

20º aniversario de ING en España

**ING | Dos décadas de contribución
a la sociedad española**

Julio 2019





Índice

Resumen ejecutivo

1. Reinventando la forma de hacer banca - centrados en el cliente	7
a. Generando oportunidades para sus clientes	7
b. La experiencia de cliente como protagonista	13
c. Rentabilidad y modelo de negocio sostenible	24
2. ING en su entorno	29
a. Creando empleo de calidad e igualdad para sus profesionales	30
b. Comprometido con la sociedad y la sostenibilidad	33
c. Impulsando la economía española	36
3. Mirando hacia el futuro	41

Resumen ejecutivo

En 1999, ING entró en el mercado español con una propuesta de valor centrada en el cliente y con un producto sencillo y transparente que ofrecía una alta remuneración, la Cuenta NARANJA. A lo largo de estos 20 años, ING ha enriquecido su oferta de productos para dar respuesta a todas las necesidades de sus clientes en ahorro, inversión y financiación, acompañándoles en el camino a la transformación digital. Actualmente, ING cuenta con cerca de cuatro millones de clientes, un avance notable desde los más de 200.000 con los que finalizó en el año 2000.

En 20 años, la digitalización y la tecnología han jugado un papel relevante en nuestra sociedad, e ING ha formado parte de esta transformación, impulsando un nuevo modelo de relación de las personas con su banco. Comenzó dando servicio por teléfono y dio el salto a internet solo un año más tarde, anticipándose ya en el año 2000 a la banca que conocemos hoy en día. En 2019, fecha de su 20º aniversario, ING ofrece todos sus servicios en una de las aplicaciones móviles más innovadoras y completas del mercado. Gracias a ello, sus clientes pueden realizar sus operaciones *en un click* desde la palma de la mano, haciendo de forma rápida y sencilla gestiones que años atrás llevaban horas. Este mayor tiempo libre es un gran atractivo que la entidad ofrece a sus clientes.

ING ha promovido que la experiencia de cliente se convierta en un elemento protagonista en la banca española. Sus clientes muestran una alta satisfacción con la entidad, situándola como la más recomendada en el mercado español. Según los estudios independientes de EMO Insights International, ING es el banco del que mejor hablan sus clientes y ocho de cada diez lo han recomendado alguna vez. Cuando ING pregunta a sus clientes cómo de satisfechos están con el banco, más de la mitad le otorgan un sobresaliente. A lo largo de estos años, ING ha conseguido generar empatía con sus clientes creando emociones positivas en los mismos y es reconocida como la entidad bancaria con más fans del sector.

Aparte de la adaptación del modelo bancario basado en la escucha del cliente la entidad, apoyándose en un modelo de negocio no presencial, ha reinventado la forma de hacer banca en estos años ofreciendo históricamente mayores rentabilidades al ahorro y eliminando las comisiones de los productos financieros cotidianos. La orientación al cliente de ING también se ve reflejada en la transparencia de sus comunicaciones y la sencillez de sus productos.

En este sentido, en 20 años, ING ha abonado a sus clientes más de 4.300 millones de euros en concepto de remuneración por cuentas, depósitos a la vista y promociones, y ha ayudado a financiar la compra de más de 185.000 viviendas y 900.000 proyectos personales a través de la Hipoteca NARANJA y el Préstamo NARANJA, respectivamente. En la actualidad, una de cada diez hipotecas que se conceden en España es de ING.

ING fue el primer banco que ofreció a sus clientes la posibilidad de abrir una cuenta sin comisiones en 1999. Desde el principio, la propuesta de valor ha consistido en no cobrar comisiones por conceptos por los que era habitual cobrarlas. Esta novedosa apuesta ha servido para aumentar la sensibilidad de los consumidores con respecto a las comisiones, lo que en ocasiones ha obligado al sector a adaptar su oferta.

En un año, un cliente de ING se ahorra más de 100 euros en comisiones de su cuenta transaccional y de sus tarjetas. Los clientes que han acompañado a la entidad desde sus inicios han podido ahorrarse más de 3.000 euros solo por comisiones en cuentas de ahorro, nómina y tarjetas asociadas.

El enfoque del cliente como centro de la organización continúa siendo la clave de la estrategia de ING en España, caracterizada por:

Banca directa – comodidad, accesibilidad e inmediatez

ING apostó desde el inicio por un modelo no presencial en uno de los países europeos con mayor número de sucursales por habitante. Un año después de su entrada, ING ya operaba como un banco *online*; en 2011 lanzó su primera App móvil y en 2014 se convirtió en un banco 100% digital, que consiguió tener disponibles las mismas funcionalidades en cualquiera de sus canales. Con este modelo, el banco ha permitido a sus clientes realizar operaciones financieras en cualquier momento, en cualquier lugar y de forma inmediata. Esta estrategia ha convertido a ING en un catalizador de la popularización de la banca digital en España. Hoy es una de las pocas entidades de crédito que ofrece la posibilidad de contratar una hipoteca íntegramente a través del teléfono móvil.

Productos sencillos y comunicación transparente

Los productos de ING destacan por ser sencillos, claros y transparentes. El banco solo ha lanzado productos al mercado después de la realización de múltiples grupos de trabajo con clientes. Al igual que sus productos, ING se caracteriza por una comunicación cercana, clara, transparente, didáctica y novedosa. La forma de comunicar ha sido un dinamizador del sector. Prueba de ello es que ya en el año 2002 lanzó una campaña para anunciarse como el banco “sin letra pequeña”, y en 2007 hacía especial hincapié en explicar la TAE a sus clientes.

Autonomía financiera de los clientes

Desde 1999, ING ha emprendido acciones para que sus clientes estén formados e informados y puedan tomar de forma independiente las mejores decisiones financieras, facilitándoles la información que precisan de forma clara y sencilla. Recientemente ING está trabajando para impulsar la democratización de la inversión tratando de hacerla más accesible a todos.

Traslado de las ventajas del ahorro en costes a los clientes

ING se ha apoyado en la tecnología para poder operar con menos costes a través de canales no presenciales. Esto le ha permitido trasladar históricamente ciertas ventajas a sus clientes como, por ejemplo:

- Mayor remuneración al ahorro.
- Eliminación de comisiones.
- Condiciones de financiación competitivas.

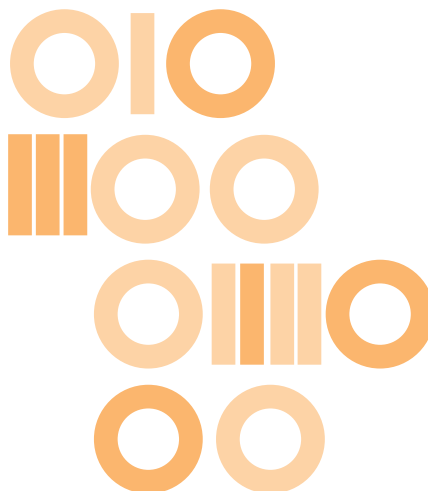
ING ha sido capaz de lograr todo lo anterior asegurando la sostenibilidad de su modelo bancario, con una rentabilidad sobre fondos propios del 13,1% a cierre del 2018, una cifra superior en casi 6 puntos a la media del consolidado de entidades españolas y una tasa de morosidad seis veces más baja que el sector.

ING ha creado un entorno de trabajo caracterizado por la igualdad, calidad y bienestar de sus profesionales, lo que ha impulsado el crecimiento de la entidad: en estas dos

décadas, ha pasado de tener 117 profesionales a más de 1.400 en el último ejercicio. Además, el talento femenino ha sido clave para el desarrollo de ING en España: en el primer Comité de Dirección en 1999 más de la mitad del total de miembros eran mujeres, a día de hoy, el 42% de los puestos directivos están ocupados por mujeres. La plantilla cuenta con profesionales de más de 30 nacionalidades y el banco ha sido pionero en la adopción de medidas de conciliación laboral.

ING se sitúa a la vanguardia en la implantación de metodologías de trabajo ágiles, que fomentan la formación de equipos multidisciplinares y la organización por proyectos. El resultado es una reducción en los tiempos de respuesta a la hora de introducir mejoras en los servicios y productos que la entidad ofrece a sus clientes.

Desde su entrada en España, ING ha demostrado su compromiso con la sociedad contribuyendo a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU, con especial foco en el trabajo de calidad y en el crecimiento económico, así como en la reducción de las desigualdades y en una producción y consumo responsables. La alianza de ING con UNICEF ha permitido recaudar más de 5 millones de euros destinados al desarrollo y formación de niños y jóvenes, lo que le sitúa entre los cinco mayores donantes privados a UNICEF en España.



En el entorno socioeconómico, ING contribuye de manera activa a través de su actividad corporativa y también a través de la financiación que concede a sus clientes. Cada euro que ING ha generado de forma directa se convierte en 1,6 euros de contribución total a la economía nacional; y cada euro de beneficio de ING se transforma en 4,7 euros de riqueza nacional.

En términos de empleo, ING ha contribuido a la sociedad con más de 5.400 puestos de trabajo en 2018, de los cuales 1.400 son generados de forma directa y los 4.000 restantes de forma indirecta. Si tenemos en cuenta la financiación concedida de ING, por cada millón de euros de financiación concedida se generan 13 empleos en la economía española. El impacto socioeconómico generado por la entidad a través de las dos vías analizadas (actividad corporativa y financiación concedida) supone una aportación total al PIB de 2.751 millones de euros y al empleo de 33.800 puestos de trabajo. Además, la aportación fiscal total de ING en España en 2018 fue de 154 millones de euros.

En los próximos 20 años, ING seguirá adaptándose a lo que permita la evolución de la tecnología y según los hábitos de los consumidores, siempre centrándose en dar una experiencia de cliente diferencial y trabajando por seguir mejorando diariamente su propuesta de valor.



Reinventando la forma de hacer banca centrados en el cliente

El sector bancario está cambiando su modelo de relación con el cliente. Las entidades bancarias han pasado de construir procesos centrados en el producto a un enfoque orientado al cliente, convirtiéndose éste en el centro de la organización.

Por ello, en la actualidad los bancos están centrando sus esfuerzos en ofrecer una atención más personalizada y satisfactoria, tratando de hacer la vida más fácil al cliente en busca de su fidelidad, a la vez que aseguran un equilibrio en la cuenta de resultados. Desde 1999, ING ha promovido que la experiencia de cliente se convierta en un elemento protagonista en la banca española. El banco entró en el mercado español con este enfoque y sigue siendo la clave de su estrategia en España caracterizada por:

- Banca directa – comodidad, accesibilidad e inmediatez.
- Productos sencillos y comunicación transparente.
- Autonomía financiera de los clientes.

Aparte de la adaptación del modelo bancario basado en la escucha del cliente, ING, apoyándose en un modelo de negocio no presencial, ha reinventado la forma de hacer banca en estos años en torno a tres pilares:

- Mayor remuneración al ahorro.
- Eliminación de las comisiones.
- Condiciones de financiación competitivas.

Todo esto se ha conseguido asegurando la sostenibilidad de su modelo bancario.

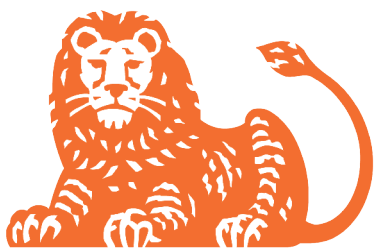
Generando oportunidades para sus clientes

Crecimiento escuchando a los clientes

En 1999, ING aterrizó en el mercado español con una propuesta de valor nueva en el sector basada en el lema “Tu otro banco”, como reflejan sus primeros anuncios. ING entró con un posicionamiento diferencial en España mediante el lanzamiento de un único producto sin comisiones, la Cuenta NARANJA, a través del canal telefónico.

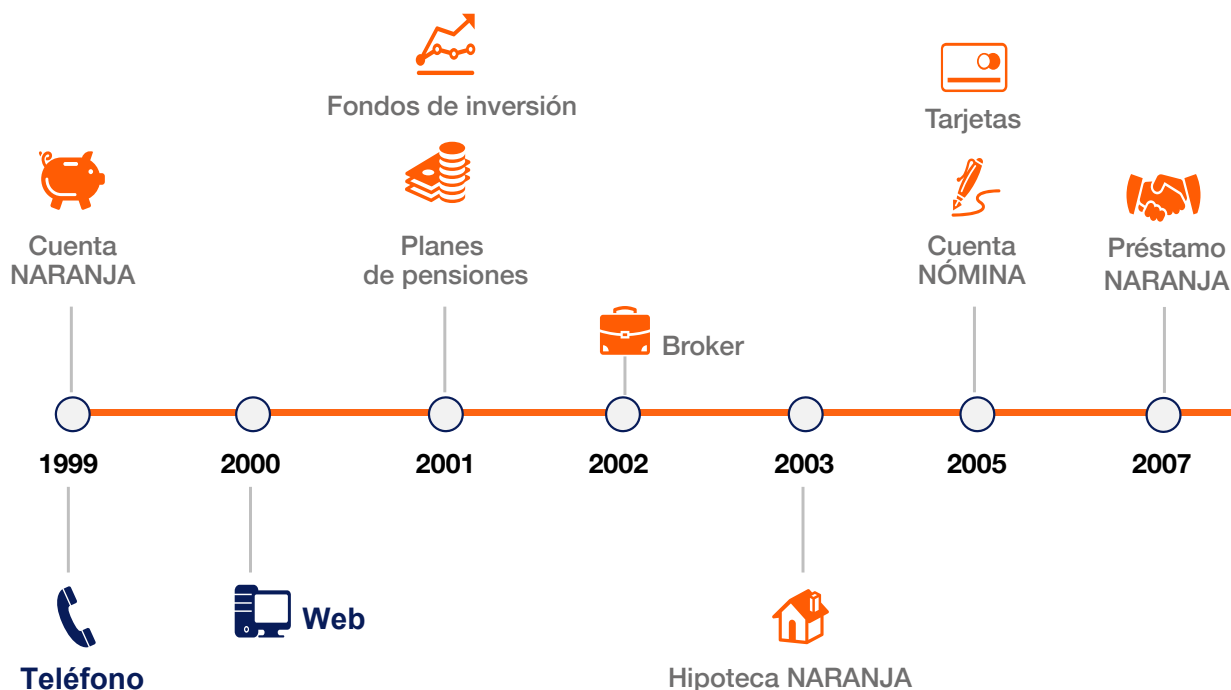
A lo largo de estos 20 años, ING ha evolucionado mediante la “escucha activa a sus clientes”, y ha crecido tanto en productos como en canales para convertirse hoy, en 2019, en un banco digital que cubre todas las necesidades financieras de sus clientes como, donde y cuando éstos lo necesiten.





Evolución histórica de ING en España

(lanzamiento de canales y productos)



Tras sus primeros meses en España, ING cerró 1999 con casi 40.000 clientes. Año y medio más tarde, en diciembre del año 2000, el número de clientes ya ascendía a más de 200.000. Desde entonces, este número ha crecido de forma sostenida y orgánica a un ritmo del 18% anual hasta alcanzar en mayo de 2019, fecha de su vigésimo aniversario en España, la cifra de 3,9 millones de clientes.

ING es la principal entidad de banca para particulares de origen extranjero en España. Aproximadamente la mitad de los clientes de ING lo consideran más que su “otro banco”, y ha pasado a convertirse en su “banco principal”².

Contribución al ahorro de sus clientes

Con el lanzamiento de la Cuenta NARANJA, ING se posicionó como el banco de referencia para ahorradores, ya que este producto se convirtió en el primero que ofrecía una remuneración del 3,1% TAE (Tasa Anual

Equivalente) en un momento en que el ahorro en nuestro país estaba mínimamente remunerado. A lo largo de estos 20 años, ING ha abonado a sus clientes un total de 4.383 millones de euros en concepto de remuneración por cuentas, depósitos a la vista y promociones, cantidad equivalente a más del 60% del presupuesto anual que dedica el Estado a investigación, desarrollo e innovación en España³.

Por ofrecer otra comparación, con ese importe se pueden comprar once aviones Airbus A380, el avión de pasajeros con mayor capacidad del mundo, lo que permitiría transportar a más de 6.000 personas.

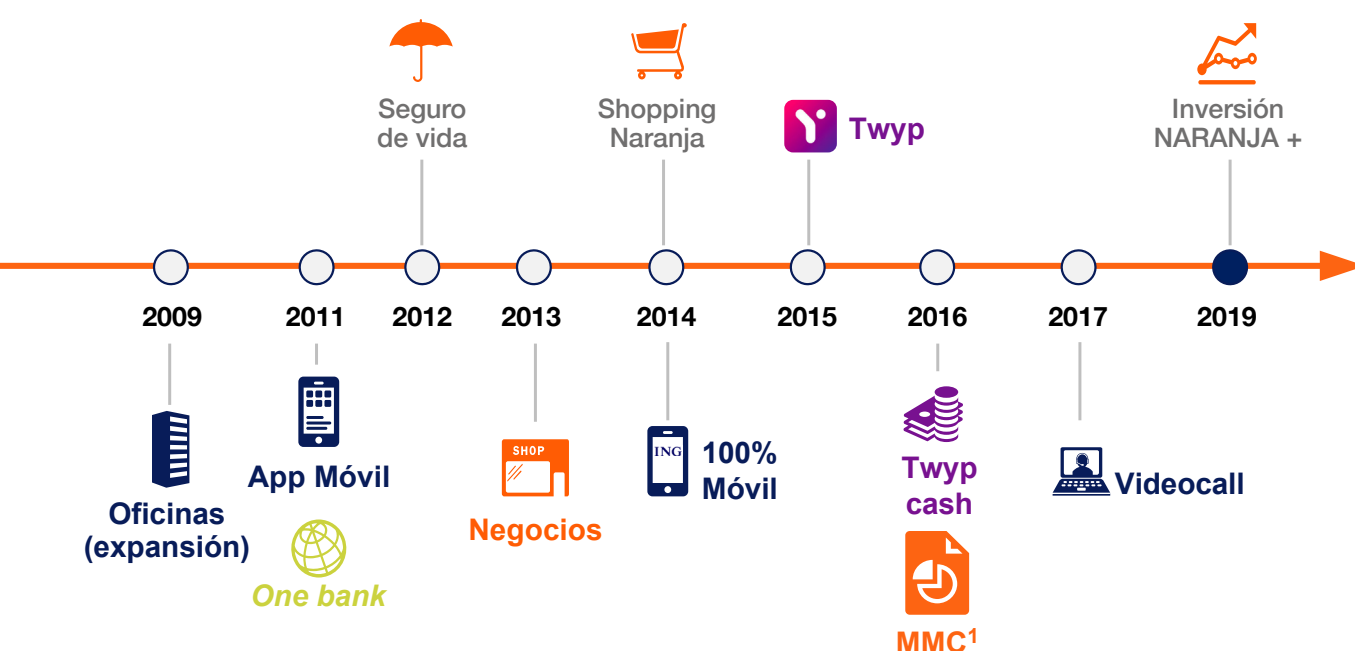
¹ MMC: *My Money Coach*.

² Se considera banco principal a partir de dos productos contratados, siendo necesariamente uno de ellos la Cuenta NÓMINA.

³ Calculado sobre la partida recogida en los Presupuestos Generales del Estado en 2018.

ING ha abonado a sus clientes un total de 4.383 millones de euros

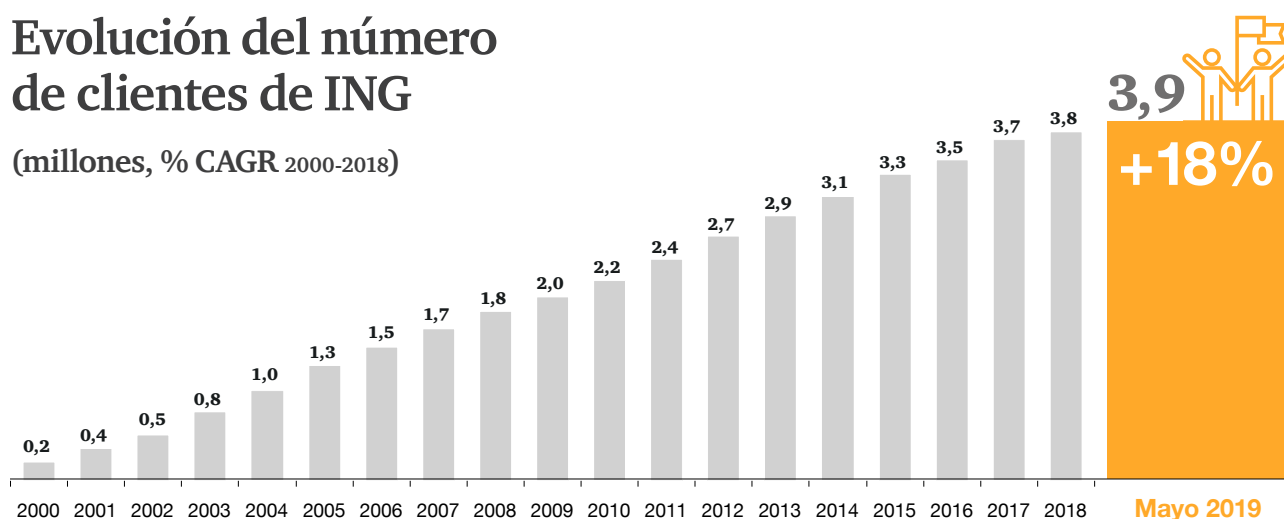
en concepto de remuneración por cuentas, depósitos y promociones



Fuente: ING

Evolución del número de clientes de ING

(millones, % CAGR 2000-2018)



Fuente: ING.

Ahorro en comisiones de los clientes de ING

36€ Por transferencias
(Asumiendo haber realizado dos transferencias al mes durante un año)

34€ Por mantenimiento anual de cuenta

21€ Por cuota anual de tarjeta de crédito

12€ Por cuota anual de tarjeta de débito

3€ Por ingreso de cheques
(Asumiendo haber realizado dos ingresos a lo largo del año)

106€

Fuente: Simulador de comisiones de la página web de ING (datos 2017).

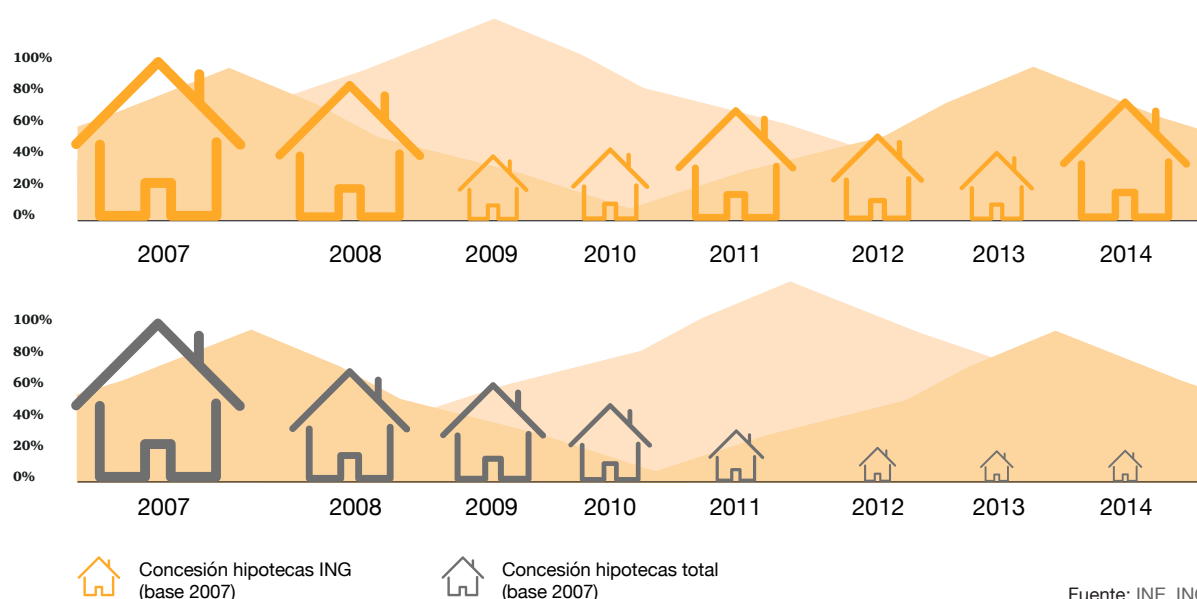
Además, en un año, un cliente de ING se ahorra más de 100 euros⁴ en comisiones de su cuenta transaccional y tarjetas, la cantidad necesaria para comprarse una *tablet*.

Los clientes que han acompañado a ING desde sus inicios han podido ahorrarse más de 3.000 euros en las comisiones⁵ de sus cuentas, o lo que es lo mismo, la cantidad suficiente para pagar un viaje a Nueva York para dos personas.

Contribución al progreso de sus clientes

Desde el lanzamiento de la Hipoteca NARANJA en 2003, ING ha ayudado a sus clientes a financiar la compra de más de 185.000 viviendas por un importe total, hasta marzo de 2019, de 24.800 millones de euros. Aún más, durante la última crisis económica, ING ha mantenido el compromiso con sus clientes concediendo hipotecas en una ratio superior a la media del sector.

Evolución de la concesión de hipotecas durante la crisis económica (% variación, 2007-2014)



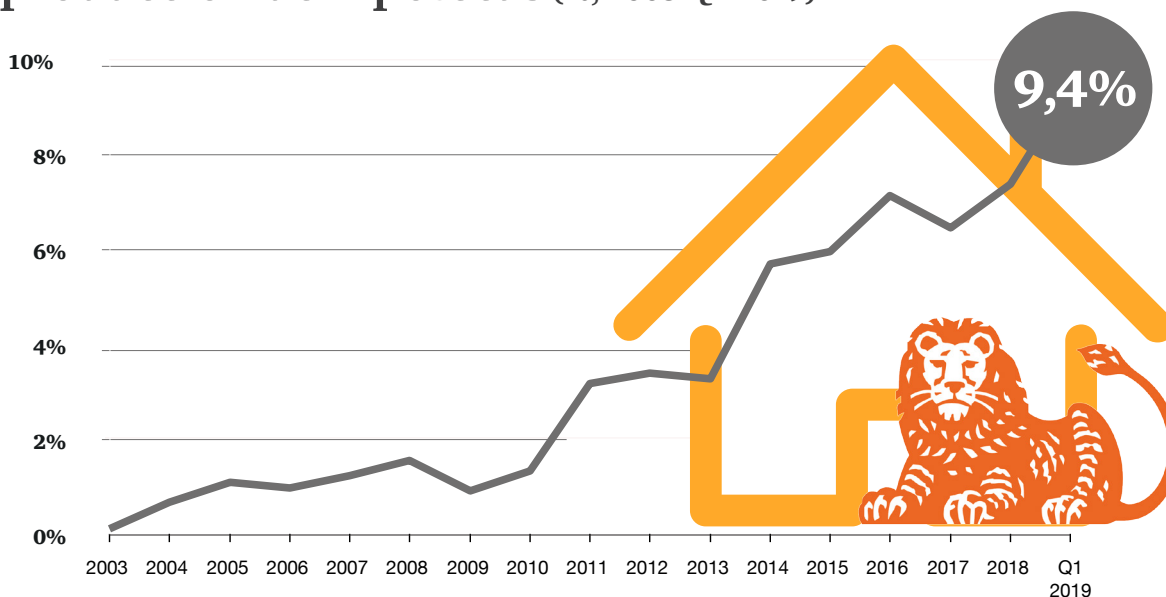
Fuente: INE, ING.

⁴ Cálculo realizado en base a la información disponible en el simulador de comisiones de la página web de ING.

⁵ Cálculo realizado considerando la contratación de la Cuenta NARANJA desde 1999 y la Cuenta NÓMINA desde 2005 (asumiendo que incluye una tarjeta de crédito y otra de débito). Precios actualizados a la remuneración media del ahorro.

Una de cada diez hipotecas que se conceden en España es de ING

Cuota de ING sobre la nueva producción de hipotecas (% , 2003-Q1 2019)

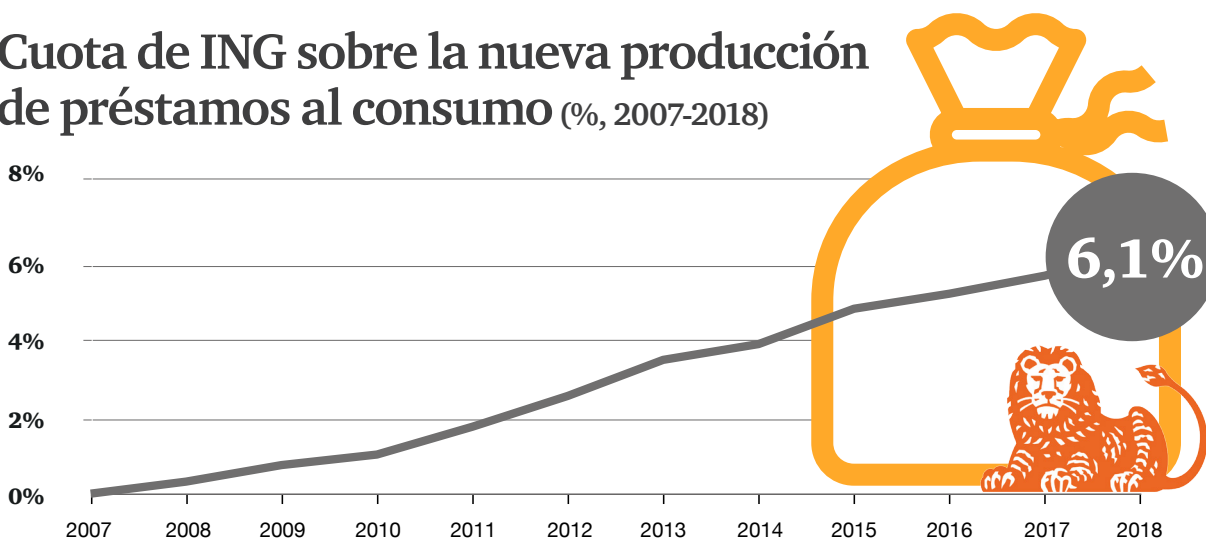


Fuente: INE, ING.

Apalancándose en este crecimiento y en la mejora de las condiciones económicas a partir de 2014, ING logró consolidar su posición en el mercado hipotecario e ir aumentando su cuota a un ritmo del 19% anual desde 2013. En la actualidad, una de cada diez hipotecas que se conceden en España es de ING, con una cuota en producción hipotecaria en el mercado del 9,4% en el primer trimestre del año 2019.

En el segmento de préstamos personales, desde que en 2007 ING lanzó el producto Préstamo NARANJA, ha ayudado a financiar más de 900.000 proyectos por valor de 8.700 millones de euros hasta marzo de 2019. A cierre de 2018, ING alcanzó una cuota del 6,1% de la nueva producción de estos productos en España.

Cuota de ING sobre la nueva producción de préstamos al consumo (% , 2007-2018)



Fuente: BdE, ING.

1811

- Mayor transparencia para los clientes.
- Acceso al crédito más rápido, con menos barreras, y con un precio ajustado a cada perfil.

Cientes orgullosos, experiencia diferencial

A lo largo de estos años, ING ha conseguido generar empatía con sus clientes generando emociones positivas en los mismos. Según el séptimo estudio de Emociones en el sector bancario de particulares realizado por EMO Insights Internacional en 2019:

- ING es la entidad bancaria con más fans del sector (37% frente al 25% del sector).
- El 80% de los clientes de ING han recomendado el banco frente a un 44% de media en el sector.
- El 43% de los nuevos clientes de ING llegan por recomendación.
- ING es líder en las emociones que provoca en los clientes, siendo la entidad que más sorprende positivamente a sus clientes (73% frente al 57% de media del sector) y generando una confianza 15 puntos superior a la media del sector (86% frente al 71% de la media del sector).

Los resultados de la encuesta interna de ING sobre satisfacción de clientes muestran que más de la mitad de sus clientes les otorga un sobresaliente. Analizando la nube de palabras extraída de los comentarios de esa población de clientes, se destacan los siguientes términos: “Excelente, satisfice, amable, contento, servicio, fácil, trato, bueno”.

ING utiliza cada año más de 70.000 comentarios, sugerencias y encuestas a sus clientes con el objetivo de mejorar la experiencia con los productos, servicios y procesos del banco. Cada día, los comentarios y

sugerencias llegan a todos los profesionales del banco por correo electrónico. Con esta iniciativa, ING quiere acercarse a sus clientes y, a su vez, sensibilizar a sus profesionales a través de “la Voz del cliente”, para definir sus prioridades de mejora continua de experiencia de cliente.

El reconocimiento al compromiso de ING por situar al cliente en el centro de su estrategia viene refrendado por su ranking en múltiples estudios independientes:

- Marca de banca más valorada por su Experiencia Cliente en España, según el informe CX+, *el valor diferencial de la Experiencia Cliente*, de 2019 de Kantar.
- Banco con mejor valoración en cuanto a experiencia de cliente según el último informe de 2019 de Centrix, elaborado por Smartme Analytics.
- Siete años consecutivos siendo el banco del que mejor hablan sus clientes y el banco más recomendado, según el estudio de la consultora EMO Insights International.

Verbatim de comentarios de clientes



Fuente: ING.

⁶ Cálculo realizado para 2018 a partir del total de oficinas bancarias abiertas en España (BdE) y zona Euro (BCE) y población total de ambas regiones (INE, Expansión/ Datosmacro).

La experiencia de cliente como protagonista

Banca directa – comodidad, accesibilidad e inmediatez

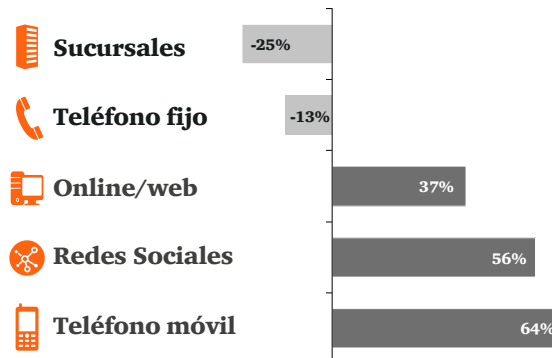
Apuesta temprana por el canal digital – a cualquier hora, en cualquier lugar

La relación entre la banca y los clientes está cambiando. España es uno de los países europeos con más oficinas por habitante (aproximadamente 560 oficinas bancarias a pie de calle por millón de habitantes frente a las 400 de promedio en Europa)⁶, lo que demuestra que el modelo de oficinas bancarias sigue siendo ampliamente utilizado en nuestro país. Sin embargo, la realidad es que cada vez más usuarios, apoyados en las nuevas tecnologías, emplean medios digitales para relacionarse y operar con su banco.

En estos últimos años, la irrupción acelerada de las nuevas tecnologías y el cambio en el patrón de comportamiento de los usuarios han supuesto un desafío para los bancos. En la actualidad, los clientes demandan la posibilidad de realizar consultas u otras operaciones financieras en cualquier momento y desde cualquier dispositivo, de manera que los bancos se han visto obligados a replantear el modelo de negocio tradicional y han tenido que transformarse para operar en canales remotos, primero por internet y posteriormente a través del móvil.

En el año 1995 se implementaron en España los sistemas telefónicos que darían paso a los sistemas

Utilización de canales en el sector bancario (% variación 2013-2016)

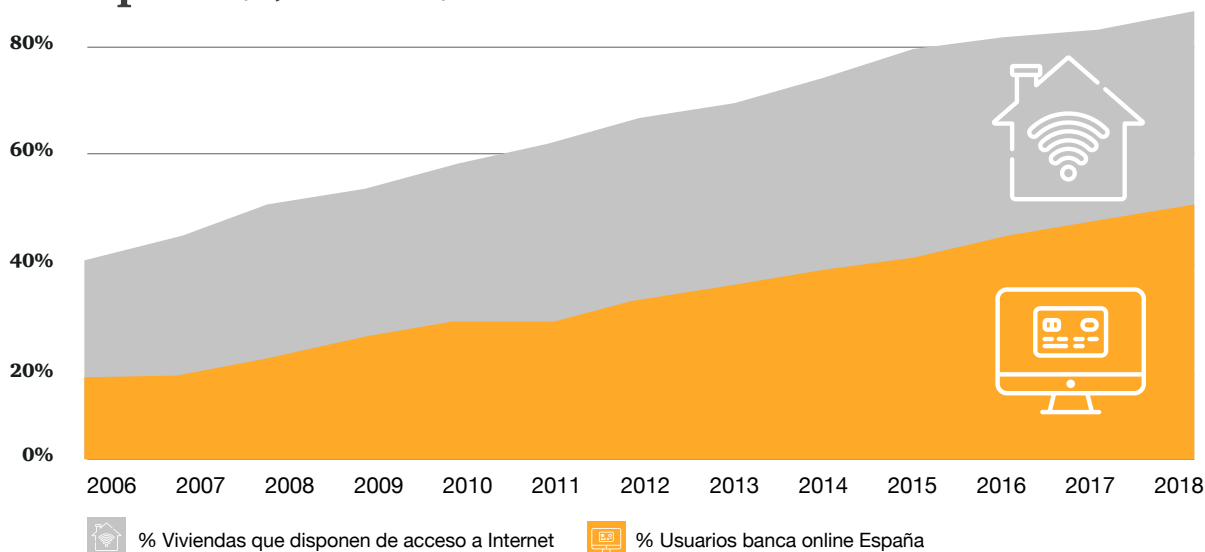


Fuente: Eurostat, PWC.

de soporte iniciales de banca por internet. ING llega a nuestro país en 1999 con un modelo de banca telefónica y al año siguiente (2000) ya operaba como banco *online*. ING pronto alcanzó una posición de liderazgo en el segmento de la banca *online* frente a los principales operadores en ese momento.

El número de entidades que apostaron por canales no presenciales en los años 2000-2004 fue relativamente reducido y, a medida que internet iba penetrando en los hogares (alcanzando una cuota superior al 50% en 2008), aumentaron los usuarios de banca *online* y la apuesta por este modelo por parte de la banca tradicional.

Penetración de internet y de banca online en España (% 2006-2018)



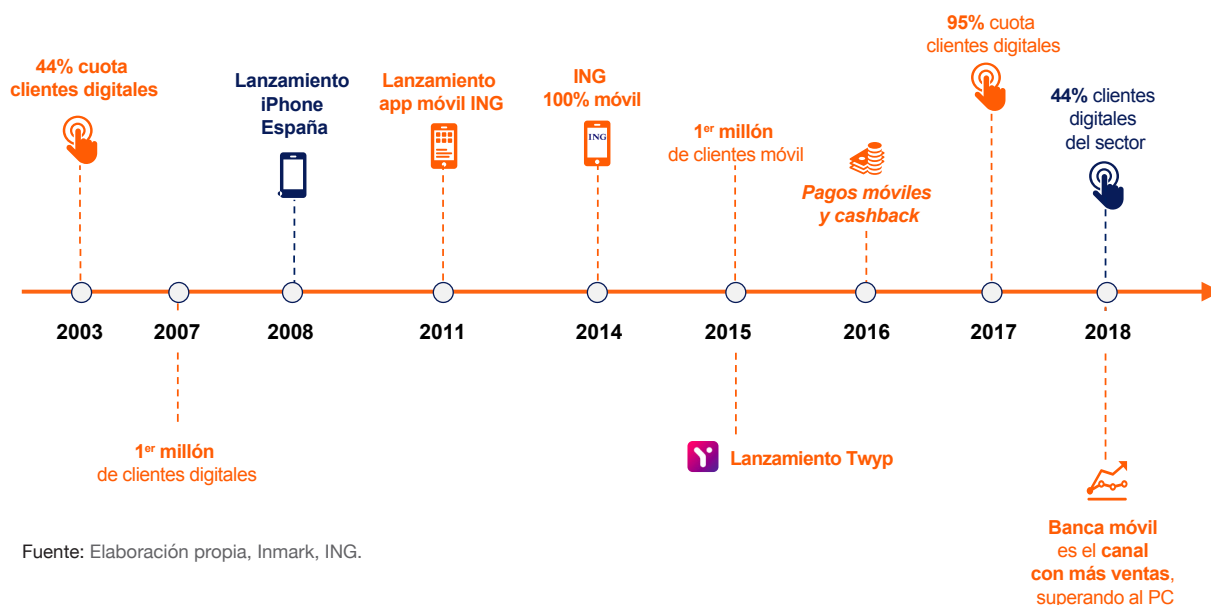
Fuente: INE, Statista.

ING genera más de 30 millones de interacciones digitales al mes, de las cuales el 80% se realizan desde el móvil

Tras la adaptación de la banca a internet, la siguiente gran revolución se produjo con el lanzamiento del iPhone en 2007 y su llegada a España en 2008. La popularización de *smartphones* permitió que los clientes pudieran acceder al banco en cualquier momento y en cualquier lugar desde la palma de la mano. En 2011, ING habilitó la aplicación móvil para mejorar la accesibilidad y la experiencia de usuario de sus clientes. En España, el número de usuarios de *smartphones* aumentó de manera significativa (+62 puntos) entre los años 2010 y 2013, y ello favoreció el aumento de los clientes digitales⁷.

Según un estudio del Grupo Inmark, en 2017 el 95% de los clientes de ING eran digitales financieros⁸, frente al 44,4% entre el total de los entrevistados⁹. En 2003, catorce años antes, la entidad ya había alcanzado esta cuota de clientes digitales, lo que demuestra la contribución de ING a la popularización de la banca digital en España. Actualmente, un cliente de ING accede cada dos días, de media, a su aplicación. Esto genera más de 30 millones de interacciones digitales al mes, de las cuales aproximadamente el 80% se realizan directamente desde el teléfono móvil.

Evolución del canal digital (principales hitos)



Fuente: Elaboración propia, Inmark, ING.

⁷ Entendiendo como clientes digitales aquéllos que acceden a sus cuentas bancarias por internet o banca móvil.

⁸ Porcentaje de los usuarios que se relacionan con el banco a través de canales digitales.

⁹ Entrevistados de 18 años o más, residentes en hábitat superiores a los 2.000 habitantes.

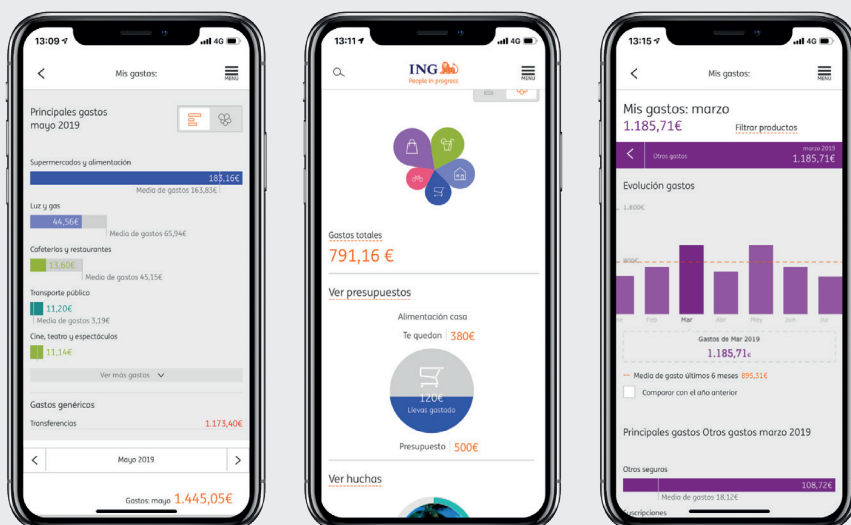
ING ha contribuido a la popularización de la banca digital en España

Proyecto Genoma

En 2011, ING habilitó su primera App móvil para sus clientes. En 2014, bajo el Proyecto Genoma, la compañía desarrolló una versión mejorada de su plataforma bajo la premisa de poder tener disponible la misma funcionalidad en la página web y en su App, y con la filosofía de evolucionar para ofrecer servicios de valor añadido al cliente.

De esta manera, ING mejoró sus funcionalidades, integrando las herramientas de gestión financiera personal (como el categorizador de movimientos, presupuestos, metas de ahorro, etcétera) en una App única, evolucionó el servicio de alertas y ajustó la visualización de la posición global del cliente en tres secciones:

- **Estado de cuentas:** con un breve resumen de los saldos de las cuentas bancarias del cliente.
- **Sección de gastos:** se incluyó un categorizador de movimientos del cliente (gastos en restaurantes, gasolineras, etcétera) y se desarrollaron notificaciones al cliente de manera proactiva para prevenir el fraude o mejorar su información (alerta cuando el gasto de alguna categoría es superior a la media histórica, aviso temprano de la renovación del seguro del coche según el cargo histórico, etcétera).
- **Sección de ahorro e inversión:** además de la posición global del cliente, se incluye información adicional como, por ejemplo, el grado de cumplimiento de las metas de ahorro o enlaces a contenido relevante, como deducciones aplicables durante el periodo de presentación de la declaración de la renta. En relación a las inversiones, aparte de poder acceder a información sobre la rentabilidad actual e histórica, ING introdujo el concepto “asesor digital” para ayudar con las inversiones a los clientes.



Fuente: ING.

ING ha devuelto tiempo a sus clientes

al reducir de forma significativa los plazos necesarios para la gestión de sus finanzas

Inmediatez

La tecnología, a su vez, no solo ha permitido una mayor accesibilidad, sino también un mayor ahorro de tiempo. El tiempo es uno de los recursos más valiosos para la sociedad actual y los usuarios valoran en alto grado la inmediatez en los servicios.

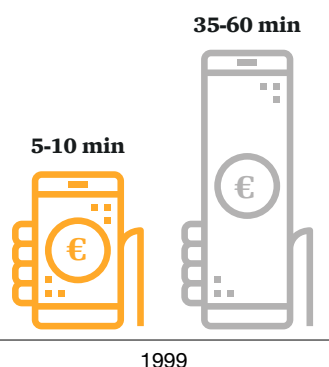
ING, consciente de ello, ha “devuelto” tiempo a sus clientes al reducir de forma significativa los plazos necesarios para la gestión de sus finanzas.

En 1999 ya ofreció la posibilidad de abrir una cuenta bancaria en 5-10 minutos y, desde 2003, permite solicitar una hipoteca por teléfono en menos de 10-20

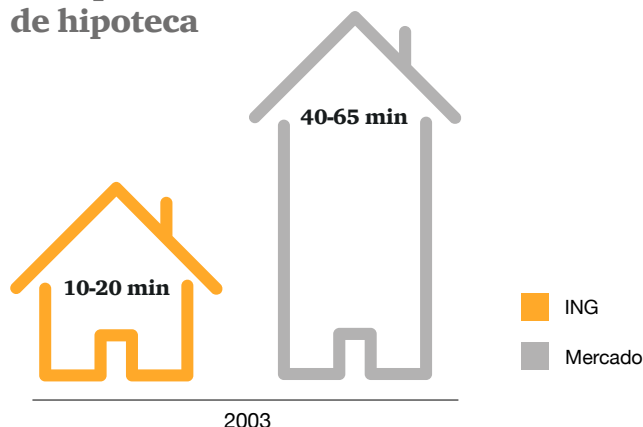
minutos. En la primera llamada ya se hacía un estudio de la viabilidad de la operación, mediante una simulación con los datos declarativos que aportaba el cliente. Al terminar la llamada, el cliente sabía si ING podría, a priori, prestarle la cantidad que necesitaba, además del plazo y la cuota de la hipoteca. Entre 1999 y 2003, tanto para la apertura de una cuenta como para saber si una entidad pre-aprobaba una hipoteca, la práctica más común entre los usuarios era acudir a las oficinas bancarias de las entidades tradicionales, lo que implicaba unos mayores tiempos asociados al desplazamiento y espera en las propias oficinas. En la actualidad, el mercado ha evolucionado hacia los canales digitales, acercándose al modelo de ING.

Comparativa de los tiempos medios de tramitación de operaciones bancarias¹⁰ (minutos)

Apertura cuenta bancaria



Pre-aprobación de hipoteca



Fuente: Elaboración propia, ING.

¹⁰ Apertura de cuenta bancaria:

- Limitado al proceso de apertura de cuenta, no a la operatividad de la cuenta.
- Considerando los siguientes tiempos medios: desplazamiento a una oficina (25-35 minutos), tiempo de espera en la oficina (5-15 minutos), toma de datos declarativos (5-10 minutos).

Pre-aprobación de hipoteca:

- Limitado al proceso de toma de datos declarativo del cliente. Excluye el proceso de estudio de datos, tasación de garantía, formalización, etcétera.
- Considerando los siguientes tiempos medios: desplazamiento a una oficina (25-35 minutos), tiempo de espera en la oficina (5-15 minutos), toma de datos declarativos (10-15 minutos).

En la operativa de banca digital ING ocupa una posición diferencial en el mercado, ya que es una de las pocas entidades de crédito en España que ofrece la posibilidad de contratar una hipoteca íntegramente a través del teléfono móvil. A día de hoy, 1 de cada 5 hipotecas que concede ING se contrata por el teléfono móvil. En estos 20 años también se pueden destacar otros hitos relevantes y pioneros en la contratación de productos hipotecarios de ING:

- 2005: solicitud de la hipoteca por internet.
- 2010: lanzamiento de la hipoteca pre-concedida a clientes transaccionales. Apoyándose en el conocimiento del cliente, ING fue capaz de ofrecer de manera proactiva a sus clientes un préstamo hipotecario sin necesidad de tener que aportar documentación para realizar el estudio de viabilidad. En 2018, el 32% de la nueva producción de hipotecas de ING fue a clientes de hipoteca pre-concedida.

Por su parte, los préstamos personales pre-concedidos se lanzaron en 2008. En 2018, más del 80% de la nueva producción de préstamos fue pre-concedida y se contrataron en un *click*, o lo que es lo mismo, en un segundo.

Para lograr estos resultados, ING se ha apoyado en el desarrollo de capacidades tecnológicas como convertir su App en *responsive* —es decir, que se adapta a diferentes dispositivos electrónicos, como un ordenador, una *tablet*, un móvil...ofreciendo las mismas funcionalidades en todos ellos— en 2015 habilitó el chat integrado en su web/App para facilitar la resolución de dudas e incidencias de sus clientes en tiempo real; en 2017 la verificación por videollamada para facilitar la identificación de nuevos clientes; desde 2016 los clientes de ING pueden usar su teléfono móvil como medio de pago. Actualmente, ING está desarrollando un proyecto piloto para hacer todavía más sencilla la identificación de sus clientes mediante el *videoselfie*.



Innovando para facilitar la vida de los clientes

ING siempre ha apostado por innovar tratando de aportar valor a sus clientes.

En 2015 surgió Twyp como resultado de un ejercicio conjunto de *design thinking* entre profesionales de ING con grupos de clientes y no clientes para identificar y resolver necesidades de su día a día. Twyp permitió, tanto a clientes de ING como a no clientes, realizar pagos móviles instantáneos a sus contactos en solo segundos.

El éxito alcanzado permitió lanzar un año más tarde Twyp Cash, otra de las grandes aportaciones de ING al mercado español. Mediante la introducción del *cashback*, se consiguió por primera vez en España la retirada de efectivo sin necesidad de ir al cajero o una oficina bancaria, pagando en un comercio por un importe superior a la compra y haciendo que el comercio devuelva la diferencia en efectivo. De esta manera, un cliente de ING puede sacar dinero al comprar en más de 20.000 puntos de venta en la actualidad como, por ejemplo, supermercados o gasolineras, ahorrando tiempo y comisiones.

Además, con la nueva versión de Twyp lanzada en 2019, ING ha conseguido materializar la posibilidad de digitalizar la paga de los adolescentes y adaptarla a sus necesidades reales, permitiendo que cualquier persona mayor de 14 años pueda hacer uso de la aplicación móvil. Entre las funcionalidades más relevantes destaca el envío inmediato de dinero de padres al monedero virtual de sus hijos o la inclusión de una tarjeta prepago virtual, que permite al usuario hacer uso de servicios *online* de pago como *e-commerce* o servicios de *streaming*.

Los clientes de ING acuden con menor frecuencia a sus oficinas, pero son los más satisfechos con el servicio recibido

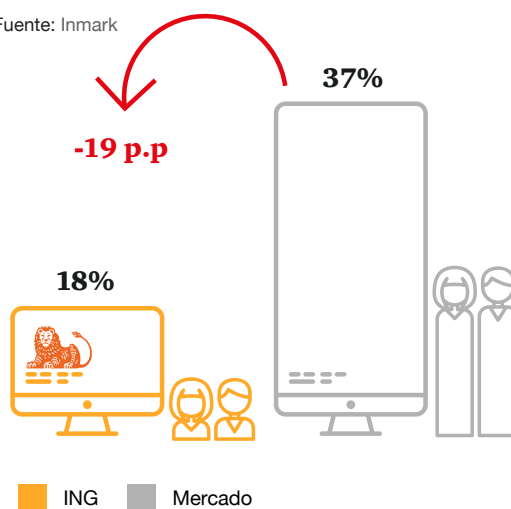
La posibilidad de realizar cualquier operación financiera a través de canales remotos hace que la frecuencia de visitas de clientes de ING a las oficinas sea más baja en comparación con el resto de entidades. Según un estudio de Inmark¹¹, el 18% de los clientes de ING acude a la oficina mensualmente, dos veces menos que la media del sector.

Los clientes de ING acuden con menor frecuencia a sus oficinas físicas, pero son los más satisfechos con el servicio recibido. Según el mismo estudio, el 63% de los clientes otorgan una puntuación de 8 o más sobre una escala de 0 a 10, una calificación 20 puntos superior que la media del sector.

Esto se debe a que, al ser un banco digital, las visitas a oficinas se producen principalmente en momentos relevantes de la vida del cliente, por ejemplo, el alta, la resolución de incidencias y el asesoramiento para la contratación de nuevos productos. Por ello, las oficinas han sido siempre para ING un punto crucial de contacto físico con los clientes, donde la atención y el servicio que recibe el usuario adquieren mayor relevancia.

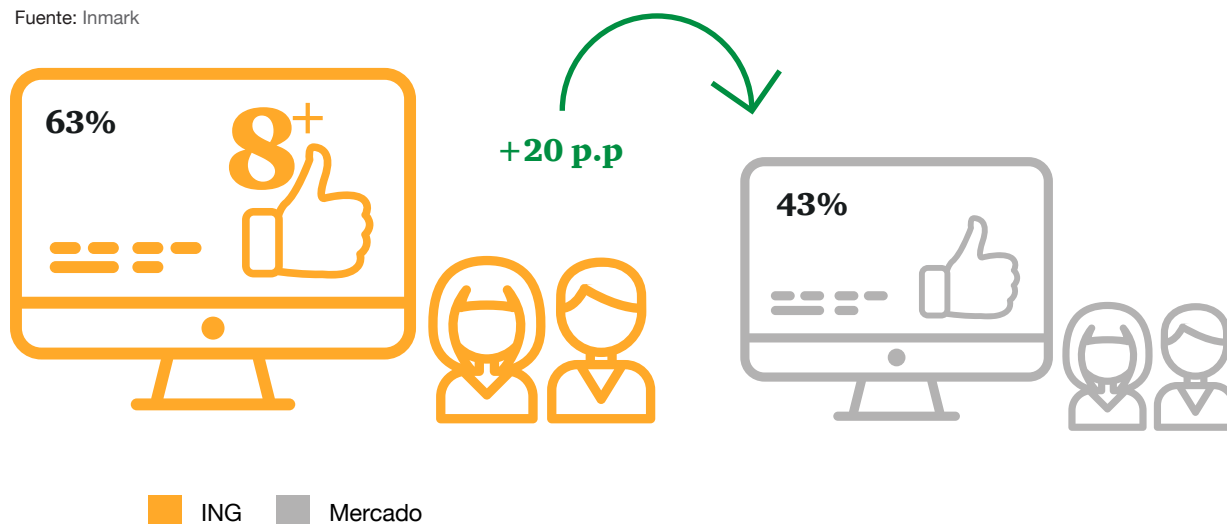
Clientes que visitan la oficina bancaria al menos una vez al mes (% , 2017)

Fuente: Inmark



Clientes que otorgan una puntuación de 8 o superior al visitar la oficina (% , 2017)

Fuente: Inmark



¹¹ Informe sobre el Comportamiento Financiero de los Particulares (2017).

Modelo de oficinas innovador

Las oficinas bancarias a pie de calle no han sido ajenas a la transformación del sector y se han visto obligadas a actualizarse para competir con la multicanalidad, ofreciendo una experiencia más amigable a los clientes con espacios abiertos, horarios más amplios (adecuados al nuevo ritmo de vida de la sociedad) y con agentes especializados en asesorar y ofrecer servicios personalizados.

Hace 20 años, las oficinas bancarias se caracterizaban por:

- Horario de atención al público reducido (generalmente, jornada continua de 8 a 15h).
- Barreras físicas entre el gestor y el cliente (mostradores o cristaleras).
- Esperas para retirada de efectivo y trámites administrativos.

En este contexto, ING apostó en 1999, año en que abre sus primeras oficinas en España (Cafés Naranjas), por un concepto diferencial y novedoso, más próximo al modelo *retail* en comparación con el resto de entidades bancarias. El compromiso de innovación en las oficinas de ING sigue intacto y mejorando año a año. Entre las características de las oficinas de ING de hace dos décadas se puede destacar:

- Oficinas abiertas todas las tardes de lunes a viernes, incluso sábados por la mañana, para adaptarse a las necesidades de los clientes.
- Puestos de autoservicio, donde los clientes pueden realizar sus gestiones sin necesidad de recibir asistencia del gestor, incluyendo la gestión del efectivo (oficinas sin servicio de caja).
- Autonomía de los gestores para la resolución de incidencias; de esta manera, se pueden resolver inmediatamente o minimizar las autorizaciones, de forma que se evitan segundas vistas.
- Gestores centrados en la digitalización del cliente, que ayudan en la gestión de las finanzas en remoto.

- Pantallas giratorias de los gestores para compartir con los clientes la misma información que visualiza el gestor, como muestra de transparencia.
- Oficinas con espacios abiertos donde los gestores reciben a los clientes al entrar en la oficina ofreciéndoles una bebida, como café o agua.
- Gestor de turnos automático.
- Elementos de entretenimiento durante las esperas, como pantallas, hilo musical, etcétera.



Productos sencillos y comunicación transparente

En el sector bancario, la publicidad es, en muchas ocasiones, el primer punto de contacto para comercializar los productos. Durante los últimos años, la forma de comunicar en banca ha cambiado y las entidades han apostado por un lenguaje más claro y transparente. Igualmente, el sector está realizando un esfuerzo por desarrollar productos bancarios más sencillos y fáciles de entender por el cliente.

En España, la normativa de la publicidad de los servicios y productos bancarios se actualizó en 2010, y se estableció entre otras cosas, que *“la publicidad sujeta a la presente orden deberá ser clara, suficiente, objetiva y no engañosa y deberá quedar explícito y patente el carácter publicitario del mensaje”*¹² y que *“la letra y la forma y presentación del mensaje publicitario deberán ser de tamaño y tipo que lo hagan legible y garanticen su cómoda y fácil lectura”*.¹³

En los últimos años, el Banco de España ha reforzado la supervisión sobre las actividades publicitarias de las entidades. Durante 2017, el Banco de España revisó más de 9.000 piezas publicitarias, e identificó incidencias en un 14,4% de ellas¹⁴. Igualmente, solo en el primer trimestre de 2019, el Banco de España ha enviado 160 requerimientos a entidades para que cambien su publicidad frente a los 309 notificados durante el año 2018.

ING, desde su entrada en España, apostó por una comunicación acorde a su filosofía de marca: cercana, clara y transparente.

La forma de comunicar de ING ha sido innovadora, adelantada y dinamizadora del sector, como se refleja en los siguientes ejemplos: en el año 2002 lanzó una campaña para anunciarse como el banco “sin letra pequeña”, y en 2007 hizo foco en explicar la TAE a sus clientes y mostrar la información de forma sencilla y didáctica, explicando conceptos bancarios complejos hasta ahora.

ING crea sus comunicaciones pensando en sus clientes y poniéndoles en el centro de sus campañas, como por ejemplo en 2003, con la campaña “Clientes convencidos”, donde los propios clientes del banco fueron los protagonistas del spot de televisión. Asimismo, acciones como felicitar el cumpleaños con comunicaciones personalizadas o celebrar el propio aniversario del banco enviando una porción de tarta a sus clientes, son otros ejemplos que reflejan el protagonismo e importancia que ING quiere dar a los mismos.

Las campañas publicitarias de ING se han caracterizado siempre por introducir conceptos novedosos en la banca.



1999

Desde la primera peseta.

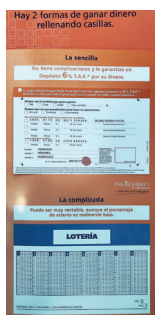
El concepto enfatiza que sus clientes no tienen que tener un gran capital en el banco para disfrutar de una gran rentabilidad.



2001

Innovación.

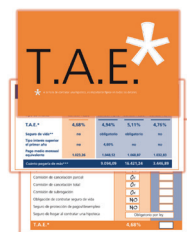
ING realizó una campaña de promoción de la Cuenta NARANJA regalando una tarjeta regalo para comprar en Internet (6 años antes de la llegada de Amazon a España).



2005

Tramitación sencilla.

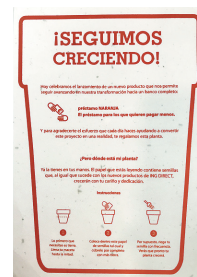
ING demostró que la contratación de productos financieros no tiene que ser tediosa, sino que puede realizarse a través de canales remotos en pocos pasos con tan solo presentar algunos documentos frente a la complejidad de rellenar una apuesta de lotería.



2006

Didáctica.

ING fue pionero en explicar la TAE, así como otros conceptos financieros, con el objetivo de enseñar a sus clientes a tomar de forma independiente las mejores decisiones financieras.



2007

Compromiso con el medio ambiente.

ING celebró el lanzamiento de préstamos personales con una campaña con impacto positivo en el medio ambiente, regalando a sus clientes papel biodegradable con semillas que podían plantar.

¹² Artículo 4 de la Orden EHA/1718/2010, de 11 de junio y la Circular 6/2010, de 28 de septiembre del Banco de España.

¹³ Anejo de la Circular 6/2010, de 28 de septiembre del Banco de España.

¹⁴ Según se recoge en la Adenda dedicada a la actividad publicitaria sobre productos y servicios bancarios de la Memoria de Reclamaciones 2017.

Los productos de ING destacan por ser sencillos, claros y transparentes, al igual que su forma de comunicar

En estos 20 años, las campañas de publicidad y la forma de comunicar de ING han sido galardonadas en múltiples ocasiones en prestigiosos festivales nacionales e internacionales de publicidad y creatividad, destacando, entre otros, el Festival de Cannes, el Festival El Sol, CDC Festival, Premios Eficacia o FIAP Awards (Festival Iberoamericano de Publicidad).

Al igual que su forma de comunicar, los productos de ING también destacan por ser sencillos, claros y transparentes. Caracterizado por tener generalmente un único producto de cada tipo, el banco solo ha lanzado productos al mercado después de la realización de

múltiples grupos de trabajo con clientes. ING se ha apoyado en estas técnicas para entender las opiniones y actitudes del público objetivo adaptando el producto previo a su comercialización.

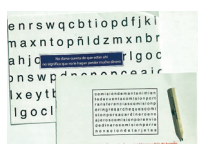
Así, dos de cada diez personas consideran que ING es el banco que tiene los productos/servicios más fáciles de entender y que proporciona la información más clara y transparente de sus productos¹⁵.



2007

Transparencia.

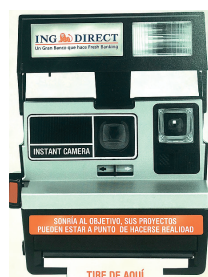
ING realizó una campaña promocional de la Cuenta NÓMINA transparente, sin letra pequeña ni información confusa, al igual que para el resto de productos.



2008

0% comisiones.

ING fue pionero en eliminar ciertas comisiones y en explicar las ventajas de contratar una cuenta sin compromisos o restricciones.



2011

Inmediatez.

ING se diferenciaba de ofertas de financiación tradicionales lanzando préstamos preconcedidos online que se podían contratar en un click, gracias al conocimiento previo de las condiciones financieras de clientes.



2013

Celebración de su 14 cumpleaños.

ING crea una tarta gigante con la forma de su página web en directo y envía un trozo a todos los clientes en tiempo real.



2015

Apoyo a la diversidad.

ING anunció la Cuenta NÓMINA sin comisiones con una campaña a favor de la igualdad y condiciones ciertas, estables y duraderas para cualquier cliente.



2018

Elige bien. Va a ser un largo camino juntos.

ING decidió que varias personas de la tercera edad protagonizaran un anuncio relacionado con la contratación de la Hipoteca NARANJA.

Fuente: ING

¹⁵ Estudio tracking de imagen realizado por la agencia especializada Bufete de Marketing sobre una población de 2.400 personas (clientes y no clientes de la entidad).

Autonomía financiera de los clientes

La transformación digital ha conseguido que la información esté más disponible que nunca y que los usuarios puedan acceder a una cantidad infinita de información de manera rápida y sencilla.

Tomar las mejores decisiones financieras requiere de un determinado nivel de conocimientos y conlleva un impacto relevante en el bienestar de los clientes. Por ello, los ciudadanos demandan cada vez más una mejor formación y mayores conocimientos financieros.

A través de la educación financiera, ING ha querido ayudar a sus clientes a que puedan gestionar adecuadamente sus ingresos. Por ello, desde 1999, ING ha emprendido acciones para que sus clientes estén formados e informados y puedan tomar de forma independiente las mejores decisiones financieras, facilitándoles la información que precisan de forma clara y sencilla, así como las herramientas necesarias para sacar el máximo partido a los productos financieros que contratan:

Comunicaciones didácticas y responsables:

- Sin letra pequeña.
- Transparentes.
- Tramitación sencilla.
- Sin condiciones.

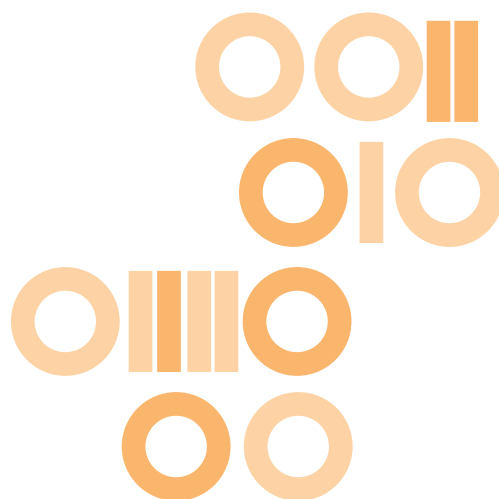
Formación financiera a clientes:

- Herramientas para el control de las finanzas en la App/web.
- Simuladores web para diferentes productos.
- Blog corporativo *En NARANJA*, envío de boletines (newsletters) y acciones en redes sociales.
- Jornadas *NARANJA*: encuentros informativos entre profesionales del banco y clientes.

Tener clientes más informados y conectados ha llevado a que las expectativas de servicio del usuario hayan cambiado, ya que tiene un mayor control sobre sus finanzas y es más sensible ante posibles sorpresas y situaciones no deseadas.

Esta mejor información de los clientes y sus mayores exigencias sobre el servicio se ven reflejadas en el incremento de reclamaciones presentadas ante el Banco de España que se produce desde 2012. Según se publica en su Memoria de Reclamaciones, en 2018 se presentaron un total de 19.695 reclamaciones, siendo las principales materias de reclamación las relativas a los préstamos hipotecarios (54% del total), cuentas y depósitos (14,5%) y las tarjetas (9,5%).

En la misma Memoria de Reclamaciones del Banco de España, se hace un análisis¹⁶ relativo al comportamiento de las entidades que han sido objeto de más de diez informes favorables al reclamante, es decir, en contra de la entidad, para las principales materias de reclamación. Según este análisis de entre las principales entidades bancarias españolas, ING destaca como la entidad que tiene el índice de reclamaciones resueltas en su contra más bajo frente a su cuota de mercado, tanto para préstamos hipotecarios como los servicios de pago¹⁷. O lo que es lo mismo, ING es la entidad en España con menos reclamaciones resueltas en su contra a lo que le correspondería según su cuota de mercado. En relación a las cuentas y depósitos no se analiza el comportamiento de ING frente al resto de entidades ya que su cifra de reclamaciones es inferior a diez.



¹⁶ Apartado 3.3. Comportamiento de las entidades según la materia de reclamación, de la Memoria de Reclamaciones 2018.

¹⁷ Fundamentalmente, pagos e incidencias relacionadas con tarjetas y operaciones de pago, como transferencias y adeudos domiciliados.

El propósito de ING es ayudar a sus clientes a tomar sus propias decisiones financieras y progresar

Cientes formados e informados

Desde sus inicios, ING ha trabajado por mejorar la educación financiera de sus clientes, aportándoles las herramientas necesarias para que sean autosuficientes en la gestión de sus finanzas:

- Tres herramientas disponibles en la App/web para ayudar a los clientes en el control de sus finanzas, y que recibieron en 2018 un total de 4,7 millones de visitas, un millón más que en 2017:
 - *Mis gastos*: controla los gastos del cliente mediante su categorización.
 - *Mis Presupuestos*: crea presupuestos personalizados y fija objetivos de ahorro, incluyendo un servicio de notificaciones que avisa al cliente cuando el gasto con tarjeta afecta al presupuesto.
 - *Mis huchas*: permite crear metas de ahorro de forma mensual.
- Nueve simuladores web que permiten a los clientes disponer de información clara y sencilla previa a la contratación de diferentes productos. Más de seis millones de personas han usado los simuladores en 2018 para calcular la cuota de su hipoteca o de su préstamo personal. También permiten calcular el crecimiento de ahorros al contratar la Cuenta NARANJA o el ahorro en comisiones con la Cuenta NÓMINA.
- *Blog En NARANJA*: desde su creación en 2011, casi quince millones de usuarios únicos han visitado el blog corporativo de ING, con una media de 7.000 visitas diarias. Adicionalmente, los clientes también reciben información de interés a través del contenido difundido en boletines (*newsletters*) y redes sociales.
- *Jornadas NARANJA*: ING organiza encuentros informativos entre profesionales del banco y clientes, tanto presenciales como en *streaming*¹⁸.

¹⁸ A nivel presencial se han celebrado treinta jornadas en trece ciudades diferentes, donde han participado más de treinta profesionales.

Ofrecer rentabilidades al ahorro por encima del mercado

ha caracterizado durante estos años a ING

Rentabilidad y modelo de negocio sostenible

Desde su entrada en España, ING se ha apoyado en la tecnología para poder operar con menos costes a través de canales no presenciales. Esto le ha permitido crear un modelo sostenible y trasladar históricamente ciertas ventajas a sus clientes como, por ejemplo:

- Mayor remuneración al ahorro.
- Eliminación de comisiones.
- Condiciones de financiación competitivas.

Traslado de las ventajas del ahorro en costes a los clientes

Remuneración al ahorro

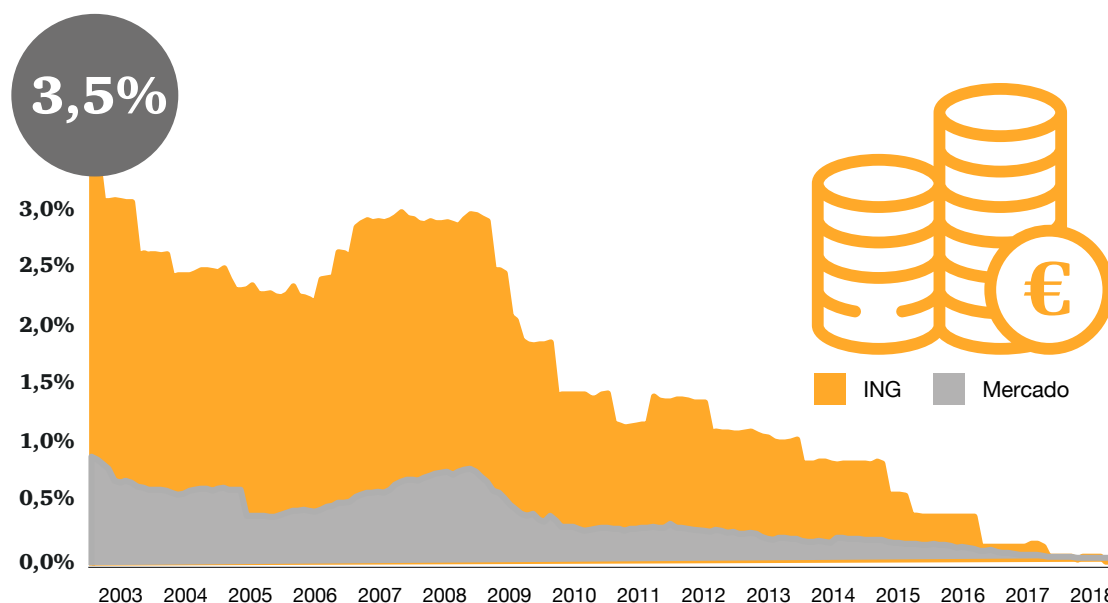
ING se ha caracterizado por ofrecer generalmente rentabilidades al ahorro por encima del mercado a lo largo de estos 20 años, ofreciendo la posibilidad de obtener una remuneración “desde la primera peseta, por teléfono, sin plazos, comisiones o condiciones”.

La Cuenta NARANJA, primer producto de ING en España, ya ofrecía en 1999 una remuneración del 3,1% TAE. En 2003, alcanzó el 3,5% TAE, superando en 2,6 puntos la remuneración ofrecida por el mercado. En la actualidad, las entidades bancarias ofrecen remuneración por los depósitos a la vista con porcentajes cercanos al 0%, debido a los bajos tipos de interés.

Ante esta situación, y con el objetivo de combatir también el efecto de la inflación en sus clientes, una de las propuestas lanzadas recientemente por ING es el producto de inversión de gestión pasiva Inversión NARANJA +, compuesto por siete carteras diversificadas, formadas por fondos índices y fondos cotizados de distintos proveedores.

Los pilares en los que se basa Inversión NARANJA + son el largo plazo, la diversificación y la gestión pasiva, lo que da como resultado un modo de invertir que consiste en tener exposición a los principales mercados para que el cliente pueda beneficiarse del crecimiento de la economía mundial en el largo plazo de manera sencilla, y sin alta dedicación de tiempo.

Evolución tipos de interés depósitos a la vista (% , 2003-2018)



Fuente: BdE, ING.

Este producto va alineado con el objetivo de ING de democratizar la inversión. La entidad quiere simplificar y hacer accesible a un mayor grupo de personas el mundo de la inversión que, hasta ahora, estaba al alcance de unos pocos y desmontar ciertos mitos que distorsionan y debilitan las decisiones de inversión de los clientes.

Eliminación de comisiones

ING ha jugado un papel clave en el modelo de banca sin comisiones en España. Desde el principio, la propuesta de valor de la entidad ha consistido en no cobrar comisiones por conceptos cuyo cobro ha sido práctica habitual en el mercado.

ING fue el primer banco que ofreció a sus clientes la posibilidad de abrir una cuenta de ahorro sin comisiones, la Cuenta NARANJA, en 1999. Cuando el banco lanzó la Hipoteca NARANJA en 2003, lo hizo también sin comisiones: en este caso, eliminó las de apertura, cancelación y otras como las de estudio o subrogación. La Hipoteca NARANJA tampoco exigía domiciliar nómina o recibos.

Igualmente, cuando ING lanzó la Cuenta NÓMINA en 2005, lo hizo sin comisiones de mantenimiento,

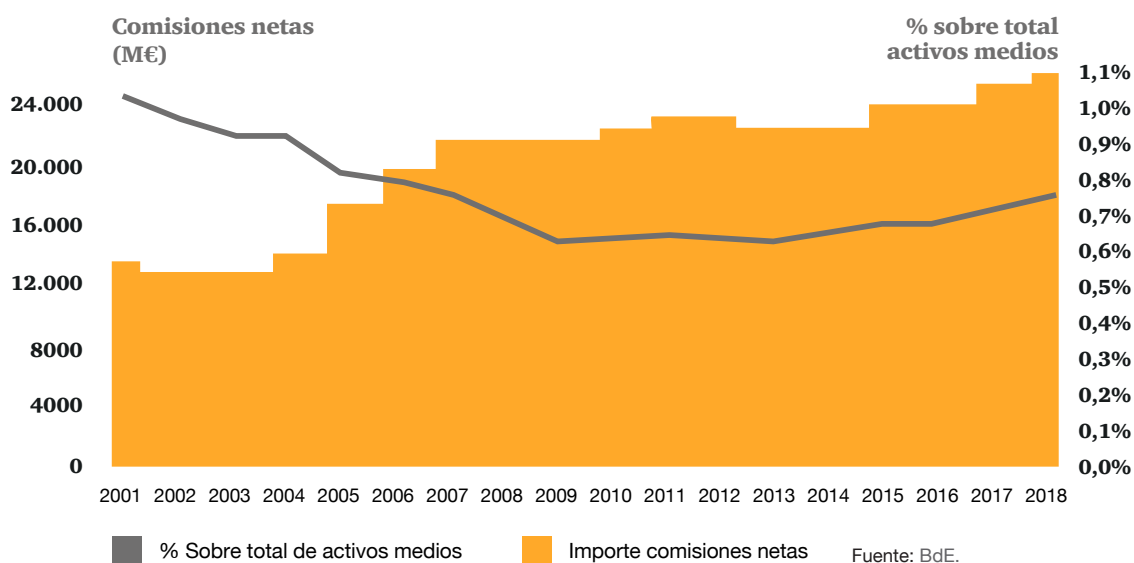
administración, transferencias o por ingreso de cheques. Tampoco se cobraban las de emisión o renovación de las tarjetas de crédito o débito.

Actualmente, el contexto de bajos tipos de interés hace que cada vez tengan un mayor peso las comisiones netas de las entidades financieras sobre el margen bruto. Igualmente, el volumen de comisiones netas para las cuentas de resultados consolidadas de las entidades de depósito ha aumentado desde 2014 en 3.862 millones de euros (22.655 millones de euros en 2014 frente a 26.517 millones de euros en 2018).

El crecimiento de las comisiones en este último periodo viene impulsado, entre otros motivos, por el aumento de la comercialización de los fondos de inversión y de pensiones en detrimento de los depósitos a plazo y de los seguros de vida; y también por el incremento de ciertas comisiones a clientes no vinculados.

No obstante, las comisiones han perdido peso sobre el total de activos medios de las entidades a lo largo de estos años, y han pasado del 1,03% en 2001 al 0,75% en 2018, marcando una tendencia bajista que solo se ha roto en los últimos cinco años.

Evolución de comisiones netas¹⁹ Importe y porcentaje sobre activos totales medios (millones de euros, %, 2001-2018)



¹⁹ Datos obtenidos de los Informes de Estabilidad financiera del Banco de España. Cuenta de resultados consolidada de las entidades de depósito.

No cobrar comisiones a sus clientes ha servido para aumentar la sensibilidad de los consumidores con respecto a las mismas, lo que en ocasiones ha obligado al sector a adaptar su oferta

En los productos financieros más habituales, la práctica de no cobrar comisiones de ING a sus clientes ha servido para aumentar la sensibilidad de los consumidores con respecto a las mismas, lo que en ocasiones ha obligado al sector a adaptar su oferta.

Cuentas Nómina

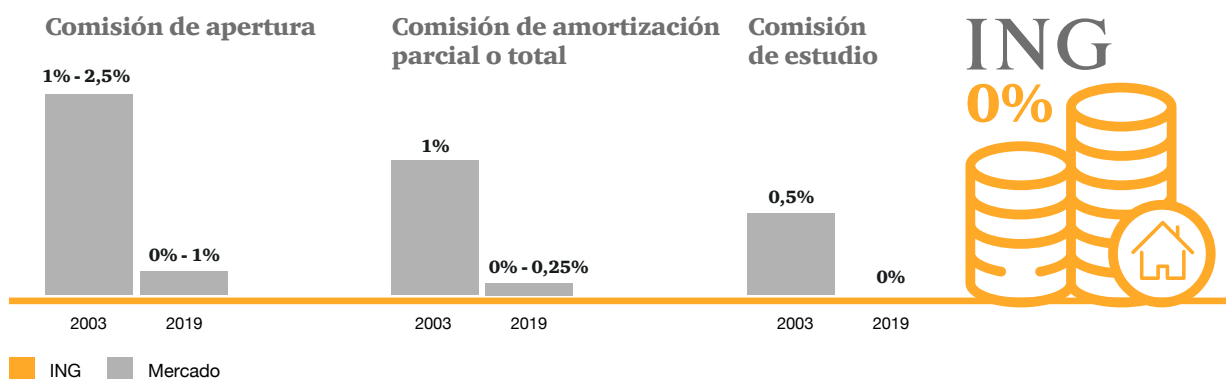
Hoy en día es más común que hace 14 años, cuando ING empezó a comercializar la Cuenta NÓMINA, encontrar cuentas sin comisiones. Esta práctica es común entre los bancos digitales, pero también se ha extendido a las principales entidades financieras del sector. Hoy, por ejemplo, la gran mayoría de entidades financieras no cobra comisión por mantenimiento o administración de las cuentas nómina, aunque se requiere el cumplimiento de ciertas condiciones, como un importe mínimo de nómina, la domiciliación de cierto número de recibos o la realización de transacciones con las tarjetas. Si no se cumplen estos requisitos, la media de comisiones que cobran las principales entidades del sector por administración y mantenimiento es de más de 50€ al año²⁰.

Préstamos hipotecarios

En el año 2003, cuando ING lanzó al mercado la Hipoteca NARANJA sin comisiones, las principales entidades cobraban entre un 1% y un 2,5% como comisión de apertura, y un 1% por amortización parcial o total, según un estudio interno de ING para las hipotecas variables. Igualmente, era posible encontrar una comisión de estudio del 0,5%.

Hoy, en el sector se aprecia una tendencia bajista en el cobro de estas comisiones, en línea con la filosofía de comisiones 0 ya implantada por ING en el año 2003, y las comisiones por estos conceptos se han reducido significativamente. Actualmente es muy infrecuente el cobro de la comisión de estudio. Entre las principales entidades, son muchas las que ya no cobran la comisión de apertura y, de hacerlo, está limitada al 1%. Igualmente, hoy la amortización parcial o total está limitada, por Ley, a un 0,25% si se produce en los tres primeros años de la vida del préstamo, y a un 0,15% si

Evolución de las principales comisiones asociadas a hipotecas²² (% , 2003-2019)

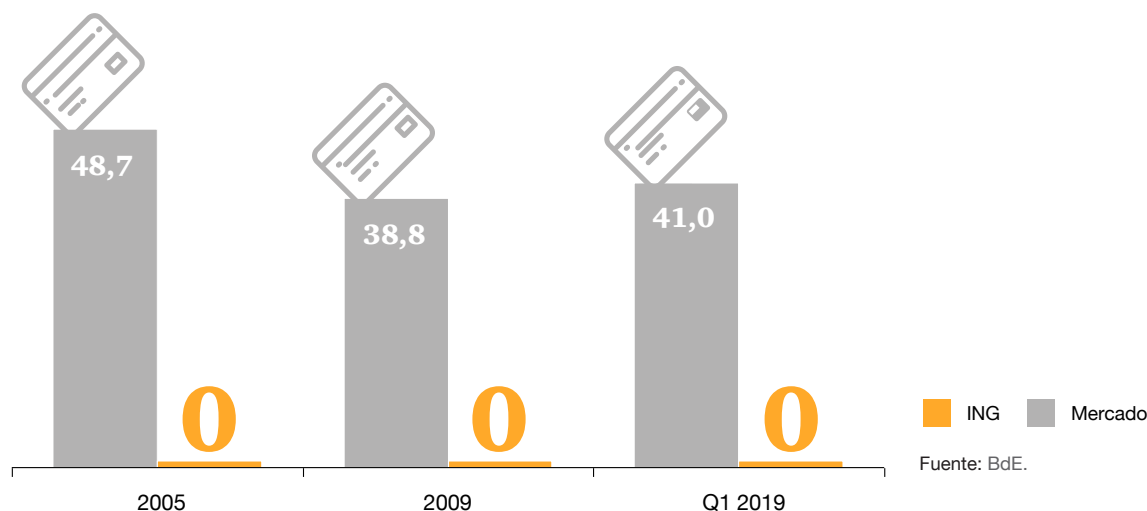


Fuente: ING, Folletos de información pre-contractual de entidades bancarias.

²⁰ Calculado a partir de los folletos de información pre-contractual de las entidades.

²¹ Información obtenida de los folletos de información pre-contractual de las entidades.

Evolución de comisiones por emisión y renovación de tarjetas de crédito y débito²⁶ (euros, 2005-Q1 2019)



es en los cinco primeros años²¹. En el ámbito de los préstamos hipotecarios, cabe destacar que ING, previamente a la introducción de la nueva ley hipotecaria, ha decidido asumir los gastos de tasación que tradicionalmente corrían por cuenta del cliente.

Préstamos personales

Según un estudio realizado por Bufete de Marketing que analiza el comportamiento de las comisiones de apertura, cancelación y amortización superior al año para los préstamos personales a tipo fijo. En este caso, el comportamiento no ha seguido la misma tendencia que las comisiones en las hipotecas ni la filosofía de comisiones 0 de ING. De esta manera, el porcentaje destinado a estas comisiones, a pesar de las oscilaciones que se han producido durante los últimos 13 años, es muy similar al de 2006. Las comisiones de apertura de las principales entidades han aumentado, y han pasado de una media del 1% con una horquilla de entre el 0,4% (mínimo) y el 2% (máximo), que eran los valores de 2006, a situarse entre en una media del 1,7% en 2019 con una horquilla de entre el 0% (mínimo) y el 2,5% (máximo) en 2019. No obstante, las comisiones de

cancelación y amortización han descendido. En 2019 es más frecuente que sean de un 1%²³ frente a porcentajes máximos del 2%-3% en 2006.

Tarjetas de crédito y débito

Los costes de emisión y renovación de las tarjetas de crédito y débito varían significativamente entre las distintas entidades y van muy ligados a la vinculación del cliente con el banco. Según un estudio del Banco de España publicado en el Boletín Económico de febrero de 2010, la comisión media por tarjetas de las entidades fue de 48,7²⁴ euros en 2005, y bajó aproximadamente 10 euros hasta los 38,8 euros en 2009. Comparando este dato con la información remitida por las entidades al Banco de España²⁵ sobre comisiones anuales por emisión o renovación de las tarjetas de crédito y débito conjuntamente, en marzo de 2019 la comisión asciende a 41 euros, es decir, ocho euros menos que en el año 2005, momento en que ING empezó a comercializar las tarjetas de crédito y débito sin comisiones.

²² Comisión amortización parcial o total: como práctica habitual de las principales entidades, la comisión asciende al 0,25% si la amortización se produce en los tres primeros años de vida del préstamo, al 0,15% si se produce durante los cinco primeros años y es del 0% si se produce pasados cinco años, siempre que no exceda del importe de la pérdida financiera que pudiera sufrir el banco.

²³ La Ley 16/2011, de contratos de créditos al consumo en su artículo 30 marca los límites a la comisión de cancelación, no pudiendo la entidad cobrar más del 1% del importe reembolsado cuando el periodo entre el reembolso anticipado y el vencimiento del contrato sea mayor a 1 año. En caso de que ese periodo no supere un año, la comisión no podrá ser mayor del 0,5% del importe reembolsado de forma anticipada.

²⁴ Evolución reciente de las comisiones por servicios Bancarios, Boletín Económico de febrero de 2010. Calculado como Comisiones por tarjetas/n.º de tarjetas.

²⁵ Información publicada en el Portal del Banco de España "Tipos de interés y comisiones aplicados a los servicios bancarios".

²⁶ Datos de 2005 y 2009 obtenidos del Boletín Económico (febrero de 2010) de BdE y datos de Q12019 obtenidos de la Información trimestral sobre las comisiones habitualmente aplicadas por las entidades y remitido al Banco de España.

Condiciones de financiación competitivas

ING ha apostado por ofrecer condiciones de financiación competitivas en comparación con las principales entidades bancarias de España. Comparando el diferencial sobre el Euribor para préstamos con tipo de interés variable para la adquisición de vivienda habitual ofertada de manera más común entre ING y la media de las principales entidades del sector en los últimos cinco años, ING siempre ha estado por debajo de la media con una diferencia aproximada de 0,5 puntos. Asimismo, la TAE para estos préstamos se ha mantenido generalmente por debajo de las principales entidades bancarias de España debido a sus menores comisiones.

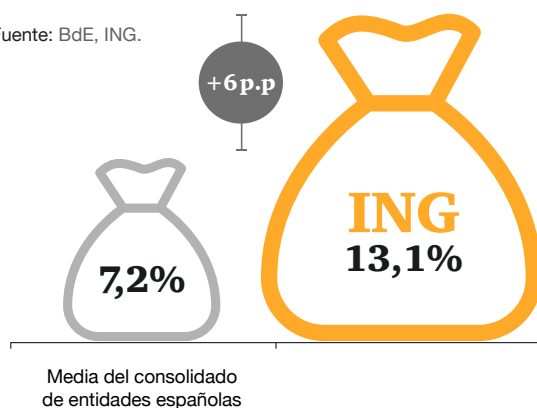
Aparte de los préstamos hipotecarios, las condiciones de financiación competitivas de ING también se trasladan a los préstamos personales. ING se encuentra aproximadamente 3-4 puntos por debajo —tanto en TAE como en el tipo de interés anual modal— de las principales entidades del sector para los préstamos ofertados de manera más común a tipo fijo no destinados a la adquisición de vehículos u otros bienes de consumo.

Modelo bancario sostenible

En los éxitos logrados a lo largo de estos 20 años, ING no solo ha conseguido contribuir al ahorro y progreso de sus clientes ofreciendo unas condiciones financieras competitivas, sino que también ha desarrollado un modelo bancario sostenible con una ROE del 13,1% a cierre de 2018, una cifra superior en casi 6 puntos a la media del consolidado de las entidades españolas, que se sitúa en el 7,2%. ING cerró 2018 con un margen neto de 281 millones de euros y un resultado neto del ejercicio de 163 millones de euros.

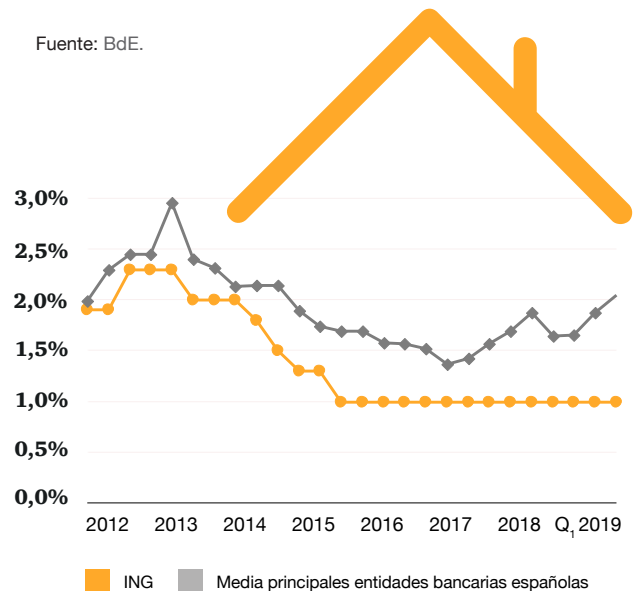
Rentabilidad sobre fondos propios (ROE) (% , 2018)

Fuente: BdE, ING.



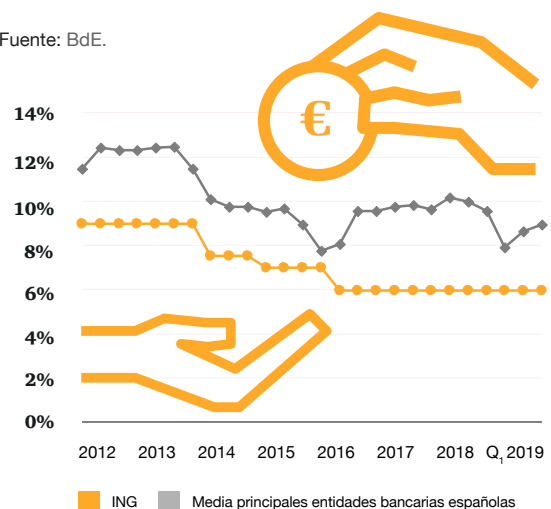
Evolución del diferencial sobre Euribor préstamos hipotecarios (% , 2012-Q1 2019)

Fuente: BdE.



Evolución del tipo de interés anual modal para préstamos personales a tipo fijo con plazo superior a 5 años (% , 2012-Q1 2019)

Fuente: BdE.



²⁷ Capital utilizado calculado como el 12% de los activos medios ponderados por riesgo.

²⁸ Según Informe de Estabilidad Financiera Primavera 2019 del Banco de España.

ING en su entorno

A lo largo de estos 20 años, ING ha contribuido de forma positiva a su entorno, en concreto, su impacto se articula en tres ejes principales:



Profesionales

Trabajando por ofrecer a sus profesionales un empleo de calidad, basado en la igualdad y con proyección de futuro para todos por igual.



Sociedad

Mostrando su compromiso con el desarrollo económico, financiando proyectos de educación, trabajo de calidad y sostenibilidad.



Entorno socioeconómico

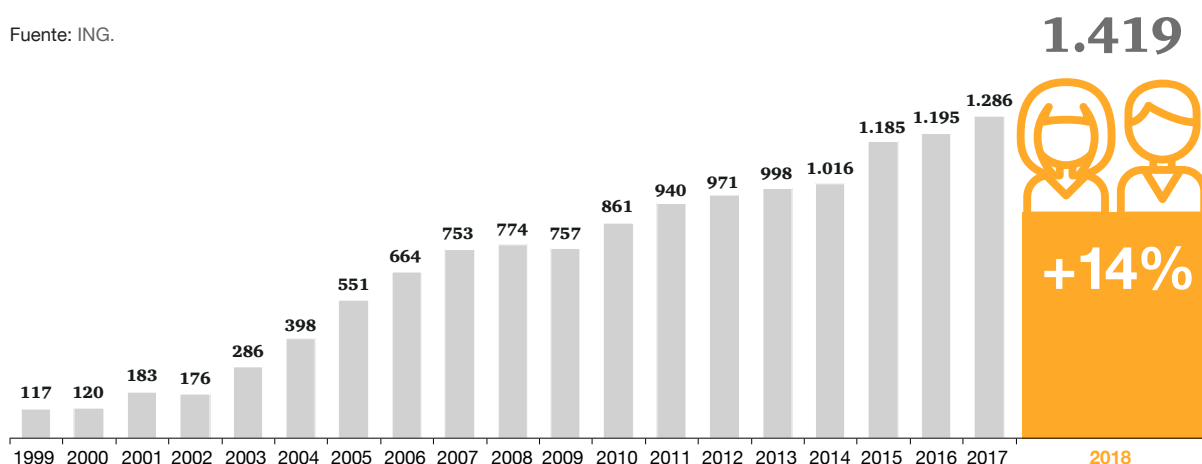
Contribuyendo a la dinamización de la economía y al estado del bienestar a través del desarrollo de su actividad económica y de su contribución fiscal.



Evolución del número de profesionales

(nº de profesionales, % CAGR 1999-2018)

Fuente: ING.



Creando empleo de calidad e igualdad para sus profesionales

Trabajo de calidad con proyección de futuro para todos por igual

El número de profesionales de ING era de 117 personas al cierre de su primer año de actividad. El banco ha mantenido una tendencia creciente en la contratación de nuevos profesionales y superó, a finales de 2018, la cifra de 1.400 profesionales en plantilla. Además, durante los años de crisis financiera, la variación interanual del número de profesionales de ING fue positiva, a diferencia de lo que sucedió en el sector, donde se observó, en general, una reducción en el volumen de empleados.

De acuerdo con su filosofía *People in Progress*, ING fomenta la diversidad y trabaja para potenciar, con igualdad de oportunidades, el progreso personal de todos sus profesionales.

Igualdad

- El talento femenino ha sido clave para el desarrollo de ING en España. El 52% de la plantilla está compuesta por mujeres, en línea con la media del sector financiero y por encima del 45%²⁹ de la media nacional en 2018. En 1999, el primer Comité de Dirección de ING contaba con la presencia de cuatro mujeres, más de la mitad del total de miembros de ese órgano (el 57%).
- A día de hoy, el 42% de los puestos directivos³⁰ están ocupados por mujeres, por encima del 32%³¹ que representa la media nacional.
- La plantilla de ING está compuesta por personas de más de 30 nacionalidades diferentes.

Conciliación

- ING ha sido pionero en implantar medidas de conciliación laboral, facilitando la flexibilidad horaria y el teletrabajo, y ha otorgado ayudas al nacimiento y maternidad/paternidad, así como en otros ámbitos de la vida familiar.

²⁹ Calculado en base al total de mujeres ocupadas entre el número total de personas ocupadas en España (media de los 4 trimestres de 2018). Fuente: Ocupados por sexo y rama de actividad. Valores absolutos y porcentajes respecto del total de cada sexo (INE, 2018).

³⁰ Se consideran puestos directivos aquéllos con reporte directo a los miembros del Comité de Dirección.

³¹ Fuente: Employed women being in managerial positions by age from 15 to 74 years old in Spain (Eurostat, 2018).

A día de hoy, el 42% de los puestos directivos están ocupados por mujeres

- Entre otros motivos, gracias a estas medidas de conciliación, el número de nacimientos medio por mujer en ING fue dos en 2018, una cifra superior a la media de la población española que se sitúa en 1,3. En 2018, nacieron un total de 101 niños de profesionales de ING en España.

Bienestar

- Siete años antes de que la ley antitabaco entrara en vigor en España (2006), ING ya había implantado la política de espacio sin humos en sus oficinas.
- En 2012, el banco emprendió el programa *Cuidate*, su Plan Integral de Salud Laboral a través del cual se impulsan prácticas de salud y bienestar con el objetivo de mejorar la calidad de vida de los profesionales:
 - **Deporte Naranja:** El 50% de los profesionales del banco participa en alguna de las actividades deportivas disponibles (fútbol, baloncesto, atletismo, etc.). Desde 2013, ING organiza la carrera solidaria *ING Run for UNICEF*, cuyos fondos recaudados se destinan íntegramente a UNICEF.
 - **Bienestar emocional:** ING imparte programas específicos para el aprendizaje de las técnicas de *mindfulness*.
- En 2018, se invirtieron aproximadamente 1,5 millones de euros en formación para los profesionales, lo que significa una media de 1.000 euros por empleado. Esta cifra supera en más de once veces la inversión en formación si comparamos con la media nacional (89,9 euros/empleado)³³.
- El banco impartió más de 80.000 horas de formación para sus profesionales en 2018, lo que representa una media de 59 horas por profesional, cinco veces más que la media del sector financiero³⁴, que se sitúa en 11 horas por empleado.
- En 2018, la ratio de absentismo laboral fue del 2,4%, por debajo de la media del sector servicios (5,4%) y de la media nacional (5,3%)³⁵. El absentismo laboral es un indicador relevante a la hora de evaluar el clima laboral de una empresa: cuanto mejor es el clima laboral, menor es el índice de ausencias de sus profesionales.
- Los profesionales de ING muestran un alto grado de compromiso con el banco, que aumenta a medida que avanzan en su carrera profesional: los profesionales de más de 40 años de edad tienen una antigüedad media de 14 años en la compañía.

Calidad

- ING fomenta la estabilidad laboral de sus profesionales a través de la contratación indefinida. En 2018, un 96% de la plantilla contaba con un contrato de trabajo indefinido, superando en 23 puntos la media nacional, situada en un 73%³².



³² Calculado en base al total de asalariados con contrato de duración indefinida entre el total de asalariados en España. Fuente: INE: Asalariados por tipo de contrato o relación laboral, sexo y CCAA (2018).

³³ Fuente: Encuesta de coste laboral. Partida de "Gasto en formación profesional" – Todos los sectores. (INE, 2017).

³⁴ Calculado en base al total de inversión de las empresas de más de 250 trabajadores del sector financiero (Finanzas y Seguros) entre el total de participantes. Fuente: Formación en las empresas 2018. Fundación Estatal para la Formación en el Empleo (FUNDÆ, 2018).

³⁵ Nota: Adecco define la tasa de absentismo como el cociente entre las horas no trabajadas por causas ocasionales (sin considerar ERTes ni vacaciones y festivos) y las horas pactadas efectivas. Fuente: VIII Informe Adecco sobre absentismo laboral 2018.

Apuesta por la conciliación laboral

Los profesionales de ING cuentan con una serie de ventajas para facilitar la conciliación laboral, entre las que destacan:



Flexibilidad horaria

Desde sus orígenes, el modelo de trabajo de ING sigue los principios de *Smart Working*, resultado de la combinación de teletrabajo, tecnología y confianza en los profesionales:

- Los profesionales pueden trabajar y acceder a sistemas de información de la empresa en remoto.
- Se pueden ajustar los horarios de entrada y salida del trabajo para conciliar mejor.
- Para apoyar el nuevo horario flexible, se ha establecido un horario de reuniones entre las 10am y las 4pm.



Ayudas al nacimiento y maternidad/ paternidad

- Plan Familia: destinado a profesionales que tienen hijos con algún tipo de discapacidad de más del 33%; a través de este programa, reciben apoyo económico para determinados tratamientos.
- Para facilitar la reincorporación tras la baja por maternidad, las madres pueden disfrutar de una hora adicional retribuida en su jornada diaria hasta que el hijo cumpla un año de edad.
- Contrato a tiempo parcial durante un año, una vez finalizada la reducción de jornada por guarda legal.
- Quince días adicionales de baja previos al nacimiento de un hijo.



Ayudas a la vida familiar/ personal

ING ha adoptado una serie de medidas para conciliar la vida laboral y familiar de los profesionales:

- Universidad de padres: se trata de un programa *online* gratuito que tiene como objetivo ayudar a los padres a impulsar el desarrollo personal de sus hijos a través de actividades prácticas, foros, debates, etc.
- Días sin cole: los días no lectivos, ING organiza actividades para los hijos de sus profesionales asumiendo ciertos costes de la actividad y del transporte.
- Veinte días de vacaciones adicionales al cumplir diez años trabajando en la empresa.

Desde sus inicios, ING siempre ha fomentado las metodologías de trabajo ágiles y colaborativas: en 2012 se implantó la metodología *Scrum* en el área de Tecnología, basada en equipos multidisciplinares autosuficientes. En 2018, ING quiso extender los beneficios de *Scrum* a otras áreas del banco, con una inversión de más de 11.000 horas en formación para sus profesionales. En la actualidad, un 35% del total de la plantilla (mayo 2019) ya desarrolla su actividad en entornos de trabajo ágiles.

Adicionalmente, ING ha diseñado para el área de Tecnología un modelo de carrera profesional (*Dreyfus*) que permite que cualquier profesional pueda crecer en la medida que mejore sus conocimientos y adquiera

expertise en su disciplina, y actualmente se está trabajando para implantarlo en el resto de la organización.

En los últimos años, ING ha sido galardonado en múltiples ocasiones por la gestión de sus políticas de Recursos Humanos (RRHH). Entre los premios más destacados se encuentran:

- Certificación *Top Employer* otorgado por CRF *Institute* durante seis años consecutivos. Este sello evalúa criterios como las condiciones laborales, formación y desarrollo, carrera profesional, beneficios y cultura corporativa.

Objetivos de desarrollo sostenible (ODS) declarados por la ONU



Fuente: ONU

- Galardón *Best Place to Work* durante cinco años consecutivos según el *Great Place to Work Institute*, que certifica la excelencia de los lugares para trabajar según la percepción de los empleados, las buenas prácticas y las políticas de cultura organizacional de las empresas.
- Premios Expansión a la Innovación en RRHH: ING se encuentra en el Top 5 del *Índice de las empresas más innovadoras en RRHH*.

Comprometido con la sociedad y la sostenibilidad

En 2015, la Organización de las Naciones Unidas (ONU) aprobó la Agenda 2030 sobre el Desarrollo Sostenible. La Agenda recoge 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) a nivel mundial relacionados con los retos ambientales, políticos y económicos a los que se enfrentan los países miembros.

ING contribuye indirectamente a la consecución de varios ODS a través de sus clientes, los proyectos que financia y los servicios financieros que ofrece. No obstante, su actividad tiene mayor impacto en los ODS que están más alineados con su estrategia y su cartera de inversiones: trabajo de calidad y crecimiento económico (ODS 8), reducción de las desigualdades (ODS 10) y producción y consumo responsables (ODS 12).



Trabajo de calidad y crecimiento económico

El propósito de ING es ayudar a sus clientes a tomar sus propias decisiones financieras y progresar. Esta filosofía de educación financiera aplica también a los programas sociales que apoya el banco, cuyo objetivo es formar y dar herramientas a colectivos desfavorecidos para mejorar su empleabilidad y favorecer su progreso.



Alianza con UNICEF

ING España, en el marco de su alianza mundial con UNICEF, colabora desde 2005 trabajando por los derechos de los niños y jóvenes que más lo necesitan. El banco está plenamente convencido de que la educación es la vía para acabar con el círculo de la pobreza e impulsar el progreso de la sociedad a largo plazo.

Durante los primeros diez años de vida de la alianza, ING trabajó en el programa *ING Chances for Children*, que logró mejorar la vida de más de un millón de niños a través de la educación.

ING está entre los cinco mayores donantes privados a UNICEF en España

Desde el año 2015, a través del programa *Power for Youth*, ING fomenta el desarrollo y la formación de los jóvenes, facilitándoles las herramientas necesarias para mejorar su futuro y el de sus comunidades. Con este programa, ING ha contribuido a que más de 200.000 jóvenes de Nepal, Zambia, Filipinas, Indonesia, Vietnam, China, Kosovo y Montenegro se conviertan en agentes del cambio para mejorar su futuro y el de sus comunidades.

En estos 14 años de colaboración, ING se ha convertido en un aliado estratégico de UNICEF en nuestro país. Gracias a la generosidad de sus clientes y profesionales, ING está entre los cinco mayores donantes privados a UNICEF en España, contribuyendo hasta la fecha con más de 5 millones de euros.

Alianza con la Fundación Junior Achievement



ING colabora desde hace 18 años con la Fundación *Junior Achievement*, organización educativa dedicada a promover la educación financiera y el espíritu emprendedor entre niños y jóvenes. El objetivo de esta colaboración es facilitar el paso entre la etapa escolar y la laboral ayudando a los alumnos a desarrollar habilidades que les permitan acceder y desenvolverse con mayor facilidad en el mundo profesional.

En total, desde el inicio de esta colaboración en el año 2001, más de 10.000 estudiantes de centros públicos, privados y concertados han recibido formación presencial en materia de educación financiera y de emprendimiento. Aproximadamente 350 profesionales del banco han acudido como voluntarios a compartir su conocimiento y experiencia laboral dedicando más de 1.700 horas de formación dentro de su horario laboral.



Producción y consumo responsables

ING muestra su compromiso con la sostenibilidad apoyando a empresas que desarrollan negocios responsables desde el punto de vista social, medioambiental y de gobierno corporativo. En este sentido, a través de la división corporativa, el banco ha sido pionero con la creación, hace más de siete años, de un equipo de financiación sostenible y con el lanzamiento al mercado de productos innovadores como el *Sustainable Improvement Loan*, un tipo de financiación que vincula el precio al comportamiento de la compañía en esta materia. En 2017, ING concedió el primer crédito sostenible en España a Naturgy.



Todos para uno

Implicación personal de los profesionales con los clientes

En 2013, los profesionales de ING decidieron crear, para los clientes que habían quedado desempleados tras la crisis financiera, el programa *Todos para Uno*. Esta iniciativa ofrece cursos gratuitos de formación que contribuyen a mejorar su empleabilidad.

A través de este programa, los propios profesionales de ING comparten sus conocimientos y experiencia en diferentes disciplinas en las que desarrollan su actividad (Recursos Humanos, Legal, Marketing,

Tecnología, Atención al Cliente, etc.) con clientes en situación de desempleo. Desde la primera edición del programa, ING ha capacitado a más de 2.100 clientes desempleados ofreciéndoles las herramientas que necesitan para afrontar su proceso de búsqueda de empleo. A lo largo de ocho ediciones, ING ha ofrecido un amplio catálogo compuesto por 173 cursos de formación diferentes e impartido más de 1.000 horas de formación gracias a la colaboración de más de 150 profesionales.

El 100% de la energía que consume ING es renovable,

lo que permite ahorrar más de 2.200 toneladas de emisiones de CO₂ anuales

Adicionalmente, ING ha contribuido a financiar 1.920 MW en energías renovables en España por valor de 2.872 millones de euros. Este volumen serviría, aproximadamente, para cubrir el consumo eléctrico doméstico de los hogares de Galicia durante 25 años³⁶.

Más de la mitad (51%) de la cartera de ING Real Estate en España es sostenible y lidera algunas de las operaciones más innovadoras del mercado en 2019:

- Ha concedido el primer préstamo sostenible del sector inmobiliario a Colonial, donde la fijación de precios está ligada parcialmente a la evolución del rating de sostenibilidad de la compañía.
- Ha actuado como coordinador de sostenibilidad en la mayor refinanciación del sector inmobiliario de Europa de la mano de Merlin Properties, por valor de 1.550 millones de euros.

ING ha ayudado a múltiples clientes corporativos, financieros e institucionales en España, a estructurar emisiones de bonos verdes. Entre otras operaciones, destaca su participación en:

- Primer bono sostenible de una Comunidad Autónoma (Comunidad de Madrid).
- Primer bono verde emitido por el Instituto de Crédito Oficial (ICO).
- Bono híbrido verde de Iberdrola, uno de los pioneros en este formato.

Desde 2017, ING ha emitido en total más de 6.600 millones de euros de deuda sostenible, que sirven para que las empresas e instituciones financien proyectos que contribuyen a la consecución de los ODS. Cabe destacar que más de la mitad de esta emisión total, aproximadamente 3.550 millones de euros, se ha conseguido solo en los seis primeros meses de 2019.

Las acciones internas de sensibilización que se llevan a cabo muestran el compromiso medioambiental en España. ING lidera con el ejemplo en sus oficinas y por ello el 100% de la energía que consume es renovable³⁷, lo que permite ahorrar más de 2.200 toneladas de emisiones de CO₂ anuales, cantidad equivalente a las emisiones de CO₂ anuales de más de 1.500 vehículos³⁸.



Reducción de las desigualdades.

ING ha demostrado su compromiso con la sociedad española colaborando con diferentes fundaciones y asociaciones españolas que trabajan para ayudar a todo tipo de colectivos desfavorecidos. Algunas de las causas en las que está implicada la entidad son la lucha contra enfermedades, programas educativos, integración de la discapacidad, promoción de mujeres que han sufrido violencia de género y asistencia en necesidades básicas.

Desde 2004, ING ha donado más de 2,2 millones de euros a más de 40 entidades (Fundación Balía, Banco de Alimentos de Madrid, Fundación Integra, Cruz Roja Española, Fundación Aladina, etcétera).

³⁶ Cálculo realizado suponiendo un consumo medio anual de un hogar español de 3.272kWh (datos REE) y un total de 1.084.000 hogares en Galicia (datos INE 2018).

³⁷ Nexus Energía abastece, de energía eléctrica 100% renovable a ING. Esta energía con origen 100% renovable está certificada por la CNMC a través de las denominadas "Garantías de Origen".

³⁸ Cálculos estimados usando el consumo anual de electricidad de ING (7 GWh) y asumiendo un factor de emisión medio 0,321 kg CO₂ / kWh, un factor de emisión medio por kilómetro recorrido de un vehículo de 117 gr/km y un kilometraje por vehículo al año de 12.535 km.

Impacto de la actividad corporativa

Gastos e inversiones en proveedores



Impactos del crédito concedido

Financiación concedida a clientes

Impulsando la economía española

Los impactos socioeconómicos generados por ING incluyen, por una parte, los creados mediante su actividad corporativa y, por otra, los creados mediante la financiación que conceden a sus clientes.

Impactos generados por la actividad corporativa: gastos e inversiones en proveedores

ING contribuye a la dinamización de la economía nacional gracias al desarrollo de su actividad empresarial, que incluye tanto el pago de nóminas a sus profesionales como el pago de impuestos o tasas y los gastos e inversiones que realiza en su día a día.

Así, la aportación directa al Producto Interior Bruto (PIB) de ING en España en 2018 fue de 422 millones de euros y se corresponde con el valor generado por la

compañía a través de la remuneración a sus profesionales, sus beneficios y los tributos pagados por su actividad.

Además de la contribución directa, por un lado, los gastos e inversiones realizados por ING (impacto indirecto) y, por otro, el mayor consumo de bienes y servicios derivados del aumento en las rentas del trabajo (impacto inducido), permitieron generar una aportación adicional al PIB de 253 millones de euros.

En conjunto, la aportación total al PIB de ING en 2018 se situó en 676 millones de euros, lo que supone aproximadamente un 0,06% del PIB nacional.

La actividad corporativa de ING en España tiene un significativo efecto multiplicador sobre la economía nacional:

Por cada euro

generado de forma directa en 2018...



...ING ha contribuido al PIB nacional con

1,6€

Cada euro que ING ha generado de forma directa se convierte en 1,6 euros de contribución total a la economía nacional

Por cada euro

de beneficios conseguido en 2018...



...ING ha contribuido al PIB nacional con

4,7€

Cada euro que ING obtiene como beneficio (resultado del ejercicio) se transforma en 4,7 euros de riqueza en la economía nacional

ING contribuye a la sociedad con más de 5.400 empleos,

de los cuales 1.400 son generados de forma directa y los 4.000 restantes de forma indirecta

En términos de empleo, ING contribuye a la sociedad con más de 5.400 empleos, de los cuales 1.419 son generados de forma directa. Los 4.033 empleos restantes, un 74% sobre el total, se deben, por un lado, a los gastos e inversiones realizados por ING en sus proveedores y, por otro lado, al mayor consumo de los hogares beneficiados de forma directa e indirecta por ING.

Así, la contribución total de ING en términos de empleo fue de 5.452 personas en 2018. Este impacto se traduce en que por cada profesional contratado por ING en España se crean cuatro empleos en la economía nacional.

En resumen, el impacto de la actividad corporativa de ING en el PIB y en el empleo en 2018 se desglosa a continuación:

Resumen de los impactos generados por la actividad corporativa de ING (2018)

	Impacto directo	Impacto directo e inducido	Impacto total
Impacto sobre el PIB (M€)	422	253	676
% sobre el PIB total nacional	0,035%	0,021%	0,056%
Empleos	1.419	4.033	5.452

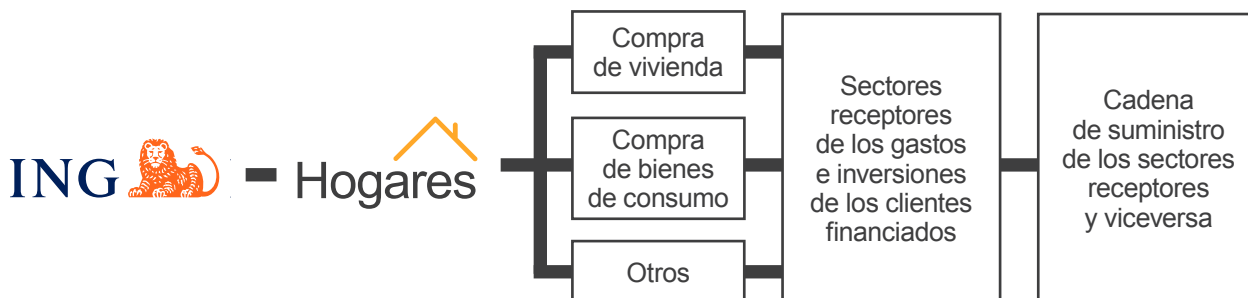
Fuente: Elaboración propia, INE, ING.

Impactos del crédito concedido: financiación concedida a clientes

La financiación concedida genera un estímulo económico que acaba generando impactos significativos en el PIB y en el empleo. En 2018, ING concedió 5.342 millones de euros de financiación, de los cuales 3.156 millones de euros corresponden a hipotecas; 2.133 millones de euros a

préstamos al consumo, y 53 millones de euros a otros conceptos³⁹. Dado que una parte de esta financiación no se destina a fines productivos⁴⁰ y, por consiguiente, no genera un incremento de la actividad económica en otros sectores, se emplea una cifra de financiación productiva de 2.163 millones de euros para la estimación de los impactos sobre la economía.⁴¹

Esquema ilustrativo del proceso de generación de impactos por la financiación concedida



³⁹ Se excluyen de la financiación concedida los 109 millones de euros de anticipos de nómina relativos a 2018.

⁴⁰ Ejemplos de finalidades de inversión no productivas pueden ser la compra de vivienda de segunda mano o la utilización de crédito para la refinanciación o la cancelación de deudas.

⁴¹ De todo el volumen concedido en hipotecas, se ha determinado que únicamente el 13% se destina a compra de vivienda nueva y el 87% restante a compra de vivienda de segunda mano según los datos de Eurostat para España relativos a 2018. Asimismo, se ha excluido del crédito al consumo aquellas finalidades que tienen que ver con la refinanciación o la cancelación de deudas.

Los gastos e inversiones que los clientes realizan con la financiación de ING generan un efecto arrastre sobre el conjunto de la economía que afecta tanto a los receptores de estos gastos como a sus respectivas cadenas de suministro. Además, existe un impacto adicional generado gracias al mayor consumo de todos los empleados, que ven cómo sus rentas salariales se incrementan como consecuencia del efecto arrastre anteriormente mencionado. En conjunto, la financiación total concedida por ING en 2018 estimuló la economía nacional, generando una aportación al PIB de más de 2.000 millones de euros, lo que supone un 0,17% del total del PIB nacional.

En términos de empleo, la financiación concedida por ING en 2018 contribuyó a la ocupación nacional con el equivalente a 28.342 empleos en España. Este incremento en el empleo se produce gracias a la mayor actividad económica generada por el aumento del consumo por parte de los hogares.

Los impactos socioeconómicos generados por ING a través de las dos vías analizadas, actividad corporativa y financiación concedida, suponen una aportación total al PIB que ascendería a 2.751 millones de euros, y el número de empleos generados se situaría en 33.794 puestos de trabajo.

**Por cada M€
de financiación
concedida en 2018...**



**...ING ha generado en
la economía nacional
13 empleos**



**Por cada millón de euros
de financiación concedida
por ING en España se generan
en la economía 13 empleos**

Resumen de los impactos socioeconómicos generados por ING (2018)

	Actividad corporativa	Financiación concedida	Total
Impacto en PIB (M€)	676	2.075	2.751
Empleos	5.452	28.342	33.794

Fuente: Elaboración propia, INE, ING.

Contribución fiscal de ING en España en 2018

A continuación, hemos analizado desde el punto de vista fiscal los impuestos satisfechos a las diferentes administraciones como consecuencia de la actividad económica de ING en España.

Impuestos soportados

Los impuestos soportados son aquéllos que ING ha pagado en España. Estos impuestos son los que han supuesto un coste efectivo para ING, como por ejemplo el Impuesto sobre Sociedades.

La cuantía provisional de los impuestos soportados durante 2018 ascendió a 122 millones de euros. Entre los impuestos soportados destaca la relevancia de los impuestos sobre beneficios, que durante el ejercicio 2018 representaron el 53% del total, los impuestos al empleo (24%), los impuestos sobre productos y servicios (13%) y, por último, otros tributos (10%).

Impuestos recaudados

Los impuestos recaudados son aquéllos que han sido ingresados por cuenta de otros contribuyentes como consecuencia de la actividad económica de ING, sin suponer un coste para la compañía, distinto del de su gestión.

En 2018, los impuestos recaudados por ING durante el ejercicio ascendieron a 32 millones de euros. Destacan los impuestos al empleo con 23 millones de euros (71% del total), las retenciones que practicó ING por valor de 6 millones de euros (18%) y los impuestos sobre productos y servicios con casi 4 millones de euros (11%).

En resumen, la aportación fiscal total de ING en España se situó en 154 millones de euros, de los cuales un 79% procede de los impuestos soportados y el 21% restante de los impuestos recaudados.

Impuestos soportados por ING en España (millones de euros, 2018)

	Impuesto soportado
Impuesto sobre beneficios (IS) ⁴²	65
Impuesto sobre productos y servicios (IVA)	30
Impuestos al empleo (cotizaciones a la SS de la empresa)	16
Otros tributos (IDEC ⁴³ , impuestos locales e impuestos adjudicados)	11
Total	122

Fuente: ING.

Impuestos recaudados por ING en España (millones de euros, 2018)

	Impuesto recaudado
Impuestos al empleo (cotizaciones Seguridad Social del trabajador e IRPF)	23
Retenciones	6
Impuesto sobre productos y servicios (IVA) ⁴⁴	3
Total	32

Fuente: ING.

Resumen de la contribución fiscal de ING (millones de euros, 2018)

	Impuestos soportados	Impuestos recaudados	Total
Recaudación fiscal	122	32	154

Fuente: ING.

⁴² Cifra provisional para 2018. Datos estimados del impuesto previos a su presentación en julio de 2019.

⁴³ Impuesto sobre los Depósitos en Entidades de Crédito.

⁴⁴ Cálculo realizado restando el IVA repercutido al IVA soportado deducible.

Mirando hacia el futuro

En 1999 ING nació como un banco directo porque el cliente estaba en el teléfono. Dos años después se convirtió en un banco *online* porque el cliente estaba en el ordenador y diez años más tarde se posicionó como un banco digital porque el cliente estaba en el móvil. ING no sabe dónde estará en los próximos veinte años, lo que sí sabe es que estará donde esté el cliente.

Desde sus orígenes ING apostó por un modelo de negocio basado en situar al cliente en el centro de su actividad, una prioridad que a lo largo de estos veinte años no ha cambiado y que permanecerá inalterable en el futuro, independientemente de hacia dónde evolucione el sector. Esta ha sido, es y será la filosofía del banco y la clave de su éxito en España.

ING seguirá adaptándose a lo que permita la evolución de la tecnología y según los hábitos de los consumidores. Hasta ahora, el proceso de digitalización de la banca se ha centrado mayoritariamente en aspectos transaccionales y de información. En el futuro más próximo, la digitalización también tiene que extenderse para cubrir las necesidades de asesoramiento y mejora de la experiencia de cliente, especialmente en lo relativo a operaciones financieras más complejas, mientras se lidia con la batalla por la eficacia y la eficiencia.

En este contexto, ING está trabajando en un nuevo modelo de relación con sus clientes para optimizar y trasladar el asesoramiento humano y especializado de un modelo tradicional a canales digitales, fiel a su esencia de ofrecer una experiencia de cliente diferencial.

El Grupo ING está evolucionando hacia un modelo digital dinámico a partir de las oportunidades que surgen del ecosistema de plataformas abiertas. Esto implica una apertura a terceros para poder potenciar las áreas donde la aportación de valor o experiencia de estos últimos sean relevantes. De esta manera, ING podrá ofrecer nuevas soluciones a las necesidades de sus clientes de una forma más amplia, más allá de su core bancario y fronteras, ayudándoles en su día a día y reduciendo los tiempos para poder trasladar estas ventajas a sus clientes.

En este marco, otro de los objetivos que persigue ING a nivel global es convertirse en una organización nativa de datos, con el análisis como pieza clave para el modelo de negocio. Dicho análisis tiene un gran potencial para el progreso y la innovación y es un elemento diferenciador clave para brindar servicios en cualquier momento, en cualquier lugar y personalizados a sus clientes. Lograr esta visión requiere construir una organización alrededor de valores enfocados a ello, garantizando la coordinación sólida de datos, tecnología y experiencia del cliente.

Tras haber acumulado veinte años de éxito en España, el Grupo ING mantiene su apuesta por nuestro país, donde ya se está desarrollando la plataforma abierta global y donde desarrollará el Centro de Excelencia de datos para hacer frente a los retos futuros. Con estos proyectos, la entidad prevé un aumento de la atracción de talento nacional e internacional en nuestro país. Igualmente, los clientes de ING España se podrán beneficiar de las ventajas de un modelo global que potencia la innovación, uniendo esfuerzos de múltiples países y con una mayor agilidad en la adaptación al cambio para responder a sus necesidades.





El propósito de PwC es generar confianza en la sociedad y resolver problemas importantes. Somos una red de firmas presente en 158 países con más de 250.000 profesionales comprometidos en ofrecer servicios de calidad en auditoría, asesoramiento fiscal y legal, consultoría y transacciones. Cuéntanos qué te preocupa y descubre cómo podemos ayudarte en www.pwc.es

© 2019 PricewaterhouseCoopers Asesores de Negocios, S.L. Todos los derechos reservados. "PwC" se refiere a PricewaterhouseCoopers Asesores de Negocios, S.L, firma miembro de PricewaterhouseCoopers International Limited; cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente.