

[]

Tendencias Servicios 2024

Análisis del impacto en el modelo de negocio



[Strategic Platform]



En Strategic Platform siempre hemos tratado el análisis de tendencias de un modo singular.

Creemos que el verdadero valor y potencial de las tendencias se encuentra en su prospectiva de los tres ámbitos del conocimiento: tecnológico, social y de negocio.



Fusionando nuestro conocimiento transversal de las industrias en las que operamos (Gran Consumo, Retail, Servicios e Industria) y basado en los casos de mercado y proyectos que hemos llevado a cabo, en Strategic Platform, hemos hecho un análisis de las tendencias que marcarán el año 2024.

Hemos identificado tanto conceptos que ya existían y se han acelerado, como nuevos aspectos a partir de los cuales las compañías podrán desarrollar nuevas oportunidades de negocio. Propiamente dicho, no se trata de un estudio de tendencias; lo que realmente presentamos es el potencial que tienen dichas tendencias para generar nuevos modelos de negocio.



[]

Como consultora de estrategia y tecnología especializada en la definición de nuevos modelos de negocio y productos/ servicios, esta reflexión es muy necesaria pues creemos en su poder transformador al aplicarlas en la banca, los seguros, las telecomunicaciones y otros sectores relacionados.

En la actualidad conviven dos realidades aparentemente opuestas. Por un lado, las compañías de servicios deben de incrementar su nivel de diferenciación y aportar valor a clientes nicho y polifacéticos a lo largo de las distintas etapas. Por otro lado, se reduce la capacidad de reflexión y la inversión en nuevos desarrollos, priorizando más que nunca actuar con coste de oportunidad. El reto es mayúsculo, pero a través del modelo de negocio, nosotros exploramos para nuestros clientes las oportunidades para incrementar su diferenciación y competitividad en este contexto.

El incremento de la complejidad requiere replantear la manera en la que definimos plataformas de producto y cómo nos relacionamos con los clientes a lo largo de su vida.

Indaguemos en las 4 macro tendencias sobre las que cruzaremos las tramas para identificar y desarrollar nuevas oportunidades en el tejido industrial de los servicios:

01 *De modelos transaccionales a una infraestructura relacional.*

Evolución de una visión transaccional a la definición de plataformas de producto que replantean el modelo de relación con el cliente y naturalizan la fidelización.

02 *De la personalización a lo personal.*

La personalización ya no es suficiente para un cliente polarizado cuya actitud muta constantemente según su etapa vital y categoría/ momento de compra. La adaptación de la oferta evoluciona hacia soluciones personales según la peculiaridad y entorno de cada cliente.

03 *Fine tuning as a service.*

La falta de capacidad para amortizar grandes inversiones en productos y servicios debido a la velocidad del mercado, requiere desarrollar plataformas base que permitan transformar la oferta a través de modelos de upgrade.

04 *Modelos de negocio con base sostenible.*

Se reinterpreta el modelo de sostenibilidad en el mundo de los servicios (banca, seguros, ...), ubicando al comportamiento del cliente en el centro de los nuevos modelos de negocio.

Precisamos encajar para que converjan en su desarrollo: estrategia y tecnologías dimensionantes como la Inteligencia Artificial. Lo cual redefinirá los límites y alcance en el sector servicios, permitiéndonos llevar los modelos de negocio y los productos/ servicios a otro nivel de diferenciación, personalización y eficiencia. Repercutiendo todo ello de forma favorable en una vinculación más satisfactoria de los clientes durante todo su Life Journey.

[Tendencias Servicios 2024]

De modelos transaccionales a una infraestructura relacional

p. 06

01

Convergencia digital: incrementa el SOW

02

Plataformas relacionales para todo el Life Journey

03

Se naturaliza el loyalty a través del Modelo de Negocio

De la personalización a lo personal

p. 09

04

De segmentos polarizados a clientes polarizados

05

De one to many a one to one

06

Curar con criterio en un contexto de infoxicación

Fine tuning as a service

p. 12

07

De grandes inversiones en producto a plataformas evolutivas

08

Modelo de upgrade para gestionar el coste de oportunidad

09

IA Generativa para operativizar la personalización

Modelos de negocio con base sostenible

p. 15

10

Reinterpretando la sostenibilidad desde el comportamiento

11

Estandarización y certificación de modelos sostenibles

De modelos transaccionales a una infraestructura relacional

En un contexto en el que las empresas buscan amplificar su modelo de relación con los clientes, constatamos una evolución en la concepción de las estrategias de relación. Las empresas viran de una visión que busca acrecentar el momento transaccional, a un panorama en donde se genere una base relacional con el cliente. Esto nos tiene que permitir ofrecerles productos de manera coherente y sencilla, naturalizando y maximizando la fidelización.



[01]

Convergencia digital: incrementa el SOW

La convergencia digital, representa una gran oportunidad o una gran amenaza para las empresas de servicios. ¿Qué es lo que nos va a permitir que se convierta en una oportunidad de mejora?

Por un lado, el cliente busca simplicidad, intentando resolver más necesidades en su vida con menos proveedores.

Por otro lado, las empresas rompen su barrera sectorial diversificando su actividad y resolviendo más necesidades para los mismos clientes.

Alcanzamos el máximo rendimiento con la venta cruzada e incrementando el *Share of Wallet* del cliente.

¿Cómo pueden las empresas de servicios generar una posición de mercado que las legitime para expandir la oferta y consecuentemente incrementar el Share of Wallet de sus clientes?

[02]

Plataformas relacionales para todo el *Life Journey*

Observamos un cambio de paradigma al mudar el foco de la transacción a la relación, fundamentado en el desarrollo de un modelo de carterización de clientes. Este enfoque no solo busca comprender las necesidades específicas de cada cliente, sino también cultivar relaciones a largo plazo, promoviendo la lealtad y la confianza.

Además, los modelos de plataforma posibilitan acompañar al cliente a lo largo de todas las etapas de su *Life Journey*, con el objetivo de que el Customer Life Time Value (CLTV) alcance las mayores dimensiones posibles.

La consolidación de una única puerta de entrada facilita el acceso a un universo de servicios ampliados y adaptados a cada etapa del cliente, optimizando así la experiencia global sin incrementar la complejidad del modelo relacional con el cliente.

[03]

Se naturaliza el loyalty a través del Modelo de Negocio

En el panorama empresarial actual, la fidelización vinculante emerge como una tendencia que redefine la relación empresa-cliente.

Este modelo circular no solo valora la lealtad del cliente, sino que también se reconoce y se premia con una visión de reciprocidad. En este informe destacamos la importancia de desarrollar estrategias de lealtad estrechamente vinculadas a los modelos de negocio y pricing.

La sinergia entre la fidelización y la estructura de precios puede potenciar significativamente la retención de clientes y aumentar la rentabilidad.

Además, la ampliación de la capacidad de gasto del cliente se presenta como un factor clave, especialmente a través de modelos de pago embebidos en programas de lealtad, como *"buy now pay later"* y *"skip a payment"*.

Estas iniciativas no solo mejoran la experiencia del cliente, sino que también generan nuevas oportunidades de ingresos y fortalecen la posición competitiva de las empresas en un mercado en constante evolución.



De la personalización a lo personal

La personalización ya no es suficiente para un cliente polarizado cuya actitud muta constantemente según su etapa vital y categoría/ momento de compra. La adaptación de la oferta evoluciona hacia soluciones personales o más peculiares según las características de cada cliente, con una complejidad de adaptación cada vez más alta.



[04]

De segmentos polarizados a clientes polarizados

En este marco identificamos una transformación significativa en el modelo de segmentación, marcando un desplazamiento desde clusters de clientes polarizados, hacia una categorización más precisa.

Este cambio se basa en la consideración de factores como la categoría de compra, el momento vital o estructura familiar, y el contexto de consumo.

Buscamos una comprensión más profunda de las necesidades y comportamientos del cliente.

Con este nuevo horizonte, se necesita desarrollar modelos de segmentación altamente personalizables. Estos modelos deben adaptarse a variables en constante cambio, reflejando el dinamismo en las preferencias y comportamientos del consumidor.

La operativización de estos modelos se presenta como un gran desafío, requiriendo agilidad para ajustarse a las tendencias y garantizar una segmentación en tiempo real que permita que alcancen su máximo las ventas.

[05]

De one to many a one to one

El cliente cada vez es más exigente y la personalización por segmento ya no es suficiente. Los clientes buscan una personalización más "individualizada" de la oferta, del modelo de relación y de la canalidad. Este modelo de personalización debe operar bajo una misma infraestructura tecnológica y oferta que permita ajustar y mejorar atributos sin incrementar la complejidad ni tecnológica ni comercial.

La implementación de inteligencia artificial y modelos generativos se presenta como un componente esencial para la escalabilidad y eficiencia, al permitirnos desarrollar niveles más profundos de personalización.

Estas tecnologías no solo permiten asumir niveles más intensos y minuciosas de personalización y optimización, sino que también posiciona a las empresas estratégicamente para poder cumplir con las expectativas cada vez mayores de los clientes, en este entorno comercial tan dinámico.

[06]

Curar con criterio en un contexto de infoxicación

Destacamos en este análisis de tendencias, la creciente complejidad del mercado y la abrumadora volumetría de información, que ha llevado a una saturación e incapacidad en la toma de decisiones de forma idónea y oportuna del cliente.

En este paisaje de mercado desafiante, emerge como fórmula significativa la capacidad de las empresas para conocer al cliente, y sobre todo, para demostrarle una empatía genuina hacia sus necesidades.

La habilidad de entender y anticipar las preferencias del cliente se vuelve esencial, permitiendo a las empresas ofrecerle soluciones particulares y propias, facilitando el proceso de toma de decisiones del cliente.

En consecuencia; la empatía y la comprensión holística del cliente son fundamentales para cultivar relaciones sólidas y duraderas basadas en la confianza. Los consumidores valoran cada vez más la capacidad de las empresas para ayudarles a descifrar los códigos complejos que les permitan decidir de forma más propicia y segura.



Fine tuning as a service

La falta de capacidad para amortizar grandes inversiones en productos y servicios por la gran velocidad de cambio del mercado, requiere desarrollar plataformas base que permitan que la oferta esté en continua evolución, a través de modelos de *upgrade*.



[07]

De grandes inversiones en producto a plataformas evolutivas

La velocidad a la que se producen los cambios supera significativamente la capacidad de amortización de grandes inversiones en productos y servicios. Ante esta realidad, se evidencia una reducción en grandes inversiones y desarrollos a largo plazo.

Para adaptarse a estas necesidades, las empresas están adoptando estrategias más ágiles al definir estructuras base, que posibiliten interacciones futuras de la oferta y el modelo de negocio.

Esta aproximación permite a las organizaciones reajustarse de manera más rápida y eficiente a las demandas cambiantes del mercado. Minimizando el riesgo asociado a inversiones a largo plazo, que podrían volverse obsoletas antes de alcanzar su plena amortización.

Esta agilidad ante las modificaciones se convierte en un elemento competitivo; la llave para el éxito en un entorno comercial donde la flexibilidad y la capacidad de respuesta son imperativas. Garantizar una segmentación en tiempo real que permita que alcancen su máximo las ventas.

[08]

Modelo de upgrade para gestionar el coste de oportunidad

En el análisis se destaca la prominencia del desarrollo de plataformas de producto, que ofrezcan la flexibilidad necesaria para realizar modificaciones recurrentes y en tiempo real. La arquitectura tecnológica y el backend se identifican como elementos cruciales en esta nueva era. Son los cimientos sólidos sobre los que se habilitan la personalización desde la perspectiva del cliente.

Estos componentes no solo respaldan la adaptación continua de la oferta de productos, sino que también impulsan

la personalización en aspectos como la comunicación, la experiencia de uso y la canalidad.

Esta capacidad de ajuste en tiempo real también establece una conexión más estrecha y significativa con el cliente, y garantiza una mejor consecución y seguimiento de objetivos marcados.

[09]

IA Generativa para operativizar la personalización

Uno de los grandes desafíos actuales, es la capacidad limitada de los equipos internos para desarrollar y actualizar plataformas a la velocidad exigida por el mercado.

En este contexto, la integración de la inteligencia artificial (IA) generativa, emerge como una tendencia que rápidamente podemos adoptar, y permite alcanzar niveles más elevados de personalización.

Estas herramientas tecnológicas dimensionantes, como la IA generativa, funciona como catalizador que habilita dicha personalización, convirtiéndola en viable y escalable.

Operativizar la personalización permite alcanzar la flexibilidad necesaria de adaptación de manera eficiente y con la máxima seguridad.



Modelos de negocio con base sostenible

Se reinterpreta el modelo de sostenibilidad en el mundo de los servicios (banca, seguros, ...), ubicando el comportamiento del cliente en el centro de los nuevos modelos de negocio.



[10]

Reinterpretando la sostenibilidad desde el comportamiento

En este estudio, identificamos una transformación significativa en el enfoque hacia la sostenibilidad en el mundo de los servicios (banca, seguros, ...). Observamos cómo este pasa de ser simplemente un atributo periférico de la oferta, a convertirse en el núcleo central de una oferta naturalizada y responsable.

Desde el punto de vista de cliente, los modelos de sostenibilidad corporativos y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) tradicionales se quedan cortos, y cada vez necesitamos definir estándares más rigurosos y minuciosos en este ámbito.

Esta evolución de los modelos hacia la sostenibilidad “naturalizada” no solo reflejan una respuesta a las demandas del cliente, sino que también representan una oportunidad estratégica para las empresas que buscan ser líderes en la creación de valor hacia el cliente.

Situamos el comportamiento del cliente como eje nuclear del desarrollo sostenible, incentivando el cambio a través de indicar, estimular, medir, distinguir y premiar comportamientos más respetuosos y sostenibles.

[11]

Estandarización y certificación de modelos sostenibles

La creciente exigencia de expectativas y requisitos tanto sociales como normativos en el ámbito de la sostenibilidad, evoluciona hacia una mayor reglamentación, ordenación y control de dichas iniciativas. En este contexto, las soluciones y plataformas tecnológicas adoptan un rol relevante en la definición de nuevos modelos de negocio alineados con la transformación sostenible.

Estas soluciones no solo se vuelven instrumentales en la implementación de prácticas sostenibles, sino que también desempeñan un papel crucial en la definición de mecanismos de gestión que permiten

medir, validar, certificar y auditar la sostenibilidad de manera efectiva.

La integración tecnológica no solo ayuda a las empresas a cumplir con los estándares y regulaciones cada vez más rigurosos, sino que también les permite gestionar dichas iniciativas y comunicar de manera transparente sus esfuerzos y compromisos sostenibles a las partes interesadas.



Este informe de tendencias destaca los factores dimensionantes, que influirán en el modelo de negocio, la oferta y la relación con los clientes en 2024.

Se evidencia una clara evolución hacia modelos más flexibles, personalizados y complejos que requieren desarrollar nuevas capacidades y modelos de trabajo.

Una realidad donde el contexto de mercado y el entendimiento del cliente es cada vez más complejo y cambiante, generándose la necesidad de personalizar en mayor medida los modelos de oferta y fluidez en la relación con los clientes.

La dificultad del desafío radica en operativizar dichos modelos, a través de tecnologías que maximicen el aporte de valor hacia el cliente, haciendo las estrategias de personalización sencillas, viables y escalables.

En resumen, identificamos las cuatro macrotendencias que marcarán la transformación de los modelos de negocio y productos en los próximos años:

- » **Evolución de modelos transaccionales a una infraestructura relacional** que replantean el modelo de relación con el cliente y naturalizan la fidelización.
- » **De la personalización a lo personal**, la adaptación de la oferta evoluciona hacia soluciones personales para cada cliente.
- » **Fine tuning as a service**, requiere desarrollar plataformas base que permitan evolucionar la oferta a través de modelos de upgrade.
- » **Modelos de negocio con base sostenible**, se reinterpreta el modelo de sostenibilidad.

En este contexto singular y dinámico, las compañías de servicios (bancos, aseguradoras, ...) tienen la capacidad de reforzar su posición de mercado y nivel de diferenciación a través de estrategias de personalización de la oferta y nuevos modelos de relación con el cliente.

Para alcanzar este objetivo de personalización “estandarizada”, buscamos nuevos modelos de negocio que además de servir como valor diferencial hacia el mercado, representan una gran oportunidad para incrementar las ventas y la rentabilidad del portfolio.

En este proceso de incrementar el aporte de valor hacia el cliente, la tecnología juega un rol esencial en habilitar estos modelos, haciéndolos escalables, rentables y “en tiempo real”.

Una estrategia adecuada basada en plataformas permite incrementar el aporte de valor sin aumentar la complejidad tecnológica ni comercial. De cara al cliente, nos permite evolucionar la oferta y propuesta de valor a una velocidad equiparable a la del mercado para maximizar nuestra propuesta de valor y nivel de diferenciación.

Desde [Strategic Platform] te ayudamos a llevar estas tendencias a la práctica a través de la siguiente tipología de proyectos;

Definir productos (y Modelo de Negocio) diferenciales

- » Definir productos diferenciales o reposicionar productos actuales
- » Evolucionar a plataformas dinámicas de producto
- » Operativizar personalización de atributos a la oferta
- » Caracterizar productos por segmento de cliente (actitud y momento vital)

Maximizar LTV cliente a través del Life Journey

- » Segmentar dinámicamente con atributos actitudinales
- » Evolucionar de visión cliente a plataformas de relación con cliente
- » Aplicar IA Generativa en el modelo de relación y entrega de producto

Desarrollar la canalidad como estrategia de vinculación

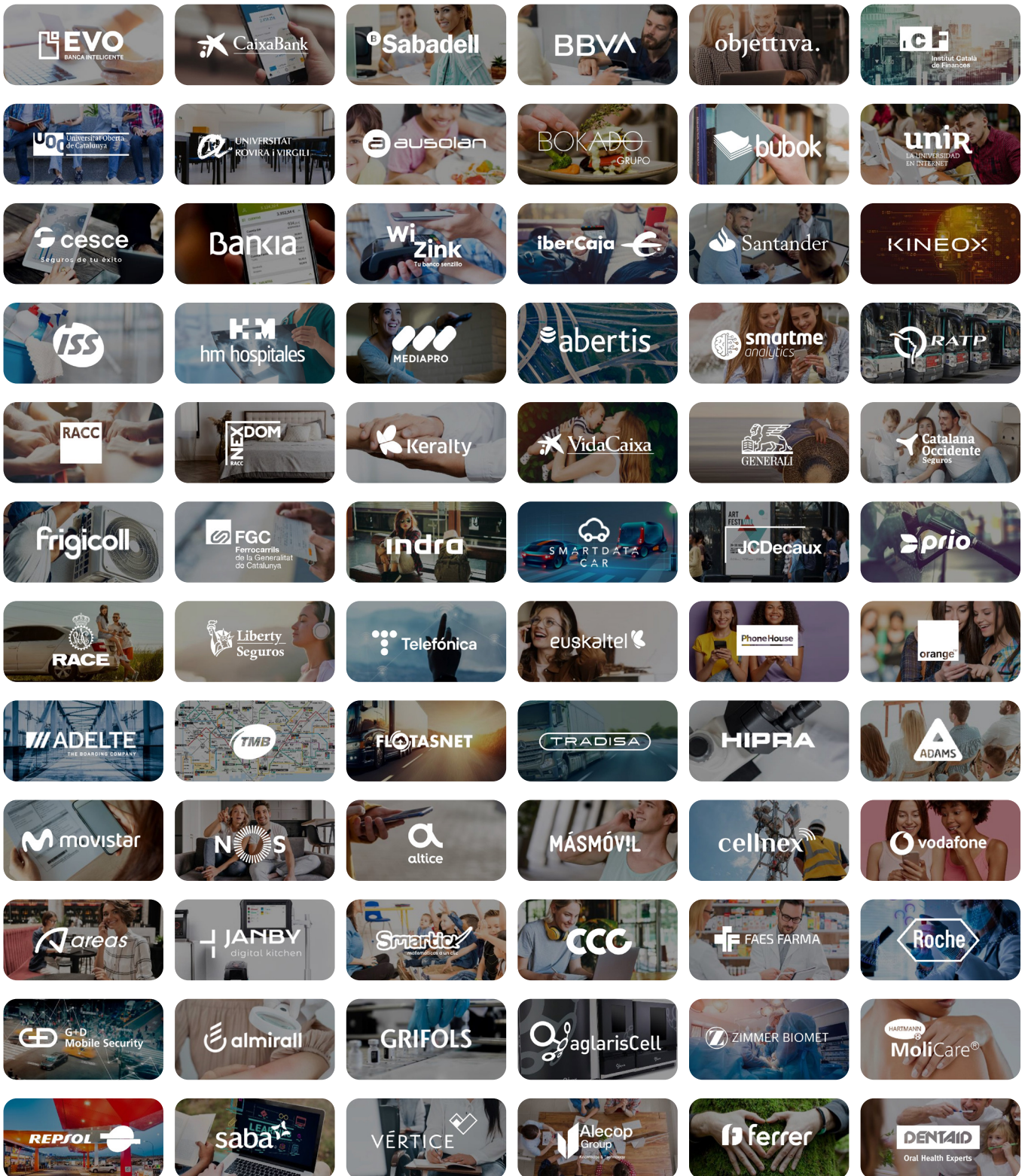
- » Activar el canal comercial hacia la estrategia
- » Aplicar IA para maximizar de la efectividad del canal comercial

Autores:

Gonzalo Fernández García, *Partner de servicios: estrategia [Strategic Platform]*

Jordi Fernández Vélez, *Partner de servicios: tecnología [Strategic Platform]*

[Casos de éxito Servicios]





[Strategic Platform]

[Strategic Platform], la alianza entre la consultoría estratégica, la digitalización inteligente y el desarrollo de productos y servicios. La alianza entre las compañías Enzyme y Revo.

Aunar estas tres capacidades en un mismo momento de creación permiten elevar los modelos de negocio a otro nivel de hiperpersonalización, funcionalidad, relación con el usuario y rentabilidad económica.

La paradoja de Nespresso: ¿Qué fue primero, el huevo o la gallina? Te has planteado alguna vez qué fue primero en el modelo Nespresso: ¿la cápsula, la máquina o el modelo de negocio que las explota? Nespresso es un claro ejemplo de la complejidad que tiene hoy en día desarrollar nuevos productos y servicios.

Para desarrollar los Nespresso del futuro, ya no podemos hacerlo secuencialmente; es necesario cambiar el paradigma del conocimiento y la relación de los diferentes actores que intervienen.

Hoy la tecnología, el modelo de negocio y la digitalización inteligente, deben de relacionarse de igual a igual, en un mismo espacio temporal y físico.

Necesitamos una nueva concepción de las empresas de consultoría estratégica y tecnológica. Es necesario romper los límites del pensamiento estratégico y lineal y tener la capacidad de relacionarse en tiempo real; sólo así lograremos productos y servicios superiores; solo así obtendremos el máximo partido de la IA, la automatización y la innovación tecnológica