

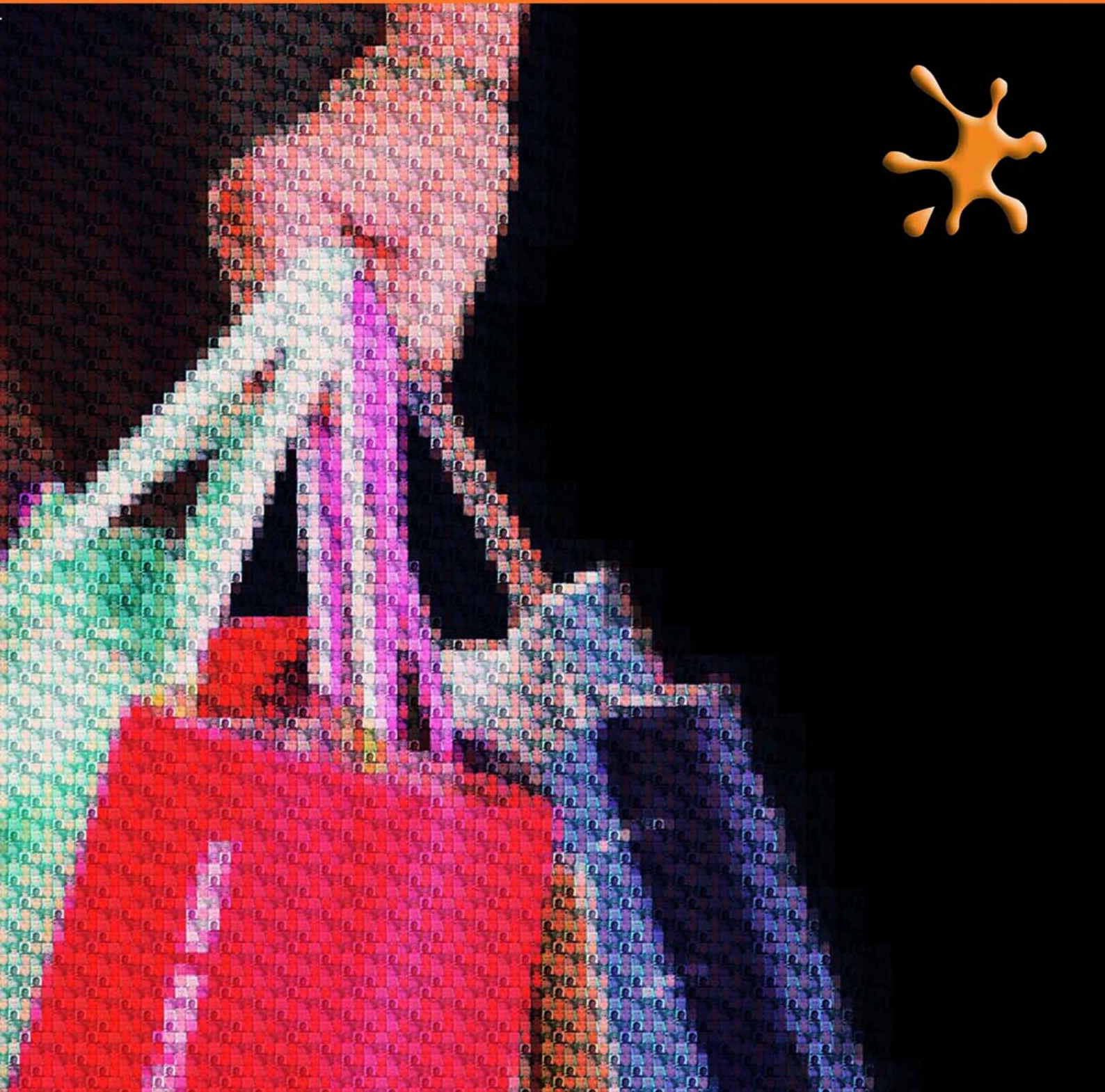


Fundación  
de la Innovación  
Bankinter

09

# NUEVOS CONSUMIDORES

## Inmigración y envejecimiento





*High performance. Delivered.*

La Fundación Accenture colabora con la Fundación de la Innovación **Bankinter** en la realización de este estudio del Future Trends Forum (FTF) y ayuda en la difusión de los trabajos de este líder de opinión independiente sobre prospectiva e innovación. En este sentido, la compañía consultora pone a disposición del FTF todo su patrimonio de conocimiento y dilatada experiencia para hacer de las empresas e instituciones organizaciones de alto rendimiento.

# Agradecimientos

---



Nuestro especial agradecimiento a todos los miembros del Future Trends Forum (FTF) que han hecho posible el éxito de nuestra última reunión, especialmente a aquéllos que han participado activamente en la realización de esta producción:

En la organización y metodología de la reunión del FTF:

D. Carlos Bholá.  
D. Frederick Adler.  
D. Garrick Jones.

Por su participación como ponentes en la reunión:

D. Christoph Hilbert.  
D. Clive Bowman.  
D. Guillem López i Casanovas.  
D.<sup>a</sup> Jane Delgado.  
D. Jean Marie Robine.  
D. Jeremy Myerson.  
D. Jim Bower.  
D. Joaquín Arango.  
D. José Luis Nueno.  
D. Naohiro Ogawa.  
D. Steven Brown.  
D. Vaclav Smil.

Nuestro agradecimiento a la **Fundación Sanitas** por su inestimable colaboración en la organización de la novena reunión del FTF.



Además, también nuestro sincero reconocimiento a las personas del equipo, por su compromiso y buen hacer en el desarrollo del contenido de esta publicación:

Bankinter:  
D.<sup>a</sup> Andreea Niculcea.  
D.<sup>a</sup> Julie Slama.  
D.<sup>a</sup> Marcelina Cancho Rosado.

Accenture:  
D. José Miguel Martínez Ortiz.  
D.<sup>a</sup> Maite Rivero.  
D.<sup>a</sup> Yoana Logroño.

Muchas gracias.  
Fundación de la Innovación **Bankinter**.

---

# Índice

---

<b>Agradecimientos</b>	<b>2</b>
<b>Resumen ejecutivo</b>	<b>5</b>
<b>1. Prólogo</b>	<b>8</b>
<b>2. Introducción</b>	<b>12</b>
<b>3. El mundo en la actualidad, una sociedad que envejece y se desplaza</b>	<b>20</b>
3.1. Gráficas con acento	23
3.2. El <i>tsunami</i> de los <i>baby-boomers</i> y las pensiones	30
3.2.1. Europa	31
3.2.2. España	38
3.3. Un nuevo escenario laboral	42
3.3.1. El flujo de talento y la gestión del conocimiento	44
3.3.2. Análisis del papel del inmigrante en el mercado laboral español	51
3.4. Impactos del nuevo <i>puzzle</i> social	57
3.4.1. Impactos sobre el mercado de trabajo	58
3.4.2. Impactos sobre la economía	61
3.4.3. Impactos sobre la protección social y las finanzas públicas	65
3.4.4. Impactos sobre los negocios	68
<b>4. Un horizonte de oportunidades y tendencias comerciales</b>	<b>70</b>
4.1. Nuevos consumidores	72
4.1.1. Repercusión comercial de los mayores	72
4.1.2. Inmigrantes, un nuevo mundo	81
4.2. Nuevos negocios	84
4.2.1. Productos y servicios adaptados	85
4.2.2. Diseño, <i>labelling</i> y <i>delivery</i>	96
4.2.3. Publicidad y marketing	99
4.3. Media, nuevos escenarios	103
<b>5. Nuevas tecnologías: herramientas intergeneracionales</b>	<b>112</b>
5.1. Domótica	114
5.2. <i>Silver Surfers</i>	117
<b>Apéndices</b>	<b>123</b>
Glosario	124
Bibliografía	126
Miembros del FTF	134

# Resumen ejecutivo



La sociedad está cambiando a un ritmo vertiginoso, tanto en su composición como en los comportamientos y en los hábitos de consumo. Los **mayores** componen un segmento relevante en las pirámides de población de los países más desarrollados, mientras que la tasa de natalidad disminuye. Todo esto apunta hacia complicaciones futuras en el mantenimiento del actual sistema de pensiones. Los **inmigrantes**, por su parte, hace tiempo que dejaron de ser un grupo aislado y con escasos recursos económicos, para pasar a formar parte del mercado laboral. No cabe duda de que ayudarán a paliar los efectos del envejecimiento de la población, si bien no detendrán el proceso. Por último, los hogares **singles, monoparentales y DINKY** (*double-income no-kids yet*) son conceptos relativamente nuevos para los responsables de marketing de las empresas, que buscan la forma de conocer sus patrones de consumo y satisfacer así las necesidades de todos estos nuevos consumidores.

En esta línea, los negocios consolidados se encuentran en una etapa de adaptación, mientras que los de más reciente creación aprovechan las ventajas que les ofrecen los nichos de mercado que surgen con la aparición de estos nuevos patrones de consumidores, cada vez más ávidos de variedad y de calidad.

En cualquier caso, es esencial entender que, hoy día, los segmentos de consumidores constituyen a su vez *targets* heterogéneos, tanto en gustos como en poder adquisitivo, prioridades, creencias y hábitos de consumo. Para llegar a estos nuevos mercados resulta imprescindible entender el contexto económico y social en el que han surgido, así como sus condicionantes y prioridades como consumidores.

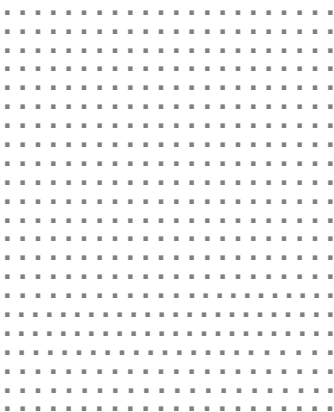
La inmigración crece de la mano del envejecimiento y aunque, en principio, son dos fenómenos independientes tanto en sus causas como en sus consecuencias, la simultaneidad de su evolución y su relevancia los han vinculado muy estrechamente.

## El Olimpo de los 'boomers'

En los años cincuenta, el mundo vivió una convulsión de nacimientos; a los hijos de este fenómeno se los denominó *baby-boomers*. Casi seis décadas después, esta generación de individuos que popularizó el *hula-hop*, que creció junto a los principios del *peace and love* y que vivió la revolución tecnológica más que ninguna otra generación anterior se encuentra hoy próxima a la jubilación.

Mientras que muchos de estos *boomers* se frotan las manos ante la multitud de opciones que se ofrecen para su tiempo libre, como viajar, estudiar segundas carreras, pasar tiempo con sus familiares, cuidarse o entablar nuevas relaciones a través de la Red, políticos y académicos hacen encaje de bolillos para conseguir que el actual modelo de pensiones *pay-as-you-go* (por el que la población actualmente activa mantiene los gastos de las pensiones) resulte sostenible a largo plazo.

Mis notas



Asimismo, las grandes empresas están incorporando nuevas estrategias de gestión del conocimiento, ya que una gran parte de los actuales gerentes y directivos está a punto de retirarse. En esta línea, los departamentos de recursos humanos se hallan en una búsqueda constante de fórmulas efectivas y flexibles para mantener a estos profesionales entre sus filas, por medio de tutorías, cursos, sesiones de prácticas o consultoría. Estas estrategias parece que tienen un doble objetivo: además de mantener el conocimiento dentro de la empresa y facilitar su transmisión entre las generaciones de trabajadores, se busca estimular a las jóvenes incorporaciones y retener su talento.

Hoy, los mayores de 65 años constituyen el 25% de la población en España. Si esta estadística parece alarmante, es mejor no consultar las previsiones de los organismos oficiales, que estiman que esta cifra ascenderá considerablemente en caso de que las actuales tasas de natalidad y de mortalidad se mantengan.

Por su parte, los *boomers*, ajenos a estos dilemas, planifican sus días de ocio y esparcimiento, administran y buscan recursos financieros que garanticen su poder adquisitivo y, en definitiva, su felicidad. Hijos de la "generación del silencio", los *boomers* cuentan con una salud envidiable, una calidad de vida nunca antes conocida en esta franja de edad y una libertad (de movimiento y de pensamiento) muy atractiva para muchos negocios.

Liberados de las cargas y temores económicos que sufrieron sus padres en la Gran Depresión y de las secuelas de la Segunda Guerra Mundial, los *boomers* se convirtieron en una generación inmejorable para el auge de los negocios y de las economías. Por poner un ejemplo, ya en su época de juventud nacieron Visa (1958) y Mastercard (1966), que revolucionaron las formas de pago tradicionales.

Y que nadie se lleve a error. Los *boomers* son diestros navegadores de la Red, han utilizado las tecnologías en su trabajo y han aprendido a usarlas para su placer. Compran, leen, se comunican y se documentan *on-line*. Adquieren televisores de plasma con *dolby surround* y móviles provistos de última tecnología. Tienen un buen nivel educativo y se ven bien, cada vez mejor. Se gastan el dinero en pequeños lujos y no dudan en experimentar cosas nuevas, como navegar en kayak, pilotar un avión ultraligero, viajar a Camboya, someterse a varias operaciones de estética o casarse por segunda vez con alguien que conocieron en la Red.

De la misma forma que reescribieron las reglas de ser niño, adolescente y adulto en los diferentes estadios de sus vidas, los *boomers* reescribirán las normas de envejecer, que pasarán de hacerse mayor como una carga (*burden aging*) a hacerse mayor bien (*well aging*).

La combinación entre el potencial económico de los *boomers* y su apertura a la innovación ofrece enormes oportunidades para las empresas que se preparen para los cambios que se avecinan. Por ejemplo, habrá *boomers* que querrán seguir trabajando, pero con pautas flexibles; gran parte de ellos requerirá ayuda con sus finanzas y exigirá nuevos fármacos naturistas; no faltarán los que expe-

rimenten vivencias extremas y sabores exóticos; y también habrá quienes busquen nuevas formas de integrarse en la comunidad. Para todo ello, buscarán los mejores precios y sabrán cómo encontrarlos.

Las empresas que sepan satisfacer estas necesidades encontrarán nuevas fuentes de beneficio nada despreciables.

### **Inmigración, un nuevo mundo**

Según los últimos datos del INE, el segmento de población inmigrante constituye ya aproximadamente el 10% de la población española. Este crecimiento, exponencial en los últimos años, ha sorprendido a directivos de empresas y responsables de marketing, que no han sabido responder con acierto a las inquietudes de este nuevo segmento.

En esta línea, los inmigrantes han buscado compatibilizar los hábitos de consumo de sus países de origen con la oferta disponible en los de destino. Lejos de los estereotipos, los inmigrantes se integran cada vez más, tanto en el ámbito social como en el laboral; están cada vez más capacitados, se adaptan más y mejor a la cultura de trabajo de las empresas españolas y ascienden laboralmente, alcanzando puestos de responsabilidad y visibilidad. En consecuencia, su poder adquisitivo mejora considerablemente, al igual que su capacidad crítica para exigir productos y servicios de calidad.

Algunas empresas parecen haberse adelantado a la tendencia y han creado divisiones completas para satisfacer las necesidades de este nuevo grupo. El punto de partida pasa por entender que no es un segmento homogéneo en cuanto a su origen, su nivel educativo, su poder adquisitivo o sus hábitos de consumo. Lo que parece evidente es que todos ellos muestran una actitud receptiva a los productos y servicios adaptados a sus condiciones y comunicados mediante unas campañas de marketing que ellos entiendan como propias.

Empresas de sectores como el de la telefonía, el inmobiliario, el financiero, el del gran consumo y el de los medios de comunicación ya ofrecen algunos buenos ejemplos de cómo adaptar los servicios a este segmento concreto.

En cualquier caso, las compañías deberán realizar un esfuerzo titánico para definir su público objetivo y, en consecuencia, perfilar los productos y servicios ofrecidos adecuándose a las necesidades solicitadas por cada uno de estos segmentos. Además, las empresas buscan cada vez menos vender mucho a pocos y optan por pequeñas ventas a muchos, con el objetivo de diversificar el riesgo.

En todo este contexto, la tecnología y, en concreto, la red de redes debe constituir una herramienta imprescindible para elaborar estrategias de marketing acertadas y lo más individualizadas posible.

1



---

CAPÍTULO 1

# Prólogo

---

## 1

## Prólogo



### Inmigración y envejecimiento de las poblaciones: repercusiones socioeconómicas y nuevas oportunidades de negocio

La inmigración y el envejecimiento de las poblaciones son dos tendencias interconectadas que tienen consecuencias de gran alcance en el ámbito demográfico y, por tanto, en el social y en el económico.

La clásica combinación atracción-expulsión (*pull-push*) impulsa la inmigración: los países ricos de la Unión Europea, Estados Unidos, Canadá, los estados del Golfo Pérsico con importantes recursos petrolíferos y Australia constituyen los principales imanes para la inmigración. Latinoamérica, el África Subsahariana y el subcontinente indio son las principales regiones de emigración. Sin embargo, el proceso presenta numerosas variantes y diversos participantes, lo que impide la extracción de conclusiones simples: algunos países fomentan la inmigración, mientras que otros se sienten asediados por la entrada ilegal de extranjeros; muchos inmigrantes son personas pobres y poco cualificadas, y otros cuentan con una gran formación; y algunas combinaciones de inmigrantes y anfitriones son culturalmente compatibles, frente a otras que plantean graves contrastes sociales y culturales.

Por este motivo, algunos gobiernos y grandes grupos de población de ciertos países consideran la inmigración un factor positivo, mientras que otros la temen, la rechazan y la combaten. En el primer caso, los inmigrantes pueden ser considerados un importante grupo de nuevos consumidores valiosos que conviene integrar (con grandes ventajas económicas) en el conjunto de la sociedad receptora; sin embargo, en la segunda visión son percibidos como una amenaza creciente para la integridad y la estabilidad del país de acogida.

El envejecimiento de las poblaciones es una consecuencia inevitable del descenso de la fertilidad. Una vez que la fertilidad cae por debajo del nivel de sustitución de 2,1 hijos por mujer (que impera en la actualidad en todos los países ricos de Occidente), no resulta fácil conseguir que se vuelva a elevar y, una vez que se sitúa por debajo del 1,5, parece incluso inútil intentarlo.

El inexorable envejecimiento de una población entera se va arraigando, pero sus resultados a corto plazo serán diferentes: en los casos en los que la tasa de nacimientos siga siendo superior a la de defunciones (como es el caso de España, Francia o Noruega), el envejecimiento será un poco más lento que en los países en los que las tasas de nacimientos y defunciones están casi emparejadas (Polonia, Portugal, Austria...). En el peor supuesto, en el que las tasas de defunciones superen a las de nacimientos (como ocurre en Rusia y en Ucrania), el envejecimiento irá ya acompañado de un descenso absoluto de la población, que únicamente se podrá evitar mediante la inmigración.

Mis notas

Por tanto, el paulatino envejecimiento de una población se puede considerar como una tendencia bien recibida que da lugar a una sociedad más estable con más gasto de clase alta o como una amenaza para la estabilidad social como consecuencia de las ratios más elevadas de dependencia y los excesivos costes de la atención sanitaria para las personas de edad avanzada (incluidas muchas más personas con graves problemas mentales).

Estas complejas realidades plantean a las empresas un elevado número de oportunidades para atender nuevos mercados nicho, con productos que pueden abarcar desde los productos de alimentación especializados hasta numerosos dispositivos mecánicos y electrónicos de ayuda, que permitan llevar una vida independiente, sin mencionar la amplia variedad de servicios que pueden ofrecerse. No obstante, también plantean nuevas inquietudes, que van desde las preocupaciones en materia de cohesión social hasta los cambios drásticos en el mercado de la vivienda y en la valoración de los patrimonios.

Por consiguiente, la conclusión más importante es que se deben evitar las ideas preconcebidas en materia de inmigración y envejecimiento de la población: sus repercusiones netas vendrán determinadas notablemente en función de los países y sus consecuencias definitivas no se pueden predecir con certidumbre basándose en tendencias a corto plazo. Por tanto, la inmigración y el envejecimiento de la población se deben incorporar a la larga lista de tendencias complejas (entre las que cabe citar cuestiones tan importantes como el suministro de energía a largo plazo y el cambio climático global) con respecto a las cuales la adopción de las decisiones políticas y empresariales tendrá que ir acompañada de una gran dosis de incertidumbre.

**Vaclav Smil**

Profesor distinguido de la University of Manitoba (Canadá) y miembro de la Royal Society of Canada (Science Academy)

2

---

CAPÍTULO 2

# Introducción

---

## 2

## Introducción



La sociedad está cambiando y, como consecuencia de ello, se están dibujando continuas variaciones en los patrones sociales, laborales y de consumo. Por una parte, la natalidad desciende a un ritmo vertiginoso en los países más desarrollados, mientras que se mantiene o aumenta en los países en vías de desarrollo. Por otra, el movimiento migratorio empieza a ser, más que una cuestión de necesidad, una opción de mejora, un riesgo asumible o, simplemente, una oportunidad de vivir nuevas experiencias. Los inmigrantes no se incorporan al mercado laboral sólo en los segmentos bajos, sino que resulta cada vez más habitual que ocupen puestos de responsabilidad en las empresas.

Asimismo, el envejecimiento de la población mundial nos lleva a reconsiderar el concepto de "persona mayor" (de más de 55 años) y a sustituir la idea de *burden aging* (envejecer siendo una carga) por la de *aging well* (envejecer bien). Las gráficas alertan de que el envejecimiento experimentará un crecimiento exponencial en los próximos años, sobre todo con la llegada de la generación de los *baby-boomers* a la edad de jubilación (1946-1964; en España, de 1957 a 1977). Las personas mayores asumen nuevos roles dentro de la sociedad y exigen nuevos productos y servicios adaptados a sus necesidades físicas, que las mantengan integradas en una sociedad de la que son el segmento mayoritario de edad.

En esta línea, los *baby-boomers* de más de 55 años asumen nuevas formas de entender la vida, la sociedad y el mundo. Han vivido sin grandes carencias, en una época de despegue económico general, han conocido la evolución de las nuevas tecnologías y han madurado en una época de convicciones morales, éticas y religiosas más liberales que las de sus progenitores. Todo esto genera un cambio en la percepción que la sociedad tiene de las personas mayores.

Por último, las generaciones más jóvenes crecen en entornos seguros en todos los sentidos y parecen carecer, en su mayoría, de un sentido de responsabilidad y de un compromiso arraigado: cambian de trabajo con frecuencia, requieren mejoras laborales por una menor productividad, aumenta la tasa de solteros entre la generación X y más aún entre la Y, se extienden las actividades de ocio y tiempo libre, etc.

Así las cosas, la tendencia nos muestra unas generaciones que manifiestan un fuerte desapego laboral y una falta de compromiso con la empresa en la que trabajan, con lo que se convierten en mercenarios del mercado que dejan a las empresas en un trasiego continuo de personal, con todo lo que esto supone. Estos rasgos no parecen disiparse en la generación pantalla, que asume las herramientas tecnológicas como apéndices de su anatomía y entiende el trabajo como una forma de ocio y de relaciones sociales, y como una oportunidad de viajar y experimentar.

La sensibilidad sobre el envejecimiento de la población, que viene siendo noticia desde hace algo más de un lustro, se ha visto acompañada de no pocas reflexio-

Mis notas

nes sobre el fenómeno de la inmigración. Estados Unidos fue punta de lanza en todo lo referente a la inmigración con la puesta en marcha de políticas, más o menos correctas, que le permitían acoger individuos de todas las nacionalidades, razas y credos. En consecuencia, para la mayoría de los países europeos, que han experimentado un crecimiento exponencial de su población inmigrante durante la última década, Estados Unidos se entiende hoy como un modelo que se debe seguir o un ejemplo en el que basarse para no repetir los mismos errores.

Esta llegada ha sido entendida como un peligro, un riesgo, una oportunidad, un reto o un desafío para los gobiernos de cualquier color; de lo que no cabe duda es de que la población inmigrante evita que la tasa de natalidad de estos países de acogida no caiga en picado. Además, gran parte de estos inmigrantes han sabido encontrar el camino profesional que los ha llevado, en muchos casos, a ocupar hoy puestos de responsabilidad. En esta línea, sus hábitos de consumo y su arraigo cultural han cambiado drásticamente; para entender esta realidad en la que vivimos y atisbar las tendencias de la sociedad del mañana, es fundamental entender esta evolución de los nuevos convecinos.

El incremento de solteros en las generaciones más jóvenes, los nuevos mayores que no asumen las limitaciones de edad de la precedente generación silenciosa, los inmigrantes con recursos y la escasez de jóvenes componen una nueva realidad que es necesario analizar para poder entender qué está pasando y anticiparnos a las necesidades comerciales que todos estos cambios generarán en los próximos años. Deberán ser esbozados nuevos productos, nuevos servicios, nuevos mercados y nuevas pautas de distribución y publicidad para convertir estos cambios en oportunidades de negocio. De todos estos segmentos, la publicación de la Fundación de la Innovación **Bankinter** tratará en profundidad el de los mayores y el de los inmigrantes como nuevos grupos de consumidores, por entender que son *targets* heterogéneos, cuyas diferencias es necesario asumir, pero poseen ciertos rasgos comunes que es preciso conocer.

El envejecimiento de la población ofrece oportunidades de negocio muy atractivas, dadas las ventajas que presentan las personas mayores como segmento, por cuanto reciben ingresos libres de gastos fijos (como pagar una hipoteca, hacerse cargo de los hijos, etc.) y disponen de mucho tiempo libre. Sin embargo, hay que asumir que el modelo de pensiones *pay-as-you-go*<sup>1</sup>, que ha venido siendo habitual en los países desarrollados, no resulta sostenible. En consecuencia, no cabe pensar en cómo gastarán nuestros mayores su dinero y generarán un mayor beneficio para la sociedad si no tienen garantizado un sistema de retribución seguro y estable, tanto en el ámbito doméstico como en su repercusión en el PIB nacional.

En esta misma línea, a pesar de que durante décadas se entendía que una persona dejaba de ser útil laboralmente a partir de los 65 años o incluso antes, las empresas optan cada vez más por fórmulas que permiten caminar por un modelo laboral sostenible, que garantice la productividad de todos sus empleados en

<sup>1</sup> Se define como la fórmula por la que las personas laboralmente activas (en edad de trabajar) mantienen el gasto derivado de las pensiones.

las tareas y les ofrezca más oportunidades a lo largo de su carrera profesional. En este sentido, hablaremos de "gestión de conocimiento".

Los mayores representan hoy el 25% de la población española y, pese a ello, son los grandes olvidados de las empresas. En primer lugar, porque suponen un *target* heterogéneo en renta, salud y formas de convivencia, y, en segundo lugar, porque son todavía un segmento de gasto pequeño en comparación con otros más jóvenes. Sin embargo, esto está cambiando a un ritmo vertiginoso, debido al aumento de los "milleuristas" entre los jóvenes y a la jubilación anticipada de los mayores. Este último grupo asumirá el gasto mayoritario de los bienes y servicios de calidad de las próximas décadas.

En lo que a la inmigración se refiere, basta con echar un vistazo a las estadísticas para comprobar que los inmigrantes tienen una tasa de natalidad sensiblemente mayor a la de los autóctonos. No obstante, esto sólo ralentizará de forma sutil un proceso que parece irremediable: el envejecimiento. Dado que el fenómeno de la inmigración no se frenará, sino que seguirá ofreciendo flujos de capital humano, tanto cualificado como no cualificado, muy interesante para las empresas, parece una incongruencia que no se haya desarrollado un sistema de cotización global y un sistema de pensiones que garantice la compensación después de la jubilación de los trabajadores que hayan desarrollado su carrera profesional en dos o más países. Parece imperativo trabajar por un modelo de cotización que respete la decisión de cualquier ciudadano de emigrar a otro país, cualquiera que sea su motivación.

Los inmigrantes suponen aproximadamente el 10% de la población en España y la tendencia indica que este crecimiento se mantendrá. Este segmento **incrementa su poder adquisitivo** y tiene más capacidad para solicitar productos y servicios de calidad. Por ello, las empresas deberán adaptarse a estos cambios o, mejor aún, preverlos, para beneficiarse de la ventaja competitiva de anticiparse a las realidades que se avecinan.

Para entender con precisión las circunstancias y los condicionantes que han ido rodeando a las diferentes generaciones que entran en juego en la publicación, ofrecemos la acertada y contextualizada descripción que hizo José Manuel Casado, socio de Accenture, en su brillante artículo "Sopa de Letras para la Dirección", en diciembre de 2007.

**Generación silenciosa:** con su resignación y disciplina, repitiendo movimientos como si fueran autómatas en silencio y sin rechistar –de ahí su calificativo de *silenciosa*–, inspiraron a Charles Chaplin para escribir en 1936 el famoso guión del largometraje *Tiempos modernos*. La película constituye un retrato de las desesperadas condiciones de empleo que la clase obrera de la generación silenciosa tuvo que soportar en la época conocida como "la Gran Depresión". Eran condiciones muy duras, promovidas por la eficiencia de la industrialización y de la producción en cadena. Fueron sufridores callados y disciplinados en el trabajo, que crecieron en un período



de gran desorden económico y que vieron cómo sus padres y hermanos mayores empuñaban las armas en las guerras o eran ayudados por el Plan Marshall. Quizá por todo ello pusieron todo el **énfasis en la estabilidad** y la búsqueda de un deseable Estado del Bienestar.

**Baby-boomers:** esta generación está formada por varios millones de personas, nacidas entre 1946 y 1960. Son grandes compradores y consumidores compulsivos; padres liberados, que hoy sólo temen palabras relacionadas con la edad. En Estados Unidos es un grupo integrado por más de 80 millones de individuos; tienen una excelente salud y un amplio poder adquisitivo. Los maduros norteamericanos controlan alrededor del 50% de todo el gasto del país. Han tenido como norma permanecer en la misma empresa toda la vida. Sus **valores son materiales:** dinero, propiedad... En su día fueron parte de los que ocupaban el centro de atención de las empresas, los *yuppies*; personas que fueron educadas bajo el modelo referencial del éxito económico como fin, el ahorro, la disposición total y el sacrificio, en el más puro sentido calvinista. De igual forma, su trabajo era fundamentalmente manual y la tecnología ocupaba un lugar secundario o tangencial. Quizá por ello se ha situado en 50 años la edad a partir de la cual existe un gran analfabetismo informático. Son trabajadores que redactaban sus informes escribiendo con dos dedos en unas máquinas de escribir ruidosas, acostumbrados al papel y al almacenamiento y trasiego de este tipo. Después conocieron los ordenadores de cinta, posteriormente los *floppies*, más tarde los disquetes y ahora están acostumbrándose al uso de los DVD, *pen drives*, cables USB, etc. Esta generación ocupa actualmente la mayoría de los puestos de responsabilidad y gestión, con unos valores, unas creencias y unos principios realmente distintos a los de las generaciones posteriores. De todas formas, su próxima retirada del mundo laboral agravará el *gap* de trabajadores con destrezas. Sólo en Estados Unidos, la inminente retirada de la generación *baby-boomer* supondrá para las empresas la pérdida de un importante número de trabajadores experimentados en un corto período de tiempo. Por ejemplo, la industria aeroespacial y la del petróleo perderán la mitad de sus ingenieros en los próximos cinco años. En este mismo período, más de la mitad de las personas con más responsabilidad en las 500 mayores empresas estadounidenses dejarán sus empresas.

**Generación X:** está integrada por los nacidos entre 1961 y 1972; expertos en medios, alienados compulsivamente por la ideología, alternativos. **Antes eran rebeldes y ahora son una gran fuerza económica.** Ellos son los que han erradicado –entre otras cosas– frases como la de *Cuando seas padre, comerás huevos* y han enterrado el tratamiento de *usted* para dirigirse a sus abuelos o padres.

**Generación Y:** está integrada por los nacidos entre 1972 y 1982 y puede ser considerada un subconjunto, pero con identidad propia, de la generación X. Estilo retro positivo: baile con *swing*, *rap*, grandes bandas, vida al aire libre, “botellón”, etc. Saben que nacieron en una población en declive y crecieron durante períodos de incertidumbre económica que ha dado como resultado una actitud más independiente. El significado de lealtad es diferente al de sus padres; ahora la lealtad es a uno mismo, no a la empresa. Esta generación y la *Net Generation* han llegado para volver medio locos a la mayoría de los gestores de recursos humanos –por cierto, casi todos ellos todavía de la generación *baby-boomer*–. Han crecido en una época marcada por los avances tecnológicos y la prosperidad económica; a la mayoría, sus padres les han dado una educación muy programada –escuela, deportes, idiomas, actividades ex-

traescolares, etc.– y su crianza ha sido pródiga en atenciones, comodidades y ayudas para reforzar su autoestima. Estos profesionales irrumpen con voz propia y una gran confianza en sí mismos en el mundo de la empresa poniendo sobre la mesa sus necesidades y convicciones profesionales. Son más egocéntricos que los componentes de cualquier otra generación anterior; tienen una confianza y un optimismo provenientes de saber que se les necesita. Son rebeldes y, al mismo tiempo, realistas, por haber sido testigos de las vicisitudes económicas y experiencias laborales de sus padres (los *baby-boomers*): altas y bajas de prosperidad, reestructuraciones empresariales, despidos, etc. Estas generaciones asientan sus principios sobre unos valores más postmateriales. Son denominados **talents en virtud de una mentalidad más creativa**; son profesionales más comprometidos con su trabajo y su profesión que con la empresa para la que trabajan. Se trata de individuos que tienen otros valores y necesidades, que suelen estar mejor formados e informados, que aprovechan el conocimiento como palanca para su empleabilidad y que pretenden mejorar no sólo para conseguir mayor retribución y reconocimiento, sino también como forma de autoafirmación y de realización personal.

**Generación del milenio, Net Generation o generación pantalla:** nacen en un mundo totalmente globalizado en el que los profesionales indios, iraníes o mexicanos están conectados y son parte de un mismo mercado. Así como sus padres dominaron el mundo económico, social y político, la *Net Generation* dominará el futuro. Son los más seguros de sí mismos, orientados a compartir y trabajar en equipo. La generación del milenio la forman los nacidos entre 1982 y 2002, expertos en tecnología, muy educados y multiculturales. Reciben constantes bombardeos de mensajes de los medios, han utilizado Internet como vademécum para su carrera y formación, tienen poder de compra, bailan música alegre, movida, y viven su vida de una forma virtual a través de una pantalla. Amantes del *wellness* y del gimnasio, suelen llevar puestos unos grandes *headphones*, con un *laptop* debajo del brazo, y acostumbran a beber en vaso de diseño; es frecuente verlos sentados en el suelo de un parque enviando por su BlackBerry a un amigo, que está en cualquier parte del mundo, una foto que acaban de tomar con su cámara digital mientras escuchan el mejor sonido en su iPod. No obstante, el trabajo con estos jóvenes presenta algunos inconvenientes, derivados asimismo de una infancia privilegiada: tienen poca disposición para realizar tareas mecánicas o secundarias propias de los novatos; quizá por haber sido muy mimados y haber tenido una crianza muy programada y con ayudas, parecen muy

acostumbrados a conseguir lo que quieren fácilmente; son muy ambiciosos: la euforia económica de la década de los noventa, de la que han gozado como estudiantes adolescentes, y el hecho de haber crecido en una sociedad de abundancia quizá sean las causas de que sus pretensiones retributivas sean desde el inicio muy elevadas. Como sus antecesores inmediatos, expresan clara y libremente sus insatisfacciones, sin temor, ya que han sido educados en sus casas en un contexto de libertad total de expresión. Son los que manejan el mando a distancia del televisor y los que eligen el sitio al que ir de vacaciones, dónde salir a comer un fin de semana, en qué colegio estudiar, etc. Están acostumbrados a que se les consulte para cualquier decisión familiar que se tome y a que su opinión sea tenida en cuenta, por lo que no aceptan de buena gana las imposiciones, contra las que se rebelan y luchan. Se han educado en democracia familiar y no conocen otro sistema de gobierno más que el democrático; por eso, el "esto se hace porque lo digo yo" o el "ordeno y mando" no va con ellos.

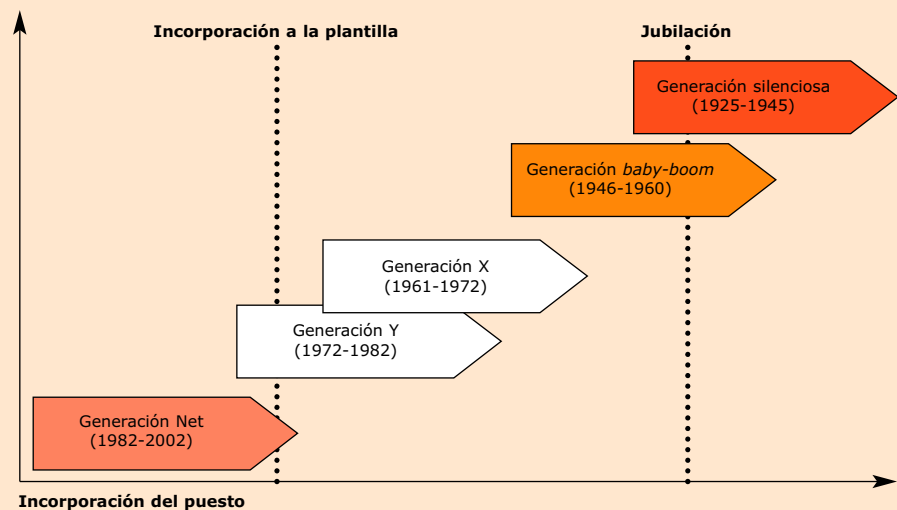


Ilustración 1. Generaciones de la fuerza de trabajo.  
Fuente: José Manuel Casado, artículo "Sopa de Letras para la Dirección", Accenture, 2007.

3

---

**CAPÍTULO 3**

**El mundo en  
la actualidad,  
una sociedad que  
envejece y se desplaza**

---

# 3

## El mundo en la actualidad, una sociedad que envejece y se desplaza



**E**l aumento de la esperanza de vida es una de las principales conquistas de la humanidad. Desde principios de la edad moderna (siglo xv), cada siglo ha supuesto un avance importante en la longevidad, que se aceleró exponencialmente desde la segunda mitad del siglo xx. Este aumento de la esperanza de vida de los ciudadanos, unido a la mayor viabilidad de los nacimientos a partir de los años cincuenta, supuso un *boom* demográfico que ha dado paso a toda una generación muy extensa, cuyos componentes son denominados *baby-boomers*.

En la actualidad, los *baby-boomers* (también llamados *seniors* o “mayores”) ya han pasado el medio siglo de vida y componen un grupo muy heterogéneo en lo que a modos de vida y hábitos de consumo se refiere. Pero ¿qué entendemos por un “mayor”? Según las estadísticas, los mayores suelen ser los que han cumplido 55 años. Sin embargo, resulta fundamental distinguir entre los mayores de entre 55 y 65 años, que disponen de altos ingresos, escasos gastos fijos, escasas responsabilidades y mucho tiempo; y los mayores de 65, que ya han llegado a la edad de la jubilación. Esto implica una reducción de ingresos y el comienzo de la temida dependencia, por motivos económicos o de salud. En este sentido, el segmento que incluye a personas de entre 55 y 65 años es un *target* interesante para hombres de negocios, políticos y académicos: los primeros buscan cómo adaptar sus productos y servicios a esta realidad apetecible y de alto poder adquisitivo; los políticos analizan las fórmulas de los sistemas de pensiones para garantizar su sostenibilidad ante el brutal descenso de la tasa de natalidad; y los académicos estudian cómo afectará el envejecimiento de la sociedad a los distintos segmentos sociales, así como su repercusión a medio plazo.

### Mis notas

De forma paralela, durante la pasada década, España ha sido testigo del fenómeno de la inmigración, que ya experimentaron antes otros países, como Estados Unidos, el Reino Unido o Canadá. La experiencia de estos países puede ayudarnos a aprender de las buenas y malas prácticas que acompañaron la entrada masiva de personas de diferentes orígenes. A día de hoy, España ha absorbido casi 4,5 millones<sup>2</sup> de individuos de países tan distintos como Rumanía, Ecuador o Marruecos. A este ritmo, en breve llegaremos a la tasa de nacidos fuera del país de Estados Unidos, que ya roza el 13%.

De todos modos, esta entrada de inmigrantes, bien gestionada, debe ser entendida como una oportunidad de crecimiento a todos los niveles. El entorno laboral precisa de ellos para ocupar puestos de baja cualificación que los trabajadores españoles no quieren desempeñar; en lo social, ayudan a paliar levemente el creciente envejecimiento que está experimentando el país. Hoy es habitual encontrar personal extranjero desempeñando puestos de responsabilidad en las empresas y, en los próximos años, se le solicitará un nivel de formación superior para llenar vacantes en puestos cualificados (enfermeros e ingenieros, entre otros).

Las estadísticas ponen de relieve la importancia de ambos fenómenos (envejecimiento e inmigración), que afectan a todos los estratos de la sociedad. Las grá-

<sup>2</sup> Registrados legalmente.

ficas ayudan a que todos tengamos una misma foto de la sociedad en la que vivimos hoy y nos ayudan a dibujar un imaginario común de cómo será nuestro futuro a corto plazo.

### 3.1. Gráficas con acento

España se enfrenta a unos cambios demográficos sin precedentes en nuestra historia. Se prevé que en el año 2050 será el país más viejo de Europa, con una media de edad de 55 años<sup>3</sup>. Además, los cambios políticos, económicos y sociales que se han producido en el país durante los últimos 30 años han alterado las costumbres, valores y hábitos de consumo de los mayores.

No cabe duda de que España es uno de los países con mayor esperanza de vida al nacer. En 2002, un varón podía esperar vivir como media casi 77 años y una mujer, más de 83. Seis años más tarde, el Instituto Nacional de Estadística (INE) nos ofrece algunas hipótesis (con dos escenarios) sobre la esperanza de vida al nacimiento en los próximos 20 años.

Año	Hipótesis 1			Hipótesis 2		
	Varones	Mujeres	Defunciones	Varones	Mujeres	Defunciones
2002	76,63	83,36	364.931	76,62	83,34	364.939
2005	77,43	84,03	369.192	77,38	83,90	372.517
2010	78,34	84,79	390.130	78,25	84,51	393.871
2015	79,23	85,54	413.184	79,09	85,08	418.312
2020	79,84	86,04	442.386	79,65	85,44	446.113
2025	80,37	86,48	472.535	80,15	85,75	472.366

<sup>3</sup> Fuente: United Nations, World Population Ageing 1950-2050. Extraído de J.L. Nueno y J. Villanueva: *El mercado de los seniors en España: ¿oportunidad o burbuja de negocio?*, AECOC.

Tabla 1. Hipótesis sobre la esperanza de vida al nacer. Fuente: INE.

En ambas hipótesis, para el año 2025, las mujeres rondarían los 86 años y los varones, en torno a 80. Caben otras posibilidades en caso de que alguno de los descubrimientos científicos en evolución obtenga resultados en términos de conservación de vidas humanas o en caso de que se dé algún fenómeno a escala global que afecte a estas tasas, pero aquí se han reflejado los escenarios más probables.

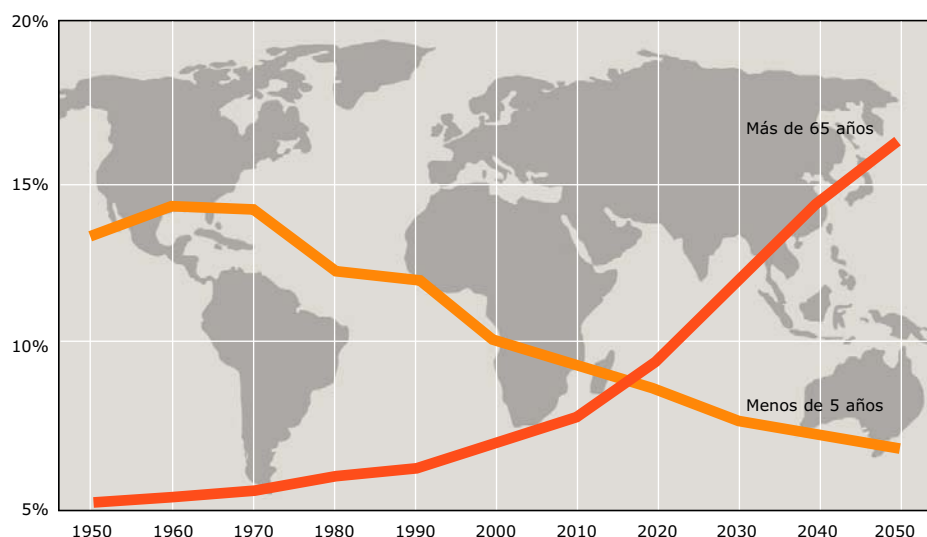


Ilustración 2. Proporción de mayores de 65 años y menores de 5 en relación con la población mundial (1950-2050).  
Fuente: United Nations Department of Economic and Social Affairs, Population Division, *World Population Prospects. The 2004 Revision*, New York, United Nations, 2005.

Lo que no ofrece ninguna duda es que el número total de defunciones va a crecer en consonancia con el aumento de nuestro nivel de envejecimiento. De 365.000 fallecidos en 2002, pasaremos a más de 472.000 en 2025, es decir, un aumento de 108.000.



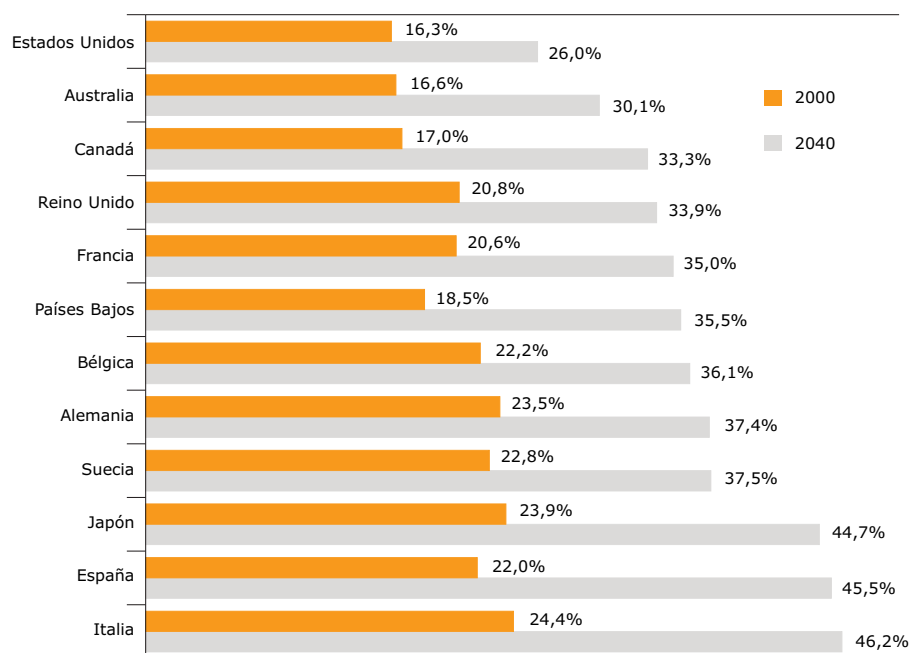


Ilustración 3. Crecimiento de la población mayor de 60 años entre 2000 y 2040.

Fuente: Center for Strategic and International Studies  
([www.csis.org/media/isis/pubs/ageing\\_index.pdf](http://www.csis.org/media/isis/pubs/ageing_index.pdf)).

El aumento de la esperanza de vida, unido al mantenimiento de la tasa de natalidad (que desde mediados de los noventa gira en torno a los 1,3-1,5 hijos por pareja), arroja una pirámide de población desproporcionada en ciertas franjas y unas previsiones económicas un tanto alarmantes para el país. Aumentarán las personas de más de 65 años, las de más de 75 y también las de más de 80; la tendencia pasa por que la población vieja envejezca todavía más. Según el INE, si en 2002 había 1,6 millones de octogenarios (que representaban el 4% de la población española), en 2025 habrá 3,2 millones (lo que supondrá el 6,5%).

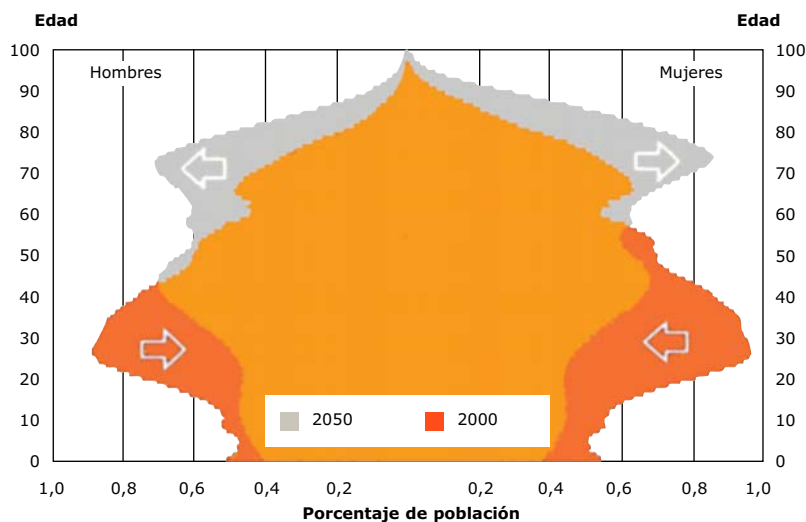


Ilustración 4. Pirámide de población: tendencias demográficas durante el siglo XXI en España.  
Fuente: INE.

El hecho de que las personas vivan más años y tengan unas condiciones de vida mejores debería considerarse una conquista social. Sin embargo, el hecho de que un porcentaje tan alto de la población alcance esas edades no es considerado un privilegio, sino un problema cargado de inconvenientes y de costes. El envejecimiento es un fenómeno caro, no sólo por el pago de las pensiones, sino también por otros motivos, entre los que se incluyen los gastos sanitarios.

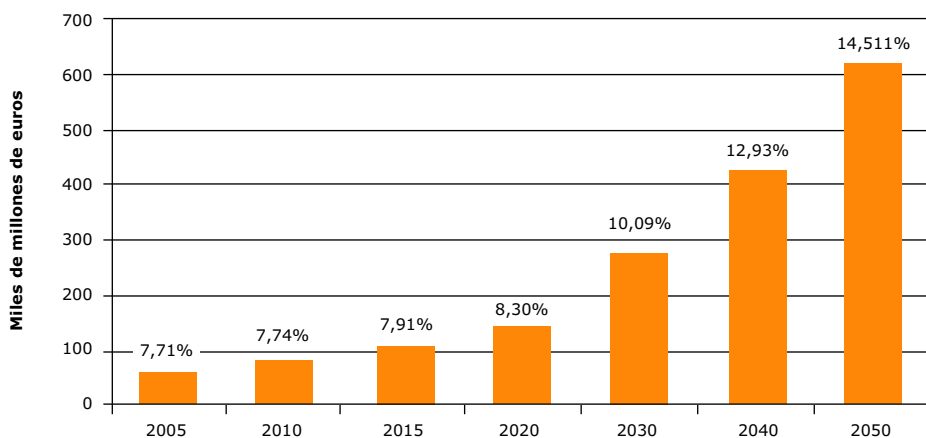


Ilustración 5. Partida del PIB destinada a pensiones en España.  
Fuente: INE.

La subida de la natalidad (gracias a la tasa de natalidad de inmigrantes, que ya supone el 15% del total) y la inmigración pueden paliar los efectos del envejecimiento, pero no evitarlo. Hay que convivir con él, aceptarlo y adaptarse a sus exigencias y necesidades. La intensificación de este fenómeno va a demandar nuevas obligaciones por parte de los poderes públicos. No obstante, no se trata exclusivamente de una cuestión económica; es preciso diseñar formulas imaginativas para hacer socialmente útiles a varias generaciones y no perder su conocimiento y su talento.

Los desafíos del proceso de envejecimiento tendrán un impacto en los presupuestos de las finanzas públicas, en la estructura económica (en términos de inversión, ahorro y consumo) e incluso en las finanzas familiares. Para responder a este desafío, se deben reestructurar las políticas, los sistemas económicos (y de pensiones) y las relaciones sociales y familiares. Este proceso no es circunstancial, sino que vive un punto de no retorno.

Las estimaciones del INE apuntan a que, a causa de la baja natalidad, la situación desde el punto de vista demográfico será más complicada a medida que vaya pasando el siglo. El punto crítico se alcanzará en 2059, año en el que, según las estimaciones oficiales, se producirán 309.128 nacimientos, frente a las 713.840 defunciones previstas, un número extremadamente alto si se compara con la cifra actual de 350.000 fallecimientos anuales, pero coherente con el envejecimiento previsto de la población.

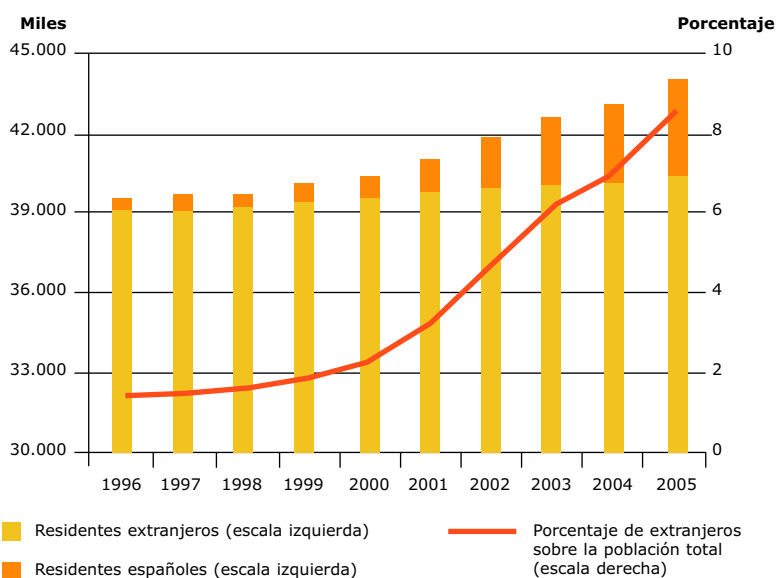
Según datos de Eurostat, la tasa de dependencia de la población española (definida como el porcentaje de la población de más de 65 años en relación con la población de entre 16 y 64 años) se situará en el 65% en 2050, por encima incluso de la que se producirá en la media de la Unión Europea (55%). La tasa de dependencia es, sin lugar a dudas, la variable demográfica más relevante desde el punto de vista económico, ya que refleja el grado de envejecimiento de una población y, por tanto, el número de personas en edad de trabajar y de recibir prestaciones sociales públicas.

A tenor de los datos del INE, sólo hay dos instrumentos para cambiar la tendencia demográfica a largo plazo, en aras de no perder población: el crecimiento de la tasa de natalidad o el aumento de la entrada de inmigrantes.

La inmigración crece de la mano del envejecimiento y, aunque en principio son dos fenómenos independientes tanto en sus causas como en sus consecuencias, la simultaneidad de su evolución y su relevancia los han vinculado muy estrechamente.

### La población extranjera se duplica en cuatro años

Total de residentes en España



<sup>4</sup> La estadística no incluye a los siguientes extranjeros:

- Los que están renovando su documentación de residencia.
- Los que se encuentran en España con una autorización de estancia (máximo de tres meses, con posibilidad de una prórroga por igual período).
- Los que se encuentran en España con una autorización de estancia para la realización de cursos, estudios, trabajos de investigación o formación (cuya duración será igual a la del curso para el que se matriculó o del trabajo de investigación que desarrolle).
- Los que están en España sólo con autorización de trabajo (trabajadores temporales del contingente).
- Los trabajadores fronterizos.
- Los solicitantes de asilo y los que han obtenido el estatuto de refugiado o apátrida.
- Los nacionales de la Unión Europea que no han solicitado todavía su inscripción en el Registro Central de Extranjeros (obligatoria a partir del 2 de abril de 2007), que con la normativa anterior no tenían obligación de tener una tarjeta de residencia.

Ilustración 6. Evolución de la población extranjera en España (1996-2005).

Fuente: INE y La Caixa, *Informe mensual*, febrero de 2006.

A 30 de junio de 2007 había en España 4.482.000 extranjeros censados, lo que supone el 9,93% de la población del país, 3.536.000 de los cuales eran residentes<sup>4</sup>. Según su lugar de nacimiento, el 4,78% (168.923) de los extranjeros había nacido en España.

**Total: 3.536.347**

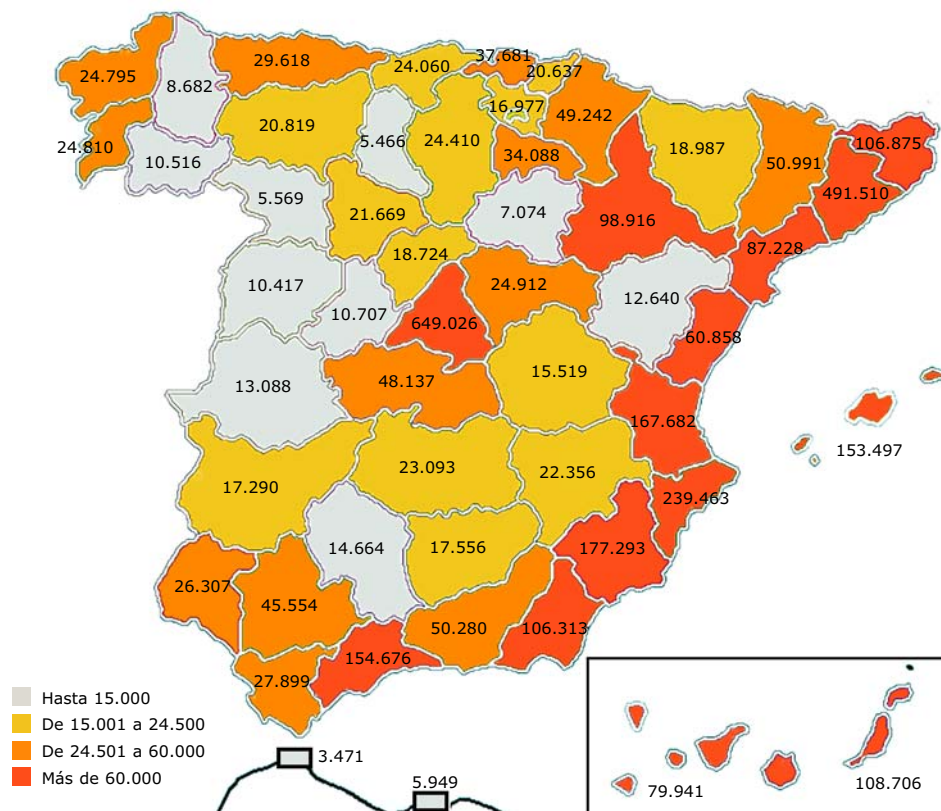


Ilustración 7. Distribución por provincia de extranjeros residentes en España (diciembre de 2007).

Fuente: INE.

Durante las primeras oleadas de inmigrantes, se intuyó que la alta natalidad a la que éstos estaban acostumbrados en sus países de origen podía paliar el descenso de la natalidad de nuestro país. Sin embargo, por la experiencia de otros países, que antes han vivido fenómenos similares, y por la tendencia que se empieza a experimentar, es sencillo entender que, a medida que los inmigrantes se integran en la sociedad de acogida, también asumen patrones de comportamiento propios de estas sociedades. Así, aunque sus tasas de natalidad son sensiblemente mayores que las de los locales, no son lo suficientemente altas como para invertir el proceso, ni siquiera para frenarlo.

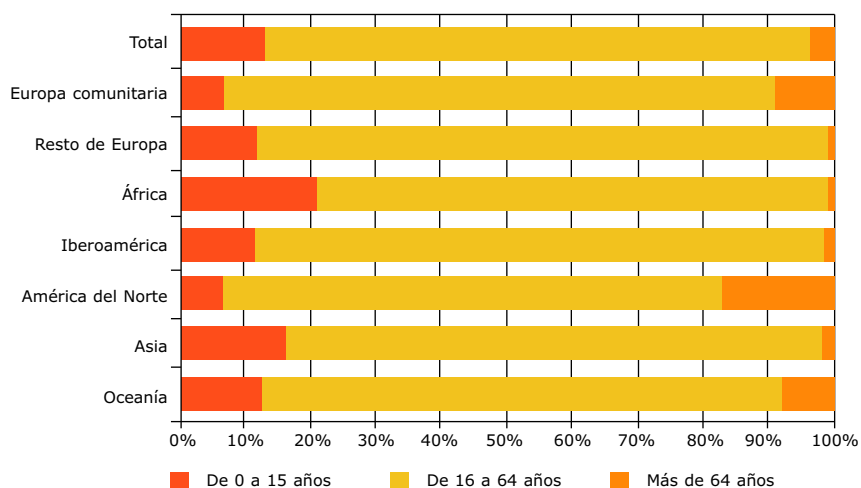


Ilustración 8. Extranjeros residentes en España según continente de origen y grupo de edad.

Fuente: INE, junio de 2007.

En los próximos 50 años entrarán hasta 14,6 millones de inmigrantes en España. Esto, al menos, es lo que piensan los técnicos del INE, cuyas últimas previsiones de población (2007-2059) convierten a la población extranjera en el centro del crecimiento demográfico español. El estudio no deja lugar a dudas: el futuro de la población española pasa por los inmigrantes, ya que el saldo vegetativo (la relación entre nacimientos y defunciones) es –y será– incapaz de mantener la población española en sus actuales niveles.

### 3.2. El 'tsunami' de los 'baby-boomers' y las pensiones

La generación de los *baby-boomers* está llegando a la edad de retirarse del mundo laboral y éstos representan un negocio en pleno apogeo: disponen de más tiempo y de un alto poder adquisitivo, se sienten saludables y se niegan a envejecer y a utilizar productos y servicios para "mayores". Y cada vez son más... Sin embargo, este constante envejecimiento de la población está generando constantes quebraderos de cabeza a los políticos, que deben hacer encaje de bolillos para mantener sostenibles los sistemas de pensiones en los términos actuales.

### La generación 'baby-boom' en relieve

- 450 millones de *baby-boomers* en el mundo, nacidos entre 1946 y 1964 (MIT AgeLab).
- El segmento de mayores de 50 años es el de mayor crecimiento a escala mundial.
- Cada década aumenta un año la esperanza de vida (ONU).
- Cada siete segundos, un americano cumple 50 años (U.S. Celsus Bureau).
- En 2030, en Italia habrá más jubilados que trabajadores (Eurostat).
- El 80% de la riqueza del Reino Unido está en manos de los mayores de 50 años (BBC).
- Dentro de unos años, el 50% de la población de la Unión Europea superará los 65 años (Eurostat).
- En España, actualmente, el 25% de la población tiene más de 65 años (INE).
- En el año 2050, España será el país más viejo de Europa, con una media de 55 años (Eurostat).

Un estudio<sup>5</sup> realizado por el servicio de estudios de La Caixa sobre las consecuencias personales y sociales del envejecimiento de la población revela que la mayoría de las personas de entre 50 y 70 años no es partidaria de alargar su vida laboral más allá de los 60 años.

Uno de los resultados más llamativos del estudio es el relativo al trabajo. La mayoría de los españoles que se encuentran en este tramo de edad prefiere una jubilación temprana. A pesar de que las iniciativas gubernamentales pasan por retrasar este momento, los ciudadanos directamente afectados no comparten la idea de jubilarse más allá de los 60 años. Este estudio determina que sólo el 25% de los trabajadores en activo de más de 50 años consideraría retirarse con más de 64 años.

Sin embargo, el estudio revela que una quinta parte de las familias españolas cercanas a la jubilación aún no ha conseguido desprenderse de la carga hipotecaria sobre su vivienda habitual. La situación afecta, sobre todo, a las personas de entre 50 y 65 años, de las que entre un 20% y un 27% aún sigue pagando la hipoteca. En el segmento de edad que va de los 65 a los 70, ese porcentaje se reduce al 7%.

Asimismo, el informe señala que el tránsito de la actividad laboral a la jubilación supone una caída importante en el nivel de ingresos. Así, el ingreso mensual medio de un hogar de nivel alto desciende un 19%, mientras que, en el caso de las personas con nivel económico medio-bajo, la pérdida supera el 26%.

<sup>5</sup> *La generación de la transición: entre el trabajo y la jubilación*, de Víctor Pérez-Días y Juan Carlos Rodríguez, catedrático y profesor de Sociología de la UCM, respectivamente. Colección de Estudios Económicos (35), Servicio de Estudios, La Caixa.

#### 3.2.1. Europa

A principios del siglo XXI, la proporción de ciudadanos mayores de 65 años rondaba el 15%. El sensible incremento anual de estos segmentos de la pirámide de población es resultado no sólo de la mejora de la calidad de vida, sino tam-

bién de la reducción de la tasa de natalidad, que se encuentra muy por debajo de la que sería deseable para mantener la regeneración de dicha población.

El aumento de este porcentaje tiene implicaciones muy serias en la partida presupuestaria que los estados miembros tienen que destinar al gasto social. A pesar de que el sistema social no es entendido igual por todos los estados miembros, todos ellos confían, en mayor o menor medida, en la recuperación de este gasto mediante impuestos que ayuden a afrontar el gasto derivado de las pensiones, el seguro social, el desempleo, los individuos discapacitados, etc. La mayor garantía de las medidas de proyección social es la que se relaciona con el pago de las pensiones de las personas mayores, de los enfermos y del seguro social, que suma dos tercios del gasto de proyección social de los 25 estados miembros de la Unión Europea en 2003.

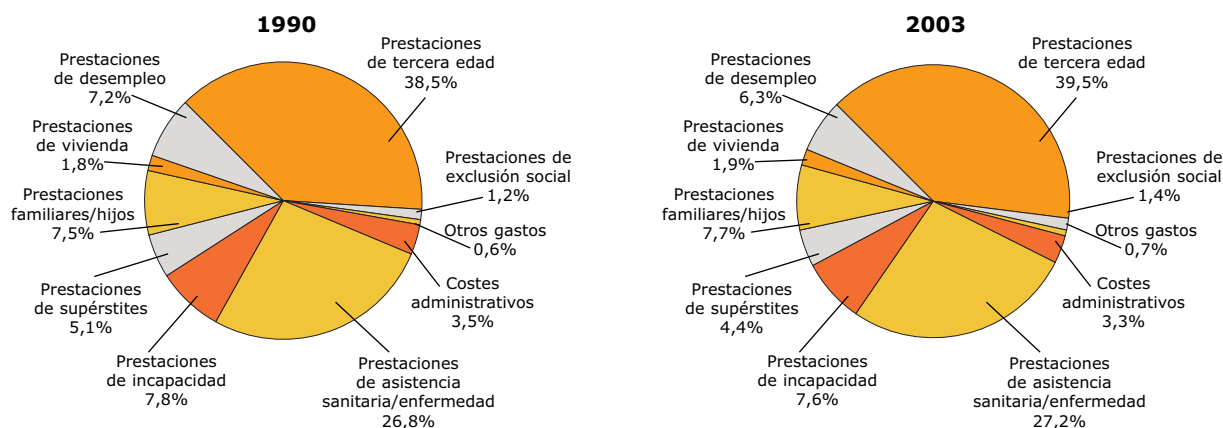


Ilustración 9. Distribución de la partida presupuestaria europea destinada al gasto social<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> UE-15 en 1990; UE-25 en 2003.

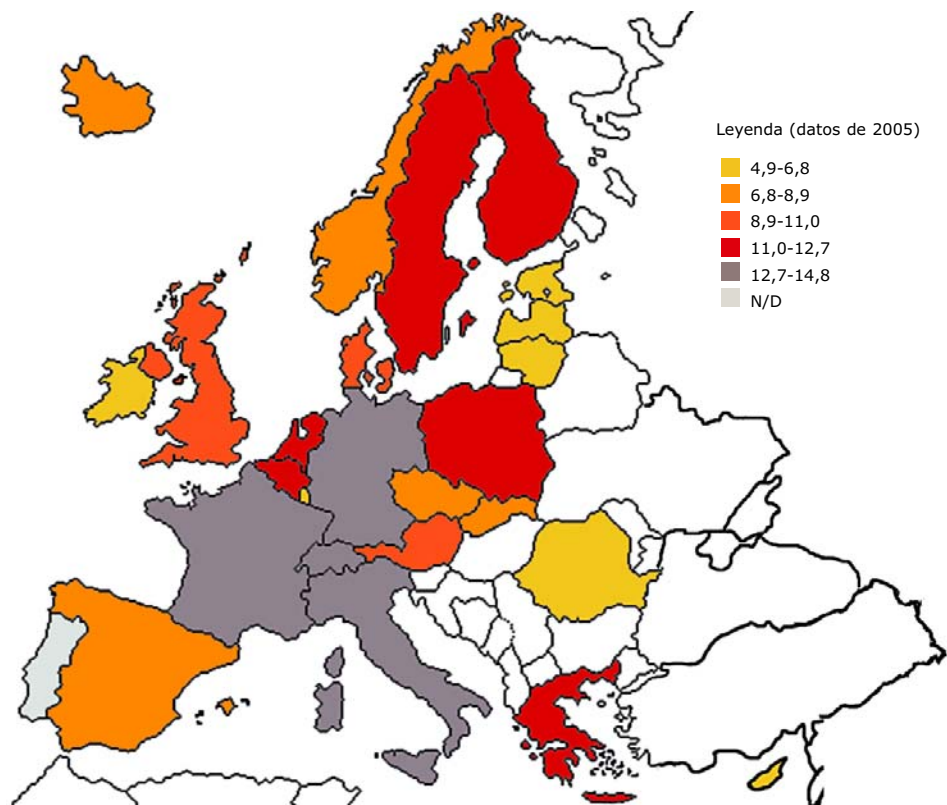
Fuente: Eurostat ([http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY\\_OFFPUB/KS-76-06-276/EN/KS-76-06-276-EN.PDF](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-76-06-276/EN/KS-76-06-276-EN.PDF)).



El incremento de la partida del gasto social y la evolución en su distribución responden a un intento constante por mantener sostenible el sistema de pensiones habitual en la mayoría de los estados desarrollados, denominado *pay-as-you-go* (PAYG). Actualmente, la mayor parte del gasto social de los estados miembros de la Unión Europea se destina a las pensiones.

### Gasto en pensiones

Precios corrientes (porcentaje del PIB)



Valor mínimo: 4,9; valor máximo: 14,8; UE-25: 12,2; UE-15: 12,3.

Ilustración 10. Porcentaje del PIB de los estados miembros de la Unión Europea destinado a pensiones.

Fuente: Eurostat ([http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page?\\_pageid=0,1136184,0\\_45572595&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page?_pageid=0,1136184,0_45572595&_dad=portal&_schema=PORTAL)).

¿Qué entendemos como PAYG? El sistema de pensiones PAYG se define como la fórmula por la que las personas laboralmente activas (en edad de trabajar) mantienen el gasto derivado de las pensiones. Actualmente, la proporción en la Europa de los Quince<sup>6</sup> (también en España) ronda el 4:1, mientras que la previsión para 2050 roza el 2:1. El caso de España es, si cabe, más preocupante, ya que

<sup>6</sup> Contando los 15 primeros países que integraron la Unión Europea, no los 27 que son ahora.

dispondremos de 1,5 trabajadores por cada persona mayor de 65 años. Con esta escasez de mano de obra prevista para los próximos años, que se verá compensada muy levemente con la inmigración, la crisis del sistema PAYG no está muy lejos.

	Ratio de apoyo a la tercera edad	
	2000	2050
Bélgica	3,8	2,2
Dinamarca	4,5	2,8
Alemania	4,2	2,0
Grecia	3,8	1,9
España	4,0	1,7
Francia	4,2	2,2
Irlanda	5,9	2,5
Italia	3,7	1,6
Luxemburgo	4,8	2,6
Países Bajos	5,0	2,4
Austria	4,3	1,9
Portugal	4,3	2,2
Finlandia	4,5	2,3
Suecia	3,7	2,4
Reino Unido	4,2	2,4
<b>EU-15</b>	<b>4,2</b>	<b>2,4</b>

Nota: la ratio de apoyo a la tercera edad es el número de personas con edades comprendidas entre los 15 y los 64 años por cada persona mayor de 65 años.

Tabla 2. Proyección de la tasa de sostenibilidad del sistema PAYG (2000-2050).  
Fuente: Economic Policy Committee (2001), table 3.4, p. 21, and Annex 7, pp. 109-110.

El sistema de pensiones PAYG transfiere la productividad de los trabajadores actuales a los que hoy se encuentran jubilados. Además, los contribuyentes confían en que, pagando puntualmente sus impuestos, el Estado les garantiza un cierto confort para sus años de jubilación. Sin embargo, no cabe duda de que, en pocos años, esta regla propia del Estado del Bienestar no se mantendrá, ya que no habrá suficientes contribuyentes y, como resultado de ello, se experimentará la crisis de este sistema.

Asimismo, desde el punto de vista financiero, la acumulación de activos (acciones y obligaciones) en manos de los jubilados que quieren venderlos y su escasa demanda ante la escasez de trabajadores hacen fácil entender que los precios de estos activos caerán. En consecuencia, el mercado también se verá muy afectado y los valores de los fondos de pensiones se reducirán. En resumen, las anheladas pensiones no alcanzarán los valores estimados durante toda la vida laboral de los contribuyentes para su jubilación.

De esta manera, los gobiernos se verán envueltos directamente en el “negocio de las pensiones de los mayores”. La sostenibilidad financiera de este sistema depende de la gestión de los gobiernos y del comportamiento de los mercados financieros.

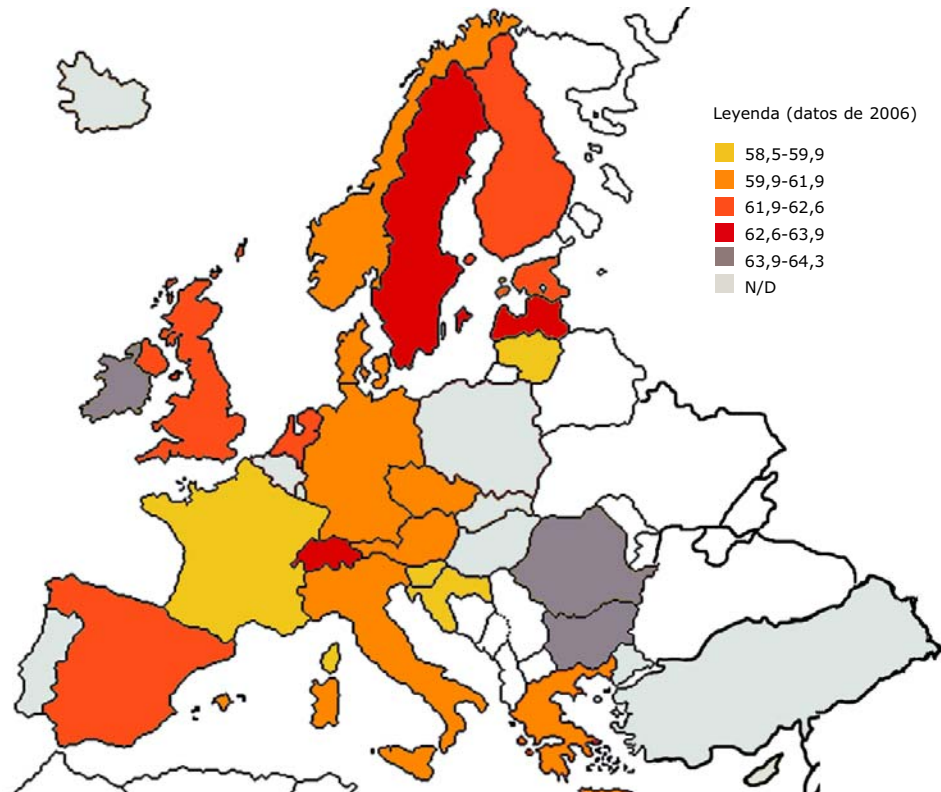
Para paliar o frenar los efectos de una crisis del sistema de pensiones PAYG, sólo existen tres caminos:

- Aumentar la masa trabajadora, gracias a la entrada constante de inmigrantes y al aumento de la incorporación de la mujer al mundo laboral. Sin embargo, estas variables no serán suficientes para hablar de “compensación” en el sistema de pensiones PAYG.
- Reducir los segmentos beneficiarios de estos fondos, promocionando la retirada tardía (en lugar de la anticipada).
- Considerar un sistema mixto de pensiones, público y privado.

No obstante, es patente que ninguna de estas medidas ha cuajado en las sociedades de la Europa moderna, que ansía una jubilación temprana, con mejor salud y mayor estabilidad económica.

### Edad media de abandono del grupo de población activa: total

Edad de abandono ponderada por la probabilidad de retirada del mercado laboral



Valor mínimo: 58,5; valor máximo: 64,3; UE-25: 61,0; UE-15: 61,4.

Ilustración 11. Mapa de edades promedio de jubilación por países.

Fuente: Eurostat (*Survey*; [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page?\\_pageid=1090,1&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page?_pageid=1090,1&_dad=portal&_schema=PORTAL)).

Aunque el número de habitantes en Europa apenas va a cambiar, sí lo hará su estructura por edades, con un notable aumento de la proporción de personas en edad de jubilación. Para 2050, habrá 58 millones de jubilados más frente a 48 millones menos de personas en edad laboral (de 15 a 64 años), debido a las bajas tasas de fecundidad, al aumento de la esperanza de vida y a la jubilación de la generación del *baby-boom*. Todo esto implica, como se mencionaba antes, que, si hoy en la Unión Europea hay cuatro trabajadores por cada jubilado, en 2050 habrá sólo dos o, lo que es lo mismo, expresado en términos económicos, que la ratio de dependencia se duplicará y pasará del 24,5% al 51,4%.

Como consecuencia de la disminución de la población en edad laboral, a pesar del aumento de las tasas de empleo y de la productividad, el empleo disminuirá

a partir de 2017 y la productividad no aumentará lo previsto. Así, el crecimiento potencial será menor y el impacto en las pensiones, mayor.

La Unión Europea prevé un aumento del 2,2% del peso de las pensiones en el PIB, con notables diferencias entre países, que van desde el 12,9% de aumento en Chipre y el 9,7% en Portugal hasta índices de aumento de países como Polonia, en los que el peso disminuirá por las privatizaciones que están acometiendo en el sistema de pensiones. En España se espera un aumento del 7,1% y, por tanto, será uno de los mayores afectados.

La tasa de generosidad de las pensiones (pensión media/salario medio) disminuirá progresivamente en Europa debido a la actualización de muchos sistemas de pensiones: se está pasando de uno basado en un índice de salarios a otro basado en el IPC, que es el que se aplica en España. De esta forma, los aumentos de productividad aumentan los salarios, pero no las pensiones, que sólo crecerán en función de la inflación. Otro factor que contribuirá a reducir la tasa de generosidad es la previsión realizada por varios países de introducir un sistema privado junto con el público.

En un intento por estudiar la realidad europea en esta materia, la Comisión Europea redactó un informe muy completo sobre los objetivos mínimos que deben estar garantizados por todos los estados miembros para asegurar la buena salud del sistema de bienestar en lo que respecta al segmento de los mayores.

Este documento, *Joint report by the Commission and the Council on Adequate and sustainable pensions*<sup>7</sup>, establece los siguientes objetivos comunes a todos los sistemas de pensiones de la Unión Europea:

1. Prevención de la exclusión social de la gente mayor y garantía de que no está en riesgo de caer en el umbral de pobreza de una sociedad.
2. Ayuda a que la gente mayor mantenga los estándares de vida y participe en la vida pública, social y cultural de su país.
3. Promoción de la solidaridad intra- e intergeneracional de una sociedad.
4. Incremento de los niveles de empleo. Si es necesario, se recurrirá a reformas del mercado laboral para ampliar la masa trabajadora de una sociedad.
5. Extensión de la vida laboral. Con el fin de mantener sostenible el sistema de pensiones, se aplicarán reformas o se propondrán incentivos para frenar las jubilaciones anticipadas. Además, los sistemas de pensiones deben adecuarse para facilitar la opción de una jubilación gradual o parcial.
6. Sostenibilidad del sistema de pensiones en el contexto de las finanzas públicas.

<sup>7</sup> Página web: [http://ec.europa.eu/employment\\_social/news/2002/dec/joint\\_pensions\\_report\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/news/2002/dec/joint_pensions_report_en.pdf).

7. Balance de las contribuciones de impuestos y las pensiones, sin sobrecargar al contribuyente y manteniendo unas pensiones adecuadas para los mayores.
8. Garantía de que el sistema de pensiones privado sea adecuado y financieramente sólido. Establecer los marcos reguladores necesarios para garantizar que la provisión de pensiones sea eficiente, solvente, adaptable y segura.
9. Adaptación de las carreras profesionales a sistemas laborales más flexibles.
10. Aspiración a una equidad entre hombres y mujeres en el sistema de pensiones.
11. Trabajo por un sistema de pensiones sostenible, transparente y adaptable a las circunstancias, de forma que los ciudadanos tengan garantizados sus derechos como contribuyentes una vez que alcancen la jubilación.

Como conclusión, cabe destacar la importancia de que los gobiernos europeos provean a los ciudadanos de información sobre esta materia y ofrezcan alternativas para paliar los efectos de este envejecimiento masivo. En este sentido, lo más elocuente sería promover medidas que retrasen la edad de la jubilación o, por lo menos, que no se faciliten las jubilaciones tempranas de las empresas que quieren renovar sus plantillas y sustituir los contratos con sueldos altos por salarios más modestos, propios de las generaciones jóvenes.

### **3.2.2. España**

De media, los españoles se jubilan a los 62 años, una edad que está alineada con la media europea. No obstante, en los últimos años existe una ligera tendencia a jubilarse más tarde. Entre los principales factores que provocan este retraso podemos incluir la pérdida de poder adquisitivo y la mejora del estado de salud general. Esto hace pensar que, en un futuro cercano, la población mayor será más activa y contará con el mismo poder adquisitivo durante más tiempo.

Las proyecciones de población elaboradas por Eurostat para España indican un crecimiento de la población total de un 1,5% en el período 2004-2050, junto con una reducción de la población en edad de trabajar (de 16 a 64 años) del 21%. Como resultado, la ratio de dependencia (población mayor de 64 años con respecto a la población en edad de trabajar) aumentará del 24,6% al 65,6%, con lo que se situará muy por encima de la media europea (51,4%). Por su parte, la tasa de fecundidad, que actualmente está en el 1,3%, se espera que aumente progresivamente al 1,4% en 2020 y que se mantenga así hasta 2050. Ésta será la tasa más baja de Europa, junto con la de Italia.

Los supuestos sobre inmigración indican una reducción de las entradas netas desde las 508.000 personas anuales de la actualidad hasta las 112.000 en 2010 y una lenta reducción posterior, para acabar en 102.000 en 2050.

Se prevé un aumento de la tasa de empleo, sobre todo la de las mujeres y la de la población mayor de 55 años, en torno a 2018. El aumento de la tasa de empleo podrá compensar la caída de la población en edad de trabajar hasta 2020, pero no será suficiente a partir de ese año, con lo que el empleo total comenzará a descender hasta el final del horizonte de la proyección.

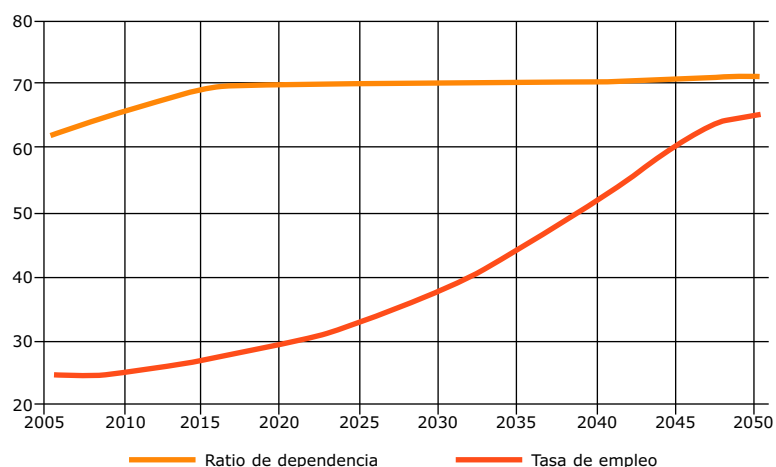


Ilustración 12. Proyecciones de la tasa de empleo y de la ratio de dependencia (2005-2050).  
Fuente: Eurostat.

Las proyecciones de productividad indican un lento aumento, desde la minúscula tasa de crecimiento actual del 0,6% anual hasta el 2,1% en 2018, y un descenso posterior hasta el 1,7% en 2030, que es un valor de largo plazo idéntico para todos los países de la Unión Europea.

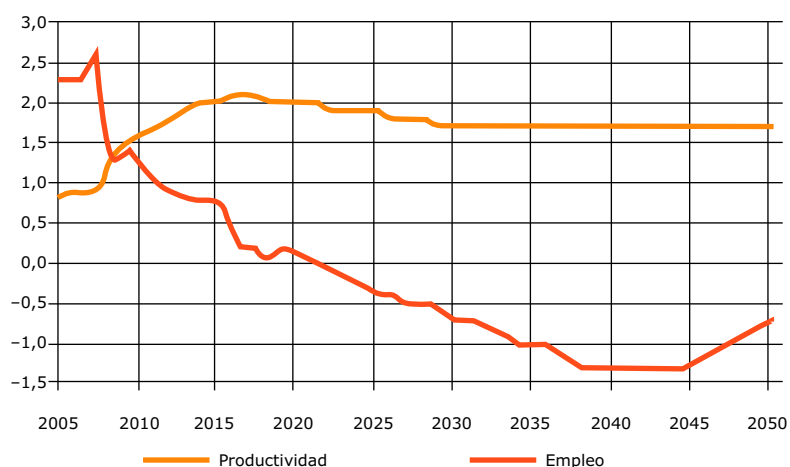


Ilustración 13. Proyecciones de la tasa de empleo y de la productividad (2005-2050).  
Fuente: Eurostat.

La proyección del gasto en pensiones<sup>8</sup> en España, según el Consejo Superior de Economía y Finanzas de la Unión Europea (ECOFIN)<sup>9</sup>, incorpora todos los parámetros del actual sistema y los alimenta con las proyecciones comentadas de empleo, esperanza de vida y salario medio. El resultado es un gasto creciente en pensiones con relación al PIB: desde el 8,6% en 2004 hasta el 15,7% en 2050. El efecto más importante sobre las pensiones proviene del aumento (más del doble) de la tasa de dependencia, resultado de las proyecciones demográficas.

Lo importante es que estos aumentos no serán muy significativos hasta 2020, lo que deja un margen de más de una década para tomar las medidas necesarias.

<sup>8</sup> Economic Policy Committee and European Commission (2006): "The 2005 EPC projections of age related expenditure", Special Report 2006/1.

<sup>9</sup> ECOFIN, basada en previsiones del Eurostat. El INE ha hecho sus propias proyecciones de población para España, con resultados bastante distintos. Las diferencias con Eurostat se centran en dos aspectos: en primer lugar, el INE supone una tasa de fecundidad media del período una décima superior (1,5 frente al 1,4) y, en segundo lugar, espera una inmigración sustancialmente mayor que Eurostat. Ambas diferencias explican que el INE estime un crecimiento de la población española de casi 10 millones hasta 2050 (frente al estancamiento previsto por Eurostat) y, más importante aún, que la tasa de dependencia se quede en el 55% (que es diez puntos inferior a la prevista por Eurostat y coincide con la media de la Unión Europea). Estos diez puntos son cruciales, puesto que, de las cuatro ratios en las que se puede descomponer la proporción del gasto de pensiones con respecto al PIB, ésta es la más importante.

	2004	2010	2020	2030	2040	2050
Seguridad Social	7,7	8,1	8,5	11,0	14,4	15,2
MUFACE	0,9	0,8	0,8	0,8	0,7	0,5
<b>Total</b>	<b>8,6</b>	<b>8,9</b>	<b>9,3</b>	<b>11,8</b>	<b>15,1</b>	<b>15,7</b>

Tabla 3. Proyección del gasto en pensiones (porcentaje del PIB nacional).  
Fuente: MUFACE (Mutualidad General de Funcionarios Civiles del Estado).

Por todo esto, el envejecimiento de la población española presenta importantes inconvenientes para la sostenibilidad de las finanzas públicas, en general, y del gasto de pensiones, en particular. En el caso de España, se precisa un aumento de siete puntos del PIB, lo que requeriría aumentar la presión fiscal sobre el ciudadano otro tanto, que pasaría del actual 38% al 45%. Aunque no es una cifra excesiva en el contexto de la Unión Europea, la tendencia es más bien a reducir esta presión, lo que obliga a buscar otras alternativas.



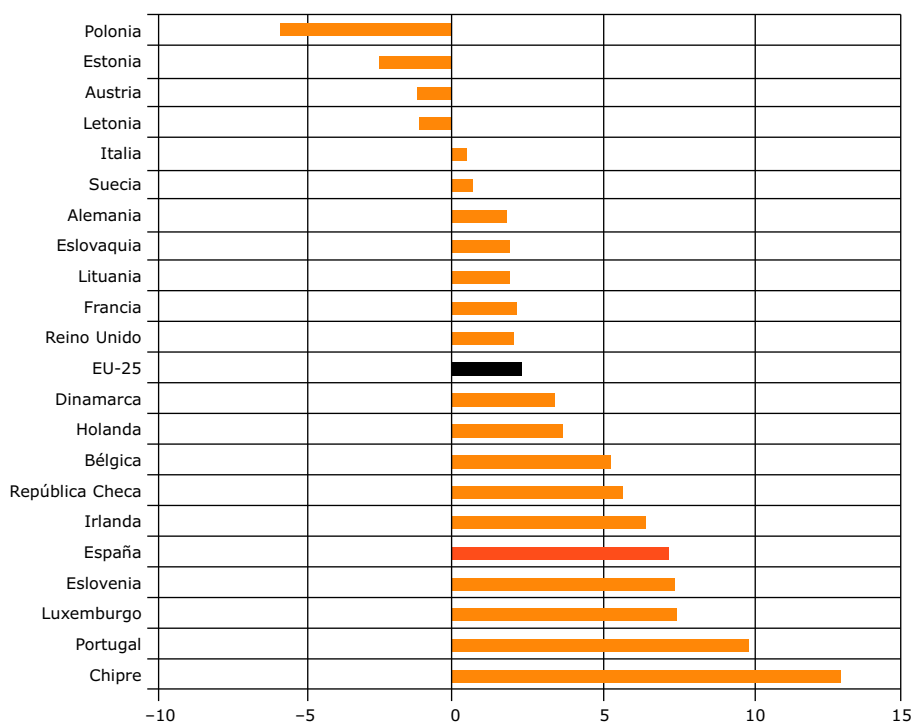


Ilustración 14. Proyección de la ratio de pensiones en relación con el PIB de 2004 a 2050.

Fuente: ECOFIN, basado en previsiones del Eurostat.

Algunas propuestas que varios gobiernos de los estados miembros de la Unión Europea han puesto sobre la mesa son las siguientes:

- Aumentar la edad efectiva de jubilación. Esto ofrece dos lecturas:
  - Aumentar la edad efectiva hasta la legal, puesto que, en España, la edad media es inferior a los 65 años marcados por la ley.
  - Aumentar la edad legal. España todavía no se lo ha planteado, pero en otros países ya se ha llegado a este tipo de acuerdos. Ejemplos recientes son Alemania y el Reino Unido, países en los que el impacto previsto es menor que en España. En el caso de Alemania, se ha anunciado la congelación de las pensiones hasta 2009, el aumento gradual (un mes por año) de la edad de jubilación hasta los 67 años, una batería de medidas para aumentar la edad de jubilación efectiva (que ahora apenas sobrepasa los 60 años) y otras medidas para aumentar la tasa de actividad de los mayores de 55 años (que está en el 42%). En el Reino Unido está a punto de aprobarse una reforma ya consensuada que elevará la edad de jubilación de 65 a 68 años, aunque se llevará a cabo a partir del año 2024 y gradualmente hasta ser totalmente efectiva en 2044. Además, se reforman diversos aspectos para que las pensiones públicas sean más generosas

(hoy son muy inferiores a las españolas) y se fomenta el sistema privado de pensiones.

- Trabajar en aras de una mayor participación de la mujer y de los mayores de 55 años para alcanzar la tasa de empleo prevista en la proyección, como mínimo.
- Es necesario aumentar todo lo posible la productividad, mediante la educación, la I+D, el aumento de competencia en los mercados internos y en los internacionales (reforma de la política agrícola comunitaria), etc.
- Es importante integrar a los inmigrantes, porque parte de la solución a corto plazo está en sus manos. Además, la experiencia demuestra que, si no tienen igualdad de oportunidades reales, las segundas y posteriores generaciones la reclamarán por cualquier vía.

Por todo esto, las reformas del sistema de pensiones no deben estudiarse sin pensar en otras materias que repercuten de forma directa en él: la incorporación de la mujer al mundo laboral en igualdad de oportunidades, la aceptación de los inmigrantes como una fuerza de trabajo compensatoria de la pirámide de población, la incentivación de los trabajadores mayores para que extiendan su vida laboral o el ofrecimiento de fórmulas de jubilación alternativas, como la parcial o la gradual.

Los expertos del FTF confirman que, aunque la inmigración frenará el envejecimiento de la población mundial, no constituirá la solución básicamente por tres razones: en primer lugar, los inmigrantes adquieren la tasa de fertilidad propia de los nativos en una generación y media; en segundo lugar, generan un incremento en los gastos generales del Estado; y, por último, el ritmo de crecimiento de las tasas migratorias en los países más desarrollados no se mantendrá en los niveles de los últimos años. Esto contribuirá a paliar el ritmo de envejecimiento, pero no lo detendrá. En esta línea, el 60% de los expertos considera que la inmigración no ayudará a mantener el sistema de pensiones PAYG en absoluto.

### 3.3. Un nuevo escenario laboral

La llegada de una nueva fase de globalización, caracterizada por múltiples polos de poder económico y unos niveles de interdependencia sin precedentes, significa que la empresa del futuro, independientemente del lugar en el que se encuentre, será muy diferente a la actual.

#### ¿A qué llamamos "mundo multipolar"?

A la aparición de un mundo caracterizado por múltiples centros de poder económico y de actividad. Se puede definir como una fase nueva y más profunda de la globalización.

Un estudio<sup>10</sup> publicado por el Centro de Alto Rendimiento (CAR) de Accenture describe los factores de impulso de este mundo multipolar:

- La tecnología: el mayor poder de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) permite que las funciones empresariales se disgreguen geográficamente.
- La transparencia: los niveles de interdependencia económica aumentan, gracias a las políticas gubernamentales, a la liberalización del comercio y al acceso de algunas economías emergentes clave, como China.
- Las estrategias empresariales: el alcance de los negocios internacionales se expande, lo que incrementa su presencia en los países emergentes.

<sup>10</sup> *La empresa multipolar. Comprendiendo los retos de la globalización*, Centro de Alto Rendimiento (CAR) de Accenture.

El mismo informe de la consultora analiza las cinco dimensiones que conforman este mundo multipolar, y los resultados que arroja resultan plausibles, sobre todo en lo que al entorno laboral de los negocios se refiere (véase la ilustración 15).

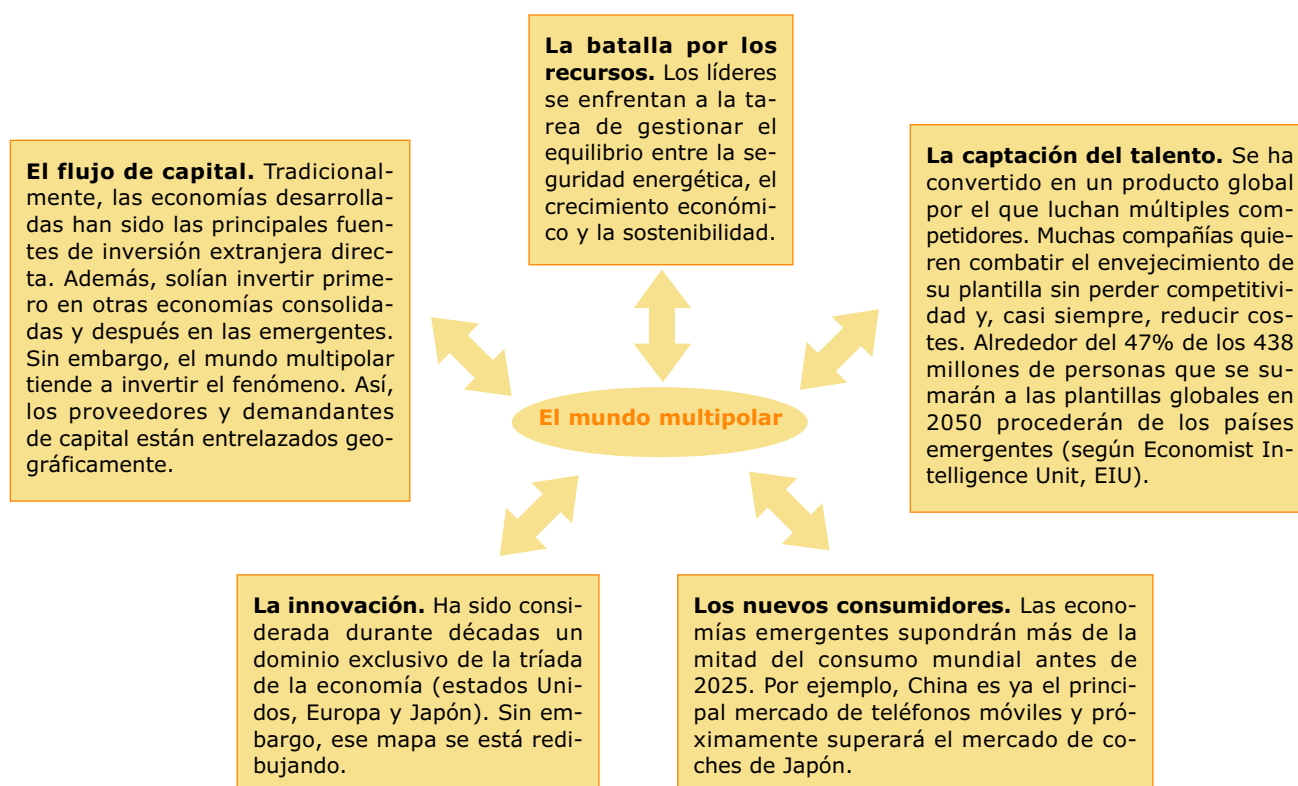


Ilustración 15. Elementos del mundo multipolar.

Fuente: *La empresa multipolar. Comprendiendo los retos de la globalización*, Accenture, Centro de Alto Rendimiento (CAR).

El alto rendimiento de las empresas dependerá de la capacidad de adaptación a los nuevos mercados y al cambio constante de localización de las fuentes de ventaja competitiva. Las divisiones nacionales y regionales perderán importancia conforme las empresas comiencen a organizarse por creación de valor, en lugar de por geografía.

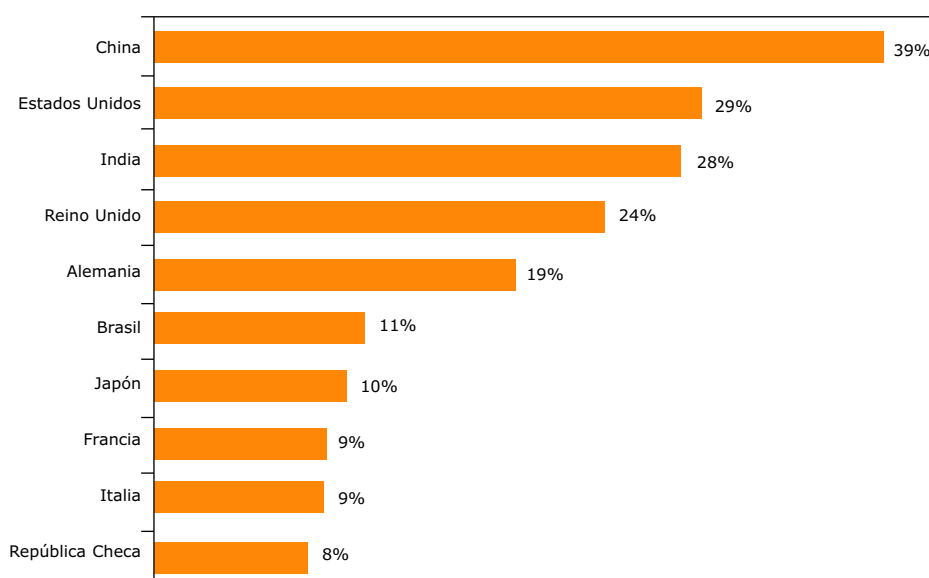


Ilustración 16. Destinos líderes de inversión I+D en los años 2004-2007. Encuesta realizada a 104 primeros directivos, a los que se solicitó que identificaran los tres destinos más atractivos para el gasto en I+D entre 2004 y 2007. Fuente: Economist Intelligence Unit, "Scattering the Seeds of Invention. The Globalization of Research and the Development", 2004, p. 3.

Uno de los *handicaps* que más condicionan la movilidad de la mano de obra cualificada es la cuestión relativa a la cotización y a la posterior repercusión en las pensiones o en la posible gestión de ingresos por desempleo. En esta línea, los miembros del FTF se plantearon la posible creación de un sistema de cotización internacional, pero las conclusiones se dividieron entre el optimismo y el escepticismo. En cualquier caso, no parece constituir una opción viable a corto plazo.

### 3.3.1. El flujo de talento y la gestión del conocimiento

Las grandes empresas intentan promover la idea de que los empleados son su activo más preciado y su principal recurso de ventaja competitiva. Sin embargo, en realidad, la mayoría de ellas siguen estando tan poco preparadas para atraer y retener el talento como lo estaban hace una década. Si en los años ochenta la mayor preocupación era el control de costes y, en los noventa, el aumento de la calidad de los productos y servicios, en los albores del siglo XXI, la gestión del ta-

lento y del conocimiento se erigió como estandarte de las compañías de referencia a escala global, y los consejeros delegados se afanaban por desarrollar estrategias, más o menos improvisadas, para gestionar correctamente el *know-how* de sus plantillas.

En este sentido, el talento y el conocimiento se han convertido en un auténtico quebradero de cabeza para los directivos de las empresas, que han reforzado sus políticas de recursos humanos, apostando por mejorar los procesos de selección y retención. De todos modos, a pesar de que en la última década se han dado algunos pasos para trabajar en esta línea, los esfuerzos han sido insuficientes o incorrectos.

Los cinco principales obstáculos para una buena gestión del talento (según una encuesta a 98 jefes de departamento de recursos humanos de 46 compañías de referencia):

1. Los directivos no invierten tiempo de calidad en la gestión del talento: 59%.
2. La compañía no fomenta la colaboración al no compartir recursos: 48%.
3. Los jefes de departamento no están orientados al desarrollo de las carreras y capacidades de la gente: 45%.
4. Los jefes de departamento no están orientados a la determinación de los trabajadores como *top*/promedio/bajo rendimiento: 40%.
5. Los consejeros delegados y directivos no están suficientemente involucrados en la definición de la gestión del talento como una cuestión estratégica: 39%.

Tabla 4. Principales obstáculos para una buena gestión del talento (según una encuesta a 98 jefes de departamento de recursos humanos de 46 compañías de referencia).

Fuente: interviews; McKinsey Analysis  
([http://www.mckinseyquarterly.com/article\\_page.aspx?ar=2092#top](http://www.mckinseyquarterly.com/article_page.aspx?ar=2092#top)).

La experiencia apunta a que el día a día absorbe los esfuerzos y el trabajo de los departamentos de recursos humanos y de los directivos de las empresas, que dejan constantemente para un futuro la gestión del talento, que, en el fondo, sería una garantía de estabilidad y de ahorro de trabajo para tiempos venideros.

La conclusión del estudio *The War for Talent*, de McKinsey<sup>11</sup>, determina que muchas empresas siguen enfocando la gestión del talento más como una cuestión táctica que como un problema integral, íntimamente ligado a la estrategia de negocio a largo plazo. Todo esto requiere la atención directa de la dirección de las empresas y numerosos recursos de todo tipo.

El mencionado informe de McKinsey señala que tanto los directores de recursos humanos como los jefes de departamento reconocen dedicar escaso tiempo a la gestión del talento y menos a su retención, debido a dos causas: por una parte, no las consideran una prioridad; por otra, los diferentes departamentos apenas comparten información y no existe unidad en la gestión interna del talento.

<sup>11</sup> El estudio completo, titulado "The War for Talent", fue iniciado en 1997. Sus autores publicaron posteriormente un libro, con el mismo título, que estuvo basado en la actualización de los datos, realizada en 2000. Véase Ed Michaels, Helen Handfield-Jones y Beth Axelrod: *The War for Talent*, Boston, Harvard Business School Press, 2001.

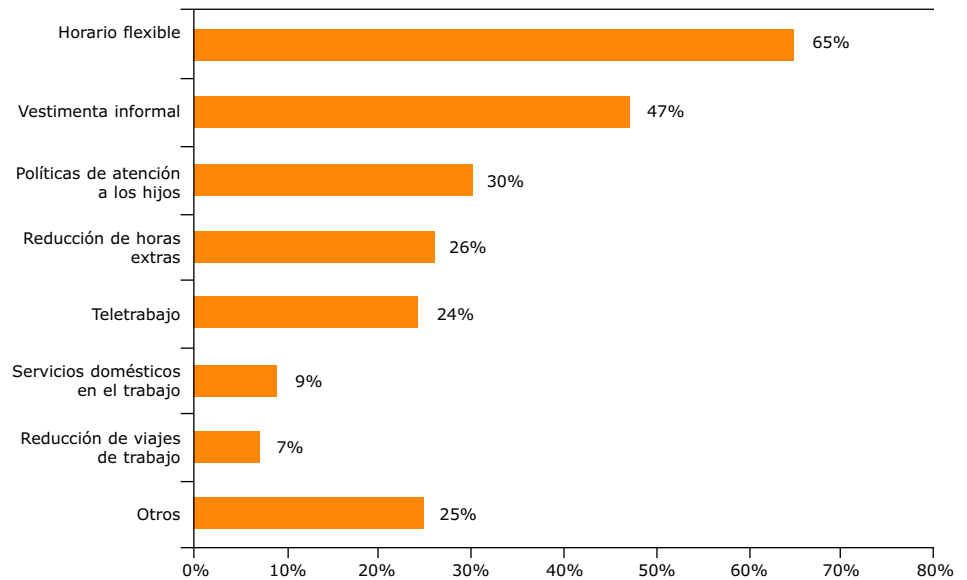


Ilustración 17. Medidas que deben adoptar las empresas para retener el talento joven.  
Fuente: Ignasi Buyreu, *Estudio sobre el capital humano*, IBM, 2005.

Los propios directores de los departamentos de reclutamiento confiesan que parte de las políticas que desarrollan en la materia son inadecuadas, que no se evalúa al departamento por la efectividad de la gestión del talento y que, en general, las decisiones del departamento influyen poco o nada sobre cómo se lidera a las personas.

Según indica la consultora, la gestión del talento debe desarrollarse como una estrategia integral. Además, los directivos deben asumir que los profesionales, según su nacionalidad, especialidad y edad, tienen diferentes motivaciones para trabajar en su compañía y, de hecho, son estas razones las que determinan su voluntad de querer mantenerse en su puesto o buscar oportunidades de cambio.

Esta situación de precariedad en la gestión del talento se agrava con la globalización y la retirada de los *baby-boomers* del mercado laboral, lo que obliga a las empresas globales a contratar profesionales jóvenes de países emergentes, como la India, China o los países de Europa del Este.

**De cada 100 licenciados con la titulación correspondiente, ¿qué porcentaje de ellos emplearía en el caso de disponer de vacantes para todos?**

(Basado en 83 entrevistas a profesionales de recursos humanos)

	Ingeniería	Contabilidad	General
Hungría	50	50	30
República Checa	50	40	20
Polonia	50	30	15
Rusia	10	20	10
Malasia	35	25	20
India	25	15	10
Filipinas	20	30	25
China	10	15	3
México	20	25	11
Brasil	13	13	8

Tabla 5. Porcentaje de extranjeros titulados que los departamentos de recursos humanos emplearían en sus vacantes.

Fuente: McKinsey Global Institute Analysis

([http://www.mckinseyquarterly.com/article\\_page.aspx?ar=2092#top](http://www.mckinseyquarterly.com/article_page.aspx?ar=2092#top)).

Según el informe *La empresa multipolar*, del Centro de Alto Rendimiento de Accenture, tradicionalmente las economías desarrolladas, como las de Estados Unidos y el Reino Unido, se han visto como productoras de científicos e ingenieros de gran talento, así como lugares de destino atractivos para los profesionales de terceros países. Esto contribuyó significativamente a su capacidad para innovar. El fenómeno llamado "fuga de cerebros", propio de los países en vías de desarrollo, ha mermado el elenco de profesionales con talento de los países emergentes. Sin embargo, se está viendo un punto de inflexión en la distribución de las habilidades y del talento en tres frentes distintos:

- La vuelta a casa de los jóvenes que han tenido la oportunidad de estudiar en el extranjero. Anteriormente, tendían a quedarse en los países de residencia durante los años universitarios.
- Una mayor proporción de licenciados en carreras técnicas e ingenierías en los países más desarrollados.
- Menores costes de la mano de obra con igual cualificación.

Todo ello aumenta la capacidad innovadora de los mercados emergentes.

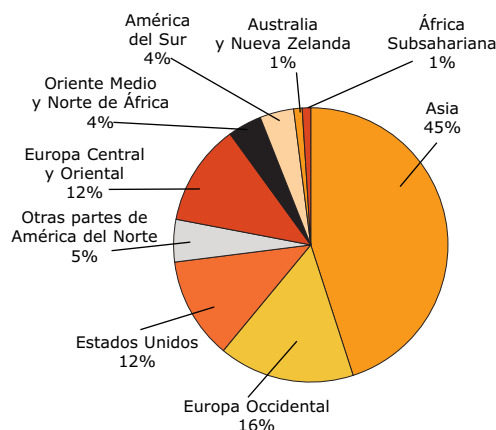


Ilustración 18. Origen geográfico de los graduados en carreras científicas, tecnológicas o ingenierías en 2006.

Fuente: Centro de Alto Rendimiento (CAR) de Accenture, *Indicadores de Ciencia e Ingeniería*, National Science Foundation, 2006.

De forma paralela a lo anterior, el nuevo escenario laboral internacional pone sobre la mesa un mismo juego de cartas con dos reglas de juego distintas: la de los *baby-boomers* y la de la generación Y. Uno de los mayores desafíos de la gestión del talento es cómo combinar ambas concepciones del trabajo bajo un mismo paraguas. Como subraya este informe de Accenture, los jóvenes profesionales han nacido en la era digital, lo que los ha sumergido en la ola de Internet, la tecnología y los *blogs*.

En la actualidad, esa generación Y supone ya más del 12% de la fuerza laboral en Estados Unidos, mientras que la jubilación de la generación del *baby-boom* conlleva que las 500 mayores empresas del país podrían perder la mitad de sus gerentes más experimentados en los próximos cinco años. No obstante, el sector más afectado será el aeroespacial, que se enfrenta a la jubilación del 40% de su plantilla en el próximo lustro<sup>12</sup>.

Además, a diferencia de las generaciones anteriores, los miembros de la generación Y no asumen el concepto de lealtad a la empresa para toda la vida, sino que diseñan sus carreras profesionales mediante capítulos cortos e intensos, para ir escalando posiciones de una organización a otra, lo que complica la retención de este talento joven.

Estos jóvenes sobradamente preparados demandan mayor flexibilidad, trabajos que tengan un "significado" para sus vidas, libertad, autonomía profesional, salarios elevados, conciliación entre la vida laboral y la personal, etc. En resumen, la generación Y no quiere trabajar un número elevado de horas en una oficina, desarrollando un trabajo monótono y siempre rodeada de la misma gente, sino que, más que un trabajo, busca una continua experiencia.

<sup>12</sup> "Turning boomers into boomerangs", *The Economist*, febrero de 2006.



En resumen, diez años después de la definición del reto en los noventa, la retención del talento sigue siendo el gran desafío de las empresas a la hora de enfrentarse a los jóvenes profesionales del siglo XXI, como también lo es la gestión del conocimiento, al encontrarse los *baby-boomers* a las puertas de la jubilación.

La gestión del conocimiento es un concepto aplicado en las organizaciones que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros, de modo que puedan ser utilizados como recursos disponibles para otros profesionales de la organización.

La gestión del conocimiento es la gestión del capital intelectual en una organización, con la finalidad de añadir valor a los productos y servicios que ésta ofrece en el mercado y de diferenciarlos competitivamente.

Hay dos factores que han facilitado la aparición del concepto de gestión del conocimiento. Por un lado, el desarrollo tecnológico, que facilita enormemente la gestión del capital intelectual y la hace factible desde el punto de vista financiero. Por otro, la creciente concienciación por parte del mundo empresarial (e incluso por parte de las naciones económicamente más desarrolladas) de que el conocimiento es un recurso clave en aquellas sociedades y organizaciones en las que la información es abundante –en gran medida, gracias a Internet–.

Pero ¿qué es conocimiento? Ikujiro Nonaka<sup>13</sup>, doctor por la Universidad de Berkeley, distingue<sup>14</sup> dos tipos de conocimiento:

- El explícito: aquél que puede ser estructurado, almacenado y distribuido.
- El tácito: aquél que forma parte de las experiencias de aprendizaje personales de cada individuo y que, por tanto, resulta sumamente complicado, si no imposible, de estructurar, de almacenar en repositorios y de distribuir.

<sup>13</sup> Ikujiro Nonaka es doctor en Administración de Empresas por la Universidad de Berkeley y ha sido profesor de universidades como la Hitotsubashi University Graduate School of International Corporate Strategy (Japón), la de Berkeley o la Academia de Defensa Nacional de Japón. Fue decano de la Graduate School of Knowledge Science del JAIST (Japan Advanced Institute of Science and Technology). Es un experto en la gestión del conocimiento y, en esta línea, ha elaborado informes y artículos muy relevantes. Más información del autor en <http://www.dialogonleadership.org/Nonaka-1996cp.html>.

<sup>14</sup> Nonaka, I.: *The knowledge creating company*, Oxford University Press, 1995.

Según esta distinción, las TIC sólo permitirían almacenar y distribuir conocimiento explícito. Dicho esto, también es importante tomar conciencia de que las TIC han ayudado a ampliar el rango de lo que se puede considerar conocimiento explícito: algunas formas de conocimiento que antes eran consideradas conocimiento tácito han pasado a ser conocimiento explícito gracias a las posibilidades que ofrecen las redes de comunicación, los archivos multimedia y las tecnologías audiovisuales.

Por lo que respecta al conocimiento explícito, queda claro, por tanto, que es posible y conveniente almacenarlo en bases de datos, bases documentales e *intranets/extranets*. Sin embargo, como se ha indicado, no resultará factible estructurar y almacenar el conocimiento tácito, por lo que la mejor estrategia para gestionarlo será fomentar la creación de redes de colaboración entre las personas que componen la organización (*sharing networks*), e incluso con personas externas, y elaborar un mapa de conocimiento accesible para todo el mundo, en



el que se especifiquen los conocimientos de cada uno de los miembros de la organización<sup>15</sup>.

La escuela de dirección de empresas IESE y la consultora Capgemini Ernst & Young presentaron en noviembre de 2003 la segunda edición del *Estudio sobre la Gestión del Conocimiento y Competitividad en España*<sup>16</sup>. Según este estudio, el 67% de las empresas españolas está desarrollando en la actualidad iniciativas relacionadas con la gestión del conocimiento (con un crecimiento del 40% en los dos últimos años). Además, otro 38% asegura tener prevista la puesta en marcha de proyectos de este tipo en un breve espacio de tiempo, porcentaje que también se ha duplicado en los últimos dos años.

Según este estudio, "las personas, la innovación y los resultados económicos son los conceptos que los directivos españoles asocian a la gestión del conocimiento". Eso significa que los objetivos trascienden al individuo y a su formación y se centran más en los "resultados", en buena medida por la contribución de las personas al proceso de innovación. Quizá por ello, en el 30% de las empresas analizadas la dirección general es la que lidera las iniciativas de gestión del conocimiento.

Para los responsables del estudio, Rafael Andreu, profesor del IESE, y Joan Baiget, director de temas de conocimiento de Capgemini, la gestión del saber es "el conjunto de prácticas que hay en una empresa y con las que se trata de desarrollar y de sacar el máximo provecho posible a los empleados y a la organización".

Según las conclusiones del estudio, las iniciativas más importantes del mundo del saber se plasman por medio de la tecnología y, en concreto, de la *intranet*, un portal al que sólo tienen acceso los profesionales de la organización y que puede tener niveles de desarrollo muy distintos. Otras herramientas para transmitir el conocimiento son los manuales, las conferencias, los foros de Internet para los trabajadores o los cursos de formación.

Unión Fenosa ofrece un ejemplo de buenas prácticas, al gestionar el conocimiento a través de su universidad corporativa. "El 70% de la actividad de la universidad corre a cargo de expertos internos", señala José Ángel Fernández-Izard, director del centro de formación. La compañía eléctrica invierte en gestión del conocimiento desde hace diez años y dispone de 800 personas que trabajan en procesos de transferencia de ese saber.

"Además, la *intranet* supone tener un portal específico sobre el conocimiento dirigido a los empleados. Así, un gestor de Nicaragua no tiene que estar llamándonos por teléfono si tiene una duda, sino que puede consultar el problema por medio de este portal –explica Fernández-Izard–. No queremos que el saber se quede en los cajones, sino que sea fácilmente accesible". Los empleados también tienen un lugar en la *intranet* en el que comparten sus conocimientos: un foro que denominan "comunidad de prácticas".

<sup>15</sup> Yasar F. Jarr: "Knowledge management: learning for organisational experience", *Managerial Auditing Journal*, vol. 17, núm. 6, pp. 322-328.

<sup>16</sup> Estudio realizado a partir de encuestas y entrevistas personales a más de cien empresas de tamaño medio y grande.

Los expertos del FTF están de acuerdo en que las compañías deben encontrar las fórmulas adecuadas para que sus trabajadores más experimentados no quieran abandonar su trabajo al 100% cuando llegue la edad de jubilación y se lleven consigo el conocimiento. Para conseguirlo, las empresas deben adecuarse a las nuevas necesidades del empleado *senior*. Entre las medidas óptimas están las siguientes: la flexibilidad de horario y de ubicación del puesto de trabajo; la retribución no sólo en términos económicos, sino también con compensaciones en forma de bienes y servicios; y la asignación de tareas que no requieran esfuerzo físico y que supongan un gran valor, como labores de *mentoring*, orientación, motivación y formación, entre otras.

Algunas empresas ya se han anticipado a esta tendencia y han diseñado fórmulas para facilitar que los *boomers* no entiendan la jubilación como algo de "sí" o "no", sino de "cómo". El grupo financiero Lincoln National ha creado una división para sus empleados más veteranos. Por su parte, la farmacéutica CVS ofrece los programas *snowbirds*, que permiten a los *boomers* trabajar durante el verano en su oficina habitual y durante el invierno ser transferidos a ubicaciones más templadas y soleadas, como Arizona o Florida. IBM busca jubilados para proyectos en los que se necesita que éstos compartan su conocimiento y su experiencia con los trabajadores más jóvenes. Esto demuestra que hay empresas que se anticipan a la tendencia y saldrán beneficiadas de esta previsión.

Yendo un paso más allá, algunas de estas empresas pioneras en la gestión de recursos humanos para mayores han creado líneas de negocio completas con plantilla conformada en su totalidad por *boomers*, integrados en un entorno seguro y confortable, algo que genera mucha confianza entre los clientes de la empresa, que están en la misma franja de edad. Por ejemplo, la financiera UBS destina a sus trabajadores mayores a la división de planes de pensiones o asesoría de jubilación porque se ha encontrado muy positivo que sean los propios mayores los que asesoren a otros mayores, por compartir la edad y, probablemente, las inquietudes.

Actualmente, el valor del conocimiento y su gestión se vislumbran como piedras angulares de la propia gestión de las organizaciones. Por ello, no puede olvidarse que los trabajadores *seniors* de las empresas son los que acumulan la mayor experiencia y los mayores conocimientos. Si bien algunas de las capacidades funcionales pueden declinar, el desempeño de cierto tipo de tareas puede mejorar, sobre todo, aquellas tareas que demandan un alto grado de destreza, experiencia y necesidad de toma de decisiones. Las empresas no pueden prescindir del capital "experiencia", que debe ser fomentado por los propios trabajadores o mediante la articulación de mecanismos que permitan su transferencia a otros trabajadores de menor edad.

### **3.3.2. Análisis del papel del inmigrante en el mercado laboral español**

Los inmigrantes se han convertido en una parte esencial del mercado laboral español. De hecho, en 2007 se alcanzó un nuevo máximo de contratación de inmi-

grantes, que representaron el 14,10%<sup>17</sup> del total de personas ocupadas en España, un punto más que el año anterior y el doble de la media europea. Además, en 2006, dos de cada tres nuevos empleos fueron ocupados por extranjeros.

La bajísima tasa de natalidad hace que la población activa no crezca al mismo ritmo al que lo hace la economía, lo que también provoca que los españoles se interesen por mejores trabajos. El pleno empleo es una realidad en muchas partes del país y, por ese motivo, la contratación de inmigrantes se convierte en una necesidad.

En el FTF se identificaron distintos perfiles de inmigrantes. La división inicial es la que clasifica a los recién llegados en "cualificados" y "no cualificados"; según los expertos, en términos sociales y económicos, el número de inmigrantes no cualificados será mayor que el de los cualificados, si bien estos últimos liderarán las inversiones y la creación de nuevas empresas. Las remesas mellarán la generación de riqueza por parte de este segmento en España; sin embargo, estos envíos de dinero tampoco contribuirán de forma definitiva al enriquecimiento de los países a los que se destinan. Algunas de las categorías que se consideraron son las siguientes: profesionales cualificados que buscan mejora/consolidación profesional, cualificados en busca de nuevas experiencias, no cualificados en busca de mejoras en la calidad de vida, emigrantes no cualificados por necesidad y refugiados.

Adecco<sup>18</sup> elabora anualmente su informe *Perfil del Inmigrante*, que está en la séptima edición, redactada en 2007, y que evalúa los resultados del ejercicio anterior. Éste proporciona una foto muy fidedigna de la situación real del inmigrante en España y permite vislumbrar cuáles serán las tendencias de los próximos años.

Según el último de estos informes, la situación cercana al pleno empleo en España está empezando a provocar la carencia de perfiles no sólo no cualificados, sino también cualificados en ciertos campos, como el informático, el sanitario y el de oficios. Ante esta situación, las empresas han comenzado a demandar este tipo de profesionales cualificados de otros países. Según Eloy Capellán, director de Inmigración de Adecco, "la solución al problema del déficit de trabajadores cualificados pasa por cubrir estas vacantes con mano de obra cualificada. Como en ciertos puestos no existen candidatos españoles, los ocupan los inmigrantes, que aportan su formación y experiencia al sector que los demanda y aumentan así su productividad".

Adecco constata la tendencia que siguen varias empresas, por la que la demanda de contratación en origen es cada vez mayor. En la misma línea, Adecco participa activamente en la contratación de los inmigrantes que ya viven en España. Del análisis de los sectores que más inmigrantes contratan en España se desprende que el de los servicios es el que proporciona más empleo a los trabajadores extranjeros: el 44,28% de los inmigrantes contratados por Adecco en 2006 ocupan puestos en esta actividad. La industria ocupa el siguiente puesto en contratación de profesionales no españoles, seguida por la hostelería y, de forma más residual, por la agricultura.

<sup>17</sup> INE: *Encuesta de la población activa*.

<sup>18</sup> Es una empresa líder en gestión de recursos humanos.

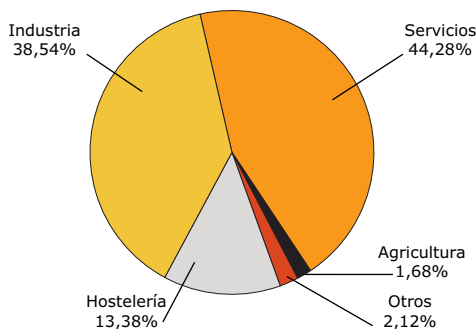


Ilustración 19. Proporción de los inmigrantes contratados en España por sector.  
Fuente: Adecco, séptimo informe *Perfil del Inmigrante*, 2007.

En cuanto a su procedencia, la principal novedad es que el colectivo de la Unión Europea ha crecido debido al ingreso de varios países en los últimos años. A pesar de ello, los trabajadores de América Latina siguen siendo los más numerosos, al representar el 40,84% del total. El segundo colectivo en importancia es el magrebí, que ahora tiene una participación del 18,61%. Los subsaharianos, la tercera fuerza laboral inmigrante, alcanzan el 15,05%. Los ciudadanos de la Unión Europea representan el 10,94%. Por último, las personas procedentes de Europa del Este son ya el 9,97% de los trabajadores extranjeros en nuestro país.

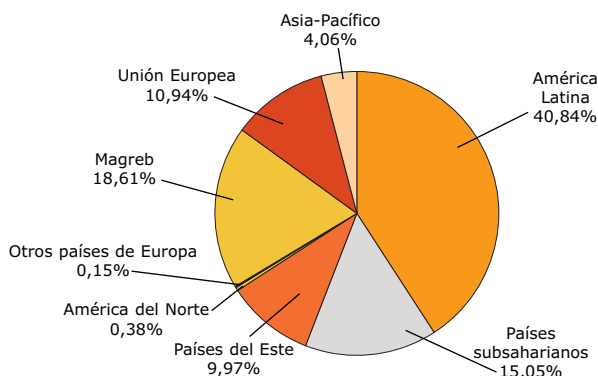


Ilustración 20. Proporción de inmigrantes contratados en España por origen.  
Fuente: Adecco, séptimo informe *Perfil del Inmigrante*, 2007.

Casi la mitad de los inmigrantes (48,97%) que encuentran empleo en nuestro país son jóvenes de entre 26 y 35 años, mientras que el 16% de los trabajadores contratados tienen entre 18 y 25 años. Esto ayuda a ser optimista en relación con la sostenibilidad del actual modelo del sistema de pensiones.

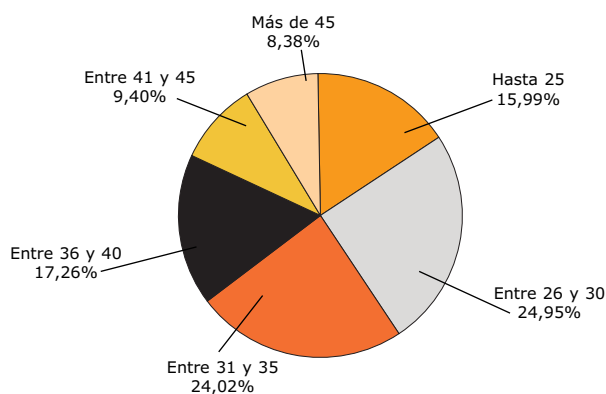


Ilustración 21. Proporción de inmigrantes contratados en España por franjas de edad.  
Fuente: Adecco, séptimo informe *Perfil del Inmigrante*, 2007.

Cataluña y Madrid son las principales comunidades empleadoras de extranjeros del país. Sólo ellas dos contrataron en 2006 cerca del 60% del total de los inmigrantes trabajadores reclutados por Adecco: Cataluña el 31,6% y Madrid el 26,5%. De hecho, ambas comunidades siguen incrementando su número de empleados extranjeros a un ritmo superior al de la media de España.

El cuadro de expertos del FTF contempló la opción de la contratación en origen y llegó a la conclusión de que ya existen varias empresas que utilizan esta fórmula para reclutar personal cuando es necesario y que, poco a poco, será una forma de proceder más habitual. Sin embargo, también se consideró que los riesgos y las complejidades legales y logísticas inhiben el reclutamiento en origen si las compañías pueden hacerlo de forma local.

Además, a la hora de plantear la necesidad de ciertos perfiles de personal cualificado en países desarrollados, como, por ejemplo, enfermeras en el Reino Unido o en Japón, casi todos los expertos opinan que es una opción válida para cubrir estas necesidades, sobre todo en el sector asistencial y de cuidado a mayores y enfermos.

A la hora de contratar extranjeros en las plantillas de las organizaciones, los expertos definieron una serie de riesgos inherentes a este fenómeno, que se ven compensados con las oportunidades que se generan. Entre los riesgos, el FTF destacó la posibilidad de discriminación, el no reconocimiento de las credenciales académicas, las barreras comunicativas, la falta de identidad cultural, la generación de más gastos y el escaso conocimiento de la cultura empresarial del país de destino. Sin embargo, las oportunidades que nacen de la incorporación de foráneos hacen que no pocas empresas perciban este fenómeno como muy positivo. Entre estas oportunidades, se encuentran el incremento de la remuneración y las condiciones laborales, la diversificación de conocimientos y de habilidades, la creación de sinergias y de lazos comerciales con terceros países y la entrada de ideas frescas.

### Buenas prácticas: Grupo VIPS

El crecimiento del Grupo VIPS en los últimos años ha sido realmente espectacular. No sólo por la apertura de nuevos restaurantes, sino, principalmente, por el impresionante incremento de su plantilla de trabajadores. En 1999, el Grupo VIPS se propuso un plan de expansión muy ambicioso: crear 1.000 puestos de trabajo netos al año mientras el crecimiento económico lo permitiera. Desde entonces, el plan se ha ido cumpliendo hasta el punto de que, de los 2.800 empleados con los que la empresa contaba entonces, ha pasado a más de 10.000.

Una evolución como ésta tiene que tener una clave o un "as en la manga" que haya propiciado este crecimiento, y éste ha sido la contratación en origen. La compañía ha sido un ejemplo para otras empresas en cuanto a la forma de incorporar a estos trabajadores extranjeros a su plantilla, siguiendo un método que le ha valido el reconocimiento de numerosas asociaciones. En la actualidad, son 87 las nacionalidades que conviven entre las 10.000 personas que integran la plantilla del Grupo VIPS y no se trata sólo de puestos de base: el 50% del equipo gerencial es extranjero.

Miguel Ángel García, director de recursos humanos del Grupo VIPS, se considera un vendedor de empleo. "Para asumir nuestro crecimiento necesitábamos mano de obra que no se encontraba en España. Por eso, en 1999 decidimos dejar de llorar y salir a buscarla fuera. Si entonces el 9% de nuestra plantilla era inmigrante, ahora el porcentaje es del 63%; en algunas divisiones superamos el 70% [...]. La inmigración no es una cuestión de 'sí' o 'no', sino de 'cómo'"<sup>19</sup>.

La primera opción fue el contingente, es decir, el número de puestos disponibles por sector y provincia para los extranjeros no residentes que el gobierno da a conocer. Éste es el sistema que el Grupo VIPS utiliza o ha utilizado en Ecuador, República Dominicana, Colombia, Marruecos, Bulgaria, Rumanía, Senegal, Chile y Perú. García señala que, una vez hecha la petición en la Dirección General de Inmigración, se pone en marcha el proceso y se realiza el reclutamiento, por parte de la compañía o a través del Ministerio de Trabajo.

Además del contingente, la organización ha utilizado otras dos fórmulas para captar profesionales en el extranjero: acudir al catálogo de puestos de difícil cobertura y el contingente nominativo. En el primer caso, el Ministerio de Trabajo publica estos puestos, que son revisados cada tres meses, por provincias. "Si los puestos que se demandan están en el catálogo –en Madrid existen unos 160–, es posible realizar la selección en cualquier país del mundo y escoger el candidato".

En lo que respecta al contingente nominativo, es necesario que la empresa tenga centros de trabajo en el país de reclutamiento; en ese caso, existe la posibilidad de traer trabajadores de forma nominativa y con un traslado definitivo. Además, la tasa de rotación de la plantilla es muy baja; en cualquier caso, mucho menor que la de otras empresas del sector. "La entrada y salida de profesio-

<sup>19</sup> Artículo "Reclutamiento y formación de inmigrantes, una necesidad para el Grupo VIPS", *Expansión y Empleo*, 17 de septiembre de 2007.

nales inmigrantes el primer año no llega al 6%, mientras que la tasa de rotación del personal nacional alcanza el 3,3% mensual”, asegura García.

Quizá el secreto de esta fidelización resida en los programas de acogida e integración que ha diseñado la compañía. Entre ellos destacan Brazos Abiertos y el Plan de Familiares. En el primer caso, los trabajadores de la empresa se prestan voluntarios para facilitar la integración de los nuevos profesionales en sus puestos y, también, en su país. El Plan de Familiares, que se puso en marcha a mediados de 2006, permite la contratación de familiares de empleados de la empresa en sus países de origen. Los interesados sólo tienen que facilitar los datos de contacto de sus familiares y, en el momento en el que se alcanza un número importante de solicitudes, la empresa viaja al país para realizar el proceso de selección mediante entrevistas personalizadas con los posibles candidatos. Mediante este plan han sido contratadas 900 personas, y en 2007 el Grupo VIPS recibió más de 40.000 solicitudes de entrevista.

#### **Radiografía del Grupo VIPS**

- El Grupo VIPS abrió su primer establecimiento en Madrid en 1969.
- Marcas: 16 (VIPS, Ginos, The Wok, Starbucks Coffee, TGI Friday's, Tío Pepe Restaurantes, Papparazzi, Lucca, Tattaglia, Rugantino, Iroco, Bice, Teatriz, El Bodegón, Root y Mood).
- Plantilla: 10.029 (63% no españoles).
- Nacionalidades: 87.
- El 97,5% de la plantilla tiene contrato indefinido.
- El 50% del equipo gerencial no es español.

#### **La mujer inmigrante: el eslabón entre la inmigración y el envejecimiento**

En España, el envejecimiento de la población, la poca capacidad para compaginar la vida familiar y la profesional, la ausencia de una red pública de cuidados y la internacionalización del mercado laboral han generado un aumento en la contratación de empleados domésticos, que, en su mayoría, son inmigrantes y mujeres. La regularización de 2005 contribuyó a incrementar esta contratación. En la actualidad, esta oferta se mantiene.

Según el INE, de los 20 millones de personas que componen la población activa en España, unos 400.000 inmigrantes se dedican al servicio doméstico o al cuidado de mayores. Los empleados del hogar se encuentran bajo el Régimen Especial de Empleados del Hogar de la Seguridad Social, por lo que no pueden cotizar para beneficiarse posteriormente del seguro de desempleo, ni cobrar la incapacidad temporal por enfermedad en determinadas situaciones. Según los datos del Ministerio de Trabajo<sup>20</sup>, el 67% de las personas incluidas en este régimen especial son extranjeras.

<sup>20</sup> Datos de afiliación a la Seguridad Social (junio de 2006).



Según AESCO (América España Solidaridad Cooperación), la mayoría de estas mujeres posee formación, pero carece de otra salida laboral. Sin embargo, el sector de cuidados a domicilio se ha configurado para la mayoría de las mujeres extranjeras como el inicio de su trayectoria laboral en España.

En esta línea, la inmigración y el envejecimiento se dan la mano. La comunidad extranjera, sobre todo de género femenino, atiende a las personas mayores con dependencia y constituye un primer paso para su inserción laboral. Además, los mayores pueden permitirse unos cuidados extras a un precio relativamente más económico que los ofrecidos por la mano de obra autóctona.

#### **15.731 nuevos inmigrantes para 2008**

Los empresarios españoles podrán contratar este año 15.731 trabajadores extranjeros no comunitarios en origen, según aprobó el Gobierno el pasado mes de diciembre de 2007. Esta cifra, que podrá ser modificada a lo largo del año en función de las necesidades del mercado de trabajo, es un 41% inferior al contingente de trabajadores extranjeros establecido para el año 2007, que alcanzó los 27.034. Cataluña (6.171), Madrid (4.282) y Galicia (1.345) son las comunidades autónomas que podrán contratar en 2008 el mayor número de trabajadores extranjeros no residentes en España, mientras que Extremadura (100), Baleares (67) y Asturias (34) son las que menos necesidad de recurrir a la contratación en origen tienen para este año. Por sectores, la hostelería (4.267), el comercio (2.570), la industria del metal (2.445) y los servicios (2.277) son los más afectados por las profesiones de difícil cobertura y los que más demandan la contratación de trabajadores en origen.

Fuente: *Dossier empresarial*, núm. 1, año III, 14-20 de marzo de 2008.

### **3.4. Impactos del nuevo 'puzzle' social**

Los numerosos estudios que se han desarrollado en las últimas décadas sobre la evolución demográfica y, más concretamente, sobre el envejecimiento de la población en los países industrializados se han fijado, sobre todo, en la disfunción que provoca esta situación en las pensiones públicas gestionadas mediante el sistema de reparto. Sin embargo, desde hace algunos años, la cuestión se plantea en términos mucho más amplios; al tiempo que se analizan las condiciones para garantizar el funcionamiento del sistema de pensiones, se valoran las ventajas económicas y sociales que supondría mantener como población activa a personas mayores en pleno uso de las facultades físicas e intelectuales. Para la sociedad del conocimiento, la gestión del capital humano (que implica reclutar y retener personas que a lo largo de su vida profesional han acumulado un capital de experiencias y conocimientos singulares) puede proporcionar unas ventajas competitivas difícilmente superables por medio de otros procedimientos.



El envejecimiento de la población europea es la consecuencia inevitable de unos cambios fundamentalmente positivos: el alargamiento de la esperanza de vida, en muchos casos en buen estado de salud, y una elección más fácil sobre si tener o no hijos y cuándo, asumida por mujeres con un nivel cada vez más elevado de formación, que acceden con más facilidad al mercado de trabajo. No obstante, esos profundos cambios demográficos y socioeconómicos obligan a reformar las instituciones actuales, por razones tanto de eficacia económica como de equidad social. Las políticas económicas actuales no son viables a largo plazo, ya que no permiten hacer frente a la reducción esperada del número de personas activas y a la perspectiva de descontrol de las finanzas públicas.

La fuente del problema no es el aumento de la esperanza de vida en sí, sino más bien la incapacidad de las políticas actuales para adaptarse a la nueva situación demográfica y a la reticencia de las empresas y de los ciudadanos para modificar sus expectativas y sus comportamientos, en particular frente a la modernización del mercado de trabajo. En definitiva, los estados miembros se enfrentan más a un problema de pensiones que a un problema de envejecimiento. No cabe duda de que las respuestas concretas al reto demográfico son ante todo responsabilidad de los estados miembros.

Esas reformas se sitúan también en un marco europeo, oportuna y fuertemente comprometido por medio de la estrategia de Lisboa renovada en 2005 para el crecimiento y el empleo, del pacto de estabilidad y crecimiento, de la estrategia de desarrollo sostenible, de la política de cohesión y del método abierto de coordinación en materia de protección y de inclusión sociales.

Asimismo, en relación con el crecimiento económico de las naciones, el envejecimiento está produciendo una ralentización en la generación de riqueza. Mientras que las generaciones más maduras moderan su tasa de ahorro como consecuencia de la nueva situación en la que se encuentran y de sus nuevas necesidades, las más jóvenes destinan al ahorro una parte menor de sus ingresos. Si no se toman medidas en esta línea, se prevé un frenazo financiero que limitará las inversiones y estancará el crecimiento económico de las naciones. La única solución que actualmente parece viable pasaría por un incremento de la tasa de ahorro, una reducción del déficit público y un aumento de los beneficios de los activos financieros para fomentar la inversión.

#### **3.4.1. Impactos sobre el mercado de trabajo**

Cuando la población evolucionaba en forma de pirámide, las personas comprendidas en el segmento de entre 15 y 64 años (población en edad de trabajar) cubrían las necesidades de producción en los países desarrollados. Como estos ciudadanos contaban, por lo general, con condiciones físicas, psicológicas e intelectuales adecuadas para realizar los diferentes trabajos, la demanda de las empresas se concentraba en ellos.

	Total de población			Jóvenes hasta 15			Edad laboral (de 14 a 64)		
	2004	2050	Porcentaje	2004	2050	Porcentaje	2004	2050	Porcentaje
España	42,3	43	1	6,2	5	-19	29,1	22,9	-21
EU-25			-1			-18			-16
EU-15			1			-15			-13
Euro			0			-17			-16
EU-10			-12			-30			-27
	Total de población			Mayores (más de 65)			Supermayores (más de 80)		
	2004	2050	Porcentaje	2004	2050	Porcentaje	2004	2050	Porcentaje
España	42,3	43	1	7,1	15	111	1,8	5,3	199
EU-25			-1			77			174
EU-15			1			75			172
Euro			0			75			180
EU-10			-12			88			193

Tabla 6. Proyecciones del cambio de la estructura de población en España y en la Unión Europea.  
Fuente: Comisión Europea, 2006, p. 30.

Para estimular y justificar el abandono del trabajo de las generaciones próximas a la edad de jubilación por considerarlas menos necesarias, y de acuerdo también con el sentir de una mayoría de trabajadores deseosos de liberarse de las obligaciones laborales, se procuró, a través del sistema de pensiones, que los ingresos de los jubilados no disminuyeran excesivamente. Con bastante frecuencia, cuando alguna empresa se veía obligada a reducir el volumen de su plantilla, recurría a las jubilaciones anticipadas de los trabajadores de entre 50 y 55 años, para lo cual establecía un sistema de retribución atractivo. De esta manera, se ha creado el hábito de abandonar el trabajo una vez alcanzada cierta edad, con la correspondiente liberación de las obligaciones laborales y el comienzo de un nuevo tipo de vida más atractivo.

Hombres	Ocupado	Jubilado	Desempleado	Jornada parcial	Situación a los 65 años		
					Ocupado	Jubilado	Desempleado
59 años	66,2		19,5	4,6	16,2	69,7	1,5
60 años	56,6	16,1	10,2	4,5	18,6	70,5	1,7
61 años	53,9	21,1	8,1	4,4	21,0	70,9	1,9
62 años	49,1	24,7	7,4	4,0	23,5	71,6	2,1
63 años	45,0	28,3	7,8	3,5	26,4	69,6	2,0
64 años	38,6	33,5	8,5	3,1	31,6	65,8	1,5
65 años	12,8	70,7	1,7	1,7			
66 años	37,5	46,1	1,1				
67 años	30,6	56,6	1,4				
68 años	25,6	65,1	1,6				
69 años	21,1	72,5	1,0				
70 años	13,0	81,8	1,1				

Tabla 7. Situación laboral de los trabajadores entre 59 y 70 años en 2004 (porcentaje sobre la población de esa edad).

Fuente: Banco de España, "La situación laboral en las edades próximas a la jubilación", *Boletín Económico*, abril de 2007, pp. 88 y 90.

El envejecimiento de la población en la mayoría de los países desarrollados y el aumento de la esperanza de vida en condiciones normalmente saludables exigen nuevos planteamientos. La disminución del segmento de personas en edad de trabajar hace que, entre otras causas, ya no sea suficiente la oferta de trabajadores para cubrir la demanda que requiere la economía. Ha sido preciso recurrir a la mano de obra de otros países menos desarrollados, pero los flujos de inmigración no bastan para cubrir todas las necesidades que se plantean a causa del envejecimiento. Por tanto, no son sólo los problemas de los propios sistemas de pensiones los que obligan a plantearse cambios en la oferta laboral. Para ampliar el segmento de población activa, se han estudiado las condiciones laborales de la población de entre 55 y 71 años para comprobar si, a pesar de la edad, puede realizar aportaciones positivas a los distintos sectores productivos. Esto ha llevado a proponer instrumentos que ayuden a las empresas a conocer el enriquecimiento que puede suponer para sus plantillas un aumento del peso de la población de esa edad.

De forma análoga –y esto es lo más complicado del proceso–, se reconoce que hay que convencer a las personas que se encuentran en ese tramo de edad de que su aportación a la economía puede ser muy valiosa y de que es necesario

cambiar los hábitos para considerar dentro de la normalidad el retraso del cese de la vida laboral. Para ello, se han de modificar los sistemas de retribución de modo que las personas en el tramo indicado (de 55 a 71 años) se vean motivadas para prolongar su vida laboral, porque, a la larga, aumentará el importe de su pensión. Es fácil imaginar lo que supone un cambio de esta naturaleza. Por eso, la cuestión ha de ser debatida, de forma que llegue a la opinión pública y se facilite un cambio que exigirá largo tiempo.

En relación con los inmigrantes, su incorporación al mercado laboral sugiere diferentes inconvenientes que frenan a los empresarios a la hora de incorporar extranjeros a sus plantillas. Según se debatió en el FTF, la mayoría de los expertos consideraron que las dificultades de integración, las diferencias en las culturas de trabajo y las barreras de comunicación son las causas principales de este temor. En consecuencia, los impedimentos legales y la falta de cualificación quedan relegados a un claro último lugar.

### **3.4.2. Impactos sobre la economía**

La población mundial se torna gris, las balanzas de los principales bancos nacionales ven cómo el crecimiento al que han estado acostumbradas en los últimos años se estanca. Una de las principales razones es que la población de Japón, Estados Unidos y Europa Occidental, que constituía la amplia mayoría de los creadores de riqueza, está envejeciendo. En las próximas dos décadas, la edad media en Italia ascenderá a 51 años (de los 42 actuales) y en Japón, a 50 (de los 43 actuales)<sup>21</sup>. Como es habitual que las personas ahorren menos después de su jubilación y las generaciones más jóvenes son tradicionalmente menos ahorradoras, la tasa de ahorro de los países desarrollados está descendiendo drásticamente.

En tan sólo veinte años, la riqueza de los hogares de las principales economías del mundo se reducirá sustancialmente<sup>22</sup>. El descenso de las tasas de ahorro repercutirá en las inversiones e impedirá el crecimiento económico de estos países. Ninguno quedará inmune a este fenómeno. Por ejemplo, en Estados Unidos, donde la población es relativamente joven, la tasa de nacimientos es comparativamente elevada, el flujo migratorio se mantiene estable y positivo, y la tendencia al envejecimiento es ligeramente menor. Aun así, la tasa de ahorro está sufriendo una desaceleración, incluso desde antes de que los *baby-boomers* empezaran a jubilarse. Para financiar este déficit, Estados Unidos confía en los flujos de capital provenientes de Europa y Japón, pero éstos también sufren el fenómeno del envejecimiento con mayor preocupación, si cabe. Lo que resulta más alarmante es que ni siquiera los países en vías de desarrollo, como China, generarán el ahorro suficiente para paliar estas diferencias.

Las soluciones no son sencillas, porque es necesario ahondar en las raíces del problema y no en sus manifestaciones: retrasar la edad de la jubilación, incentivar que las familias tengan más hijos o mitigar las restricciones a la inmigración reducirían el impacto. No obstante, estimular el crecimiento económico no será

<sup>21</sup> Fuente: United Nations, *World Population: the 2002 Revision Population Database*.

<sup>22</sup> Fuente: estudio *The Coming Demographic Deficit: How aging populations will reduce Global Savings*, McKinsey publication.

una solución per se, así como tampoco lo será la inminente revolución productiva y tecnológica. Para rellenar el vacío que habrá entre los ahorros globales y la riqueza financiera, los hogares y los gobiernos deberán incrementar sus reservas con objeto de generar más beneficios en los activos que ya tienen. Estos cambios pueden conllevar hoy opciones difíciles, pero necesarias para mañana.

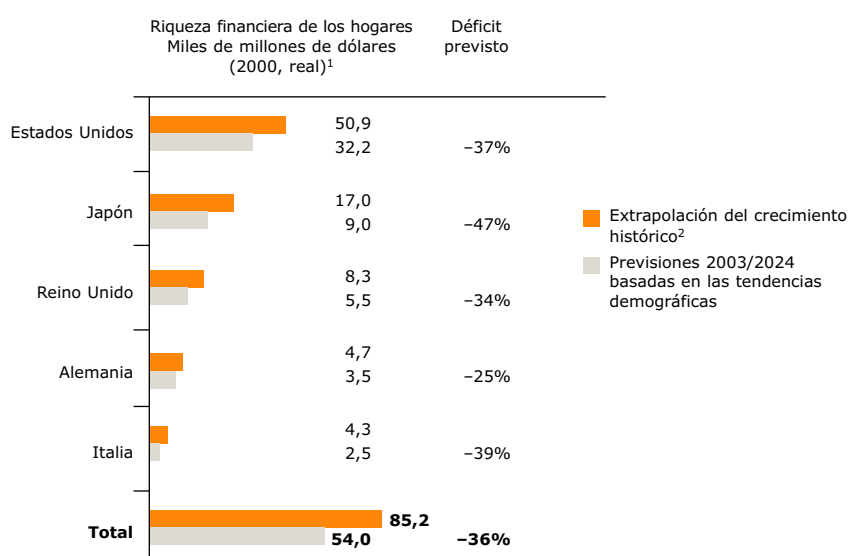


Ilustración 22. Proyección de los ahorros en las principales economías del mundo.

<sup>1</sup> La suma de las cifras no coincide con el total debido al redondeo.

<sup>2</sup> Para Alemania, 1991-2003; Italia, 1986-2003; Japón, 1989-2003; Reino Unido y Estados Unidos, 1973-2003.

Fuente: Xe.com y McKinsey Global Institute household-financial-wealth model (McKinsey Analysis).

Los miembros del FTF están de acuerdo en que las generaciones menores de 50 años deben tomar las riendas de su economía de forma más activa, es decir, no guardar sus ahorros debajo del colchón, sino invertir para disfrutar de una jubilación estable. Las formas más lógicas pasan por los planes de pensiones o la adquisición de bienes inmobiliarios. Sin embargo, los gobiernos deben estimular la inversión de los particulares: cuanto mayor sea el volumen de la inversión, mayor será la estabilidad de la economía; y cuanto más segura sea la economía, más crecerá la inversión. No está claro cuál de las dos premisas debe darse en primer lugar, pero parece evidente que la inversión resulta indispensable para la sostenibilidad de las economías.

En tan sólo dos décadas, habrá 2,5 veces más personas mayores de 80 años de las que existen hoy. Siguiendo esta línea, la proporción de mayores aumenta y los ahorros disminuyen. Si la mayor parte del ahorro de las naciones viene de la población cuya edad está comprendida entre los 30 y los 50 años (los denomi-

nados *prime savers*), los ahorros descienden. En consecuencia, los hogares no sólo empiezan a no ahorrar, sino que incluso empiezan a consumir los activos acumulados.

La ratio de *prime savers* ha disminuido notablemente en Japón e Italia durante los últimos años. El caso de Japón es paradigmático, por cuanto siempre ha sido considerado un país austero y "ahorrador"; sin embargo, su tasa de ahorro ha pasado del 25% en 1975 al 5% en 2005. Esta tendencia se reproduce en países como Estados Unidos, Alemania y el Reino Unido, que ven cómo su tasa de ahorro disminuye o se estanca en niveles muy bajos.

No obstante, ¿en qué medida afectará la disminución de *prime savers* a la tasa de ahorro de los países desarrollados? Estos países ofrecen una curva de joroba en su ciclo de vida de ahorros. En consecuencia, el aumento de personas mayores generará un deterioro evidente de la riqueza de los países. Además, la situación se ve empeorada por la creciente actitud de los jóvenes de no ahorrar. Esta tendencia al no ahorro se ve promovida por tres convicciones<sup>23</sup>:

- Confianza en la herencia.
- Creencia de que las dificultades económicas siempre se pueden solventar.
- Disponibilidad de créditos e hipotecas para el consumidor.

La mayor parte de los estudios y discusiones sobre el envejecimiento se han centrado en la rápida escalada del gasto en pensiones y atención médica. Sin embargo, se ha prestado muy poca atención a la repercusión que puede tener este fenómeno en términos de ahorro, riqueza y bienestar económico. En países como Estados Unidos, donde la preocupación por el envejecimiento aún no es tan severa, la disminución de la tasa de ahorro viene dada por la menor partida que destinan los jóvenes al ahorro, bien porque no entra dentro de sus prioridades o bien porque sus ingresos son bajos.

Se han tratado de aplicar diversas políticas para mitigar estos efectos, como, por ejemplo, fomentar la inmigración, retrasar la edad de jubilación, tener más hijos, estimular la economía, etc. Sin embargo, lo que hacen estas medidas es poner un parche, no solucionar el problema. Como los integrantes de los hogares no entran en el grupo de *prime savers* hasta bien entrados en la madurez, todas estas políticas son insignificantes.

<sup>23</sup> Fuente: "The demographic deficit: how aging will reduce global wealth", *McKinsey Quarterly*, marzo de 2005.

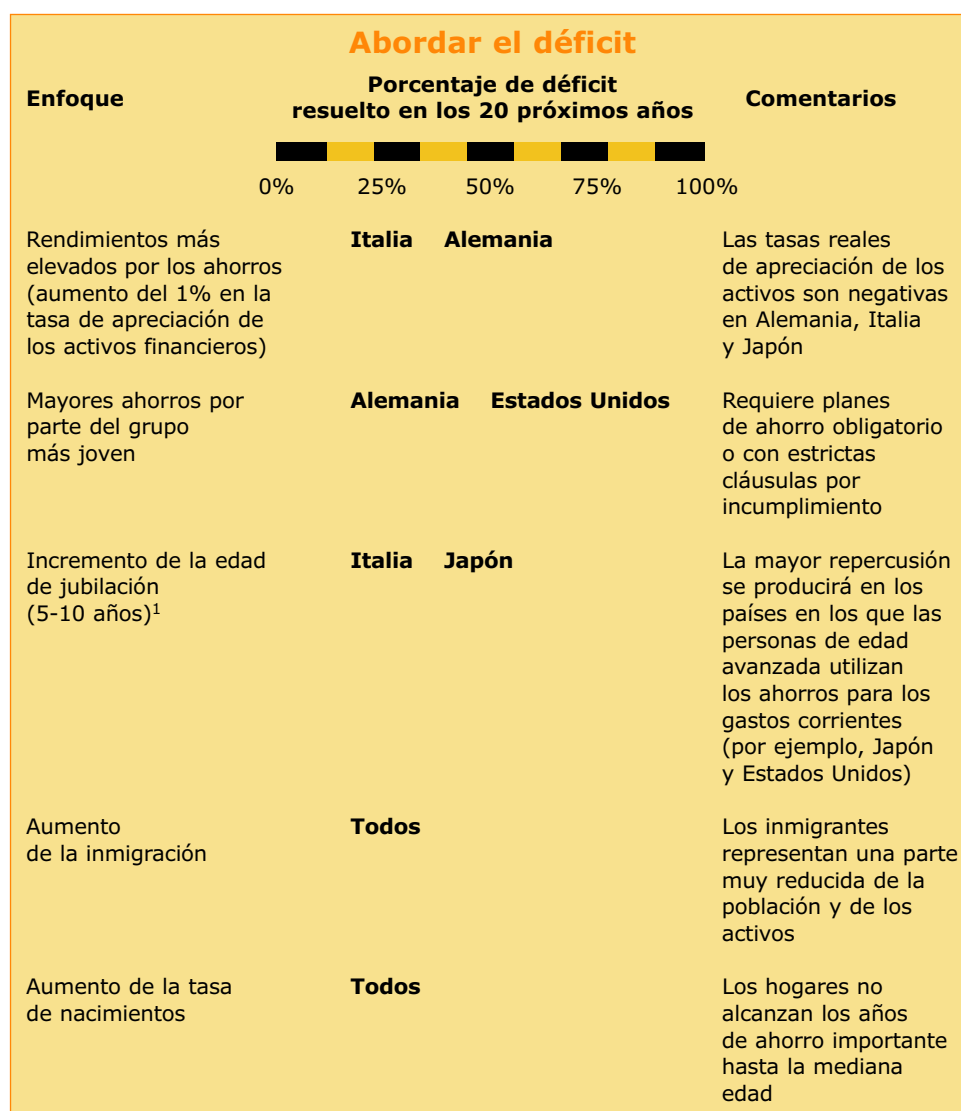


Ilustración 23. Eficacia de las medidas que se han tomado para mitigar los efectos financieros del déficit en la riqueza global.

<sup>1</sup> Calculado mediante la prolongación en 5-10 años de los años de mayor ahorro.

Fuente: McKinsey Institute household-financial-wealth model (McKinsey Analysis).

Por último, el futuro de las economías menos desarrolladas también puede estar en peligro. Dar un giro a esta tendencia podría pasar por trabajar en incrementar la eficiencia del capital, estimular el ahorro entre los jóvenes y reducir el déficit de los gobiernos. Estas medidas podrían ser el inicio del camino para prevenir consecuencias muy graves a escala global.



### 3.4.3. Impactos sobre la protección social y las finanzas públicas

El envejecimiento de la población en la Unión Europea, debido al aumento de la esperanza de vida y a la baja tasa de fecundidad, plantea importantes retos económicos y sociales. En particular, su impacto sobre el aumento del gasto público condiciona la sostenibilidad a largo plazo de las finanzas públicas y de los sistemas de pensiones.

En la UE-25, el mayor incremento del gasto se produce en las pensiones (2,2 puntos porcentuales del PIB), seguidas de la sanidad (1,6 puntos porcentuales) y los cuidados de la dependencia (0,6 puntos porcentuales), mientras que los gastos derivados del desempleo (-0,3 puntos porcentuales) y de la educación (-0,6 puntos porcentuales) se reducen ligeramente, con lo que el efecto total es un aumento del gasto público de 3,5 puntos porcentuales del PIB hasta 2050. Como se ha visto anteriormente, este incremento se debe fundamentalmente a que se prevé una importante caída de la población en edad de trabajar, que no se verá plenamente compensada por el aumento de la productividad, con una duplicación de la tasa de dependencia en la UE-25.

	Pensiones			Gasto sanitario			Dependencia			Desempleo			Educación			Total		
	Nivel 2004	Variación 2004-2030 (puntos porcentuales)	Variación 2004-2050 (puntos porcentuales)	Nivel 2004	Variación 2004-2030 (puntos porcentuales)	Variación 2004-2050 (puntos porcentuales)	Nivel 2004	Variación 2004-2030 (puntos porcentuales)	Variación 2004-2050 (puntos porcentuales)	Nivel 2004	Variación 2004-2030 (puntos porcentuales)	Variación 2004-2050 (puntos porcentuales)	Nivel 2004	Variación 2004-2030 (puntos porcentuales)	Variación 2004-2050 (puntos porcentuales)	Nivel 2004	Variación 2004-2030 (puntos porcentuales)	Variación 2004-2050 (puntos porcentuales)
Alemania	11,4	0,9	1,7	6,0	0,9	1,2	1,0	0,4	1,0	1,3	-0,4	-0,4	4,0	-0,8	-0,9	23,7	1,0	2,7
Austria	13,4	0,6	-1,2	5,3	1,0	1,6	0,6	0,3	0,9	0,8	-0,1	-0,1	5,1	-0,9	-1,0	25,2	0,9	0,2
España	8,6	3,3	7,1	6,1	1,2	2,2	0,5	0,0	0,2	1,1	-0,4	-0,4	3,7	-0,7	-0,6	20,1	3,3	8,5
Francia	12,8	1,5	2,0	7,7	1,2	1,8				1,2	-0,3	-0,3	5,0	-0,5	-0,5	26,7	1,9	2,9
Italia	14,2	0,8	0,4	5,8	0,9	1,3	1,5	0,2	0,7	0,4	-0,1	-0,1	4,3	-0,8	-0,6	26,2	1,0	1,7
Portugal	11,1	4,9	9,7	6,7	-0,1	0,5				1,0	-0,1	-0,1	5,1	-0,6	-0,4	23,8	4,1	9,7
Reino Unido	6,6	1,3	2,0	7,0	1,1	1,9	1,0	0,3	0,8	0,4	0,0	0,0	4,6	-0,5	-0,6	19,6	2,2	4,0
UE-25	10,6	1,3	2,2	6,4	1,0	1,6	0,9	0,2	0,6	0,9	-0,3	-0,3	4,6	-0,7	-0,6	23,4	1,6	3,4
UE-15	10,6	1,5	2,3	6,4	1,0	1,6	0,9	0,3	0,7	0,9	-0,2	-0,2	4,6	-0,6	-0,6	23,5	1,9	3,7
Eurozona	11,5	1,6	2,6	6,3	1,0	1,5	0,7	0,2	0,5	1,0	-0,3	-0,3	4,4	-0,7	-0,6	24,0	1,9	3,7
UE-10	10,9	-1,0	0,3	4,9	0,9	1,3	0,2	0,1	0,2	0,4	-0,2	-0,2	4,7	-1,5	-1,3	21,1	-1,8	0,2

Tabla 8. Variaciones proyectadas en el gasto público asociado al envejecimiento entre 2004-2050 (porcentaje del PIB).  
Fuente: Informe de Envejecimiento 2006 CPE/Comisión.



En el caso de España, las proyecciones muestran un aumento del gasto público asociado al envejecimiento de 8,5 puntos porcentuales sobre el PIB entre 2004 y 2050, el mayor de la UE-15, después de Portugal, y uno de los mayores de la UE-25. Este incremento se debe principalmente al mayor incremento del gasto en pensiones públicas sobre el PIB (el 7,1% entre 2004-2050: pasará del 8,6% del PIB en 2004 al 15,7% del PIB en 2050), que supone el tercer mayor incremento de la UE-15, después de Portugal y Luxemburgo. El gasto sanitario aumentará 2,2 puntos porcentuales y el gasto en cuidados de la dependencia 0,2 puntos porcentuales, mientras que los gastos en desempleo (-0,4%) y educación (-0,6%) tendrán un limitado efecto compensador.

Con las políticas actuales, el envejecimiento aumentará entre 3 y 4 puntos porcentuales del PIB entre 2004 y 2050, lo cual representará un incremento del 10% de los gastos públicos<sup>24</sup>. Estas presiones al alza se notarán a partir de 2010 y serán particularmente fuertes entre 2020 y 2040. Afectarán a las pensiones, a la salud y a los servicios prestados a las personas de edad avanzada. Las finanzas públicas globales podrían llegar a ser insostenibles en muchos países e, incluso, poner en peligro el futuro equilibrio de los sistemas de pensiones y de protección social, en general. Permitir que los gastos públicos relacionados con el envejecimiento incrementen de ese modo el déficit presupuestario llevaría a una espiral de deuda insoportable. Esos resultados acabarían con el potencial de crecimiento económico, pondrían en peligro el funcionamiento de la moneda única y exigirían, más adelante, un replanteamiento dramático de las pensiones y de las prestaciones sanitarias, lo cual tendría consecuencias desfavorables y muy importantes para el bienestar futuro de los jubilados y de los contribuyentes.

Dejar las reformas para un futuro, cuando se produzca el incremento del gasto público relacionado con las pensiones y con la salud, supondría perder la oportunidad de garantizar que todas las generaciones, incluida la del *baby-boom*, contribuyan al proceso de ajuste necesario. Sin embargo, por lo general, los gobiernos de los países de la Unión Europea no han permanecido inactivos y las recientes reformas, en concreto en los ámbitos de los sistemas públicos de pensiones, de la salud, del mercado de trabajo y de la educación, han empezado a arrojar resultados, como muestran, en particular, las tasas de empleo de los trabajadores de edad avanzada, que crecen rápidamente desde el año 2000. Esas reformas también tienen como objetivo transferir responsabilidades de los gobiernos y de las empresas a las personas. Por consiguiente, se animará a los ciudadanos a que adopten un papel mucho más activo, tanto en lo que respecta al dinero ahorrado para su jubilación como en lo que respecta a la elección del momento de jubilarse.

El envejecimiento también tendrá como consecuencia un gran incremento del gasto público en materia de salud y de asistencia de larga duración, aun cuando, en este ámbito, la mejora futura de la salud de las personas de edad avanzada tiene mucho que ver. Para esa mejora serán necesarios, en particular, una mejor adaptación de los servicios sanitarios y un enfoque preventivo en materia de enfermedades crónicas, los cuales podrían derivarse de la utilización de las

<sup>24</sup> Comunicación de la Comisión, *Viabilité a long terme de finances publiques dans l'UE* [COM (2006) 574, 12 de octubre de 2006].

nuevas tecnologías. Si los futuros incrementos de la esperanza de vida fueran unidos a una situación de buena salud y de ausencia de incapacidad, el incremento previsto para los gastos públicos en materia de salud y de cuidados de dependencia resultante del envejecimiento se reduciría a la mitad.

En la mayoría de los estados miembros, las finanzas públicas no pueden sostenerse con las políticas actuales. Es necesario un esfuerzo duradero de consolidación presupuestaria. Incrementar la tasa de participación en el empleo es un medio eficaz del que disponen los gobiernos para aumentar sus ingresos y hacer frente a los gastos ligados al envejecimiento, sin elevar los tipos impositivos.

Las recientes reformas de los sistemas de pensiones en varios países permitirán reducir sensiblemente el desequilibrio financiero de los regímenes de pensiones. No obstante, pueden ser necesarios cambios adicionales en algunos países; en particular, para evitar las salidas precoces del mercado laboral, incrementar la edad de cese definitivo de actividad, ofrecer estímulos financieros a los mayores para que permanezcan en el mercado laboral y hacer posible que las personas completen sus pensiones de jubilación con pensiones complementarias, garantizando al mismo tiempo un mayor equilibrio entre las prestaciones y las cotizaciones individuales.

Aparecen nuevos retos ligados al desarrollo del ahorro privado y de los sistemas de capitalización, originados, por ejemplo, por el grado de cobertura de estos sistemas, por el nivel de las cotizaciones y por el papel creciente de los fondos de pensiones, que, a su vez, plantea problemas de transparencia y de calidad de supervisión. En ese contexto, promover unos mercados financieros eficaces y unas condiciones de estabilidad y de seguridad que permitan a los individuos ahorrar e invertir reviste una importancia crucial.

Los gobiernos también deberán favorecer la creación de un conjunto suficiente y variado de instrumentos financieros. También es preciso facilitar la acumulación del ahorro y del capital privado, con objeto de que las personas puedan fijar con más autonomía el volumen de ingresos que desean tener cuando se jubilen. Asimismo, será necesario un esfuerzo de comunicación y de formación financiera para ayudar a las personas a adaptarse a las nuevas circunstancias.

Los expertos del FTF analizaron la capacidad del sistema de pensiones PAYG para ser sostenible a medio-largo plazo y concluyeron que los gobiernos deben llevar a cabo reformas muy importantes en todo el sistema: resulta imprescindible que las generaciones que actualmente no llegan a los 50 años asuman que su jubilación no llegará antes de los 70 y que deben responsabilizarse de sus pensiones futuras, planificando un fondo de pensiones u otros activos financieros que garanticen su estabilidad en el futuro.

La relación entre envejecimiento y movimientos migratorios no presenta complejidades teóricas: el déficit de mano de obra en los países desarrollados (léase envejecidos) se compensa parcialmente con la afluencia de trabajadores foráneos,

de manera que el crecimiento económico no se ve afectado por la carencia de población nativa suficiente en edad de trabajar. Sin embargo, todo se complica cuando se tiene en cuenta que la emigración, además de producir beneficios evidentes en el país de acogida, también genera costes. La demanda de bienes públicos, sobre todo los relacionados con la protección social, aumenta. Esto conduce a uno de estos dos caminos:

- Un aumento de la oferta de dichos bienes y, por tanto, de la imposición.
- Un aumento de la demanda de unos bienes cuya oferta no crece. Esto trae como consecuencia la expulsión de determinados segmentos de población por no poder acceder a ellos.

Estos costes, en principio, pueden ser entendidos como una inversión a largo plazo que acaba beneficiando a todos. El tipo de relación que el emigrante mantiene con su "unidad familiar" se convierte entonces en un elemento decisivo. Los trabajadores emigrantes sólo pueden ser una solución (parcial) al envejecimiento si tienen vocación de permanencia.

#### **3.4.4. Impactos sobre los negocios**

Tal como se ha analizado anteriormente, la esperanza de vida está aumentando, al tiempo que mejoran el estado de salud y el poder adquisitivo de los mayores. Esto significa que el *senior* se ha convertido en un consumidor activo durante más tiempo.

El mayor atraviesa diferentes fases desde su entrada en este segmento, lo que significa que sus hábitos de consumo cambian. La primera fase es la de "los nidos vacíos" (desde los 55 hasta los 65-70 años), momento en el que los hijos ya están fuera del hogar y por primera vez la pareja o el individuo puede pensar en sí mismo, egoístamente. La siguiente etapa es la de la jubilación (más de 70 años), con un presupuesto más reducido.

Los estilos de vida han cambiado mucho en las últimas décadas y, con ellos, la oferta de productos de alta rotación, principalmente en el área de la alimentación. Con una mayor ocupación, la disponibilidad de tiempo disminuye. La incorporación de la mujer al mundo laboral y la nueva estructura de los hogares (más unipersonales y con menos hijos) hacen que las estanterías de los supermercados se llenen de productos para "facilitar la vida".

Por el contrario, el consumidor mayor parece no haber variado tanto sus hábitos de consumo en este mismo período. Esta observación es fundamental para predecir el desarrollo de las marcas y estudiar nuevas líneas de productos y servicios, nuevas pautas de distribución y *labelling*, y nuevas estrategias comerciales.

"El cambio es radical: antes se dejaba de consumir a cierta edad, pero los mayores de hoy tienen mejor salud, mejor educación y más poder adquisitivo; por

ello, ocupan buena parte de las mentes pensantes de las empresas”, explica el vicepresidente de la agencia de publicidad Bassat-Ogilvy, Jorge Alavedra.

No obstante, de cara al márketing, ¿es lo mismo hablar de mayores que hablar de *seniors*? No. Tienen la hipoteca pagada, los hijos fuera de casa y son muchos, cada vez más. Se han jubilado y disponen de toneladas de tiempo libre. Por eso se han convertido en los nuevos reyes del consumo y por eso las multinacionales se han remangado para inventar productos y servicios dedicados a un sector de la población que habían olvidado. Los mayores, una categoría de edad a la que nadie quiere apuntarse, constituyen, en el mundo del mercado, el colectivo formado por las personas mayores de 55 años, un grupo que, al convertirse en buen consumidor, escapa de la “tercera edad” para acceder al elegante anglicismo de *senior*.

El presidente del grupo de cosmética L’Oréal en España, Luis del Valle, cree que se trata de la tercera revolución reciente en el consumo: “Primero fueron los hombres; luego, los *singles* (personas que viven solas); y, ahora, en el mundo occidental, surgen los *seniors*, un grupo con recursos y que sabe lo que quiere”. Este fenómeno tiene embajadoras en la publicidad, como la veterana actriz Jane Fonda, que anuncia toda una gama de L’Oréal, o las modelos maduras que la marca Dove se ha atrevido a presentar sin ropa para promocionar unas cremas.

Ningún negocio ha escapado a esta pequeña revolución, ni siquiera el financiero. Nunca como en los últimos años se había hablado tanto de la hipoteca inversa. “A partir de los 60, baja la carga hipotecaria y hay más capacidad de ahorro para nuevos productos”. Se hacen viajes y se compran productos de lujo que no se habían tenido nunca. Por ejemplo, el jefe de prensa de Mercedes España, Juan Baneres, explica que “aunque la clientela se ha rejuvenecido, un comprador habitual de estos vehículos continúa siendo el recién retirado”.

En el año 2050, España será el país más viejo de Europa, con una media de edad de 55 años: el número de personas con más de 65 años se habrá triplicado y el de las personas con más de 55 se habrá duplicado. José Luis Bueno y Julián Villanueva, profesores de la escuela de negocios IESE, analizan estas tendencias y recogen estos datos en el informe *El mercado de los seniors en España: ¿oportunidad o burbuja de negocio?*, elaborado para AECOC<sup>25</sup>, en el que destacan el cambio en el perfil del nuevo consumidor maduro. “Probablemente veremos un consumidor *senior* más exigente con lo que compra, más ávido de consumir contenidos, cultura o entretenimiento y más interesado en viajar –explican los profesores–. También veremos jubilados que vuelven a los estudios o que intentan aprender esa profesión a la que, por otras circunstancias, nunca pudieron acceder”. Harán, en resumidas cuentas, todo aquello que antes no podían. En el momento de la jubilación se produce normalmente un repunte del consumo, una “exuberancia del gasto”, que se traduce en viajes u otros caprichos. Después, esta euforia remite.

<sup>25</sup> AECOC: Asociación Española de Codificación Comercial.

4

---

CAPÍTULO 4

# Un horizonte de oportunidades y tendencias comerciales

---

# 4

## Un horizonte de oportunidades y tendencias comerciales



**D**e acuerdo con su experiencia vital y con sus preferencias como consumidores, los *boomers* se preocupan menos por las pertenencias físicas que por las nuevas experiencias; se aceptan tal como son y tienen buen sentido del humor; son espontáneos, aprecian las relaciones sociales y son relativamente solidarios; adoptan la justicia y el juego limpio como ideales; son creativos y se sienten atraídos por las nuevas ideas.

En suma, cualquier negocio que quiera “meterse en el bolsillo” a los *boomers* como clientes tendrá que encontrar fórmulas nuevas y diferentes para captar la atención de este segmento, que huye de la rutina y está en situación de gastar en productos y servicios con valor añadido (dentro del mercado de lujo) o ahorrar todo lo posible en las necesidades del día a día, con políticas de descuento, para gastarlo en “cosas/experiencias que le gusten de verdad”.

Por su parte, la presencia de los residentes de origen extranjero, que ya representan el 10% de la población en España, ha provocado una orientación del interés de los gestores de marketing hacia este colectivo. Los nuevos ciudadanos han sido un factor dinamizador de la demanda. Necesitan bienes esenciales, como la alimentación o la vivienda, y no quieren prescindir de coches o de medios de comunicación. Asimismo, hay que tener en cuenta que, al llegar a un país nuevo, este colectivo adapta sus patrones de consumo originarios a la realidad del país y, justo en el momento en el que define sus preferencias, resulta clave la introducción de las marcas en él.

Para que las empresas puedan sacar provecho, deben desarrollar una oferta de productos o servicios que conecten con sus intereses y, para ello, es fundamental conocerlos bien. Un primer análisis, muy superficial, nos pondrá de relieve que se trata de un colectivo heterogéneo, que presenta gustos y aficiones distintas y distantes, en función de su procedencia (Europa del Este, Latinoamérica, el Magreb o el África Subsahariana), su experiencia vital, su nivel de formación, su edad o su capacidad de adaptación.

Mis notas

### 4.1. Nuevos consumidores

Los expertos del FTF debatieron sobre la capacidad de las empresas para adaptarse a la nueva realidad, en relación con los *boomers* y los inmigrantes. Por una parte, algunos opinan que las compañías no están atinando con las estrategias de adaptación adecuadas, tanto en concepto de negocio como en lo relativo a la gestión de los recursos humanos internos. Por otra parte, no faltan los que encuentran ciertas buenas prácticas en compañías de referencia, como Nestlé, IBM, Nokia o Procter & Gamble.

#### 4.1.1. Repercusión comercial de los mayores

Como hemos analizado a lo largo de toda la publicación, la sociedad está cambiando debido al envejecimiento de una proporción muy importante. En conse-



cuencia, el mercado se ve obligado a adaptarse a las tendencias que imponen los *boomers*, que se aproximan a la jubilación, si es que no han llegado ya a ella.

¿Qué ocurrirá con la generación que no creía en nadie cuando tenía 30 años y que llega ahora a la jubilación? ¿En qué invertirán sus miembros el tiempo libre? ¿Cómo gastarán el ingreso de sus pensiones o el de la prórroga de su etapa laboral? ¿Quién los cuidará cuando empiecen a ser dependientes? A medida que se separen, divorcien o se queden viudos/as, ¿cómo volverán al escenario de las conquistas? ¿Cómo aprovechar el éxito de los deportes de masas?

Éstas y otras muchas son las cuestiones que se deben plantear los emprendedores de nuevos negocios que quieran dirigirse a este segmento o los empresarios de compañías veteranas que no quieran perder este filón de ingresos provenientes del que ya es descrito por los expertos como todo un nuevo mercado de oportunidades comerciales.

Lo más importante es recordar que los *boomers* son unos "rompenormas" natos. Su patrón de consumo y de vida se inspira en la individualidad, por encima de la conformidad; ellos siempre han hecho las cosas diferentes y han sido precursores de tendencias que después se han consolidado con las generaciones posteriores. En consecuencia, y a pesar de que se están haciendo mayores, siguen reclamando productos y servicios que reafirmen esta individualidad.

El primer paso, fundamental, es analizar los resultados de los estudios demográficos, con objeto de rastrear las posibilidades y los nichos de mercado, que aún son demasiados. El análisis del mercado y de la competencia, junto con campañas de marketing focalizadas en *targets* concretos, garantiza una gran parte del éxito y del beneficio.

Durante su vida, los *boomers* han tenido su música, su cine, sus coches y su *lifestyle*. Aunque todos los países desarrollados han sido testigos de este despegue demográfico y de los cambios que trajo consigo, es sin duda Estados Unidos el paradigma del "movimiento boomer", que se ha reflejado en el resto de los países en mayor o menor medida. Tanto en Estados Unidos como en otros países, ha sido una generación repleta de contradicciones: mientras surgía el movimiento ecologista, lideraron las ventas de coches muy potentes; en la década de los sesenta se levantaron activamente contra una guerra al otro lado del mundo, mientras que tres décadas después defendieron otras (al menos, en principio). Fueron ellos los que consiguieron rebajar la edad para consumir alcohol a los 18 años y, a medida que se fueron haciendo mayores, insistieron en que fuera restaurada a los 21.

Han vivido el surgir de iconos de la cultura moderna como la televisión de color a precios razonables, el sistema de audio en estéreo, el microondas, el casete, el *compact disc*, el teléfono inalámbrico y el ordenador personal, entre otros.

Liberados de las cargas y temores económicos que sufrieron sus padres en la Gran Depresión y de las secuelas de la Segunda Guerra Mundial, los *boomers* se

convirtieron en una generación ideal para el auge de los negocios y de las economías. En la época de juventud de los *boomers* nacieron Visa (1958) y Mastercard (1966), que revolucionaron las formas de pago tradicionales.

Y que nadie se lleve a error. Los *senior boomers* son diestros navegadores de la Red; han utilizado las tecnologías en su trabajo y han aprendido a usarlas para su placer. Compran, leen, se comunican y se documentan *on-line*. Compran televisores de plasma, *dolby surround* y móviles provistos de última tecnología. Tienen un buen nivel educativo y se ven bien, cada vez mejor. Se gastan el dinero en pequeños lujos y no dudan en experimentar cosas nuevas, como navegar en kayak, pilotar un ultraligero, viajar a Camboya, someterse a varias operaciones de estética o casarse por segunda vez con alguien que conocieron en la Red.

En esta línea, los *boomers* han luchado por su libertad a todos los niveles y han conseguido que las separaciones y los divorcios no sólo no sean entendidos como algo negativo, sino que incluso sean considerados como una puerta que da paso a una infinidad de posibilidades vitales. Así, las estadísticas corroboran que el matrimonio es cada vez menos para siempre, incluso entre los mayores. Los datos<sup>26</sup> ofrecen un panorama clarificador: en 2006, se produjeron en España un 25,15% más de divorcios y separaciones de parejas mayores de 60 años que el año anterior. Y de 2000 a 2006 las rupturas se han duplicado en esta franja de edad.

Según Inés Alberdi, catedrática de Sociología de la Universidad Complutense de Madrid (UCM), "las razones que pueden impulsar a personas de estas edades a romper el matrimonio son las mismas o muy parecidas a las de otras edades. La reforma de la Ley del Divorcio de 2005 ha provocado que haya más divorcios, en general, ya que ahora es menos costoso y complicado. Otro punto importante es que han pasado más de 25 años desde la primera ley y, en la actualidad, el divorcio está más aceptado por las personas y por el entorno [...]. La gente se sigue casando para toda la vida, pero ahora, si hay problemas, los cónyuges optan por seguir sus vidas por separado. Un aspecto que hay que tener en cuenta es que, al aumentar la esperanza de vida, las personas se ven capaces y con ganas de rehacer sus vidas".

En menos de una década, todos los *baby-boomers* tendrán entre 50 y 70 años. El tamaño de esa generación y la tendencia a romper las normas, que han arrasado durante toda su vida, han generado importantes oportunidades de negocio desde que los niños *boomers* generaron el *hula-hop*, allá por los años cincuenta. Ahora es el momento de que los negocios se preparen para los cambios de necesidades de los *senior boomers*, que se van a convertir en la generación más extensa y rica de la historia, siempre hablando de países desarrollados. Dentro de poco más de un lustro, los *baby-boomers* van a representar el 40% de la población de Estados Unidos y, en consecuencia, van a protagonizar una desproporcionada parte del crecimiento del consumo de una amplia variedad de sectores: desde electrónica y ropa hasta servicios de ocio, inmobiliarios y de sanidad.

<sup>26</sup> Fuente: INE, extraído del periódico *20 Minutos*, p. 12, de la edición del 3 de marzo de 2008.

De la misma forma que reescribieron las reglas de ser niño, adolescente y adulto en los diferentes estadios de sus vidas, los *boomers* reescribirán las normas de envejecer, que pasarán de hacerse mayor como una carga (*burden aging*) a hacerse mayor bien (*well aging*).

La combinación del potencial económico de los *boomers* y la apertura a la innovación ofrece enormes oportunidades a las compañías que se preparen para los cambios que se avecinan. Por ejemplo, habrá *boomers* que querrán seguir trabajando, pero con pautas flexibles; muchos de ellos requerirán ayuda con sus finanzas y su salud; no faltarán los que experimenten experiencias y sabores, al mejor precio; y también habrá quienes busquen nuevas formas de integrarse en la comunidad. Las empresas novedosas que sepan satisfacer estas necesidades encontrarán nuevas fuentes de beneficios nada despreciables.

De todos modos, las empresas que quieran entrar en el mercado de los *boomers* deberán bregar por superar una potente dicotomía: por una parte, este grupo ha disfrutado de más oportunidades que cualquier otra generación anterior; por otra, son más conscientes del futuro, lo que les genera ansiedad y frustración.

Los *boomers* definirán las características que perfilen a los nuevos mayores. Para empezar, la jubilación parece irse asumiendo no como una liberación o una recompensa después de arduos años de trabajo, sino más bien como un cambio de pautas y prioridades. Los *boomers* que han asumido tareas de responsabilidad y son una parte indispensable de las organizaciones preferirán seguir trabajando a retirarse completamente del mundo laboral; eso sí, las condiciones del trabajo deberán venir marcadas por la flexibilidad. Esta flexibilidad no sólo será entendida en términos de espacio (oficina) y tiempo (horarios), sino que también se asociará a términos como aportación, *expertise* o valor.

Los negocios precisarán estos cambios. Los *boomers*, a pesar de ser miembros de una generación con ciertos rasgos distintivos, no pueden ser entendidos como individuos homogéneos en gustos, experiencias, prioridades y necesidades. Por ello, en lo que a la extensión de su vida laboral se refiere, existen diferentes motivaciones: para algunos, será una cuestión de necesidad de mantener un alto poder adquisitivo; para otros, será una fuente de satisfacción personal y estimulación mental; otros la entenderán como una forma de mantener sus relaciones sociales.

Según se deduce de un informe de McKinsey, titulado "Serving aging baby boomers"<sup>27</sup>, la mayoría de los *boomers* se preocupan por las finanzas y la salud. Sin embargo, se muestran escépticos en lo que respecta a la oferta financiera y sanitaria tradicional. En el aspecto financiero, un amplio porcentaje de los mayores consideran que los asesores financieros no son objetivos en sus recomendaciones o piensan que los productos que se ofrecen son confusos y alejados de sus necesidades. En cuanto a la sanidad, según se desprende de este mismo informe, menos del 15% de los *boomers* estadounidenses confían en las organizaciones sanitarias y una proporción similar sigue o cree las recomendaciones de

<sup>27</sup> David Court, Diana Farrell y John E. Forsyth: "Serving aging baby boomers", *The McKinsey Quarterly*, núm. 4, 2007, pp. 102-113.

los médicos. Por ejemplo, más de tres cuartos de la población *boomer* de Estados Unidos toma las riendas de su salud e indaga en Internet sobre sus síntomas. Una amplia parte de ellos sigue o ha seguido medidas preventivas, como la medicina quiropráctica (46%), los masajes terapéuticos (39%), los remedios homeopáticos (37%) o la meditación (35%). No cabe duda de que los *boomers* generan oportunidades para las empresas que ofrezcan propuestas que se ajusten a sus necesidades y preferencias, y sepan leer sus inquietudes.

Este informe nos ayuda a definir tres enfoques fundamentales para cualquier negocio que quiera orientarse hacia este segmento:

1. **La jubilación en papel de regalo.** Una manera de vencer la disconformidad que acompaña al perfil del *boomer* con relación a los productos financieros y sanitarios es no bombardearlo con productos estándar, que poco o nada se adecuan a sus necesidades. Se deben ofrecer productos y servicios personalizados, flexibles y sencillos de entender. Los *boomers* no deben sentir que las empresas los ven como una diana en forma de dólar, sino que la percepción debe ser justamente la contraria, es decir, que las empresas buscan el beneficio del individuo por encima del suyo propio.
2. **El bienestar de las masas.** La atracción de los *boomers* a la medicina no tradicional genera oportunidades de negocio para las compañías que aumenten la variedad de productos y servicios sanitarios. Por ejemplo, la conocida compañía sanitaria Bayer ha creado varias líneas de negocio ligadas a los suplementos vitamínicos para la vista, el corazón, la cabeza y las articulaciones, para prevenir carencias y enfermedades propias de estas edades. Asimismo, cada vez más empresas han empezado a reconocer que, para los *boomers*, la salud y el bienestar empiezan por una buena alimentación. AgeLab ha comercializado un dispositivo portátil que indica si una determinada comida cumple o no los objetivos alimenticios diarios. Por su parte, Tropicana, empresa distribuidora de zumos, ha introducido un nuevo zumo de naranja con Omega-3, sustancia que los expertos indican que es beneficiosa para la prevención de enfermedades coronarias.
3. **La atención sanitaria individualizada.** Como consecuencia de la desconfianza que generan las empresas sanitarias tradicionales, las compañías distribuidoras de maquinaria de hospitales y de clínicas están llegando a los pequeños supermercados. El objetivo pasa por comercializar instrumentos que permitan hacer sencillas revisiones médicas en casa de forma individual, sin la necesidad de ningún médico. Por ejemplo, Novartis ha popularizado en Estados Unidos un programa de control de la hipertensión, gracias a un monitor muy intuitivo en su uso y de pequeñas dimensiones, junto con un programa de reeducación de los pacientes para mantenerse estables.

La combinación perfecta sería precios bajos y un servicio de calidad. Y, cómo no, Internet ofrece infinitas posibilidades para las iniciativas más creativas. Por ejemplo, según el informe de McKinsey, uno de los segmentos que más están creciendo

do entre los usuarios del servicio de videoconferencia de Skype es precisamente el de los *seniors*, abuelos que quieren mantenerse en contacto con los nietos de una forma sencilla y económica. En este sentido, las compañías financieras podrían beneficiarse de la Red y de la personalización que permite, siempre y cuando los servicios ofrecidos estén diseñados para ello. El quid de la cuestión pasa por no hacer sentir mayores a los mayores: los *boomers* son muy sensibles en lo que respecta a su edad, por lo que todos los productos y servicios que se dirijan a ellos no deben recordarles este extremo en ningún momento.

Por último, otro factor que las empresas deberán tener en cuenta es el concepto de "comunidad", que, si bien siempre ha sido importante, ahora será decisivo, ya que muchos *boomers* se van a sentir solos tras haber dedicado toda una vida al trabajo o ver su matrimonio roto o a sus hijos en otras ciudades. Por todo ello, se puede concluir que los *senior boomers* van a constituir la generación de mayores con mayor sentimiento de soledad de la historia. Por tanto, hay que estudiar nuevas vías de socialización. Por ejemplo, ya existen comunidades que compatibilizan las formas *on-line* y *off-line* de comunidad en torno a una afición, como la cocina, el bricolaje, el turismo o la política; ése es el caso de Boomj.com o Eons.com, que ya gozan de éxito.

En el sector del turismo, Estados Unidos vuelve a ser la referencia con compañías como Elderhostel, una cadena de albergues para personas mayores con toda clase de comodidades de acuerdo con sus necesidades y a un precio económico. O Baby-BoomerTrips.com, el primer portal de viajes para *boomers* con paquetes exclusivos.

En términos de hábitos de consumo, la generación de mayores del *baby-boom* esta más cerca de las necesidades e inquietudes de los adolescentes de la generación Y o de la generación del milenio que de sus padres, categorizados en la generación del silencio, según los expertos del FTF. Explicaron que, aunque hay ciertos patrones de consumo asociados a la edad, las diferencias se reducen cada vez más. Así, se concretaron algunos puntos en los que los *boomers* y sus nietos están muy cerca, como la ampliación de las redes sociales gracias a Internet, el tiempo libre a raudales y los ingresos, no muy altos, pero libres de cargas.

En conclusión, los *boomers* van a ser la generación de mayores que más influencia habrá tenido en toda la historia, por su tamaño y por su relevancia a todos los niveles. No debemos olvidar, sin embargo, que, como todos los mayores, se deben enfrentar a retos financieros, físicos y sociales. Las empresas que se anticipen gozarán de ventajas competitivas en los años venideros, siempre y cuando tengan presente que los *boomers* no son mayores, sino *seniors*, con unos rasgos, inquietudes, prioridades y preocupaciones muy diferentes a los que han caracterizado a los mayores de las generaciones anteriores.

### El servicio doméstico

Los *boomers* utilizan o reclaman servicios impensables de ser asumidos económicamente por sus progenitores. El servicio doméstico, por ejemplo, es habitual

entre las personas de esta generación en sus diversas modalidades: desde la asistenta que va dos días por semana para adecentar el baño y la cocina hasta la interina que se hace cargo de los niños o de los ancianos las 24 horas del día. Este es un servicio del que los *boomers* no están dispuestos a prescindir y que genera cada vez más casos de éxito. Esta generación es apetitosa para los negocios no por cuestión de edad, sino por sus ingresos.

### Franquiciar el amor

Los *boomers* no son amantes de la calma y la tranquilidad, sino que buscan fórmulas para salir de su rutina en forma de viajes, actividades, aprendizaje, relaciones sociales, etc. Ha sido una generación poco o nada sujeta a las exigencias morales de la generación del silencio, por lo que sus relaciones, aunque aún mucho más estables y duraderas que las de la generación X o Y, han sufrido en muchos casos separaciones, divorcios y, en menor proporción, viudedad; no obstante, a diferencia de las generaciones anteriores, los *boomers* no guardan luto (físico o moral) durante el resto de sus días, sino que buscan maneras de reinventarse.

En muchos casos, aquéllos que se vieron apartados de la escena de la conquista hace años vuelven con la misma proporción de ganas y de desconcierto. Esos *boomers* de entre 50 y 60 años se fijan en cosas diferentes a la hora de buscar compañero/a y, sorprendentemente, no encuentran en la calle lo que encontraban hace 30 años. Los tiempos han cambiado para todos. En este punto, surgen las agencias de contactos o matrimoniales o las webs de redes sociales, como Match o Meetic.

En Estados Unidos surge un caso de éxito destacable: The Right One ("la persona correcta"), la mayor franquicia de servicio de citas del país, con más de 100.000 miembros y 100 oficinas. Tal como aparece en su web<sup>28</sup>, no es tanto que la compañía se dirija a los *boomers* como que los *boomers* se dirijan a ella. Según indica Paul A. Falzone, consejero delegado y fundador de The Right One, "la mayor parte de nuestros clientes son *boomers*; ellos han estado detrás de nuestro constante crecimiento y expansión".

La entrada de los *boomers* en la edad *senior* ha generado múltiples ideas de franquicias con éxito como The Right One. Mientras que la generación del silencio se habría escandalizado ante la idea de quedar con alguien a través de un servicio de citas, los *boomers* se suman a la experiencia sin dudarlo.

### Viajar como necesidad

Para los *boomers*, viajar no es un lujo, sino una necesidad, y la mayoría de ellos ya han experimentado una amplia variedad de destinos. Sin embargo, no entienden viajar como se ha entendido a lo largo de la historia (ir, visitar los monumentos de postal y volver), sino como una experiencia en sí misma: descubrir nuevos paisajes, olores y sabores, conocer gente y realizar actividades de aventura. Los destinos se tornan más y más exóticos: la isla de Java, Machu Pichu,

<sup>28</sup> Página web:  
<http://www.therightone.com/index.htm>.

China o Vietnam ya son destinos habituales al alcance de cada vez más bolsillos *boomers*.

Los viajes de aventura transforman el “ver” en “experimentar” y se definen como un reto físico y emocional, al que los *boomers* ya están relativamente acostumbrados. Es una estimulación intelectual y una manera de verse jóvenes. En consecuencia, los *boomers* no quieren adherirse a un paquete de viaje con otros porque, si bien muchos tienen entre 50 y 60 años, temen encontrarse con individuos que sobrepasan los 70 (con los que poco o nada tienen en común) en el mismo crucero o autobús.

Se abre para el sector del turismo una amplia variedad de nichos de mercado de productos y servicios que se adapten a las necesidades de individualismo y de comodidad que caracterizan a esta generación: por ejemplo, todo lo que tenga que ver con sectores paralelos al turismo, como la comercialización de maletas, los servicios médicos a escala global, el sector inmobiliario (se está incrementando la opción de las multipropiedades) y el financiero en terceros países, entre otros, experimentará una importante demanda.

Una de las últimas tendencias en esta línea es la que vincula el turismo con la labor social. Gran parte de los *boomers* pasaron su adolescencia y juventud bajo ideales como *peace and love* (“paz y amor”), por lo que han desarrollado una importante sensibilidad por la desigualdad en los países en vías de desarrollo. Muchos sienten la frustración de no haber podido ser coherentes con estos ideales por ceñirse a una fructífera carrera profesional, lo que los lleva a aprovechar sus años de jubilación o sus vacaciones, libres de cargas familiares, para cumplir uno de sus objetivos: ayudar.

Esta fórmula de turismo de voluntariado ofrece múltiples opciones: desde colaborar en tareas de preservación medioambiental en el Amazonas hasta labores de sensibilización para madres jóvenes en Somalia. Es una manera de sentirse joven, productivo y solidario, y de descubrir sensaciones y destinos que de otra manera no podrían ser conocidos.

En Estados Unidos, como país pionero en todo tipo de negocios dirigidos a *boomers*, también surgió una agencia de viajes<sup>29</sup> especializada en voluntariado arqueológico e histórico, que ofrece viajes a más de doscientos destinos en los que se puede disfrutar con proyectos de este tipo, a lo largo y ancho del país. Colaborar en excavaciones, ir de la mano de los expertos, presenciar descubrimientos científicos de laboratorio... Participar en los proyectos no tiene ningún coste; sin embargo, el viajero debe hacerse cargo de todos los gastos derivados de su estancia en el lugar de destino.

### ¿Quién comprará coches cuando no haya ‘boomers’?

El romance y la pasión que han unido a los *baby-boomers* y al sector automovilístico han garantizado una etapa de esplendor e innovación en este último. Sin

<sup>29</sup> Agencia Passport in Time: [www.passportintime.com](http://www.passportintime.com).



embargo, no queda claro cómo lidiarán las compañías de coches con las prioridades de las generaciones más jóvenes. Concretamente, Estados Unidos vivió una erupción de ventas de coches en los años sesenta, fenómeno que se reprodujo en el resto de los países, aunque de forma más discreta.

Por ejemplo, en 1964, mientras los Beatles alcanzaban lo más alto de las listas de éxitos con su canción "Can't buy me love", la compañía automovilística Ford sacó su Mustang y vendió más de 22.000 unidades el primer día. Durante 1965, vendió más de 400.000 y Chevrolet más de un millón de su popular Impalas. Diez años más tarde, Toyota sorprendió a Volkswagen y se convirtió en la mejor marca de importación del país. El auge de la industria automovilística japonesa no estaba muy lejos.

A esas alturas, el estatus de un individuo en la vecindad venía determinado por el tipo y la marca del coche que conducía. En los años sesenta, los *boomers* que llegaban a la mayoría de edad conducían esos Mustang –en España, los SEAT–, mientras que ahora pasan a recaudar los ingresos de las pensiones. Y, aún hoy, la industria del automóvil no parece haber estudiado cómo lidiar con estos cambios, es decir, cómo adaptar sus coches a los *boomers* que aún tienen ansias de independencia, y conseguir colocarse entre las prioridades de la generación X o Y, como hicieron con los jóvenes *boomers*.

### Poner colágeno a la jubilación

"Lo único que quiero es verme tan joven como me siento". Ésta es la premisa que preside el pensamiento de los *senior boomers*. Muchos se mantienen en forma haciendo ejercicio y la mayoría cuida su alimentación, pero la cirugía estética forma parte de los cuidados cotidianos de ciertos sectores de *boomers*. Antes era entendida como servicios de lujo o considerada un capricho superfluo para luchar contra el implacable paso del tiempo. Sin embargo, hoy el uso de estas técnicas no está tan estigmatizado como antaño y su precio es más asequible.

La cirugía estética es un instrumento para que sus rostros y sus cuerpos reflejen su manera de sentir, siempre joven, y no su edad cronológica. Las mujeres han acudido al especialista estético para hacerse *liftings*, arreglarse el pecho o someterse a liposucciones, pero, en los últimos años, las intervenciones se han extendido a otras partes del cuerpo con métodos menos agresivos (con menos efectos secundarios) y más duraderos. Asimismo, los hombres han dejado de considerar la apariencia un asunto de mujeres y también se van sumando, poco a poco, a este tipo de intervenciones antiedad. Entre el género masculino, lo más habitual es el implante capilar, la reducción de las ojeras, el levantamiento de los ojos y la microdermoabrasión.

Tanto la cirugía estética como la reparadora o reconstructiva son partes de la cirugía plástica, especialidad que en España se conoce como "cirugía plástica, reparadora y estética". La cirugía estética se realiza para mejorar las estructuras normales del cuerpo con intención de aumentar el atractivo del paciente y su au-



toestima. La cirugía reconstructiva o reparadora se realiza sobre estructuras anormales del cuerpo, causadas por problemas congénitos, problemas del desarrollo o del crecimiento, traumatismos, infecciones, tumores o enfermedades. Se realiza, sobre todo, para mejorar la función dañada, aunque también puede realizarse para mejorar el aspecto físico. Este tipo de cirugía está incluido dentro del catálogo de prestaciones de la Seguridad Social.

Los precios de estos procedimientos cosméticos son variados; van desde unos pocos cientos de euros para someterse a un tratamiento de Botox hasta varios miles para sufragar una reconstrucción de busto. Cambiar de imagen está al alcance de la mano y es toda una tendencia. España es ya el primer país de Europa, con unas 400.000 operaciones de cirugía estética al año, y el cuarto del mundo en número total de intervenciones de cirugía estética. Este sector crece un 15% al año.

En el mundo, el Botox es el protagonista absoluto, con un 13,94% del total de procedimientos realizados. En España, el tercer país de la Unión Europea en cuanto a infiltraciones de esta sustancia, las consultas por este tratamiento han aumentado un 50% en los últimos meses.

Por supuesto, no faltan los *boomers* partidarios de la idea de "crecer-envejecer de forma natural" y para ellos se ha ampliado la oferta de cremas, geles y tratamientos completos antienvjecimiento, más económicos y naturales. Tanto los amantes del *look* rejuvenecido como aquéllos que quieren verse bien, pero acordes con su edad, ofrecen una amplia variedad de oportunidades de negocio.

#### **4.1.2. Inmigrantes, un nuevo mundo**

Desde el estancamiento económico vivido en España en la última década, los últimos tiempos han traído consigo una fuerte revitalización del *target* objetivo, con la presencia de 3 millones de consumidores nuevos en los últimos cuatro años. El dato más relevante es que el 78% del crecimiento de la población se debe precisamente a los foráneos. España es el país más multiétnico de Europa, con 4,5 millones de inmigrantes. Dado que este crecimiento ha sido exponencial, se prevé que en 2025 llegue a los 8 millones de extranjeros.

Tanto en términos absolutos como en evolución, Europa ha sido la mayor exportadora de inmigrantes (el 43%), frente al 36% que viene del continente americano, el 16% de África o el 5% de Asia. Su perfil es joven (entre 16 y 45 años), algo más de la mitad son hombres, su nivel educativo medio es superior al de la media española y el 67% forma parte del mundo laboral.

Evidentemente, la diversidad de orígenes genera diferencias culturales y hábitos de consumo heterogéneos; sin embargo, se encuentran patrones comunes que definen su estilo como consumidores. La compañía TNS Worldpanel ha elaborado un detallado estudio<sup>30</sup> sobre los hábitos de compra y de consumo de la población de origen extranjero en España.

<sup>30</sup> TNS Inmigrantes: consumidores que suman, TNS Worldpanel.

Del informe resultante se deduce que al 66% de la población extranjera le gusta hacer la compra, frente al 63% del total de la población en España, y que el 49% emplea el menor tiempo posible en sus compras, frente al 52% del total. Esto genera una mayor inclinación de este segmento de la población a realizar esta tarea, justificada por sus valores algo más tradicionales y por la novedad que supone para este colectivo comprar en un país distinto.

El 46% de los foráneos declara que le gusta probar productos nuevos y que se siente atraído por las novedades, frente al 33% del total. Los extranjeros son también más impulsivos en sus compras: un 43% de ellos declara ceñirse a la lista de la compra, frente al 49% del total de los residentes, lo que refuerza de forma importante el poder de la comunicación en el punto de venta para atraer a este colectivo. Esto lo confirma el hecho de que el 10% declara que a menudo adquiere cosas sólo porque las ve en las estanterías de la tienda (con más frecuencia que la media, un 8%). También son permeables a la comunicación fuera de los establecimientos. El 47% a menudo compra productos de alimentación porque los ha visto anunciados, frente al 42% del total.

Como se desprende de estos datos, la población inmigrante constituye un dinamizador clave en el gran consumo, que creció un 4,5% el pasado año. ¿Por qué "dinamizador"? Porque, a pesar de ser el 10% de la población total, ha supuesto una tercera parte del crecimiento de los mercados de gran consumo en España. Sin ellos, habría crecido al mismo ritmo que el resto de los países europeos, con una media de crecimiento del 3,3%. Dos sectores que se han visto beneficiados con el fenómeno migratorio son el del queso y el de la perfumería familiar.

Los hogares extranjeros demuestran tener una menor afinidad por los productos frescos (variedades de carne, pescado, marisco, pan fresco, etc.), muy vinculada a los hábitos de consumo de cada país de origen. Por el contrario, sienten una mayor inclinación a comprar productos como alimentación seca, bebidas y lácteos en todas sus variantes, así como platos preparados. Para entender esta composición de su cesta de la compra, resulta primordial conocer cuáles son las motivaciones que rigen sus actos de consumo. TNS Worldpanel ha identificado tres:

1. **La salud.** La búsqueda de la salud está más vinculada a un segmento de la población más *senior*, segmento con poca fuerza entre la población extranjera, y, consecuentemente, los ingredientes típicos de la dieta mediterránea (paradigma de la dieta saludable) pierden fuerza en su cesta de la compra.
2. **El placer.** Se declaran más ahorrativos para poder permitirse algunos caprichos y, al igual que la media, declaran que les gusta "mimarse", lo que desde el punto de vista del gran consumo se traduce en el placer dulce. Su consumo de bollería, nata montada, frutos secos o galletas rellenas es muy superior al de la media española.
3. **El precio.** Entre la población inmigrante, el factor precio adquiere un mayor peso en las decisiones de compra si se compara con la media de los españo-

les. Así, el 24% de los hogares extranjeros opina que el precio es lo más importante a la hora de comprar un producto, frente al 20% del total de la población española. Esta sensibilidad al precio ayuda a la marca de distribución a situarse con fuerza en sus cestas de la compra; esto supone un 32,4% del presupuesto de los hogares extranjeros y un 29,5% del total de hogares.

Los hogares extranjeros están por debajo de la media en aspectos como la valoración de una tienda. Valoran la presencia de productos a precios bajos más que la organización o el cuidado de la tienda o que recibir una buena atención. En cuanto a los establecimientos a los que acuden habitualmente, los denominados "canales dinámicos" (hipermercados, supermercados y *discounts*) son su principal fuente de abastecimiento y captan hasta el 73% de su gasto, según confirman los datos de TNS Worldpanel. Como cabía esperar, los supermercados concentran la mayor parte de este presupuesto, pero debemos señalar que, en comparación con el conjunto de los hogares residentes en España, entre los extranjeros destacan las cadenas de hipermercados, con una cuota del 21%, y los *discounts*, con un 12%, ambos por encima del promedio nacional.

Entre sus enseñas favoritas destacan los *hard discounts* Alcampo, DIA y Lidl, enseñas que, en definitiva, ostentan el liderazgo en las áreas geográficas en las que el número de extranjeros es más elevado.

La población que llega de fuera de nuestras fronteras se ha convertido en uno de los motores de crecimiento de la economía española. Aportan fuerza de trabajo, consumen los productos de nuestro mercado interior y crean familias residentes. Son nuevos consumidores que suman en el mercado doméstico y ofrecen muchas oportunidades para las empresas que los conozcan bien y sepan orientarse a ellos.

El grupo de comunicación Omnicom celebró en mayo de 2007 el segundo encuentro de tendencias, que se centró en la figura del inmigrante como consumidor emergente. Las conclusiones son reveladoras<sup>31</sup>:

- Los extranjeros son considerados excelentes pagadores y no generan morosidad.
- Los bancos y cajas de ahorros sitúan a los inmigrantes como objetivos de sus nuevos productos, ya que sus experiencias son positivas.
- Además, se calcula que el 12,9% de los extranjeros ya es propietario de una vivienda, mientras que el resto vive en concepto de alquiler. Dentro del total de la población inmigrante, los propietarios de origen latinoamericano son los más numerosos, con un 14%.
- En cuanto al uso de tecnologías cotidianas, el 96% de los inmigrantes tiene teléfono móvil; el 33%, ordenador; y el 20%, conexión a Internet. Sólo el 33% de los inmigrantes latinoamericanos posee coche, frente al 38% de los africanos y al 40% de los procedentes de otros países europeos.

<sup>31</sup> Página web:  
<http://www.elperiodicomediterraneo.com/noticias/noticia.asp?pkid=296936>.

Las empresas de marketing estudian estrategias de acercamiento y saben que el éxito pasa por un conocimiento respetuoso de estos nuevos residentes y de sus necesidades.

### Las remesas

Los inmigrantes de América Latina dedican casi el 20% de sus salarios a las remesas que envían a sus países de origen. Según el estudio titulado *Últimos estudios de los hábitos de consumo de los inmigrantes en España*<sup>32</sup>, los latinos son, además, los que mayor cantidad de dinero envían (unos 260 euros, mientras que la media es de 242 euros), superando a los inmigrantes africanos o a los de otros países europeos.

### 4.2. Nuevos negocios

La edad a partir de la cual las compañías convencionales tienden a renunciar a los consumidores está en torno a los 35 años. Existe una creencia generalizada de que la promiscuidad de marcas es una fase pasajera y de que, pasados los 35, ya existe una fidelidad definida. Esto no parece que sea del todo cierto. El mercado por debajo de los 35 se está encogiendo y la producción ya no puede permitirse el lujo de ignorar los grupos más adultos.

Además, los inmigrantes siempre han sido relegados a un segundo plano a pesar de constituir la décima parte de la población del país. Las empresas que antes sepan descubrir los gustos y hábitos de consumo de este segmento conseguirán amplias ventajas competitivas frente a sus competidoras.

A la hora de analizar qué sectores van a verse más beneficiados por la consolidación de los *boomers* y de los inmigrantes como nuevos consumidores, los expertos consideraron que los sectores de la estética y del ocio vivirán un auge inigualable, siempre que sepan salir al encuentro de las oportunidades que se generen. En particular, en el grupo de los *boomers*, los sectores de la educación, la tecnología y la alimentación serán los más beneficiados, mientras que, para el segmento de los inmigrantes, lo serán el sector sanitario y el educativo.

<sup>32</sup> Nielsen.

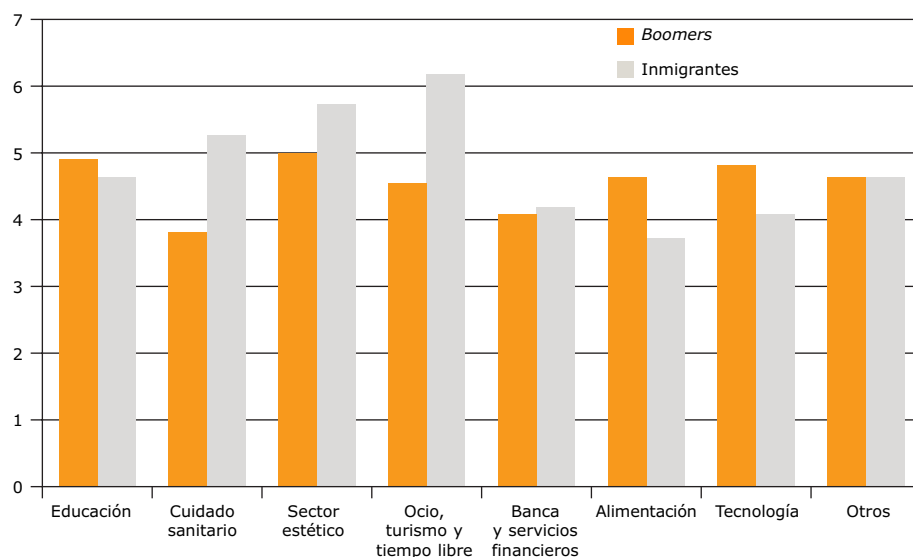


Ilustración 24. Sectores beneficiados por el envejecimiento y la inmigración (escala de 1 a 10).  
Fuente: elaboración propia.

De todos modos, los expertos no se pusieron de acuerdo a la hora de apuntar una tendencia clara con respecto a cuáles serán los sectores más beneficiados. Unos apuntaban con claridad al sanitario para mayores y al financiero para inmigrantes, mientras que no faltaban quienes señalaban al del ocio y al del turismo para los primeros y al de educación para los segundos. Lo que parece evidente es que todo lo relacionado con el ocio, la estética y la educación, bien gestionado, puede generar interesantes oportunidades de negocio.

#### 4.2.1. Productos y servicios adaptados

Los expertos del FTF están de acuerdo en que todo nuevo negocio que se dirija a los *boomers* y a los inmigrantes debe conocer su *target*, partiendo de la base de que constituyen dos grupos heterogéneos. Cuando se analizaron cuáles eran los parámetros que condicionaban la elección de un producto o servicio en lugar de otro por parte de estos dos segmentos, sus conclusiones fueron las que aparecen recogidas en la ilustración 25.

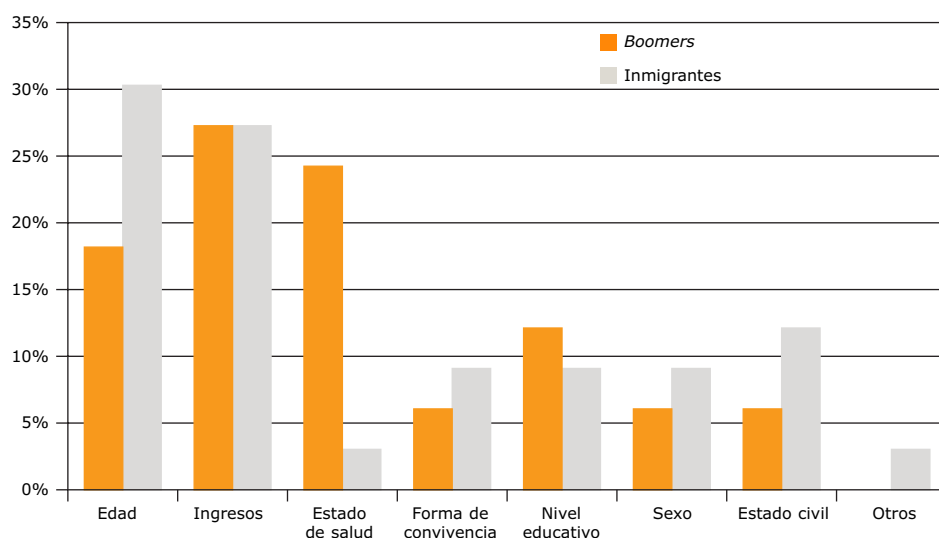


Ilustración 25. Parámetros que determinan la elección de compra entre *boomers* e inmigrantes.  
Fuente: elaboración propia.

### Los 'boomers': compran como jóvenes lo que disfrutaban como 'seniors'

La generación de los *baby-boomers* sigue constituyendo la base del poder económico, cultural y adquisitivo, pero continúa siendo virtualmente invisible para las grandes firmas. Los *boomers* son también la generación del cambio: no tienen miedo a las nuevas experiencias ni a los nuevos productos. Es más, los buscan activamente. Son constantes y perspicaces compradores y aprecian productos que son éticamente sanos y estéticamente atractivos. Enfatizan el concepto "calidad" en lugar del concepto "novedad". Son particularmente abiertos a las ventas "racionales", pero también disfrutaban haciendo compras emocionales.

Con una meticulosa tarea de análisis y teniendo en cuenta estos puntos de partida, se consigue conquistar el bolsillo de los *boomers*, pero ¿cómo cautivarlos?<sup>33</sup>:

- **Tono.** Buscan productos y mensajes directos y sinceros. No son tontos ni quieren que los tomen por tales. La publicidad debe ser articulada, refinada, inteligente..., pero siempre breve. Quieren soluciones, no lecciones de vida.
- **Arquitectura de la marca.** Los *boomers* aprecian marcas que sean veraces, transparentes, éticas, socialmente conscientes y honradas en procesos internos y externos. Para ellos, la ganancia es un derivado, no una meta final.
- **Fortaleza de la marca.** Ésta debe estar caracterizada por la simplicidad, el refinamiento y la singularidad, que también deben acompañar al mensaje.

<sup>33</sup> Apoyado en la información extraída de <http://inexmoda.org.co/actualidad/064.htm>.

- **Herencia de la marca.** Lo que se necesita no es un gesto de regreso hacia los rebeldes vestidos de *denim* y los errantes soñadores de Woodstock; tampoco referencias que intentan agregar sentimientos de satisfacción o caché a sentimientos de falsa asociación con las revueltas de Bruce Springsteen. Si la marca no estuvo allí y no era una protagonista, no aceptan que se convierta en una. Una herencia deshonesta crea una marca vacía, y las marcas vacías pocas veces resisten los vientos de cambio.
- **Marcas para héroes.** Todos los *boomers* saben que los héroes tienen pies de barro. Ellos son opositores por naturaleza: cuestionan y retan. Su empatía yace con el débil, no con el veterano de guerra. Hay un deseo escondido de hacer el bien o de apoyar a aquéllos que hacen el bien en un contexto global más amplio.
- **Marcas de poder.** A los *boomers* les gustan las marcas que inspiran, educan, iluminan, promueven el conocimiento o lo facilitan. Admiran las marcas con creatividad e innovación, aquéllas que los sorprendan por ser simples, obvias y verdaderas.
- **Poética de la marca.** Esta generación no es cínica, como la generación X. Compagina lo pragmático con lo espiritual. Por tanto, las marcas deben satisfacer las necesidades externas tanto como las internas y no deben evitar lo místico como una herramienta poderosa de venta.
- **Marcas transgeneracionales.** Los *boomers* conectan con sus hijos y nietos, de modo que el conocimiento de marca es compartido con sus estructuras inferiores. Ellos se mueven a través de las culturas, lo mismo que a través de las edades, en busca de marcas y productos que reflejen sus propias actitudes. No toleran marcas que indiquen de manera directa su edad. Cuando se pone la mirada en los *boomers*, se debe pensar en "jóvenes" más que en "mayores" y más en las actitudes que en sus estados físicos.
- **Poder del consumidor.** Los *boomers* tienden a ser consumidores bien informados; esto es, saben exactamente lo que quieren e insisten en que esos productos satisfagan sus necesidades. Esta generación refleja perfectamente la idea de que los consumidores bien informados tienen una relación difícil con las marcas.
- **Hambre de tiempo.** Imaginar que los *boomers* se están dando la gran vida en su ilimitado tiempo libre es un error. Incluso aquéllos que se han jubilado sufren el mal moderno del "hambre de tiempo".

Claramente, algunos sectores están empezando a frotarse las manos ante el potencial del mercado *boomer*. Las compañías de servicios financieros están esforzándose para atraer al mercado *senior*. Las compañías de cosméticos han desviado su atención hacia los *boomers*: la totalidad de la industria cosmética ha pasado de productos de colores divertidos para adolescentes a productos antien-

vejecimiento, porque aquéllos que representan el volumen del mercado y el del dinero tienen necesidad de no envejecer, en lugar de una necesidad de mostrarse en la discoteca. De todos modos, aún falta por venir la mayor bonanza en las áreas de los viajes y del entretenimiento.

No cabe duda de que son muchos los sectores que pueden verse beneficiados por estos cambios y por los nuevos patrones de consumidores. La práctica nos ofrece algunos buenos ejemplos de empresas que han aprovechado las oportunidades de negocio generadas por los *boomers*:

- **Cosmética.** El creciente entusiasmo de los consumidores mayores por los productos que puedan ayudar a reducir los signos de la edad ha sido beneficioso para las empresas de cosméticos innovadoras, como **Avon**. Durante los últimos años, esta compañía global ha prestado atención a la preocupación por el envejecimiento y ha introducido en el mercado varios productos para el cuidado de la piel, como la línea Anew y Wrinkle Corrector, una crema que rejuvenece la piel con precisión casi quirúrgica. Avon también lanzó Cellu-Sculpt Body Treatment, un producto diseñado para ayudar a mantener la piel más firme y suave y el cuerpo delgado, y prevenir la formación de celulitis. Es importante hacer notar que Anew, Wrinkle Corrector y Cellu-Sculpt Body Treatment no están clasificados como cosméticos, sino como "cosmecéuticos" (productos para el cuidado de la piel y el cuerpo que son mucho más fuertes que los cosméticos, con ingredientes que afectan al funcionamiento biológico de la piel). A medida que el porcentaje de consumidores de edad continúe creciendo a escala global, también se espera un incremento de este tipo de productos en el mercado.
- **Automovilismo.** Cuando la compañía **Ford** descubrió que la tasa de mortalidad de los conductores mayores de 50 años era relativamente alta, decidió investigar y desarrollar formas para incrementar la seguridad, que incluían sistemas para evitar accidentes, incrementar resistencia al impacto y mejorar la asistencia después del accidente. Sin embargo, había un reto: ¿cómo podían los ingenieros y diseñadores conocer y experimentar las limitaciones relacionadas con la edad avanzada? Para resolverlo, los ingenieros de Ford crearon "el traje de la tercera edad", que es una combinación de un traje de astronauta y un traje protector para los apicultores. Usarlo permite a los ingenieros simular la movilidad, la fuerza y ciertas limitaciones visuales de algunos mayores. El traje agrega volumen y restringe el movimiento en áreas clave del cuerpo, como rodillas, codos, estómago y espalda. Los guantes disminuyen la sensación del tacto y los lentes simulan cataratas que reducen la capacidad visual. El traje de la tercera edad, desarrollado en 1994, ha sido utilizado en muchos vehículos de Ford y ha permitido realizar mejoras en su diseño para los consumidores de edad, entre las que se incluyen la facilidad de acceso y salida de los vehículos<sup>34</sup>.
- La cadena de tiendas **Home Depot**, con casi 1.880 establecimientos en Estados Unidos, es una compañía que ha tenido el cuidado de tomar nota de los

<sup>34</sup> Ford research benefits senior drivers, Automotive Engineering International, Tech Briefs, Jan 2001.



cambios en las preferencias de los *baby-boomers*. Ha observado que muchos de ellos están extremadamente presionados por el tiempo y que, en esa etapa de la vida, están dispuestos a contratar a otras personas para que se ocupen de cualquier tipo de mejora; por ejemplo, en su hogar. Como resultado, la compañía, que desde sus inicios apoyó el concepto "hágalo usted mismo", se ha diversificado para impulsar también el modelo de servicio basado en el concepto "hágalo por usted".

- Durante 2003, la compañía **Walt Disney** lanzó *Magical Gatherings*, una oferta principalmente dirigida a personas mayores de 50 años que organiza viajes con amigos, nietos y compañeros de generación. Entre otras cosas, la empresa permite que los clientes usen su web<sup>35</sup> para planear el viaje y simplificar la creación de un itinerario común. *Magical Gatherings* ha resultado muy atractiva para los abuelos que desean viajar con sus nietos, y los parques temáticos de la compañía Disney son un centro de reunión muy popular para visitas familiares multigeneracionales. La magia de esta oferta es que toca hábilmente las redes sociales y de parentesco de los grupos de consumidores. No sólo ofrece una experiencia atractiva para ellos y sus seres queridos, sino que además crea un paisaje social que incluye a todos los miembros de un grupo. La compañía recomienda experiencias que pueden disfrutarse juntos, desde giras, espectáculos y opciones de entretenimiento hasta restaurantes y recomendaciones de diversiones, sin necesidad de separar o dividir por generaciones. Al igual que Disney, las industrias de servicios que identifiquen oportunidades relacionadas con las redes de los consumidores adultos mayores tendrán la opción de crear nuevas ofertas y generar nuevos ingresos.
- Telecomunicaciones. En Corea del Sur se ha lanzado un servicio para los teléfonos móviles muy novedoso<sup>36</sup>: **LG Electronics** vende microteléfonos móviles con biosensores que pueden ayudar a las personas con enfermedades como la diabetes, de mayor incidencia en grupos de edad avanzada. Los microteléfonos están especialmente configurados para monitorear los niveles de azúcar en la sangre. Los usuarios se pinchan un dedo para obtener una muestra de sangre y la aplican sobre una tira. Después insertan ésta en su móvil, que la lee y manda los datos al médico o a un familiar. Este nuevo móvil equipado se vende por cerca de cuatrocientos dólares. Asimismo, **Nokia** acaba de lanzar un nuevo diseño conceptual, un producto/servicio con funciones de asistente personal dirigido a las personas mayores. Entre sus aplicaciones están las que indican cuánto pueden consumir de un alimento, cuándo deben ir al supermercado a reponer productos que se les están acabando, la posología de los medicamentos, etc. La mayoría de las funciones del producto van orientadas a la salud: por ejemplo, el control de la medicación, de visitas médicas y de hábitos de higiene. Por supuesto, guarda toda la información, lo que permite llevar a cabo el seguimiento completo de su uso. El *hardware* y la interfaz se caracterizan por un diseño fantástico, muy adecuado para un objetivo comercial tan concreto. Sistema de iconos grandes, pantalla táctil, grabadora de voz... Los creadores han insistido en que trataban de ofrecer un sistema de control entendible por todo el mundo y con opciones muy claras.

<sup>35</sup> Página web: <http://disneyworld.disney.go.com/>.

<sup>36</sup> "Soon, cell phones to monitor vital signs", *The Wall Street Journal*, 15 de diciembre de 2004.

- **Inmobiliaria.** Los visionarios inmobiliarios, que siguen las tendencias de población, afirman que se están preparando para un incremento en la demanda de casas de retiro o lo que algunos llaman “comunidades de adultos activos”, para el conjunto de mayores de 55 años. En España, la mayor novedad viene dada por los denominados *senior resorts* o complejos *senior*. Se trata de urbanizaciones donde sólo viven personas de 55 años o más, que disfrutan de todas las comodidades que ofrece un complejo vacacional: las últimas novedades en domótica, instalaciones deportivas, culturales y comerciales, servicios de asistencia médica, etc. Los *senior resorts* constituyen un producto innovador pensado para mayores que quieren disfrutar de la vida en un entorno adaptado a sus necesidades. A juzgar por la tendencia actual, estos complejos están en pleno período de expansión: actualmente existen 8 *resorts* en la Costa del Sol y en la Costa Blanca (con 1.380 viviendas) y para 2010 están previstos 14 complejos más, que en la actualidad se encuentran en distintas fases de desarrollo.

Los miembros del FTF profundizaron en los condicionantes que experimentan los *boomers* a la hora de establecer sus hábitos de consumo, en comparación con la generación anterior, la generación del silencio, en la que primaba el “envejecer como carga” más que el “envejecer bien” propio de sus hijos (véase la ilustración 26).

Las empresas globales de servicios y productos de consumo que comiencen desde ahora a evaluar, ajustar y actualizar sus ofertas para atender mejor a este

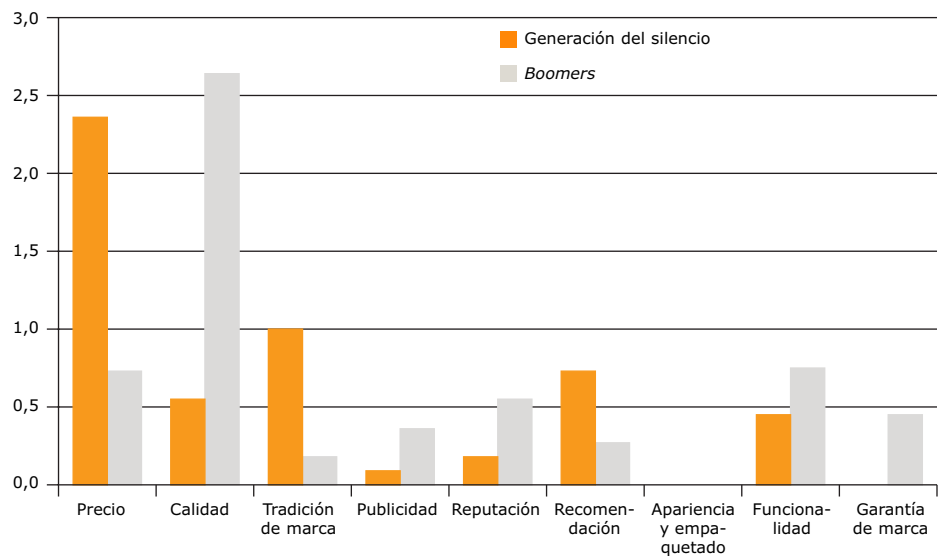


Ilustración 26. Condicionantes en los hábitos de consumo de los *boomers* y la generación del silencio (escala de 1 a 3).

Fuente: elaboración propia.

mercado creciente e influyente de los mayores de 50 años tendrán más oportunidades de incrementar su base de consumidores y de cosechar mayores y mejores recompensas. Las que ignoren este cambio demográfico masivo y su impacto global perderán una oportunidad realmente importante.

### La migración de las marcas

Los inmigrantes vienen revolucionando el mercado desde hace algunos años. Ya representan el 20% de los nuevos clientes de Vodafone y también uno de cada tres de los recién llegados a La Caixa. El 30% de las hipotecas de Tecnocasa son para extranjeros residentes, así como el 15% de las de Caja Madrid. Este colectivo representa el 9% de las ventas de coches usados y en algunas compañías llega al 50%, como en Fualsa, que tiene una oferta importante en furgonetas de segunda mano, a las que se da un uso familiar. Las cifras ofrecen sólo una idea del potencial de consumo de los casi 4,5 millones de inmigrantes que viven en España y que, según las previsiones del Instituto Nacional de Estadística, llegarán a los 5,7 millones (el 12,6%) en 2010.

Los informes e investigaciones especializados son aún muy escasos. Estamos ante un fenómeno muy reciente, si bien cabe destacar dos elementos útiles para explicarlo: el recurso a una mano de obra autoexplotada –predominan los negocios familiares– y la respuesta de estos negocios a una demanda no sólo económica por parte de los inmigrantes. Las redes de apoyo, tanto formales como informales, facilitan el acceso a la financiación y a los nichos de demanda procedentes de los llamados por algunos autores “enclaves étnicos”.

La idea más extendida es que este nuevo nicho de clientes está poco explotado, como se repitió hasta la saciedad durante la jornada de Márketing Cultural organizada por el Instituto de Empresa en colaboración con A.C. Nielsen en marzo de 2005. La base del problema radica en el desconocimiento de la capacidad de compra de los inmigrantes. La realidad es que el 65% de los inmigrantes se ve obligado a comprar teniendo en cuenta el precio como primer condicionante, aunque dentro de ese nivel también demanda calidad en los productos. Los expertos aseguran que las empresas tienen miedo de apostar por este segmento y de hacer campañas a causa de los posibles efectos negativos sobre el resto de sus clientes, debido al rechazo social que provoca la inmigración en algunos sectores. La mayoría del empresariado autóctono no considera que este colectivo tenga aún la suficiente capacidad adquisitiva para comprar ciertos productos. Para abordar a ese otro 35% que puede fijarse en más cuestiones aparte del precio, hay que analizar sus necesidades inmediatas, a medio y largo plazo.

Los miembros del FTF ahondaron en los condicionantes de los hábitos de consumo de este segmento y concluyeron que el precio es la piedra angular de las decisiones de compra de bienes y servicios por parte de esta comunidad.

Tan ingente número de nuevos consumidores ha dado alas a viejos y nuevos negocios. A veces no cambia ni el producto ni el servicio, pero sí su presentación:

"Amigo latino, ¿necesitas un coche?" reza un anuncio en el escaparate de un concesionario de coches sin que, en realidad, haya detrás una oferta específica.

En estos casos, son ya varias las empresas que se han adaptado a la tendencia con destreza y acierto:

### Telecomunicaciones

Lo primero que hace un inmigrante al llegar a España es comprar un móvil, muchas veces en el propio aeropuerto. En promedio, el inmigrante gasta el 40% más en servicios de telefonía móvil de prepago y el 14% más si es en régimen de contrato, según datos de **Vodafone**. Este colectivo supone ya más del 10% de su cartera de clientes y más de 500.000 usuarios están suscritos al servicio Mi País.

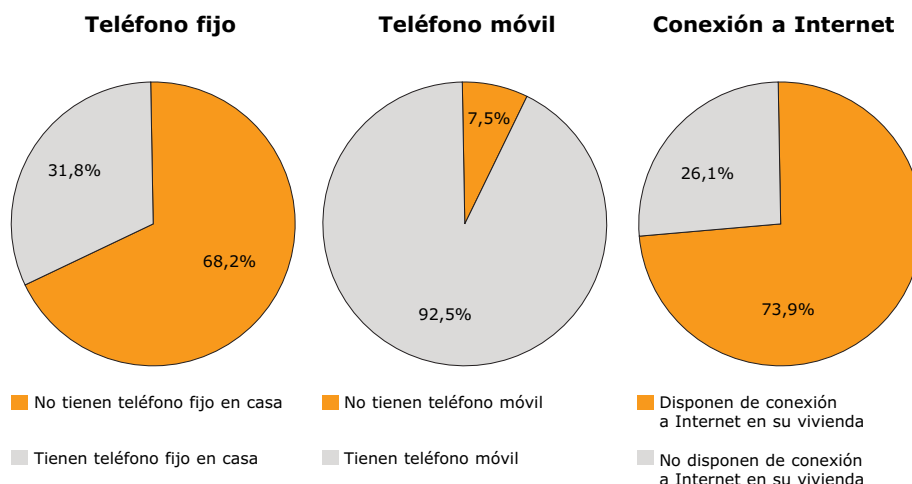


Ilustración 27. Grado de penetración de la telefonía en España.  
Fuente: Asociación para el Conocimiento de la Población Inmigrante, *Estudio de Medios para Inmigrantes. Resumen General EMI 2007*.

### Inmobiliarias

Para algunas empresas, como **Tecnocasa**, la adaptación ha sido muy fácil por su preferente ubicación, desde hace muchos años, en barrios de renta media y baja, y por prestar un servicio muy cercano y competitivo.

En relación con los servicios inmobiliarios, el 17,39% de las compras de viviendas registradas durante 2007 en España fue realizado por inmigrantes, un 2% más que hace cuatro años; la demanda de los españoles ha decrecido un 2% en el mismo período<sup>37</sup>. El grupo inmobiliario destacó que el colectivo extranjero no se ha resentido con la crisis del sector y ocupa cada vez más terreno en las operaciones de compraventa de inmuebles.

<sup>37</sup> Según un estudio de Expofincas.

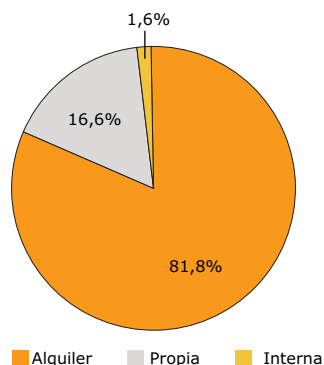


Ilustración 28. Proporción de ventas inmobiliarias en 2007 en España.  
Fuente: Asociación para el Conocimiento de la Población Inmigrante,  
*Estudio de Medios para Inmigrantes. Resumen General EMI 2007.*

### Seguros

La compañía de seguros **AXA Winterthur** se ha propuesto aumentar su cuota de mercado entre los nuevos residentes en España, segmento estratégico para el Grupo, ya que representa el 5% del total de sus clientes particulares. Con este objetivo, la aseguradora ha planificado una fuerte ofensiva comercial, basada en dos grandes ejes: por un lado, una gama de productos amplia y diferenciada, y, por otro lado, la implantación de nuevas oficinas especializadas en aquellas ciudades con mayor presencia de este colectivo. La nueva oferta de productos diseñada por AXA Winterthur para inmigrantes se compone de cuatro productos: auto, vida, accidentes y asistencia.

### Sector bancario

El interés de bancos y cajas por el público inmigrante nace, en primer lugar, por el envío de remesas, que este año puede alcanzar los 6.300 millones de euros si continúa el actual ritmo de crecimiento. Sólo el 20% de los envíos se hace por medio de entidades financieras.

Las entidades financieras han comenzado a contratar personas inmigrantes y a ofrecerles atención telefónica "multiidioma" para conquistarlas. El seguro de repatriación es un ejemplo.

De esta manera, el capital financiero y las principales empresas de los sectores inmobiliario, telefónico, de seguros y de gran consumo demuestran, con su interés especulativo y de negocio, que la inmigración es hoy una realidad imparable, que tratan de integrar a su manera en sus ámbitos de negocio. Ésta es una realidad que ya no admite discusión: las entidades financieras afilan las garras ante el nuevo botín.

### Centros comerciales

Básicamente, los inmigrantes se adaptan a las costumbres gastronómicas españolas<sup>38</sup>, al tiempo que conservan, en lo posible, sus comidas tradicionales; si bien los inmigrantes gustan de los platos peninsulares, les resultan más insípidos que los de sus países. Por ello, las grandes cadenas de alimentación comienzan a tener productos importados de Latinoamérica.

Un caso de éxito es el de **Carrefour**, que en 2006 lanzó una web<sup>39</sup> dirigida a este *target* con servicios y productos tradicionales de sus países. Además, impulsó una campaña en Internet con diversos formatos de *banner* que se insertaron en las páginas que mayor número de visitas de inmigrantes recibían. Estaban apoyadas por cuñas de radio en las principales emisoras de estos colectivos. ¿Tienen algún peligro estas campañas diferenciadas? La exploración de mercados étnicos en clave de consumo, como ha podido ocurrir con los hispanohablantes en Estados Unidos, está produciendo una construcción de identidades limitadas o cercenadas, que también explotan el exotismo, de forma un tanto caricaturesca, en la relación con los mercados nacionales.

### Gran consumo

Por su parte, la bodega valenciana **Torre Oria** ha querido adaptarse a los nuevos consumidores y ha lanzado un nuevo vino destinado al colectivo de inmigrantes de origen rumano, el más numeroso en la provincia de Castellón. La intención es comercializarlo en toda España a lo largo de este año. Una de las claves de su penetración en este mercado es su "excelente relación calidad-precio". El vino Tara Mea, que en rumano significa "mi tierra", se ha elaborado con la colaboración de un enólogo rumano, "que conoce de primera mano los gustos y las tendencias de estos nuevos consumidores".

Otra experiencia positiva tuvo lugar el pasado septiembre de 2007 con el I Encuentro Hispano-Marroquí de la Carne. Durante esas jornadas se pusieron en contacto empresas cárnicas españolas que ya ofrecen productos sacrificados mediante el rito *halal*<sup>40</sup> con otras marroquíes para desarrollar lazos comerciales y para garantizar su seguridad alimentaria.

Siguiendo con el segmento musulmán, **Central Lechera Asturiana** recibió la Certificación de Garantía Halal del Instituto Halal para los productos leche entera, semidesnatada y desnatada. Los productos, que irán distinguidos con la Marca de Garantía Halal de la Junta Islámica y estarán etiquetados bajo la marca comercial *Halal de Al Andalus*, se distribuirán en grandes superficies e irán destinados al consumo por parte de los consumidores musulmanes o de otros que, sin serlo, quieran adquirir productos que cumplan los requisitos exigidos por la ley islámica. Central Lechera Asturiana es la primera empresa del sector lácteo que consigue la certificación para este tipo de productos, lo que supone un importante avance para satisfacer las demandas del mercado *halal*, que exige con cada vez más fuerza una alimentación asegurada y de garantía.

<sup>38</sup> Según se desprende del estudio *Hábitos alimentarios de los inmigrantes en España 2007*, realizado por el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (MAPA) en colaboración con Nielsen, que ha contado con la participación de los principales grupos de inmigrantes procedentes de América Central y del Sur, África, Asia y Europa del Este, y que analiza datos sobre los extranjeros residentes en España como base para el estudio de los hábitos alimentarios y de compra de la población inmigrante.

<sup>39</sup> Página web: <http://www.carrefour.es/comoencasa/>.

<sup>40</sup> Apta para el consumo de los musulmanes.



La importancia de la inmigración como consumidora de productos comienza a ser tan importante que organizaciones como la Federación de Asociaciones de Consumidores y Usuarios de Andalucía (FACUA) están desarrollando campañas de formación e información bajo el título *Los inmigrantes y sus derechos como consumidores*, en las que distribuyen una vanguardista guía en castellano, inglés y francés para asesorar a los inmigrantes y evitar los abusos de los que pueden ser objeto debido al desconocimiento del idioma, de los productos y de sus derechos.

Por su parte, **Coca-Cola** busca lanzar nuevos productos con el objetivo de "seducir" a los nuevos consumidores en España. La compañía ya comercializa estos productos en los países de origen de su *target*, pero ahora quiere hacerlo en España, tomando como ciudades piloto Madrid y Barcelona. Estos productos son, por ejemplo, Inka Cola, una bebida muy conocida en los países latinoamericanos, o Sunfill (un zumo de naranja con sabores), consumido en Marruecos y en algunos otros países africanos.

### Turismo

El tráfico aéreo de pasajeros entre España y Latinoamérica creció un 25% de golpe en 2004. La razón radica en que muchos inmigrantes no regresaban a sus países por temor a no poder volver a entrar en el territorio español, problema para algunos solucionado tras el proceso de normalización. En esta línea, la compañía aérea de bajo coste **EasyJet** ha elegido la ciudad de Tánger para establecer su tercera ruta entre España y Marruecos (además de Marrakech y Casablanca), **Ryanair** estrenó hace poco la ruta Girona-Fez (Marruecos) e **Iberia** decidió doblar sus vuelos directos entre Madrid y Bucarest (Rumanía) con el inicio de la temporada de invierno 2007-2008 y lanzar precios especiales para sus rutas a Polonia.

### Cosméticos e higiene

La industria cosmética es consciente de que entre el cabello de etnias como la caucásica o la asiática y el de otras como la africana dista un abismo. Este último segmento de población es precisamente el que más soluciones demanda de un sector cuyos productos se ajustan de forma escandalosamente mayoritaria al estándar blanco. Poner en el mercado un nuevo cosmético para el pelo o la piel hecho a medida sólo es posible invirtiendo primero en investigación y desarrollo y después en innovación, sobre todo cuando los expertos estiman que, en veinte años, la mitad de la población mundial será mestiza. Chicago fue testigo recientemente de los primeros pasos que se están dando en esta dirección. En el Congreso sobre Piel y Pelo Étnicos organizado en esa ciudad por la multinacional francesa L'Oréal, científicos estadounidenses y europeos mostraron los resultados de unas investigaciones que todavía distan de ser categóricas por el poco volumen de personas sometidas a estudio. En Estados Unidos, Amy S. Paller, presidente del Departamento de Dermatología de la Facultad de Medicina de la Northwestern University de Chicago, acaba de abrir un Centro para Piel Étnica, lo que consideraba como una asignatura pendiente; lo siguieron centros simila-

res en Detroit y Miami. Según los dermatólogos, el conocimiento de la piel oscura implica saber cómo funciona y reacciona ante determinado láser o cómo se ve afectada por un ungüento antiacné o antienvjecimiento la piel de un paciente pakistaní, brasileño o senegalés.

**La franquicia como oportunidad de negocio.** A medida que los inmigrantes desarrollan su vida laboral en nuestro país, ésta comienza a cambiar y son cada vez más los que, lejos de ser demandantes de empleo, se convierten en empresarios o en trabajadores por cuenta propia, mostrando un marcado espíritu emprendedor. Más de 1,75 millones de trabajadores extranjeros están dados de alta en la Seguridad Social a día de hoy y, de ellos, 240.000 en el régimen de autónomos, especialmente en los sectores de hostelería y comercio.

Distinguiendo por nacionalidades, actualmente son los inmigrantes chinos y paquistaníes los que están creando más empresas. En este sentido, hay que destacar que este tipo de negocios gestionados por extranjeros ha revitalizado comercialmente enclaves urbanos como Lavapiés en Madrid, el Raval en Barcelona o Russafa en Valencia.

En cuanto a los tipos de negocio que ponen en marcha, destacan las empresas de orientación étnica –que proveen a la comunidad inmigrante de productos afines a su cultura que no se venden en España– y las empresas circuito –que facilitan el contacto a los inmigrantes con sus países de origen–. Otra opción que eligen los extranjeros que deciden emprender un negocio en nuestro país es explotar lo exótico para atraer la atención de la sociedad sobre sus productos y, en ocasiones, su cultura, estableciendo una relación que favorece la integración del colectivo y su iniciativa empresarial en el mercado. Éste es el caso de la agencia de viajes Dominicana Tours, que gestiona viajes a la República Dominicana.

En el caso de la comunidad ecuatoriana, una de las más numerosas en el territorio nacional, ya cuenta con el apoyo de un banco de su país en suelo español. Una oficina de la segunda entidad bancaria de Ecuador, Banco de Guayaquil, se ha instalado en la capital española precisamente para incentivar la creación de negocios entre sus compatriotas y colaborar en el desarrollo del comercio entre ambos países.

Según la Federación Nacional de Trabajadores Autónomos de España, el pequeño comercio había perdido el 46% de su cuota de mercado a favor de las grandes superficies. Las tiendas de inmigrantes son denunciadas públicamente por los comerciantes nativos como causa esencial de la crisis del sector, cuando representan, precisamente, la dinamización del pequeño comercio en nuestro país en un período de dificultad.

#### **4.2.2. Diseño, 'labelling' y 'delivery'**

Aunque resulta difícil determinar las preferencias de los segmentos de personas de más de 50 años, los consumidores que envejecen afrontan patrones específi-





Ilustración 29. El proceso de envejecimiento puede transformar a los consumidores.  
Fuente: Deloitte Research.

cos de cambio en varias dimensiones. En un informe de Deloitte Research<sup>41</sup> se presenta un marco de referencia para pensar sobre los cambios a los que se enfrentan los consumidores de más de 50 años en el ámbito biológico, psicológico, económico y social. Entender los cambios en estas dimensiones puede ayudar a proveer de información para el diseño de productos y tomar decisiones bien sustentadas. A pesar de que el nivel de cambio puede variar para los consumidores de más de 50, 60, 70 y 80 años, el marco puede usarse para crear escenarios y hallar respuestas enfocadas en los cambios de los consumidores en edades que superen los 50. A continuación se proponen algunas buenas prácticas:

<sup>41</sup> Cabrini Pak y Ajit Pambal: *Riqueza con sabiduría: atendiendo las necesidades de los consumidores de 50 años en adelante*, estudio de Deloitte Research.

- **Menaje del hogar.** La mayor parte de los *seniors* se mantienen ágiles hasta bien pasados los 70; sin embargo, qué duda cabe de que, poco a poco, van perdiendo destreza: parecen tener menos fuerza o agilidad para abrir fácilmente los frascos de alimentos o botellas, o más dificultades para sujetar las tijeras de jardín o para cargar y vaciar la lavadora. Algunos agudos fabricantes de electrodomésticos y herramientas están ajustando cuidadosamente los diseños de sus productos para complacer al consumidor de más edad. Y, eventualmente, se están dando cuenta de que los productos rediseñados para este grupo demográfico pueden tener un efecto transgeneracional de lealtad para aquéllos que aprecian los diseños inteligentes. Entre los primeros participantes de esta tendencia se encuentra Oxo International, fabricante de la línea de utensilios de cocina Good Grips. Sam Farber, un directivo retirado, ideó la original colección de utensilios fáciles de sujetar pensando en su esposa, que padecía artritis en las manos. El objetivo de Farber, allá en los años noventa, era desarrollar una línea de utensilios de cocina en colaboración con la firma de diseño industrial Smart Design de Nueva York, para obtener una línea atractiva que armonizara el estilo y la facilidad para sujetar, torcer, empujar y apretar. Los primeros diseños se basaron en sesiones con consumidores mayores, *chefs* y personas con dificultades de movimiento. Hoy día, Oxo produce más de 350 productos con asas de hule para evitar que se resbalen y con mangos elípticos que garantizan una sujeción segura. Actualmente cuenta con una amplia base de clientes y ha ganado muchos premios por sus diseños, que pueden encontrarse en la colección de diseño del Museo de Arte Moderno de Nueva York.
- **Electrodomésticos.** Existen otros productos para el hogar que han sido rediseñados para atender mejor a los sectores demográficos de mayores o de personas con agilidad reducida, al tiempo que atraen a una base de clientes más amplia. Entre ellos está Whirlpool Corp. Snapware, líder en electrodomésticos, que diseñó específicamente su lavadora y secadora para carga frontal Duet, montada en una base elevada para evitar el dolor de espalda y el cansancio provocados por la forma de agacharse y estirarse para meter o sacar ropa de la lavadora. Este tipo de empresas proponen lo que se conoce como "diseño universal", es decir, la práctica de diseñar productos con una apariencia más moderna y estilizada que atrae a una gama de clientes más amplia, a pesar de que específicamente atienden los temas relacionados con las limitaciones físicas del consumidor de edad.
- **Telecomunicaciones.** La empresa estadounidense Samsung, por medio de su marca registrada Great Call, Inc. Samsung<sup>42</sup>, ha desarrollado un nuevo modelo de teléfono, llamado Jitterbug, especialmente pensado para *boomers*. El objetivo ha sido simplificar la tecnología y hacerla accesible a todo el mundo. Los productos y servicios de la marca obedecen a tres premisas: simplicidad, personalización y facilidad de uso. La novedad de Jitterbug con respecto a otros teléfonos móviles radica en que es más ergonómico –más grande y fácil de agarrar– y más fácil de utilizar –dispone de muy pocos botones, sólo con números, que además son más grandes y luminosos; la audición es más

<sup>42</sup> Marca registrada de Samsung Electronics America, Inc.

alta y clara; y el texto de la pantalla es mayor-. Asimismo, una de las revoluciones del producto es que ofrece la posibilidad de acceder a un operador Jitterbug durante las 24 horas del día, que puede hacer las llamadas por el usuario, añadir o modificar números y nombres del directorio y asistirle en otras tareas.

Por su parte, los inmigrantes son siempre amantes de los colores vivos y los tamaños familiares. Les gustan los artículos que ofrezcan mucha cantidad a un buen precio, sobre todo en los artículos de gran consumo (alimentación e higiene). En relación con los móviles y el sector textil, buscan ir a la última y no escatiman en este tipo de artículos: les gustan las últimas zapatillas deportivas, la televisión de plasma o el móvil más sofisticado. También son receptivos a las estrategias de venta en los propios establecimientos, con promotores que les hablen en su idioma y que entiendan sus prioridades. Principalmente los de origen latinoamericano, son amantes del ocio y del tiempo libre, y tienden a preferir sus locales y espectáculos. Son perfectamente capaces de hacer una comida al día con tal de pagar una entrada VIP en un *show* nocturno. Los nuevos españoles de otros orígenes ofrecen perfiles más heterogéneos según distintos parámetros, como estabilidad laboral, grado de integración y edad, entre otros.

#### 4.2.3. Publicidad y marketing

Conscientes de todo lo expuesto anteriormente, los anunciantes los ponen en su punto de mira con campañas exclusivas y las agencias comienzan a especializarse en lo que se ha denominado "marketing étnico".

Los grandes anunciantes ya desarrollan divisiones específicas para estos consumidores y no dudan en destinarles una publicidad paralela a sus grandes campañas globales. Además, empiezan a consolidarse agencias que se dedican en exclusiva a este negocio.

Un ejemplo claro es el de Coca-Cola, que, como comercializadora en España de los refrescos Fioravanti y Sunfill, dirigidos a ecuatorianos y marroquíes, cuenta con la agencia **Minority**, especializada en publicidad para inmigrantes, para el desarrollo de los anuncios. José Santa María, director de comunicación de esta agencia, explica que las campañas deben centrarse en combinar el mensaje creativo y el medio. "Hay que crear un mensaje que incida en las peculiaridades de estos colectivos, en su cultura y en su lenguaje, pero, sobre todo, hay que utilizar unos canales de comunicación específicos que permitan impactar en ellos de forma directa. Y es ahí donde se está fallando", afirma.

Entre estos canales idóneos destacan la prensa gratuita, las publicaciones de distribución mensual o semanal que se dirigen a inmigrantes y determinadas emisoras de radio centradas en ellos. No obstante, su publicidad también está en las calles, en vallas o en eventos culturales y musicales.



Otra de estas agencias es **Ethnical Consultores**, que se dedica en exclusiva a este negocio, con frases-gancho tan simples como efectivas: "¿Quiere tener a los nuevos españoles como clientes?". La "caravana étnica" (concepto promocional desarrollado por Ethnical que utiliza el *Street Marketing* o márketing de calle) propone que los productos sean ofertados por promotores étnicos directamente a sus compatriotas en los puntos de venta. Este método ha tenido un elevado índice de retorno, puesto que el inmigrante se siente más cerca del producto y, por tanto, lo acepta como algo propio, llegando a confiar en la marca.

Por su parte, CBS Outdoor<sup>43</sup> ha anunciado el lanzamiento de un circuito de soportes de publicidad exterior dirigido especialmente a la población inmigrante, con el que pretende llegar de una manera más directa y efectiva a los nuevos consumidores. Para ello, la compañía ha analizado el estilo de vida de la comunidad inmigrante, así como las zonas geográficas en las que ésta se asienta mayoritariamente, y ha seleccionado 300 espacios de publicidad exterior en las zonas de España en las que se concentra el 69% de su público objetivo: Madrid, Comunidad Valenciana, Murcia, Cataluña y Andalucía.

En relación con los mayores, se puede decir que ser un *boomer* no convierte a un individuo en parte de un grupo determinado. Eso es sólo una etiqueta puesta por los demógrafos. Las centrales de medios se han dado cuenta de esto y ya están diseñando programas que se dirigen a mayores que viajan, a los que les gusta la buena vida, la gastronomía o el arte, o que tienen nietos, más allá del dato objetivo de su edad. Hay que segmentar a los *boomers* simplemente de la misma forma en la que se segmenta a los demás grupos.

El encuentro II Escáner de la Publicidad de Vocento, que tuvo lugar en octubre de 2007, reunió a grandes expertos de este sector, a escala tanto nacional como internacional. Entre ellos, acudió el gurú estadounidense de la publicidad, Matt Thornhill, fundador y presidente de Boomer Project<sup>44</sup>. Thornhill ha redescubierto un público objetivo que en Estados Unidos domina el 70% del poder económico. En su libro *Boomer Consumer*, Thornhill aboga por una nueva forma de hacer publicidad para consumidores de entre 50 y 75 años. Con sus teorías está rompiendo todos los tópicos sobre el consumo y el *target* comercial. En Estados Unidos hay más *boomers* que miembros de ninguna otra generación, con un elevado volumen de ingresos disponibles para gastar en bienes y servicios.

No sólo los *targets* de consumidores están cambiando, sino que también lo hacen los negocios más vanguardistas en sus técnicas de ventas y de márketing. El principio de Pareto ha quedado desfasado a favor de la técnica del descuento, propia hasta ahora de los hipermercados como DIA o Lidl, para extenderse a todas las industrias. Además, las marcas de lujo se consolidan en el mercado mediante la oferta de productos y servicios a precios elevados, que se justifican por la experiencia que produce adquirirlos.

<sup>43</sup> La división del grupo multimedia CBS Corporation.

<sup>44</sup> Página web: [www.theboomerproject.com](http://www.theboomerproject.com).

**La ley de Pareto** es también conocida como la regla del 80:20 y recibe este nombre en honor a Wilfredo Pareto (1848-1923), quien la enunció por primera vez. Pareto observó que la gente en su sociedad se dividía naturalmente entre los "pocos de mucho" y los "muchos de poco", formando dos grupos de proporciones 80:20 tales que el primero, el grupo minoritario, formado por el 20% de la población, ostentaba el 80% de algo y el segundo, el grupo mayoritario, formado por el 80% de la población, el 20% de algo. Una de las aplicaciones más conocidas es su uso para el análisis de ventas-comercial. En casi todas las compañías en las que se realiza un análisis de facturación por número de clientes, suele observarse que el 80% de la facturación se realiza con el 20% de los clientes. Con esta información se puede decidir qué clientes son estratégicos y cuáles tienen una menor importancia. También el principio de Pareto se suele cumplir en la gama de productos: el 80% de la facturación proviene del 20% del catálogo de productos. En general, el principio de Pareto nos permite optimizar los resultados obtenidos y facilitar la toma de decisiones estratégicas trabajando sobre datos reales. Evidentemente hay excepciones a la regla y podríamos encontrarnos con que un producto residual es el que nos permite la fidelización de un cliente importante, por lo que deben usarse más análisis para tomar decisiones acertadas.

Los expertos confirmaron la tendencia de que los negocios ya no buscan mucho beneficio de unos pocos, sino poco beneficio de muchos. Sobre esta base, se considera que el modelo de negocio 80:80 es la garantía del éxito en un futuro.

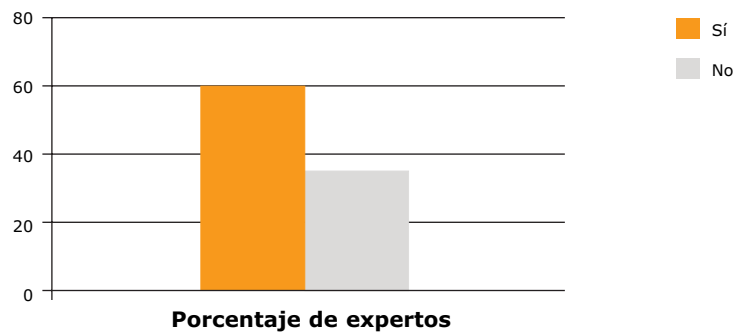


Ilustración 30. Porcentaje de expertos que consideran que el modelo 80:80 funcionará en el futuro.

Fuente: elaboración propia.

La mayoría de los profesionales del márketing y sus agencias usan la edad como un filtro para determinar si la audiencia está aún viva para ellos. Sin embargo, la clave es que no se puede catalogar a alguien sólo por su edad, sino hay que entender su estilo de vida para diseñar la campaña: padre, abuelo, soltera... Alguien con 53 años debería tener sus hijos en la universidad y estar pensando en retirarse, pero eso no siempre es así.

Un error común de los expertos de márketing es asumir que aquéllos con más de 50 años no responderán a la publicidad más vanguardista. La mayoría de los *boomers* han estado en el foco de los publicistas desde que tenían cinco años: los fabricantes de cereales empezaron a venderles Corn Flakes y no tuvieron inconveniente en asumir el *hula-hop*. No son tan distintos al público más joven: miran la publicidad como ellos, para educarse, informarse y estar a la última.

Asimismo, los negocios se alían con la tecnología para abaratar los costes publicitarios o de distribución. A pesar de que aún son pocas las empresas que han encontrado las fórmulas adecuadas para llegar a los consumidores en la era digital, son cada vez más las que se han sumado al carro de experimentar con ello. Los expertos analizaron qué medios son más eficaces a la hora de que las compañías logren llegar a los nuevos grupos de consumidores (véase la ilustración 31).

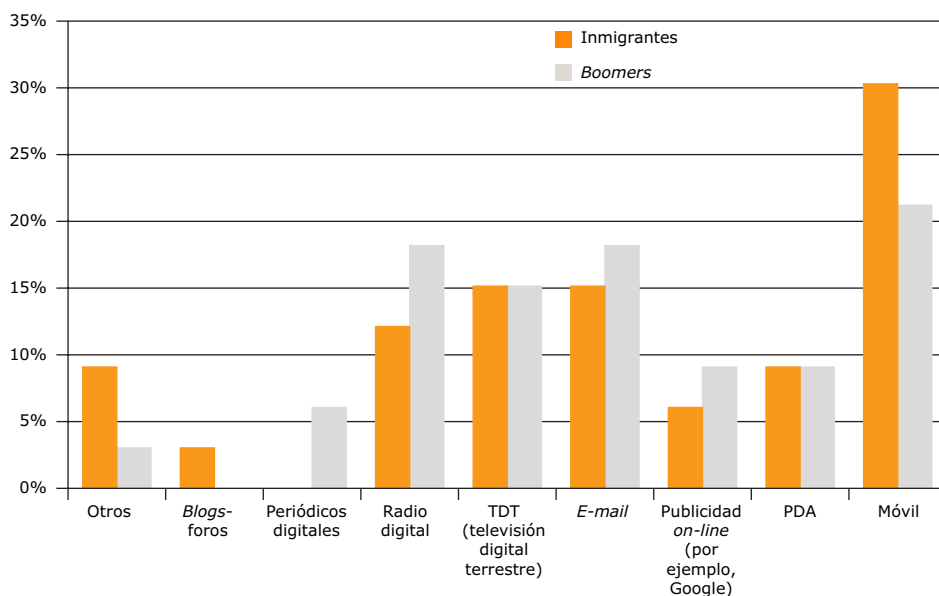


Ilustración 31. Medios que crearán mayores vínculos entre las empresas y los nuevos consumidores.  
Fuente: elaboración propia.

### 4.3. Media, nuevos escenarios

Siempre se ha dicho que los medios de comunicación constituyen el cuarto poder de la sociedad; poder con muchas voces, protagonistas, tonos, temas, enfoques... Los medios generan opinión en la sociedad y constituyen corrientes a favor o en contra de determinados personajes, posturas políticas, decisiones económicas o actitudes sociales.

En España, los resultados que arroja el *Estudio General de Medios*<sup>45</sup> permiten seguir confirmando la hegemonía de la televisión, que es seguida de cerca por la radio, la publicidad exterior y las revistas, y mantiene la distancia habitual con respecto a los diarios. Ningún medio, a excepción de Internet, ha variado su índice de penetración en gran medida; en el caso de la Red, ha pasado de una penetración del 5,6% en el año 2000 al 26,2% en 2007 (véase la ilustración 32).

<sup>45</sup> Noviembre de 2007.

**Evolución** (penetración, en porcentaje)

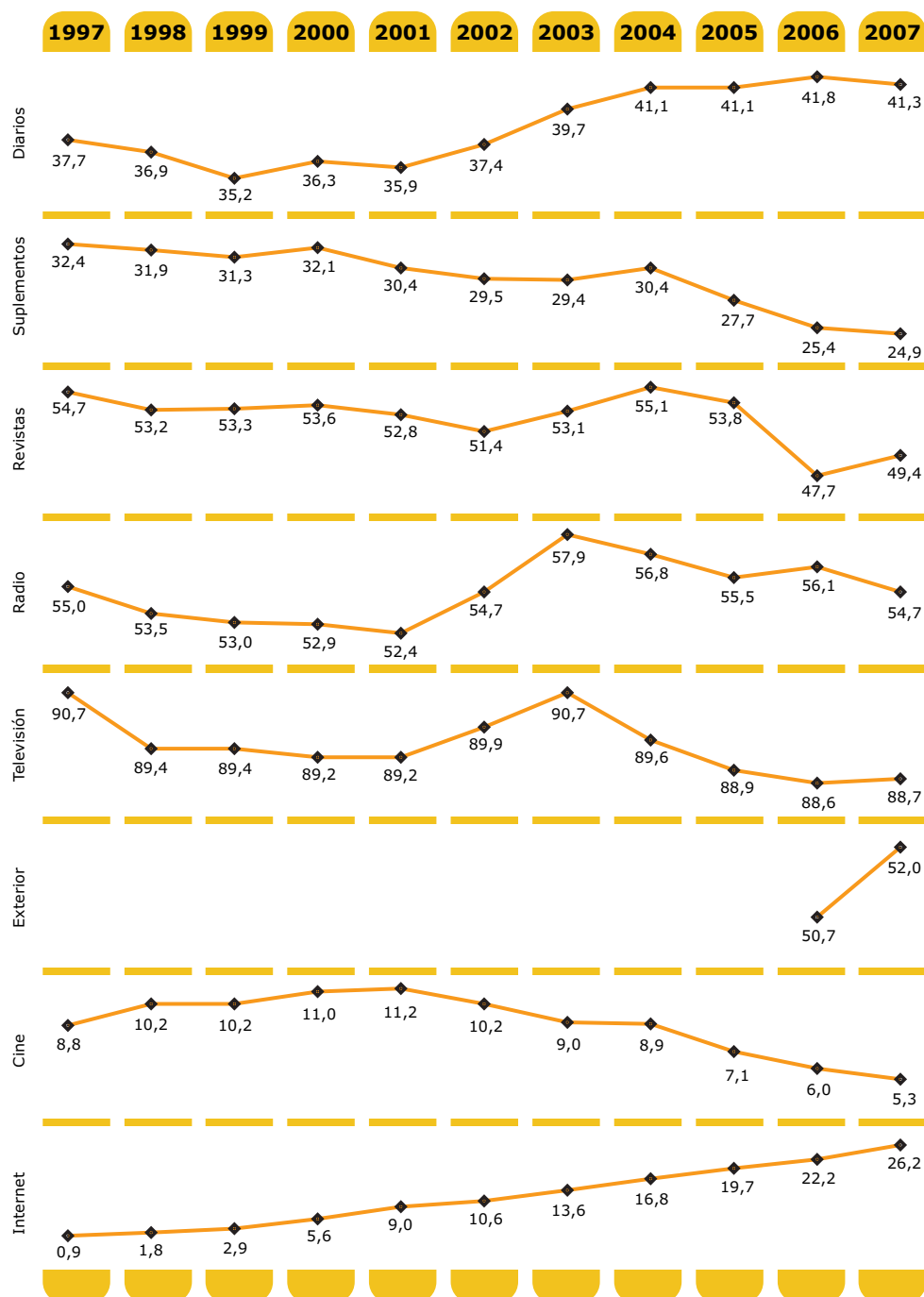


Ilustración 32. Evolución de la audiencia general de medios.  
Fuente: EGM.



Con respecto al perfil de las audiencias, vemos claramente que el medio que más penetración tiene entre los mayores de 55 años es la televisión (este segmento configura el 33,4% de la audiencia total), seguido por los suplementos (28,1%) y la radio (26,3%). Los diarios y las revistas quedan relegados al cuarto (26,3%) y quinto puesto (21%) respectivamente. Internet se mantiene aislada con un 7,2% de penetración en este segmento, pero, dado su crecimiento en los últimos años, se prevé una incorporación creciente al *modus vivendi* de los mayores (véase la ilustración 33).

Los *boomers* pasan por ser la primera generación de *seniors* verdaderamente mediáticos; aunque ya eran adultos cuando descubrieron la televisión, ésta los ha acompañado toda su vida. Según un estudio del CIS<sup>46</sup>, los mayores de 65 años ven la televisión más que la media española (el 86% dice verla todos los días). La televisión es, por tanto, el canal de comunicación por excelencia para este segmento, aunque procesa mejor los mensajes transmitidos por otros medios, como la radio o la prensa.

La prensa no es un medio tan utilizado para los mayores, pero sigue siendo el más fiable de todos. Según el mismo estudio del CIS, se entiende que a partir de los 45 años empieza a decrecer la costumbre de leer el periódico a diario y a partir de los 65 ya sólo lo hace el 22% de las personas. La explicación más lógica es la que pasa por problemas fisiológicos, como la pérdida de la agudeza visual, que impide disfrutar de la lectura, por lo que sería interesante estudiar la viabilidad de un periódico con un formato de letra más legible como oportunidad de negocio.

España ya ofrece algunas buenas prácticas de medios especializados en este segmento. *Senda* es una revista especialmente diseñada para gente mayor activa. Lleva más de seis años informando sobre una realidad que generalmente ha sido desatendida por los medios de comunicación. Ésta fue la apuesta del Grupo Senda: lanzar una revista mensual que cubriera de forma rigurosa y específica las necesidades informativas de las personas mayores. Las páginas de la revista han venido promoviendo un envejecimiento activo y saludable, inculcando una imagen positiva del envejecimiento en la sociedad. El repaso mensual de la actualidad que se propone en la publicación aborda temas muy diversos, como cultura, ocio, viajes, salud, política y negocios, entre otros. Asimismo, dispone de una página web<sup>47</sup> de calidad, que ofrece contenidos actualizados muy armonizados con los intereses de los mayores de 55 años del país.

La revista *Vivir con júbilo*, del Grupo Planeta, es la publicación especializada en este sector más leída entre los mayores, según datos oficiales de la Oficina de Justificación de la Publicación (OJD). En la actualidad, con una distribución nacional de 75.000 ejemplares mensuales, la revista también resulta la preferida del sector entre los anunciantes, lo que la convierte en la publicación *senior* de mayor penetración publicitaria, muy por encima de cualquier otra de su ámbito. *Vivir con júbilo* es una publicación de información general con una especial sensibilidad hacia el mundo de los mayores y también dispone de una web<sup>48</sup> muy funcional.

<sup>46</sup> Centro de Investigaciones Sociológicas: *Estudio 2.396*, julio de 2000.

<sup>47</sup> Página web: [www.sendasenior.com](http://www.sendasenior.com).

<sup>48</sup> Página web: [www.jubilo.es](http://www.jubilo.es).

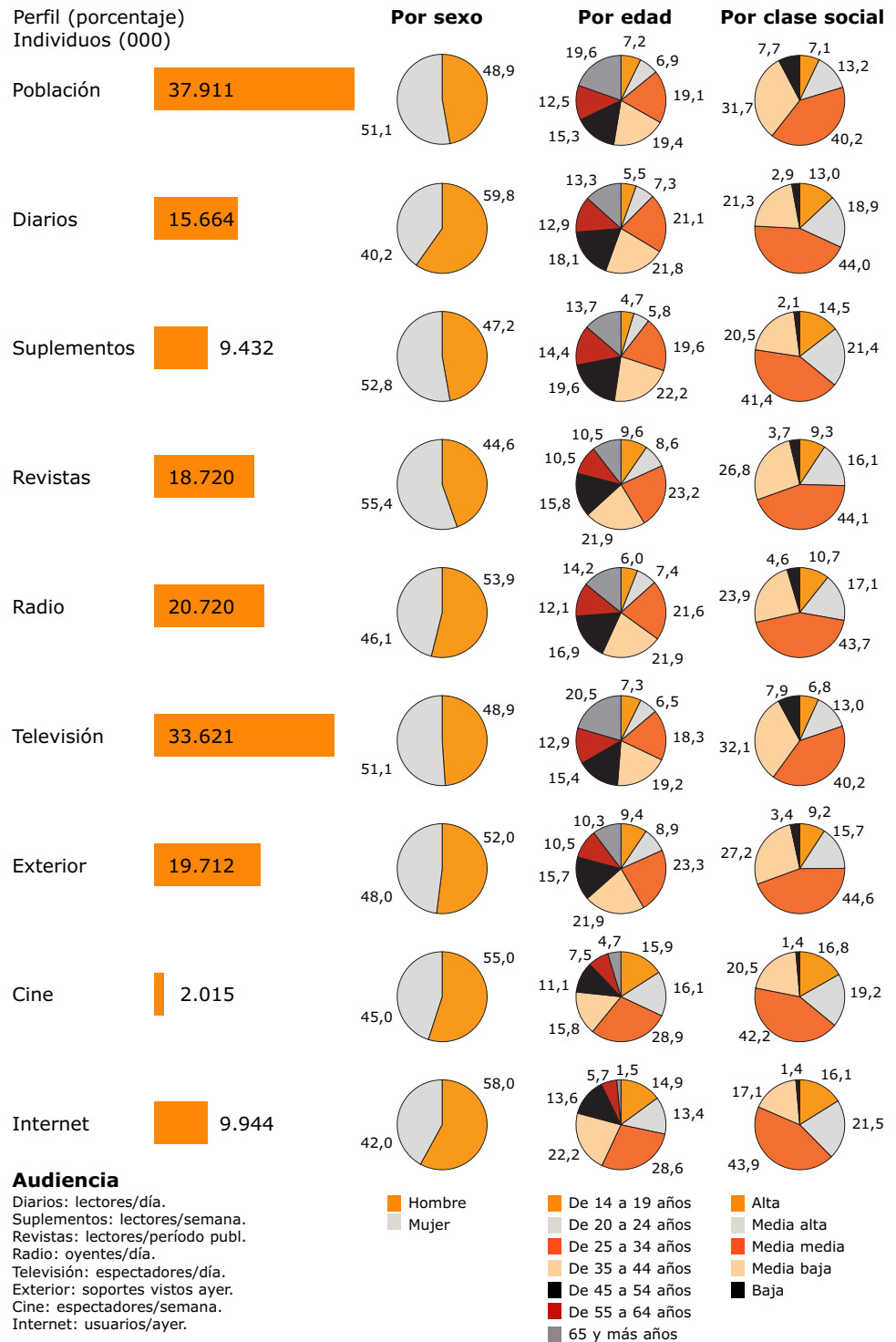


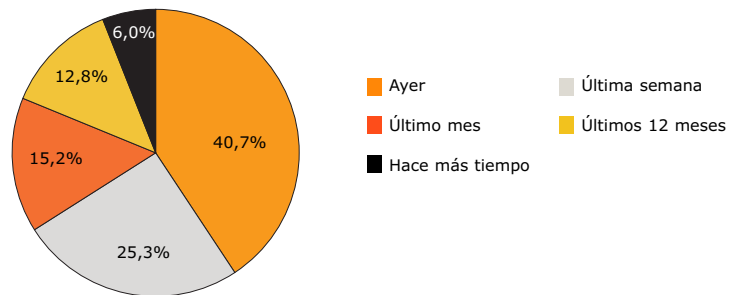
Ilustración 33. Perfil de las audiencias.  
Fuente: EGM.

Precisamente, en la Red encontramos algunas páginas muy interesantes<sup>49</sup> que resultan una referencia en el sector tanto dentro como fuera de nuestras fronteras. Además, ya son muchos los *boomers* que se atreven a navegar por la Red con gran destreza; participan en foros, crean *blogs* y forman parte de redes sociales. Por ejemplo, [www.savvyboomer.com](http://www.savvyboomer.com) es un *blog* que acerca las novedades tecnológicas o las últimas aplicaciones de Internet a los mayores.

Por su parte, los extranjeros son ávidos consumidores de medios, especialmente de todo lo que tenga que ver con la última tecnología. La conexión a Internet o el acceso al correo electrónico no es para ellos algo opcional, sino necesario y básico para su vida. Según las estadísticas, el principal uso que dan a la Red es ver páginas web y leer su correo electrónico.

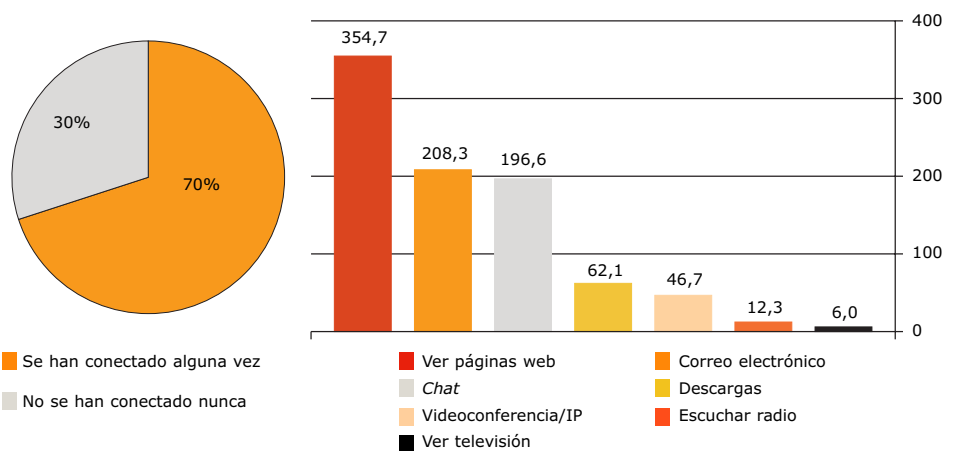
### Última conexión a Internet

Base: inmigrantes residentes en la comunidad de Madrid que se han conectado alguna vez a Internet, el 70% (440.900 individuos)



### Uso de Internet

Base: inmigrantes residentes en la Comunidad de Madrid que se han conectado alguna vez a Internet, el 70% (440.900 individuos)  
Pregunta múltiple



<sup>49</sup> Véase [www.infosenior.es](http://www.infosenior.es) o [www.losmayores.com](http://www.losmayores.com), en España. En Estados Unidos, las páginas son estéticamente más atractivas, como, por ejemplo, <http://boomerthemagazine.com/> o <http://www.babyboomer-magazine.com/>.

Ilustración 34. Conexión a Internet entre los inmigrantes.  
Fuente: Asociación para el Conocimiento de la Población Inmigrante, *Estudio de Medios para Inmigrantes. Resumen General EMI 2007*.

Con respecto a otros medios, resulta complejo destacar unos sobre otros, porque la población inmigrante es muy permeable a los diarios, así como a la radio y a la televisión. En el primer caso, los inmigrantes encuentran especialmente útil la información de los diarios semanales que se dirigen a ellos (como *Latino*, *Sí se puede* o *Toümai*), con un éxito arrollador entre las comunidades *target*: la publicidad es abundante en sus páginas y, en los últimos meses, se han consolidado entre su público al respaldar causas sociales o patrocinar eventos y espectáculos deportivos, culturales y musicales. Asimismo, en cuanto a los diarios, muestran una clara preferencia por los gratuitos. En ambos casos, los lectores son de un perfil muy joven (entre 14 y 44 años) (véase la ilustración 35).

La radio es un medio versátil y cómodo, que se adapta con rapidez a los cambios y que ofrece información y compañía. En este sentido, el segmento inmigrante se ha mostrado, desde hace años, muy receptivo a este medio, por la producción de programas especiales para ellos. Después se incorporaron algunas cuñas publicitarias y ahora existe una amplia oferta de emisoras con una clara orientación hacia el *target* extranjero. La mayor parte de ellas son radios latinas con emisión en radiofórmula, pero no faltan las radios rumanas y árabes, entre otras. La mayoría de las radios ofrecen una cobertura local, pero logran un gran prestigio entre las comunidades porque, al igual que los semanarios para inmigrantes, se hacen presentes en eventos sociales de renombre para consolidar su posición (véase la ilustración 36).

### Audiencia

Semanales para inmigrantes: lectores/semana.  
 Mensuales para inmigrantes: lectores/mes.  
 Gratuitos generalistas: lectores/día.  
 Diarios generalistas y deportivos: lectores/día.  
 Diarios generalistas y deportivos: lectores/día.

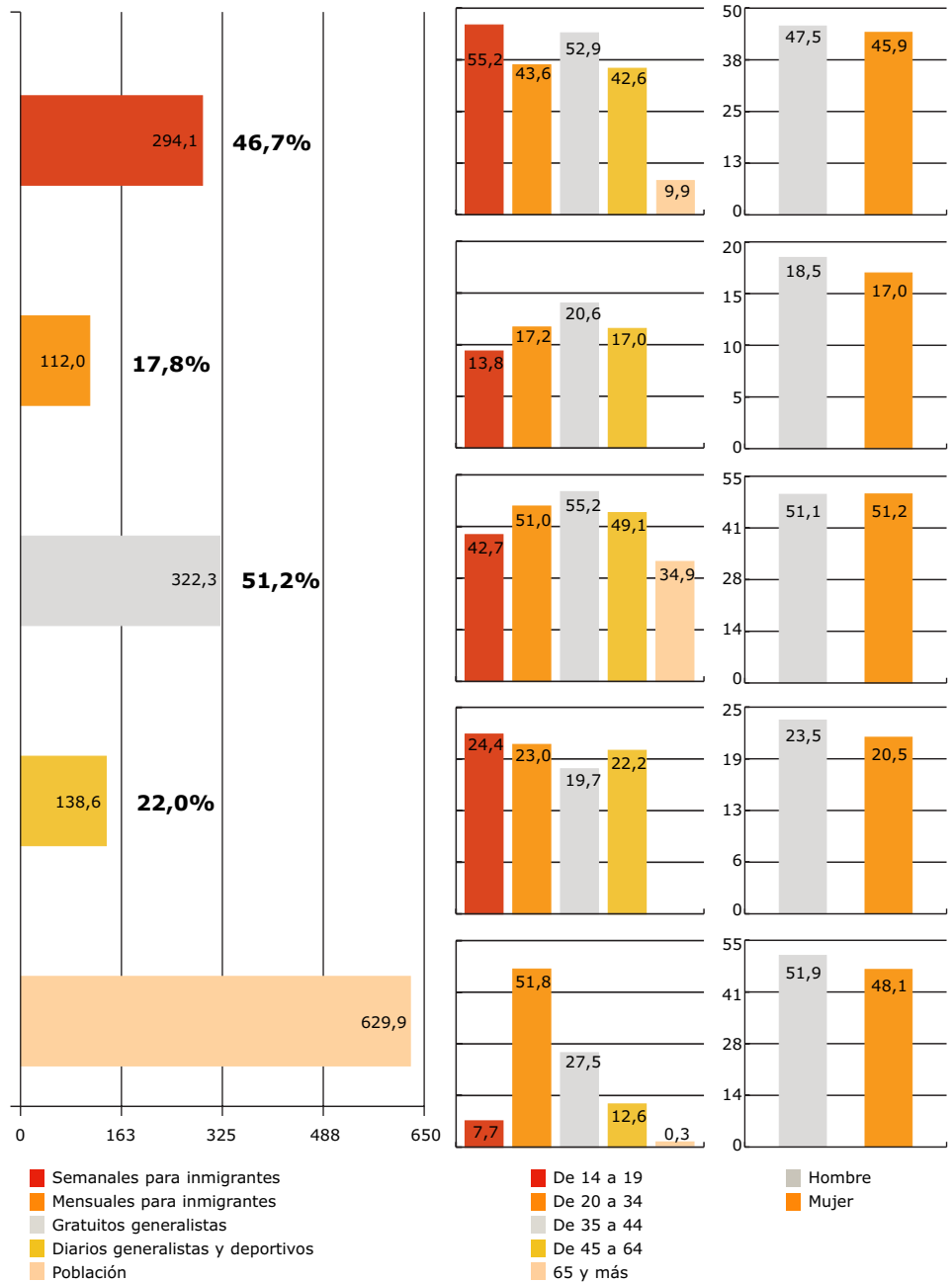


Ilustración 35. Penetración de los diarios entre la población inmigrante.

Fuente: Asociación para el Conocimiento de la Población Inmigrante, *Estudio de Medios para Inmigrantes. Resumen General EMI 2007.*

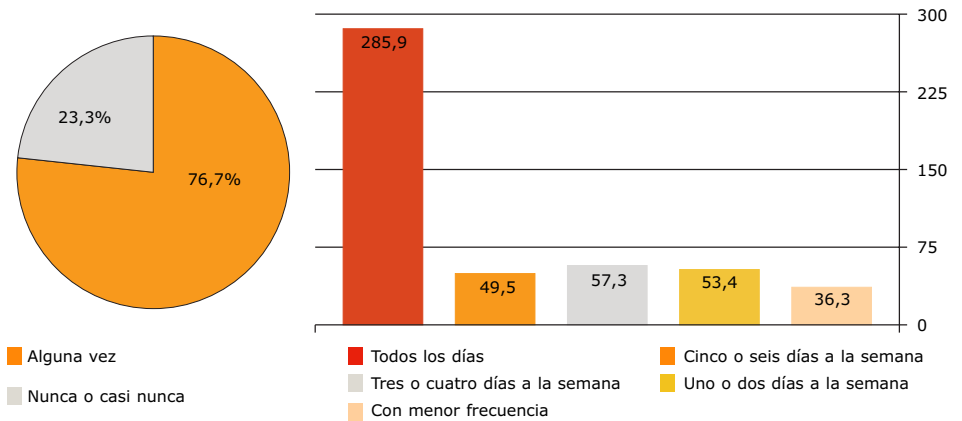


Ilustración 36. Frecuencia de escucha de radio entre la población inmigrante.

Fuente: Asociación para el Conocimiento de la Población Inmigrante, *Estudio de Medios para Inmigrantes. Resumen General EMI 2007.*

No cabe duda de que la televisión es un medio de integración, puesto que los recién llegados absorben parte de la cultura oriunda a través de los informativos, las series nacionales y los programas de producción propia; conocen a los personajes del momento y entienden los puntos de vista del país de acogida. En este sentido, prácticamente el 100% dedica parte de su tiempo diario a ver la televisión. En los últimos tiempos han proliferado canales temáticos especializados en música latina, telenovelas, programas de importación, etc.

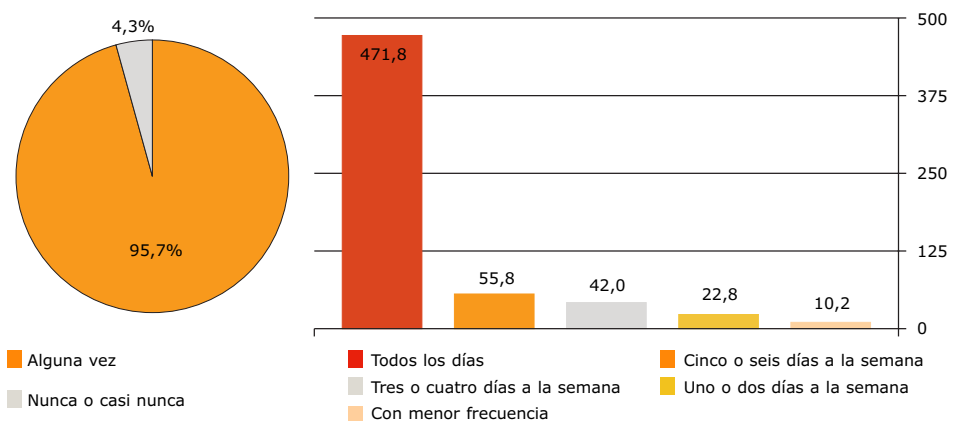


Ilustración 37. Frecuencia de visionado de televisión entre la población inmigrante.

Fuente: Asociación para el Conocimiento de la Población Inmigrante, *Estudio de Medios para Inmigrantes. Resumen General EMI 2007.*

En relación con los medios de comunicación, la comunidad latina es la que más oferta tiene: periódicos, revistas, emisoras por doquier y hasta una cadena de televisión (Canal Latino TV).

En cualquier caso, la conclusión es clara: de unos años a esta parte están proliferando los medios especializados en *boomers* e inmigrantes. Sin embargo, son los medios generalistas los que están dejando de lado ambos segmentos. En esa línea, los expertos del FTF determinaron una serie de medidas que estos medios deberían tomar para acercarse a estas comunidades y asumirlas en su entorno de lectores, oyentes o televidentes.

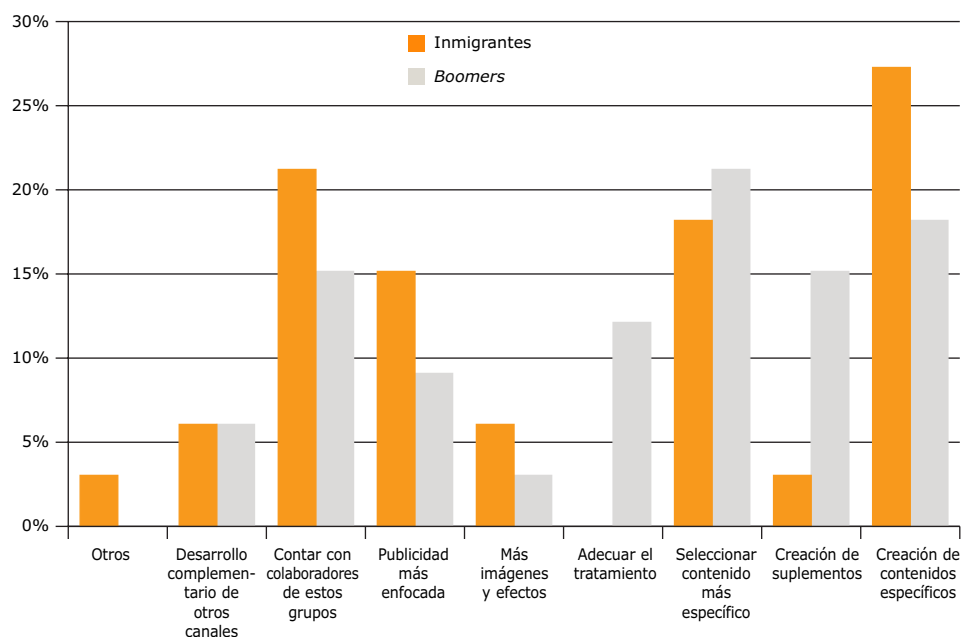


Ilustración 38. Medidas para consolidar a los *boomers* y a los inmigrantes como consumidores de medios generalistas.

Fuente: elaboración propia.

5



---

CAPÍTULO 5

# Nuevas tecnologías: herramientas intergeneracionales

---

# 5

## Nuevas tecnologías: herramientas intergeneracionales



Si los *boomers* más mayores son ya la primera generación de *seniors* completamente mediáticos, los más jóvenes serán la primera de *seniors* digitales. Una gran parte de los mayores utiliza el móvil con frecuencia y poco a poco la conexión a Internet empieza a ser un servicio habitual en sus hogares.

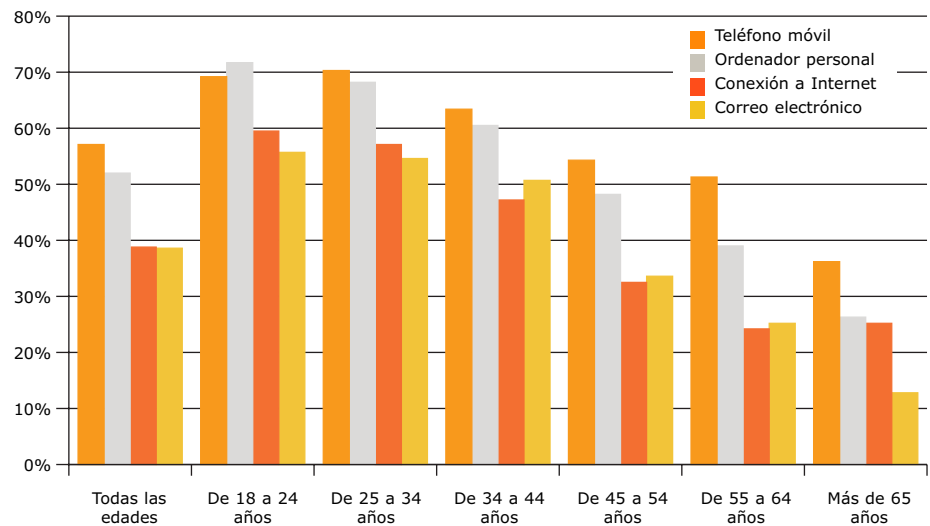


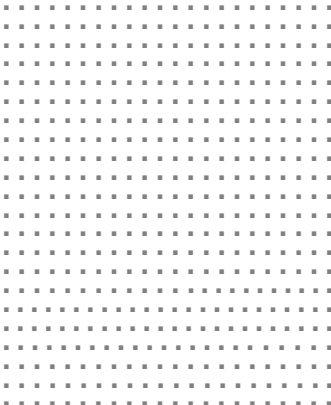
Ilustración 39. Necesidad de disponer de distintas tecnologías en la vida cotidiana (2001).  
Fuente: CIS, Estudio 2429, septiembre de 2001 (de la publicación *El mercado de los seniors en España: ¿oportunidad o burbuja de negocio?*, de José Luis Nueno y Julián Villanueva).

En la reunión del FTF se desarrolló un juego entre los expertos para apuntar las tendencias que surgirán a raíz de la presencia de estos dos segmentos de nuevos grandes consumidores: inmigrantes y *boomers*. La sorpresa vino cuando gran parte de las sugerencias que se esbozaron iban de la mano de la tecnología en todo momento. Además, la mayoría de esas novedades ya están inventadas y desarrolladas; el paso que queda pendiente es llevar toda esa innovación al mercado de consumo.

### 5.1. Domótica

Está claro que las grandes compañías tecnológicas se han dado cuenta de la tendencia demográfica y en los últimos años han ido orientando su I+D hacia la adaptación de la tecnología al sector más envejecido. Sin embargo, entre las novedades relacionadas con este ámbito, destacaron dos grandes líneas: por una parte, la domótica y, por otra, las herramientas de la Red para los *Silver Surfers*, una generación de *boomers* que navegan con destreza por ella y la utilizan con los mismos objetivos que un adolescente actual.

Mis notas



**Domótica:** el término *domótica* proviene de la unión de las palabras *domus* (que significa 'casa' en latín) y *robótica* (de *robot*, que significa 'esclavo, sirviente' en checo). Se entiende por domótica el conjunto de sistemas capaces de automatizar una vivienda, mediante servicios de gestión energética, seguridad, bienestar y comunicación, que pueden estar integrados por medio de redes interiores y exteriores de comunicación, cableadas o inalámbricas, y cuyo control goza de cierta ubicuidad, ya que es posible ejercerlo tanto desde dentro como desde fuera del hogar. Se podría definir como la integración de la tecnología en el diseño inteligente de un recinto.

La domótica va a constituir la gran revolución de los hogares en los próximos años: electrodomésticos interconectados, luces y sistemas de calefacción que ahorran energía, ya que se encienden con la detección de movimiento, persianas ecológicas, sistemas de seguridad que se activan por sensores y un largo etcétera permitirán una reducción de costes para los habitantes, una disminución del consumo y una mayor seguridad en los hogares.

El hogar monitorizado del futuro incorporará, según estos investigadores, servicios de asistencia con tecnologías de comunicación inalámbrica como el 3G, el *wi-fi* o el Bluetooth, así como sensores textiles inteligentes que estarán integrados en elementos de textil, en los del hogar y en la decoración. De esta manera, almohadas, colchones, tapicería e incluso ropa incluirán unos electrodos basados en nanotubos de carbono que avisarán al habitante si se ha dejado el fuego de la cocina encendido o si el usuario se mueve o no mientras duerme.

Algunas buenas prácticas:

- Beo5<sup>50</sup> es el nuevo terminal a distancia de Bang & Olufsen que puede personalizarse y adaptarse completamente a las necesidades del usuario. Con el nuevo Beo5 se pueden controlar todos los productos Bang & Olufsen y, además, correr cortinas o encender y apagar luces.
- El detector por infrarrojos de movimiento y sonido<sup>51</sup> es un sistema que permite encender la luz de una estancia al detectar movimiento, sonido o ambos a la vez. Además, posibilita regular el tiempo de encendido de la luz, así como el grado de sensibilidad del aparato. Asimismo, dispone de un interruptor en su parte frontal para apagar o encender la luz manualmente. Destaca, además, por su sencillez de montaje. Tiene una potencia máxima de 500 vatios.
- Senior Pilot<sup>52</sup> es un mando por infrarrojos especialmente diseñado para personas mayores, con botones muy grandes que se iluminan y con símbolos fáciles de ver, lo que facilita su comprensión y manejo. Otra ventaja de Senior Pilot es que permite sustituir todos los mandos existentes en el hogar, ya que se pueden programar las principales funciones de todos los demás en ese único dispositivo y, de esa forma, la persona mayor dispone de un único elemento de control para el hogar. Con Senior Pilot se puede controlar el televi-

<sup>50</sup> Página web:  
<http://www.bang-olufsen.com/page.asp?id=365&bhcp=1>.

<sup>51</sup> Página web:  
<http://www.voltimum.es/catalog/fam/NIE-/031/002/NIE-41/fam-P/Detectores-de-movimiento.html?fullsize=yes>.

<sup>52</sup> Página web:  
[http://www.discapnet.com/Discapnet/Castellano/Accesibilidad/Calidad/Ayudas+tecnicas/Guias+tecnicas/GuiasTecnicas\\_004.htm#SENIOR%20PILOT](http://www.discapnet.com/Discapnet/Castellano/Accesibilidad/Calidad/Ayudas+tecnicas/Guias+tecnicas/GuiasTecnicas_004.htm#SENIOR%20PILOT).

sor, el vídeo o el equipo de música, así como otros elementos de domótica que tengamos instalados, como persianas motorizadas, luces, puertas, etc.

- En ciertos casos, el usuario no puede efectuar el control del entorno mediante pulsadores o botones. En esta situación, la voz es el único instrumento que el usuario puede emplear. Sicare ofrece mandos a distancia por infrarrojos, como el Sicare Light<sup>53</sup>, o mediante radiofrecuencia, como el Sicare Pilot, que permiten el control de cualquier dispositivo o equipo doméstico mediante la propia voz del usuario, lo que se traduce en poder encender las luces, poner en marcha el equipo de música, seleccionar emisoras de radio, encender la televisión, descolgar el teléfono, llamar para pedir ayuda, subir la temperatura de la climatización, abrir y cerrar ventanas, persianas, cortinas o puertas, o ajustar la cama motorizada hasta la posición deseada, y todo ello utilizando solamente la voz. El mando controlado por voz Sicare Light se puede utilizar tanto en el ámbito sociosanitario como en el domicilio particular.

Desde enero de 2007 (y hasta junio de 2010), la Unión Europea viene subvencionando el Proyecto Persona<sup>54</sup> (*Perceptive Spaces Promoting Independent Aging*)<sup>55</sup>, que nació con el objetivo de desarrollar una plataforma para el acceso ubicuo, instantáneo y transparente de las personas mayores a servicios que permitan que éstas estén el mayor tiempo posible en su entorno habitual. El consorcio está formado por más de veinte organizaciones de España, Grecia, Dinamarca, Italia y Alemania, entre las que destacan Vodafone Italia, la Universidad Politécnica de Madrid, el Instituto ITACA de la Universidad Politécnica de Valencia y la Fundación Vodafone España.

Los servicios y soluciones que desarrollará el proyecto permitirán aumentar la calidad de vida y la independencia de las personas mayores. Para ello se trabaja sobre cinco aspectos:

1. Científico: encontrar soluciones que favorezcan, por ejemplo, la inclusión social, la detección temprana de posibles riesgos para la salud, la protección personal, la mejora en la movilidad, los desplazamientos en el entorno en el que se vive, etc.
2. Técnico: desarrollo de una plataforma tecnológica que permita el acceso a esos servicios.
3. Psicológico: crear soluciones agradables y fáciles de usar.
4. Económico: sostenibilidad de las soluciones.
5. Ético: soluciones tecnológicas no intrusivas que mantengan el respeto a la intimidad de los usuarios finales.

<sup>53</sup> Página web:  
[http://www.discapnet.com/Discapnet/Castellano/Accesibilidad/Calidad/Ayudas+tecnicas/Guias+tecnicas/GuiasTecnicas\\_004.htm#SICARE%20LIGHT](http://www.discapnet.com/Discapnet/Castellano/Accesibilidad/Calidad/Ayudas+tecnicas/Guias+tecnicas/GuiasTecnicas_004.htm#SICARE%20LIGHT).

<sup>54</sup> VII Programa Marco de Investigación de la Unión Europea.

<sup>55</sup> Página web:  
<http://www.aal-persona.org/>.

Estos sistemas, denominados "servicios AAL", pueden detectar situaciones concretas de urgencia y avisar a los médicos, a los bomberos y al personal de seguridad, así como encender o apagar aparatos electrodomésticos, luces, cocinas o televisores, de manera automática.

Los **servicios AAL** (*ambient assisted living* o vida asistida en el ambiente) son soluciones sostenibles y asequibles para la inclusión social y la vida independiente de las personas mayores, que permiten alargar el tiempo en el que éstas pueden vivir en su lugar preferido, gracias al aumento de su autonomía y de su confianza personal y a la mejora de sus condiciones de seguridad, y que velan por su salud y su integración social.

## 5.2. 'Silver Surfers'

La innovación en las instalaciones de los hogares no está siendo la única revolución para los *boomers*; Internet se adapta con rapidez a las nuevas necesidades y formas de entender la vida. Por ello, no dejan de surgir herramientas y aplicaciones especialmente pensadas para esa generación de *Silver Surfers*.

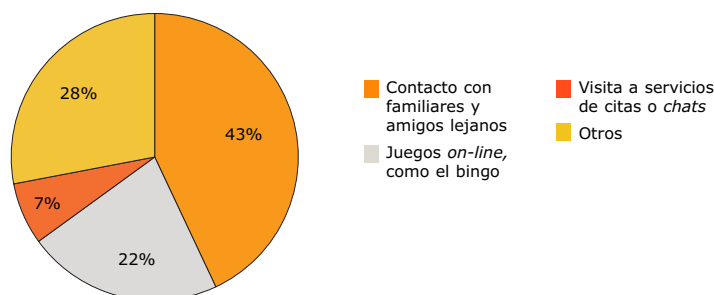


Ilustración 40. ¿Para qué utilizan los *boomers* Internet?  
Fuente: Telewest Broadband survey 2005.

**Silver Surfer** es una expresión británica (*Oxford Business English Dictionary for learners of English*) para designar a la persona mayor (o, al menos, por encima de los 50 años) que invierte mucho tiempo navegando por Internet. *Silver Surfer* es un héroe de ficción de color plateado (de los Cuatro Fantásticos) que recorre el mundo encima de una tabla de surf. Llamar *Silver Surfer* a este perfil de *boomers* es una metáfora.

Resulta evidente que las páginas web que pretenden hacerse un hueco en el segmento de las personas mayores deben considerar las limitaciones de estos individuos. Los expertos del FTF identificaron tres tipos de retos para los diseñadores de contenidos web aptos para los *boomers*: los que tienen que ver con las limitaciones sensoriales (menor agudeza visual o auditiva), de movilidad (por ejemplo, destreza con el ratón) y cognitivas (intelectual y de comunicación).

Para paliar las dificultades físicas de los *boomers* que encuentran en la Red una vía de conocimiento, ocio y gestión de sus relaciones sociales, las páginas web deben atender a dos principios, el de usabilidad y el de accesibilidad. Son dos características diferentes, pero que se encuentran cada vez más íntimamente ligadas:

- La **usabilidad**: según la ISO<sup>56</sup>, es "la capacidad de una página para ser comprendida, usada, aprendida y atractiva para un usuario". La valoración de si una página es usable o no depende no sólo de la página en sí, sino también del propio usuario y de un contexto concreto. En la usabilidad se incluyen tres elementos. En primer lugar, la facilidad de aprendizaje, que es la rapidez con la que nuevos usuarios desarrollan una interacción efectiva con el sistema o producto; tiene mucho que ver con la predictibilidad, la familiaridad, la generalización de los conocimientos previos y la consistencia. El segundo elemento es la flexibilidad, relativa a la variedad de posibilidades que se ofrecen de intercambio de información entre el usuario y el sistema; también abarca la posibilidad de diálogo, la multiplicidad de vías para realizar la tarea, la similitud con tareas anteriores y la optimización de la relación entre el usuario y el sistema. Y, por último, la robustez, que es el grado de apoyo al usuario que facilita el cumplimiento de sus objetivos; está relacionada con la capacidad de observación del usuario, de recuperación de información y de ajuste de la tarea al usuario.
- La **accesibilidad**: es el grado en el que una web puede ser usada o visitada por todas las personas, independientemente de sus capacidades técnicas o físicas o de las que deriven del contexto de su uso (tecnológico o ambiental). La accesibilidad a la web incluye ayudas como las tipografías de alto contraste o gran tamaño, los magnificadores de pantalla, los lectores y revisores de pantalla, los programas de reconocimiento de voz, los teclados adaptados y otros dispositivos apuntadores y de entrada de información. El organismo encargado de promover la accesibilidad es el World Wide Web Consortium (W3C). El TAW (Test de Accesibilidad Web) es una herramienta que permite comprobar de forma automática ciertos aspectos de la accesibilidad. Sus destinatarios son los profesionales del diseño y del desarrollo de páginas web. Para elaborar el análisis automático, el TAW se basa en 14 pautas de accesibilidad, con 65 puntos de verificación. Dependiendo de los puntos de verificación que cumpla un sitio web, éste tendrá un grado de accesibilidad A, AA o AAA (de menor a mayor accesibilidad). El TAW funciona introduciendo la URL del sitio web que se pretende analizar y genera finalmente un informe con información sobre el resultado.

<sup>56</sup> La Organización Internacional para la Estandarización o International Organization for Standardization (ISO), una organización no gubernamental que nació después de la Segunda Guerra Mundial (fue creada en 1946), es el organismo encargado de promover el desarrollo de normas internacionales de fabricación, comercio y comunicación para todas las ramas industriales, a excepción de la eléctrica y la electrónica. Su función principal es buscar la estandarización de normas de productos y de seguridad para las empresas u organizaciones a escala internacional. La ISO es una red de los institutos de normas nacionales de 157 países, que cuenta con un miembro por país y cuya Secretaría Central, encargada de coordinar el sistema, se encuentra situada en Ginebra (Suiza). La ISO está compuesta por delegaciones gubernamentales y no gubernamentales, subdivididas en una serie de subcomités encargados de desarrollar las guías que contribuirán al mejoramiento ambiental. Las normas desarrolladas por la ISO son voluntarias, dado que es un organismo no gubernamental independiente de cualquier otro organismo internacional y, por tanto, carente de autoridad para imponer sus normas a ningún país.

En informática, la usabilidad está muy relacionada con la accesibilidad, hasta el punto de que algunos expertos consideran que la una forma parte de la otra. Uno de estos expertos y gurús de la usabilidad en los entornos web es Jakob Nielsen<sup>57</sup>, que definió la usabilidad en 2003 como "un atributo de calidad que mide lo fáciles de usar que son las interfaces web".

En España existen varios marcos normativos para acercar las nuevas tecnologías a las personas mayores:

- Plan de choque para el impulso de la Administración Electrónica en España (2003).
- Plan Avanza (2006-2010), para el desarrollo de la Sociedad de la Información y de Convergencia con Europa y entre Comunidades Autónomas y Ciudades Autónomas (dentro de Ingenio 2010). Las medidas que se han puesto en marcha garantizan la inclusión de toda la población, facilitando el acceso a servicios de utilidad de las nuevas tecnologías y difundiendo para mejorar la calidad de vida, la información y la participación del ciudadano en su comunidad.
- Moderniza (2006-2010), programa de medidas para la mejora de la Administración Pública.

<sup>57</sup> Jakob Nielsen (nacido en 1957 en Copenhague, Dinamarca) es una de las autoridades más respetadas en el ámbito mundial sobre la usabilidad en la Web. Las ideas de los artículos de Nielsen se citan en otros muchos que ofrecen pautas sobre cómo escribir para la Web y mejorar su usabilidad.

<sup>58</sup> X Jornadas Españolas de Documentación (FESABID, Federación Española de Sociedades de Archivistas, Biblioteconomía, Documentación y Museística), 9, 10 y 11 de mayo de 2007. Lema de las jornadas: *E-Información: integración y rentabilidad en un entorno digital*.

<sup>59</sup> Página web: [www.imsersomayores.csic.es/](http://www.imsersomayores.csic.es/).

<sup>60</sup> Página web: [www.clubestrella.com](http://www.clubestrella.com).

<sup>61</sup> Página web: [www.seg-social.es/imserso/](http://www.seg-social.es/imserso/).

<sup>62</sup> Página web: [www.ageconcern.org.uk](http://www.ageconcern.org.uk).

<sup>63</sup> Página web: [www.dwp.gov.uk](http://www.dwp.gov.uk).

<sup>64</sup> Página web: [www.age-platform.org/EN/](http://www.age-platform.org/EN/).

<sup>65</sup> Página web: <http://era-age.group.shef.ac.uk>.

<sup>66</sup> Página web: [http://ec.europa.eu/health-eu/my\\_health/elderly/index\\_es.htm](http://ec.europa.eu/health-eu/my_health/elderly/index_es.htm).

<sup>67</sup> Página web: <http://sid.usal.es>.

Elsa Palacios Ramos trabaja para el Instituto de Economía y Geografía del Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC) y es una prestigiosa investigadora en el campo de las nuevas tecnologías de la información aplicadas al segmento de los mayores. En esta línea, ha presentado una ponencia<sup>58</sup> muy reveladora que analiza algunas de las principales páginas web dirigidas a mayores tanto de España como de Europa, con el título "Inclusión social e información: el ámbito de las personas mayores".

Sus conclusiones ponen de relieve que, en relación con la usabilidad, los portales españoles para mayores obtienen peores resultados que los de lengua inglesa. Sin embargo, algunas de las páginas web que mejores calificaciones tienen son Portal Mayores<sup>59</sup>, Club Estrella (de La Caixa)<sup>60</sup> e IMSERSO<sup>61</sup>. Los portales de habla inglesa muestran un creciente interés por la accesibilidad, como, por ejemplo, AgeConcern<sup>62</sup> o Department for Work and Pensions (del Reino Unido)<sup>63</sup>. En los sitios web europeos, en general se aprecia un notable esfuerzo en esta dirección, como en AGE<sup>64</sup>, Era-Age<sup>65</sup> o Salud-UE<sup>66</sup>. En España, se trabaja en la accesibilidad, fundamentalmente desde los sitios públicos, como IMSERSO, Portal Mayores o SID<sup>67</sup>, y, aunque muy débilmente, también se aprecian los esfuerzos desde el sector privado.

Asimismo, Palacios ofrece una tabla muy sencilla para comparar el cumplimiento de los parámetros mínimos de usabilidad y accesibilidad de algunas páginas españolas, europeas y estadounidenses que son habitualmente consultadas por mayores.

	Accesibilidad	Usabilidad
Júbilo (España)	X	X
Inforesidencias (España)	X	✓
IMSERSO (España)	✓	✓
Portal Mayores (España)	✓	✓
Salud-UE	✓	✓
AgeConcern (Reino Unido)	✓	✓
Ministère de la Santé (Francia)	X	X
AgeVillage (Francia)	X	X
NIA (Estados Unidos)	X	X
AOA (Estados Unidos)	✓	X

Júbilo	<a href="http://www.jubilo.es">www.jubilo.es</a>
Inforesidencias	<a href="http://www.inforesidencias.com">www.inforesidencias.com</a>
IMSERSO	<a href="http://www.seg-social.es/imserso/">http://www.seg-social.es/imserso/</a>
Portal Mayores	<a href="http://www.imsersomayores.csic.es/">http://www.imsersomayores.csic.es/</a>
Salud-UE	<a href="http://ec.europa.eu/health-eu/index_es.htm">http://ec.europa.eu/health-eu/index_es.htm</a>
AgeConcern	<a href="http://www.ageconcern.org.uk/">http://www.ageconcern.org.uk/</a>
Ministère de la Santé	<a href="http://www.sante.gouv.fr/">http://www.sante.gouv.fr/</a>
AgeVillage	<a href="http://www.agevillage.com/">http://www.agevillage.com/</a>
NIA (National Institute on Aging)	<a href="http://www.nia.nih.gov/">http://www.nia.nih.gov/</a>
AOA (Administration on Aging)	<a href="http://www.aoa.gov/">http://www.aoa.gov/</a>

Tabla 9. Comparación del cumplimiento de la usabilidad y la accesibilidad de algunas páginas para mayores.

Fuente: Elsa Palacios Ramos, ponencia "Inclusión social e información: el ámbito de las personas mayores", X Jornadas Españolas de Documentación (FESABID), mayo de 2007.

En resumen, cabe concluir que, hasta el momento, ha existido una mayor preocupación por el aspecto temático que por el técnico a la hora de pensar en las personas mayores como *target* de páginas web, sobre todo en el ámbito privado, inspirado por fines básicamente comerciales. Precisamente, ha sido este sector privado el que ha ido generando secciones específicas para mayores en páginas más generales (como Saludalia<sup>68</sup> o Tuotromédico<sup>69</sup>) o portales monográficos para ellos (Todoancianos<sup>70</sup> o Mundomayor<sup>71</sup>). La tendencia de estas páginas apunta a que serán no sólo suministradoras de información, sino también creadoras de comunidades virtuales en torno a sus contenidos, al facilitar el intercambio de ideas o la organización de encuentros entre los miembros de dichas comunidades.

Los *boomers*, que ya están próximos a su edad de jubilación, ofrecen un amplio abanico de oportunidades para los negocios que sepan adaptarse a sus nuevas necesidades. Son ya unos *seniors* que ansían una calidad de vida exquisita, con

<sup>68</sup> Página web: [www.saludalia.com](http://www.saludalia.com).

<sup>69</sup> Página web: [www.tuotromedico.com](http://www.tuotromedico.com).

<sup>70</sup> Página web: [www.todoancianos.com](http://www.todoancianos.com).

<sup>71</sup> Página web: [www.mundomayor.com](http://www.mundomayor.com).



un espíritu crítico nunca antes conocido y con destreza para manejarse por la Red. Conocen el comercio electrónico y, en una gran parte de los casos, lo utilizan; se socializan y buscan comunidades en las que se sientan integrados y puedan compartir intereses comunes o *hobbies*. Gestionan sus trámites burocráticos *on-line* (cuando es posible) e investigan posibles destinos de vacaciones a través de foros o páginas especializadas. Los *boomers* navegan como sus nietos, aunque sus inquietudes sean diferentes y su poder adquisitivo, indudablemente, mayor. Por ello, los diseñadores deben tener en cuenta estas necesidades y limitaciones, y los empresarios deben preocuparse de que sus páginas web cumplan los requisitos básicos para este segmento. ■



---

# Apéndices

---

# Glosario

## A

**Aging well:** envejecer con calidad de vida.

## B

**Baby-boomer:** miembro de la generación formada por las personas nacidas entre 1946 y 1960.

**Burden aging:** envejecer siendo una carga.

## D

**Domótica:** conjunto de sistemas capaces de automatizar una vivienda, mediante servicios de gestión energética, seguridad, bienestar y comunicación, cuyo control se puede ejercer tanto desde dentro como desde fuera del hogar. Se puede definir como la integración de la tecnología en el diseño inteligente de un recinto.

## E

**Esperanza de vida:** media de la cantidad de años que vive una determinada población en un período de tiempo preciso.

## G

**Generación del milenio, Net Generation o generación pantalla:** generación formada por los nacidos entre 1982 y 2002. Son expertos en tecnología, muy educados y multiculturales. Nacen en un mundo totalmente globalizado. Así como sus padres dominaron el mundo económico, social y político, la *Net Generation* dominará el futuro.

**Generación silenciosa:** generación integrada por los nacidos entre 1925 y 1945.

**Generación X:** generación integrada por los nacidos entre 1961 y 1972.

**Generación Y:** generación integrada por los nacidos entre 1972 y 1982; puede ser considerada un subconjunto de la generación X, pero con identidad propia.

## J

**Jubilación:** acto administrativo por el que un trabajador en activo, ya sea por cuenta propia o ajena, pasa a una situación pasiva o de inactividad laboral, por razón de vejez.

## L

**Lifestyle:** anglicismo que se traduce por "estilo de vida"; forma en la que una persona elige vivir su vida.

## M

**Márketing étnico:** conjunto de herramientas encaminadas a la satisfacción del cliente inmigrante y orientadas a la adecuación del producto, precio, distribución y publicidad, tomando en consideración las prioridades del *target* inmigrante.

**Mundo multipolar:** un mundo caracterizado por múltiples centros de poder económico y de actividad. Se puede definir como una fase nueva y más profunda de la globalización.

## P

**Pensión:** plan de jubilación que pretende ofrecer a una persona unos ingresos seguros de por vida.

**Prime saver:** persona de entre 30 y 50 años que ahorra con dedicación. Suelen ser el principal objetivo de las entidades financieras.

## R

**Remesa:** cantidad de dinero enviada por un emigrante a su país de origen. Las cantidades anuales de dinero enviadas son tan grandes que en algunos países han desplazado a las exportaciones tradicionales como la principal fuente de ingresos de la economía nacional.

## S

**Servicios AAL (*ambient assisted living o vida asistida en el ambiente*):** soluciones sostenibles y asequibles para la inclusión social y la vida independiente de las personas mayores, gracias al aumento de su autonomía en el hogar y de su confianza personal, y a la mejora de sus condiciones de seguridad.

**Sharing networks:** redes de colaboración entre las personas que componen una organización.

**Silver Surfer:** persona mayor (o, al menos, por encima de los 50 años) que invierte mucho tiempo navegando por Internet.

**Sistema de pensiones *pay-as-you-go* (PAYG):** sistema de pensiones de reparto por el que las pensiones se pagan con las cotizaciones de la generación que está trabajando.

## T

**Talento:** aptitud o conjunto de aptitudes o destrezas sobresalientes con respecto a un grupo para realizar una tarea concreta con éxito. El talento puede ser heredado o adquirido mediante el aprendizaje.

**Tasa de dependencia senil:** porcentaje que representa la población mayor de 64 años con respecto a la que tiene entre 15 y 64 años.

**Tasa de fecundidad:** relación existente entre el número de nacimientos ocurridos y la cantidad de población femenina en edad fértil en un cierto período de tiempo.

**Tasa de fertilidad:** término que se usa en demografía para designar el número proporcional de nacimientos

con vida, referido a una población de mujeres y a un tiempo determinados. Se suelen utilizar los siguientes índices: la tasa de fecundidad (número de nacimientos con vida por cada 1.000 mujeres de edades comprendidas entre los 15 y los 45 años en un año concreto) y la tasa total de fecundidad (número medio de hijos nacidos de las mujeres que, en una determinada sociedad o grupo, han completado su ciclo reproductivo).

**Tasa de natalidad:** media del número de nacimientos en una determinada población durante un período de tiempo.

**TIC:** tecnologías de la información y la comunicación. Son una parte de las tecnologías emergentes que hacen referencia a la utilización de medios informáticos para almacenar, procesar y difundir todo tipo de información con diferentes finalidades (formación educativa, organización y gestión empresarial, toma de decisiones en general, etc.).

---

# Bibliografía

---

## Artículos

Anderson, Doug: "Baby Boomer Segmentation: Eight is enough", *Consumer Insights Magazine*, AC Nielsen Homescan & Spectra, Fall/Winter 2006, [http://www.nielsen.com/consumer\\_insight/documents/2006\\_ci\\_q3\\_2006.pdf](http://www.nielsen.com/consumer_insight/documents/2006_ci_q3_2006.pdf).

"Anteproyecto de Ley de Modernización del Mercado Hipotecario, de Regulación del Régimen de las Hipotecas Inversas y del Seguro de Dependencia", *Boletín de actualidad de derecho civil*, 1 de febrero de 2007, ISSN 1696-5051.

Argimón, I.; González, C.I. y Vegas, R.: "La situación laboral en las edades próximas a la jubilación. Una explotación de la muestra continua de vidas laborales", *Boletín económico*, Banco de España, abril de 2007.

Casado, José Manuel: "Sopa de Letras para la Dirección", *Observatorio de recursos humanos y relaciones laborales*, n.º 19, 2007, pp. 38-45, ISSN 1886-4244.

Conde-Ruiz, J.I. y Alonso Meseguer, J.: "El futuro de las pensiones en España: perspectiva y lecciones", *Revista ICE (Información Comercial Española)*, n.º 815 (ejemplar dedicado a las consecuencias de la evolución demográfica en la economía), pp. 155-174, 2004, ISSN 0019-977X.

Court, David; Farrell, Diana y Forsyth, John E.: "Serving aging baby boomers", *The McKinsey Quarterly*, 2007, núm. 4, pp. 102-113.

Farrell, Diana; Ghai, Sacha y Shavers, Tim: "The demographic deficit: How aging will reduce global wealth", *The McKinsey Quarterly*, 2005, n.º 2, pp. 60-66.

Ford Motor Company: "Ford research benefits senior drivers", 19 de octubre de 2000, [http://media.ford.com/newsroom/release\\_display.cfm?release=6297](http://media.ford.com/newsroom/release_display.cfm?release=6297).

Fuscaldo, Donna: "Soon, Cellphones to Monitor Vital Signs", *The Wall Street Journal*, 15 de diciembre de 2004.

Gleckman, H.: "Financing long-term care: lessons from abroad", Center for Retirement Research at Boston College, n.ºs 7-8, junio de 2007.

Jarrar, Y.F.: "Knowledge management: learning for organisational experience", *Managerial Auditing Journal*, vol. 17, n.º 6, pp. 322-328 (7), 2002.

Maddaloni, A.; Musso, A.; Rother, P.; Ward-Warmedinger, M. y Westermann, T.: "Macroeconomic implications of demographic developments in the euro area", *Occasional paper series*, n.º 51, Banco Central Europeo, agosto de 2006, ISSN 1725-6534 (on-line).

Mateos, Montserrat: "Reclutamiento y formación de inmigrantes, una necesidad para el Grupo Vips", *Expansión y Empleo*, 17 de septiembre de 2007.

Ministerio de Industria, Turismo y Comercio; Secretaría de Estado de Turismo y Comercio: "Proyecciones del gasto público de la UE-25 (2004-2050) asociado al envejecimiento de la población. El caso de España", *Boletín económico de ICE, Información Comercial Española*, n.º 2.890, pp. 1-18, 2006, ISSN 0214-8307.

Subdirección General de Economía Internacional: "Proyecciones para los Estados miembros de la UE25 en pensiones, sanidad, cuidados de la dependencia, educación y desempleo (2004-2050): El caso de España", *Boletín Económico de ICE*, n.º 2.890, del 9 al 15 de octubre de 2006.

"Turning boomers into boomerangs", *The Economist* (edición impresa), 16 de febrero de 2006.

### Páginas web

<http://www.acpi-emi.com/emi.htm> (Asociación para el Conocimiento de la Población Inmigrante).

[www.ageconcern.org.uk](http://www.ageconcern.org.uk).

[www.age-platform.org/EN/](http://www.age-platform.org/EN/).

[www.aimc.es](http://www.aimc.es) (Asociación para la Investigación de los Medios de Comunicación).

<http://www.babyboomer-magazine.com/>.

<http://boomerthemagazine.com/>.

[www.clubestrella.com](http://www.clubestrella.com).

[www.csis.org/media/isis/pubs/ageing\\_index.pdf](http://www.csis.org/media/isis/pubs/ageing_index.pdf) (Center for Strategic and International Studies).

[www.dwp.gov.uk](http://www.dwp.gov.uk).

[http://ec.europa.eu/health-eu/my\\_health/elderly/index\\_es.htm](http://ec.europa.eu/health-eu/my_health/elderly/index_es.htm).

<http://www.elperiodicomediterraneo.com/noticias/noticia.asp?pkid=296936>.

<http://epp.eurostat.ec.europa.eu> (Statistical Office of the European Communities).

<http://era-age.group.shef.ac.uk>.

[www.ine.es](http://www.ine.es) (Instituto Nacional de Estadística).

<http://inexmoda.org.co/actualidad/064.htm>.

[www.infosenior.es](http://www.infosenior.es).

[www.imsersomayores.csic.es](http://www.imsersomayores.csic.es).

[www.jubilo.es](http://www.jubilo.es).

[www.losmayores.com](http://www.losmayores.com).

<http://www.map.es/muface/> (Mutualidad General de Funcionarios Civiles del Estado).

<http://www.mckinseyquarterly.com>.

[www.mundoetnia.com](http://www.mundoetnia.com).

[www.mundomayor.com](http://www.mundomayor.com).

<http://www.Nielsen.com/>.

<http://www.revistapueblos.org/>.



[www.saludalia.com](http://www.saludalia.com).

[www.seg-social.es/imserso](http://www.seg-social.es/imserso).

[www.sendasenor.com](http://www.sendasenor.com).

<http://sid.usal.es>.

[www.theboomerproject.com](http://www.theboomerproject.com).

<http://www.therightone.com>.

[www.todoancianos.com](http://www.todoancianos.com).

[www.tuotromedico.com](http://www.tuotromedico.com).

<http://www.Xe.com>.

## Publicaciones e informes

Abellán, A.: *Envejecimiento y dependencia. Una mirada al panorama futuro de la población española*, coord. R. Puyol, Mondial Assistance, XVI, 234 pp., 2006, ISBN 84-61129-82-2.

Accenture: *La empresa multipolar. Comprendiendo los retos de la globalización* (estudio), publicado por el Centro de Alto Rendimiento (CAR) de Accenture, 2007.

Adecco: *7.º Informe Perfil del Inmigrante*, 2006.

Albarrán, I. y Guillén, M.: *Longevidad y dependencia en España. Consecuencias sociales y económicas*, Fundación BBVA, Ed. Bilbao, ISBN 84-9651515-X y 978-84-9651515-4, 2006.

*Aspects of the economics of an ageing population* (aspectos económicos de una población envejecida), 4th report, Session 02-03, House of Lords. Informe elaborado por la Comisión de Asuntos Económicos a petición de la Cámara de los Lores, Reino Unido.

Bogaert, Henri: *The impact of ageing on public expenditure: projections for the EU25 Member States on pensions, health care, long-term care, education and unemployment transfers (2004-2050)*, Economic Policy Committee and the European Comisión (DG ECFIN), 31 de marzo de 2006.

Borondo Arribas, Carlos: *Las proyecciones del gasto en pensiones del ECOFIN*, Universidad de Valladolid, mayo de 2006.

Bosworth, B. y Chodorow-Reich, G.: *Saving and demographic change: the global dimension*, informe preparado para la 8.ª Conferencia Anual del Retirement Research Consortium, denominado *Pathway to a Secure Retirement*, Washington, D.C., 10 y 11 de agosto de 2006.

Buyreu, Ignasi: *Estudio sobre el capital humano*, IBM-Business Consulting Services, 21 de junio de 2005.

Chadwick-Dias, Ann; McNulty, Michelle y Tullis, Tom: *Web usability and age: How design changes can improve performance*, Fidelity Investments, Fidelity Center for Applied Technology, Human Interface Design, ISBN 1-58113-701-X.

Comisión Europea: *El futuro demográfico de Europa: transformar un reto en una oportunidad*, comunicación de la Comisión, 12 de octubre de 2006 [COM (2006) 571 final; no publicada en el *Diario Oficial*].

Comisión Europea: *The long-term sustainability of public finances in the European Union*, comunicación del 12 de octubre de 2006 de la Comisión al Consejo y al Parlamento Europeos (Dirección General de Asuntos Económicos y Financieros) [COM(2006) 574 final; no publicada en el *Diario Oficial*].

Costello, P., Treasurer of the Commonwealth of Australia: *Intergenerational Report 2007*, Gobierno de Australia, abril de 2007, ISBN 0-642-74384-3.

Economic Policy Committee and the Directorate General for Economic and Financial Affairs of the European Commission: *The 2005 EPC projection of age-related expenditure. Agreed underlying assumptions and projection methodologies*, 8 de noviembre de 2005.

Economic Policy Committee and the European Comisión (DG ECFIN): *The impact of ageing on public expenditure: projections for the EU-25 member states on pensions, healthcare, long-term care, education an unemployment transfer (2004-2050)*, special report n.º 1/2006.

*Estudio 2.396*, Centro de Investigaciones Sociológicas, España, julio de 2000.

Fernández Caveda, A. y Fernández Lucio, A.: *El trabajo más allá de los 50* (estudio básico), *Capital Humano*, n.º 209, Confederación Española de Organizaciones de Mayores (CEOMA), Fernández Caveda & Asociados, abril de 2007.

Ferreiro Aparicio, Jesús y Serrano Pérez, Felipe: *Movilidad del factor trabajo en la Unión Europea y coordinación de los sistemas de pensiones*, documento de trabajo 107/2007, Fundación Alternativas, 27 de junio de 2007, ISBN 978-84-96653-47-7.

Gobierno Vasco: *El envejecimiento de la población vasca. Sus consecuencias económicas y sociales*, Vitoria-Gasteiz, 2005, ISBN 84-457-2387-1.

IMSERSO y Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales: *Libro blanco de la dependencia. Atención a las personas en situación de dependencia en España*, diciembre de 2004.

La Caixa: *Evolución de la población extranjera en España (1996-2005)*, informe mensual del INE, febrero de 2006.

Ley 39/2006 de 14 de diciembre, de promoción de la autonomía personal y atención a las personas en situación de dependencia, *BOE* n.º 299.

*Live longer, work longer. Ageing and Employment Policies* (Vivir más tiempo, trabajar más tiempo. Políticas de edad y empleo), OCDE Publishing, 146 pp., 2006, ISBN 978-92-64035-87-4.

MAPA (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación) en colaboración con Nielsen: *Hábitos alimentarios de los inmigrantes en España 2007*, 2007.

Michaels, Ed.; Handfield-Jones, H. y Axelrod, B.: *The War for Talent*, McKinsey, Harvard Business School Press, 2001.

Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales: *Informe de Estrategia de España en relación con el futuro del sistema de pensiones* (al Comité de Protección Social de la Unión Europea), 13 de junio de 2005.

Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales: *Programa Nacional de Reformas 2005-2008 de España*, Estrategia de Lisboa, 13 de octubre de 2005.

Naciones Unidas: *World Population Prospects. The 2004 Revision*, Departamento de Economía y Asuntos Sociales, New York, 2005.

Naciones Unidas: *World Population: the 2002 Revision Population Database*, 2003.

Neil Baily, M.: *The Globalization of research and the development and innovation*, Peterson Institute, junio de 2007.

Nonaka, I. y Takeuchi, H.: *The knowledge-creating company*, Oxford University Press, 1995, ISBN 0-19-509-269-4.

Nueno, José Luis y Villanueva, Julián: *El mercado de los seniors en España: ¿oportunidad o burbuja de negocio?*, AECOC (Col. TNS Worldpanel), 2005.

Pajares, Miguel: *Inmigración y mercado de trabajo. Informe 2007: análisis de datos de España y Cataluña*, Documentos del Observatorio Permanente de Inmigración, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, ISBN 978-84-8417-253-6.

Pak, Cabrini y Pambil, Ajit: *Riqueza con sabiduría: atendiendo las necesidades de los consumidores de 50 años en adelante*, Deloitte Research, 19 pp., Deloitte & Touche, septiembre de 2006.

Pérez-Díaz, Víctor y Rodríguez, Juan Carlos: *La generación de la transición: entre el trabajo y la jubilación*, Colección de Estudios Económicos (35), Servicio de Estudios, La Caixa.

Recio, Eugenio: *Gestionar la edad en la sociedad del conocimiento* (coord. Carlos Obeso), VIII Informe Randstad, Instituto de Estudios Laborales IEL-ESADE, 2007.

*Resumen General EMI (Estudio de Medios para Inmigrantes) 2007*, promovido por la Asociación para el Conocimiento de la Población Inmigrante (ACPI), realizado por ECV Investigación, bajo la auditoría técnica de la Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación (AIMC).

Telewest Broadband: *Telewest Broadband survey*, Reino Unido, 2005.

*The Coming Demographic Deficit: How aging populations will reduce Global Savings*, McKinsey publication, enero de 2005.

TNS Worldpanel: *TNS Inmigrantes: consumidores que suman*, 2007.

UGT, CC.OO., Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE) y CEPYME: *Acuerdo sobre medidas en materia de seguridad social*, 13 de julio de 2006.

*Viabilité a long terme de finances publiques dans l'UE*, comunicación de la Comisión Europea al Consejo y al Parlamento Europeos (COM (2006) 574 final; no publicada en el *Diario Oficial*), 12 de octubre de 2006.

Volkoff, S.; Molinie, A.F. y Jolivet, A.: *Efficaces à tout âge? Vieillesse démographique et activités de travail*, Centre d'Etudes de l'Emploi, basado en un informe realizado por el Centre de Recherches sur l'Âge et les Populations au Travail (CREAPT) a petición de la Comisión Europea, 123 pp., 2000.

*II Edición del Estudio sobre la Gestión del Conocimiento y Competitividad en España*, Capgemini-IESE, noviembre de 2003.

### Presentaciones

Palacios Ramos, Elsa: "Inclusión Social e Información: el ámbito de las personas mayores" (ponencia), X Jornadas Españolas de Documentación, Federación Española de Sociedades de Archivistas, Biblioteconomía, Documentación y Museística (FESABID), lema de las jornadas: *E-Información: integración y rentabilidad en un entorno digital*, CSIC, 9, 10 y 11 de mayo de 2007.

# Miembros del FTF

---

## Ponentes

### **Christoph Hilbert.**

Investigador principal, Instituto Adecco.  
País: Reino Unido.

### **Clive Bowman.**

Director médico, BUPA.  
País: Reino Unido.

### **Guillem López i Casanovas.**

Profesor de Economía Aplicada, Universitat Pompeu Fabra, Barcelona.  
País: España.

### **Jane Delgado.**

Presidenta y directora ejecutiva, National Alliance for Hispanic Health.  
País: Estados Unidos.

### **Jean Marie Robine.**

Director de investigaciones, INSERM.  
País: Francia.

### **Jeremy Myerson.**

Director, Helen Hamlyn Centre; profesor de Estudios de Diseño, Royal College of Art.  
País: Reino Unido.

### **Jim Bower.**

Consejero delegado, Numedeon, Inc.  
País: Estados Unidos.

### **Joaquín Arango.**

Profesor y catedrático del Departamento de Sociología II, Universidad Complutense de Madrid.  
País: España.

### **José Luis Nueno.**

Profesor, IESE.  
País: España.

### **Naohiro Ogawa.**

Director, Instituto de Investigaciones de la Población, Tokio.  
País: Japón.

### **Steven Brown.**

Director *senior*, Accenture.  
País: Estados Unidos.

### **Vaclav Smil.**

Profesor distinguido, Facultad del Medio Ambiente, Universidad de Manitoba.  
País: Canadá.

## Moderadores

### **Carlos Bhola.**

*Managing partner, Celsius Capital.*  
País: China.

### **Frederick Adler.**

Presidente y consejero delegado, TSN Group.  
País: Estados Unidos.

### **Garrick Jones.**

Ludic Group.  
País: Reino Unido.

## Asistentes

### **Alpheus Bingham.**

Presidente, Innocentive.  
País: Estados Unidos.

### **Ángel Cabrera.**

Presidente, Thunderbird School of Global Management.  
País: Estados Unidos.

### **Antonio Carro.**

Fundador, Jazztel p.l.c.  
País: España.

### **Carlos Mira.**

Presidente y consejero delegado, Acalis Systems.  
País: España.

### **Chris Meyer.**

Consejero delegado, Monitor.  
País: Estados Unidos.

### **Domenéc Crosas.**

Director general, Sanitas Residencial.  
País: España.

### **Ignacio Riesgo.**

Director de la División de Sanidad, PricewaterhouseCoopers.  
País: España.

### **Javier García.**

*Information officer, Global Demand IT, e-Lilly Laboratories.*  
País: Estados Unidos.

### **John de Zulueta.**

Presidente, Sanitas.  
País: España.

### **John Nackel.**

Presidente y consejero delegado, Three-Sixty Advisory Group.  
País: Estados Unidos.

**Juan Soto.**

Miembro del consejo asesor, Hewlett-Packard.  
País: España.

**Manuel Carballo.**

Director ejecutivo, International Centre for Migration and Health.  
País: Estados Unidos.

**Manuel Trajtenberg.**

DIW Berlin (German Institute for Economic Research).  
País: Israel.

**Rafael Bernabeu.**

Fundador y director, Instituto Bernabeu.  
País: España.

**Ren Ee Chee.**

Subdirector ejecutivo, Genoma Institute of Singapore.  
País: Singapur.

**Stephen Joel Trachtenberg.**

Ex presidente, Universidad George Washington.  
País: Estados Unidos.

**Thomas Lee.**

Profesor de Ingeniería Eléctrica, Universidad de Stanford.  
País: Estados Unidos.

**Yap Mui Teng.**

*Senior research fellow*, Institute of Policy Studies.  
País: Singapur.

**Fundación de la Innovación Bankinter**

**Mónica Martínez Montes.**

Directora general.  
País: España.

**Andreea Niculcea.**

Ejecutivo.  
País: Rumanía.

**Julie Slama.**

Ejecutivo.  
País: Bélgica.

**Jenny Whelan.**

Ejecutivo.  
País: Irlanda.

**Bankinter**

**Marcelina Cancho Rosado.**

Ejecutivo, Área de Innovación.  
País: España.





Fundación  
de la Innovación  
**Bankinter**

[www.fundacionbankinter.org](http://www.fundacionbankinter.org)

Colaborador Principal

---

**accenture**  
*High performance. Delivered.*