los 2000 y que, de momento, no parece que tenga fin.

En los próximos años los perfiles tecnológicos seguirán ganando relevancia dentro del sector bancario. Especialmente, crecerá la demanda de los expertos en *big data*, analítica avanzada e inteligencia artificial, capaces de crear, ordenar, interpretar y aprovechar el volumen masivo de datos generados por la operativa diaria de los clientes. Se espera que estos profesionales lideren la transformación en la toma de decisiones basada en datos, personalización de servicios, y en la identificación de nuevas oportunidades de negocio a través de conclusiones extraídas de patrones complejos de datos.



Los nativos digitales y el rol asesor de la banca

La evolución del cliente bancario en los próximos años estará profundamente influenciada por las características de las nuevas generaciones.

Para la Gen Z (nacidos aproximadamente entre 1995 y 2015), que ha crecido en un mundo eminentemente digital, su banco no es otra cosa que una app en su móvil.

Esta perspectiva redefine radicalmente la relación entre las instituciones financieras y sus usuarios. La idea de visitar una sucursal física para realizar operaciones bancarias les resulta casi anacrónica; en cambio, esperan y exigen que todos los servicios, desde la apertura de cuentas, la gestión de pagos entre amigos, hasta la gestión de inversiones en un futuro próximo, estén disponibles al alcance de su mano a través de sus dispositivos móviles.



RADIOGRAFÍA SOBRE LA GENERACIÓN Z, EL CLIENTE DEL FUTURO

La Generación Z, definida por aquellos nacidos aproximadamente entre 1995 y 2015, representa una cuarta parte de la población mundial, y tendrán (y tienen a día de hoy, de manera incipiente), una relación con su banco muy diferente de lo que venía siendo tradicional. Para empezar, es un cliente que se siente generalmente alejado del modelo bancario tradicional, con un 75% que dice tener “algo” o “muy poca” confianza en los bancos³. Además, parece ser un cliente difícil de fidelizar, con un tercio de los jóvenes dispuestos a cambiar de banco en los próximos 90 días⁴. Para muchos de ellos, su relación con el banco a día de hoy se reduce a la interacción por una app con la que hacer operaciones por Bizum.

Se proyecta que para 2025 la Gen Z constituirá el 27% de la fuerza laboral⁵, convirtiéndose así en un segmento crucial para el sector bancario en el futuro cercano. Esta generación se distingue por su predisposición a cuestionar las convenciones de género tradicionales, priorizando la autenticidad y la expresión personal por encima del materialismo.

La comunicación y la interacción social con los “Zetas” se desarrolla principalmente a través de las plataformas digitales, donde acceden a contenido genuino con el que se sienten más identificados. Demuestran una preferencia por las marcas que se alinean con sus principios de diversidad e inclusión, mostrando un rechazo y una gran crítica hacia el activismo superficial y las prácticas de *greenwashing*.

La Generación Z no solo está redefiniendo el mercado, sino que también está impulsando cambios significativos en el entorno laboral, la tecnología, y la sostenibilidad. Este grupo demográfico, hiperconectado y con una clara inclinación hacia la autenticidad y la responsabilidad social, exige que las empresas y marcas adopten prácticas más transparentes y éticas.

→ TECNOLOGÍA Y PERSONALIZACIÓN

Este grupo demográfico espera interacciones tecnológicas más fluidas y personalizadas. Según un estudio³, un 20% de los *millennials* (generación un escalón de edad por encima de los Zetas) estaría dispuesto a cambiar a un banco con una experiencia digital mejor y más ágil. En este contexto, inversiones en inteligencia artificial y *machine learning* facilitarán experiencias de usuario personalizadas, desde recomendaciones de productos hasta servicios de atención al cliente automatizados que aún conserven un toque personal.

→ SOSTENIBILIDAD Y ÉTICA EMPRESARIAL

Este grupo prioriza la sostenibilidad, impulsando a las empresas a adoptar prácticas verdes genuinas y a ser socialmente responsables. Informar abiertamente sobre las iniciativas de sostenibilidad y los impactos sociales positivos puede ser un diferenciador clave.

→ EL FUTURO DEL TRABAJO

La Generación Z valora la flexibilidad, el equilibrio entre vida laboral y personal, y las oportunidades de desarrollo profesional. Las organizaciones que ofrezcan entornos de trabajo flexibles, fomenten una cultura de aprendizaje continuo y apoyen el bienestar mental se posicionarán favorablemente para atraer y retener talento joven.

→ MARKETING Y COMUNICACIÓN

Para conectar con la Gen Z, las marcas deben estar presentes en las plataformas digitales que utilizan, pero de manera auténtica. La creación de contenido original que refleje sus valores e inquietudes, como la inclusión y la diversidad, y el uso de *influencers* que conecten genuinamente con sus seguidores, son estrategias clave.

→ INNOVACIÓN EN PRODUCTOS Y SERVICIOS

Las preferencias de la Gen Z por productos y servicios que reflejen sus valores personales y sociales exigen innovación constante. Desde la banca hasta los comercios, las ofertas deben ser no solo convenientes y de alta calidad, sino también sostenibles y éticamente producidas.



3. The Wall Street Journal (2023). ¿Consejos financieros? Por qué los 'millennials' escuchan más a sus amigos que a su banco.

4. El Confidencial (2020). Las cuatro claves que buscan los 'millennials' para elegir un banco.

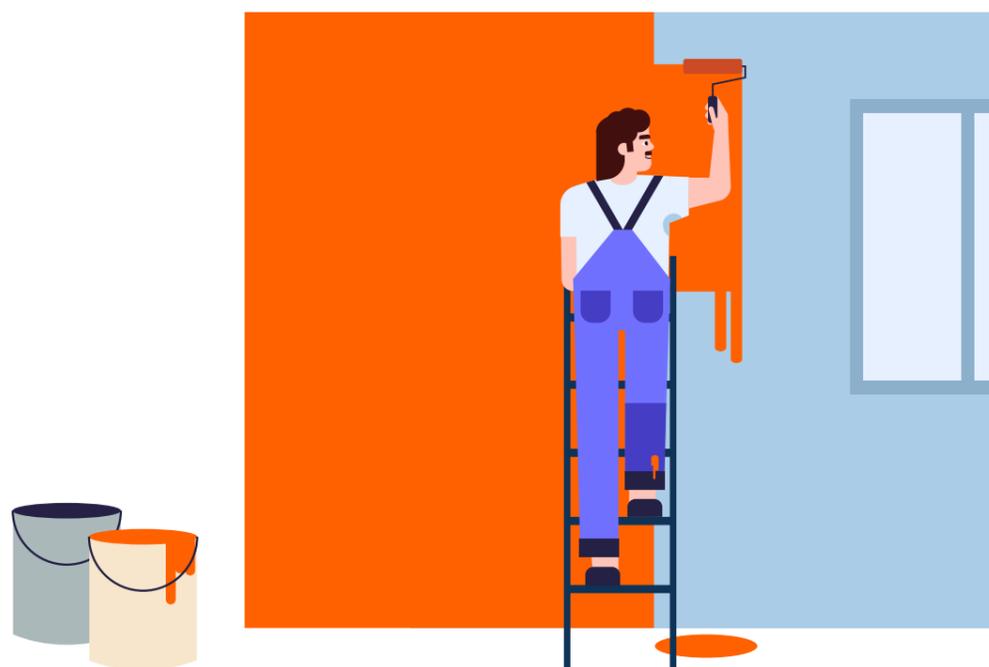
5. Oliver Wyman (2023). What business needs to know about the generation changing everything.

En este contexto, los bancos se enfrentan al desafío de redefinir su oferta de servicios, poniendo un énfasis sin precedentes en el desarrollo y la optimización de sus plataformas digitales. La experiencia del usuario (UX) en aplicaciones y sitios web se ha convertido en un aspecto crucial, demandando interfaces que no solo sean intuitivas y seguras, sino también altamente personalizadas y cargadas de funcionalidades que respondan a las necesidades específicas de cada cliente. Esto implicará una evolución constante de las plataformas para garantizar que sean capaces de ofrecer soluciones inmediatas, eficientes y seguras, acordes con el estilo de vida y las expectativas de unos clientes cada vez más tecnológicamente adeptos. No obstante, aquí nace también el reto de lograr ser cercanos, humanos, atentos, dando un trato personalizado sin mantener un contacto directo con sus clientes.

Pero la transformación del sector bancario va más allá de la digitalización de sus servicios. Los bancos están también adoptando un nuevo rol que trasciende el ámbito financiero tradicional, evolucionando hacia la figura de asesores integrales que acompañan al cliente en diversos aspectos de su vida. Este cambio de paradigma implicará una expansión de los servicios ofrecidos, incluyendo asesoramiento en seguros, el asesoramiento en eficiencia energética, asesoramiento empresarial e incluso facilitando procesos relacionados con obligaciones fiscales, como la generación de modelos para la declaración de impuestos.

Este enfoque holístico no solo refleja la adaptación de los bancos a las tendencias de consumo actuales, sino que también anticipa las demandas futuras de un mercado cada vez más integrado y multifacético. Al posicionarse como asesores en una variedad de sectores, los bancos fortalecerán su relación con los clientes, ofreciendo un valor añadido que superará las expectativas tradicionales del sector financiero.

Esta evolución marca el comienzo de una nueva era en la banca, donde ING se convierte en un aliado indispensable en la gestión integral de la vida de sus clientes.

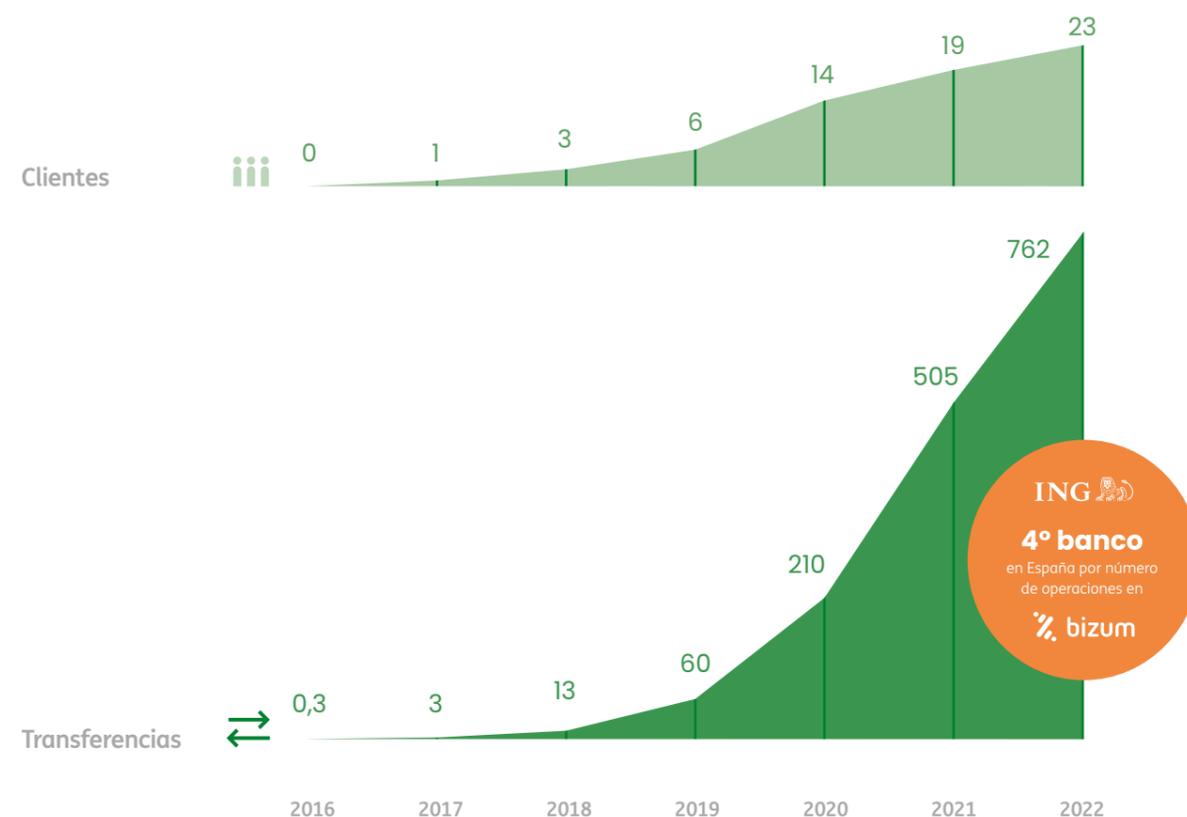


PAGOS INMEDIATOS EN ESPAÑA, UNA TRANSFORMACIÓN IRREVERSIBLE

Tras el crecimiento de soluciones de pago inmediato altamente populares en diversos países, como Venmo en Estados Unidos, en España surgieron diversas iniciativas impulsadas tanto por fintechs como por bancos tradicionales. En este contexto, Bizum pronto se convirtió en estándar de mercado en España.

Bizum se ha consolidado como el principal facilitador y promotor de los pagos inmediatos en nuestro país, con un aumento exponencial tanto en el número de usuarios como en el volumen de transacciones, logrando una transformación irreversible en el mercado financiero. Este fenómeno ejemplifica el tipo de cambio disruptivo que, apoyándose en avances tecnológicos, reconfigura de manera definitiva los mercados y sus protagonistas.

Datos crecimiento Bizum

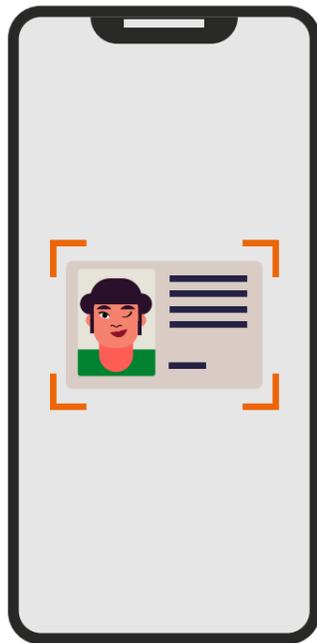


La popularidad de Bizum ha impulsado a España a la posición de líder en el uso de aplicaciones de pago entre particulares en Europa, siendo ING la cuarta entidad por número de operaciones en Bizum. De forma concurrente, la Iniciativa de Pagos Europea (*European Payments Initiative, EPI*), en colaboración con varios bancos europeos, incluido ING, está impulsando Wero, una plataforma similar a Bizum, pero con alcance europeo. Esta iniciativa busca facilitar pagos internacionales instantáneos mediante dispositivos móviles dentro de la zona SEPA, promoviendo así una mayor integración financiera en el continente.

Cómo la inteligencia artificial y la revolución digital están cambiando el mundo

La innovación, el desarrollo tecnológico y la transformación digital están ofreciendo grandes oportunidades para la interacción con clientes, con diferentes canales y tecnologías de atención digital que están cada día más extendidas y evolucionadas. Actualmente, ya se están dando pasos significativos en el desarrollo de este tipo de canales, con un alto grado de satisfacción por parte de los clientes. Los notables progresos en el procesamiento del lenguaje natural (han dado lugar al desarrollo de grandes modelos lingüísticos (LLMs, por sus siglas en inglés)), preparados para transformar radicalmente nuestra interacción con las máquinas al dotar a estas de la habilidad para comunicarse con los seres humanos a través de un lenguaje natural, como puede ser el idioma inglés o el español, distanciándose significativamente de los lenguajes de programación habituales. Esto dota a los ordenadores y otros dispositivos de la "capacidad" de interpretar y responder a textos y expresiones orales humanas utilizando el lenguaje natural de los usuarios.

La evolución en este campo, sumada a otros avances tecnológicos que han incrementado la velocidad y capacidad de procesamiento de datos en múltiples formatos (texto, voz, imagen, vídeo, etc.), ha facilitado el desarrollo de modelos que serán fundamentales en el diseño de los sistemas bancarios del futuro, así como en la transformación de una extensa variedad de industrias. Estos progresos no solo mejorarán la interacción entre humanos y sistemas informáticos, sino que también abrirán nuevos caminos hacia la automatización de servicios, la personalización de la atención al cliente y el análisis exhaustivo de datos a una escala previamente inimaginable. **La integración de estas tecnologías en el día a día de nuestras empresas, y también de nuestros bancos, revolucionará nuestra interacción con la tecnología, volviéndola más natural, intuitiva y eficaz.**



¿CÓMO PUEDE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL TRANSFORMAR LA FORMA EN LA QUE INTERACTUAMOS CON LOS BANCOS?



ASISTENTES VIRTUALES PERSONALES

Herramientas como Siri, Alexa, y el asistente de Google utilizan IA para entender las consultas verbales de los usuarios y proporcionar respuestas o realizar acciones en consecuencia. En el sector bancario, estos asistentes podrían ser adaptados para ofrecer servicios de atención al cliente 24/7, permitiendo a los usuarios realizar consultas u operaciones sobre sus cuentas, transacciones, y servicios financieros mediante comandos de voz. "Oye Siri, mándale un Bizum de 15€ a María con el concepto 'Cena del jueves'".

Generative AI just might save Siri and Alexa from oblivion

Voice assistants as we know them are convenient but limited. Next-generation intelligence will help them do so much more.



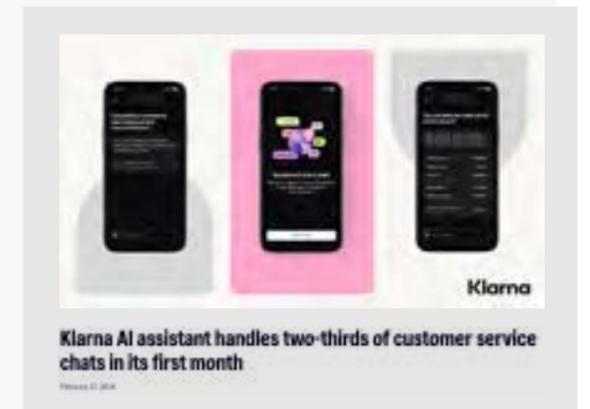
CHATBOTS BANCARIOS

Los chatbots alimentados por IA podrían gestionar eficazmente una amplia gama de consultas de los clientes, desde el soporte básico hasta operaciones más complejas como la realización de pagos o la consulta de saldos. Estos bots podrían ofrecer respuestas instantáneas a las preguntas de los clientes en cualquier momento del día, mejorando la experiencia del usuario y reduciendo la carga sobre el personal de atención al cliente.

Una fintech americana que ofrece servicios financieros online para el comercio electrónico lanzó a principios de 2024 su asistente alimentado por IA. Disponible 24/7 en 23 mercados y más de 35 idiomas, en tan solo un mes:

- Ha gestionado 2,3 millones de conversaciones (2/3 del total de atención al cliente).
- Ha realizado el trabajo de 700 agentes sin reducir la satisfacción por parte del cliente.
- Ha aumentado la precisión en la resolución de consultas, reduciendo las repetidas en un 25%.
- Ha reducido el tiempo de resolución de consultas de 11 minutos a menos de 2 minutos.

Así, se prevé un aumento de beneficios de 40 millones de dólares en 2024 de forma directa solo por el uso de esta tecnología.





PREDICCIÓN DE INCUMPLIMIENTO EN PRÉSTAMOS

La inteligencia artificial elevará esta capacidad a nuevos niveles mediante la integración y análisis de una gran cantidad de datos, financieros y no financieros. Esto permitirá a los bancos desarrollar modelos predictivos mucho más precisos, lo que resultará en una asignación de créditos más informada y equitativa. A largo plazo, esto podría reducir significativamente las tasas de morosidad y democratizar el acceso al crédito al tener en cuenta indicadores más diversos.



CIBERSEGURIDAD 24/7

La IA podría mejorar la detección en tiempo real de transacciones sospechosas y de comportamientos anómalos, protegiendo así a los clientes y a los bancos de fraudes y ciberataques.



PERSONALIZACIÓN ABSOLUTA

La IA podría transformar la experiencia bancaria, también en términos de personalización. Al analizar datos detallados sobre comportamientos financieros, preferencias y necesidades individuales, los bancos podrían crear productos, comunicaciones y personalizaciones únicas para cada cliente. Esto abarca desde préstamos con condiciones adaptadas hasta productos de ahorro diseñados específicamente para cumplir con los objetivos financieros personales.

Channel 1 Will Use Generative AI to Hyper-personalize Your News. An AI-Enabled CNN?

Handwriting over the future of news aside, Channel 1 faces long odds of success

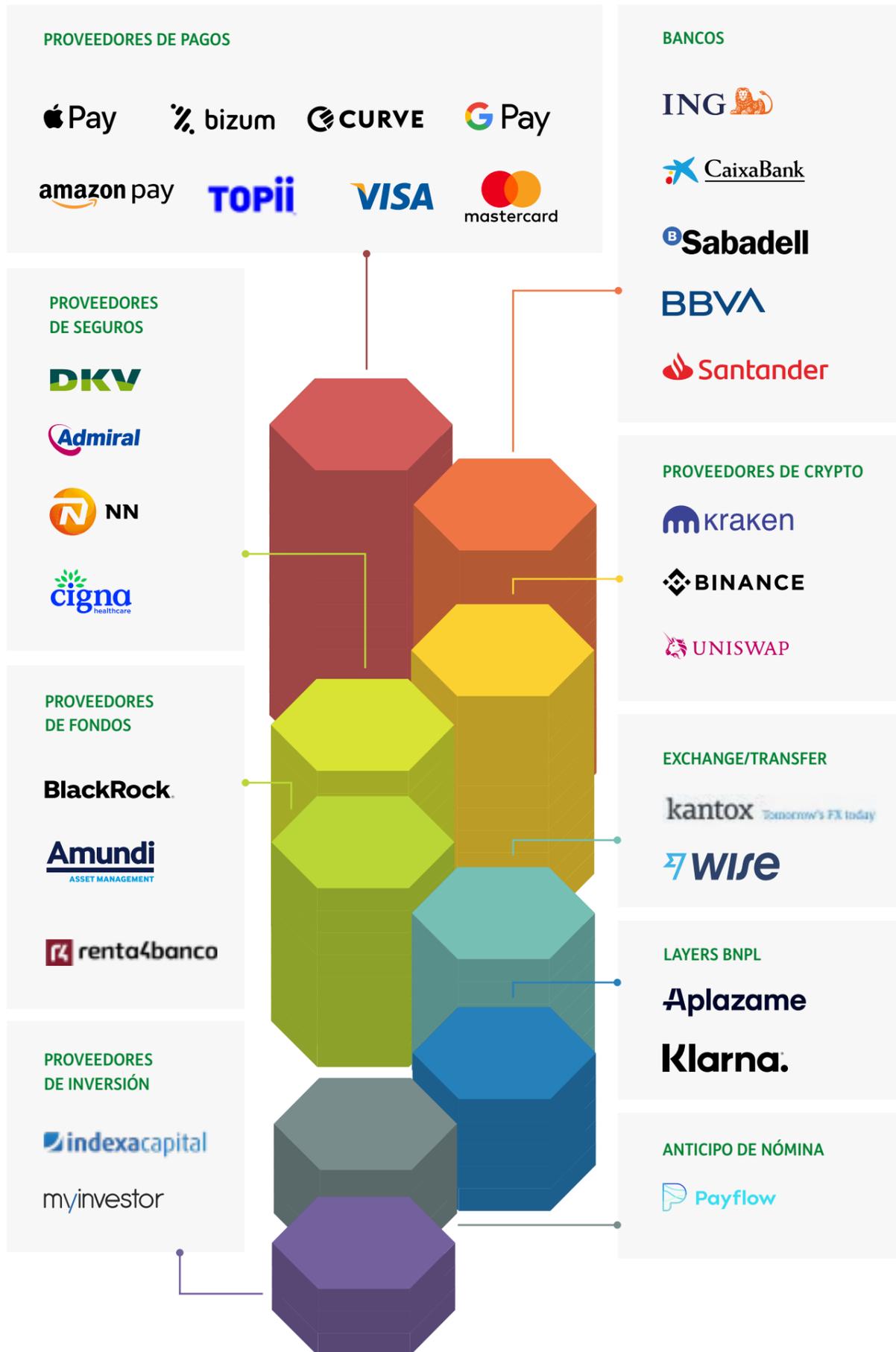
Modularización, concepto clave de cambio en el sector

Desde el punto de vista de la estrategia tecnológica, los bancos deben ir hacia la **modularización**, que consiste en contar con una plataforma escalable. Extrayendo la complejidad, se dejan atrás bloques monolíticos y esto facilita mantener el core bancario lo más ágil posible. Como resultado, se mejora la robustez y la eficiencia, y se reduce al máximo posible el time to market.

“Modularización” significa además especialización dentro de la cadena de valor financiero, buscando ofrecer servicios altamente especializados y eficientes, adaptándose mejor a las necesidades específicas de sus clientes y creando ecosistemas financieros más flexibles y personalizados. Aunque el concepto de open banking lleva desde 2015 prometiendo revolucionar el sector, es en los próximos años cuando se espera que alcance su máximo potencial. Esto se debe, en gran medida, a la capacidad que nos da la inteligencia artificial de analizar grandes volúmenes de datos de manera eficiente, permitiendo una integración y colaboración sin precedentes entre bancos, fintechs, y terceros proveedores de servicios financieros.



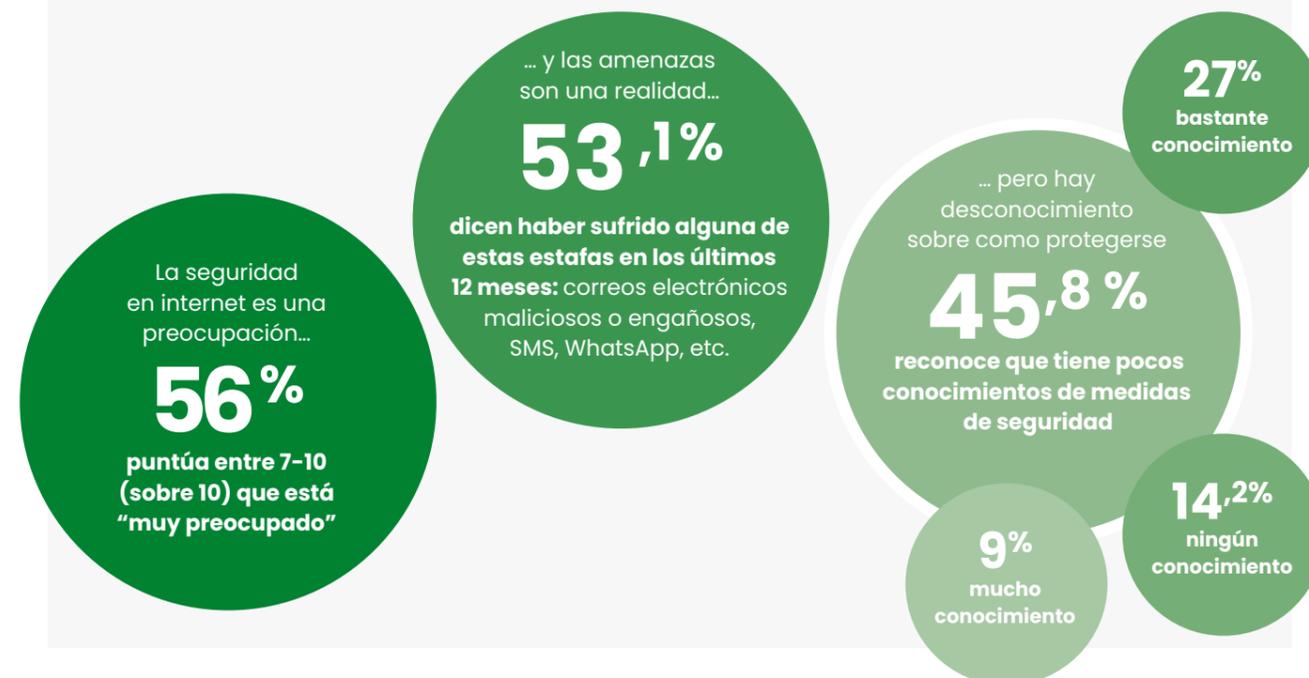
Modularización entre distintos players



Seguridad y confianza en la era digital

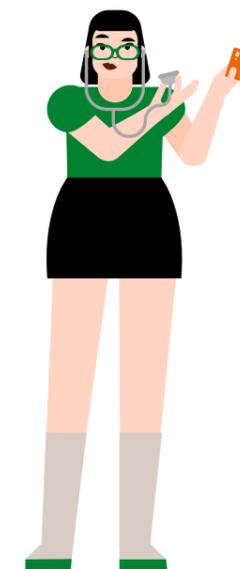
El futuro de la banca no se perfila sino bajo el ineludible manto de la ciberseguridad, cuya importancia y relevancia, en particular en la protección de datos y operativa privados, continuará creciendo. Los bancos, y el resto de los custodios de información sensible tanto de ciudadanos como de empresas, se enfrentarán a desafíos sin precedentes para salvaguardar este tesoro digital. La confianza de los ciudadanos hacia la banca en materia de ciberseguridad será una de las claves para competir por los clientes en el futuro.

LA CIBERSEGURIDAD⁶, UNA RETO EMERGENTE



La protección contra accesos no autorizados, robos de datos y otras formas de ciberataques será más crucial que nunca. La ciberseguridad ya no es solo una preocupación de las empresas, sino un imperativo estratégico a lo largo de todas las organizaciones. Es más, existe una creciente necesidad de que todos los ciudadanos y actores en general aumenten su conocimiento en ciberseguridad. La educación y la concienciación sobre cómo reconocer y prevenir ataques cibernéticos, así como la importancia de prácticas seguras en línea, serán esenciales para crear una primera línea de defensa más fuerte contra los ciberdelincuentes.

En este contexto donde la ciberseguridad y la privacidad serán más importantes que nunca, los bancos están excepcionalmente bien posicionados para encabezar un entorno digital seguro. En primer lugar, los bancos son las instituciones a las que confiamos muchos de nuestros activos más preciados, como el dinero y los ahorros, lo que les otorga un lugar privilegiado para promover la fiabilidad en la era digital. Es más probable que los clientes confíen en bancos reconocidos para la verificación de su identidad digital, en comparación con empresas de otros sectores. En segundo lugar, los bancos tienen gran experiencia y prácticas probadas en KYC ("Conoce a tu Cliente") y AML ("Anti Lavado de Dinero"), conociendo perfectamente a cada uno de sus clientes. Finalmente, el mundo de la identidad digital está actualmente muy fragmentado, lo que presenta una oportunidad para que los bancos lideren una red de identidad descentralizada y colaborativa a escala mundial.



6. Centro de Investigaciones Sociológicas (2024). *Inseguridad en la Red*.

PHISHING Y DEEP FAKES

El phishing es una técnica de fraude en internet que busca obtener tus datos personales o bancarios mediante la suplantación de identidad. El phishing, que ha sido efectivo durante años, se está sofisticando gracias a las nuevas tecnologías, especialmente las relacionadas con la inteligencia artificial.



Otra de las amenazas emergentes son los deep fakes, una técnica avanzada de inteligencia artificial que permite crear videos o audios falsos, pero extremadamente realistas, de personas diciendo o haciendo cosas que nunca han ocurrido, a la voluntad del creador. Estos pueden ser utilizados para manipular opiniones, realizar estafas convincentes o incluso comprometer la seguridad de datos sensibles. A continuación, un deep fake usando la imagen del actor estadounidense Morgan Freeman. Aunque no lo parezca, ¡es totalmente artificial!

This is not
Morgan Freeman
A Deepfake
Singularity
→



La sostenibilidad y la responsabilidad social como eje central de la estrategia de la banca del futuro

En los próximos años, se espera que el impacto social de los bancos se intensifique frente a la creciente complejidad y los desafíos de nuestro tiempo, como el cambio climático o la exclusión social, entre otros. La colaboración entre servicios públicos, el sector financiero, organizaciones del tercer sector, y asociaciones ciudadanas será más estrecha que nunca para abordar estas problemáticas urgentes. En este contexto, los bancos tendrán un papel clave en la mitigación de problemas globales, impulsando la transición hacia prácticas más sostenibles y justas a nivel social y ambiental.



01 Responsabilidad verde

En el Acuerdo de París, adoptado en 2015, marcó como objetivo principal mantener el aumento de la temperatura media mundial por debajo de 2°C sobre los niveles preindustriales, y continuar los esfuerzos para limitar ese aumento a 1,5°C. A finales de 2023, en la asamblea COP28 de Dubái se reconfirmaron estos objetivos, y se marcaron una serie de metas clave para conseguirlos.



OBJETIVO 2030

Triplicar la capacidad global de energías renovables y duplicar la tasa media anual mundial de mejora de la eficiencia energética.



CERO EMISIONES NETAS

Avanzar hacia sistemas energéticos con emisiones netas cero a nivel mundial, utilizando combustibles de baja o nula emisión de carbono antes o alrededor de mediados de siglo.



DESARROLLO DE TECNOLOGÍAS LIMPIAS

Acelerar el desarrollo de tecnologías de emisiones cero y bajas, como energías renovables, energía nuclear, y tecnologías de captura y almacenamiento de carbono, especialmente en sectores difíciles de reducir.



ELIMINACIÓN DE SUBVENCIONES INEFICIENTES

Eliminar las subvenciones ineficientes a los combustibles fósiles que no aborden la pobreza energética ni las transiciones justas.



REDUCCIÓN DEL CARBÓN

Acelerar la disminución progresiva del uso de energía basada en carbón.



ABANDONO DE COMBUSTIBLES FÓSILES

Dejar de utilizar combustibles fósiles en sistemas energéticos de manera justa y ordenada, acelerando la acción en la década actual para lograr cero emisiones netas en 2050.



REDUCCIÓN DE GASES DISTINTOS AL CO²

Reducir sustancialmente las emisiones de gases distintos al dióxido de carbono a nivel mundial, con un enfoque en la reducción de las emisiones de metano para 2030.



TRANSPORTE SOSTENIBLE

Acelerar la reducción de emisiones en el transporte por carretera mediante el desarrollo de infraestructuras y la rápida adopción de vehículos con cero o bajas emisiones.

Como se ha mencionado en el apartado de sostenibilidad medioambiental de la sección anterior, a la banca se le atribuyen las emisiones de todo su portfolio de préstamos, aparte de las propias generadas por su propia actividad. Esto implica que las entidades financieras deben orientar sus inversiones y financiación hacia proyectos y empresas comprometidas con la sostenibilidad y la reducción de su huella de carbono. Es decir, para lograr el objetivo de emisiones netas cero en la banca, los clientes de los bancos deben llegar a ser neutros en carbono. Es por ello por lo que las instituciones financieras deben asesorar y ser partícipes activos en la descarbonización de todos los sectores, colaborando estrechamente con sus clientes en la transición hacia una economía neutral en carbono. Este enfoque integral hacia la financiación sostenible (concienciación, asesoramiento, financiación, acompañamiento y evaluación de impacto) es esencial para cumplir con la descarbonización de la banca y con los objetivos climáticos globales, asegurando así un futuro más verde y sostenible.



02 Responsabilidad social

En el plano más social, la banca española continuará desempeñando un papel fundamental en el avance hacia una sociedad más inclusiva, centrandose sus estrategias en diversos ejes de acción que impulsarán la inclusión financiera, inclusión social e inclusión digital para contribuir al desarrollo económico y social de la comunidad.

Inclusión Financiera



PROGRAMAS DE EDUCACIÓN FINANCIERA

Continuarán siendo necesarios programas de educación financiera dirigidos a diversos segmentos de la población, en especial a aquellos tradicionalmente excluidos del sistema financiero. Estos programas abarcarán desde conceptos básicos de gestión del dinero hasta la planificación financiera y la inversión, fomentando una cultura financiera inclusiva.



DESARROLLO DE PRODUCTOS MÁS ACCESIBLES

Se seguirán productos financieros accesibles y asequibles para todos los sectores de la población, incluyendo también a quienes viven en la pobreza o en áreas rurales y remotas. Esto incluirá cuentas de bajo coste, microcréditos y opciones de seguros adaptadas a las necesidades de estos colectivos.

Inclusión Social



APOYO A PROYECTOS DE INCLUSIÓN SOCIAL

La banca, a través de su RSC o de sus Fundaciones, seguirá brindando soporte a programas de apoyo a personas en riesgo de exclusión, personas con discapacidad y colectivos vulnerables.



TECNOLOGÍA E INFRAESTRUCTURAS PARA ZONAS RURALES

Aprovechará la tecnología para ampliar el acceso a servicios financieros, especialmente en áreas remotas o desatendidas. Además, invertirá y financiará infraestructura para permitir una mejor calidad de vida en las zonas rurales más desatendidas.

Inclusión Digital



PROGRAMAS DE EDUCACIÓN DIGITAL

La banca continuará promoviendo cursos y asesoramiento sobre digitalización y nuevas tecnologías, especialmente enfocados en personas de la generación Silver (mayores de 50 años)



DISEÑO INCLUSIVO

Se priorizará el desarrollo de interfaces de usuario intuitivas y accesibles, asegurando que los servicios bancarios digitales sean fáciles de usar para personas de todas las edades y habilidades. Esto se logrará mediante un enfoque centrado en la accesibilidad y la usabilidad en el diseño de Apps y webs.

El futuro de ING, el banco no banco

ING encara el futuro con la misma ilusión que llegó a España en 1999. Con ganas de estar al lado del cliente y de los españoles, que han confiado en ING y su modelo, y de seguir creciendo.

¿Cómo se prepara ING para el futuro?

01 Apostando por el cliente

Desde su desembarco en España hace 25 años ING ha adoptado una estrategia centrada en la satisfacción del cliente que va más allá de los objetivos de negocio convencionales. En cada reunión y en cada equipo de trabajo, la pregunta predominante es “¿Añade esto valor al cliente?” en lugar de “¿Cuánto puede aportar esto al resultado financiero del banco?”. Este enfoque orientado al cliente es lo que ha llevado a ING a ser el banco más recomendado del país, y el banco mantiene su compromiso de seguir esta filosofía.

En este sentido, ING continuará facilitando el acceso a la educación financiera de sus clientes, tanto particulares como de banca corporativa, como ha venido haciendo durante estos 25 años en España. Se compromete a mantener la transparencia en cada producto y sus aplicaciones, siendo proactivo en la gestión de la salud financiera de sus clientes al proveer servicios adecuados para cada situación empresarial o personal.

La personalización de servicios es otra de las estrategias clave de ING, donde la inteligencia artificial y el análisis de datos se utilizan para crear ofertas que se adapten a las necesidades únicas de cada cliente. Esta apuesta por la personalización garantiza que los clientes de ING disfruten de una experiencia que no solo es eficiente y funcional sino también profundamente relevante y adaptada a sus vidas. En paralelo, ING seguirá invirtiendo en ofrecer un trato humano, con canales asistidos tanto en oficinas como en *call center*.

Otro ejemplo del cliente como punto central es su búsqueda de atraer a la generación más joven. ING ha sabido dónde establecer su presencia: en las redes sociales, allí donde su cliente pasa más tiempo. Con una estrategia activa en TikTok e Instagram, ING ha captado la atención de los jóvenes, resonando con su energía y valores a través de una marca que se percibe como joven y moderna. El león Leonardo, presentado en TikTok, no es solo un símbolo de esta estrategia, sino también la personificación de la filosofía de ING de “do your thing”, alentando a los jóvenes a vivir la vida en sus propios términos.

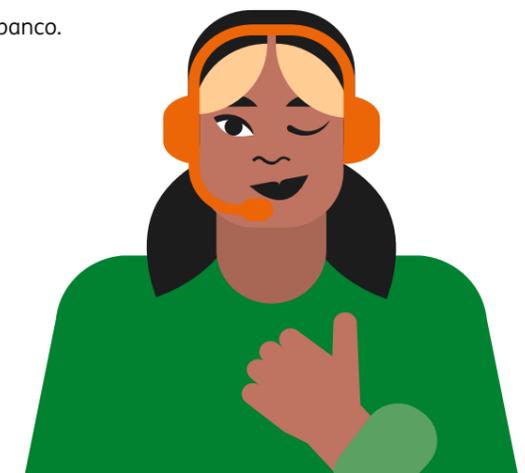
Este acercamiento a la población más joven, tanto con TikTok como con su campaña “Nómadas” en 2022, le ha valido a ING para lanzar con éxito la Cuenta NoCuenta y va a seguir siendo una apuesta de futuro para el banco.

La innovación en productos y servicios seguirá siendo un pilar para ING, con el desarrollo continuo de soluciones financieras que no solo respondan a las tendencias actuales, sino que también preparen a sus clientes para el futuro. Ya sea a través de la banca sostenible o la adopción de tecnologías de pago emergentes, ING se esfuerza y se esforzará por estar a la vanguardia.

Las colaboraciones estratégicas con fintechs y otras compañías tecnológicas son y serán también una parte fundamental de la estrategia de cliente de ING. Estas alianzas permiten a ING integrar lo último en innovación financiera, mejorando constantemente la experiencia de cliente y reforzando su posición como líder en el sector bancario.

ING mantiene firme en su compromiso de priorizar el bienestar y la satisfacción del cliente, asegurando que cada innovación y servicio esté alineado con el valor que aporta a sus usuarios. Con un enfoque constante en la mejora de la vida financiera de sus clientes, ING se seguirá posicionando no solo como un banco, sino como un compañero indispensable en su trayectoria financiera.

Otro ejemplo del cliente como punto central es su búsqueda de atraer a la generación más joven. ING ha sabido dónde establecer su presencia: en las redes sociales, allí donde su cliente pasa más tiempo. Con una estrategia activa en TikTok e Instagram, ING ha captado la atención de los jóvenes, resonando con su energía y valores a través de una marca que se percibe como joven y moderna. El león Leonardo, presentado en TikTok, no es solo un símbolo de esta estrategia, sino también la personificación de la filosofía de ING de “do your thing”, alentando a los jóvenes a vivir la vida en sus propios términos. Este acercamiento a la población más joven, tanto con TikTok como con su campaña “Nómadas” en 2022, le ha valido a ING para lanzar con éxito la Cuenta NoCuenta y va a seguir siendo una apuesta de futuro para el banco.



02 Apostando por el talento y la diversidad

ING ha mantenido una trayectoria de crecimiento, y está apostando una vez más por ampliar su plantilla incorporando talento brillante y diverso, que puedan dar solución a las necesidades de los clientes. Así, mientras el resto de bancos reducen oficinas y plantillas, ING ha sumado más de 500 nuevos empleados en los dos últimos años, elevando su número de empleados de 1.200 a 1.700 (+42%!) en anticipación a las demandas del futuro. En el núcleo de su cultura corporativa y su apuesta por la diversidad, ING ha fomentado la creación de redes de profesionales como los "Rainbow Lions", enfocados en el colectivo LGTBQ+, o "Leonas", que respaldan el desarrollo profesional de las mujeres en la empresa. Próximamente, se espera el lanzamiento de otras redes, entre las que se encuentra "The Ring", la red para jóvenes profesionales dentro de ING.



Además, ING seguirá promoviendo una gobernanza diversa e inclusiva, como muestra actualmente su plantilla con un 45% de mujeres en y más del 60% de mujeres en el comité de dirección. ING tiene el objetivo de seguir promoviendo la representación femenina en liderazgo y abordar la diversidad en toda la organización.

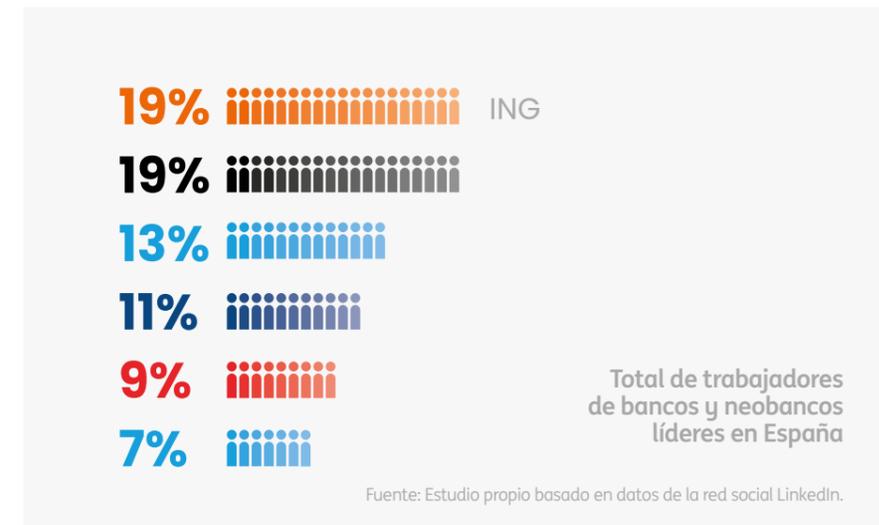
Este compromiso con el crecimiento del empleado dentro de la empresa, con la diversidad y con la inclusión ha propiciado un gran ambiente laboral, lo que se refleja en la satisfacción y lealtad de sus trabajadores, con una tasa de rotación de tan solo el 5%, significativamente menor que la media del sector, que es del 12%. Estas prácticas han contribuido a que ING sea reconocido como Top Employer en España por undécimo año consecutivo, destacando su excelencia en las condiciones que ofrecen a sus empleados.



03 Apostando por la tecnología

ING es cada vez más un híbrido entre banco y empresa tecnológica, lo que se observa en su reciente aumento de personal. De los 500 nuevos puestos creados en los últimos dos años, más de un 70% corresponde a perfiles STEM, perfiles con un enfoque en ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas.

Un estudio realizado por Esade, basado en datos de la red social LinkedIn y realizado en febrero de 2024, examina la proporción de perfiles tecnológicos en el total de trabajadores de bancos y neobancos líderes en España. Los hallazgos son reveladores: aproximadamente el 20% del equipo de ING está vinculado a sectores como datos, ingeniería o tecnologías de la información, una cifra que casi duplica el promedio del 10% observado en otras entidades de la muestra.



ING fundamenta su compromiso con la tecnología en una visión estratégica clara: **lo digital no es solo un canal adicional, sino el corazón del banco**. Esta filosofía se refleja en que la gran mayoría de las interacciones con clientes se realizan ya a través del móvil y se espera que la cifra siga aumentando en los próximos años. En este contexto, ING se esfuerza en que su tecnología sea accesible y tenga en cuenta las necesidades de las personas de cualquier edad.



La personalización es un aspecto fundamental, en el que ING seguirá trabajando, pero la customización no se queda atrás. ING invierte en la posibilidad de que los clientes personalicen cada vez más su experiencia en la app, desde seleccionar los productos que ven en la pantalla principal hasta ajustar el tamaño de la letra

Asimismo, la estrategia tecnológica de ING incluye preparativos para el futuro mediante la modernización de sus sistemas internos. El banco se dirige hacia una mayor modularidad de sus sistemas para poder cambiar o modificar cada producto o componente sin afectar el conjunto de la App o la oferta de productos. Esta estrategia conseguirá una mayor flexibilidad y rapidez en la respuesta a las necesidades del cliente, ya sea en el lanzamiento de nuevos productos, en la modificación de los productos existentes o en la colaboración con terceras entidades.

Además, ING está intensificando sus esfuerzos en ciberseguridad para proteger la información y los activos digitales tanto de la entidad como de sus clientes. Esto incluye la implementación de tecnologías avanzadas de detección y prevención de amenazas, la formación continua de su personal en mejores prácticas de seguridad y el establecimiento de protocolos rigurosos para la respuesta a incidentes.

Finalmente, ING está construyendo y migrando sus operaciones hacia una nube privada en Europa, buscando una mayor flexibilidad y control sobre los datos. Paralelamente, desarrolla una nube pública para facilitar la interacción con otros actores del mercado, como fintechs, manteniendo un control estricto sobre la privacidad y los datos de los clientes, pero permitiendo al mismo tiempo proporcionar al cliente lo que necesita, tejiendo alianzas cuando es necesario. Esto permite incorporar innovaciones de manera ágil al mismo tiempo que puede escalar sus capacidades digitales de manera segura.

04 Apostando por la sostenibilidad

ING ha puesto la sostenibilidad medioambiental en el corazón de la estrategia del banco. Con su lema **Empowering y(our) sustainability journey**, ING quiere crear un impacto positivo en la transición hacia la sostenibilidad de sus clientes y la sociedad en función de sus ambiciones y prioridades.

→ INTEGRAR LA SOSTENIBILIDAD EN SU ADN

ING seguirá implementando iniciativas de sostenibilidad que, entre otros, incluyen la formación en sostenibilidad de todos sus empleados. También se seguirá enfocando en mejorar el bienestar y la participación de los empleados, incluyendo el voluntariado, y en integrar la sostenibilidad en la innovación para potenciar sinergias con las iniciativas de negocio.

→ REDUCIR LA HUELLA OPERATIVA

ING se enfocará en promover la economía circular, comprometiéndose a reducir progresivamente el impacto de sus operaciones en línea con los objetivos climáticos globales. Planea lograr una reducción adicional del 6% en su huella de carbono para 2024, continuando con objetivos más ambiciosos en los años siguientes, tras haber reducido su huella de carbono en un 60% desde 2019 y haber implementado el uso de energía renovable al 100% en sus instalaciones. Además, ING compensará las emisiones inevitables mediante inversiones en proyectos con impacto de carbono negativo, como reforestaciones. En cuanto a las compras y el abastecimiento, ING está ya incorporando criterios de sostenibilidad en toda su cadena de suministro, eligiendo proveedores que se comprometan con la responsabilidad climática.

→ REDUCIR LA HUELLA DE CARBONO DE LOS CLIENTES

ING ayudará a sus clientes particulares y de banca corporativa a comprender y tomar medidas contra el cambio climático. Ya ha iniciado un plan para descarbonizar a los principales clientes de banca corporativa y, paralelamente, implementará una serie de herramientas diseñadas para concienciar a los clientes minoristas sobre la urgencia climática, dotándoles con herramientas para que puedan reducir voluntariamente sus emisiones. Para ello, se compromete a desarrollar y promover productos específicamente diseñados para la sostenibilidad, como bonos verdes o hipotecas que ofrecen incentivos climáticos concretos.

→ INTEGRAR RIESGOS NO FINANCIEROS EN SUS OPERACIONES

ING se enfocará en integrar plenamente la responsabilidad en su enfoque bancario, implementando mecanismos de sostenibilidad en todas sus operaciones cotidianas. Además, adoptará una gestión proactiva de los riesgos ambientales, sociales y de gobernanza (ESG) en su cartera y cumplimiento regulatorio, reconociendo que los riesgos climáticos son una constante en el entorno empresarial. Medirá y considerará estos riesgos de manera continua en la gestión de su negocio.



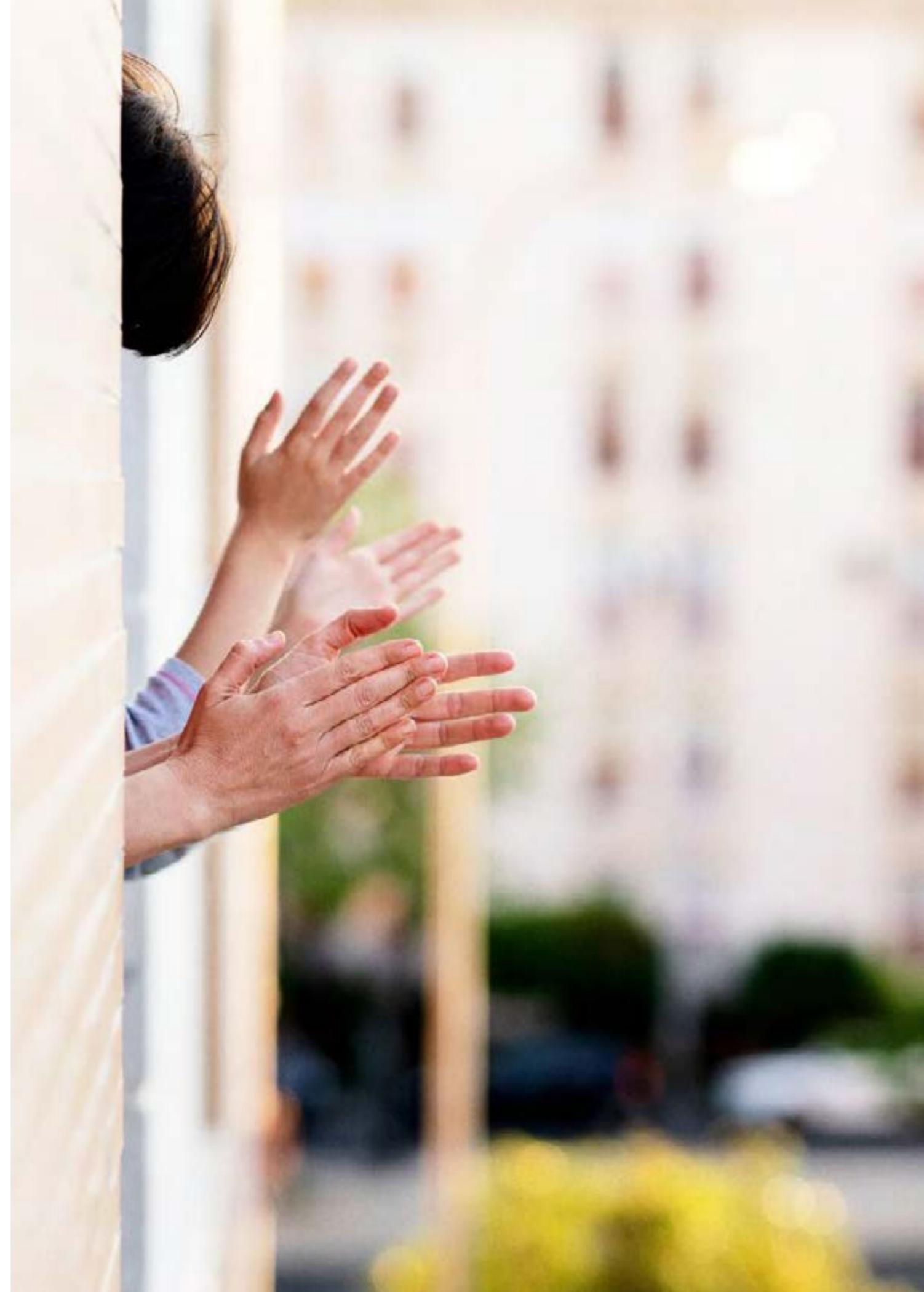
05 Apostando por una sociedad más justa

→ MEJORAR LA INCLUSIÓN SOCIAL

ING se enfocará en incrementar el impacto y la ambición de los proyectos que financia, considerándolos cuidadosamente en sus decisiones de inversión. Además, mantendrá como prioridad la promoción de la accesibilidad y la inclusión de grupos vulnerables, buscando fomentar la prosperidad juvenil y su acceso al empleo, en consonancia con los programas actualmente en ejecución en España. También continuará promoviendo la educación financiera a nivel social, reforzando su compromiso con el bienestar financiero de la comunidad.

→ SER LÍDER EN EL ECOSISTEMA DE IMPACTO

ING se enfocará en liderar y promover iniciativas colectivas que tengan un impacto positivo en la sociedad, en el desarrollo tecnológico y en el medio ambiente. Este compromiso implica una participación activa en proyectos y colaboraciones que busquen soluciones inclusivas y sostenibles, consolidando su posición como líder en el ecosistema de impacto.



25

04 Mirada al futuro



04

Mirada al futuro: La disrupción bancaria que seguirá marcando el paso

25

En los últimos 25 años, ING ha trazado un camino disruptivo en el sector bancario, proponiendo una nueva forma de relacionarse con un banco que muy pronto contó con la aprobación de la sociedad española, evolucionando desde una entidad que desafió la norma de las oficinas bancarias físicas a una líder en banca digital y sostenibilidad. Al mirar hacia el futuro, ING se mantiene firme en su compromiso de experiencia de cliente, crecimiento, innovación y responsabilidad social, preparándose para enfrentar los desafíos y oportunidades que traerán los cambios en la industria financiera.

En sus inicios, ING comenzó con una banca remota, pero cercana, impulsando un modelo de negocio que marcó el camino del resto de entidades. Desde sus comienzos, puso al cliente en el centro, no solo para ofrecerles servicios sino para diseñarlos de la mano, primando la experiencia de usuario, marcando, de nuevo, una pauta a seguir. Esta estrategia centrada en el cliente, que prioriza su satisfacción y bienestar financiero por encima de los objetivos tradicionales de negocio, ha cimentado su posición como el banco más recomendado en España. Ahora, la adaptación a las plataformas preferidas por los jóvenes y la continua innovación en productos y servicios no solo aseguran que ING atraiga a nuevas generaciones, sino que también se prepare para las demandas del futuro.

Los diferentes cambios que ha experimentado la sociedad y la economía española desde 1999 hasta hoy han ido consolidando el modelo de ING, caracterizado por su capacidad para anticiparse al futuro y adecuarse en todo momento a las necesidades de sus clientes, poniendo a la persona en el centro.

Con una notable expansión de su equipo, especialmente en perfiles STEM, ING no solo está apostando por el talento y la diversidad sino también por fortalecer su identidad como híbrido entre un banco y una empresa tecnológica. Esta estrategia se ve complementada por un enfoque en la adopción de tecnologías avanzadas para mejorar la experiencia del cliente y anticiparse a sus necesidades.

La sostenibilidad y la responsabilidad social se encuentran en el corazón de la estrategia de ING, demostrando un compromiso con liderar por el ejemplo, empoderar a sus clientes en la transición hacia la sostenibilidad y contribuir positivamente a la sociedad. Este enfoque holístico hacia la banca no solo refleja una visión de futuro, sino que también resuena con los valores de sus clientes y la comunidad en general.

En conclusión, manteniendo el mismo espíritu de siempre, ING seguirá escuchando a su entorno para anticiparse a los retos presentes y futuros, listo para navegar los cambios del futuro con una combinación inquebrantable de innovación, compromiso social y un enfoque centrado en el cliente. A medida que el mundo avanza hacia una era aún más digital y sostenible, ING está preparado para liderar el camino, demostrando que un banco puede ser mucho más que una entidad financiera: puede ser un motor de cambio positivo y un aliado indispensable para sus clientes.

Porque, al fin y al cabo, 25 años no son nada cuando te lo pasas bien.



ING

