



Facultad de Ciencias Económicas

ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA EL SECTOR SÉNIOR EN LA INDUSTRIA ALIMENTARIA

Autor: María Blanco Barbi

Director: Emilio José González González

MADRID | Marzo 2023

ÍNDICE

Índice de gráficos	4
Índice de tablas	4
Índice de siglas	5
Resumen	6
I. INTRODUCCIÓN	8
a. Situación actual del ámbito investigado	8
b. Justificación y elección del tema	11
c. Preguntas de investigación	12
d. Hipótesis	12
II. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA	13
a. Objetivos	13
b. Método de estudio	14
c. Uso de los métodos	15
d. Fuentes	15
e. Consideraciones metodológicas	16
III. MARCO TEÓRICO	16
a. La economía plateada	17
i. El proceso de envejecimiento en España	17
ii. Proyección del mercado español y pautas de consumo por tramo de edad	21
iii. Oportunidades que presenta el sector sénior para las empresas	23
b. Estrategias de marketing	28
i. Definición de estrategia de marketing	28
ii. Importancia de una estrategia de marketing adecuada para el sector sénior	29
iii. Necesidad de cambio de narrativa sobre el sector sénior	31
iv. Fallos del mercado a la hora de satisfacer las necesidades del sector sénior	33
v. Realidad sobre el sector sénior	37
IV. DESARROLLO	39
a. Industria alimentaria y sector sénior	39
i. Necesidades del sector sénior	39
ii. Hábitos de consumo del sector sénior a nivel global	41
iii. Soluciones actuales de las empresas	45

iv. Estrategia de marketing para el sector sénior.....	49
v. Casos de estudio.....	52
V. RECOMENDACIONES A EMPRESAS ESPAÑOLAS	55
VI. RESULTADOS Y CONCLUSIONES	58
VII. ANEXOS.....	61
VIII. BIBLIOGRAFÍA	62

Índice de gráficos

Gráfico 1: Predicción del número de nacimientos y muertes en España.....	8
Gráfico 2: Predicción de la evolución de la esperanza de vida en España para ambos sexos combinados.....	9
Gráfico 3. Predicción de la evolución del Total de la Población Española.....	9
Gráfico 4: Predicción de la evolución del Total de la Población Española por tramos de edad.....	10
Gráfico 5. Tasa de dependencia a los 67 años (1971 – 2020).....	18
Gráfico 6. Pirámides de población en España en 1908 y 2020.....	19
Gráfico 7. Comparación de pirámides de la población española entre 2020 y 2050.....	20
Gráfico 8. Evolución tasa de sustitución agregada de ingresos de las personas mayores en España.....	26
Gráfico 9. Situación económica por franjas de edad.....	27
Gráfico 10. Participación del consumo total privado en 2025, en porcentajes.....	41

Índice de tablas

Tabla 1. Gasto medio por hogar y tasas de variación por grupos de gasto - Años 2019, 2020 y 2021 en España.....	22
Tabla 2. Riqueza neta de los hogares en España en 2017.....	25

Índice de siglas

<i>ONU</i>	Organización de las Naciones Unidas
<i>INE</i>	Instituto Nacional de Estadística
<i>AIReF</i>	La Autoridad Independiente de Responsabilidad Fiscal
<i>UE</i>	Unión Europea
<i>AARP</i>	American Association of Retired People
<i>LoRIS</i>	Longevity & Retirement Income Solutions
<i>PIFS</i>	Pioneering Innovating Food for Seniors
<i>Pymes</i>	Pequeñas y medianas empresas
<i>I+D+i</i>	Investigación, desarrollo e innovación
<i>DAFO</i>	Debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades
<i>KPI</i>	Key Performance Indicators
<i>INFORM</i>	Initiative For Healthy Eating and More Exercise
<i>EPF</i>	Encuesta de Presupuestos Familiares
<i>ECV</i>	Encuesta de Condiciones de Vida

Resumen

El mercado español está experimentando una tendencia demográfica de disminución y envejecimiento de la población, a medida que aumenta la esperanza de vida y la tasa de natalidad es menor. En este contexto, el segmento sénior está ganando importancia y atractividad para las empresas como consumidor. Además de estar creciendo en número, este grupo poblacional es atractivo por su elevado poder adquisitivo y capacidad de gasto y por tener necesidades diversas no satisfechas en su totalidad. Por ello, los diferentes retos que plantea la economía plateada en la industria alimentaria respecto a la salud de las personas mayores se pueden traducir en oportunidades. En el presente estudio se han analizado las estrategias de marketing que deberían adoptar las empresas españolas en la industria alimentaria para satisfacer las necesidades reales del sector sénior.

Se ha demostrado que el segmento sénior constituye un grupo diverso, con necesidades heterogéneas y variables. En esta línea, es fundamental que se abandone la narrativa tradicional que concibe a las personas mayores como un grupo homogéneo cuyas necesidades se asocian exclusivamente a las más bajas de la pirámide de Maslow. Para definir el perfil del consumidor sénior, las empresas de alimentos deben considerar factores como los hábitos de compra, la salud, el tiempo y dinero y la atracción sensorial. El estudio concluye que el consumidor sénior busca productos alimenticios ricos en proteínas, vitaminas y minerales que contribuyan positivamente a su salud y bienestar. Pero también estamos ante un consumidor exigente que demanda soluciones novedosas, personalizadas, llamativas, sabrosas, saludables y fáciles de consumir.

Palabras clave

Economía plateada, sector sénior, estrategia de marketing, industria alimentaria, nutrición, necesidades.

Abstract

The Spanish market is experiencing a demographic trend of decline and aging of the population, as life expectancy increases, and the birth rate is lower. In this context, the senior segment is gaining importance and attractiveness for companies as a consumer. In addition to growing in number, this population group is attractive due to its high purchasing power and spending capacity and for having diverse needs not fully met. The different challenges posed by the silver economy in the food industry regarding the health of the elderly can be translated into opportunities. In this study, we have analyzed the marketing strategies that Spanish companies in the food industry should adopt to meet the real needs of the senior sector.

It has been proven that the senior segment constitutes a diverse group, with heterogeneous and variable needs. Therefore, it is essential to abandon the traditional narrative that conceives older people as a homogeneous group whose needs are exclusively associated with the lowest ones in Maslow's pyramid. To define the profile of the senior consumer, food companies must consider factors such as purchasing habits, health, time and money, and sensory attraction. The study concludes that the senior consumer seeks food products rich in protein, vitamins and minerals that contribute positively to their health and well-being. But we are also facing a demanding consumer who demands innovative, personalized, eye-catching, tasty, healthy, and easy-to-consume solutions.

Key words

Silver economy, senior market, marketing strategy, food industry, nutrition, necessities.

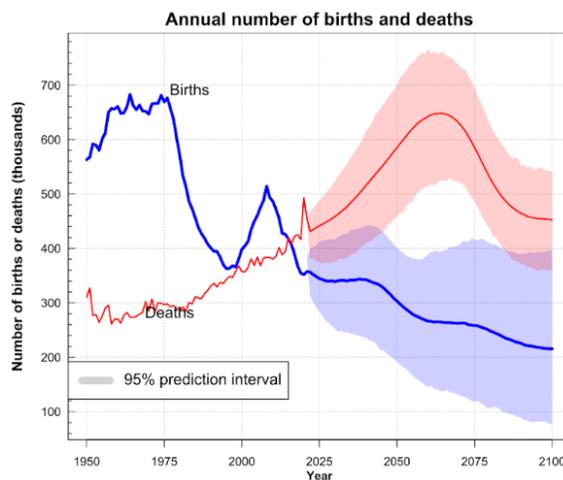
I. INTRODUCCIÓN

a. Situación actual del ámbito investigado

Las sociedades occidentales están experimentando dos tendencias; un incremento en la esperanza de vida y una reducción de la natalidad. Combinadas, el resultado directo es el envejecimiento de la población como consecuencia de una mayor proporción de personas mayores. En el caso de España, el fenómeno del envejecimiento es especialmente acelerado. En las últimas tres décadas se ha duplicado el número de personas mayores de 65 años, y la tasa de fecundidad se ha reducido de 3 hijos por mujer en 1975 a los apenas 1,2 actuales (Conde-Ruiz y González, 2021).

En esta línea, el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas (ONU) prevé que el número de nacimientos en España descenderá de los 350.000 en 2025, a los 300.000 en 2050 y los 200.000 en 2100.

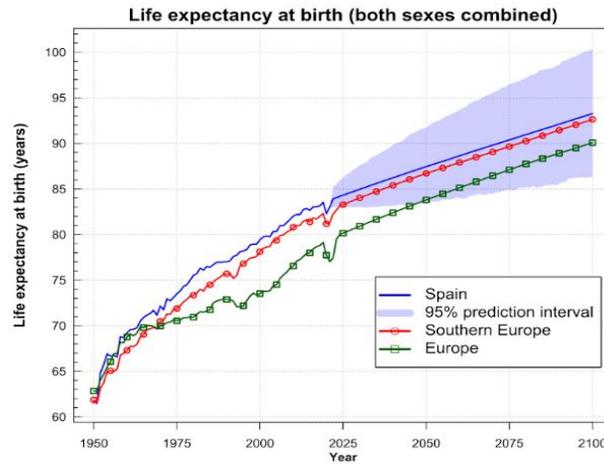
Gráfico 1: Predicción del número de nacimientos y muertes en España.



Fuente: Naciones Unidas (2022).

Además, la ONU estima que la esperanza de vida para ambos sexos combinados pasará de los 84 años en 2022, a los 86 en 2050 y los 93 en 2100.

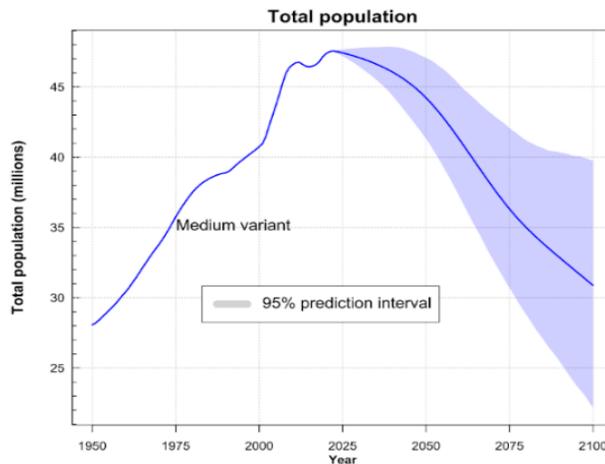
Gráfico 2: Predicción de la evolución de la esperanza de vida en España para ambos sexos combinados.



Fuente: Naciones Unidas (2022).

Si diferenciamos por sexo, la esperanza de vida para las mujeres es actualmente 5 años superior a la de los hombres, y se prevé que esta proporción se mantenga constante. La ONU estima que, con un 95% de predicción de intervalo, la población española a partir de 2022 va a experimentar una tendencia decreciente. En efecto, la predicción es que la población española descienda progresivamente pasando de los 47,43 millones de personas en 2022, a los 46 millones en 2040, los 40 millones en 2063 y los 35 millones en 2080 (Naciones Unidas, 2022).

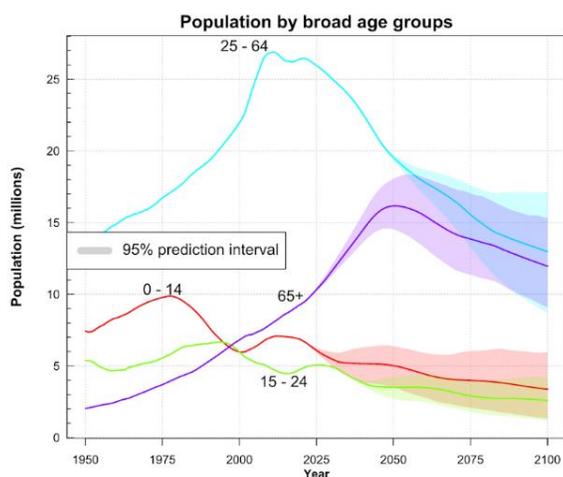
Gráfico 3. Predicción de la evolución del Total de la Población Española.



Fuente: Naciones Unidas (2022).

Resulta interesante estudiar dicha proyección por tramos de edad, diferenciando entre segmentos de la población española. Para los tres tramos de 0-14, 15-24 y 25-64 años, la predicción es de una trayectoria decreciente continua (siendo ésta más pronunciada para el último segmento). Sin embargo, se prevé que el sector sénior (población española mayor de 65 años) continúe creciendo en número hasta 2050. A partir de 2050, se espera que la población sénior decrezca ligeramente. Sin embargo, se reducirán las diferencias con el segmento poblacional de 25-65 años (el más numeroso), dado que se estima que el decrecimiento del segundo será más pronunciado. La ONU prevé que, en 2100, dichos grupos poblacionales estarán formados aproximadamente por 12 y 13 millones de personas, respectivamente. El hecho de que durante este siglo la población mayor de 65 años sea el segundo grupo más numeroso en España, y de que cada vez se acerque más al primero, tiene un impacto positivo en la *silver economy* (Naciones Unidas, 2022).

Gráfico 4: Predicción de la evolución del Total de la Población Española por tramos de edad.



Fuente: Naciones Unidas (2022).

Si bien la evolución del mercado español es preocupante por la drástica estimación de reducción de la población, el sector sénior representa una oportunidad de mercado, pues se prevé que este grupo poblacional aumente en España de los 10 millones en 2022 a los 16,5 millones en 2050. Este incremento se va a producir en detrimento del segmento comprendido entre los 25 y 64 años: actualmente lo conforman 26 millones de personas (un 55% de la

población española) y se estima que esta cifra se reduzca a los 13 millones en 2100 (un 42% de la población española proyectada) (Naciones Unidas, 2022).

b. Justificación y elección del tema

La disminución de la población y su envejecimiento en las sociedades occidentales es una realidad que ya está teniendo efectos financieros, económicos, políticos y sociales importantes. Además, se prevé que esta tendencia se mantenga e incluso aumente en las próximas décadas, y es especialmente fuerte en España. Por ello, resulta interesante estudiar al grupo poblacional compuesto por las personas mayores de 65 años como un segmento de mercado importante en número y atraktividad al que deberán dirigirse las empresas.

Actualmente la sociedad suele tener una concepción negativa y alejada de la realidad sobre el rendimiento, la motivación y las necesidades del sector sénior. El aumento de la esperanza de vida debería ser considerado una oportunidad, y no una amenaza con potencialidad de destruir las pensiones, incrementar los costes de salud y debilitar la economía. Si consideramos la importancia en términos económicos y financieros que tiene el envejecimiento de la población occidental por las oportunidades empresariales que la economía plateada ofrece, resulta sorprendente y difícil de comprender por qué las empresas - con alguna excepción - no están adaptando sus estrategias y modelos de negocio a esta nueva realidad sociodemográfica.

En esta línea, se ha elegido el tema del envejecimiento de la sociedad occidental aplicado a la forma en que las empresas deberán adaptar sus estrategias de marketing para satisfacer las necesidades de un pujante sector sénior. Se trata de un segmento de mercado muy atractivo para las empresas porque además de crecer en número, tiene necesidades variadas y un elevado poder adquisitivo. Esta franja demográfica tiene un fuerte potencial para dinamizar la economía, principalmente en los sectores de alimentación y bebidas y salud. Además, esta tendencia se puede ver reforzada a medida que aumenta la edad de jubilación. El hecho de que se prolongue la vida laboral permite a las personas ahorrar para su jubilación y generar ingresos por más tiempo, contribuyendo a incrementar la capacidad económica del segmento 60+.

El informe de Fundación MAPFRE destierra tópicos como que la tecnología es un territorio exclusivo para los jóvenes y que los mayores de 65 años prefieren quedarse en su casa. En efecto, el 78% de este grupo poblacional utiliza la tecnología en su día a día para usos variados (compras *online*, ocio, formación, transacciones bancarias, etc.). Además, se trata de una generación a la que le gusta mantener hábitos saludables: el 92% cuida su alimentación, y el 77% realiza ejercicio físico de forma habitual (Fernández y Ortega, 2021).

c. Preguntas de investigación

El estudio pretende analizar las oportunidades en términos monetarios que ofrece el sector sénior a las empresas. En concreto, el trabajo se centra en analizar la forma en la que las empresas deberán adaptar sus estrategias de marketing para satisfacer las necesidades de las personas mayores de 65 años, especialmente en el sector alimentario y de bebidas. El análisis integral de las necesidades de este segmento y las estrategias de marketing actuales de las empresas españolas pretende responder a las siguientes preguntas de investigación: ¿de qué forma han evolucionado las necesidades de las personas mayores de 65 años en la industria alimentaria? ¿cuáles son los hábitos de consumo del sector sénior en esta industria?, ¿qué soluciones ofrecen actualmente las empresas para satisfacer dichas necesidades?, ¿en qué medida quedan satisfechas estas necesidades y cuál es el grado de adecuación entre necesidad y solución?, y ¿cómo deben adaptar las empresas españolas de alimentos sus estrategias de marketing para rentabilizar al máximo las oportunidades de la economía plateada?

d. Hipótesis

El estudio tiene como tema principal las consecuencias del envejecimiento de la población occidental, aplicadas a las oportunidades económicas que ofrece el segmento de las personas mayores de 65 años. El trabajo pretende analizar cómo tienen que adaptar las empresas sus estrategias de marketing para satisfacer las necesidades del sector sénior en la industria alimentaria. La hipótesis de la que parte el trabajo es que, hoy en día, la mayoría de

las empresas no utilizan la combinación óptima del *marketing mix* para satisfacer las necesidades de las personas mayores. El estudio señala como principal motivo de esta falta de adecuación entre necesidades del mercado y soluciones de las empresas el mantenimiento de una narrativa antigua e inadecuada sobre el sector sénior.

Esta narrativa concibe a las personas mayores como un grupo poblacional homogéneo, que tiene principalmente necesidades fisiológicas y de seguridad y que éstas son las mismas, que contribuye menos a la economía que otras generaciones y que sus pautas de consumo no se guían por buscar la diversión. Frente a esta narrativa, se va a defender que las personas mayores de 65 años constituyen un segmento heterogéneo, con necesidades variadas y también de afiliación, reconocimiento y autorrealización, con elevada capacidad de consumo traducida en gasto efectivo, e interés por cuidarse, socializar, seguir aprendiendo y disfrutar. La hipótesis nula (H0) es la afirmación que se pretende rechazar con evidencias para probar que la hipótesis alternativa (H1) es cierta. En esta línea, quedan definidas H0 y H1:

H0: El sector sénior tiene necesidades homogéneas, principalmente de supervivencia física y seguridad, y las estrategias de marketing actuales en el sector alimentario satisfacen correctamente dichas necesidades.

H1: Las personas mayores de 65 años constituyen un segmento de mercado heterogéneo con necesidades diversas y cambiantes, y las empresas tienen que adaptar sus estrategias de marketing en el sector alimentario a estas nuevas necesidades.

II. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

a. Objetivos

El presente estudio pretende aplicar las proyecciones sobre la evolución del sector sénior en España, sus pautas de consumo y sus necesidades diversas a las estrategias de marketing adoptadas por las empresas españolas en la industria alimentaria. Podemos clasificar los objetivos de este trabajo en principal y específicos.

- Objetivo principal: analizar las estrategias de marketing que deberían adoptar las empresas españolas para satisfacer las necesidades del sector sénior en la industria alimentaria.

- Objetivos específicos:
 - Definir el mercado sénior actual en España y su proyección.
 - Entender la importancia del sector sénior como consumidor atractivo para las empresas por las oportunidades económicas que ofrece.
 - Estudiar la evolución y diversidad de las necesidades de las personas mayores de 65 años para la industria alimentaria.
 - Analizar las soluciones actuales que ofrecen las empresas en estas industrias y estudiar en qué grado satisfacen las necesidades de las personas mayores.
 - Explicar la importancia de adaptar una estrategia de marketing al público objetivo.
 - Proponer la combinación de *marketing mix* óptima para satisfacer las necesidades de las personas mayores de 65 años en la industria alimentaria española, tomando como modelo las soluciones adoptadas por empresas alemanas.

b. Método de estudio

El tema sobre las estrategias de marketing para atender al sector sénior puede ser abordado desde diversas disciplinas estrechamente relacionadas. Con el objetivo de obtener una mayor información sobre la economía plateada, las necesidades del sector sénior y las estrategias de marketing que deberían adoptar las empresas, es necesaria la aportación principal conjunta de las ciencias económicas y sociales.

El método empleado en el estudio será el inductivo. Es decir, se utilizarán los resultados obtenidos del estudio de casos particulares (diferentes necesidades de las personas mayores de 65 años y soluciones propuestas por las empresas en la industria alimentaria), para extraer conclusiones de carácter general (estrategias de marketing que deberían adoptar las empresas en el mercado español para satisfacer dichas necesidades).

c. Uso de los métodos

La naturaleza de los datos empleados es principalmente cuantitativa. Se corresponde a estudios llevados a cabo por el Instituto Nacional de Estadística (INE) y el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas sobre la evolución del mercado español (con énfasis en el sector sénior) y la proyección futura del mismo. Del mismo modo, se utilizarán datos estadísticos para cuantificar las tendencias y hábitos de consumo de las personas mayores de 65 años en la industria alimentaria, así como su satisfacción con las soluciones actuales.

Sin embargo, también se utilizarán datos de naturaleza cualitativa obtenidos a partir de entrevistas individuales o de grupo realizadas a personas mayores en España, así como artículos de opinión de este mismo grupo poblacional. La técnica de investigación cualitativa permitirá conocer de primera mano las necesidades reales del sector sénior, así como su grado de satisfacción o insatisfacción con las soluciones actuales que ofrece el mercado español para la industria alimentaria.

d. Fuentes

Para la realización de este estudio se emplearán dos métodos de forma conjunta: el analítico y el comparativo. En primer lugar, se realizará un análisis exhaustivo de la literatura existente sobre la economía plateada y el sector sénior. Las fuentes secundarias que se utilizarán incluyen libros, estudios, ensayos académicos y artículos de prensa. En segundo lugar, se llevará a cabo un análisis de fuentes primarias, principalmente de entrevistas y artículos de opinión de revistas de tipo académico. Por último, se utilizará el método comparativo con el objetivo de contrastar las diferencias entre las necesidades del sector sénior y las soluciones que ofrecen las empresas.

En esta línea, las fuentes utilizadas son de carácter bibliográfico, metodológico y empírico. Se llevará a cabo una revisión bibliográfica de literatura secundaria para estudiar la situación del mercado sénior en la industria alimentaria y las soluciones ofrecidas. Respecto a las fuentes empíricas, se realizará una aplicación práctica y teórica de los datos

obtenidos sobre la proyección de dicho mercado y las tendencias sobre sus hábitos de consumo. También se utilizarán fuentes empíricas basadas en la observación y obtención de información de forma directa del segmento sénior (metodología cualitativa).

e. Consideraciones metodológicas

Respecto a la dimensión cronológica del estudio, ésta es a la vez descriptiva y experimental. Descriptiva porque sintetiza el fenómeno del envejecimiento de la población española y las oportunidades que ofrece el sector sénior actualmente. El objetivo es proponer estrategias de marketing que podrían adoptar hoy en día las empresas españolas en la industria alimentaria para satisfacer las necesidades actuales de dicho segmento. Pero también es experimental, dado el carácter cambiante de estas necesidades y la continua evolución en número y hábitos de consumo de las personas mayores de 65 años. En esta línea, el estudio propondrá soluciones aplicables también en un corto y medio plazo, bajo un razonamiento hipotético-deductivo y una metodología cuantitativa.

III. MARCO TEÓRICO

El marco teórico se compone de dos partes diferenciadas: el análisis de la economía plateada y el estudio de las estrategias de marketing para el sector sénior. En primer lugar, se explicará el concepto de economía plateada y las oportunidades en términos económicos, financieros y sociales que supone el envejecimiento de la población occidental. En segundo lugar, se va a analizar la evolución de la población española (en total y por tramos de edad) y las pautas de gasto por edad y tramo de hogar, para entender la evolución del mercado español. Una vez señaladas las oportunidades que ofrece el sector sénior como segmento para las empresas, el estudio procederá a entender cuál es la narrativa actual de la sociedad sobre las personas mayores a través de la revisión bibliográfica, y por qué ésta no está adaptada a la realidad.

En efecto, son varios los autores que señalan que el motivo por el que las estrategias de marketing de las empresas no están adaptadas para el sector sénior es porque la narrativa

sobre el mismo está llena de prejuicios negativos. A continuación, se estudiarán los hábitos de consumo y las necesidades del sector sénior para la industria alimentaria en España. También se realizará un análisis de las soluciones (productos y servicios) que ofrecen las empresas actualmente en el mercado, y se comparará con las necesidades reales del segmento. Por último, se propondrán recomendaciones de estrategias de marketing dirigidas al sector sénior en la industria alimentaria, basadas en un cambio de narrativa y adaptadas a las nuevas necesidades de las personas mayores.

a. La economía plateada

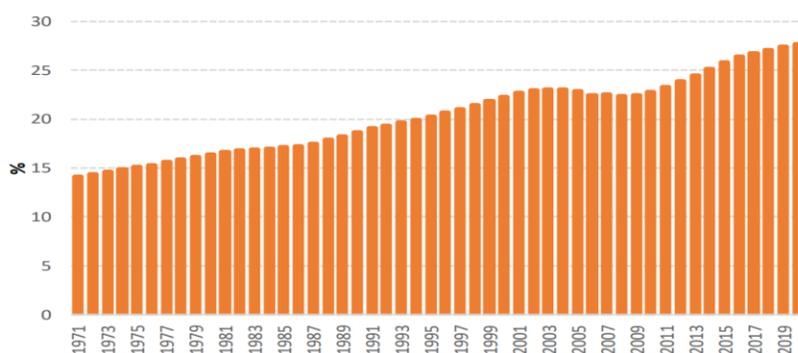
i. El proceso de envejecimiento en España

España comenzó el siglo XXI como uno de los países más jóvenes, debido a la combinación de dos fenómenos: el *baby boom* y un elevado saldo migratorio en la década de los 2000. Sin embargo, la pirámide poblacional está perdiendo progresivamente su forma tradicional, y las proyecciones de la población española elaboradas por diferentes fuentes (INE, Eurostat, ONU y AIRef) coinciden en una tendencia progresiva de envejecimiento de la población. Podemos señalar tres principales factores que contribuyen a este proceso: una tasa de fecundidad de las más bajas de la UE-27 (1,19 hijos por mujer), una elevada edad media a la maternidad (32,6 años) y el hecho de que España es el segundo país con más esperanza de vida de la Unión Europea (UE) con 84 años (INE, 2022).

Este proceso de envejecimiento es común entre la gran mayoría de los países industrializados. En el caso de España, el número de personas mayores de 65 años ha pasado de representar un 8,2% de la población total en 1960, a un 22,9% en 2022. Además, este fenómeno va a continuar intensificándose: el INE prevé que para 2050 este porcentaje se elevará hasta el 31,4%, y que la población octogenaria representará un 11,6% del total. El aumento de la longevidad ha provocado un incremento de la tasa de dependencia a los 67 años, con excepción de los primeros años del siglo XXI, cuando el fenómeno migratorio permitió un cierto rejuvenecimiento de la población española (Conde-Ruiz y González, 2021).

La tasa de dependencia se define como el cociente de la población menor de 16 años o mayor de 65 entre la población comprendida en los 16-64 años. Este porcentaje tiene un relevante significado económico, ya que expresa la proporción de la población que no está en edad de trabajar (población dependiente) en relación con la población en edad de trabajar (población activa) (INE, 2022). Para el presente análisis se ha utilizado una variante de la tasa de dependencia que se centra en la población sénior. En el siguiente gráfico se puede observar la evolución de la tasa de dependencia a los 67 años, expresada como el cociente entre la población mayor de 67 años y el segmento poblacional comprendido entre los 16-64, en tanto por ciento.

Gráfico 5. Tasa de dependencia a los 67 años (1971 – 2020).



Fuente: Conde-Ruiz y González a partir de datos del INE (2021).

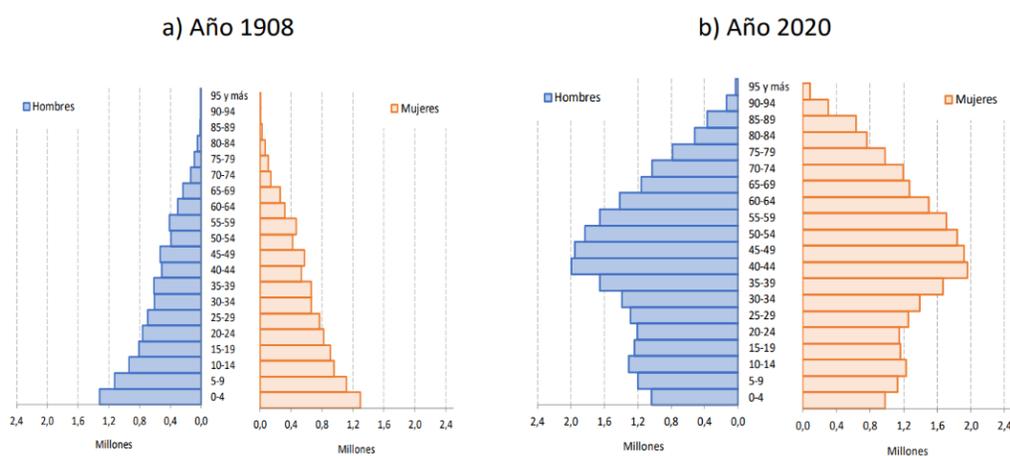
El incremento de la tasa de dependencia en España tiene un impacto importante en el terreno de la jubilación y las pensiones. Por un lado, cada vez las jubilaciones serán más largas y costosas, y en los próximos años tendrá lugar la jubilación de la generación del *baby boom*, cuyas pensiones serán superiores a la media del sistema. Por otro lado, con una tasa de fertilidad (de 1,3 hijos por mujer) significativamente inferior a la tasa que garantiza el reemplazo generacional (2,1), el número de futuros cotizantes es cada vez menor, suponiendo un reto para la financiación del sistema de pensiones (Pérez et al., 2020).

El sistema de pensiones públicas en España sufre riesgos estructurales por la combinación de tres factores: el aumento de la tasa de dependencia, la elevada cifra de

desempleo, y unos fondos de reserva escasos. Para hacer frente a la crisis de las pensiones, el Gobierno ha retrasado la edad de jubilación a los 67 años para los trabajadores que no hayan alcanzado una cotización superior a los 38 años y seis meses. Esta medida se hará efectiva en 2027, y también se ampliarán los periodos de cotización para alcanzar la pensión completa. Sin embargo, el hecho de que las pensiones se deberán ajustar con el IPC y de que la raíz del problema se encuentra en el elevado nivel de paro ponen en cuestión la magnitud con la que estos avances podrán mejorar los indicadores en materia de pensiones (Pérez et al., 2020).

La pirámide de población española actual ha experimentado cambios significativos en el último siglo. La disminución de la tasa de fecundidad, el incremento de la edad media al nacimiento del primer hijo, el espectacular aumento de la esperanza de vida tanto al nacer como a los 65 años y la variación del saldo migratorio neto (negativo o insignificante hasta la década de los 90, e intensificado en el periodo 2000-2009), han contribuido a este fenómeno. En consecuencia, como se puede observar en el siguiente gráfico, la representación de la población española en 2020 ha perdido la tradicional forma de pirámide que tenía a principios del siglo XX (Conde-Ruiz y González, 2021).

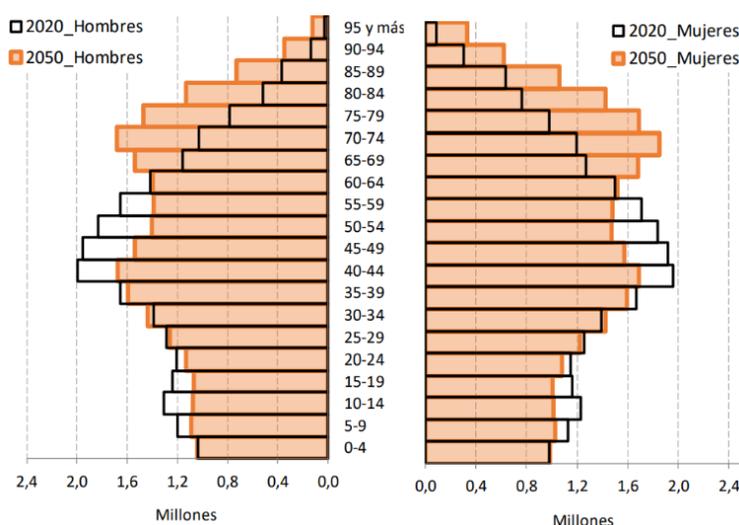
Gráfico 6. Pirámides de población en España en 1908 y 2020.



Fuente: Conde-Ruiz y González a partir de datos del INE y *The Human Mortality Database* (2021).

En efecto, la base de la pirámide de población española se ha estrechado, mientras que la parte central y superior (entre 35 y 59 años) ha aumentado. Pero, sobre todo, destaca el mayor peso de los mayores de 65 años: este grupo poblacional ha pasado de representar un 5,8% en 1908 a un 19,6% en 2020. Esta tendencia a estrecharse la base y aumentar el tamaño de las cohortes de mayor edad se va a acentuar en la pirámide proyectada para 2050 (Conde-Ruiz y González, 2021).

Gráfico 7. Comparación de pirámides de la población española entre 2020 y 2050.



Fuente: Conde-Ruiz y González a partir de datos del INE (2021).

El envejecimiento de la población española va a tener efectos en diferentes dimensiones. En primer lugar, el Estado tendrá que asumir un mayor gasto inevitable asociado al envejecimiento (pensiones, dependencia y sanidad). En segundo lugar, la fuerza laboral estará más envejecida. Y, por último, al aumentar el porcentaje de jubilados se prevé que las tasas de ahorro sean menores. Si bien el fenómeno del envejecimiento supone una nueva realidad llena de retos que el Estado y las compañías privadas deberán superar, también ofrece múltiples nuevas oportunidades. En efecto, la población vive cada vez más años y en mejores condiciones. Gracias a la evidencia empírica sabemos que cada siete años, la esperanza de vida a los 65 aumenta un año (Conde-Ruiz y González, 2021).

Para conseguir superar con éxito el inmenso reto demográfico que tenemos por delante, el Estado, las empresas y la población a nivel individual tiene que adaptar sus decisiones a la nueva realidad demográfica. Además, este proceso de adaptación tendrá lugar en un contexto de transformación de la economía como consecuencia del cambio tecnológico y climático que está teniendo lugar. En esta línea, para que las empresas puedan aprovecharse de todo el potencial y el atractivo que ofrece el sector sénior como segmento de mercado y consumidor, tendrán primero que comprender cuáles son sus verdaderas necesidades, y después buscar la mejor combinación de los elementos del *marketing mix* para intentar satisfacerlas.

ii. Proyección del mercado español y pautas de consumo por tramo de edad

Gracias a la encuesta anual que elabora el INE a una muestra de 24.000 hogares, podemos conocer las pautas de gasto por hogar y tramo de edad en España. En 2021, el gasto medio por hogar aumentó en un 5% en términos constantes (descontando el efecto de los precios), alcanzando los 29.244 euros. Si bien el gasto medio por hogar se incrementó para la mayoría de los sectores, este fue mayor en el sector de la hostelería y restauración, y la sanidad, con un incremento del 30,6% y del 20,3%, respectivamente. Los únicos sectores en los que descendió el gasto medio fueron las bebidas alcohólicas y el tabaco (-2,9%) y las comunicaciones (-0,3%). El consumo por hogar para el sector de la alimentación (el cual se analizará en profundidad a lo largo del estudio) se incrementó en un 5% (INE, 2022).

Si bien de los datos anteriores podemos observar que en 2021 se ha producido una recuperación de los niveles de gasto que disminuyeron drásticamente en 2020 por la pandemia, esta recuperación no ha sido completa. En efecto, si comparamos el consumo por hogar respecto a 2019, el gasto medio en restaurantes y hoteles fue un 22,3% menor en 2021, mientras que el consumo de alimentos y bebidas no alcohólicas ha sido un 12,1% superior. Estas pautas de consumo son diferentes en función del tipo de hogar y del tramo de edad. Mientras que los hogares que tuvieron un mayor gasto medio (de 36.568 euros) fueron los formados por una pareja con hijos, los hogares unipersonales registraron el menor gasto medio (INE, 2022).

Tabla 1. Gasto medio por hogar y tasas de variación por grupos de gasto - Años 2019, 2020 y 2021 en España.

Grupos de gasto	Gasto medio por hogar			Tasas de variación		
	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020	2021/2019
TOTAL	30.243	26.996	29.244	-10,7	8,3	-3,3
1. Alimentos y bebidas no alcohólicas	4.286	4.579	4.806	6,8	5	12,1
2. Bebidas alcohólicas y tabaco	516	510	496	-1,2	-2,9	-3,9
3. Vestido y calzado	1.417	1.009	1.156	-28,8	14,6	-18,4
4. Vivienda, agua, electricidad, gas y otros combustibles	9.441	9.621	9.893	1,9	2,8	4,8
5. Muebles, artículos del hogar y artículos para el mantenimiento corriente del hogar	1.330	1.170	1.286	-12	9,9	-3,3
6. Sanidad	1.048	1.001	1.204	-4,5	20,3	14,9
7. Transporte	3.888	2.741	3.230	-29,5	17,8	-16,9
8. Comunicaciones	946	940	937	-0,7	-0,3	-1
9. Ocio y cultura	1.654	1.126	1.294	-31,9	14,9	-21,8
10. Enseñanza	481	437	439	-9	0,3	-8,7
11. Restaurantes y hoteles	2.944	1.752	2.288	-40,5	30,6	-22,3
12. Otros bienes y servicios	2.291	2.108	2.216	-8	5,1	-3,3

Fuente: INE (2022).

De media, el gasto de una persona sola mayor de 65 años en 2021 fue de 18.964 euros (incremento del 7,5% respecto a 2020), y el gasto medio fue mayor para los hogares unipersonales de menos de 65 años (19.460 euros, incremento del 4,5% respecto al año anterior). Por lo tanto, podemos observar que de media el consumo por hogar es menor para el sector sénior, si bien su gasto está incrementando en mayor proporción que el resto de los segmentos poblacionales (INE, 2022).

Según los datos de la Encuesta de Presupuestos Familiares (EPF) del año 2021 elaborada por el INE, podemos observar que las pautas de gasto en España evolucionan con la edad, dado que las necesidades y prioridades cambian a medida que las personas envejecen. De forma general, las personas mayores de 65 años tienen un menor gasto en bienes y servicios relacionados con el transporte, el ocio, la tecnología, la cultura y la educación. Por otro lado, gastan una mayor parte de sus ingresos en productos y servicios relacionados con la alimentación, el cuidado personal, la salud y los servicios básicos (ver anexo I) (INE, 2022).

Cabe destacar el sector de la alimentación y de bebidas no alcohólicas, donde el gasto del segmento sénior es proporcionalmente superior al del resto de grupos de edad, con un 28,5% de su gasto total. Este mayor gasto está destinado principalmente a la compra de productos frescos y saludables (verduras, frutas, cereales y pescado), en detrimento de la comida rápida y las bebidas alcohólicas. Si bien la proporción de gasto en vivienda es menor entre las personas mayores de 65 años (suelen tener viviendas propias), el gasto en suministros básicos como el agua, el gas y la electricidad es mayor (INE, 2022).

Respecto al sector de transporte, el sector sénior utiliza proporcionalmente menos este servicio que la población más joven debido a su menor movilidad. Ahora bien, tiene un gasto proporcionalmente superior, principalmente por demandar más vehículos adaptados a sus necesidades y servicios de transporte a domicilio. Y en cuanto a la salud, prevalece en las personas mayores de 65 años el gasto en servicios de atención médica, tratamientos y medicamentos. Podemos concluir que el sector sénior en España dedica su gasto a cuatro sectores principales: salud, alimentación, alojamiento y transporte. En la salud y la alimentación, el gasto de las personas mayores de 65 años es proporcionalmente superior al del resto de la población española (INE, 2022).

iii. Oportunidades que presenta el sector sénior para las empresas

La esperanza de vida ha aumentado de media entre dos y tres años por década, equivalente a un incremento de entre seis y nueve años por generación. Si esta tendencia continúa, los recién nacidos en la actualidad en el mundo desarrollado tienen una probabilidad superior al 50% de alcanzar los cien años, y el grupo de personas mayores de cien años se convertiría en el segmento poblacional con mayor crecimiento en el mundo. Por primera vez en la historia las personas mayores de 65 años representan un porcentaje mayor de la población global que los menores de cinco años (ver gráfico 4) (Domènech, 2019).

El reto está en conseguir que estos años extra de vida sean años de calidad de vida y de salud, para que el sector sénior pueda estar en forma, sano, activo y sobre todo comprometido y comunicado con la sociedad. Esto último lleva implícita la necesidad de que dicho grupo poblacional prolongue los años en los que es económicamente productivo y

trabaje. Hoy en día una disminución del 1% en la población conlleva una reducción del 1% en el crecimiento del PIB. En la UE se estima que, en los próximos cuarenta años, la población en edad de trabajar (menor a 65 años) se reduzca en un 20% (Domènech, 2019).

Como consecuencia, se prevé una disminución en el crecimiento anual del PIB per cápita de un 0,5%, dato que resulta alarmante si consideramos que en la última década el crecimiento per cápita ha sido solamente del 0,7%. Ahora bien, el envejecimiento de la población presenta más oportunidades que retos. El estudio se va a centrar en las oportunidades de negocio que surgen para las empresas al considerar a este grupo poblacional como público objetivo. Si bien en este apartado se van a señalar oportunidades de forma general para varias industrias, a lo largo del trabajo se profundizará en el sector alimentario (Domènech, 2019).

Por ejemplo, la inclusión de soluciones tecnológicas y digitales en la industria sanitaria (como el uso de registros electrónicos de pacientes y sistemas digitales de prevención) va a permitir mejorar la calidad y eficacia del servicio. Además, también ayudará a reducir la presión fiscal sobre el sistema de salud, así como a ofrecer nuevas oportunidades de trabajo para cuidadores calificados. Cada vez hay más consciencia de que unos hábitos de vida saludable pueden tener consecuencias positivas en la salud. En esta línea, hay un segmento de mercado creciente al que se pueden dirigir las empresas con soluciones para un envejecimiento activo y sano. Dichas soluciones pueden incluir desde juegos cognitivos para mejorar la memoria hasta un plan de alimentación nutritivo, sano y adaptado a la condición física de las personas mayores (Comisión Europea, 2018).

También surgen nuevas oportunidades en el sector del hogar. Las casas domóticas (conocidas como *smart homes*) pueden ayudar a las personas mayores a vivir de forma independiente en su propia casa (así lo desean el 80% de las personas mayores de 65 años que necesitan atención médica continua). Lo mismo ocurre con el sector de la movilidad, donde nuevas soluciones como la introducción de vehículos autónomos sin conductor pueden facilitar el acceso al centro de la ciudad, incrementándose así el consumo de este grupo poblacional. El aumento de la esperanza y la calidad de vida también ofrece oportunidades para la industria alimentaria, que podrá beneficiarse de ofrecer productos y servicios que satisfagan específicamente las necesidades del sector sénior (Comisión Europea, 2018).

Según un estudio realizado por LoRIS (*Longevity & Retirement Income Solutions*), en España hay un total de 18,47 millones de hogares, con una riqueza neta acumulada de 4,67 billones de euros. El grupo poblacional de personas mayores de 65 años posee el 42,4% de la riqueza neta en España y se sitúa como el colectivo con mayor capacidad de gasto. Dentro de este colectivo, los sénior de entre 65 y 74 años tienen la mayor riqueza neta media, con un promedio de 368.700 euros. Esta media es ligeramente menor para los hogares liderados por personas mayores de 75 años (335.800 euros), debido principalmente a los mayores gastos ligados a una situación de dependencia que se traduce en mayores gastos de cuidados (LoRIS, 2021).

Esta misma tendencia se puede observar en el siguiente gráfico, elaborado a partir de los datos obtenidos de la Encuesta de Condiciones de Vida (ECV) del INE en el año 2022. La renta anual neta media por persona es mayor entre las personas mayores de 65 años, con una media en 2021 de 28.959 euros al año (14.928 euros en hombres y 14.031 en mujeres). El segundo valor más alto corresponde al intervalo de 45-64 años, con una renta media neta anual en 2021 de 26.748 euros (13.417 y 13.331 euros en hombres y mujeres, respectivamente).

Tabla 2. Renta anual neta media en España por tramos de edad (en €).

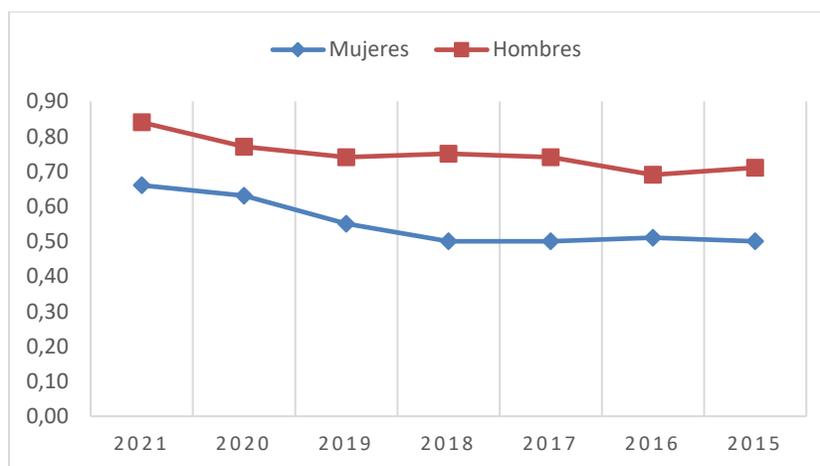
Edad	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Hombres							
Menos de 16 años	8.932	8.888	8.938	8.940	8.358	8.100	7.713
De 16 a 29 años	10.967	10.897	10.267	10.510	9.813	9.341	8.908
De 30 a 44 años	12.333	12.726	11.908	11.833	11.327	10.868	10.658
De 45 a 64 años	13.417	13.769	12.989	12.449	12.310	11.850	11.566
65 y más años	14.928	14.484	13.575	13.134	12.928	12.788	12.689
Mujeres							
Menos de 16 años	10.836	11.170	10.426	9.785	9.818	9.406	8.963
De 16 a 29 años	11.692	11.381	10.935	10.963	10.753	10.199	10.042
De 30 a 44 años	13.331	13.486	12.988	12.649	12.312	12.011	11.616
De 45 a 64 años	13.331	13.486	12.988	12.649	12.312	12.011	11.616
65 y más años	14.031	13.856	13.112	12.464	12.217	12.127	11.833
Sexo combinado							
Menos de 16 años	19.768	20.058	19.364	18.725	18.176	17.506	16.676
De 16 a 29 años	22.659	22.278	21.202	21.473	20.566	19.540	18.950
De 30 a 44 años	25.664	26.212	24.896	24.482	23.639	22.879	22.274
De 45 a 64 años	26.748	27.255	25.977	25.098	24.622	23.861	23.182
65 y más años	28.959	28.340	26.687	25.598	25.145	24.915	24.522

Fuente: INE (2022).

Si bien la renta neta media para el sector sénior ha aumentado progresivamente desde 2015 tanto para los hombres como las mujeres, ésta ha sido superior todos los años para el colectivo masculino. Esto se debe principalmente a que la tasa de sustitución agregada de ingresos de las personas mayores es mayor para los hombres. Este indicador se define como la proporción del valor mediano de las rentas que reciben las personas mayores (de 65 a 74 años) por jubilación, sobre la mediana de los ingresos brutos de las personas en su última etapa laboral (50-59 años).

En 2021, este indicador fue de 0,84 para los hombres y de 0,66 para las mujeres, ambos superiores a la media de la UE27 (0,60 y 0,56, respectivamente). Esto refleja que, de media, las pensiones de las mujeres españolas al alcanzar la jubilación son inferiores a las de los varones españoles, principalmente por haber realizado contribuciones más bajas durante su vida laboral debido a interrupciones para dedicarse a cuidados familiares. También se debe a la participación de las mujeres en sectores económicos con salarios más bajos de media, y al hecho de que trabajen proporcionalmente más a tiempo parcial.

Gráfico 8. Evolución tasa de sustitución agregada de ingresos de las personas mayores en España.

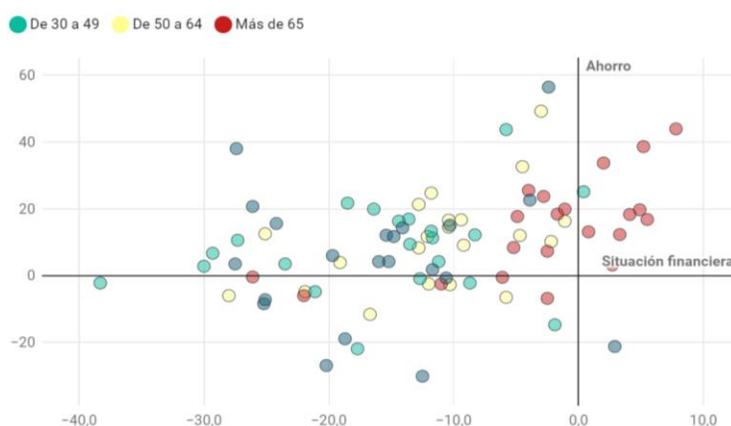


Fuente: elaboración propia a partir de datos del INE (2022).

Un estudio realizado por la Comisión Europea a partir de datos obtenidos de encuestas realizadas a hogares europeos muestra cómo el sector sénior es más resiliente que otros

segmentos poblacionales a las recesiones económicas. Mientras que las personas mayores de 65 han superado la crisis del coronavirus con una situación favorable, los jóvenes han tenido de media que “desahorrar” (utilizar ahorro anterior o endeudarse para mantener los gastos actuales) ante un contexto de fuerte caída de rentas. En el cuadrante superior derecho del siguiente gráfico observamos cómo la franja de la población europea que ha conseguido superar su situación financiera e incrementar su ahorro corresponde en su práctica mayoría al sector sénior (Comisión Europea, 2021).

Gráfico 9. Situación económica por franjas de edad.



Fuente: Comisión Europea (2021).

Las oportunidades para que en la economía plateada ocurran *disruptive innovations* son amplias y variadas; bien sea al observar al sector sénior hacer nuevos casos de uso de productos existentes y que las empresas diseñen versiones mejoradas para este público objetivo, o al introducir productos y servicios para las personas mayores de 65 que anteriormente sólo se ofertaban para jóvenes y adultos. A medida que los *baby boomers* entren en mayores rangos de edad, los consumidores harán nuevas demandas con el potencial de convertirse en nuevas soluciones de mercado - principalmente tecnológicas - (Coughlin, 2017).

b. Estrategias de marketing

i. Definición de estrategia de marketing

Una estrategia de marketing o de mercadotecnia consiste en el diseño y puesta en escena de diferentes acciones con el fin de alcanzar diversos objetivos relacionados con el marketing. En este trabajo, algunos de los objetivos que se pretenden con la recomendación a empresas españolas de las estrategias de marketing óptimas son la captación de nuevos clientes, el aumento de las ventas, lograr una mayor penetración de mercado, diversificar la cartera de productos, etc. El primer paso para poder diseñar una estrategia de marketing es la definición del público objetivo. En este caso, se trata de la población española mayor de 65 años, considerada como el sector sénior. Es imprescindible estudiar las características de este segmento para que la estrategia de marketing esté dirigida a la satisfacción de sus necesidades y deseos (Ferrell y Hartline, 2012).

Las estrategias de marketing generales se suelen dividir en cuatro estrategias relacionadas con cuatro elementos del negocio. Conocidas como las 4Ps del *marketing mix*, encontramos la estrategia de producto, de precio, de promoción y de punto de venta. Dentro de la estrategia de producto se van a proponer nuevas funciones, usos y atributos, así como la ampliación de la línea de producto. Respecto a la estrategia de punto de venta, se establecerá una estrategia de distribución óptima que consiga llegar al público objetivo mientras se mantiene la imagen de la marca. También resulta fundamental que la forma en que se comunique y se dé a conocer el producto sea efectiva, por lo que se estudiarán las posibles estrategias de promoción que podrían adoptar las empresas para dirigirse al sector sénior (Ferrell y Hartline, 2012).

Además de la definición de las 4Ps del marketing, las empresas también deben diseñar una estrategia de posicionamiento. Es decir; elegir la forma en la que se desea que los consumidores conciban a la marca y al producto, y conseguir que se revinculen conexiones ya existentes en la mente de los consumidores con este fin. Dado que las recomendaciones propuestas en este estudio son para las empresas españolas en la industria alimentaria en general, no se va a hacer énfasis en la necesidad de diferenciarse de la competencia. En su lugar, la estrategia de posicionamiento irá enfocada a que el sector sénior conciba los

productos y servicios como verdaderas soluciones a sus necesidades tanto fisiológicas y de seguridad como de afiliación, reconocimiento y autorrealización (Álvarez Pinto, 2017).

ii. Importancia de una estrategia de marketing adecuada para el sector sénior

Para poder determinar y satisfacer mejor las necesidades de cada grupo poblacional, las empresas segmentan el mercado en función de diferentes criterios. Uno de los principales factores de segmentación es la edad, y mientras que la mayoría de las empresas usan intervalos de cinco años, utilizan en su gran mayoría una única categoría para las personas mayores de 65 (el sector *sénior*). Al considerar como un grupo homogéneo al mercado emergente de más rápido crecimiento, las empresas están perdiendo oportunidades de mercado por no comprender lo que este sector tan amplio, diverso y creciente demanda.

La *American Association of Retired Persons* (AARP) estimó que, en Estados Unidos, el gasto medio de la población mayor de cincuenta años es de 7.6 billones de dólares, convirtiendo a la economía plateada en la tercera economía más grande del mundo y en la economía del futuro. En efecto, los consumidores de este grupo poblacional van a transformar la economía actual, principalmente en las siguientes industrias: farmacéutica, salud, servicios financieros y productos de consumo. Sin embargo, difícilmente podrán las empresas explotar las oportunidades en alimentación, cuidado de las personas mayores, productos antienvjecimiento y *sénior living* entre otros que ofrece la mayor demanda por parte de este grupo poblacional mientras que sigan manteniendo la narrativa actual y clasifiquen a este grupo en el mismo segmento de mercado (Scott y Gratton, 2020).

El sector sénior se ve atraído por atributos como la salud, higiene y facilidad de uso, no por el estereotipo de pertenecer a una categoría de “mayor de 65”. Pero también por atributos como la sociabilidad y diversión, y muestra de ello es que una cuarta parte de los usuarios de la aplicación para citas Match.com tienen entre 53 y 72 años. La realidad es que la mayoría de las empresas no están preparadas ni tienen la mentalidad ni las estrategias de marketing adecuadas para atender a este segmento. Ahora bien, hay excepciones, y la organización mundial “Aging 2.0” creada en 2012 por Stephen Johnston y Katy Fike es un claro ejemplo (Aging2.0, 2022).

Esta plataforma cuenta actualmente con más de 40.000 innovadores en 31 países (en España desde 2016), con el fin de acelerar la innovación para abordar los mayores desafíos y oportunidades del envejecimiento, ayudando así a mejorar la calidad de vida de las personas en esta etapa vital. Si las empresas consiguen mejorar sus políticas de reclutamiento y retención de trabajadores evitando la discriminación por edad, podrán contar con una plantilla que entienda mejor las necesidades de los consumidores de avanzada edad. Aging 2.0 busca suplir esta carencia con una plataforma que conecta, apoya y educa a innovadores con formaciones diversas para que trabajen como consultores de *startups* y empresas consolidadas que dirigen sus productos al mercado de las personas mayores (Aging2.0, 2022).

El economista Angus Deaton y el psicólogo Daniel Kahneman (ambos ganadores de un premio Nobel) estudiaron la relación entre la felicidad y el dinero, y descubrieron que el dinero aporta satisfacción, pero no necesariamente felicidad. Por ello, si bien no se puede afirmar que tener dinero conlleva mayor felicidad, sí que es un apoyo para construir una buena vida. También descubrieron que el pilar más importante para tener una vida feliz y satisfecha es la “calidez de las relaciones”, en el sentido de mantenernos conectados con la sociedad e invertir nuestro tiempo y dinero en pasar tiempo y disfrutar de otras personas. (Scott y Gratton, 2020).

Si asociamos esta idea a la realidad de una población que vive más años y lo hace en una vida multi etapa, este segmento tiene cada vez hay más oportunidades para distribuir mejor su tiempo del presente al futuro y construir mejores amistades y relaciones sociales en el camino. En esta línea, en una vida más larga seguirá siendo imprescindible conseguir tener estabilidad financiera, pero también lo será el retorno de otras actividades como el compromiso, las relaciones, la salud y los propósitos personales. Por ello, las empresas deben considerar en sus estrategias de marketing que los productos y servicios que tienen como público objetivo al sector sénior deben ayudar a este grupo a satisfacer sus necesidades sociales y de autorrealización, más allá de cubrir sus necesidades fisiológicas (Scott y Gratton, 2020).

iii. Necesidad de cambio de narrativa sobre el sector sénior

Scott y Gratton argumentan en su obra “The New Long Life” que el aumento de la esperanza de vida debería ser considerado una oportunidad, y no una amenaza con potencialidad de destruir las pensiones, incrementar los costes de salud y debilitar la economía. Para estos autores, la clave está en cambiar la concepción negativa que tiene la sociedad sobre el rendimiento, la motivación y las necesidades del sector sénior. Principalmente son las empresas las que tienen que abandonar estos prejuicios, con el fin de seguir contratando a la población de avanzada edad y de ofertar productos y servicios que satisfagan sus verdaderas necesidades (Scott y Gratton, 2020).

Los autores argumentan que es necesario un cambio tanto en la política corporativa que favorezca que los empleados trabajen hasta los setenta e incluso ochenta años, como en las estrategias de marketing empresariales. La narrativa actual está dominada por la edad cronológica, la cual divide de forma predeterminada nuestra vida en etapas y restringe nuestra forma de pensar. Dichos autores apuntan que la edad no debería medirse ni de forma biológica (la edad de tu cuerpo), ni sociológica (cómo otros te perciben), ni subjetiva (cómo te sientes), sino que deberíamos utilizar el concepto de “edad tanatológica”. Este define la edad de una persona en función de cuántos años le quedan de vida, y no en función de los años que ya ha vivido. Además, esta variable se relaciona de forma inversa con la tasa de mortalidad (Scott y Gratton, 2020).

Para Scott y Gratton el problema de utilizar exclusivamente la edad cronológica como base para medir la edad de una persona es que no tiene en cuenta ni su salud ni su comportamiento. En esta línea, si observamos un gráfico que relaciona la media de edad (tendencia creciente) con la tasa de mortalidad (tendencia decreciente), desde un punto de vista cronológico concluiríamos que la sociedad está envejeciendo, mientras que desde un punto de vista tanatológico diríamos que la sociedad es más joven que nunca. Al igual que en la economía la inflación influye en los precios y reduce el valor real del dinero, los autores proponen que se debería ajustar la inflación de la edad, en sentido de que con el tiempo cada año cronológico de vida implica menor y mejor envejecimiento (Scott y Gratton, 2020).

En definitiva, Scott y Gratton argumentan que la sociedad debe considerar no solamente la concepción biológica de envejecer, sino también la forma en que cada individuo envejece y las oportunidades y soluciones que ofrece una población que cada vez vive más años. Esta nueva narrativa anima a la población de avanzada edad a aprender nuevas habilidades, a invertir en su futuro y a forjar nuevas relaciones sociales. Pero, sobre todo, este cambio de narrativa es el primer paso para que quienes diseñan las estrategias de marketing para el sector *sénior* puedan en primer lugar entender cuáles son sus verdaderas necesidades. Y para que después sepan combinar de forma óptima los elementos del *marketing mix* para dirigirse a este público objetivo. (Scott y Gratton, 2020).

En esta misma línea, Joseph F. Coughlin desmiente en su libro *The Longevity Economy* la tradicional construcción social sobre la población de avanzada edad que concibe a este segmento como un grupo homogéneo que no puede proveerse a sí mismo. El autor también afirma que, esta narrativa que encasilla a la población de avanzada edad en una misma categoría y que concibe el transcurso de la vida como varias etapas que culminan en una vejez que constituye un problema que necesita solución, es una invención relativamente nueva. Ésta remonta a la segunda mitad del siglo XIX, cuando aparecieron los primeros planes de pensiones, las residencias de ancianos e instituciones dedicadas exclusivamente a este sector, y cuando la medicina occidental comenzó a concebir la vejez como pérdida de energía vital y *joie de vivre* que llevaba a una debilidad predispuesta (Coughlin, 2017).

De aquí la retórica de la necesidad de conservar en tu avanzada edad la poca energía que te queda, “evitando excesos y esfuerzos indebidos”, como señaló un médico en 1853. Esta construcción social ha evolucionado hasta las instituciones de hoy en día, las cuales reflejan la idea de que cuando uno llega a la vejez, el único camino que puede y debe seguir es el de retirarse, descansar y prepararse para lo peor. Esta narrativa nos hace pensar que la población mayor de 65 años constituye una carga para la sociedad por varios motivos: consumen bienes y servicios, pero no producen, necesitan cuidado continuo y gastos médicos, y para pagar sus pensiones los gobiernos tendrán que aumentar los impuestos (Coughlin, 2017).

Esta narrativa se refleja en el hecho de que en los artículos del *Official Journal of the International Society for Gerontechnology* referidos a la población mayor de 65 años, las

palabras más repetidas están relacionadas con las necesidades de los escalones más bajos de la pirámide de Maslow. En efecto, 15 de cada 100 de las palabras más repetidas hacían referencia a necesidades fisiológicas (comida, salud médica, vivienda), y la palabra “demencia” aparece 107 veces. El número de palabras relacionadas con la necesidad de seguridad se reduce a 7, pero incluso hay tres palabras menos en relación con las necesidades sociales. Más preocupante es el hecho de que solo una palabra - autoestima - aparece para cubrir las necesidades de reconocimiento, y que no se haga ninguna mención en ningún artículo del periódico sobre la necesidad de autorrealización para el sector sénior (Coughlin, 2017).

El mercado actual se pone obstáculos a sí mismo al no considerar las necesidades de más elevado nivel para este segmento, como puede ser el deseo de conexión humana, cualquier ambición personal o profesional, y por qué no: divertirse. En definitiva, la sociedad actual está prejuiciada al considerar al sector sénior como un grupo homogéneo con necesidades médicas y de asistencia continua, las cuales satisface supuestamente a costa de la ralentización del progreso de la sociedad, y por ello hay una tendencia a considerar el envejecimiento de la población como una amenaza en vez de como una oportunidad (Coughlin, 2017).

iv. Fallos del mercado a la hora de satisfacer las necesidades del sector sénior

Coughlin señala que, en muchas ocasiones, las soluciones que propone el mercado para el sector sénior sacrifican las experiencias que hacen que vivir tenga sentido con el fin de mantener a este segmento con vida. Desde su punto de vista, para quienes diseñan e implementan tecnología para la avanzada edad, “*managing disability is their assumed goal - as opposed to getting out and doing things, despite disability -. And this framing limits creativity in terms of what you can do for older people with technology*” (Coughlin, 2017, p. 62).

El fracaso en las estrategias de la mayoría de las empresas que no consiguen entender a la población de avanzada edad es similar a si solamente se diseñaran cremas antiacné, vitaminas o tiritas para los adolescentes. Ahora bien, esto no implica que se deban priorizar las necesidades superiores frente a las básicas, sino que no podemos ignorar las primeras porque hacerlo tendría un efecto contraproducente en el segmento sénior al configurar la vida posterior como poco atractiva y disminuir así la eficacia de las soluciones propuestas para satisfacer necesidades básicas. Además, ignorar las necesidades más elevadas puede llevar a las empresas a diseñar productos poco acertados (Alcaide, 2005).

Un ejemplo es la iniciativa de Heinz en la década de los cincuenta de producir y comercializar latas de estofado blando a precio económico para el sector sénior. Heinz, buscando adaptar su producto a un público objetivo con peor dentadura y menor renta, se olvidó de la importancia del sabor, la textura, el aspecto y el envase de su producto. Otro ejemplo que demuestra cómo el mercado está fallando en sus estrategias de marketing para comercializar productos para el segmento sénior son los anuncios en Estados Unidos con la famosa frase *“I’ve fallen and I can’t get up”* para vender aparatos de teleasistencia (Alcaide, 2005).

Si bien la penetración en el mercado era del 17% para las personas mayores de 65 años que vivían solas, solamente el 1% de la población en Estados Unidos y en Japón se suscribió a estos servicios. Las empresas intentaron mejorar la estrategia de marketing al convertir estos aparatos en joyas en el caso de las mujeres en forma de pulseras o collares, pero la ratio de compra apenas mejoró. Según una encuesta de Pew en 2009, solamente el 35% de las personas mayores de 75 años se consideraban “en avanzada edad”, mientras que el 100% de los encuestados respondieron que las nuevas soluciones de teleasistencia son para personas de “avanzada edad” (Alcaide, 2005).

El mercado falló al no comprender que el sector sénior no iba a estar interesado en invertir su dinero en aparatos para gente mayor cuando ni ellos mismos se consideraban dentro de este segmento. Si bien un aparato de teleasistencia puede ser el producto más fácil de utilizar en caso de una emergencia, el teléfono móvil es la mejor tecnología porque ya en 2014 el 77% de la población mayor de 65 años de Estados Unidos tenía sus propios teléfonos. Otro error común en el diseño de estrategias de marketing para el sector sénior es asumir que

detrás del uso de los productos hay un hipotético consumidor sano y joven. Sin embargo, no es suficiente con no frustrar al consumidor y facilitar su uso del producto o del servicio, sino que el autor argumenta la necesidad de que los anteriores sean atractivos y consigan sorprender positiva y activamente al consumidor (Alcaide, 2005).

En esta línea, antes de sacar al mercado un nuevo producto o servicio en el que el público objetivo es la población de avanzada edad, resulta fundamental comprobar si en su diseño y comercialización se han tenido en cuenta los modelos mentales que conforman la concepción que tiene el consumidor sénior. La filosofía del AgeLab del MIT está ampliamente ligada a esta idea: *“If older people don’t like a technology, it is not because they are stupid. It’s because it’s a bad technology”* (Coughlin, 2017, p. 182).

Ya se ha mencionado la importancia de cambiar la narrativa sobre la población de avanzada edad y de que el mercado escuche y comprenda a este grupo poblacional. Pero ¿quién va a ser el agente de cambio? El autor apuesta porque serán las mujeres adultas y de avanzada edad quienes con sus experiencias personales de consumo, opiniones y demandas económicas ayudarán a definir y mejorar las estrategias de marketing para el sector sénior. En efecto, las mujeres (independientemente de la edad) toman la decisión de compra en el 64% de las ocasiones, y este porcentaje es mayor entre los mayores de 65 años. Estos datos se deben a varios factores: la mayor ratio de mujeres que de hombres a medida que avanzan en edad, la tendencia femenina a gestionar los gastos del hogar y el hecho de que las mujeres pasan más del 50% de su tiempo cuidando a los mayores respecto a los hombres (Coughlin, 2017).

Un estudio piloto del MIT AgeLab encuestó a hombres y mujeres de entre 25 y 60 años para que describieran cómo esperaban que fuera a ser su vida a partir de los 65 en términos de retos, preocupaciones y aspiraciones. El resultado fue que los hombres tenían una mayor tendencia a considerar esta etapa del futuro como un periodo de descanso, mientras que las mujeres se mostraron más conscientes de la necesidad de planificar cómo envejecer y de los obstáculos que podían aparecer en el camino. En efecto, los hombres utilizaron el doble de veces las palabras “feliz” y “bueno” que las mujeres, quienes en su caso usaron más veces las palabras “preocupación” y “estrés” (Coughlin, 2017).

El estudio concluyó que, por un lado, los hombres concebían esta etapa como un proceso de jubilación, de relajación, y de oportunidad para viajar y tener *hobbies*. Por otro lado, las mujeres esperaban sentir paz, autorrealización, calma y estar rodeadas de familia. Este resultado entrevé el hecho de que las mujeres tienen una concepción más holística de lo que implica envejecer, al contemplar tanto lo bueno de esta etapa como los desafíos que aparecerán. En esta línea, para que las empresas puedan comprender los deseos de compra del sector sénior, resulta fundamental escuchar al grupo de consumidores mujeres mayores de 65 años. Sin embargo, la gran mayoría de las empresas están dirigidas por hombres menores de 65 años (Coughlin, 2017).

Los cargos más importantes de las empresas de Silicon Valley los ocupan hombres en el 83% de los casos, y el porcentaje de mujeres CEOs de empresas tecnológicas financiadas por capital riesgo es solamente del 3%. Incluso si los directivos varones y jóvenes consiguieran diseñar productos que se adapten a las necesidades de consumidoras mujeres de avanzada edad, difícilmente podrían acertar con la estrategia de marketing porque solamente el 3% de los directores creativos en las empresas de marketing son mujeres. Y, al fin y al cabo, siempre es más fácil comprender las necesidades de los consumidores si son similares a las que uno mismo experimenta (Coughlin, 2017).

El microondas y el *smartphone* son probablemente dos de los productos más útiles para personas mayores que viven solas. Sin embargo, cuando se comercializaron estaban pensados para cubrir las necesidades de un público objetivo más amplio y no solo para el sector sénior. Y quizás por ello este último grupo se haya animado a utilizarlos en mayor medida. En efecto, el microondas se concibe como una herramienta que ahorra tiempo a cualquier persona, no como un objeto diseñado específicamente para personas mayores con alguna discapacidad. Si el microondas se hubiera comercializado como un “*senior oven*”, este producto sería a lo mejor menos atractivo no solamente para el conjunto de la población, sino también para el público objetivo determinado. Del mismo modo, los *smartphones* cubren necesidades diversas al ofrecer a personas de avanzada edad con dificultad para ver u oír la posibilidad de hacer *zoom* o mandar mensajes de texto, respectivamente. Y al igual que el microondas, lo hacen sin alinear o infantilizar al consumidor de avanzada edad (Coughlin, 2017).

v. Realidad sobre el sector sénior

La realidad es que la población mayor de 65 años constituye un segmento muy variado en términos de salud fisiológica, habilidad cognitiva, hábitos de consumo, ideología, personalidad, estilo de vida, etc. En efecto, la manera en la que cada persona envejece es única e impredecible y está afectada por múltiples factores tanto externos como internos. Por ello, concebir a este grupo poblacional como un segmento homogéneo con idénticas necesidades y aspiraciones quedaría fuera de toda lógica.

Esta narrativa, fruto de un constructo social arbitrario, se ha convertido en un lastre que limita la manera en la que pensamos en soluciones para este grupo demográfico. Ya no se trata solamente de cambiar una construcción social inadecuada y poco ajustada a la realidad, sino de llegar a comprender cómo piensa y qué desea este segmento. Así, las empresas conseguirán evitar repetir lanzamientos fallidos de productos y servicios que no satisfacen las necesidades de este grupo, y aprovechar las oportunidades económicas y empresariales que surjan de las demandas del sector sénior (Alcaide, 2005).

Quienes van a formar parte de la población mayor de 65 años de hoy en día son la generación de los *baby boomers*. Se trata del grupo de consumidores mejor preparados para liderar este cambio de narrativa y de oferta de productos y servicios. Además de ser la generación más pudiente y con mayor educación en alcanzar la avanzada edad, están acostumbrados a hacer demandas que desafían al mercado y a recibir una respuesta favorable (por ejemplo, con el uso de la energía, de fertilizantes, de carreteras pavimentadas, de centros comerciales y un amplio etc.) (Alcaide, 2005).

Jimmy Buffet describió a su generación como “*We are the people our parents warned us about*”, pero ahora esta generación está enfrentándose a un futuro incierto donde el mercado parece en primera instancia no comprender sus demandas, y por tanto no saber satisfacer sus necesidades. Difícilmente se espera que este segmento acepte en silencio esta situación, cuando están acostumbrados a que la tecnología y las empresas con sus productos y servicios satisfagan cada uno de sus deseos (Alcaide, 2005).

En efecto, los *boomers* van a demandar productos que les entusiasmen y les den vitalidad y respuestas a su imaginación, tal y como el mercado busca deleitar al resto de

segmentos poblacionales. Con su ingenio y sus demandas económicas, esta generación tiene la capacidad de abrir camino a nuevas oportunidades en el espectro económico a nivel mundial e intergeneracional. Al fin y al cabo, a medida que aumenta la esperanza de vida, los mayores también gozan de una salud mejor que les permite contribuir a la sociedad al seguir trabajando y estando conectados con las nuevas corrientes. Por ello, el mercado debería estar preparado para ofrecerles productos y servicios que aparte de darles apoyo vital, impulsen también su libertad y felicidad (Uzquiza, 2022).

La generación de los *baby boomers*, un porcentaje muy importante del actual y futuro sector sénior, ha utilizado ordenadores durante la mayor parte de su vida profesional. Teniendo en cuenta que la tecnología es una de las fuerzas con mayor capacidad para facilitar y mejorar el día a día, el reto está en que tanto jóvenes como adultos y personas mayores puedan beneficiarse de las nuevas tecnologías en su completa versión, sin tener que sacrificar funcionalidad por accesibilidad para el sector sénior. La clave está en dejar de concebir a este segmento poblacional como pacientes, y empezar a pensar en ellos como consumidores con necesidades y aspiraciones diversas (Uzquiza, 2022).

¿Qué pueden hacer las empresas para comprender las necesidades del sector sénior? A la hora de desarrollar un producto o servicio innovador y transformador, es fundamental realizar previamente una investigación de mercado. Pero en este caso no es tan sencillo porque cuando los consumidores adultos de hoy responden sobre qué querrán cuando alcancen una edad más avanzada, lo hacen teniendo en cuenta la narrativa descrita anteriormente. Dado que las mujeres de avanzada edad, y normalmente las mujeres adultas que cuidan de los más mayores tienen una percepción más precisa sobre los retos y oportunidades que plantea la economía plateada, es en este segmento en el que las empresas se tienen que apoyar para entender las necesidades de la población mayor de 65 años. Y especialmente dentro de este grupo en aquellas emprendedoras e intraemprendedoras que tienen la capacidad de aportar ideas innovadoras y ajustadas a la realidad, convirtiéndose en *lead users innovators* (Uzquiza, 2022).

IV. DESARROLLO

a. Industria alimentaria y sector sénior

i. Necesidades del sector sénior

A medida que los adultos envejecen, la eficacia de sus cuerpos para asimilar y metabolizar los nutrientes de los alimentos es menor. Sin embargo, su necesidad de ingerir los nutrientes necesarios y adecuados es mayor. Ante esta situación, las personas mayores corren el riesgo de experimentar inseguridad alimentaria si las empresas no desarrollan productos con los nutrientes necesarios y no adoptan la estrategia de marketing adecuada. Adicionalmente, a medida que se reduce la movilidad y la destreza, también se vuelve más problemático el proceso de hacer la compra y cocinar. También hay que considerar los cambios en la salud bucal y la consecuente dificultad para ingerir ciertos alimentos, y el hecho de que muchas personas mayores pierden el apetito. Por ello, el sector sénior está en riesgo de sufrir deficiencias nutricionales (Innovating Food for Seniors, s.f.).

Otro reto al que se enfrentan las empresas de este sector es que a medida que las personas envejecen, los sentidos químicos (el olfato y el gusto) se debilitan. Estos trabajan juntos, por lo que tendemos a asociar los sabores con olores: entre el 75-95% de lo que pensamos que saboreamos se debe a lo que realmente estamos oliendo. El problema es que la variabilidad en la sensibilidad a los estímulos olfativos aumenta con la edad, por lo que es complicado para las empresas predecir en qué grado el sector sénior podría tener anosmia. Es un factor importante a tener en cuenta ya que el olfato y el gusto son un elemento central de la seguridad y el disfrute de los alimentos (Spence and Youseff, 2021).

En un estudio realizado a más de 2.000 personas, Doty et al. (1984) concluyeron que más de la mitad de las personas entre 65-80 años y más de tres cuartas partes de las personas mayores de 80 años presentaban deficiencias importantes en el sistema olfativo. Además, la disminución de la función salival con la edad no solamente dificulta la masticación, sino que también empeora la percepción multisensorial del sabor en los ancianos. Dado que una menor sensibilidad en el gusto y el olfato tiende a reducir el interés y el atractivo de comer, esta condición física de las personas mayores presenta un reto para las empresas de la industria alimentaria que se dirigen al sector sénior (Spence and Youseff, 2021).

Otro desafío para las empresas supone satisfacer la necesidad de una ingesta adecuada de proteínas para evitar la prevalencia de la sarcopenia en este segmento poblacional. Se trata de una enfermedad progresiva caracterizada por la pérdida de masa y fuerza muscular, muy común entre las personas mayores (su principal causa es el envejecimiento). Además, la sarcopenia se asocia con un mayor riesgo de caídas y por tanto la pérdida de independencia. Un estudio multicéntrico realizado en 2016 a 276 personas mayores de 70 años en residencias de ancianos españolas concluyó que el 37% de los internos padecía sarcopenia. Además, los resultados señalaron que el 86% presentaba lentitud al caminar y un 95% debilidad muscular (Salvà et al., 2016).

El estudio *Seniors, el comprador del futuro* llevado a cabo por Aecoc Shopperview afirmó que entre las principales preocupaciones del consumidor sénior español en la compra de alimentos destacan la salud ósea, el colesterol y la hipertensión. En segundo plano se encuentran “los problemas de peso, depresión, problemas cardiovasculares, digestivos e intestinales, alta glucosa y diabetes, intolerancias o alergias y anemia. Y complementariamente, la salud cognitiva e inmunológica entran en juego” (2015). Estas patologías, unidas a la común deficiencia nutricional que sufren las personas mayores por la pérdida de apetito y la hipofagia, suponen un reto para las empresas que se dirijan al sector sénior en la industria alimentaria (Aecoc Shopperview, 2015).

Ahora bien, el aumento de la longevidad también presenta oportunidades para la industria alimentaria: la producción y comercialización de alimentos enriquecidos para las personas mayores de 65 años. En efecto, numerosos avances en medicina señalan que las personas mayores tienen que cambiar sus dietas habituales para incluir más proteínas y vitaminas específicas. Además, el hecho de que cada vez haya mejores herramientas de información y comunicación presenta una oportunidad para que las empresas ofrezcan una nutrición personalizada para el sector *sénior*.

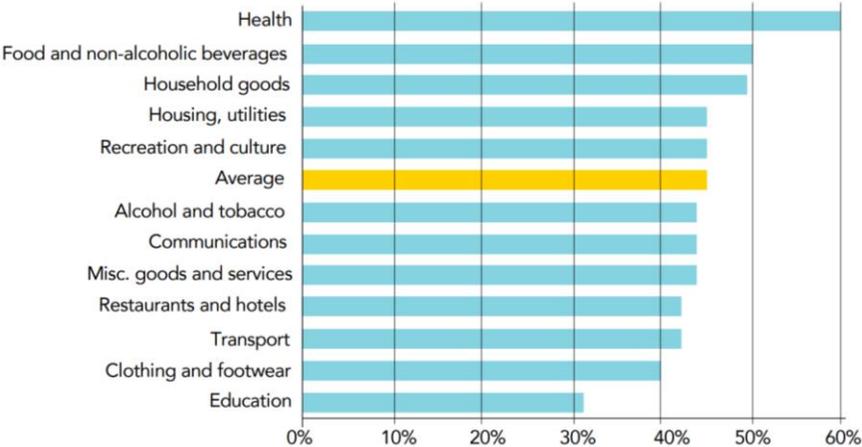
Para poder satisfacer las necesidades heterogéneas de un público objetivo tan diverso, las empresas podrían subdividir a este segmento en tres: los que buscan soluciones de calidad, innovadores, prácticos y de marca, quienes priorizan los productos y servicios fáciles de utilizar que aumenten su comodidad, y aquellos que buscan una mayor seguridad y simplicidad en soluciones más tradicionales. Podríamos encasillar a la población entre 65 y

75 años en el primer grupo, a los mayores de 75 pero menores de 85 en el segundo y a las personas mayores de 85 años en el tercero. Esta aproximación sería general, pero con varias excepciones, ya que las necesidades de cada senior no dependen solamente de la edad, sino también de otros múltiples factores: estado de salud, estilo de vida y personalidad, tipo de hogar (casa propia o residencia), situación familiar, nivel de renta, etc (Bordeaux Business, 2022).

ii. Hábitos de consumo del sector senior a nivel global

Como se puede observar en el siguiente gráfico, el sector alimentario y de bebidas es el segundo sector de consumo más importante de la Economía Plateada en Europa, por detrás del sector de la salud. En efecto, el Programa “Pioneering *Innovating Food for Seniors*” (PIFS), fundado con el apoyo de la Comisión Europea, estima que para 2025 el consumo de alimentos y bebidas por parte de la Economía Plateada aumentará a un 50% del total. Es decir; para 2025 el consumo de las personas mayores de 50 años en la industria alimentaria equivaldrá a 445 billones de euros (Innovating Food for Seniors, s.f.).

Gráfico 10. Participación del consumo total privado en 2025, en porcentajes.



Fuente: (Innovating Food for Seniors, s.f.).

Las tendencias alimentarias actuales giran en torno a una alimentación más saludable que permita mejorar la salud general. En esta línea, cada vez se están desarrollando nuevos productos en cuyas etiquetas pone “sin gluten”, “orgánico”, “vegano”, “sin azúcar”, etc, a medida que la población está progresivamente reduciendo su consumo de carne, bebidas azucaradas, alimentos procesados y aceites vegetales hidrogenados. Además, en el proceso de decisión de compra, los consumidores prestan de forma progresiva más atención y dedican más tiempo al etiquetado. Es decir, no solamente demandan productos más saludables de forma pasiva, sino que también se fijan activamente en la información nutricional de los ingredientes de los productos que desean comprar (Olivares, 2019).

Según Euromonitor International, *“Consumers are looking for minimally processed or unprocessed products, in line with the clean label trend, with 100% natural ingredients and no artificial colourings or preservatives,”* (2017). Se prevé que el sector sénior aumente su consumo de productos naturalmente saludables frente a los alimentos fortificados y funcionales. En esta línea, en 2020 los séniores a nivel global aumentaron su consumo de productos de origen vegetal en más de un 50%, especialmente de leches y alternativas vegetales enriquecidas en detrimento de los suplementos nutricionales líquidos (Innova Market Insights, 2020).

Si hablamos de la economía plateada en particular, la malnutrición se ha convertido en un problema creciente, principalmente entre las personas mayores ingresadas en hospitales e internas en residencias. Gracias al avance de la medicina sabemos que la reducción en la sensibilidad olfativa comienza antes y es más severa que la pérdida del gusto. Debido a la disminución en el funcionamiento químico sensorial, las personas mayores suelen expresar su insatisfacción ante comidas que consideran que carecen de sabor. En este sentido, un estudio realizado a 42 residencias de ancianos en Francia demostró que el uso de diferentes condimentos como especias y salsas tenía un efecto positivo tanto en la ingesta de alimentos como en el disfrute de la comida (Divert, C. et al., 2015).

Otra tendencia actual es la priorización de la calidad de vida por encima de una apariencia física más joven. Isabel Gomez, directora de marketing de Lipofoods, remarca al hablar del consumo del sector sénior en la industria alimentaria: *“they are not concerned anymore about looking younger, but they want to stay active and healthy to age in the best*

possible way”. (2020). Aunque esta tendencia se da a nivel global, es más fuerte en Asia (donde la vejez se asocia a la sabiduría) que en Occidente (donde los consumidores aún siguen buscando mantenerse rejuvenecidos) (Durrell, 2020).

La inversión de la pirámide poblacional ha convertido al envejecimiento en un estilo de vida; los consumidores ya no están dispuestos a afrontar el envejecimiento con una actitud pasiva. Es decir; las personas cada vez son más proactivas en sus intentos para mantenerse energéticas, activas y saludables. Y esto hace que la elasticidad de la demanda de los consumidores en la industria alimentaria sea mayor (Durrell, 2020).

Un cambio remarcable en los hábitos de consumo es que, de forma progresiva, las personas mayores están comenzando a consumir los suplementos alimenticios y comidas enriquecidas de forma preventiva. Esta tendencia está relacionada con la mayor concienciación sobre el efecto positivo de una dieta alimentaria saludable en la reducción del riesgo de padecer futuras disfunciones asociadas al envejecimiento. En esta línea, un ejemplo sería el consumo voluntario y preventivo de proteínas adicionales para proteger los músculos y no como respuesta a una receta médica una vez se agrava la pérdida de masa muscular y se reduzca la movilidad (Durrell, 2020).

Respecto al consumo del sector sénior de alimentos, cabe resaltar que la economía plateada es atractiva para las empresas de esta industria: las personas mayores de 65 años gastan una cuarta parte más que las menores de 55. Esta mayor inversión en alimentación se puede explicar principalmente por los siguientes hábitos de consumo: la compra de productos de calidad superior, su preocupación por la seguridad alimentaria (para el 86% del total) y el consumo habitual de productos naturales y saludables (para el 77%), así como orgánicos (para el 66%) y etiquetados (para el 57%) (Durrell, 2020).

Los principales factores que determinan el perfil del consumidor sénior son: hábitos de compra, tiempo y dinero, atracción sensorial y salud. Gracias al análisis *TrendSights Analysis: Aging Populations* realizado por GlobalData en 2019, tenemos varios datos sobre dichos factores. La mayor parte de las personas mayores suelen ser tradicionales en sus hábitos de consumo: el 63% de los consumidores sénior buscan confianza y familiaridad. Mientras que los más jóvenes de este segmento confían en marcas más pequeñas e

innovadores, los más longevos mantienen su lealtad a marcas tradicionales y reconocidas. En la compra de alimentos, el 55% de los sénior reconocen que el tiempo y el dinero son dos variables primordiales que afectan a su decisión de compra, y el 56% afirma que a la hora de seleccionar el establecimiento de compra se guía por los descuentos y ofertas del momento (GlobalData, 2019).

La atracción sensorial es un factor muy importante en la decisión de compra de las personas mayores: el 59% de los consumidores sénior muestra interés por productos auténticos, y el 46 y el 54% expresan emoción por probar nuevos productos y experiencias, respectivamente. Aplicado a la industria alimentaria, los sabores constituyen el principal factor para generar atracción, así como los alimentos fáciles de usar y de almacenar. La atracción sensorial es más fuerte entre las mujeres que en los hombres de este segmento, así como la importancia otorgada a los alimentos de calidad. En efecto, las mujeres mayores de 65 años demandan al igual que los hombres productos novedosos, llamativos, que otorguen placer y confort, pero éstas prestan especial atención a que sean de origen natural y frescos (estos factores atraen al 75% de las consumidoras sénior) (GlobalData, 2019).

Por último, el interés y preocupación por la salud es una variable cada vez más importante para el público objetivo sénior. En 2020, el 54% de las personas mayores afirmó estar influenciado por la salud y el bienestar en sus decisiones de compra de alimentos, y podemos esperar que este porcentaje se incremente cuando la actual generación X se convierta en los próximos sénior. Además, este público objetivo está altamente concienciado con los envases (el 45% realiza siempre separación de envases), por lo que buscan comprar alimentos cuyos envases respeten el medio ambiente y sean reciclables (GlobalData, 2019).

Teniendo en cuenta estos factores, podemos clasificar a los consumidores sénior españoles en cuatro segmentos diferentes en función de su actitud de compra y su aceptación de la madurez. Los dos primeros perfiles se asocian a una actitud de compra negativa, mientras que los dos últimos se corresponden con una actitud de compra positiva. El primer perfil se define como “resignación al cambio”, y engloba a las personas mayores que aceptan que su cuerpo es diferente y tiene nuevas necesidades. A la hora de comprar alimentos, este perfil se guía por lo fresco, lo básico y los formatos pequeños, sin prestar atención a las etiquetas e ingredientes, ni mostrar interés por la innovación (Aecoc Shopperview, 2015).

El segundo perfil, “resistentes al cambio”, se caracteriza por la no aceptación de la madurez y la compra de productos básicos en gran cantidad porque para este grupo hacer la compra supone un esfuerzo extra. Además de no buscar innovación, el segundo perfil es muy sensible al precio: toman decisiones comparando precios y controlando los gastos. El tercer perfil se define como “la segunda juventud”, y agrupa a los sénior que aceptan el cambio de su cuerpo y buscan mantener una vida activa comprando productos de calidad e innovadores. Se trata de un perfil exigente que disfruta de comprar y se mantiene fiel a su marca. Por último, el perfil “el súper sénior” se caracteriza por no aceptar la madurez, disfrutar de comprar alimentos, leer etiquetas y apoyar la innovación. Este perfil compra productos de alta calidad, en formato familiar, y normalmente a buen precio (le interesan las marcas blancas) (Aecoc Shopperview, 2015).

iii. Soluciones actuales de las empresas

Ante esta importante disrupción que supone un fuerte cambio en las preferencias de los consumidores, el 80% de los líderes del sector alimentario estima que innovar al ritmo que los consumidores demandan para satisfacer sus necesidades será todo un reto (EY CPR Balance Executive Survey, 2016). Si bien la industria alimentaria necesita responder ante las necesidades del sector sénior, el PIFS señala que se trata de uno de los sectores con menor inversión en investigación. Cada año se lanzan al mercado 80.000 nuevos productos en la industria alimentaria. En este sector, la ratio de éxito es muy baja: el 30% de los nuevos productos desaparecen el primer año, mientras que al segundo y tercer año solamente un tercio consiguen sobrevivir (Innovating Food for Seniors, s.f.).

La Comisión Europea afirma que el principal problema es que el 75% de los productos son imitaciones, y menos del 3% son verdaderas innovaciones. El PIFS es consciente de la necesidad de transformación de la industria alimentaria a la hora de diseñar productos dentro de la economía plateada. En esta línea, este programa transfiere recursos y habilidades de innovación a través de programas de formación a pymes (pequeñas y medianas empresas) de la industria alimentaria para que comercialicen productos más variados y acordes con las necesidades del sector sénior (Innovating Food for Seniors, s.f.).

Para las empresas de alimentos, el mercado de comida específica para las personas mayores juega un papel muy importante. Sin embargo, no está prácticamente desarrollado, y solamente han entrado a competir en él algunas empresas altamente especializadas. Entre las soluciones ofrecidas en este mercado podemos incluir por ejemplo las bebidas o sopas enriquecidas en proteínas, o los alimentos con texturas modificadas en forma de gelatina o deshidratadas para su mejor digestión. (Innovating Food for Seniors, s.f.).

Podemos agrupar las soluciones actuales en la industria alimentaria para el sector sénior en cinco grandes categorías: alimentos funcionales y dietéticos, suplementos dietéticos, productos alimenticios enriquecidos, servicios de nutrición personalizada o médica y servicio de transporte de comidas a domicilio. Debido al elevado potencial de este mercado (se estima que el valor de las ventas de dichos productos continúe creciendo a un 3,5% anual), están entrando en el mismo nuevos competidores. Además de marcas minoristas generalistas y especializadas, las empresas de catering y farmacéuticas están ofreciendo de forma creciente soluciones especializadas para mejorar la salud nutricional de las personas mayores (Bordeaux Business, 2022).

Aunque tradicionalmente hablábamos de una heterogeneidad de segmentos y subsegmentos (nichos y micronichos) prácticamente olvidados, las empresas en la industria alimentaria ya están incorporando algunos avances en sus estrategias de marketing para el sector sénior. Estos se traducen en soluciones para los problemas y las necesidades de este segmento: que la comida tenga una textura fácil de masticar, un aspecto apetecible que aumente el apetito, unos sabores potenciados que reduzcan la común insipidez, y las vitaminas y proteínas necesarias para prevenir futuras enfermedades musculares y óseas (Macdonald, 2017).

Respecto a la textura de las comidas, la empresa alemana “Biozoon” comercializa bajo su marca “Smoothfood” una gama de productos a la vez fáciles de tragar y visualmente apetecibles (ver Anexo II). Para ello, utiliza texturizantes como espumas, geles, y líquidos espesados. Esta solución ha demostrado resultar exitosa: el concepto se utiliza en el 6-8% de las residencias de ancianos alemanas, y también se ha expandido a países vecinos. Además, una textura adecuada tiene un impacto positivo en el apetito de las personas mayores: en un

ensayo llevado a cabo por Biozoon las personas que consumieron los productos de “Smoothfood” aumentaron de peso de media 2 kg en seis semanas (Macdonald, 2017).

Además de la textura, como se ha explicado anteriormente el olor es un factor clave en el sabor de la comida. Actualmente se están llevando a cabo investigaciones sobre cómo utilizar el olor para incrementar el apetito de las personas mayores. En esta línea, la empresa inglesa “Ode” ha diseñado un aparato que desprende fragancias con olores apetecibles que inciten a comer como el olor a zumo de naranja, a estofado de carne o a pastel recién hecho. El público objetivo de esta empresa son las personas mayores que suelen olvidarse de alguna comida (especialmente frecuente entre las personas con demencia) (Macdonald, 2017).

Otras soluciones para aumentar el apetito incluyen el mayor uso de especias en las comidas para potenciar el sabor de estas ante la común pérdida del gusto entre el sector sénior. Las especias son un sustituto saludable a la respuesta natural de las personas mayores ante la insipidez de sus comidas: añadir más sal. Así se evita que pongan en riesgo su salud y que aumente su presión sanguínea innecesariamente (Macdonald, 2017).

Además, estas soluciones no deben comercializarse como productos y servicios dirigidos específicamente para el sector sénior. Sería un error tratar a este segmento de la población como un grupo homogéneo con necesidades estándares. En esta línea, la agencia de inteligencia Mintel recomienda: *“If products are marketed to a defined older demographic, it may help to split this further into those aged 50-plus, 70-plus, or 85-plus, rather than aiming for a ‘one-size-fits-all’ approach to seniors’ nutrition”* (Macdonald, 2017).

En la península ibérica, podemos destacar el proyecto Nutriage. Financiado por el programa Interregional España – Portugal, este proyecto tiene como objetivo principal (Clusaga, 2020):

“contribuir a un envejecimiento saludable a través de la evaluación, estudio y diseño de estrategias nutricionales personalizadas fundamentadas sobre la alimentación tradicional atlántica y el desarrollo de nuevos productos alimenticios que optimicen el estado nutricional de las personas mayores y prevengan su declive funcional y cognitivo”.

Con el fin de ofrecer a las empresas un servicio de apoyo a la hora de desarrollar nuevos alimentos adaptados a las necesidades del sector sénior, el consorcio del proyecto incluye a universidades, centros de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i) y clústeres. Nutriage, tras realizar un análisis exhaustivo de los productos alimenticios actuales en el mercado español para el sector sénior, los ha clasificado en cuatro categorías: bebidas, yogures, sopas y cremas, y suplementos en polvo y otros. Además, el proyecto concluye que las soluciones propuestas tienen como objetivo reducir los efectos de las patologías asociadas a la longevidad mencionadas anteriormente (Nutriage, 2020).

En la oferta actual de alimentos en el mercado español para personas mayores destacan los formatos bebibles y cuchereables (sopas, leches, yogures y batidos), los alimentos en polvo enriquecidos en nutrientes y las comidas preparadas. Según Aecoc Shopperview (2015), el tiempo dedicado y la importancia otorgada a la lectura de etiquetas de los alimentos de la primera categoría es considerablemente superior entre los séniores españoles. Las bebidas vegetales y los yogures *plant-based* están adquiriendo una importancia creciente en el mercado de lácteos para séniores. Destacan las bebidas de soja y avena y los yogures de vainilla y frutos rojos bajos en grasa con propiedades para la salud digestiva e inmunológica. La marca más consumida en el mercado sénior español es Activia de Danone (Nutriage, 2020).

Dentro de la categoría de sopas, algunas de las soluciones actuales apuestan por empaques en cajas reciclables, sopas sin proteína animal, o caldos en formatos de bolsita de té o de vegetales listos para licuar y calentar. Sobre todo, destacan los diseños atractivos con imágenes y letras grandes que hacen hincapié en el sabor principal. Las principales marcas españolas que ofrecen sopas y caldos para séniores son “Carlota” y “Santa Teresa”. Respecto a los productos en polvo, las soluciones ofrecidas suelen ser solubles en bebida, puré o yogur, y constituyen un suplemento nutricional completo rico en proteínas, minerales, vitaminas, hierro y bajo en sodio. Las marcas más presentes en el mercado español son “Meritene Proactive” (ver Anexo III), “OptiFibre”, “Modulen” y “Boost” de Nestlé (Nutriage, 2020).

Por último, en las soluciones ofertadas dentro de la categoría de comidas preparadas en el mercado español para los séniores destacan los purés de “Nutribén”. Si bien se diseñaron para los bebés como público objetivo principal, este producto enriquecido en

omega 3 se puede adaptar perfectamente a las personas mayores con problemas para masticar y tragar. También tienen una presencia creciente las barritas de frutas y frutos secos blandas sin azúcares añadidos. En efecto, estos *snacks* ligeros suponen una importante fuente de energía, fibra y proteína, y tienen un elevado efecto saciante (Nutriage, 2020).

iv. Estrategia de marketing para el sector sénior

Antes de diseñar la estrategia de marketing, es imprescindible realizar primero un análisis de la situación. Por un lado, en el análisis externo las empresas deben considerar las soluciones ofrecidas por los competidores con el fin de poder diferenciarse, definir el mercado de interés primario, y sobre todo identificar al público objetivo. Resulta fundamental especificar a qué parte del segmento sénior se dirige la empresa con el fin de conocer sus necesidades y los factores que determinan su comportamiento de compra. Si no se comprenden las claves de los segmentos del mercado sénior seleccionados, difícilmente se va a producir la conexión necesaria para diseñar una estrategia de marketing adecuada a sus necesidades reales ni la comunicación con este grupo (Álvarez Pinto, 2017).

Por otro lado, el análisis interno consiste en considerar la estructura de la empresa, sus recursos humanos y financieros, y su misión y visión (para que el diseño de la estrategia de marketing sea coherente con los valores y objetivos de la firma). En este sentido, resulta interesante la realización de un análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades). En segundo lugar, las empresas deben definir objetivos específicos, medibles, alcanzables, relevantes y limitados en el tiempo que contribuyan al éxito de la estrategia de marketing. En base a dichos objetivos y considerando los datos obtenidos del análisis DAFO, la tercera etapa consiste en definir la estrategia de marketing (Álvarez Pinto, 2017).

El sector sénior ofrece a la industria alimentaria numerosas oportunidades de negocio dado el potencial de crecimiento de mercado y la aparición de nuevas necesidades. En esta línea, las empresas con una ventaja competitiva a nivel de posicionamiento, capacidades o recursos podrán adoptar una estrategia ofensiva aprovechando las oportunidades y apoyándose en sus fortalezas internas. Los siguientes pasos incluyen definir la lista de

acciones concretas para conseguir dichos objetivos, situarlas en orden y fecha (calendarizarlas), elaborar un presupuesto, y por último implantar un sistema de control con KPIs (Key Performance Indicators) que permitan identificar el alcance de la estrategia (Álvarez Pinto, 2017).

Tal y como se ha mencionado anteriormente, en la definición de la estrategia de marketing se analizan cuatro variables: producto, precio, promoción y punto de venta (las 4Ps del marketing). Respecto a la estrategia de producto, las empresas deberán desarrollar alimentos específicos y enriquecidos en proteínas que aporten una gran cantidad de nutrientes en pequeñas cantidades. Podemos clasificar a los alimentos enriquecidos en proteínas como alimentos funcionales. El problema de esta categoría es su actual posicionamiento: el mercado los suele concebir como productos caros, de poco sabor y poco naturales.

En esta línea, el reto de las estrategias de marketing para este sector consistirá en diseñar productos que satisfagan sus necesidades específicas alimentarias y a la vez lograr un posicionamiento con asociaciones positivas (buen sabor, textura agradable, precio asequible, ingredientes naturales, etc.). De esta forma, las empresas del mercado español podrán satisfacer las necesidades de las personas mayores respecto a su alimentación, ya que el segmento sénior demanda productos fáciles de ingerir, enriquecidos en nutrientes, que parezcan atractivos y que gocen de buen sabor.

Como respuesta a la pérdida de olfato y gusto experimentada por las personas mayores, las empresas podrían mejorar la estimulación conseguida con los otros sentidos funcionales. Por ejemplo, una solución a la insipidez de la comida es el aumento del trigémino al añadir condimentos como por ejemplo el picante (de pimienta o chile) o el jengibre. Además de la potenciación del sabor, también se deben cuidar los atributos visuales de las comidas. En esta línea, varios estudios sugieren que se debería añadir más color a la comida preparada para el sector sénior, tanto en los alimentos como en la vajilla. En efecto, las personas mayores podrían tener problemas para distinguir visualmente la comida del plato, especialmente cuando la primera adopta el color tradicional blanco opaco (Forde, 2002).

La estrategia de diseño de *packaging* también debe adaptarse a las necesidades de las personas mayores. Teniendo en cuenta que la fuerza de las personas disminuye a medida que envejecen, las empresas deberán escoger envases y envoltorios fáciles de abrir. Además, si consideramos que más de un 30% de las personas mayores de 65 tienen problemas de visión, y que los consumidores tienen un interés creciente en leer la información nutricional de los productos, las letras utilizadas en el envoltorio deberán ser de mayor tamaño. También puede ser útil a este efecto la utilización de imágenes descriptivas (Forde, 2002).

Respecto a la estrategia de precio, hay que tener en cuenta quiénes son los potenciales clientes. Si bien el consumidor final son las personas mayores, entre los clientes también podemos incluir a las residencias de ancianos y a todo tipo de cuidadores. Las residencias de ancianos públicas que no gozan de muchos fondos representan un cliente con elevada sensibilidad al precio. Por ello, las empresas que se dirijan a este cliente con comidas ya preparadas para personas mayores deberán hacerlo con una estructura de costes reducidos que permita ofrecer una buena relación calidad/precio. Si no, se corre el riesgo de que dichos clientes más sensibles al precio compren directamente a los productores de alimentos para evitar el coste de intermediación (Forde, 2002).

Para llegar al mercado sénior, las empresas deben adoptar una estrategia de comunicación en la que el mensaje sea sencillo, con un lenguaje claro y reflexivo que permita comprender fácilmente las ventajas nutricionales del producto. Dada la común preocupación por su salud, las personas mayores aprecian que en las diferentes campañas publicitarias los productos estén respaldados por un médico o profesional de la alimentación. Respecto a la promoción, podría ser interesante la creación de ofertas y ventajas dirigidas específicamente al sector sénior para dar a este grupo un sentido de orgullo y valor. La utilización de imágenes en la estrategia de promoción es un factor positivo, pero para que el público objetivo se sienta identificado hay considerar que las personas mayores se suelen ver entre 5 y 10 años más jóvenes (Coray, 2018).

El hecho de que el sector sénior consuma contenido de forma diferente que un *millennial* o la generación Z (no suele utilizar por ejemplo aplicaciones como *TikTok* o *Instagram*), no implica que no se deba utilizar el marketing digital para llegar a este segmento. Por lo general, los canales de comunicación preferidos por las personas mayores

son los medios más tradicionales: la radio y la televisión. Por ello, la publicidad para *seniors* en la industria alimentaria debería compaginar los medios tradicionales con el internet. En esta línea, también pueden ser efectivos el *email marketing* y el SMS marketing entre los jubilados, quienes siguen teniendo una vida laboral activa y por ello frecuentan estos canales. Respecto a las redes sociales, la opción más viable es la promoción a través de Facebook (Tzec, 2021).

Tal y como señalan los autores Coughlin (2017) y Scott y Gratton (2020) en sus libros mencionados anteriormente, es importante que quienes diseñen las estrategias de marketing para el sector sénior no se vean sesgados por el fenómeno del “edadismo”. Al asociar la idea de longevidad con falta de vitalidad y desinterés por disfrutar su última etapa, este fenómeno tiende a considerar a las personas mayores como alguien en su etapa vital y por tanto impide interpretar la nueva realidad social y las necesidades asociadas (Irigoras, 2022).

Las personas mayores buscan productos y servicios que les permitan participar en la sociedad y mantenerse conectados con el entorno. En esta línea, para que el sector sénior pueda vivir nuevas experiencias en un buen estado de salud y bienestar, las empresas de la industria alimentaria tienen que conectar con este público objetivo y ofrecerle productos y servicios que les permitan llevar una alimentación equilibrada y nutritiva. Pero también es fundamental que dichas soluciones les ayuden a disfrutar de la comida como acto social y les faciliten la ingesta y masticación de los alimentos (Irigoras, 2022).

En definitiva, las personas mayores buscan una experiencia de usuario fácil, directa y personalizada, y sentir que pueden depositar su confianza en la empresa al estar conectados con la misma. Para ello se debe reforzar la protección de su información privada, respaldar las características de los alimentos con certificaciones alimentarias o testimonios médicos, y ofrecer un servicio postventa de apoyo para solucionar cualquier problema que pueda derivarse del uso del producto o servicio (Coray, 2018).

v. Casos de estudio

Podemos dividir las soluciones que proponen las empresas en la industria alimentaria para el sector sénior en tres categorías: productos innovadores, servicios personalizados y

productos o servicios que disminuyan los problemas relacionados con la alimentación y la salud de dicho segmento. Los casos de estudio analizados corresponden a soluciones propuestas por empresas alemanas, dado que dicho país es líder en Europa en innovación de productos y servicios alimenticios para personas mayores.

Dentro de la primera categoría, podemos destacar la “comida en vasos” producida por la empresa alemana Gusto Vitas (ver Anexo IV). Estos productos están específicamente diseñados para las personas mayores; la propia marca los comercializa como “*nutritious foods in glass that are perfectly portioned for seniors*” (Gusto Vitas, 2022). El formato de comida líquida es idóneo para las personas que tienen disfagia, aunque también es adecuado para quienes padecen problemas geriátricos o motores, o algún tipo de demencia o discapacidad. En España este mercado es grande: hay más de 2 millones de personas con dificultades para tragar (la mayoría mayores de 65 años, entre el 20-25% de este segmento), 800.000 con demencia (entre el 5-8% del sector sénior) y 2,63 millones de personas mayores de 65 años con discapacidad (Hiyagalingam et al., 2022) y (Geriatricarea, 2022).

Los productos de Gusto Vitas también suponen una solución a la reducción de apetito, la malnutrición y la consecuente pérdida de peso involuntaria de las personas mayores. En efecto, todas las comidas se comercializan en las porciones recomendadas para la ingesta del sector sénior, y poseen las calorías y nutrientes necesarios (aportan una parte importante de la energía, las vitaminas y los minerales diarios recomendados). Además, la presentación en vasos y jarras de cristal es visualmente estética, y su formato “calentar y servir” es muy cómodo. Esto hace que sean productos apetecibles además de prácticos porque se pueden almacenar hasta seis meses sin necesidad de refrigeración. Y, por tanto, son altamente adecuados para pacientes hospitalizados, residencias de ancianos e instalaciones para personas discapacitadas (Gusto Vitas, 2022).

Esta solución presenta dos principales ventajas competitivas frente a las tradicionales bebidas altas en calorías: no tiene tanta azúcar y se puede ingerir tanto como *snack* como sustitutivo de una comida principal. Gusto Vitas es un ejemplo perfecto de producto innovador dentro de una estrategia de marketing con un producto que satisface las necesidades del sector sénior y una forma de comercializarlo atractiva para dicho segmento (Gusto Vitas, 2022).

Dentro de la segunda categoría, podemos señalar a The Chefs Culinar Academy, una escuela alemana que ofrece servicios de consultoría, *software* y *training* práctico a empresas que se dirigen al sector sénior en la industria alimentaria. Además de proponer un espacio de diálogo e intercambio de ideas entre proveedores y expertos sobre diferentes tendencias, hábitos alimenticios y experiencias variadas, también suministran a las empresas productos para la economía plateada (alrededor de 25.000 productos alimenticios y no alimenticios). Los servicios de esta escuela son importantes porque ayudan a las empresas de la industria alimentaria a diseñar las estrategias de marketing óptimas para las personas mayores (The Chefs Culinar Academy, 2022).

Para que las empresas ofrezcan productos que permitan al sector sénior seguir una dieta equilibrada, hace falta un elevado conocimiento sobre las necesidades de este segmento, y esta escuela lo aúna entre varios expertos y lo transfiere. Además de proporcionar información extremadamente útil sobre alergias, nutrientes, aditivos, enfermedades, ingredientes, etc., también ofrece servicios de incorporación de tecnología y sistemas informáticos para optimizar el proceso de producción y distribución de las empresas de alimentos. (The Chefs Culinar Academy, 2022).

Por último, el programa *Fit im Alter* dentro de la iniciativa alemana “INFORM” (*Initiative For Healthy Eating and More Exercise*) sirve de ejemplo de la tercera categoría. Con el objetivo de “*fit in old age... Eat healthily, live better*” (In form, 2022), dicha iniciativa propone soluciones basadas en necesidades. Algunas de ellas incluyen el perfeccionamiento de la dietética y la nutrición de las personas mayores, la mejora de la gestión del servicio de enfermería y cuidado destinado a la economía plateada, la elaboración de platos que respeten las costumbres regionales y las preferencias individuales, así como la aplicación de métodos que faciliten el comer de forma independiente.

En línea con los servicios de The Chefs Culinar Academy, el programa *Fit im Alter* motiva a las personas mayores a seguir una dieta equilibrada y ayuda a las empresas a ofrecer comidas sabrosas y con los nutrientes necesarios. El éxito del programa se basa en su capacidad para llegar a todos los *stakeholders*, a medida que ofrece webinars, casos prácticos, recetas, informes médicos, análisis de tendencias y todo tipo de información sobre las necesidades alimentarias del sector sénior (In form, 2022).

V. RECOMENDACIONES A EMPRESAS ESPAÑOLAS

Ante un contexto disruptivo de evolución de las necesidades y transformación de los hábitos de consumo del sector sénior, las empresas que conseguirán ganar el mercado serán aquellas que se adapten rápidamente al cambio. Con la disrupción, además de retos también aparecen oportunidades, y para que las empresas españolas puedan aprovecharlas para conseguir ventajas competitivas deberán trabajar en su capacidad de respuesta y adaptación. Además, no es suficiente con reaccionar a las tendencias actuales. Dada la magnitud del cambio y su rapidez, también será necesario anticipar el futuro con posibles escenarios a 5,10 e incluso 20 años (Olivares, 2019).

Para poder dar una respuesta rápida y efectiva a las demandas del mercado, y convertir el cambio en oportunidades, es fundamental que las empresas tengan un modelo de negocio flexible y resiliente. Estas también se pueden aprovechar del conocimiento interno especializado si se compartieran las experiencias entre las diferentes áreas. En esta línea, el departamento de marketing se podría beneficiar de la participación y apoyo del resto de áreas (diseño, logística, finanzas, producción, investigación, etc.) en el diseño de las estrategias de marketing para satisfacer las necesidades del sector sénior (Olivares, 2019).

Algunas de las preguntas que las empresas deben hacerse de forma constante a la hora de diseñar sus estrategias de marketing son: ¿cómo podemos evaluar y responder de manera proactiva a los cambios demográficos y las preferencias de los consumidores?, ¿hemos definido correctamente nuestro público objetivo sénior?, ¿qué canales de distribución ofrecen mayor cobertura del mercado sénior, así como rentabilidad y potencial de crecimiento?, ¿cómo podemos flexibilizar nuestro modelo de negocio para adaptarlo al cambio?, ¿cómo podemos modificar y adaptar nuestra cartera de productos antes que la competencia?, y ¿qué estrategias de comunicación podemos utilizar para que nuestros clientes conozcan los atributos positivos de nuestros productos y servicios? (Olivares, 2019).

Teniendo en cuenta la información obtenida sobre las necesidades del sector sénior en la industria alimentaria, sus hábitos de consumo y los factores que identifican a las personas mayores como consumidores de alimentos, y tomando como modelo las soluciones actuales que ofrecen las empresas en el mercado alemán, se proponen las siguientes

recomendaciones para las empresas españolas que se dirigen al sector sénior en la industria alimentaria:

- El estudio e implementación de nuevos productos alimenticios y estrategias nutricionales personalizadas que contribuyan a un envejecimiento saludable y a la prevención del declive funcional y cognitivo del sector sénior.
- La generación de capacidades de I+D+i que favorezcan la comercialización de innovaciones alimentarias que giren alrededor de la tecnología y que estén destinadas a mejorar la calidad de vida y el cuidado de la salud de las personas mayores.
- Realizar un análisis inicial del estado actual del mercado sénior en términos de salud a nivel nutricional, científico y tecnológico, para poder posteriormente diseñar e implantar las estrategias de marketing.
- Ofrecer productos funcionales que minimicen el riesgo de aparición de enfermedades degenerativas y prevengan la deficiencia nutricional. Resulta fundamental que las soluciones alimenticias presenten un elevado contenido de proteínas, vitaminas y minerales.
- No olvidarse de la importancia de que las soluciones alimenticias ofrecidas sean atractivas visualmente, sabrosas y de textura agradable. Además, deben evocar confort y placer, encajar dentro de un estilo de vida saludable y ser fáciles de consumir y almacenar.
- El diseño de una oferta de productos casi personalizada que consiga causar emoción en el consumidor sénior gracias a la combinación de novedosas experiencias sensoriales y experiencias familiares más tradicionales. Más allá de satisfacer las necesidades básicas de las personas mayores, las soluciones propuestas tienen que ayudar a contrarrestar todo sentimiento de amargura, tristeza y limitación que la longevidad pueda causar en el consumidor.

- Incluir en la oferta de productos alimenticios para séniores la categoría de bebidas por su fácil consumo, principalmente de aguas saborizadas, infusiones, té, zumos, batidos y yogures. En el caso de los lácteos, ofrecer también soluciones vegetales y apostar por los sabores de vainilla, frutos rojos y fruta de la pasión.
- Presentarse ante el consumidor sénior como una marca comprometida con la salud y responsable con el medio ambiente. Es fundamental transmitir confianza y familiaridad a través de productos auténticos, de alta calidad y de origen natural, así como ofrecer ofertas y descuentos específicos para las personas mayores y adaptar los ingredientes y sabores a la cultura alimentaria del público objetivo.
- Implementar una estrategia de comunicación basada en la transparencia de la información, con un mensaje sencillo que muestre de forma clara al público objetivo los atributos del producto o servicio.
- Utilizar un empaque reciclable, fácil de abrir y que no se quiebre. Se recomiendan los formatos individuales frente a los familiares: ocupan menos espacio y pesan menos, y por tanto son más fáciles de almacenar y transportar.
- Incluir en el empaque y etiquetado el proceso de elaboración, la historia, y los beneficios del producto además de su información nutricional. Para llamar la atención del consumidor sénior, se recomienda utilizar imágenes, colores vivos, un tamaño de fuente superior y mensajes atractivos como “alta fuente de proteína / omega-3 / fibra / calcio”, “sin azúcares añadidos”, “libre de gluten y lactosa”, “bajo en grasa” o “ayuda a reducir el colesterol y cuidar el corazón”. También supone un punto positivo incluir certificaciones alimentarias y orgánicas.

VI. RESULTADOS Y CONCLUSIONES

Con los resultados obtenidos a lo largo del trabajo, basándonos en los cambios demográficos, las investigaciones previas, los cambios en el mercado y los datos empíricos, podemos refutar la hipótesis nula. Según dicha hipótesis inicial, las necesidades del sector sénior son homogéneas, están basadas en la supervivencia y la seguridad, y las estrategias de marketing del sector alimentario español satisfacen adecuadamente dichas necesidades. Sin embargo, se ha demostrado que las personas mayores de 65 años tienen necesidades y preferencias variadas, en función de diferentes criterios como la salud, la movilidad, la dieta y el estilo de vida.

Respecto a las pautas de gasto del sector sénior, cabe resaltar que dedican alrededor del 20% de sus gastos a la alimentación. Se trata de su segundo mayor gasto, por detrás del gasto en servicios básicos (que supone un 25% del gasto total de las personas mayores de 65 años). El sector sénior es el grupo poblacional que más gasta en alimentación (junto con las personas menores de 30 años), lo que demuestra la importancia de la *silver economy* en el sector alimentario. No solamente gastan proporcionalmente más que otros grupos poblacionales, sino que, además, el elevado poder adquisitivo de las personas mayores les permite comprar alimentos de mayor calidad y adaptados a las necesidades alimentarias impuestas por su estado de salud. Adicionalmente, debemos considerar que la necesidad de alimentarse se corresponde con una necesidad fisiológica que forma parte de la base de la pirámide de Maslow, y por tanto cuya satisfacción es prioritaria.

Entre las necesidades del sector sénior respecto a la industria alimentaria destacan: la ingesta de las proteínas y vitaminas necesarias, una textura suave que permita masticar y tragar sin dificultades, un sabor potenciado y una apariencia física atractiva. Este colectivo (al igual que el resto de las franjas poblacionales) está cada vez más concienciado con la necesidad de seguir una alimentación saludable, por lo que en sus hábitos de consumo aumenta la compra de productos bio, orgánicos, sin grasas vegetales, sin azúcares refinados, y con certificaciones alimentarias.

Para este colectivo, la edad solamente es un dato, y no el criterio principal en base al cual se deben definir las estrategias de marketing. Las personas mayores constituyen

consumidores activos con necesidades diversas que van desde las más básicas (fisiológicas) hasta las más elevadas de la pirámide de Maslow (valoración y autorrealización). Después de la salud, el sector de la alimentación y bebidas es el segundo más importante en cifras de consumo por la economía plateada.

Ignorar o satisfacer de forma vaga y escasa las necesidades de este segmento supondría un claro error estratégico al no aprovechar las oportunidades de mercado asociadas. Si bien dentro de las empresas de la industria alimentaria cada vez hay más consciencia de la atractividad del sector sénior, en España todavía hay mucho margen de innovación. Es necesario que se lleven a cabo nuevos estudios de mercado que permitan comprender las necesidades reales y los hábitos de consumo de este segmento tan heterogéneo (Irigoras, 2022).

En este sentido, las empresas españolas podrían servirse de algunas de las soluciones propuestas por las empresas alemanas para adaptar sus estrategias de marketing y ofrecer nuevas soluciones al mercado. En esta línea, se confirma la hipótesis alternativa: las empresas españolas de la industria alimentaria deben adaptar sus productos y estrategias de marketing a estas necesidades cambiantes para poder satisfacer las demandas de este segmento de mercado en constante evolución.

Respecto a los objetivos del estudio, se ha logrado definir el mercado sénior español y su proyección, entender su atractividad como consumidor activo, y la forma en que las empresas españolas de la industria alimentaria deberían adaptar sus estrategias de marketing para satisfacer sus necesidades heterogéneas y cambiantes. Se ha demostrado que el marketing sénior está ganando una especial importancia a medida que la economía plateada experimenta un crecimiento progresivo. En un contexto de disminución y envejecimiento de la población española, se estima que el colectivo sénior se convertirá en el muy corto plazo en uno de los segmentos de mercado más relevantes en términos de volumen y rentabilidad. En efecto, a comienzos de 2022 la población mayor de 65 años en España ascendía a 9,5 millones de personas. Actualmente el sector sénior representa el 20,08% del total de la población española, y los estudios del INE estiman que llegará a alcanzar el 30% en 2030 (INE, 2022).

También se ha identificado a las personas mayores de 65 años como a un público objetivo atractivo, diverso y de enorme potencial de crecimiento. Además de las tendencias demográficas, el sector sénior es atractivo por su diversidad y heterogeneidad (las empresas tienen múltiples nichos o micro nichos en los que especializarse) y su elevado poder adquisitivo (que se traduce en un mayor gasto). Otro factor positivo es el aumento de la esperanza de vida en mejores condiciones generales de salud. Esta pasará de 85 años en las mujeres y 79,5 en los hombres en 2020, a 87,6 y 83 años respectivamente en 2035. No estamos ante un nicho de mercado acotado y uniforme, sino ante una nueva corriente principal con elevado potencial por volumen y capacidad de gasto (Irigoras, 2022).

Entre las limitaciones que podría tener el presente estudio, podemos señalar que si bien se ha utilizado la EPF del INE del año 2021 para estudiar la evolución de los gastos por tramos de edad y por tanto analizar las pautas de consumo del sector sénior, la mayor parte de las fuentes utilizadas en la revisión bibliográfica sobre los hábitos de consumo del sector sénior en la industria alimentaria tienen una aplicación general global o europea, y no específica para el mercado español. Además, dada la complejidad que supondría encontrar una muestra suficientemente representativa del sector sénior español, no se han realizado investigaciones de mercado ni cualitativas ni cuantitativas (fuente primaria): solamente se han utilizado fuentes secundarias.

Por último, podría resultar interesante llevar a cabo las siguientes futuras líneas de investigación:

- Analizar el comportamiento de compra de las personas mayores en la industria alimentaria (incluyendo la influencia de los factores psicológicos y sociales),
- investigar cómo se podrían adaptar los canales de distribución tradicionales para llegar mejor a los consumidores mayores,
- estudiar qué tipo de programas de fidelización serían efectivos para el sector sénior en la industria alimentaria,
- y buscar modos de aplicación de la inteligencia artificial y el análisis de datos para que las empresas españolas puedan diseñar una oferta de productos alimenticios y de bebidas que satisfaga a la perfección las necesidades de las personas mayores.

VII. ANEXOS

Anexo I. Pautas de gasto en España por tramos de edad en bienes y servicios, en porcentajes aproximados (INE, 2022).

CATEGORÍA DE GASTO	GRUPOS DE EDAD			
	< 30 años	30 - 44 años	45 - 64 años	> 65 años
Alimentación	20%	17%	17%	20%
Transporte	14%	16%	15%	10%
Ocio	10%	9%	9%	5%
Tecnología	6%	6%	6%	2%
Cultura y educación	2%	2%	2%	1%
Salud	2%	2%	3%	15%
Servicios básicos	15%	18%	20%	25%
Cuidado personal	8%	9%	10%	15%
Otros gastos	24%	21%	18%	17%

Anexo II. Gelificación de salchichas con espuma de patatas gratinadas (Smoothfood, 2023).



Anexo III. Meritene Proactive - formato polvo – sabor neutro 400 gramos (Farmacias Direct, 2023).



Anexo IV. Goulash de ternera y brócoli en formato de vaso (Gusto Vitas, 2022).



VIII. BIBLIOGRAFÍA

AecocShopperview. (2015). *Seniors, el comprador del futuro*. La Asociación de Fabricantes y Distribuidores. Recuperado el 7 de diciembre de 2022 de <https://www.aecoc.es/estudio/seniors-el-comprador-del-futuro/>

Alcaide Casano, J.C. (2005). *¿Dónde está el marketing para mayores?* ISMI -International Service Marketing Institute, (2005), pp. 46-47. Recuperado el 10 de noviembre de 2022 de <http://pdfs.wke.es/9/5/4/2/pd0000019542.pdf>

Alén, E., Domínguez, T. y Losada, N. (2012). *New Opportunities for the Tourism Market: Senior Tourism and Accessible Tourism*. Spain: University of Vigo. Recuperado el 10 de noviembre de 2022 de https://cdn.intechopen.com/pdfs/35523/InTech-New_opportunities_for_the_tourism_market_senior_tourism_and_accessible_tourism.pdf

Álvarez Pinto, F.D. (2007). PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA DE MARKETING, (20), pp. 67-104. Cochabamba: Universidad Católica Boliviana San Pablo. Recuperado el 21 de noviembre de 2022 de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942331006.pdf>

Bordeaux Business. (2022). *Silver Economie : le marché de la nutrition senior*. Bordeaux Business. Recuperado el 4 de diciembre de 2022 de <https://bordeaux.business/en/well-being-the-spa-wake-to-all-little/>

Conde-Ruiz, J.I. y González, C. (2021). El Proceso de Envejecimiento en España. FEDEA. Recuperado el 21 de noviembre de 2022 de <https://documentos.fedea.net/pubs/eee/eee2021-07.pdf>

Clusaga. (2020). Perfil del consumidor, alimentos y tendencias Categoría Sénior. Nutriage Interreg España-Portugal. Recuperado el 6 de diciembre de 2022 de <https://www.clusteralimentariodegalicia.org/wp-content/uploads/2021/07/nutriage-perfil-del-consumidor-senior.pdf>

Coray, T. (2018). *7 consejos sobre marketing efectivo para personas mayores*. Sheer ID. Recuperado el 4 de diciembre de 2022 de <https://www.sheerid.com/es/blog/7-tips-on-marketing-effectively-to-seniors/>

Coughlin, J.F. (2017). *The Longevity Economy: Inside the World's Fastest Growing, Most Misunderstood Market*. PublicAffairs, pp. 1-352.

Divert, C. et al. (2015). *Improving meal context in nursing homes. Impact of four strategies on food intake and meal pleasure*. *Appetite*, (84), pp.139–147. Recuperado el 30 de noviembre de 2022 de <https://doi.org/10.1016/j.appet.2014.09.027>

Doty, R.L et al. (1984). *Smell identification ability : Changes with age*. *Science* 1984, (226), pp. 1441–1442. Recuperado el 30 de noviembre de 2022 de <https://www.science.org/doi/abs/10.1126/science.6505700>

Durrell, K. (2020). *“A growing silver economy”: Industry spotlights protein for seniors as prevention is focalized*. *NutritionInsight.com*. Recuperado el 24 de noviembre de 2022 de <https://www.nutritioninsight.com/news/a-growing-silver-economy-industry-spotlights-protein-for-seniors-as-prevention-is-focalized.html>

Fernández, J. y Ortega, I. (2021). *II Barómetro del Consumidor Sénior: Economía Plateada*. Madrid: Instituto de Investigación Ageingnomics Fundación MAPFRE.

Ferrell, O.C. y Hartline, M.D. (2012). *Estrategia de marketing (5ª edición)*. Cengage Learning. Recuperado el 6 de noviembre de 2022 de <http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Mercadeo/%5BPD%5D%20Libros%20-%20Estrategia%20de%20Marketing.pdf>

Forde, C., et al. (2002). *Interactions between texture and trigeminal stimulus in a liquid food system: Effects on elderly consumers' preferences*. *J. Nutr. Health Aging*, (6), pp.130–133. Recuperado el 30 de noviembre de 2022 de <https://europepmc.org/article/med/12166367>

Geriatricarea. (2022). *En España existen 2,63 millones de personas mayores con discapacidad*. Geriatricarea. Recuperado el 28 de noviembre de 2022 de <https://www.geriatricarea.com/2022/04/21/en-espana-existen-263-millones-de-personas-mayores-con-discapacidad/>

Giménez Chueca, I. (2020). *Por qué los séniors son los que más van a gastar en 2021*. *La Vanguardia*. Recuperado el 17 de octubre de 2022 de <https://www.lavanguardia.com/vida/20201231/6155885/tecnologicos-deportistas-viajeros-senior-consumidores-2021-brl.html>

GlobalData. (2019). *Aging Populations: How brands can accommodate the growing population of older consumers*. TrendSights Analysis 2019.

Gratton, L. y Scott, A. (2021). *The New Long Life. A Framework for Flourishing in a Changing World*. Bloomsbury Publishing.

Guido, G., Ugolini, M.M. y Sestino, A. (2022). *Active ageing of elderly consumers: insights and opportunities for future business strategies*. *SN Bus Econ* 2 (8), recuperado el 15 de noviembre de <https://doi.org/10.1007/s43546-021-00180-4>

Hiyagalingam et al. (2021). *Disfagia en adultos mayores*, 96(2), pp. 488-497. IntraMed. Recuperado el 28 de noviembre de 2022 de <https://www.intramed.net/contenidover.asp?contenidoid=97780>

In form. (2022). *Fit im Alter – Gesund essen, besser leben*. Deutschlands Initiative für gesunde Ernährung und mehr Bewegung. Recuperado el 28 de noviembre de 2022 de <https://www.fitimalter-dge.de/startseite/>

Innovating Food for Seniors. (s.f). *Good Practice Guide for SMEs*. Innovating Food for Seniors (PIFS). Recuperado el 24 de noviembre de 2022 de <https://www.innovatingfoodforseniors.eu/>

Innova Market Insights. (2020). *Health & happiness: a holistic approach to healthy aging*. INNOVA MARKET INSIGHTS. Recuperado el 24 de noviembre de 2022 de <https://www.innovamarketinsights.com/press-release/health-happiness-a-holistic-approach-to-healthy-aging/>

Instituto Nacional de Estadística. (2022). *Encuesta de Presupuestos Familiares (EPF) Año 2021*. Madrid, España: Instituto Nacional de Estadística. Recuperado el 5 de noviembre de 2022 de https://www.ine.es/prensa/epf_2021.pdf

Instituto Nacional de Estadística. (2022). *Renta anual neta media por persona y unidad de consumo de los hogares según edad. Personas por decil de renta (por unidad de consumo) según edad. Tasa de sustitución agregada de ingresos de las personas mayores*. Madrid, España: Instituto Nacional de Estadística. Recuperado el 24 de marzo de 2023 de https://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INESeccion_C&cid=1259925432454&p=%5C&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout¶m1=PYSDetalle¶m3=1259924822888

Irigoras, G. (2019). 7 CLAVES DEL MARKETING SENIOR (SEGUNDA PARTE). Plataforma50-Hacking Longevity. Recuperado el 4 de diciembre de 2022 de <https://plataforma50.net/6-claves-del-marketing-senior-segunda-parte/>

Irigoras, G. (2022). 7 CLAVES DEL MARKETING SENIOR (Primera Parte). Plataforma50-Hacking Longevity. Recuperado el 4 de diciembre de 2022 de <https://plataforma50.net/7-claves-del-marketing-senior-primera-parte/>

Johnston, S. (2020). *AN ECOSYSTEM APPROACH TO ADDRESS 'FOOD & NUTRITION' CHALLENGES IN AGEING AND LONGEVITY*. Aging 2.0. Recuperado el 1 de noviembre de 2022 de <https://www.aging2.com/blog/an-ecosystem-approach-to-address-food-nutrition-challenges-in-ageing-and-longevity/>

Jorrín, J. (2021). *Los mayores de 65 son el único grupo de edad que sale fortalecido de la crisis económica*. El Confidencial. Recuperado el 7 de diciembre de 2022 de https://www.elconfidencial.com/economia/2021-04-22/mayores-65-anos-unico-grupo-edad-sale-fortalecido-crisis_3045144/

Macdonald, C. (2017). *Health & Wellness in the \$7 trillion silver economy*. Fi Global Insights. Recuperado el 25 de noviembre de 2022 de <https://insights.figlobal.com/health-wellness/health-wellness-7-trillion-silver-economy>

Mestres Domènech, J. (2019). *EL ENVEJECIMIENTO DE LA POBLACIÓN ESPAÑOLA Y SU IMPACTO MACROECONÓMICO*. Papeles de Economía Española, n.º 161. Recuperado el 16 de octubre de 2022 de https://www.funcas.es/wp-content/uploads/Migracion/Articulos/FUNCAS_PEE/161art09.pdf

Montero, P. (2021). *Los séniors tienen el poder adquisitivo: poseen el 66% de la riqueza neta en España*. 65y más.com. Recuperado el 21 de noviembre de 2022 de https://www.65ymas.com/economia/seniors-tienen-el-poder-adquisitivo-66-por-ciento-riqueza-neta-espana_32646_102.html

Moschis, G.P. et al. (1997). *Targeting the mature market: opportunities and challenges*. JOURNAL OF CONSUMER MARKETING, VOL. 14 (4), pp. 282-293.

Naciones Unidas. (2022). *World Population Prospects 2022*. United Nations Department of Economic and Social Affairs Population Division. Recuperado el 14 de octubre de 2022 de <https://population.un.org/wpp/graphs/>

Olivares Bello, F. (2019). *Tendencias de consumo de la industria alimentaria*. EY. Recuperado el 24 de noviembre de 2022 de https://www.ey.com/es_cr/consumer-products-retail/tendencias-de-la-industria-de-alimentos

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2014). *The Silver Economy as a Pathway for Growth*. Insights from the OECD-GCOA Expert Consultation. Recuperado el 10 de noviembre de 2022 de <https://www.oecd.org/sti/the-silver-economy-as-a-pathway-to-growth.pdf>

Pérez, J. et al. (2020). *Un perfil de las personas mayores en España, 2020. Indicadores estadísticos básicos*. Informes, Envejecimiento en red. Madrid, Informes Envejecimiento en red n.º 25. Recuperado el 22 de marzo de <http://envejecimiento.csic.es/documentos/documentos/enred-indicadoresbasicos2020.pdf>

Salvà, A. et al. (2016). La prevalencia de sarcopenia en residencias de España: comparación de los resultados del estudio multicéntrico ELLI con otras poblaciones. *Revista Española de Geriátrica*, (5), pp. 260–264. Recuperado el 1 de diciembre de 2022 de <https://www.elsevier.es/es-revista-revista-espanola-geriatria-gerontologia-124-pdf/S0211139X1600055X>

Spence, C. y Youssef, J. (2021). *Aging and the (Chemical) Senses: Implications for Food Behavior Amongst Elderly Consumers*. *Foods*. Recuperado el 10 de noviembre de 2022 de <https://doi.org/10.3390/foods10010168>

Staubach, M. (2022). *Wärmen, stürzen, fertig! So einfach kann passiertes Essen sein*. *Gusto Vitas*. Recuperado el 28 de noviembre de 2022 de <http://gusto-vitas.achteins.com/>

The Chefs Culinar Academy. (2022). *Lernen & Erleben. Mit uns macht Weiterbildung Freude!* CHEFS CULINAR WIR LEBEN FOODSERVICE. Recuperado el 28 de noviembre de 2022 de <https://www.chefsculinar.de/akademie-595.htm>

Tzec Sandoval, L.C. (2021). *Día de los abuelos: ¿qué es el marketing para seniors y cómo utilizarlo?* SendPulse Blog. Recuperado el 4 de diciembre de 2022 de <https://sendpulse.com/latam/blog/dia-de-los-abuelos-que-es-el-marketing-para-seniors-y-como-utilizarlo>

United Nations Economic Commission for Europe. (2009). *Older Persons as Consumers*. UNECE Policy Brief on Ageing, (3), pp. 1-9. Recuperado el 1 de diciembre de 2022 de https://unece.org/DAM/pau/_docs/age/2009/Policy_briefs/Policy-brief-Old_persons.pdf

Uzquiza, Á. (2022). *Tendencias e Innovación en el sector de los seniors*. Instituto Santa Lucía. Recuperado el 3 de noviembre de 2022 de <https://institutosantalucia.es/wp-content/uploads/2022/03/03-la-innovacion-para-una-vida-de-100-anos.pdf>

Varnai, P. et al. (2018). *The silver economy*. Comisión Europea, Dirección General de Redes de Comunicación, Contenido y Tecnologías. Technopolis: United Kingdom. Recuperado el 10 de noviembre de 2022 de <https://op.europa.eu/es/publication-detail/-/publication/a9efa929-3ec7-11e8-b5fe-01aa75ed71a1>