

A photograph of a beach at sunset. The sky is a mix of blue and orange. The ocean is visible in the distance. In the foreground, a wooden pier made of logs extends from the beach into the water. The beach is sandy and has some footprints.

[]

Un cliente para 100 años

Retos y oportunidades durante todos
sus momentos y actitudes vitales

[Strategic Platform]



Cuanto más largo es el recorrido o arco de vida de los personajes en una novela, más conflictos, sorpresas y transformaciones surgen; pero en poco tiempo la realidad superará a la ficción, con vidas que superen los cien años.

La evolución de la ciencia y los avances socioeconómicos durante los siglos XX y XXI han propiciado un **aumento considerable de la longevidad humana, redefiniendo las etapas vitales y la actitud hacia las mismas**, lo que planteará continuos retos para empresas, gobiernos y sociedad en general.

Nadie es totalmente lo que su edad dice o le predispone. Se puede compartir edad, pero poseer muy distinta formación, valores, gustos, formas de ser feliz, ... **En una vida más larga buscaremos vivir más experiencias**. También poseer una juventud continuada mucho después de la juventud, si tenemos la capacidad de mantener entusiasmo, pasión y curiosidad por aprender.

Tomando como punto de partida e inspiración **el libro “La Vida de 100 años”** (*Gratton, L., & Scott, A. J., 2020*), en el presente *Paper* reflejamos nuestra visión de **cómo se verán afectadas las empresas ante una vida más longeva**; más concretamente las empresas del sector servicios, como bancos, aseguradoras, telcos, utilities y empresas de formación, entre otras.

[Índice]

Para entender la afectación de una vida más longeva con sus diferentes etapas y actitudes al mundo de la empresa, la reflexión girará en torno a seis ejes que consideramos esenciales:

01.

Una mayor longevidad provoca cambios estructurales en la vida de las personas

[p. 04]

02.

Evolución de una vida lineal a una vida cíclica y sistémica

[p. 07]

03.

7 segmentos de cliente según su etapa vital

[p. 09]

04.

Subsegmentos de clientes con diferentes actitudes dentro de una misma etapa vital

[p. 11]

05.

No tenemos necesidades nuevas, sino nuevas formas y maneras de cubrir las de siempre

[p. 13]

06.

Nuevas infraestructuras de consumo para atender nuevas demandas

[p. 15]

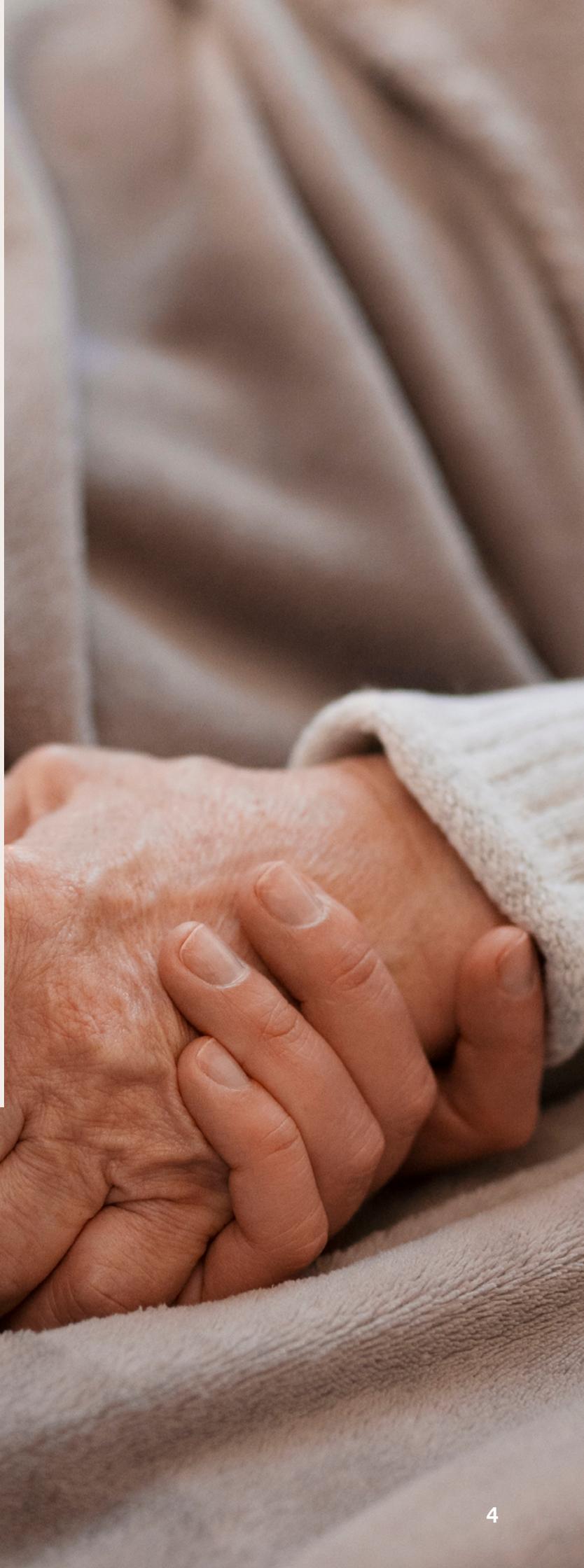
Bajo este concepto renovado de etapas vitales, afectado por una mayor longevidad, resulta esencial poder definir y conocer mejor a los clientes. **Este conocimiento ayudará a definir productos y servicios que empaticen con el usuario y que se adapten a sus necesidades contextualizadas según etapa vital, momento y estructura familiar.**

[01. Una mayor longevidad provoca cambios estructurales en la vida de las personas]

Debido a los avances sociales, científicos y tecnológicos, la esperanza media de vida ha incrementado de manera considerable en las últimas décadas.

Según la investigación de UCLA (Berkeley, EE.UU) desarrollada en su "*Human Mortality Database*", **la longevidad ha aumentado (desde 1840) entre dos y tres años cada década.**

Considerando este incremento sustancial, un niño nacido en 2007 tiene un 50% de probabilidades de vivir hasta los 104 años.



Consecuentemente, con el incremento de la longevidad **se alargan y retrasan las diferentes etapas vitales**. En ese sentido, constatamos un retraso notable en los hitos estructurales de la vida de las personas, como la compra de una vivienda, el matrimonio o tener hijos. Por ejemplo, la edad media a la que se es madre por primera vez en España se ha retrasado de los 25 años en 1975 a los 31 años en 2020. A partir de esta fecha hay que añadir la dificultad de conciliación, la inseguridad y temor postpandemia, la guerra e inflación disparada, etc.

La postergación de las etapas vitales viene acompañada por una visión más flexible y abierta, así como un cambio de actitud hacia las mismas. Todo esto **provocará grandes cambios en la manera en la que entendemos factores troncales de nuestras vidas**, como son la formación, el trabajo/retribución, el descanso, las finanzas, las relaciones personales y afectivas. En este escenario, ¿cómo entenderemos el futuro de la jubilación, considerando que de los 65 a los 104 años todavía tenemos 39 años por delante y el gasto será mayor en mantenimiento de salud y calidad de vida?

[] **Todos estos cambios vitales afectarán, en gran medida, la manera en la que las personas se relacionan con empresas proveedoras de productos/servicios; evolucionando la forma en que se contrata e interactúa con sus productos.**

[02. Evolución de una vida lineal a una vida cíclica y sistémica]

Hasta ahora teníamos una visión lineal de la vida, con tres etapas muy pautadas: educación/formación, carrera profesional/familia y descanso/jubilación.

Pero, como afirmábamos anteriormente, una persona puede vivir de manera muy diferente con respecto a otra de su misma edad según su actitud y objetivos; por eso, hablar de edades y de etapas es cada vez más relativo.

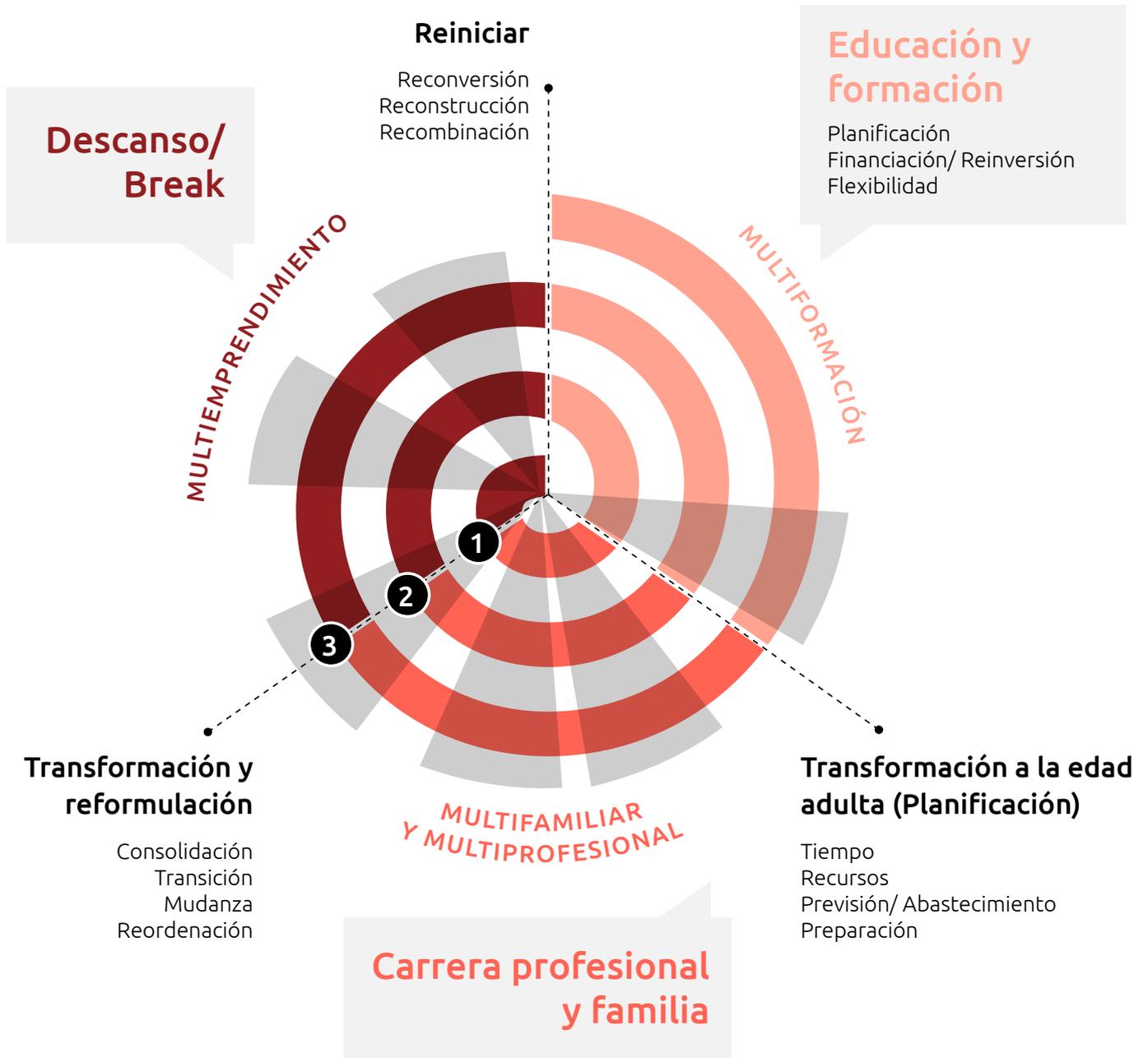
Con la vida de 100 años, esta teoría lineal pierde fuerza y se apuesta más por una **visión cíclica en la que esa estructura de tres etapas se repite con diferentes matices y en diferentes momentos a lo largo de la vida**, cambiando así el modelo, formatos y objetivos de la misma.

Por ejemplo, la visión de la formación está empezando a diferenciarse: de una etapa inicial de la vida de creación de conocimientos, a una etapa adulta de consolidación y, posteriormente, a una edad madura en la que seguir aprendiendo cosas nuevas.

La vida cíclica repite las mismas necesidades durante diferentes momentos de vida con diversos matices, pero que son significativos. Consecuentemente, esto **cambia la manera de interactuar de las compañías con sus clientes y proveedores**.

- » *¿Podría en un futuro llegar a firmar un contrato con una entidad educativa que me forme a lo largo de toda mi vida, adaptándose a las necesidades de cada momento?*
- » *¿Qué pasaría si mi proveedor de servicios financieros me ofreciese una hipoteca no para una casa, sino para las casas que podría llegar a comprarme a lo largo de mi vida?*

Hacia una vida sistémica en las que se repiten necesidades en diferentes etapas vitales



La estructura tradicional de las etapas vitales deja de tener sentido en la vida de 100 años, cambiando la manera de interactuar con clientes y proveedores.

Niveles de Iteración

1 **2** **3**

[03. 7 segmentos de cliente según su etapa vital]

Desde el punto de vista de segmentación por etapas vitales, podemos identificar **7 principales segmentos de clientes**. Además de agruparlos por las variables tradicionales de poder adquisitivo y características socioculturales, incluimos la etapa vital en la que están, puesto que será un factor determinante en cuanto actitud frente a consumo, marcas, propiedad, sostenibilidad... En conjunto, todo ello nos dará los espacios de crecimiento que tanto ansían las empresas B2C.

Dentro de estos siete segmentos de clientes, identificamos **5 grupos autónomos y 2 grupos dependientes**. En cada uno se puede identificar actitudes y objetivos muy diversos hacia la vida, en función del momento en el que se encuentran.

Dentro del grupo de segmentos autónomos (aquellos que se caracterizan por tener **independencia económica y por disponer de criterio propio para la toma de decisiones**), encontramos:

- » **Jóvenes** (de 22 a 34 años).
- » **Jóvenes adultos** (de 35 a 42 años).
- » **Adultos** (de 45 a 54 años).
- » **Seniors "activos"** (de 55-74 años).
- » **Seniors "pasivos"** (de 75-104 años).

Dentro del grupo de segmentos dependientes, encontramos a:

- » **Niños** (de recién nacidos a 14 años), que no disponen de independencia económica ni criterio propio. Desde edades muy tempranas influyen en la toma de decisiones de compra (ropa, comida, ...) pero no lo hacen en los servicios, a excepción de casos concretos como plataformas de streaming y e-Games.
- » **Adolescentes** (de 15 a 21 años) que comienzan a tener criterio, pero todavía no han alcanzado una independencia económica.

En estas etapas tempranas, la falta de maduración e independencia financiera sumada a un desinterés, estereotipos y a una capacidad de compra menor que la de generaciones anteriores en una misma edad, retrasan el acceso al mundo de los servicios

Bajo este contexto, la **definición del Life Journey** (además de permitir la identificación y desarrollo de productos y servicios) **contribuye a la definición de rutas de vinculación del cliente bajo un concepto de "oferta por plataformas"**. Ofreciendo un producto gancho de captación y, posteriormente, una venta cruzada de productos a lo largo de la relación con el usuario.

Segmentación de principales grupos de cliente según su etapa vital



[04. Subsegmentos de clientes con diferentes actitudes dentro de una misma etapa vital]

La complejidad de una segmentación sofisticada y empática de usuarios incrementa notablemente cuando introducimos otra variable en la ecuación:

La diversidad de actitudes hacia la vida dentro de cada etapa vital.

Esta matriz genera una **multitud de subsegmentos de usuarios** que requieren tratamientos distintos según su etapa de vida y actitud hacia la misma. Bajo ese criterio, dentro de cada uno de los 7 segmentos de clientes encontramos diversos subsegmentos en función de motivaciones, actitudes y perfiles socioeconómicos.

Mientras que al inicio y al final de la vida los usuarios se parecen más y hay actitudes de consumo más parecidas, es en las etapas vitales del medio (de 25 a 65 años) donde hay una mayor diversidad de actitudes hacia el

consumo que, en gran medida, son afectadas por nuestro poder adquisitivo, nivel cultural, educación, salud física, mental y emocional, perfil personal ante la vida y contexto social o eneatiipo.

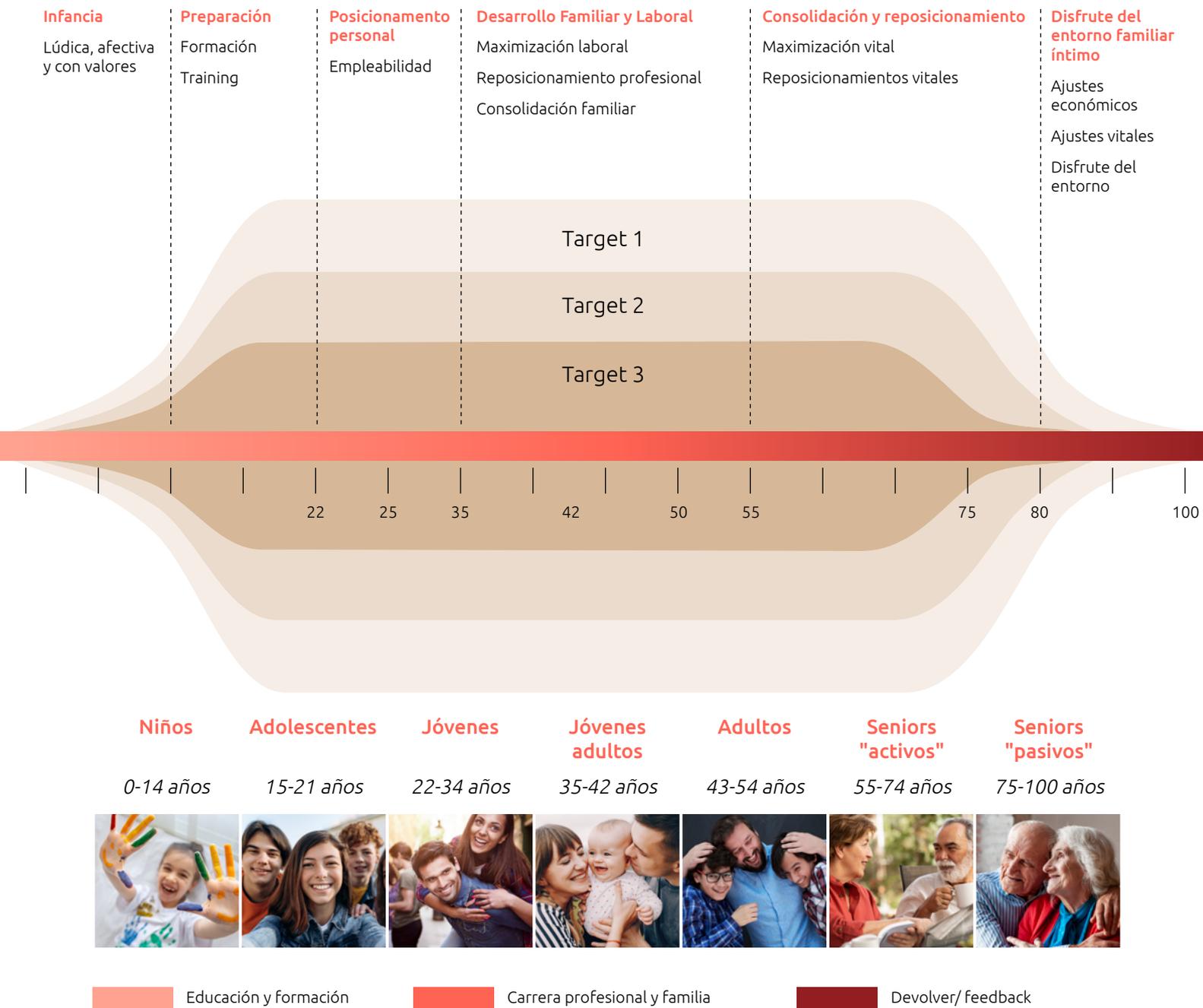
Esta subsegmentación de usuarios aporta mayor complejidad a la hora de crear y lanzar nuevos productos al mercado.

En línea con esta evolución, **existe una tendencia de mercado hacia la hiperpersonalización de productos que empatizan con una tipología de usuario concreta.**

Ante este reto, las marcas cada vez definen y desarrollan productos diferenciales y adaptados para clientes más específicos. La creciente accesibilidad a datos sobre nosotros de que disponen las empresas permite generar espacios de mercado muy enfocados y la automatización por su parte permite desarrollarlos comercialmente sin que suponga un sobrecoste al negocio.

Así que acabamos teniendo algo cada vez más personal donde la tecnología y los datos son la palanca para la sostenibilidad y capilaridad de la eficiencia hacia el cliente.

Según el momento vital, el volumen de subtargets varía, incrementando o reduciendo la complejidad de adaptación para las empresas de servicios.



El reto está en empatizar con el cliente en cada etapa, definiendo productos hiperpersonalizados para cada una de ellas a la vez que se genera una infraestructura evolutiva (oferta, propuesta de valor, ...) que acompañe al cliente a lo largo de toda su vida.

[05. No tenemos necesidades nuevas, sino nuevas formas y maneras de cubrir las de siempre]

Pese a la complejidad de la segmentación actual, las necesidades alrededor de una temática tienden a ser las mismas en muchos de los segmentos y subsegmentos de clientes. Por el contrario, su forma de cubrir estas necesidades variará de forma muy considerable.

Dentro de las distintas etapas vitales los clientes cubren una misma necesidad de forma distinta, debido a que tienen una actitud vital muy diferente y perciben de manera muy diversa los modelos económicos, la tecnología, los modelos de propiedad, la sostenibilidad...

Esta divergencia en su actitud y percepción implica solventar retos similares de diferente manera.

A photograph of three young people (two women and one man) sitting in the back of a red car. They are all smiling and looking at a smartphone held up by the woman on the left, who is taking a selfie. The man in the middle is sticking his tongue out playfully. The woman on the right is also smiling. The car's interior and the open trunk are visible. The background shows a blurred outdoor setting.

Las compañías deben solventar una misma necesidad de diferentes formas para adaptarse a las etapas vitales del cliente.

Poniendo un ejemplo, la disposición de un vehículo para transporte particular puede desarrollarse bajo un concepto de compra o *renting* en una persona adulta, o un modelo de *carsharing* en una persona joven. En este sentido, la necesidad es la misma pero no la manera de cubrirla, que cambia según la etapa vital y actitud hacia la vida.

La paradoja está en que siendo el momento de la historia que más sabemos de nuestros potenciales y actuales clientes, más complejo es determinar qué ofrecerles. Clasificaciones previas, cánones de mercado, evolucionan en meses o semanas ante

acontecimientos que impactan en los clientes. Hemos de abordar segmentaciones resilientes que puedan evolucionar y redefinirse cíclicamente para no perder el momento de nuestro comprador.

Nuestra inteligencia de mercado ha de aprender del cliente, pero ha de saber desaprender también para adaptarse, y el poder habilitar esta agilidad corporativa apoyados, entre otros elementos, en la capacidad y elasticidad de la tecnología corporativa es lo que nos habilitará un tiempo a mercado menor.

[06. Nuevas infraestructuras de consumo para atender una vida longeva, cíclica y sistémica]

Los cambios estructurales (como el alargamiento de la vida, la visión cíclica y sistémica de la misma y la variedad de subsegmentos de clientes según su etapa/ actitud vital) influyen de manera directa en la conceptualización y desarrollo de productos y servicios para nuestros clientes.

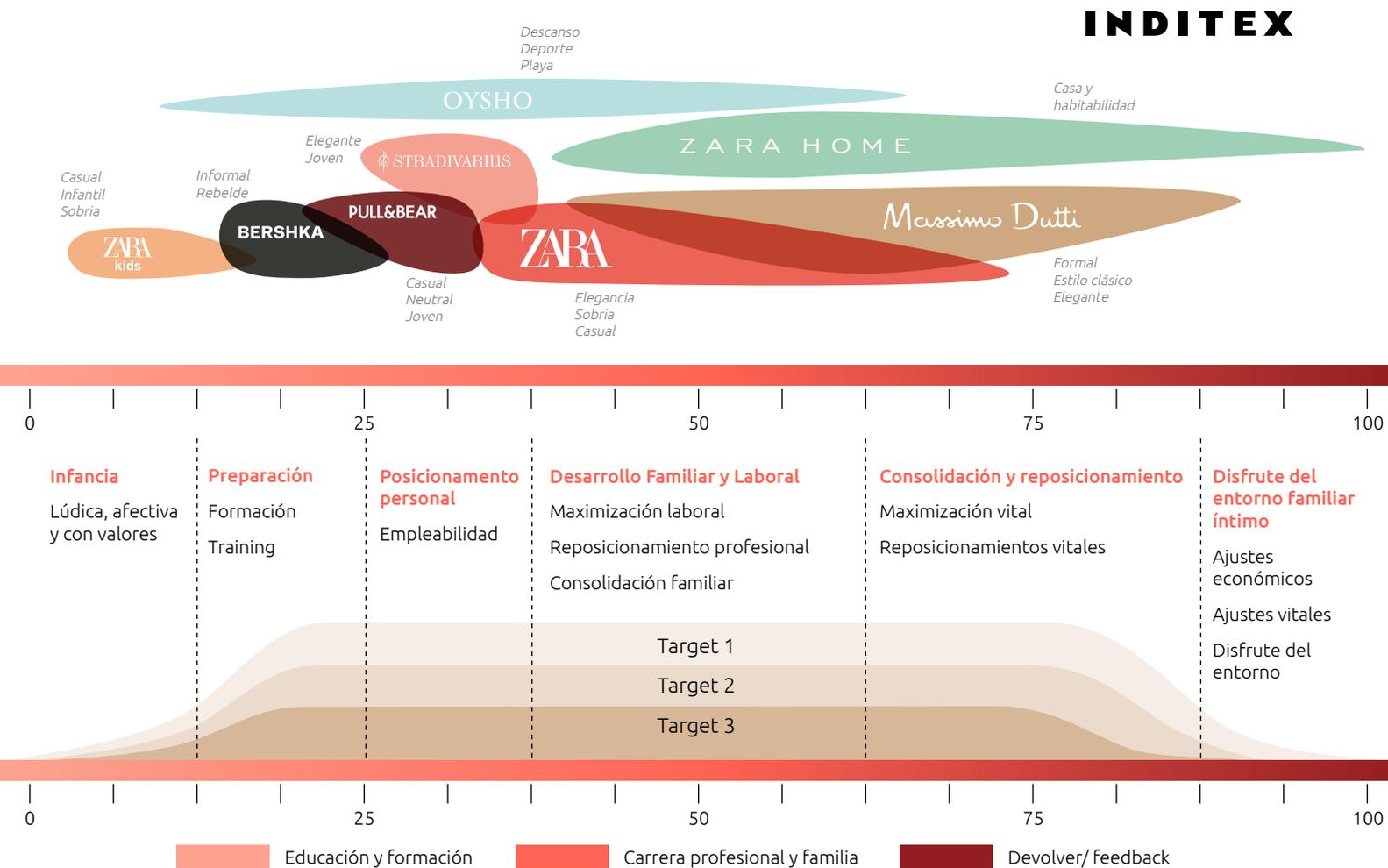
La evolución del target conlleva de manera natural un cambio de paradigma de la oferta de productos y servicios, evolucionando también de una visión de servicio puntual a un servicio continuo. Además, pasa de una visión de mono-servicio a aglutinar un mayor volumen de soluciones que incrementan el ámbito de influencia de la oferta.

[] Este desarrollo de ofertas más globales, que acompañan al consumidor a lo largo de su vida, naturaliza la evolución de productos y servicios hacia infraestructuras de vida y de consumo.

En este sentido, las ofertas desarrolladas bajo esta filosofía buscan captar a clientes en una etapa temprana con un producto gancho para posteriormente ofrecerles soluciones dentro de una interfaz relacional única. Esto permite ofrecer servicios y productos adaptados a cada una de sus etapas vitales. En este escenario, **los clientes necesitan menos proveedores, pero que les ofrezcan un abanico más amplio de posibilidades cambiantes durante más tiempo.**

La infraestructura de consumo no cambia considerablemente con el target, pero sí cambia la evolución de su *interface* relacional, filosofía de consumo, canalidad, modelo de propiedad, medio, forma de pago, formato... que se adapta a la etapa vital y actitud de cada segmento.

Analogía de Inditex que refleja la capacidad de adaptarse a las diferentes etapas vitales del cliente.



Bajo un concepto de infraestructura, una clínica de cirugía estética podría hacer una cuenta de explotación (ilustrativa) de un cliente que capta a los 18 hasta que envejece.

Esta visión global del cliente nos permite entender **momentos de contratación y potencial de negocio por tipología de segmento y momento de vida**, definiendo elementos estratégicos como:

- » ¿Cuánto dinero puedo invertir en este cliente? ¿Cuándo debo invertir en él?
- ¿Cuándo le puedo ofrecer una venta cruzada?

En este sentido, **nacen marcas “de vida” con una filosofía de consumo** que a través de submarcas se adaptan a las etapas vitales, actitudes hacia el consumo, características socioeconómicas e intereses del target.

Como ejemplo, Inditex acompaña al cliente en sus diferentes etapas vitales a través de sus diferentes marcas: de menor calidad y estética más “joven” (como Bershka) a soluciones de mayor calidad para un consumidor de mayor madurez y estabilidad económica (como Massimo Dutti), ofreciendo en el medio marcas como Zara, Pull&Bear, Stradivarius y Oysho.

Una oferta creada en base al concepto de infraestructura implica un vínculo relacional estrecho con el cliente durante un periodo de tiempo largo, ampliando la oferta hacia varios y diversos ámbitos de su vida.

Esta visión nos permite captar en etapas tempranas y construir una oferta por plataformas que permita vincular al cliente a través de una venta cruzada de productos y servicios.

Es un ejercicio frenético de enfocar el espacio de oportunidad que un cliente nos brinda, diseñar el producto/servicio que le impacta en la necesidad y que puede rápidamente cambiar. Por eso será relevante tanto el ofrecer productos/servicios que podemos evolucionar, como el poder aportar personalización y experiencia en su uso y disfrute.



[Conclusiones]

Una vida más longeva y cíclica reestructurará las etapas vitales, redefinirá la actitud del cliente hacia las empresas y desencadenará un cambio de paradigma en los modelos de consumo, relación y vinculación de las empresas de servicios.

Para empatizar con la etapa vital, estructura familiar y actitud de los usuarios **se recomienda trabajar la segmentación desde el *Life Journey***; alcanzando una visión holística de la vida del cliente y discriminando momentos/actitudes que varían de manera cíclica (y se repiten con diferentes matices a lo largo de su vida).

Esta filosofía de vinculación con los clientes desencadena la necesidad de **replantear la oferta de productos y servicios de las compañías bajo un concepto de infraestructura**. Debe de tener en cuenta la capacidad de ofrecer una infraestructura relacional para el cliente a lo largo de su etapa vital y adaptarse a los requisitos y matices del cliente en sus diferentes etapas.

Esta visión del trinomio cliente-oferta-relación modifica de manera estructural la visión del mundo de los servicios. Cada vez se tiende a tener menos proveedores a lo largo de la vida, con una oferta más extensa y diversa que cubra más necesidades de consumo. **Esta visión de que el consumidor se relacione con un menor número de marcas implica un incremento de vinculación con las mismas.**

Estas nuevas exigencias resultan complejas para las compañías y, ahora más que nunca, deben ser capaces de desarrollar productos y servicios que, alineados con su filosofía y ADN, respondan a las expectativas del cliente. **La visión de [Strategic Platform] es desarrollar infraestructuras de consumo y productizar ofertas bajo un concepto de plataformas concadenadas, que permitan maximizar la vinculación con el cliente según su perfil de consumo, habilitando las capacidades tecnológicas que permiten identificar, entender, proponer, entregar y soportar al cliente un valor cada vez más personal.**

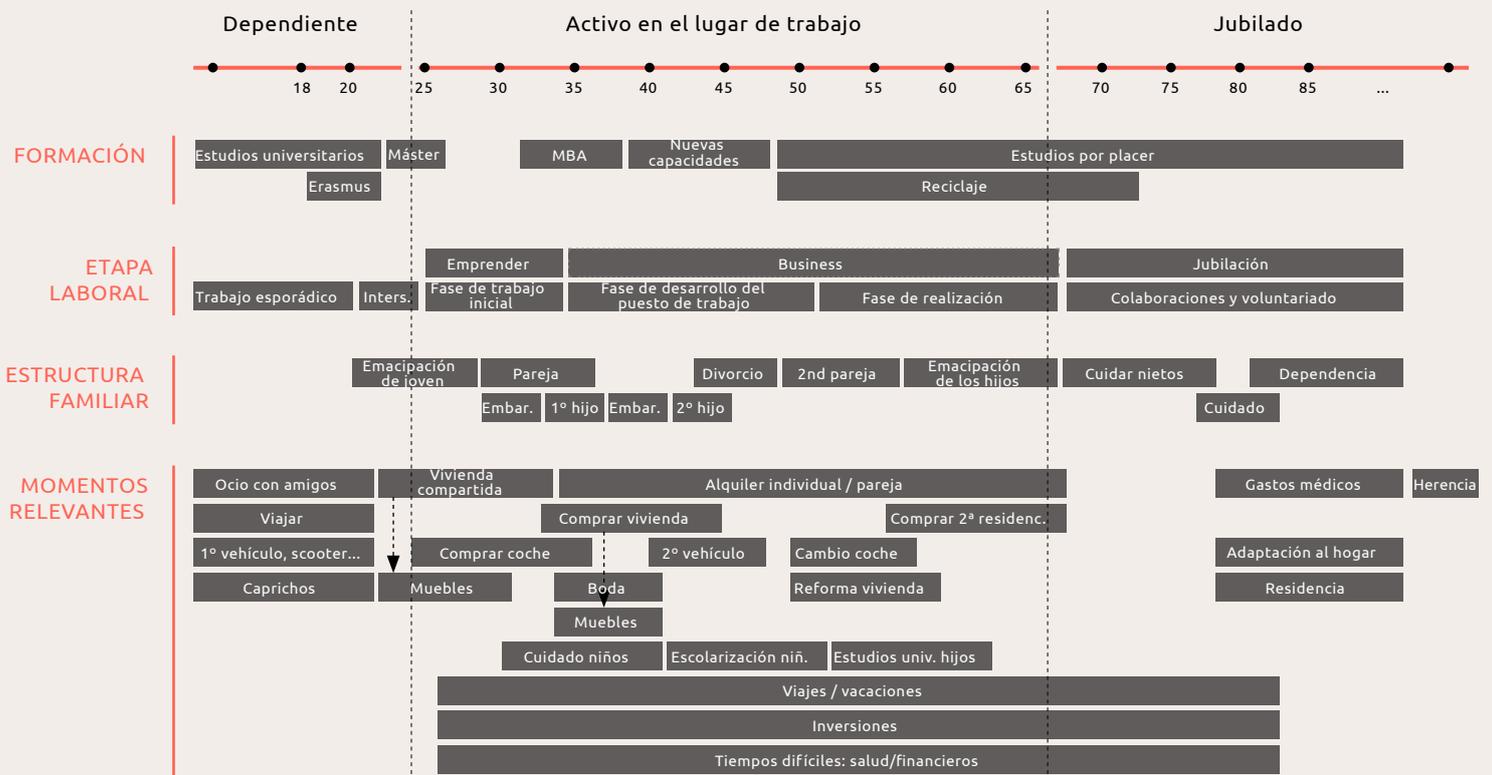
Asumir esta perspectiva del cliente resulta esencial para alcanzar una posición única en el mercado y construir una propuesta de valor diferencial, dotando a las empresas de esta capacidad de análisis y resolución de nuevos problemas que plantea una vida más larga.

- » Hagamos realidad esa idea humanista, de momento utópica, de poder vivir varias vidas en una misma vida de 100 años.

[Life Journey]

Empatizar con el cliente en sus diferentes etapas de la vida y estructura familiar.

La definición del Life Journey de los diferentes subsegmentos de clientes permite adaptarse a su contexto y necesidades de cada etapa vital



[Autores]



Gonzalo Fernández García
g.fernandez@revo-company.com

Partner de servicios Revo
[Strategic Platform]



Jordi Fernández Vélez
jordi.fernandez@enzyme.biz

Partner de servicios Enzyme
[Strategic Platform]

[Fuentes]

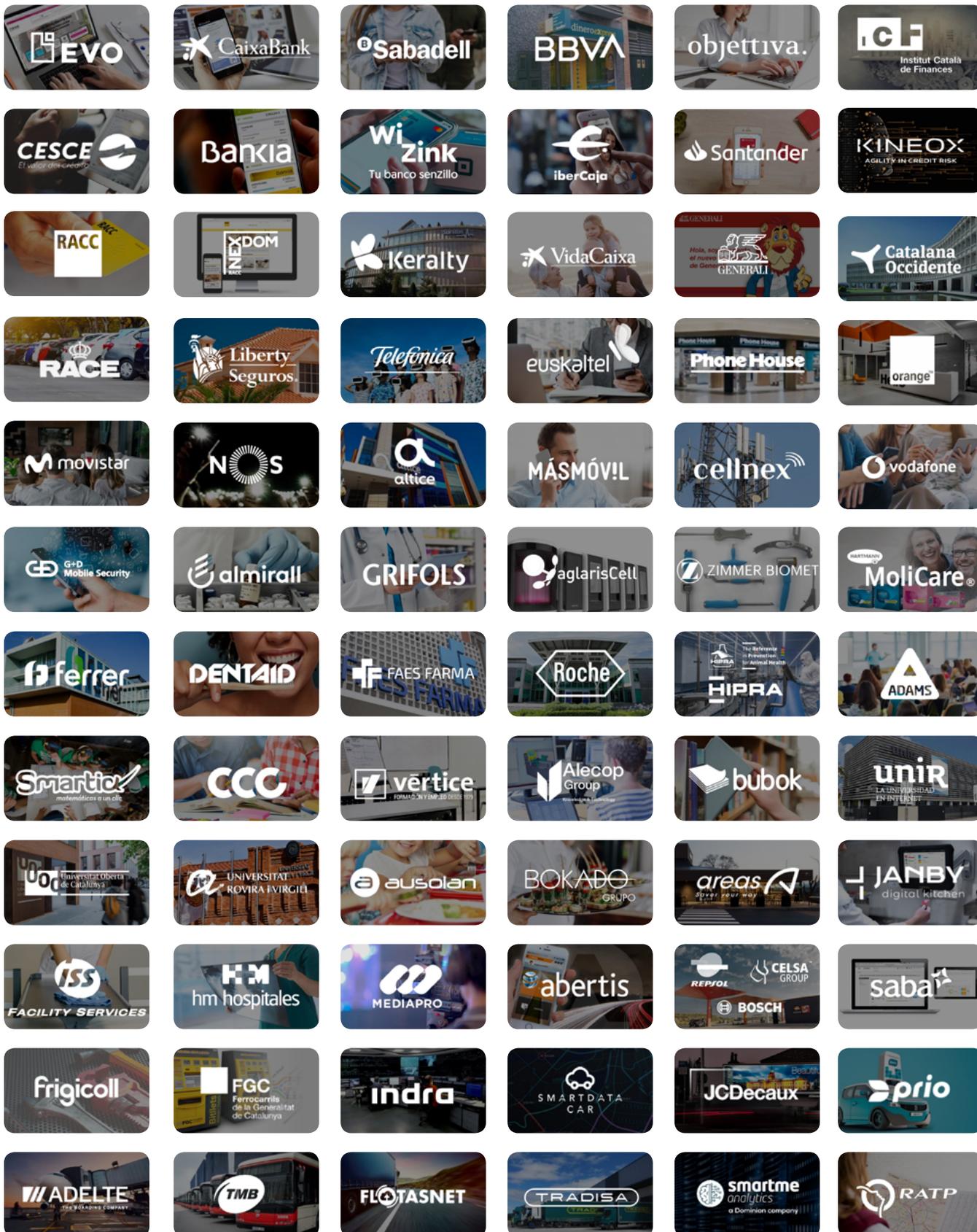
Gratton, L., & Scott, A. J. (2021). *The 100-Year Life: Living and Working in an Age of Longevity*. Bloomsbury Publishing.

UCLA - Berkeley (USA): "Human Mortality Database"

Statista, 2021; *Edad media de la maternidad España 1975-2020*

Departamento Inteligencia de mercado [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