



Modelo de negocio Entrevista con **Carina Szpilka**, directora general de **ING DIRECT España** y presidenta del Jurado de la XIII edición de los Premios a la Eficacia de la Publicidad que convoca la Asociación Española de Anunciantes

Una banca con INGenio

Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales por ICADE y MBA Executive por el Instituto de Empresa, Carina Szpilka Lázaro inició su carrera en el Banco Santander. Posteriormente se incorporó a Argentaria como adjunta al director del área de Canales Alternativos, donde llegó a ser la máxima responsable de la estrategia de banca telefónica.

En 1998, participó en el lanzamiento de ING DIRECT en España, formando parte del equipo fundador y responsabilizándose de la Dirección de Atención al Cliente. Seis años después, se convirtió en directora de la Hipoteca Naranja, hasta que en octubre de 2007 alcanzó la Dirección Adjunta del banco en España. En junio de 2008 fue designada máxima responsable de ING DIRECT en Francia, donde lideró la transformación de banco de ahorro a banco completo con el lanzamiento de la cuenta nómina y el proyecto de hipotecas.

Aparte de otras responsabilidades a nivel internacional en el sector financiero, Szpilka es, desde el pasado mes de abril, presidenta del Jurado de los Premios a la Eficacia 2011, organizados por la Asociación Española de Anunciantes (aea), una experiencia que, confiesa, "es tan agotadora como apasionante".

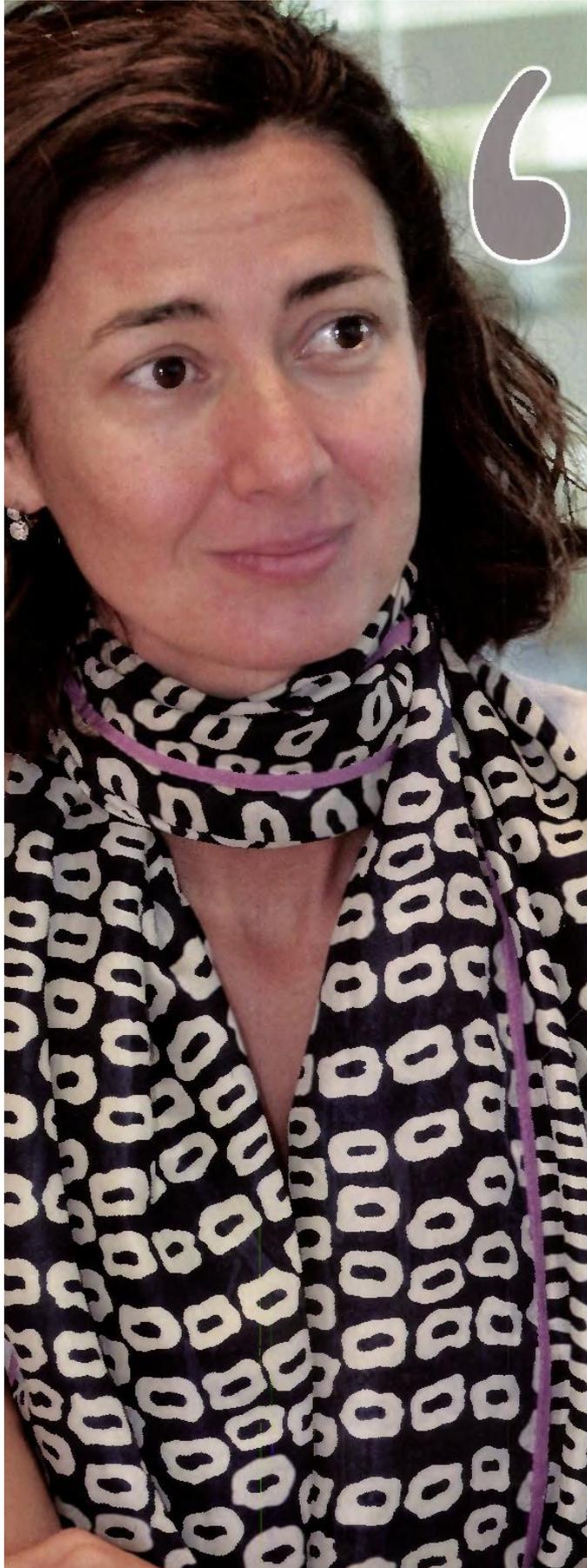
FEDERICO FERNÁNDEZ DE SANTOS Y ALDARA BARRIENTOS: Durante su etapa como directora del banco en París, dice usted que aprendió "a liderar en momentos difíciles". ¿Qué lecciones extrajo de aquella experiencia de gestión? ¿Cuáles son, a grandes rasgos, las diferencias de estilo en la gestión ejecutiva entre España y Francia?

CARINA SZPILKA: Cuando en septiembre de 2008 aterricé en Francia, apenas dos semanas después de mi llegada, todas mis previsiones y mi lista de pendientes fueron absolutamente aniquiladas por el escándalo de Lehman Brothers. No sólo me encontraba en un país nuevo, con una lengua y una cultura diferentes, sino que además estaba viviendo un momento histórico para el sector financiero, donde se sucedían acontecimientos inesperados, impredecibles y contra los cuales no estábamos preparados para reaccionar. Nunca nadie esperó que algo así pudiera pasar.

La situación nos obligó a todo el equipo a conocernos con rapidez, lo cual se aleja bastante del protocolo habitual de ir viendo al equipo poco a poco, sentarte con los responsables...

Digo que en esos dos años aprendí a liderar, no a mandar, porque dar instrucciones hubiera sido relativamente sencillo, pero eso no genera entusiasmo, y nosotros trabajamos para divertirnos. Creemos que hacemos algo que, de verdad, nos genera ilusión y pasión, y con lo que además nos sentimos comprometidos.

Hay que ser capaz de transmitir en qué crees, cuál es ese modelo de banco hacia el cual quieres llevar a la gente o cuál es ese sueño que quieres compartir con todo el equipo que trabaja contigo. Esa manera de ser me enseñó a ser muchísimo más explícita y a definir muy bien las decisiones.



“ **Desde el inicio somos eficientes, por lo tanto ahora no necesitamos bajar más los costes** ”

F.F.S./A.B.: Dentro de un entorno como el que estamos viviendo, de máxima presión y donde los resultados inmediatos priman por encima de la visión a largo, ¿cómo se mantiene esa “pasión por el mar” a la que se refiere cuando dice: “Si tú quieres construir un barco, no empieces por hablarles de las herramientas, de los presupuestos y los planos. Empieza por compartir con ellos tu pasión por el mar”?

C.S.: Nosotros tenemos una pasión clarísima: el cliente. Está mal que lo diga una señora que trabaja en el sector financiero, pero soy una firme convencida de que si tú pones por encima al cliente y haces todo lo posible para enfocarte, darle un buen servicio y tenerle como referencia de todas tus decisiones, los beneficios después vienen solos. No soy de las que crea que debemos trabajar simplemente por obtener un euro más de beneficio a costa del cliente, sino que es justamente a la inversa.

ING DIRECT es un banco centrado exclusivamente en el cliente, que de verdad hace las cosas pensando en él, prueba de ello es que hemos sido durante tres años consecutivos (2008, 2009 y 2010) el banco más valorado y más recomendado de España por los clientes. Creo que es un tema de consistencia.

F.F.S./A.B.: Las evoluciones de las carreras profesionales suelen siempre estar muy influenciadas por los comienzos. Tiene usted una gran experiencia en la atención al cliente, un sector muy poco desarrollado en España, comparativamente con otros países. ¿Hasta qué punto es importante la atención al cliente y cómo se frena esa cultura imperante -en muchas empresas- de intentar mantener la rentabilidad a costa de reducir la inversión en la calidad del servicio? ¿Cómo se defiende esa política dentro de un entorno de reducción?

C.S.: Nosotros hemos nacido como una empresa de coste eficiente. Desde el inicio lo somos, es algo que llevamos en nuestro ADN, por lo tanto ahora no necesita-



mos bajar más los costes, porque ya hemos partido con una estructura de costes cuatro veces más baja que la de un banco normal. De hecho, ésa es la razón por la cual este modelo de negocio se sostiene.

Como todos los bancos, tenemos una cuenta de resultados con una parte que contempla el margen financiero, pero también con otra que representa la mitad de los resultados de un banco y se refiere a las comisiones que, a diferencia de ellos, nosotros no cobramos. ¿Cómo es posible que nuestro modelo sea rentable? Porque todo lo que dejamos de ganar en comisiones lo compensamos con menores costes con respecto a la competencia; con lo cual, afortunadamente, no estamos en esa necesidad de rebajar costes. Dicho esto, donde no sólo no rebajamos sino que invertimos más es en la parte de atención al cliente, porque estamos convencidos de que siendo consistentes en el trato al cliente y poniéndole en el centro de la relación vamos a conseguir que eso revierta en beneficio. No pensamos al revés.

F.F.S./A.B.: En el 2010, tuvisteis 79 millones de beneficios, récord en vuestra historia en España, pero ¿cómo os enfrentáis a un mercado cada vez más difícil -donde empieza a haber productos que están un punto por encima de los vuestros y en un periodo de tiempo más largo incluso- y teniendo en cuenta la pasada inyección de 10.000 millones de euros por parte del gobierno holandés?

C.S.: De esa cantidad, ya se ha devuelto el 70% y se devolverá lo que queda de aquí a menos de un año. ING no está intervenido ni es público, simplemente hay dos representantes del gobierno holandés en el Consejo de Administración.

El panorama en España es muy complicado, porque todos los bancos están en una guerra de precios y ofreciendo productos de muy alta rentabilidad. En este punto, creo que hay considerar dos cuestiones. Por un lado, los clientes ya no sólo buscan una alta rentabilidad puntual, sino una relación con el banco distinta y, en ese sentido, la consistencia del modelo de negocio de ING DIRECT de los últimos 12 años es indudable. Ellos han visto que no hacemos ofertas puntuales cuando nos conviene por un tema de financiación, sino que está en nuestro modelo de negocio el remunerar bien el ahorro de los españoles y que llevamos una historia de 12 años haciendo lo mismo. Por otra parte, los consumidores

han aprendido a interpretar muy bien las ofertas y saben que algunas de ellas van cargadas de asteriscos, condiciones y particularidades especiales que, en el caso de ING DIRECT, no existen.

En ese sentido, hemos detectado las nuevas tendencias del consumidor, que pide claridad, transparencia, empatía, cercanía, que se le trate de tú a tú... En eso, ING DIRECT sigue siendo el único y por más que nos copien productos, ese modelo de relación con el cliente es muy difícil de plagiar.

F.F.S./A.B.: De hecho, duplicáis en cifra de recomendaciones al siguiente banco.

C.S.: Sí, prácticamente, pero no sólo es interesante la cifra de recomendación, sino que prácticamente duplicamos al siguiente también en la cifra de detractores que, en el caso de ING DIRECT, está en torno al 3%, mientras que la media del resto de los bancos está en torno al 20%. Es decir, tenemos clientes embajadores, que se convierten en verdaderos *sponsors* de la marca.

F.F.S./A.B.: Con la recesión acechando y ante un panorama de poco crédito, ¿cuáles son las grandes líneas estratégicas de ING DIRECT en nuestro país?

C.S.: Vamos a seguir con los planes que teníamos previstos, pues podemos hacerlo. El objetivo fundamental es consolidarnos como banco principal del mayor número de españoles posible. El hecho de haber lanzado la cuenta nómina en el año 2006, haber incorporado después préstamos personales y poder ofrecer un servicio de banca completo hace que, de verdad, ésa sea nuestra ambición: ser el banco principal de nuestros clientes. En esa línea, ya lo hemos conseguido con casi uno de cada tres de nuestros clientes.

Creo que lo que nos hace únicos es la experiencia que los clientes tienen en su relación con ING DIRECT, y ahí queremos seguir siendo la referencia en el sector financiero. Lógicamente, también continuaremos innovando, creando productos nuevos y haciendo cosas diferentes, con humildad. En estos 12 años, el sector bancario en España se ha transformado muchísimo, y considero que algo habremos tenido que ver al ser los pioneros en no cobrar comisiones, en lanzar productos de alta rentabilidad... Tenemos que seguir dinamizando el sector financiero y estamos en un momento cargado de oportunidades.

“ **Estamos convencidos de que, siendo consistentes en el trato al cliente y poniéndole en el centro de la relación, conseguimos beneficios** ”



“ **Está en nuestro modelo de negocio el remunerar bien el ahorro de los españoles, y llevamos 12 años haciéndolo** ”

De alguna manera, creo que el consumidor en España está mucho más sensibilizado sobre el trato que quiere recibir de un banco y, en esa medida, nosotros tenemos una buena posición.

F.F.S./A.B.: ING DIRECT fue la primera experiencia de banca online en Europa. La comunicación en el mundo digital es instantánea, lo que exige respuestas ágiles, gran capacidad de reacción, etc. ¿Cómo han marcado estas características al modelo de negocio? ¿Cómo convive esa filosofía inicial con las actuales oficinas del banco?

C.S.: Nosotros operamos a través de canales online, pero no nos definimos como un banco que opera exclusivamente por Internet, sino que somos un banco directo, que establece diálogo con los clientes y sobre todo que es coste eficiente. Para conseguir esto último, la comunicación directa (a través de Internet y el teléfono) representa una oportunidad y una ventaja en costes muy clara.

Hemos lanzado las oficinas porque los clientes para los cuales ya nos hemos convertido en banco principal querían tener un punto físico donde poder hacer operaciones de cambio de efectivo y porque hay productos para los que, por su importancia en la vida financiera de una persona -como son una hipoteca o un plan de pensiones-, todavía existe un público que necesita un trato cara a cara. En ese sentido, las oficinas han contribuido a aumentar la venta cruzada de este tipo de productos entre nuestra propia base de clientes, que ha encontrado que ese diálogo directo le resultaba más fácil.

En ING DIRECT hacemos mucha investigación de mercado, preguntamos continuamente a nuestros clientes cómo hacer las cosas y ellos nos contestan. Al final se trata de dialogar por todos los canales por los que se quieren expresar. Gracias a las redes sociales, se han abierto multitud de nuevas vías que nos permiten escucharles, aumentar la capacidad de diálogo y recoger sus recomendaciones.

F.F.S./A.B.: Es usted de los pocos altos directivos nacionales, de gran empresa, que se atreve a estar personalmente en las redes sociales. ¿Cómo cree que su activa participación afecta a la imagen de la compañía? ¿Considera eficaces estas herramientas? ¿Cree que los directivos deberían implicarse más con ellas?

C.S.: Yo creo que los directivos tienen que ser consistentes consigo mismos y con lo que ellos valoran de sus mar-

cas. Para mí, uno de los grandes valores de ING DIRECT es la transparencia, la claridad y la sencillez. Considero que con mi participación estoy siendo consistente con los principios en los que creo, pues con qué legitimidad podría decir a la gente de dentro que la atención al cliente es lo primero, si yo no tengo relación con los clientes. Es un tema de predicar con el ejemplo y de convencimiento genuino por parte de todo el equipo de ING DIRECT.

F.F.S./A.B.: Ya no sólo operamos en Internet desde el ordenador, sino que cada vez somos más mobile. ¿Cuál es la apuesta del banco con respecto a las aplicaciones móviles?

C.S.: Sólo te puedo decir que desde que nosotros tenemos la aplicación de móvil no he vuelto a hacer una transferencia por otro medio. Las conexiones a Internet desde los terminales smart son mucho más fáciles e intuitivas que antes. Se está produciendo una revolución de la que todavía no somos totalmente conscientes.

El software está permitiendo una transformación en la usabilidad y en la interacción para resolver muchas cuestiones cotidianas, no sólo de la banca.

PREMIOS A LA EFICACIA 2011

El pasado mes de abril, la Asociación Española de Anunciantes (aea) presentaba la composición del Jurado de los Premios a la Eficacia 2011 (los "Efi"), presidido en esta ocasión por Carina Szpilka. Para hablar sobre ellos y adelantarnos alguna novedad de esta edición, Lidia Sanz, subdirectora general de la aea, se incorpora a nuestra conversación con la directora general de ING DIRECT.

F.F.S./A.B.: ¿Cómo comienza la relación de la aea con Carina?

LIDIA SANZ: Para nosotros es fundamental que los Premios a la Eficacia estén liderados por personas que crean mucho en la comunicación, y sin duda Carina responde a ese perfil. Nos dirigimos a ella a través de sus colaboradores más cercanos y le propusimos la presidencia del Jurado, siendo conscientes desde el primer momento de que implica mucho trabajo. Fue una suerte que aceptase y más que, desde el inicio, se haya entusiasmado y comprometido tanto con el proyecto.

F.F.S./A.B.: Además, ING DIRECT invierte en comunicación.



“ Los Premios a la Eficacia no juzgan una pieza, sino una estrategia de comunicación que tiene que demostrar que ha dado resultado ”

C.S.: ING DIRECT es una marca que siempre ha estado muy relacionada con la comunicación. Al no tener apenas oficinas, somos usuarios permanentes de los medios de comunicación y la publicidad, pues son nuestro altavoz. Por eso llevamos 12 años invirtiendo de manera intensiva.

F.F.S./A.B.: ¿Qué podemos esperar de los Premios a la Eficacia 2011? ¿Qué nos pueden desvelar?

C.S.: Ha habido un aumento de casi un 10% de casos inscritos con respecto al año pasado. Este año hay 147 casos, lo cual es indicador de que los Premios a la Eficacia están plenamente consolidados como unos premios de referencia, incluso en momentos tan complicados.

Creo que el nivel de las candidaturas y de los finalistas es altísimo, y es algo que se ve reflejado no sólo en la propia innovación de los casos, sino también en las presentaciones, donde el uso de las nuevas tecnologías permite exposiciones interactivas, vídeos explicativos, etc.

Los casos abarcan desde el año 2010 hasta mayo de 2011, por lo cual lógicamente concurren dos factores: una situación económica ralentizada y mucha temática en torno al Mundial.

L.S.: Crecer un 10% ha sido una sorpresa incluso para nosotros mismos que, aunque nunca hemos hecho bandera del número de casos, lógicamente nos reafirma en el peso tan significativo que han ganado en el sector, ya que son muy fuertes en su propia concepción y el sector apuesta por ellos. Conseguir un Premio a la Eficacia es demostrar el valor mismo de la comunicación comercial. Y es doblemente relevante que en estos tiempos de crisis se afiancen ya que éste, como asociación, es uno de nuestros mensajes clave, el reconocimiento de lo que puede llegar a alcanzar la publicidad, cómo puede ayudar a las empresas a reactivarse, como muestran muchos de los casos premiados en anteriores ediciones.

Dada la relevancia que han adquirido en el sector, todos los actores implicados, anunciantes y agencias, tienen

cada vez un mayor conocimiento de cómo presentar un caso y por ello, cada año, crecen en calidad, precisamente por la rigurosidad y exhaustividad del criterio del Jurado, que no juzga sólo una pieza, sino una estrategia de comunicación que tiene que demostrar que ha dado resultado. Eso hace que las agencias no sólo preparen bien los casos, sino que únicamente presenten aquéllos que son potencialmente ganadores de un Premio a la Eficacia, con lo cual, crecer, dada la complejidad que entrañan estos premios, es evidentemente muy gratificante.

F.F.S./A.B.: Nos da la impresión, Carina, de que es como un curso muy intensivo y enriquecedor para un alto directivo, en el que uno puede empaparse de ideas de diferentes entornos y conocer tendencias, modelos y proyectos diversos.

C.S.: Por supuesto, y con gente interesantísima y de gran nivel. Todos los miembros de los jurados con los que tengo la suerte de compartir esta experiencia son brillantes. Para una persona como yo, que he desarrollado toda mi vida profesional en el sector financiero, aprender de temas de consumo puro, retail, etc., tiene un gran valor y me está abriendo los ojos a muchas otras cosas. Además, yo soy una apasionada de incorporar ideas de otros sectores a la banca.

Creo que parte del modelo de ING DIRECT viene no de haber copiado a otros bancos, sino de haber extraído aprendizaje de otros sectores y haberlo transformado para el sector bancario.

F.F.S./A.B.: La ceremonia de entrega de los Premios a la Eficacia será el próximo 27 de octubre. ¿Con qué nos vamos a encontrar ese día?

L.S.: Queremos organizar una jornada de Eficacia que no sea solamente la entrega de los Premios, sino un evento donde se expliquen muchas más cuestiones acerca de la Eficacia, como casos ganadores en otros países y distintas presentaciones innovadoras. Nuestra intención es ofrecer más contenido de interés, y por eso este año vamos a hacer esta Jornada.

Por su parte, el Club de Jurados, que son los componentes de los jurados de todas las ediciones, va a fallar dos premios más. Tradicionalmente ya se otorgaba uno a la Trayectoria de una Marca, y ahora se van a conceder dos premios más a profesionales: uno, el Premio Eficacia a la Trayectoria Profesional, dirigido a quienes tengan una experiencia superior a más de 25 años, que hayan destacado por la consistencia, la solvencia y evidentemente la eficacia en posiciones vinculadas al entorno de la comunicación comercial, el marketing y los medios y, en definitiva, en todo lo relacionado con la reputación de la empresa. Y otro, el Premio Eficacia al Nuevo Talento, enfocado a todos aquellos profesionales, menores de 35 años, que estén destacando en la aplicación de estrategias innovadoras y con un pensamiento diferencial en beneficio del retorno y la eficacia en sus estrategias de comunicación y marketing.

Todo ello creemos que enriquecerá más estos galardones que ya cuentan con el prestigio y reconocimiento de todo el sector ■