

JUAN CARLOS ALCAIDE

SILVER



ECONOMY



**MAYORES DE 65:
EL NUEVO TARGET**



ÍNDICE

Prólogo de Carlos Rodríguez Braun

Introducción

PARTE 1. LA NUEVA ECONOMÍA SILVER

1. *Silver economy*, la economía del futuro
 1. El nuevo target: mayores de 65 años
 2. ¿Qué es la *silver economy*?
 3. Las claves del desarrollo *silver*
 4. Envejecimiento: niveles de madurez y sus necesidades
 5. Términos amigables en la *silver economy*
 6. Manifiesto de la *silver economy*
 7. Síntesis
 8. Historias de vidas maduras

PARTE 2. SILVER MARKETING

2. Características mercadológicas del cliente *silver*
 1. Mitos y creencias sobre el envejecimiento
 2. Manifiesto *silver*
 3. Cuando nos hacemos mayores, consumimos como personas mayores
 4. Características psicológicas específicas del cliente mayor
 5. Estilos psicológicos del senior: Análisis segmentado de tipologías
 6. Comportamiento del consumidor sénior

7. Factores de éxito del marketing para mayores
 8. Tendencias del mercado hacia el sénior marketing
 9. Síntesis
 10. Casos de éxito
 11. Historias de vidas maduras
3. Productos silverizados
1. Silverización: qué es y por qué es urgente
 2. *Aging friendly*
 3. Adaptación de los productos digitales para los séniors
 4. *Packaging* y usabilidad: una prioridad inaplazable
 5. Empresas y marcas con productos silverizados
 6. Historias de vidas maduras

PARTE 3: OPORTUNIDADES DE NEGOCIO DEL ENVEJECIMIENTO ACTIVO

4. Salud *silver*
1. El reto de la soledad: oportunidades de actuación
 2. Movilidad sénior
 3. Terapias para mejorar la salud
 4. Servicios de ayuda a domicilio (SAD) y asistencia a personas mayores
 5. Nutrición y bienestar físico
 6. Síntesis
 7. Caso de éxito
5. *Antiaging* biogerontología: buscando la inmortalidad
1. Causas de la muerte, estilos de vida y oportunidades de negocio
 2. Causas del envejecimiento
 3. Oportunidades de negocio en torno al *antiaging*
 4. Casos de éxito
 5. Historias de vidas maduras

6. Turismo y ocio

1. Aprender a hacerse mayor: la base del éxito
2. Ocio: un cambio de paradigma en el segmento sénior
3. El futuro del turismo está en gente con más pasado
4. Las plataformas, el futuro digital del ocio mayor
5. Síntesis
6. Historias vidas maduras

PARTE 4: HOGAR Y RESIDENCIAL

7. Área residencial

1. La república independiente de la casa del mayor, fuente de oportunidades de negocio
2. El negocio inmobiliario convencional
3. Nueva propiedad e hipoteca inversa
4. *Cohousing*
5. Oportunidades en reformas y similares: adaptación del ambiente del mayor
6. Síntesis
7. Historias de vidas maduras

8. El negocio de las residencias

1. El futuro de las residencias
2. Eclosión del sector: potencial de crecimiento
3. Cambio del modelo de residencia geriátrica: interoperabilidad
4. Cambio: concentración sectorial
5. Innovaciones que vienen y oportunidades de negocio
6. Servicio de ayuda a domicilio (SAD): la residencia sale de la residencia
7. Innovaciones en el mercado de las residencias geriátricas
8. Síntesis
9. Casos de éxito
10. Historias de vidas maduras

PARTE 5: TECNOLOGÍA

9. Tecnología

1. Innovación tecnológica
2. Big data e inteligencia emocional
3. Domótica: internet de las cosas, internet de las casas
4. Teleasistencia
5. Ciudades amigables
6. Movilidad, medios de transporte y drones
7. Robótica
8. Aplicaciones y *gadgets*
9. Asistentes virtuales y *chatbots*
10. Exoesqueletos, *biohacking* y humano aumentado
11. Impresión 3D y 4D
12. Tecnologías para el ocio
13. Historias de vidas maduras

PARTE 6: ECONOMÍA Y SERVICIOS FINANCIEROS

10. Servicios financieros

1. La vida de los cien años: la demografía como problema
2. Combinación de la pensión pública con la capitalización privada
3. Capitalización privada
4. Ahorro y perfil de riesgo de los *séniors*
5. Productos de inversión y oportunidades de negocio en la *silver economy*
6. Historias de vidas maduras
7. Casos de éxito
8. Historias de vidas maduras

Epílogo

Bibliografía

PRÓLOGO

Siempre ha habido viejos, pero ahora somos más y vivimos más. La profunda alteración demográfica de nuestro tiempo ha abierto un campo de oportunidades para el mundo empresarial, que es la economía de las personas mayores. Este libro de Juan Carlos Alcaide presenta una amplia visión sobre la llamada *economía plateada*, o *silver economy*, con enfoques variados, que van desde el marketing hasta el envejecimiento activo y la salud, desde el turismo y el ocio hasta el *antiaging*, desde los hogares y las residencias hasta la tecnología. Sin olvidar, por supuesto, las pensiones.

Esta nueva estructura poblacional de los países debería ser en teoría estricta y exclusivamente eso, es decir, un abanico de oportunidades para que empresarios alerta se lancen a satisfacer las demandas de un mercado cada vez más nutrido. Y, sin embargo, no lo es. A menudo escuchamos voces alarmadas por el hecho de que los mayores seamos ahora más numerosos y más longevos que nunca antes en la historia de la humanidad.

Estas inquietudes brotan de un conjunto de circunstancias, con frecuencia contradictorias, que giran en torno a las personas mayores y a las instituciones. Los Estados son más grandes que en la época de nuestros abuelos, son en verdad considerablemente más grandes, a pesar de que se nos atemoriza con un supuesto liberalismo rampante. Pero dicho crecimiento del Estado ha corrido paralelo al de la democracia. Hay personas que se quejan del intervencionismo estatal —que ha llegado, efectivamente, a cotas de intrusión muy elevadas— sin percibir que algo debimos hacer los propios ciudadanos para aceptar o incluso fomentar su expansión.

Lo que sin duda hizo una multitud de ciudadanos y votantes fue aplaudir el aumento del gasto público, muy particularmente en el capítulo de las pensiones, pero también en otras partidas «sociales», como la sanidad, la educación, la prestación por desempleo o la dependencia. Con el transcurrir del tiempo, se abre paso también una sensación opuesta, de contrariedad o incluso protesta, frente a la subida de los impuestos, como si el gasto público fuera gratis, como si realmente pudiera aumentar sin que nadie lo pague.

Algunas voces intentan minusvalorar esas reacciones alegando que el Estado puede crecer, beneficiando a una mayoría y descargando su coste solo sobre una minoría de ricos. Esto es pura fantasía: los Estados son en nuestro tiempo demasiado voluminosos y onerosos, con lo que solo pueden financiarse haciendo lo que hacen, a saber, cobrándoles a prácticamente todos los ciudadanos, o a grandes mayorías de los mismos, y cobrándoles cada vez más.

Esta situación no tiene precedentes y ha sembrado semillas de conflicto social. Curiosamente, es el efecto opuesto a aquel para el cual se pensaba que las personas hemos creado el Estado, es decir, para evitar el enfrentamiento dentro de la sociedad. Esto no ha sido así en campos muy relevantes, alguno de los cuales nos atañe directamente a los mayores, como sucede con las pensiones.

La seguridad social, en efecto, ha sido políticamente manipulada por todos los partidos, que la han impulsado hacia un desequilibrio en sus cuentas y de déficit crónico y al alza, con el resultado de que no parece haber más que dos caminos: o bien se bajan las pensiones o bien se suben los impuestos para financiarlas. Es decir, la intervención política ha instalado en la sociedad el germen de un enfrentamiento intergeneracional. Nada de esto habría tenido lugar si las pensiones estuvieran en manos de los trabajadores, que habrían ahorrado durante toda su vida para dotarse cada uno de un fondo cuyos rendimientos habrían servido para pagar su jubilación. En vez de ello, los gobernantes desanimaron la responsabilidad individual y han dejado a las personas mayores en manos de los políticos y de los grupos de presión y ante la opción de tener que enfrentarse a los jóvenes activos para lograr una pensión digna.

Para colmo de males, la misma intervención política que envenena la relación de los viejos con los jóvenes produce un mercado de trabajo rígido que conspira contra el empleo, los salarios y, por tanto, la recaudación tributaria indispensable para sufragar las pensiones sin aumentar las cotizaciones sociales —ellas mismas a su vez son unos impuestos sobre el empleo que desincentivan la contratación—.

Pero las personas no somos títeres en manos de los poderosos porque podemos reaccionar ante la adversidad. Lo hemos visto en la reciente crisis económica, en la que la familia —institución a menudo socavada por el poder político— ha probado ser un refugio para tantos jóvenes sin empleo, con quienes los abuelos han compartido su pensión.

Por eso acierta Juan Carlos Alcaide en este libro al recomendar «eliminar la carga ideológica» en el asunto de las pensiones privadas: «Es una verdad indubitable, no ideológica, que hay que ahorrar para el futuro con seguridad», aunque los fondos privados de pensiones sean solo una de las alternativas posibles.

El autor aborda este problema, entre otros que nos afectan a las personas mayores, sin eludir las dificultades que enfrenta su solución, pero señalando también las oportunidades y responsabilidades que corresponden a las instituciones y a la sociedad civil.

Carlos Rodríguez Braun

INTRODUCCIÓN

¿Sabes que cada día que pasa ganamos seis horas de vida y que por cada año transcurrido podemos vivir tres meses más que el anterior? Según James Vaupel, uno de los mayores expertos en las áreas de investigación sobre envejecimiento, biodemografía y demografía formal, la esperanza de vida ha aumentado dos años y medio por cada década. Ahora, un hombre normal podrá vivir diez años más que la generación de sus padres y la mayoría de los niños nacidos después del año 2000 serán centenarios al llegar al siglo XXII en países como Alemania, Francia, Japón o Estados Unidos.

Hemos logrado ganar años a la vejez. Alargar nuestra vida ya es una conquista. Según María Blasco, del Centro Nacional de Investigaciones Oncológicas, podemos llegar a vivir hasta 140 años. Viviremos más pero también viviremos mejor en gran parte gracias al cambio en nuestros hábitos de vida y a los avances en los sectores sanitario, farmacéutico y científico-tecnológico.

Hasta aquí son todas buenas noticias.

La mejora de la esperanza de vida también conlleva importantes desafíos sociales, económicos y financieros. Hemos alcanzado el podio de la longevidad, sí, pero los indicadores demográficos —longevidad y descenso drástico de los nacimientos, especialmente en España, que registra su tasa de natalidad más baja en los últimos cuarenta años— dibujan

un nuevo escenario donde la pirámide poblacional se ha invertido, y lo sostenible es justo lo contrario. Dentro de unos años no habrá suficiente mano de obra activa y esto pone en peligro nuestro estado de bienestar, que garantiza, entre otras cosas, el sistema de pensiones, la sanidad o los servicios sociales y públicos. A primera vista, no parece que tengamos un futuro muy prometedor.

Europa y España se están haciendo mayores. Los países europeos han triplicado su tasa de envejecimiento en los últimos cuarenta años y la población inactiva ya alcanza el 17,4 % según datos oficiales de la Comisión Europea. Además, se estima que en 2060 uno de cada tres habitantes tendrá más de 65 años y que la ratio de personas mayores trabajadoras e inactivas cambiará de 1:4 trabajadores a 1:2.

Solo en España ya hay casi 8,9 millones de mayores de 65 años —el 18,7 % de la población— cuando a comienzos de siglo había apenas siete millones, y se alcanzará el 25,6 % en 2031 y el 34,6 % en 2066. En 2042 habrá quince millones de pensionistas y en 2050 más de 75 000 centenarios frente a los poco más de 8000 registrados en los datos de los que se disponía en 2012. Es fácil imaginar el impacto en el sistema de salud y en los cuidados que necesitarán todas estas personas, pero resulta más complicado pensar en cómo lo afrontaremos a nivel presupuestario, de infraestructuras, procesos y procedimientos, tanto públicos como privados. Hay que tener en cuenta que vamos a una sociedad de casi centenarios, cuidados por septuagenarios que son a la vez cuidados por los hijos de los actuales inmigrantes y por la tecnología.

TODO INFORTUNIO ESCONDE ALGUNA VENTAJA: LA SILVER ECONOMY

Pero lo que *a priori* puede parecer una bomba demográfica puede transformarse en algo positivo. Y yo quiero verlo así. Podemos convertir el reto de una sociedad que envejece en una gran oportunidad para crear empleo y crecimiento económico. La reducción de la mortalidad y el incremento de la esperanza de vida nos traen cientos de oportunidades de negocio rentables y sostenibles; una nueva economía llamada *silver*

economy que pone su foco en los mayores de 65 y en la que podemos ganar dinero mientras contribuimos a mejorar su calidad de vida.

Los nuevos mayores presentan una actitud cada vez más positiva y activa que ve la madurez como una fase de cambio en la que aprovechar el tiempo para aprender, cuidarse, viajar, explorar nuevas oportunidades de ocio, etc. Además, tienen un poder adquisitivo mayor porque suelen haberse liberado de cargas como la hipoteca o el mantenimiento de los hijos. No se sienten sénior ni viejos, sino maduros, con experiencia vital y con buena salud todavía.

Por eso, el envejecimiento activo es, sin duda, un importantísimo negocio a futuro. Debemos trabajar la nueva juventud madura, el orgullo de ser mayor, un mayor que ve el retiro profesional como algo jubiloso. Debemos trabajar en la socialización de los mayores, desarrollar productos y servicios de calidad muy focalizados a sus gustos y propiciar su fidelidad a través de la cercanía y de los mensajes y las propuestas personalizadas aludiendo a su experiencia, pues es algo que nos traerá éxitos empresariales y buena reputación con sus allegados.

Las compañías —y sus departamentos de marketing— tendrán que destinar presupuestos para trabajar las necesidades de este perfil de cliente y estimular el emprendimiento para convertir el mundo sénior en una oportunidad de crecimiento económico sostenible y de futuro.

LOS GRANDES EJES DEL FUTURO

En este punto ya no hay duda de que el futuro está en la gente con mucho pasado y hay que ver la madurez de la población como una oportunidad y no tanto como un problema. Para ello debemos tener muy presentes las premisas de la llamada *silver economy*:

- **La *silver economy* no afecta solo al mayor.** También lo hace a su familia. Necesitará servicios diversos de ayuda domiciliaria: compras, preparación de comidas, limpieza, atención médica especial, acompañamiento, etc. Surgirán todo tipo de demandas y la renta familiar destinará gran parte a su atención.

- **Los mayores disponen hasta del 70 % de su renta para compras.** Su capacidad de compra será el incentivo para que las empresas hagan guiños y comiencen a dirigir sus mensajes comerciales a este *target*. La *silverización* de la economía llevará a que todos los sectores, y no solamente los específicos de los mayores, orienten sus líneas de producto y su comercialización al segmento sénior. Cosmética y moda también adaptarán su oferta poco a poco, al igual que el *retail* y el comercio en general.
- **Nertra, la nueva era del transporte.** El transporte y el automóvil están viviendo una revolución al margen de la *silver economy* y se encuentran en plena transformación. Pero las necesidades de sus pasajeros también. Los diferentes usos del tiempo y la movilidad y la irrupción del coche *easycy*, eléctrico, doblemente autónomo, conectado y anualmente actualizado, van a dar lugar a nuevos escenarios, y el modo en que los mayores puedan disfrutar de movilidad será un negocio en sí mismo.
- **Mayor demanda de cuidadores y asistencia.** El trato humano y la ayuda a personas mayores es tan importante como los cuidados profesionales. La demanda cada vez mayor de cualquiera de estos servicios (acompañamiento, masajes, ayuda en la alimentación e higiene, etc.) supone una enorme oportunidad económica en el futuro. Adicionalmente hay una necesidad de formación de profesionales especialistas en la atención a los mayores, de formar a los gerocultores y auxiliares de atención domiciliaria, que en muchos casos no tienen la formación necesaria y mucho menos la oficial para cuidar y que, en palabras de Aurelio López-Barajas, CEO de Supercuidadores, desempeñan las profesiones del futuro.
- **Envejecimiento activo: ocio y tiempo libre.** Nuestros mayores, *madurescentes*, *gerontolescentes* y *viejennials*, quieren disfrutar al máximo de la vida y buscan la felicidad a toda costa. Quieren hacer turismo, conocer mundo y vivir experiencias sin condescendencia, pero todo ello orientado a sus características físicas y culturales.
- **Biomedicina.** A pesar de los avances en el campo de la genómica o del uso de herramientas moleculares como CRISPR/Cas9 (utilizada

para editar o corregir el genoma de cualquier célula) que nos permitan alargar la vida o combatir enfermedades como la diabetes, la obesidad o tumores, en un contexto de cierta charlatanería sobre la vida de cien años, incluso sobre la muerte de la muerte, surgirán o se perfeccionarán negocios cuya propuesta de valor gire en torno al alargamiento de la vida. Sin duda, leeremos y seremos bombardeados cada día más por ofertas de salud trucada, de forma natural más o menos confiable, con una promesa central: vivir más y mejores años.

- **Antiaging.** Aunque se positiviza la cana y la arruga vuelve a ser bella, se auguran tiempos gloriosos para los talleres de chapa y pintura, metáfora de la constante reconstrucción del cuerpo humano. *Mens sana in corpore sano*. Y bello, en lo posible. Proliferarán nuevas técnicas, tecnologías y profesionales que quitan años de encima, cada día con más éxito gracias a los avances en tecnología, pero también en la ciencia médica.
- **Tecnología aplicada a los mayores.** Será un elemento fundamental de la nueva economía *silver* dentro de la nueva economía digital y con múltiples usos:
 - Robótica aplicada a la dependencia.
 - Sensórica e inteligencia artificial aplicada a la vivienda o residencia donde habita el mayor.
 - Productos diversos para aumentar la capacidad auditiva, visual, locomotriz o cognitivo-sensorial.
 - Soluciones diversas de movilidad del mayor.
- **Transformación en el área de las residencias geriátricas.** Este sector está evolucionando y apostando por nuevos conceptos, como el *cohousing* y otros enfoques residenciales más innovadores, lejos del concepto que tenemos de las residencias actuales, más deshumanizadas, donde los mayores en ocasiones sufren aislamiento y una atención poco profesional. Pero todavía queda una revolución pendiente y urgente de las residencias y se prevén grandes cambios en el corto y medio plazo.

- **Menos presión fiscal.** A mayor edad, menor presión fiscal como consecuencia de un doble fenómeno: las pensiones son más bajas que los salarios —hay que recordar que el IRPF es un impuesto progresivo— y las rentas de capital de los mayores no activos tributan la mitad que las procedentes del trabajo. Por lo tanto, representan menos recursos para el Estado.

No cabe duda de que es necesario contemplar el envejecimiento poblacional como una inmensa oportunidad de negocio. Se puede ganar dinero éticamente ayudando a los demás.

UNA IDEA QUE ME OBSESIONA

En una conversación con Ildelfonso Grande Esteban, profesor de Comercialización e Investigación de Mercados de la Universidad Pública de Navarra, me habló de marketing para la tercera edad. En su opinión, no se pueden utilizar las mismas estrategias comerciales y de marketing para todo tipo de personas, sobre todo porque los mayores ya empiezan a ver alteradas sus capacidades y tienen una menor destreza con la tecnología. Este segmento requiere estrategias, tácticas, mensajes de marketing y herramientas diferentes, ni más ni menos sofisticadas. De esto hace ya... veinte años.

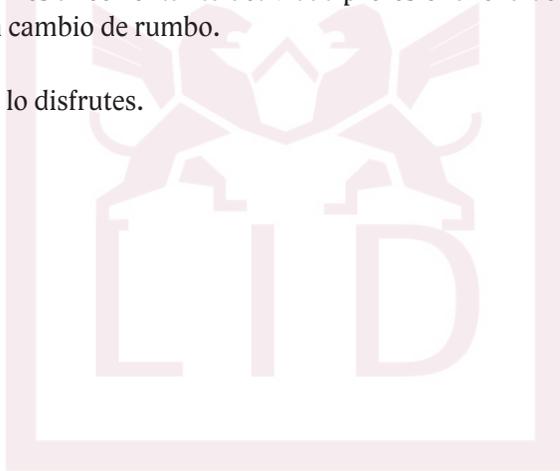
Empezó a calar en mí esa idea. Empecé a profundizar, a investigar y a escribir sobre *senior marketing* hasta convertirse en una pasión que no me ha abandonado: la *silver economy* y el *senior marketing* o marketing para mayores.

Mi objetivo con este libro es evidenciar —y que aproveches— las nuevas oportunidades de negocio y las ventanas que se abren en el contexto del envejecimiento poblacional ante las innumerables noticias catastróficas sobre lo que nos deparará el cambio de escenario demográfico: productos *ageing friendly* (adaptados para las personas mayores), servicios de ayuda a domicilio, plataformas de ocio, reformas del hogar, nuevos modelos de movilidad, tecnología adaptada, viviendas turísticas, ayuda psicológica, etc.

El libro está estructurado y ordenado en capítulos que se basan en la actividad de las diferentes oportunidades de negocio que hay en la *silver economy*, que han quedado patentes como resultado de la investigación documental que he llevado a cabo durante estos años y en especial estos últimos meses, consultando numerosas fuentes oficiales y entrevistando en profundidad a profesionales, empresarios y directivos de primer nivel, gerentes de centros de día y residencias de mayores y, por su puesto, a mayores y familiares, a los que agradezco su colaboración.

Con *Silver economy. Mayores de 65: el nuevo target* quiero darte ideas de emprendimiento —ahí es nada— y que te enfoques en un segmento de crecimiento que precisa y precisará productos y servicios *silverizados* o que te animes a reorientar tu actividad profesional o la de tu empresa si requiere un cambio de rumbo.

Espero que lo disfrutes.



PARTE 1

**LA NUEVA
ECONOMÍA *SILVER***

1. SILVER ECONOMY, LA ECONOMÍA DEL FUTURO

1. EL NUEVO TARGET: MAYORES DE 65 AÑOS

La mayoría de los países están madurando a una gran velocidad y el envejecimiento de la población junto con la mejora de la esperanza y la calidad de vida han propiciado la aparición de un rentable nuevo mercado: el de los mayores de 65 años. A él pertenecen casi nueve millones de españoles en la actualidad que viven el envejecimiento de forma cada vez más alejada de los estereotipos.

Y es que nuestros mayores de hoy son muy distintos de los de generaciones anteriores; además de gozar de mejor salud, autonomía y satisfacción vital, su capacidad de compra es mucho mayor ya que la pensión media de jubilación, que antes, en 2005, era de 650 euros, en 2019 asciende a 1150 euros. A esto se une que tienen mayor libertad financiera.

Según el estudio Economía del envejecimiento¹, que analiza las características y los hábitos de comportamiento de este segmento de la población relacionados con su impacto y potencial económico y comercial, sabemos que las personas mayores son grandes internautas: el 68 % disponen de internet en el hogar y el 58 % usan el ordenador habitualmente (varias veces por semana o todos los días) para informarse, entretenerse o estar

en contacto con sus familiares; que viajan más y en mejores condiciones que las personas entre 23 y 35 años y que además gastan más, pues buscan un buen servicio, comodidad, accesibilidad y la posibilidad de que se lo den todo hecho; y que son consumidores fieles a las marcas de fabricante, que son las clásicas para ellos.

A partir de los 65 años también modifican sus patrones de consumo: hacen compras más pequeñas, pero de forma más frecuente, la mayoría en tiendas de proximidad (por el trato personalizado y la posibilidad de devolver el producto) y en supermercados; incluyen envases y formatos más pequeños; son menos sensibles a las promociones; e invierten más en productos de alimentación frescos y de calidad para cuidar su salud. También gastan más en bebidas, droguería y perfumería. En total dedican una media de 4271 euros al año para llenar la despensa, 172 euros más que los menores de 65 años.

Además, los sénior, que declaran hacer más ejercicio de forma regular que los menores de 35 años, han marcado algunas tendencias actuales de consumo, como la mayor concienciación por el desperdicio alimentario, el cuidado del medio ambiente o la preferencia por productos bio, locales y de proximidad².

Según José Antonio Herce, doctor en economía y profesor de la Escuela de Finanzas Aplicadas (EFA), los 65 años hoy en España equivaldrían a una edad comprendida entre los 81 y los 91 años de 1900, según la métrica que se utilice. Es decir, una persona de 65 años hace más de un siglo se percibía como un verdadero anciano, mientras que hoy esa edad corresponde a la de una persona con décadas de vida por delante, sana por lo general y en perfecto estado físico y mental. De hecho, mi madre falleció con 48 años y, cada vez que miro una foto suya hecha tiempo antes de dejarnos y que preside el salón de mi casa, la sensación que me embarga es la de estar viendo a una persona que hoy consideraríamos mayor. Y de esto hace cuarenta años, «tan solo» cuarenta años.

Ser mayor tampoco significa que uno deba sentirse como tal. Dicen que los cincuenta son los nuevos 35³ y los sesenta, los nuevos 45. Incluso hay casos extremos, como el de Emile Ratelband, un pensionista holandés

de 69 años incapaz de asumir los roles que le corresponden según su ciclo vital que pide a la Justicia restar veinte años en su DNI porque quiere ligar más en Tinder, pedir una hipoteca a treinta años y encontrar el trabajo de sus sueños sin cargar con las limitaciones prácticas e impuestas —por los demás y por la sociedad— de sus 69 años.

Todos estos aspectos definen a nuestros nuevos mayores. Salud, tiempo libre, ganas de vivir y seguir aprendiendo, cierto poder económico y un conjunto de necesidades y gustos específicos son los pilares del consumo de esta generación sénior.

**Sesenta y cinco es la edad de la experiencia
mezclada con la vitalidad y la capacidad
de poder vivir bien todavía bastante
tiempo y con cierto poder económico.**

2. ¿QUÉ ES LA SILVER ECONOMY?

La demografía nos pone delante el reto y la oportunidad, pero también la obligación de reinventar la sociedad, la economía y los mercados. Las empresas de hoy y los negocios del futuro deben adaptarse y orientarse para dar respuesta (a corto y medio plazo) a las necesidades y a la demanda de los mayores, que son las bases de la nueva economía del futuro: la economía plateada o *silver economy*.

Por tanto, podemos definir esta nueva economía como la actividad económica específica orientada a atender las necesidades y motivaciones de las personas mayores, las necesidades de sus familias como consecuencia de cuidar de los mayores y la transformación de la oferta de las empresas para adaptarse al cambio demográfico brindando una oferta segmentada, innovando y aprendiendo del nuevo contexto.

Sin embargo, ahora sabemos que es científicamente posible ralentizar y revertir el proceso de envejecimiento, por lo que no es un disparate imaginar una vida en la que se pueda considerar morir joven con ciento cuarenta años⁴. Y sería deseable que el estado de bienestar fuera capaz de seguir garantizando las necesidades principales, aquellas del primer y segundo escalón de la pirámide de Maslow.

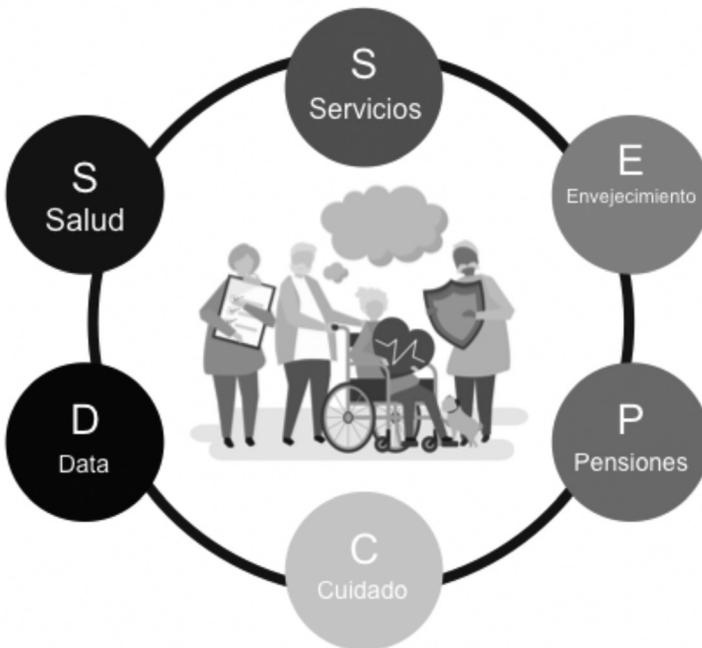
Por ello en su definición de *silver economy* la Unión Europea (UE) hace hincapié en el gasto público, que es y será inevitablemente un pilar fundamental para todos los países que se enfrentan a retos importantes para garantizar que sus sistemas sanitarios y sociales estén preparados para afrontar este cambio demográfico: «La economía plateada es el conjunto de oportunidades que comienzan a florecer a partir del gasto público y de las personas consumidoras y está relacionada con la transición demográfica que significa el envejecimiento poblacional y las necesidades específicas del mercado de las personas mayores de cincuenta años».

El informe *The Silver Economy* de la Comisión Europea, en el que se analizan las oportunidades que plantea este cambio de paradigma, muestra unos supuestos sobre la magnitud de la economía plateada y su impacto económico en el mundo:

- Si la *silver economy* fuera una nación soberana representaría en la actualidad la tercera economía más grande del mundo, justo por detrás de las de EE. UU. y China.
- En el año 2025 —que suena muy futurible, ¡pero que llega en apenas cinco años!— más de un tercio de los europeos trabajarán para la economía plateada.
- Su contribución al PIB europeo alcanzará los 6,4 billones de euros en 2025 (un 32 % del PIB de la UE) y generará 88 millones de puestos de trabajo (un 38 % del empleo de la UE).
- La *silver economy* tiene el potencial de expandirse aproximadamente un 5 % anual hasta 2025 para alcanzar los 5,7 billones de euros en Europa.

- Desde el punto de vista de la cantidad de dinero que los mayores invierten o gastan utilizando sus ganancias y ahorros en todo tipo de productos y servicios, pues en este sentido se prevé una evolución incremental de un 15 % hasta 2025 como fruto de la evolución demográfica.
- Desde la perspectiva del gasto público necesario para afrontar el reto demográfico. Por ejemplo, se prevé que el gasto en asistencia sanitaria en la UE alcanzará en 2030 el 8,3 % del PIB (en la actualidad es del 6,9 %)⁵. Claramente hay una oportunidad de negocio en ser proveedor del Estado para abordar los retos y desafíos sanitarios vinculados a la demografía, de cuidados y de la adaptación de las administraciones para lograr su adaptación a la nueva demografía tan envejecida.

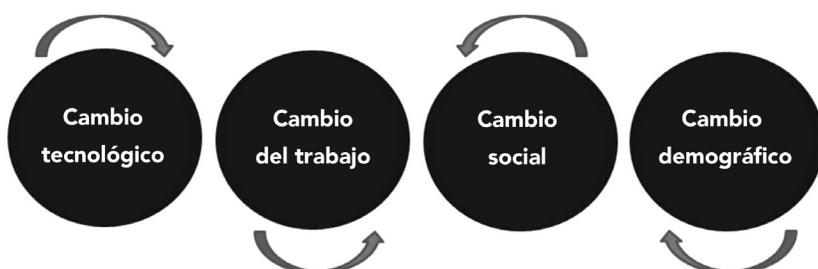
Cuadro 1.1. El mapa de la *silver economy*



CONTEXTO DEL ENVEJECIMIENTO

El envejecimiento no es un hecho aislado, sino que se produce en un entorno político, económico, social y tecnológico de cambio radical. Estamos en un cambio de tiempos, no en un tiempo de cambios, y el envejecimiento constituye un elemento más de la radical transformación de nuestra sociedad occidental:

Cuadro 1.2. Contextos del envejecimiento



Fuente: Elaboración propia.

- **Cambio tecnológico.** Se resume en una palabra: *esperanza*. Se trata de la esperanza de que la productividad incrementada vía tecnología permita asumir mejores cuidados con menores costes, esto es, abaratar los productos y servicios requeridos para mantener e incrementar la calidad de vida de los mayores.

Dentro de dos décadas la tecnología, en especial la robótica y la inteligencia artificial, habrá avanzado de tal modo que un gran número de tareas que hoy realizan los seres humanos estarán mecanizadas, lo que reducirá tiempo y costes y aumentará la calidad. La inteligencia artificial nos ayudará a avanzar más rápido para encontrar las curas al envejecimiento humano y la brecha digital resultará mucho menos relevante. Los jóvenes, que llevan toda su vida inmersos en la tecnología y han madurado con ella, en su vejez no tendrán las precauciones o los reparos con los que se encuentran ahora los mayores, que no son nativos digitales. Serán personas totalmente inmersas de manera natural en la economía digital.

- **Cambio del trabajo.** Envejeceremos en un contexto profesional digitalizado. En estas circunstancias será necesario gestionar el talento sénior y, cada vez de forma más urgente, formar a cuidadores y a otras personas que conozcan la esencia gerontológica y las técnicas y tecnologías que se están incorporando en el campo del saber.

Como contrapartida al aumento de la tecnología, el trabajo humano tenderá a desaparecer como lo conocemos hoy, aunque se creen nuevos puestos de trabajo relacionados con inteligencia artificial, *big data*, automatización, robótica, etc. Con la crisis del empleo y en el seno de la llamada *gig economy* —la economía de los pequeños encargos—, la economía se estancará debido a la existencia de una mayoría empobrecida sin capacidad adquisitiva. El dinero estará casi en exclusiva en manos de los propietarios de los medios de producción, que tendrán más beneficios con menos gastos.

- **Cambio social.** En el seno de la *silver economy* habrá dos velocidades: a causa de la desigualdad, unos mayores dispondrán de dinero para pagar servicios de cuidado *premium*, mientras que otros deberán conformarse con servicios *low cost*, con gran peso en la *silver economy*. Será necesario abordar el problema desde la política y la gestión pública.

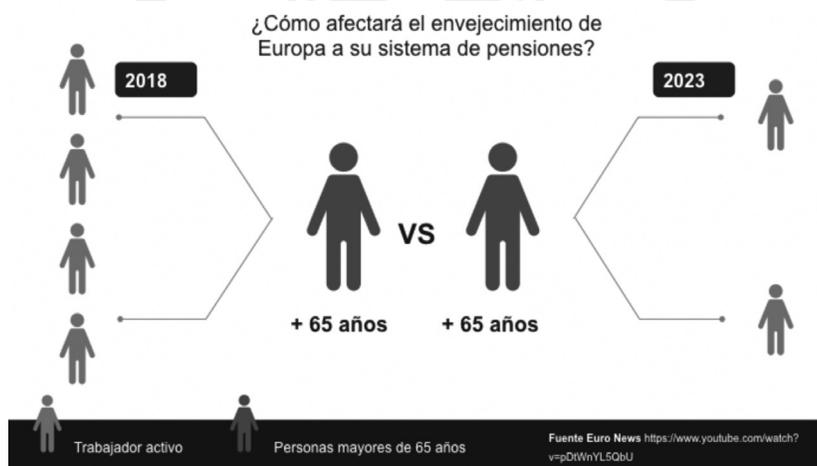
Como se dice vulgarmente, «el sistema no aguanta y le revientan las costuras». Habrá que revisar el contrato social para poder sustentar el gasto del envejecimiento, pautando la colaboración público-privada, gestionando las reformas fiscales necesarias y tomando decisiones políticas. El invierno demográfico trae un impacto en la fiscalidad que, quizá, se puede resumir en una frase: revolución fiscal o revolución social.

Europa perderá influencia internacional; en realidad, todo el mundo occidental, si consideramos también el declive de la influencia estadounidense como consecuencia de la caída demográfica.

Alejandro Macarrón Larumbe, desde la Fundación Renacimiento Demográfico, comenta: «En 1900, cuando Europa llegó a la cúspide, éramos un 25 % de los seres humanos y estábamos más desarrollados. Liderábamos el mundo. Ahora tendemos a la irrelevancia. Somos un 10 %,

el cementerio del mundo, donde hay más viejos, y cada vez pesamos menos, porque las naciones emergentes tienen más población. A uno no le apetece pasar de ser importante a no ser nada. Es lo que está pasando con Europa por demografía. Occidente y Europa tienden a la irrelevancia por demografía». Este autor, además, alerta sobre lo que considera un auténtico suicidio demográfico en España: «No logramos comprender el alcance y las consecuencias de la caída de la natalidad. Vamos a morir como pueblo porque no tenemos hijos voluntariamente. En ese sentido, se puede llamar suicidio». Respecto a las pensiones, aunque sigamos cobrándolas, Macarrón apunta que «serán cada vez peores y de una proporción superior del sueldo de los trabajadores en activo. Van a estar insatisfechos tanto los que producen como los que reciben».

Cuadro 1.3. Cómo afectará el envejecimiento de Europa a su sistema de pensiones



- **Contexto demográfico.** Condiciona absolutamente la *silver economy* y es factor causal de la misma: el abordaje económico y empresarial de la nueva realidad demográfica de una esperanza de vida incrementada y de menor natalidad.

La población se está reduciendo drásticamente por la falta de nacimientos. La edad en la que se quiere tener hijos es muy elevada y

biológicamente resulta más complicado para las mujeres. En Japón la media de edad es de cuarenta años, mientras que en EE. UU., que era de 35 años, ha subido a los 38 entre 2000 y 2016 impulsada por el envejecimiento de la generación del *baby boom*. La crisis demográfica que se acerca ya no es por el exceso de humanos, sino por el posible estancamiento y envejecimiento de la población del planeta.

La *silver economy* es la economía del futuro.

3. LAS CLAVES DEL DESARROLLO SILVER

Nuestros mayores demandan una forma especial de ser atendidos y es urgente adaptar la oferta pública y privada. Hay una oportunidad económica en la población mayor, sea activa (más susceptible de servicios relacionados con ocio, tiempo libre, *infotainment* y relaciones sociales) o frágil y dependiente (que demanda principalmente servicios relacionados con los cuidados: sanitarios, asistenciales, de movilidad, etc.). En general, los servicios deberán ser mucho más especializados y personalizados, y se abren múltiples vías de desarrollo, cuyas claves son:

- **Clave 1: Crecimiento no homogéneo en las edades de la vejez.** Se tendrán que abordar proyectos para los octogenarios, como la teleasistencia con tecnología fácil de usar, los cuidadores a domicilio y cualesquiera otros instrumentos para mejorar la calidad de vida respecto a la fragilidad de los más mayores. El pronóstico es que el gasto en salud aumente el 60 %.
- **Clave 2: Feminización de la *silver economy*, sobre todo a partir de los ochenta años.** Se producirá por tres motivos principales: las mujeres tienen una esperanza de vida superior a la de los hombres —se cuidan más, asisten al médico con mayor frecuencia y tienen más resistencia al dolor y a la enfermedad—; la mayoría de las mujeres más mayores son viudas y viven a menudo en una situación de mayor fragilidad

por contar con unas pensiones más bajas —la pensión media de los hombres ronda los 1000 euros y la de las mujeres, apenas 650 euros⁶, aunque estas organizan mejor sus recursos⁷—; y hay una tendencia al fenómeno de la *mujer sándwich*, aquella que cuida de sus padres y de sus hijos. Según Bartolomé Freire, doctor en Psiquiatría y autor del libro *La jubilación*: «Lo cierto es que la mujer, coincida o no con la jubilación de su pareja, al envejecer asume un papel más global en el hogar y la vida, ante un hombre que pierde antes la fuerza física, la vitalidad y el estatus social». Teniendo en cuenta el marco situacional de las mujeres en la *silver economy*, resulta imprescindible orientar los servicios y adaptarlos para satisfacer las necesidades que puedan tener los mayores en cualquiera de los tres supuestos.

- **Clave 3: El envejecimiento europeo está muy marcado en zonas rurales.** En la actualidad, más del 50 % de la población tiene más de sesenta años. Será necesario contemplar servicios de asistencia y ayuda a estas personas en entornos rurales; en el corto plazo seguramente se convertirá en una urgencia.
- **Clave 4: El envejecimiento es supervivencia.** El envejecimiento en España podría resumirse en el siguiente principio: hay más personas mayores porque llegan más *supervivientes* a la edad de 65, con lo que crecen las tasas de dependencia senil o de vejez, con el correspondiente impacto en las oportunidades de negocio.

También hay más envejecimiento porque crece el índice de relación viejos-jóvenes (el cociente entre la población de 65 años y más y la población de menores de 15 años) en un contexto de caída de la natalidad y aumento de la esperanza de vida. Ezequiel Emanuel, uno de los artífices del ObamaCare —una reforma de salud en EE. UU. que extiende y mejora el acceso a los cuidados de salud y disminuye el gasto mediante regulaciones e impuestos—, afirma que no quiere vivir más de los 75 años. Rechaza alargar la vida «porque sí» si dicha supervivencia no va emparejada con felicidad, pero sí con un deterioro que hace imposible la vida plena⁸: hay que asociar la *silver economy* no a la supervivencia «de cualquier modo y manera», sino a una vida larga con calidad, digna de ser vivida.

- **Clave 5: Surgimiento del *cuidatoriado***⁹. El cuidado de los mayores ha hecho surgir el *cuidatoriado*, término acuñado por María Ángeles Durán, Premio Nacional de Sociología y Ciencia Política 2018, que lo define como una clase social emergente, pero con muy pocos derechos porque casi carece de conciencia de clase y de capacidad de reivindicación. El *cuidatoriado*, que equivale al proletariado de las sociedades industriales, es característico de las sociedades avanzadas y envejecidas con sistemas mínimos de protección social, muy por debajo de la del resto de trabajadores. Los integrantes de esta clase social se caracterizan por:
 - No tener apenas derechos laborales.
 - Ser la mayoría inmigrantes.
 - Dedicar su tiempo, especialmente las mujeres de edad intermedia o avanzada, al cuidado de personas por razones familiares, de afecto o de ética.
 - Tener jornadas más largas que en cualquier otro sector.
 - Dependar la sociedad de ellos.
 - No contar con seguridad social.

La demanda de cuidadores es creciente y se estima que se necesitarán 370 000 en diez años. La mayoría de las personas que demanden este servicio serán mayores con discapacidades.

- **Clave 6: Empleo cualificado en cuidados, formación.** Existe un enorme potencial de empleo y creación de empresas en torno al cuidado por parte de profesionales cualificados, como gerocultores, auxiliares de atención domiciliaria y enfermeros. Supercuidadores estima que el número de personas que trabajaron como gerocultores o auxiliares de ayuda a domicilio (SAD) sin la formación o acreditación oficial para cuidar fue de 60 000 en 2019. Además, el empleo de estos profesionales ha estado aumentando un 5 % anual en el período 2008-2018 según las altas en la seguridad social, lo que indica crecimiento incluso en plena crisis económica debido a la alta demanda del sector de los cuidados como consecuencia principal del envejecimiento de la población¹⁰.

4. ENVEJECIMIENTO: NIVELES DE MADUREZ Y SUS NECESIDADES

Es importante definir el concepto de envejecimiento y, posteriormente, analizar las etapas de la vida. Desde una perspectiva social, el término *envejecimiento* tiene dos acepciones:

- **Envejecimiento individual.** Es el proceso vital producido por el paso del tiempo y durante el cual ocurren cambios de toda índole (morfológicos, psicológicos, funcionales y bioquímicos) que dan lugar a una pérdida progresiva de las capacidades funcionales, motoras y cognitivas. Sin embargo, muchas veces se achaca al envejecimiento lo que es consecuencia de enfermedades previas, de no haberse cuidado o de las malas condiciones laborales y vitales que se han vivido.
- **Envejecimiento poblacional.** Socialmente hemos asumido que los 65 años marcan el umbral de entrada en la vejez. Cumplir esa edad significa ser encuadrado en un grupo de población, el de los mayores. La edad de 65 años como determinación de la vejez fue apoyada en su día por leyes sobre el retiro obligatorio, cambios en las deducciones del impuesto sobre la renta, requisitos de la seguridad social y, en apreciable medida, el consentimiento popular en una época en la que a los 65 años se llegaba... mal —cuando se llegaba— por el trabajo, las duras condiciones de vida y el descuido en la nutrición y la medicina del siglo XX¹. Pero el corte que se hizo a la edad de 65 años hoy resulta ridículo, pues cada vez es mayor el número de años que transcurren desde la jubilación hasta el fallecimiento.

Para José Antonio Herce un caso manifiesto es el de los ERE —las mal llamadas *prejubilaciones*—, en donde la edad lo determina todo; o el de los abonos de transporte o cultura gratuitos o muy rebajados para los «viejos», cuando hay personas en activo que trabajan, amas y amos de casa, jóvenes, etc. que tienen menos recursos que una persona mayor.

1 José Antonio Herce señala que los 65 años del siglo XX son equiparables a los 90 años de hoy (<https://www.afi.es/webAfi/descargas/1541940/1413269/cuadernos-de-informacion-economica-funcas-el-impacto-del-envejecimiento-de-la-poblacion-en-espana-jose-a-herce.pdf>).

¿Por qué esta discriminación? ¿Por respeto a su edad? Eso no se lo cree nadie. Es inexplicable.

Mayor se es cuando una persona dice «supongo que ya soy mayor y me siento mayor». Muy mayor se es cuando se ha perdido en gran medida la independencia, algunas capacidades y/o la ilusión.

NECESIDADES SEGÚN LAS ETAPAS DE LA VIDA

Las etapas de la vida también han cambiado. En la década de los noventa la esperanza de vida en España era de 74 años, es decir, la etapa de jubilación no alcanzaba los diez años. Pero hoy la esperanza de vida para 2055 se sitúa en los 92 años.

En lo concerniente a la actividad profesional, podemos dividir nuestra vida en tres grandes etapas: aproximadamente 27 años de formación (juventud), 38-40 años de desempeño laboral (madurez, mediana edad) y «ser mayor», que supone ¡en torno a 27 años de jubilación!

Técnicamente en 2019 alguien de cuarenta años no está todavía en la mediana edad y tiene un 50 % de probabilidades de vivir hasta los 95 años. Sin embargo, existe cierto debate sobre cuándo se puede considerar que una persona ha entrado en la fase de madurez, pues, por una parte, decimos que los cincuenta son los nuevos cuarenta pero, por otra, existen compañías que ya segmentan a su público objetivo considerando que esta fase comienza antes. Por ejemplo¹¹, Mediaset España ha lanzado un nuevo medio digital, Uppers, destinado a los mayores de 45 años que desean empoderar su edad y su experiencia y a los que define como *la generación de la experiencia*, personas de mediana edad que se cuidan y disfrutan a la vez.

En términos de *silver economy* podemos diferenciar tres colectivos: *baby boomer*, sénior y gran sénior. Aunque no están definidos concretamente por una edad específica, cada uno manifiesta ciertas necesidades.

- **1. Baby boomer.** Este colectivo corresponde a los mayores activos. Son, además, destinatarios de ofertas de productos y servicios para sus padres porque, al margen de su condición de mayores, son familiares de

los muy mayores, es decir, resultan destinatarios dobles de la oferta de la *silver economy*. Las necesidades de los *baby boomers* son:

- **Salud:** evidentemente, es lo más importante; aunque suelen aparecer los primeros síntomas de un cuerpo envejecido, no se toma conciencia de la centralidad de la salud hasta que aparecen los problemas.
 - **Armonía familiar:** los *baby boomers* cuidan aún de sus hijos. Los ayudan propiciando su propia independencia y les dan cobertura —normalmente cobijo— y apoyo económico si lo requieren. Aunque también se divierten con sus hijos, en ocasiones prefieren disfrutar de su independencia sin ellos.
 - **Amor:** la gestión del tiempo, la menor presión de los hijos, el contexto, en suma, permiten reencontrarse con la pareja, ¡o disfrutar de la soltería!
 - **Seguridad financiera:** los *baby boomers* quieren disfrutar, pero «con cabeza», pues el futuro puede ser largo y los hijos les siguen necesitando. Se hace balance de lo conseguido y se planifica cómo gestionar el patrimonio, disfrutando con equilibrio y echando cuentas. Se busca trabajar menos y se piensa en la libertad financiera.
 - **Socialización y búsqueda de la diversión:** los *baby boomers* buscan pasar tiempo con sus amistades, con otras parejas: volver a vivir un poco, sin renunciar al individualismo. Son amistades «menos entregadas», quizás más superficiales, si son nuevas, o desprovistas de superficialidad, por el contrario, si se trata de los amigos de toda la vida, tan bien conocidos. Se quiere realizar turismo de ocio, disfrutar del momento, del aquí y ahora, volver a vivir un poco: disfrutar por disfrutar. Se toma conciencia de que hay que disfrutar mientras se mantenga la salud.
- **2. Sénior.** Este colectivo corresponde a mayores no activos laboralmente y pensionados. Son personas que se encuentran en el cuarto de la vida, en el que, sin tener un trabajo formal, se puede ser muy activo en todos los aspectos, pero fundamentalmente en vivir: hay que concebir la jubilación como júbilo. Consideran que es

buen momento para viajar, culturizarse y ayudar a los demás. Estas son sus necesidades:

- **Mantenimiento de la buena salud:** se gestiona la decadencia física con actividad y buen ánimo: no hay alternativa, se debe asumir el estado propio.
- **Amor:** hay facilidad para estar en contacto con la familia (este tipo de amor es el mayoritario, la prioridad). Es muy importante ser independiente, pero en el círculo familiar: quieren que los escuchen y sentir que los allegados están pendientes de su bienestar.
- **Diversión y continuidad con sus actividades:** abarca llenar el tiempo, socializar mientras se pueda, viajar (en estancias casi siempre cortas, buscando calma y tranquilidad, sintiéndose activos) y tener trato cotidiano con la familia más cercana.
- **Seguridad financiera:** se gasta y ahorra con lógica, con cabeza; empiezan a apetecer menos las cosas que antes lo hacían. Se es sensible al precio, pero marquista (si hay calidad percibida). Prima el racionalismo en el consumo (y en todo).
- **Tranquilidad:** se desea casa cómoda y cerca de los suyos y de los recursos sanitarios; este colectivo se conforma con una vida cotidiana social, tranquila, placentera y suave.
- **3. Gran sénior.** Este colectivo corresponde a las personas de mayor edad, en torno a los 75 u ochenta años o incluso más, cuando llegan la disminución o pérdida de las capacidades (visuales, auditivas y cognitivas) y cambian la postura corporal, el modo de andar, las facciones de la cara, la voz, etc. Los pacientes geriátricos que padecen enfermedades o patologías que comportan pérdida de autonomía funcional también forman parte de este colectivo.
- **Mantenimiento de la buena salud:** ayudan a ello mejores medicamentos y, en el futuro próximo una telemedicina que mejoraría la supervisión y monitoreo de la salud, así como una mayor capilaridad de los servicios de asistencia médica en los que las residencias y centros de día de hoy serán la nave nodriza de la salud preventiva

y reactiva, de la gestión de la cronocidad y de la adherencia medicamentosa. Todo ello con una creciente colaboración público-privada. El concepto de ser independiente está asociado a la salud y es lo contrario a la dependencia. Por ello resulta crucial la ayuda para mantener la vida independiente con dignidad.

- **Amor:** es compañía y complicidad de otros. Se hace balance. Se quiere compartir con los allegados.
- **Disfrute:** se valoran las cosas pequeñas (una charla, un café) y divierten cosas muy cotidianas. Ir a un restaurante es un gran lujo. Se saborea el momento.
- **Seguridad financiera:** se centra en administrar el patrimonio para poder pagar, en su caso, los cuidados y/o la residencia. No hay muchos caprichos, sino más bien gastos menores; gusta ayudar a otros miembros de la familia y sentirse importante con ello.
- **Tranquilidad:** se da gran importancia a la calma, al sosiego, a vivir sin sobresaltos, a ser posible, en la casa propia, relacionándose de forma cercana con vecinos y allegados.

María Herrera, jefa de Geriatria y Servicios Paliativos del Hospital Universitario Infanta Elena, piensa que «la gestión de la vulnerabilidad de los mayores es un aspecto absolutamente fundamental de la *silver economy*. Es clave que todos los actores que operan en la prestación de servicios tengan un “sobresaliente en empatía” y que además se regule y controle, tanto en el ámbito público como el privado, cada detalle en la relación con el mayor débil, frágil, vulnerable y consciente de que se acerca el final». Afirmaciones como estas me llevan a pensar que en el futuro será necesario un certificado de confianza sénior como el que ya se está trabajando en Francia y que recoge la guía de Frédéric Serrière, fundador del Think Tank Age Economy y presidente de Senior Strategic, consultora francesa especializada en el mercado de los mayores¹².

Además, la soledad de los mayores es una epidemia creciente. En España hay cerca de 4,7 millones de hogares unipersonales, de los cuales dos millones están habitados por mayores de 65 años. La dispersión

geográfica, la pluralidad de los modelos de familia, la falta de tiempo y de recursos, etc. han modificado el contacto con los familiares potenciando el aislamiento de nuestros mayores. Esta soledad no deseada favorece el desarrollo de sentimientos de desamparo y exclusión y se ha convertido en un problema de salud pública. Por eso es necesario abordar esta situación desde las perspectivas multidisciplinar y público-privada. Cabe prever que surgirán servicios de ayuda domiciliaria y transporte de ayuda en la logística del hogar de los familiares que tienen a un muy mayor a su cargo (ambulancias, coches adaptados para poder ir al médico, etc.), aunque viva en una residencia de mayores, lo que demandará tiempo y atenciones.

6. TÉRMINOS AMIGABLES EN LA SILVER ECONOMY

En el ámbito empresarial, en contextos profesionales y cada vez más en los medios de comunicación, hemos escuchado expresiones que *positivizan* la madurez y usan un tono simpático, a veces condescendiente. El siguiente listado recoge los conceptos más utilizados y las oportunidades de negocio que se pueden dar para cada uno:

- **Viejóvenes.** Designa a jóvenes que aparentan ser viejos tanto por su aspecto físico como por su forma de vestir o de pensar y que se comportan más como una persona mayor que lo que socialmente está establecido para su edad.

Oportunidades de negocio: venta de productos (*vintage*) adaptados a este público.

- **Adultescentes.** Son justamente lo contrario a los *viejóvenes*: personas en edad adulta que se siguen comportando como adolescentes. Este caso se da con mucha más frecuencia en la época actual, en la que cada vez se retrasa más la madurez, sea a la hora de empezar a trabajar, a independizarse, a casarse o a tener hijos. Son seguidores de las tendencias de moda y belleza.

Oportunidades de negocio: ropa y complementos de última moda, cremas, maquillaje y demás productos y tratamientos de belleza, redes sociales de citas, etc.

- **Joviejos/madurescentes/gerontolescentes.** Tienen una connotación positiva y vivencial-vitalista. Van al gimnasio, hacen ejercicio y viven sanamente. Buscan demostrarse y demostrar que pueden estar mejor con sesenta que con treinta años. Quieren que se les tenga presentes. Cuidan su imagen, observan las tendencias y desean estar absolutamente activos. Piensan que el mejor *antiaging* consiste en vivir la vida en plenitud y en estar a gusto con su cuerpo, que cuidan naturalmente. Son grandes usuarios digitales y viajeros empedernidos, ven Netflix y les encanta la ropa.

Oportunidades de negocio: productos tecnológicos (*smartphones*, asistentes de voz, *smartwatches*, etc.), ropa y complementos deportivos, moda y complementos en general, ocio y cultura (cine, teatro, museo, experiencias gastronómicas, etc.), salud y cuidados (gimnasio, balneario, spa, etc.), turismo (escapadas rurales, turismo industrial, clubes de vacaciones, circuitos culturales, viajes organizados, etc.).

- **Viejénials¹³.** Esta palabra surge de la combinación del término *viejo* y de *millennial*. De esta forma, los más mayores se apropian los adjetivos positivos que se les atribuyen a los *millennials*. Su principal característica es que son *baby boomers* que hacen lo que les place sin importarles el qué dirán.

Oportunidades de negocio: las empresas se han fijado mucho más en los *millennials* (a los que ven más *cool*, probablemente) que en los *baby boomers*. Sin embargo, ya se nota una orientación hacia los *baby boomers* por parte de los sectores de ocio, turismo, cultura y moda, que enfatizarían los valores vitalistas y de disfrute atribuidos a los *millennials* con la capacidad adquisitiva de los nacidos entre 1945 y 1965.

7. EL MANIFIESTO DE LA SILVER ECONOMY

Toda nueva economía —y la *silver economy* lo es como confluencia entre la digitalización y el envejecimiento— necesita un código de conducta, unos valores o un credo para todos los que forman parte de ella de una manera u otra. Mi manifiesto sobre la *silver economy* implica los siguientes puntos:

- 1. Todos tenemos derecho a un envejecimiento digno.** Se trata de crear productos y servicios *customer centric* orientados a ganar dinero y a ser rentables desde la idea de superar las expectativas del mayor y de su familia. El mayor lo será durante mucho tiempo y es importante saber fidelizarlo, pero luego también será mayor su cuidador y a él también habrá que fidelizarle.
- 2. Se puede ganar dinero en un mundo mejor.** Hay que contribuir a la duración y calidad de los años de vida con relaciones de apoyo, mejora de la salud y bienestar y estabilidad financiera y laboral, en su caso. Uno de los retos de la *silver economy* y de las tecnologías médicas que están emergiendo —y en las que hay mucho dinero por ganar— consiste en lograr vidas más largas y de calidad. Se mejorará la calidad de vida de los pacientes de alzhéimer y de cáncer¹⁴ gracias a la medicina de precisión personalizada y otras patologías se cronificarán. Quien lo consiga ganará mucho dinero con ello.
- 3. No existen viejos ni viejas.** En un momento en el que cuidar el lenguaje políticamente correcto es importante, hay que educar sobre los ciclos de vida y el envejecimiento y proyectar valores en cada expresión: son viejos los muebles, no las personas; las personas son mayores. Es importante evitar el negativismo al hablar del mayor como anciano, abuelo, decrepito, senil, achacoso, longevo, vetusto o añoso. ¿Lo mejor? Hablar de personas, sin adjetivar, y mucho mejor si lo hacemos usando su nombre. Habría que dignificar palabras como *anciano* o *viejo*, que designan a personas que en otras culturas que consideramos inferiores o primitivas tienen un gran prestigio debido a su experiencia acumulada y al mérito de haber llegado una edad proveya. Cualquiera que sea la palabra escogida, debe pronunciarse siempre con respeto y reconocimiento de la experiencia y sabiduría.

La madurez es la plenitud de la vida.

Es la etapa en la que hay que disfrutar de lo logrado interna y externamente.

Si la juventud es «espero que», la madurez debe ser «aquí y ahora».

4. Todos necesitamos aprovechar el tiempo incierto que nos queda: envejecimiento positivo y activo. Hay que dejar de ver el envejecimiento como un problema o estorbo. El empresario, emprendedor o directivo deberían verlo como un potencial en el entorno profesional, pues se trata de personas:

- Con una larga vida por delante desde que empiezan a ser sénior.
- Sabias a través de la experiencia.
- Pasionales y que valoran la autenticidad.

El empresario, además, ha de destacar lo positivo del proceso de envejecimiento:

- Enfatizar el entusiasmo contra la apatía, acentuar la sabiduría y la experiencia y manejar la alegría, el humor, la felicidad y el optimismo contra la tristeza y la amargura que antaño pudo suponer hacerse mayor.
- Vender experiencias de entretenimiento, de socialización y de aprendizaje en diversión.
- Insistir en una actitud heroica, de resistencia y supervivencia, y promover el desarrollo personal del mayor; generar retos y voluntad de superación, huyendo del concepto de persona caduca y desfasada del pasado.
- Trabajar desde la idea de buscar la felicidad y la satisfacción con la vida de uno mismo: es un éxito haber llegado hasta aquí, y es un éxito disfrutar del camino pendiente. En eso consiste el envejecimiento activo.
- Saber tratar el tema de la muerte solo cuando es imprescindible: en el seguro de decesos o en cualquier actividad en que esté presente, pues es una cuestión negativa por motivos culturales y contamina cualquier otro mensaje. En general, hay que

transmitir que vivir (con calidad) es positivo y mucho mejor que la única alternativa existente. Como dice Javier Gomá, filósofo y escritor español: «Somos tiempo, y envejecer es la única forma de seguir viviendo²». Esa es la actitud a transmitir: hay que afrontar, en los mensajes empresariales y comerciales, la muerte con naturalidad, pero sin centralidad alguna.

5. **Se debe amparar al mayor.** Es preciso positivizar que resulta ético ganar dinero ayudando a las personas cuando lo necesitan. No hay que sentirse culpable por ganar dinero cuidando de los mayores. Es digno ayudar a los demás, dar (vender) a los demás lo que necesitan, ganarse la vida y ganar dinero haciendo las cosas bien y mejorar la calidad de vida de las personas mayores y de sus familias. Hay que dar amparo y tranquilidad, gestionar la confianza y dignificar la gestión de la fragilidad dependiente de los que han tenido la suerte de llegar a muy mayores.
6. **Es necesario planificar.** Vivir más años exige planificar cómo envejecer, pero sin obsesionarse, porque el futuro no existe, pues nadie sabe si estará en este mundo mañana, es incierto: hay que planificar escenarios. La *silver economy* tiene un reto por delante desde el punto de vista de la planificación con tiempo de un proyecto vital de vejez. Se abren así oportunidades en torno a la oferta de servicios financieros y de gestión del ahorro y de gestión patrimonial inmobiliaria, entre otros.
7. **Son importantes la tecnología y los servicios digitales en la *silver economy*.** La evolución social futura pende de un hilo: el incremento de productividad vía tecnológica, que permitirá producir bienes y servicios más baratos para que consumidores empobrecidos en una sociedad dual puedan pagarlos. La soledad, la fragilidad del cuerpo y otros efectos del envejecimiento se verán atenuados con la tecnología correcta. Ante los efectos negativos del envejecimiento, se han de emplear telemedicina, telemática, domótica y *big data*. Es prioritario

1 http://ftransformaespana.es/wp-content/uploads/2018/03/Informe-2º-Jornada-Talento_Sénior.pdf

equilibrar la realidad virtual y la digital y física para dar lo mejor a las personas cuando más frágiles son. Si no hay tecnología, la asistencia social será poesía, un imposible.

Personas que cuidan a personas con la ayuda de la tecnología. En eso, quizás, se puede resumir la silver economy.

8. SÍNTESIS

La *silver economy* es la economía del futuro próximo por razones demográficas fundamentalmente: el futuro de la economía está en la gente con pasado.

Es la economía que atiende las necesidades y motivaciones de las personas mayores y sus familias.

Los consumos se asocian a una madurez con recursos económicos, pero con salud: ocio y turismo, cultura, experiencias vitales y socialización. Sin embargo, en las últimas fases de la vida la madurez se halla más asociada a los cuidados y la salud.

En la *silver economy* confluyen:

- Un contexto tecnológico: la tecnología como ayuda al cuidador, a la familia y al mayor propiamente dicho. Estamos en la era digital y la *silver economy* no es ajena a este hecho.
- Un contexto del trabajo: economía de los pequeños encargos (*gig economy*) y revolución en el empleo como solía ser, es decir, los empleos para toda la vida o largos años con estabilidad son sustituidos por un enfoque más informal y de gestión del talento sénior, con muchas personas mayores de cincuenta en redefinición de su rol profesional y, por ende, vital.
- Un contexto social: se prevé una *silver economy* de dos velocidades con algunos sénior de gran capacidad adquisitiva y otro polo mayoritario de personas mayores que dependerán de la ayuda pública y del

incremento de productividad que genere la tecnología para que los sistemas públicos de pensiones y de salud no se quiebren.

- Un contexto demográfico: con mayor esperanza de vida, menos nacimientos y cuasiparidad entre personas trabajando y personas dependientes del sistema de pensiones.

Por otro lado:

- La *silver economy* es más femenina que masculina: las mujeres viven más y por razones culturales y sociológicas se encargan más de los cuidados de los mayores de su familia.
- No hay un colectivo *silver* o *sénior*; como poco hay tres: *baby boomer*, *sénior* y *gran sénior*, con necesidades y motivaciones diferentes. Piénsese que los *baby boomers* son los hijos de los gran *sénior*. Todos buscan mantener la salud y la independencia, la buena relación con la familia, la armonía, la seguridad financiera, la diversión y la tranquilidad. Pero estas palabras significan cosas distintas en los diferentes tramos de la vejez.

En suma: vamos a una sociedad de mayores casi centenarios cuidados por sus hijos casi septuagenarios, todos ayudados por los hijos de los actuales inmigrantes y apoyados por tecnologías.

Cuadro 1.4 Oportunidad de negocio en relación con la innovación tecnológica que trae la *silver economy*



9. HISTORIAS DE VIDA MADURA

DOÑA ANA, LA REINA DE SU CASA

Año 2019. Doña Ana es soltera y vive sola en un tercero sin ascensor. Es muy sociable y sale a comprar y a hablar al mercado y a la iglesia. Además, tiene un trato cordial pero no muy frecuente con sus sobrinos, hijos de su hermana. A sus ochenta años, excelentemente bien llevados, no le importó vivir en una casa así porque le venía bien «hacer un poco de gimnasia», como ella decía, hasta que un día de principios de otoño se cayó, «solo un poquito», y estuvo sin poder salir de casa once semanas eternas por una luxación de tobillo que no acaba de cerrar. Siempre supo —vive allí desde hace cincuenta años— que un día tendría que pensar en esas dichosas escaleras.

Año 2020. Doña Ana poco a poco va necesitando apoyo. Precisa que alguien averigüe si la comunidad autónoma o el ayuntamiento tienen algún tipo de subvención o ayuda para una de estas dos opciones:

- a) Poner ascensor en casa.
- b) Cambiar de casa.

También necesita ayuda domiciliaria —no puede salir de casa con la misma libertad que antes—, al menos para que le hagan la compra y la ayuden en las tareas del hogar.

DON FLOREN, EL SOCIABLE

Año 2019. A don Floren siempre le gusta decir que tiene «la vida resuelta» y que es «un buen partido». Bromea sin cesar, pero lleva una temporada cabizbajo. A sus 83 años empieza a pensar cada vez más en sus amigos del pueblo, su «cuadrilla». Eran cinco y ya solo quedan él y su amigo Juan, que ya no sale de casa. Sus hijos, sobre todo Dori, van a verle todos los fines de semana. Alguna vez, cuando puede, Dori le ve entre semana, pero desde donde ella vive hasta el pueblo de su padre hay 46 kilómetros y se le echa el tiempo encima porque también tiene

que atender a su familia. «Pues que no venga», dice Floren, «total, para abrir una lata todavía me valgo».

Año 2020. Floren va a tener que ir pensando en ir a pasar su vida a una residencia de mayores que, a ser posible, esté cerca de Dori y sus hermanos. Es Dori —suelen ser las chicas— quien más tiempo saca a su agenda para mimar, cuidar y atender a su padre, robándolo a sus propios hijos. El paso de llevar a un familiar a una residencia no es fácil, ni emocionalmente ni por las gestiones y dudas que supone: ¿se pueden pedir ayudas?, ¿tendremos derecho a subvenciones?, ¿mejor una concertada o una privada?, ¿qué diferencias hay y por dónde tenemos que empezar?

DORI, LA MUJER SÁNDWICH

Año 2019. A sus cincuenta años, le dice a todo el mundo que quiere escuchar (ella necesita contar sus «penas» y sus alegrías, que son menos), que es una «mujer sándwich». Cuida de su padre, como cuidó de su madre ya fallecida hace cuatro años después de un cáncer que dejó las marcas en todos de «la larga enfermedad». Vaya tres añitos de cuidar de los dos padres, de ir al hospital, de mentir a Floren («mamá se va a poner bien, ¡ya verás!»), de organizarlo todo para que su padre pudiera quedarse solo en aquella casa (hacer obras, reacondicionar la casa...).

Todo lo hace ella. Sus hermanos van de visita y compran cosas (un día una manta, otro una tele más grande) para suavizar el cargo de conciencia de no hacer lo suficiente. Dori se siente un sándwich que desatiende a sus hijos, que no llega a todo: trabaja a medias, cuida de sus hijos a medias y cuida de su padre a medias. Y siempre de un disimulado, a medias, mal humor.

Año 2020. Dori necesita claramente ayuda y ayudas para su familia: desde la de su empresa hasta la de profesionales que la apoyen en los aspectos de sus hijos que quizás esté descuidando por atender a su padre: desde limpieza hasta compras, pasando por el papeleo necesario para buscar residencia para Floren. También requiere ayuda domiciliaria para su padre, para que esté y se sienta atendido, pero por alguien de confianza.

JUAN, EL EMPRENDEDOR

Año 2019. Juan es un informático de 32 años. Estudió ingeniería y pronto empezó a querer tener su negocio. Montó Pc Clinic, una pequeña empresa de servicios que le ha permitido, con tarifas planas, ir por las casas ayudando con los problemas domésticos de las familias y sus ordenadores. Cada día hay menos trabajo, la gente ya es más autosuficiente que cuando empezó a sus 21 años. Tiene tres colaboradores y ahora a duras penas saca un buen sueldo. Tiene que virar dentro de lo que hace y sabe hacer, aprovechando lo aprendido.

Año 2020. De algún modo, Juan hace asistencia domiciliaria. Ve que hay cada día más gente mayor con necesidades, que vive sola, que necesita apoyo. ¡Ay si hubiera una tecnología que permitiera ayudar a la gente mayor en la soledad para contactar con el centro médico y con otros mayores, notificar accidentes...! Juan ha empezado a tomar apuntes sobre cómo transformar su empresa en una compañía de tecnología a domicilio para el apoyo del mayor.

LUISA, LA VISIONARIA

Año 2019. Es la directora de marketing y comercial de la marca de mermeladas y confituras NatureFruit. Hace tiempo decidió incrementar la producción de producto no convencional: nuevos envases de un solo uso y hostelería o nuevos productos *light*. Pero leyó recientemente que, si un anciano se quedaba solo encerrado en su casa con cien botes de comida y latas de refresco, morirá de inanición. «Tan difíciles son de abrir...».

Año 2020. Luisa está investigando sobre la *silver economy*. ¡Hay todo un mundo para ella!:

- Compotas.
- Alimentos funcionales y enriquecidos basados en sus confituras y sus frutas.
- Botes y frascos fáciles de abrir por personas mayores.

Luisa ve, de repente, un mercado inmenso, el «mercado canoso»: personas que están acostumbradas a la mermelada y querrán tomarla de otra forma más saludable.

Necesidades presentes y futuras

Según nuestras historias de vida madura, doña Ana precisa tranquilidad y mimos; necesita que el Estado y unos excelentes proveedores privados garanticen la gestión proactiva, siempre eficiente, de sus necesidades de ayuda, auxilio y/o cuidado. Necesita ayuda para combatir la soledad, que le recuerden la medicación de la diabetes, sentirse en el mundo y que no sobra, que la aprecian y que la valoran. Y seguir haciendo amigos con el *matching* que traerá la inteligencia artificial a las empresas de teleasistencia.

Don Floren quiere hablar de fútbol y tomar un vino en el aperitivo con amigos y amigas de la residencia que ahora es su casa, y no un aparcamiento de viejos: un hogar habitable, hermoso y bonito, cómodo, a la última, donde le atienden con calidad y calidez: es su casa y así lo siente.

Dori se siente madre, se siente hija, se siente un poco esposa-amante y madre de su pareja. Trabaja y se compromete con todos menos con ella. Ha de encontrar apoyo público (asistencia social y psicológica) en el cuidado de su padre, y ella misma precisa apoyo en casa porque dedica muchas horas a cuidar a don Floren: ayuda con la limpieza, con el cuidado de los niños y en la gestión del papeleo, de las medicinas de su padre y del lío de médicos. Ella no podrá con todo y está dispuesta a pagar. Hay que poner sobre la mesa de la política social, y con urgencia, la cuestión del envejecimiento como asunto de todos, no solo de las mujeres. En el momento de «empoderamiento» de las mujeres, hay que romper también esta idea indiscutida y preestablecida socialmente del *cuidatoriado femenino*.

Y Juan tiene que ver dinero en la ayuda a los demás y decidir por dónde orientar su empresa, su emprendimiento. ¿Ayudará a *viejentials* con tecnología a disfrutar del tiempo libre o a muy mayores montando una empresa de compras por internet o de recados?, ¿una gestoría orientada a los papeles del mayor?, ¿se orientará al *antiaging*?

Luisa va a desarrollar una estrategia completamente diferencial para el segmento del futuro: el de la gente con más pasado.

Y todos (doña Ana, don Floren, Dori, Juan, Luisa...) necesitan vivir la vida con alegría, madurar activamente, positivizar la evolución de la pirámide de población con atenciones para las personas mayores y sus familias que supongan una optimización de recursos a través de la productividad que ha de traer la tecnología y la industria de la *silver economy* para ayudar en los cuidados y la asistencia al mayor y su familia.



SOBRE EL AUTOR

Juan Carlos Alcaide es uno de los mayores especialistas de España en *customer experience*, marketing de servicios, servicio al cliente y fidelización. Con casi treinta años de experiencia en consultoría, ha impartido formación en más de 120 empresas, algunas de ellas en el ámbito internacional y es un profesional muy completo, que reúne experiencia, formación y dotes comunicativas.



Obsesionado con la *Silver economy* y el *senior marketing*, lleva más de 15 años investigando y escribiendo sobre estos temas en los medios de comunicación más relevantes de España y es el máximo exponente en esta área.

Licenciado en Sociología, máster en Recursos Humanos y doctorando en Ciencias Económicas, fundó y es el director de MdS, una consultora que desarrolla proyectos a medida para la gestión rentable de clientes. Combina su intensa actividad profesional con la docencia. Desde 1994 es profesor de ESIC, donde imparte el Master GESCO y el MBA-MADAM.

También ha dado clases en IE, EADE, EOI, el Foro Europeo y multitud de escuelas de negocios.

Es autor y coautor de 10 libros especializados, entre los que destacan *Los 100 errores de la Experiencia de Cliente*, *Fidelización de Clientes* y *Marketing Industrial*. Además, ha escrito y publicado artículos en revistas especializadas españolas y latinoamericanas. También colabora como experto en publicaciones de referencia del sector, como *Marketing y Ventas*, y en medios de comunicación económicos y generalistas. Además, es autor de blogs en *Expansión*, *La Razón* y *Huffington Post*.

