

Metodologías Ágiles y su Impacto en la Experiencia de Cliente

ING España & Portugal

David Gea
Head of Customer Experience

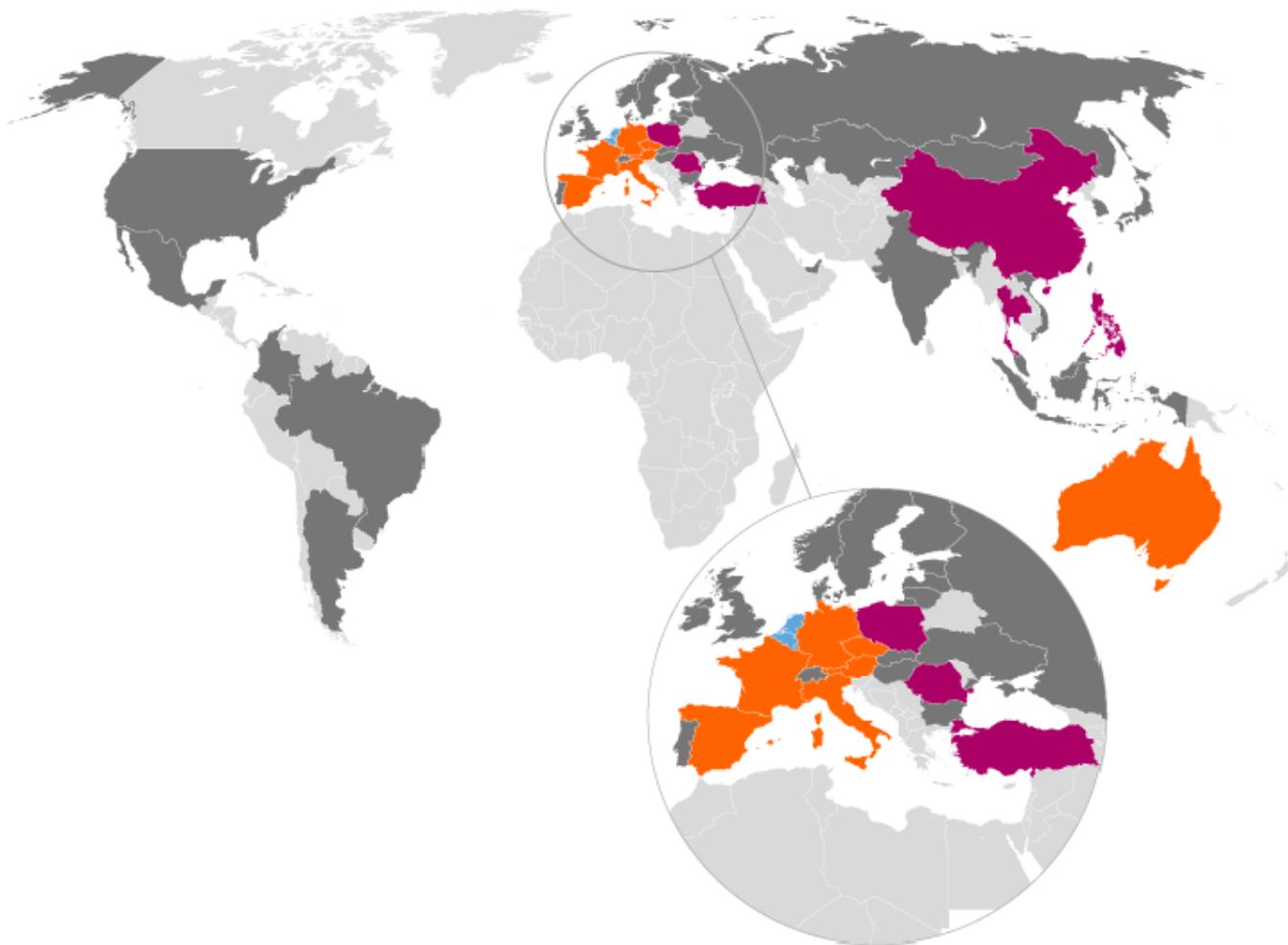
Webinar DEC Chile
8 septiembre 2020



Agenda

- ING
- Transformación *Agile* en ING España
- Customer Experience en la organización *Agile*
- Cómo lograr impacto en Experiencia de cliente a través de las metodologías ágiles
- Aprendizajes de nuestra experiencia en Agile y CX
- Q&A

ING, Empowering people to stay a step ahead in life and in business



ING el mundo

39	13,5	55.000
Millones Clientes	Millones Primary Bank	Empleados

ING en España

4	1,1	1.400
Millones Clientes	Millones Primary Bank	Empleados



Transformación Agile

¿Por qué?

Time to market



Responder más rápido a los cambios del entorno y de las expectativas de los clientes

Eficiencia



Romper los silos organizativos

Personas



Retener y atraer talento

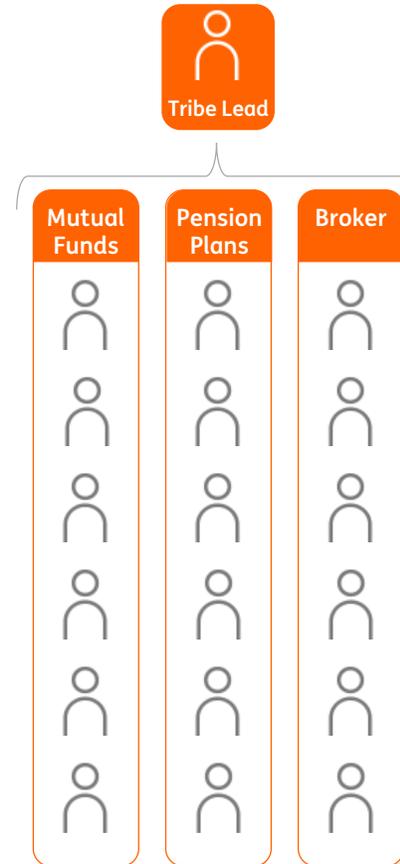
¿Qué significa trabajar en Agile?

Tecnología y Negocio trabajando juntos en una misma Tribu, en lugar de en departamentos separados

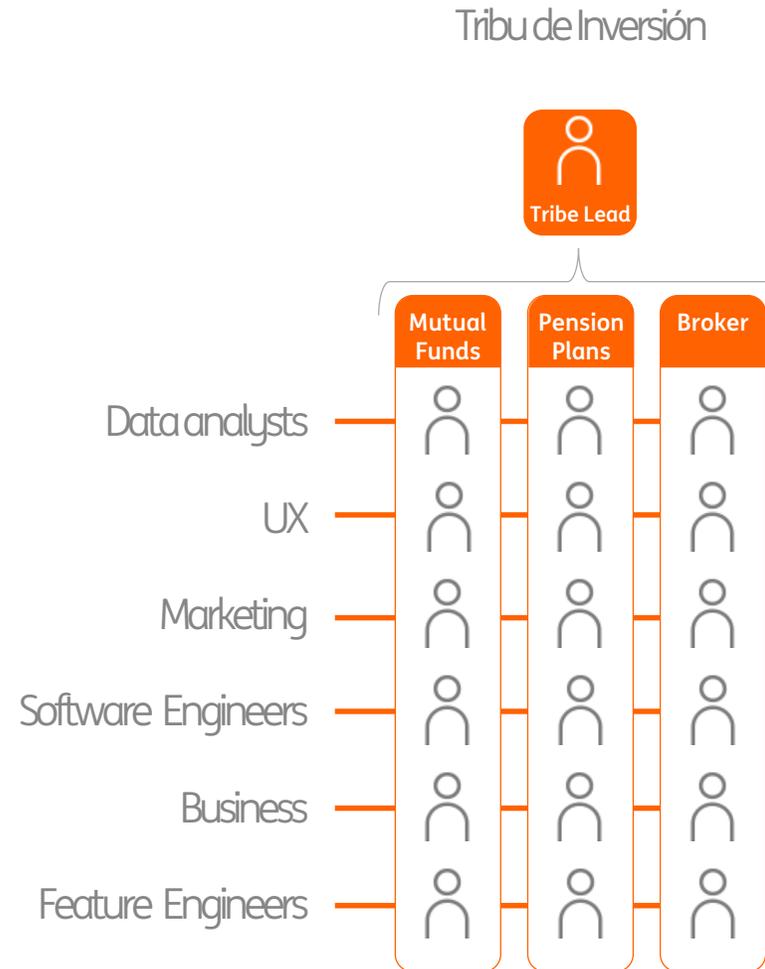


Equipos pequeños (**squads**) con autonomía *end-to-end* y que se agrupan en **Tribus**

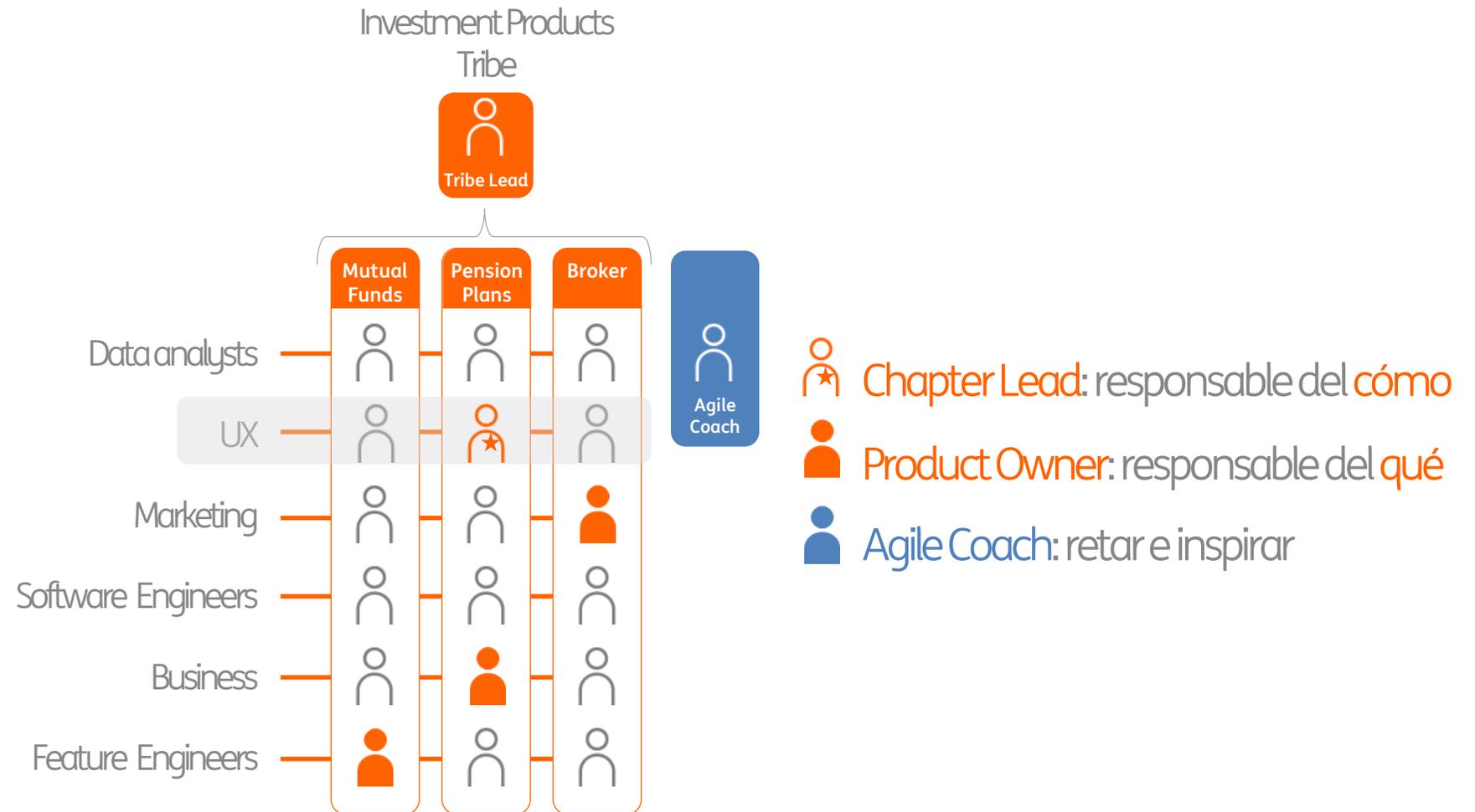
Tribu de Inversión



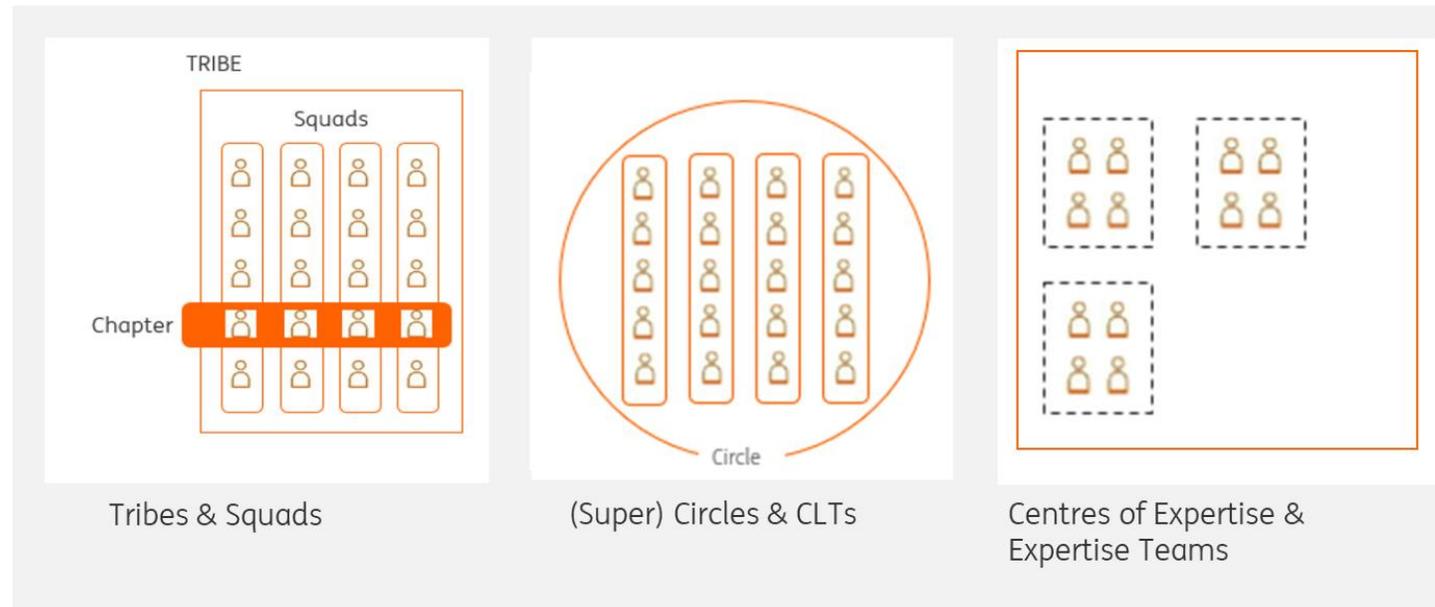
Cada uno lidera su *área de expertise*



Separando el **qué** del **cómo**



¿Cómo es la nueva forma de trabajar?



Colaboración e iteración

Daily



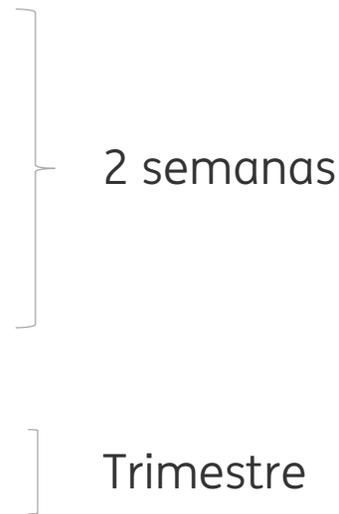
Sprint

Review

Retrospectiva



Business Review



Backlog

TO-DO	IN WORK	DONE
REQM		
PP		
PMC		
SAM		
PPQA		
MA		
CM		



Entrega valor incremental

Validación con el clientes

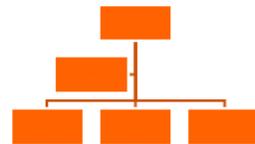
En resumen...

Organización Tradicional

Departamentos y Silos



Organización jerárquica



Proyectos largos y complejos



Metodologías Ágiles

Equipos multidisciplinares

Propósito (Foco)

Capacidad End to End (Impacto, Rapidez, Adaptación)

IT y Negocio juntos (Eficiencia)

Squad

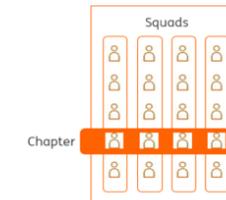


- Customer Journey Expert
- IT (developers / engineers)
- Data analyst
- Marketing Expert
- ...

Autonomía

Empowerment

Compromiso



- **Product Owner:** pertenece al Squad; dueño del **QUÉ**
- **Chapter Lead:** dueño del **CÓMO**; desarrollo individual y del equipo

Entrega valor incremental

Validación con el clientes





CX en la organización Agile

Formas de integrar la Experiencia de Cliente en Agile

CoE: center of expertise

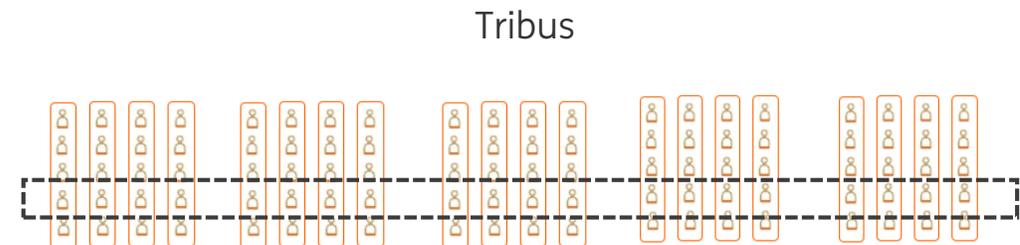
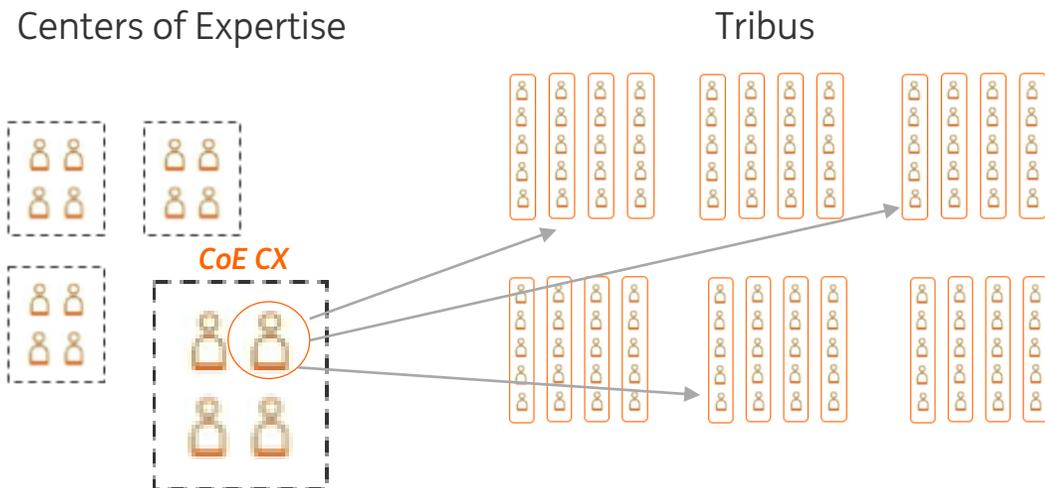
CoE da soporte a las Tribus / Squads de forma puntual cuando lo necesitan

Mayor alineamiento en la estrategia global de CX
Menor capacidad de impacto / influencia en modelos poco maduros

Chapter CX con expertos en los squads

En los squads (que lo necesiten) hay al menos 1 experto CX

El alineamiento es un reto para el Chapter
Más capacidad de influencia al estar en el Squad



¿Cómo lo hemos adaptado en ING España?



Lending

Inversión

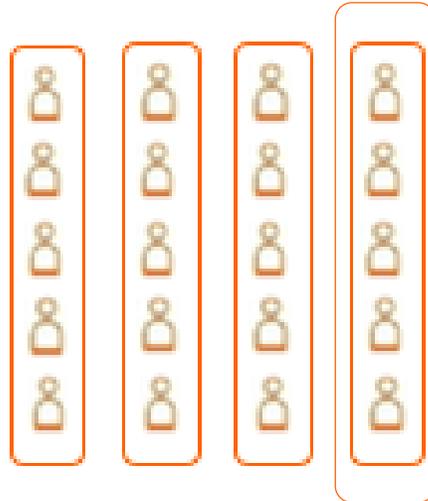
Daily

Digital

Customer Interactions



CX Squad



Squads:
Comunicaciones a clientes
Data scientist
Analistas de datos
Self-service reporting

...
Y un Squad de CX

Propósito

Obsesión por el cliente para conseguir una experiencia diferenciadora

Equipo end to end

Product Owner
Customer Journey Experts
Comunicaciones
Marketing
IT

Qué hacemos

- Voz del cliente
- Cierre del Círculo
- Comunicaciones experiencia WOW
- Estrategia de cliente
- Capacitación CX otras áreas

Capacidad de alineamiento como en un CoE
Más impacto al tener capacidad operativa / producción

Lograr impacto en CX
a través de *Agile*



Estar presente en el día a día de los Squads para tener impacto

Voz del Cliente



Cada día, mediante un **email automatizado**, llegan a **cada persona del banco los comentarios de clientes que le interesan**

- ✓ Satisfacción general y NPS a todos
- ✓ Cada Tribu, además, sus propios **comentarios**: hipotecas, préstamos, digital, oficinas...

Cierre de Círculo



Cada día, los Squads responden de manera **personalizada** (email, teléfono) a los clientes que han dejado comentarios

No somos muy de ponernos una medalla. Tú te la mereces más



Estmad001 002:
 Nos han llegado tus agradecimientos sobre la atención que has recibido por parte de uno de nuestros gestores y ahora queremos ser nosotros los que te damos las gracias por valorar su trabajo.
 La labor que lleva a cabo el equipo de gestores es muy importante y le aseguramos que, aunque no te pongas cara, 003, siempre mira por ti.
 Le vamos a hacer llegar tu mensaje a esa persona. Seguro que le alegramos el día porque para el equipo de gestores, y para nosotros, tu satisfacción es el mejor premio a nuestro trabajo.
 Te damos las gracias por tomarle el tiempo de decirnos lo que piensas de nuestra atención. Seguiremos esforzándonos cada día para hacernos merecedores de tu agradecimiento.
 Atentamente,
 El equipo de ING

TOP Customer Pains por Tribu/ Squad



Prioridad acciones CX Squad Backlog

TO-DO	IN WORK	DONE
REQM		
PP		
PMC		
SAM		
PPQA		
MA		
CM		

Tener aliados estratégicos de CX en el resto de áreas

Senior Management



Customer Council

Sesión bimensual con el Executive Committee para hablar sobre cliente: indicadores, Top pains...

Input para Priorización

Embajadores CX

Contacto CX en todo el banco

RRHH, Legal, Compliance, IT, OPS, Contact Center, Tribus Delivery....

CJE especialistas en CX

Formación y especialización



Escalabilidad
Autonomía
Impacto

Al menos 1 persona por Tribu

Objetivos CX en Tribus/Squads



CX KPIs en Tribus/Squads

CSAT, CES, NPS...
Cierre de círculo
Mejora Top pains

También en objetivos individuales

Medir el desarrollo de CX

Métricas con Tribus

clientes con feedback
clientes entrevistados mejora CX
Historias usuario con validación cliente...
comunicaciones experiencia WOW

Cultura CX

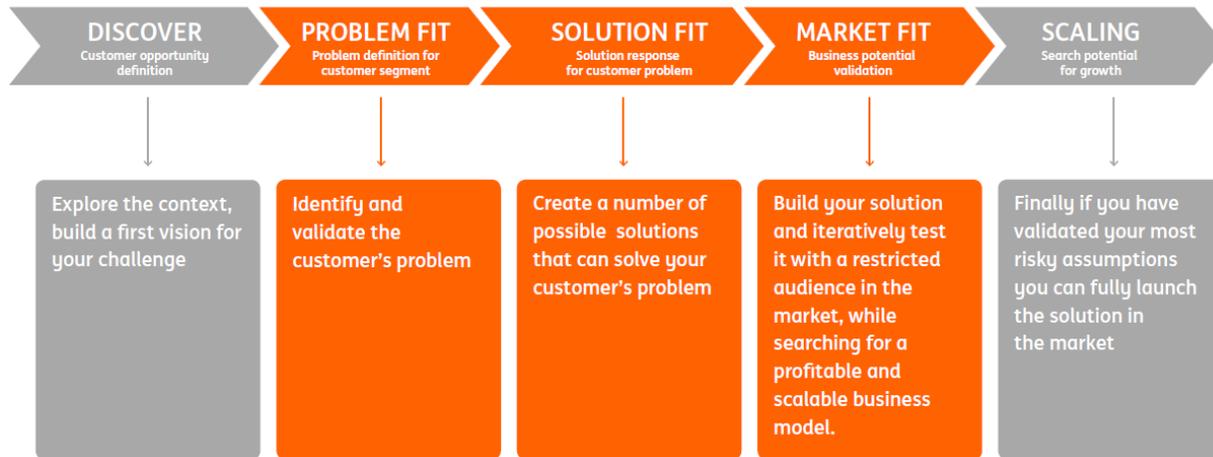
CX para todos

Ritos
Símbolos
Forma de trabajar



Aprovechar las metodologías ágiles para estar aún más cerca de los clientes

PACE: nuestra metodología de innovación y diseño de servicios con el cliente



Validar nuestras asunciones con los clientes

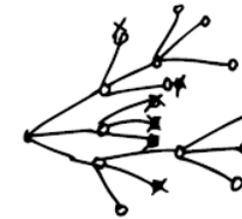
Identificar el problema que el cliente quiere resolver

Experimentar, testar, validar....

De...



...A



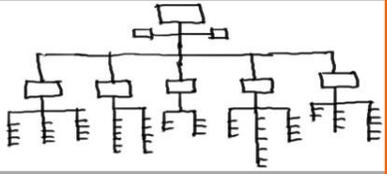
Los squads en contacto directo con el cliente para diseñar las soluciones





Aprendizajes

Aprendizajes de la implementación de Agile



No copiar el modelo de forma literal

1



Comunicar, comunicar, comunicar...

2



Compromiso total del Senior Management

3



Transición rápida a la nueva forma de trabajar

4



Primero haz el cambio, luego haz que funcione

5

Aprendizajes para crear impacto en CX en Agile



Tener presencia en los Squads para influir en el Backlog

1



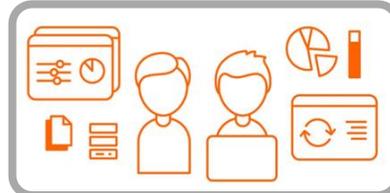
Embeber CX en los procesos del Agile Way of Working

2



Agile coach también como facilitador CX

3



CX en los objetivos de las Tribus

4



Expertos en CX en las Tribus para hacerlo escalable

5

La transformación *Agile* es un camino...

con impacto en Mindset, Comportamientos y Procesos



Conclusiones

- La transformación Agile significa **equipos mucho más autónomos** y mejor capacitados para **tomar decisiones que se adaptan de manera rápida** a los cambios
- El encaje de **CX dentro de las metodologías ágiles depende de la madurez, el tamaño y los recursos** de experiencia de cliente dentro la organización
- Para **generar impacto** hay que dar mucha **visibilidad a la Voz del Cliente**, estar presente en el **backlog de los Squads**, tener **aliados** en toda la organización y **dejar claro el papel de CX en la implementación del modelo Agile** (*cuándo y cómo validar con clientes*)
- Las **metodologías ágiles favorecen el contacto directo de los equipos (squads) con los clientes** a través de la iteración y validación continua; el Customer Journey Expert permite pasar de pensar en producto a pensar en customer journey
- La transformación Agile es un camino que impacta a la organización en su **mindset, procesos y comportamientos**; CX debe estar presente en cada uno de ellos para alinearse estratégicamente y conseguir impacto

Gracias

