



Economía Plateada

mapeo de actores
y tendencias en
América Latina
y **el Caribe**

Catalina Jiménez
Julen Requejo
Miguel Foces
Masato Okumura
Marco Stampini
Ana Castillo

AGRADECIMIENTOS

Irene Arias, Marcelo Cabrol, César Buenadicha, Ferdinando Regalia, Cristina Pombo, Pablo Picón, Pablo Ibararán, María Laura Oliveri, Mario Alberto Sánchez, Soledad Planes, Mariel Sabra, Luben Petkoff, Carolina Carrasco, Carolina Lustosa, Christine Ternent, Fermín Vivanco, Melissa Sendic, Vashtie Dookiesingh, Terry-Ann Sharlene, William Ernest y Dora Moscoso

Edición

Mariana Enghel & Ignacio Camdessus (Sociopúblico)

Diagramación/diseño

Diego Vapore, Blanca Rendón

Copyright © 2021 Banco Interamericano de Desarrollo. Esta obra se encuentra sujeta a una licencia Creative Commons IGO 3.0 Reconocimiento-NoComercial-SinObrasDerivadas (CC-IGO 3.0 BY-NC-ND) (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/igo/legal-code>) y puede ser reproducida para cualquier uso no-comercial otorgando el reconocimiento respectivo al BID. No se permiten obras derivadas.

Cualquier disputa relacionada con el uso de las obras del BID que no pueda resolverse amistosamente se someterá a arbitraje de conformidad con las reglas de la CNUDMI (UNCITRAL). El uso del nombre del BID para cualquier fin distinto al reconocimiento respectivo y el uso del logotipo del BID, no están autorizados por esta licencia CC-IGO y requieren de un acuerdo de licencia adicional.

Note que el enlace URL incluye términos y condiciones adicionales de esta licencia.



Las opiniones expresadas en esta publicación son de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista del Banco Interamericano de Desarrollo, de su Directorio Ejecutivo ni de los países que representa.

Economía Plateada

mapeo de actores
y tendencias en

América Latina
y **el Caribe**

AUTORES

Catalina Jiménez, Julen Requejo,
Miguel Foces, Masato Okumura,
Marco Stampini y Ana Castillo



Resumen

América Latina y el Caribe, a diferencia de otras regiones, aún es una región joven, donde las personas mayores de 60 años representan alrededor de un 11% de la población total. Sin embargo, se prevé que en las próximas décadas la región presente el mayor ritmo de envejecimiento poblacional del mundo.

El crecimiento proyectado de la población de personas mayores conlleva desafíos en lo relativo a las pensiones, la salud y la atención a la dependencia. Al mismo tiempo se abren múltiples oportunidades de negocio en diferentes sectores —por ejemplo, la vivienda, el turismo, los cuidados o el transporte—, que conllevan el potencial para generar millones de nuevos empleos. Es lo que se define con la expresión “economía plateada”, que tiene el potencial para ser uno de los motores de la recuperación económica después de la pandemia. Asimismo, cabe destacar que las mujeres asumen importantes roles en muchos ámbitos de este mercado, tal como señala el primer informe publicado por el BID sobre este tema (Okumura et al., 2020).

En este informe se presenta un mapeo de actores cuyos servicios o productos se dirigen a las personas mayores, y se examinan las tendencias de la economía plateada en la región, por sector: salud, atención a la dependencia, finanzas, vivienda, transporte, mercado laboral, educación, entretenimiento y digitalización. El mapeo realizado, como resultado del cual se identificaron 245 actores cuyos servicios o productos se dirigen a las personas mayores, arroja tres hallazgos principales. El primero es que la mayoría de los actores (40%) se desempeñan en los sectores de la salud y los cuidados. Esa preponderancia podría deberse a que dichos sectores se componen de múltiples pequeños actores, y también podría indicar que en la región aún es limitado el papel de las personas mayores en el consumo activo, la inversión o el mercado de trabajo. El segundo hallazgo señala que un 90% de los actores de la economía plateada identificados en el estudio operan exclusivamente en sus países de origen, y que México cuenta con el mayor número de actores (47), seguido por los países del Cono Sur —Brasil, Chile y Argentina—, cuya población exhibe las mayores tasas de envejecimiento de la región. El tercer hallazgo es que la inversión privada predomina en el ecosistema de la economía plateada, pues casi 3 de cada 4 actores que brindan servicios a la población de personas mayores tienen fines de lucro.

Los sectores y los mercados de la economía plateada se diferencian por su tamaño y su grado de madurez. Por ejemplo, el sector de la atención a la dependencia, que incluye las casas de cuidado, es el que cuenta

con más antigüedad y comprende el mayor número de actores, mientras que aún es incipiente el desarrollo de sectores como el digital, el de automatización de viviendas, o el de la convivencia o la vivienda colaborativa (*cohousing*), entre otros. En todos los sectores, sin embargo, existen iniciativas y emprendimientos innovadores que conllevan grandes posibilidades de crecimiento. En este informe se examinan las principales tendencias de desarrollo de la economía plateada en la región y se presentan algunos ejemplos de iniciativas que ya están en marcha.

En el sector de la salud florecen las iniciativas dirigidas a facilitar el manejo de las enfermedades crónicas, y a prevenir y reducir el impacto de las limitaciones funcionales por medio de prácticas que incentivan un envejecimiento activo. En el sector de la atención a la dependencia, que es uno de los motores más poderosos de generación de empleo, florecen las iniciativas para formar recursos humanos y ofrecer servicios a domicilio. El sector financiero está empezando a cubrir una amplia gama de demandas de las personas mayores mediante la oferta de servicios particulares como las remesas o el manejo de propiedades, que se suman a los servicios más tradicionales relativos a las pensiones, el ahorro o la inversión. El sector de la vivienda está adaptándose rápidamente a los cambios que conlleva el envejecimiento poblacional, y ello se expresa, por ejemplo, en el desarrollo de la modalidad de convivencia o vivienda colaborativa, y en la expansión de las viviendas inteligentes, que están instalándose como soluciones potenciales. En el sector del transporte están desarrollándose soluciones específicas para responder a las necesidades particulares de movilidad de las personas mayores, cuya participación económica y social va en aumento. El mercado laboral ofrece a las personas mayores oportunidades para que sigan contribuyendo con la sociedad, ya sea mediante el aporte de su experiencia o la generación de ingresos. El sector educativo está desarrollando soluciones que promueven el envejecimiento activo y la participación continua de las personas mayores en la vida económica y social de la región. El sector de los servicios de entretenimiento dirigidos a las personas mayores está expandiéndose gracias al surgimiento de múltiples servicios en línea. La digitalización, por último, es un reto transversal y fundamental de la economía plateada, y se han identificado en la región diversas iniciativas que abordan directamente esta dimensión. Cabe agregar que en varios sectores se identificaron actores que tienen un enfoque claro sobre la cuestión de género, y que brindan apoyo principalmente a las mujeres.

De un total de 245 actores identificados en el mapeo, se describen en detalle 11 historias de desarrollo de la economía plateada en la región, correspondientes a los siguientes actores: RAFAM Internacional (Argentina), TeleDx (Chile), Bonanza Asistencia (Costa Rica), NudaProp (Uruguay), Contraticos (Costa Rica), Maturi (Brasil), Someone Somewhere (México), CONAPE (República Dominicana), Fundación Saldarriaga Concha (Colombia), Plan Ibirapitá (Uruguay) y Canitas (México). Dichos actores fueron seleccionados con base en criterios como los parámetros de innovación de sus modelos de negocio; el tamaño actual de las iniciativas y su potencial de crecimiento, o sus impactos en la sociedad.

Este es un primer paso dirigido a mapear la economía plateada en la región de América Latina y el Caribe, cuyo alcance se espera ampliar en futuras investigaciones, y por medio de la creación de una comunidad de actores que promueva la integración regional de las iniciativas sobre este tema.



Contenido

| | | |
|------------|--|-----------|
| | Introducción | 9 |
| 1. | Alcance del mapeo de actores y principales hallazgos sobre la economía plateada en América Latina y el Caribe | 11 |
| 1.1 | La mayoría de los actores se encuentran en los sectores de salud y cuidados | 11 |
| 1.2 | Los actores de la economía plateada generalmente operan en un solo país | 12 |
| 1.3 | La inversión privada predomina en el ecosistema de la economía plateada | 14 |
| 2. | Tendencias de la economía plateada en América Latina y el Caribe | 15 |
| 2.1 | Servicios de salud | 15 |
| 2.2 | Atención a la dependencia | 17 |
| 2.3 | Servicios financieros | 18 |
| 2.4 | Serctor de la vivienda | 18 |
| 2.5 | Sector del transporte | 19 |
| 2.6 | Mercado laboral | 20 |
| 2.7 | Sector educativo | 21 |
| 2.8 | Servicios de entretenimiento | 22 |
| 2.9 | Digitalización | 23 |

| | | |
|-------------|---|-----------|
| 3. | Once casos de desarrollo de la economía plateada en América Latina y el Caribe | 24 |
| 3.1 | RAFAM Internacional | 25 |
| 3.2 | TeleDx | 27 |
| 3.3 | Bonanza Asistencia | 29 |
| 3.4 | NudaProp | 29 |
| 3.5 | Contraticos | 30 |
| 3.6 | Maturi | 32 |
| 3.7 | Someone Somewhere | 33 |
| 3.8 | CONAPE | 35 |
| 3.9 | Fundación Saldarriaga Concha | 36 |
| 3.10 | Plan Ibirapitá | 37 |
| 3.11 | Canitas | 39 |
| 4. | Conclusiones | 41 |
| 5. | Bibliografía | 43 |
| | Anexo 1. Metodología | 44 |
| | Anexo 2. Listado completo de los actores identificados | 49 |

Introducción

América Latina y el Caribe, a diferencia de otras regiones, aún es una región joven, donde las personas mayores de 60 años representan alrededor de un 11% de la población total. Sin embargo, como resultado del incremento de los niveles de calidad de vida y de las mejoras de la oferta de servicios básicos como el de agua, saneamiento o salud, se ha producido un aumento significativo de la esperanza de vida. Lo anterior, sumado a una importante reducción de las tasas de natalidad, ha causado el crecimiento del peso relativo del grupo de población conformado por las personas mayores, y se prevé que en las próximas décadas América Latina y el Caribe presente el mayor ritmo de envejecimiento poblacional del mundo ([Aranco et al., 2018](#)).

A fin de analizar los desafíos y las oportunidades que supone el rápido envejecimiento poblacional, se elaboró el documento titulado ***La economía plateada en América Latina y el Caribe. El envejecimiento como oportunidad para la innovación, el emprendimiento y la inclusión***, que se publicó en 2020 ([Okumura et al., 2020](#)). El crecimiento proyectado de la población de personas mayores conlleva desafíos en lo relativo a las pensiones, la salud y la atención de la dependencia. Al mismo tiempo, se abren múltiples oportunidades de negocio en diferentes sectores —por ejemplo, la vivienda, el turismo, los cuidados o el transporte—, que conllevan el potencial para generar millones de nuevos empleos. El proceso ya ha comenzado.

En dicho contexto, este informe tiene por objeto ofrecer un mapeo de actores y tendencias de la economía plateada en América Latina y el Caribe. La información presentada proviene de fuentes secundarias —publicaciones y datos consultados en Internet, entre otras—, así como de diversas entrevistas que se realizaron a expertos y expertas regionales de la economía plateada, tanto del sector público como del sector privado¹. El mapeo no es exhaustivo y no pretende ser completamente representativo. Así, debido a sus limitaciones y posibles sesgos, la interpretación de los resultados debe efectuarse con cautela, ya que la mención de un mayor número de actores en un determinado país, por ejemplo, no necesariamente significa que la economía plateada tenga allí más relevancia, o que dicho país sea un nodo de desarrollo y trabajo en torno al segmento de las personas mayores.

¹ Para realizar las entrevistas se aplicó la metodología de muestreo por bola de nieve, tal como se señala en el anexo

No obstante, a pesar de las limitaciones mencionadas, este mapeo representa un importante punto de partida para explorar e impulsar el desarrollo de la economía plateada en la región. Esta iniciativa forma parte de las acciones que el Grupo Banco Interamericano de Desarrollo (Grupo BID) realiza en América Latina y el Caribe para promover el desarrollo de la región mediante la construcción de una comunidad regional fundada en el conocimiento, el emprendimiento y la innovación, gracias al financiamiento y la articulación de iniciativas públicas y privadas².

El informe se estructura de la siguiente manera: en la primera sección del documento se expone el alcance del mapeo de actores realizado y se presentan los principales hallazgos sobre la economía plateada en América Latina y el Caribe. En la segunda sección se detallan las tendencias de la economía plateada en la región, relativas a las siguientes áreas: salud, atención a la dependencia, servicios financieros, vivienda, transporte, mercado laboral, educación, servicios de entretenimiento y servicios digitales. En la tercera sección se presentan, de forma más detallada, 11 historias de desarrollo de la economía plateada en la región. Seguidamente se exponen las conclusiones, y en los anexos se describe la metodología del estudio y se presenta el listado completo de los actores identificados.

² El Grupo BID es la principal fuente de financiamiento para el desarrollo de América Latina y el Caribe. Está conformado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), que cuenta con más de 60 años de experiencia trabajando con los gobiernos de la región; BID Invest, que colabora con el sector privado, y BID Lab, que desarrolla formas innovadoras de impulsar un crecimiento más inclusivo. Así, el Grupo BID ofrece soluciones financieras flexibles a sus países miembros con el objeto de promover el desarrollo económico y social de América Latina y el Caribe por medio del otorgamiento de préstamos y donaciones a entidades públicas y privadas de la región (BID, s/f).

1. ¿Alcance del mapeo de actores y principales hallazgos sobre la economía plateada en América Latina y el Caribe

Se identificaron 245 actores cuyos servicios o productos se dirigen a las personas mayores. Entre dichos actores, localizados en 24 países de la región, se incluyen organizaciones con y sin ánimo de lucro. También se consideraron algunos actores que, si bien se sitúan fuera de América Latina y el Caribe, cuentan con un elevado potencial para desarrollar y expandir su negocio en la región. Desafortunadamente no fue posible recopilar información consistente sobre el tamaño económico de cada empresa, lo que habría permitido evaluar, por ejemplo, el peso de cada sector en términos de su volumen de ventas, o del número de empleados o clientes³. Por esa razón, el análisis que se presenta a continuación se basa en el número de actores identificados en cada sector o categoría, y se excluye la ponderación de su peso con base en su tamaño.

1.1

La mayoría de los actores se encuentran en los sectores de salud y cuidados

El primer hallazgo resultante de este mapeo es que actualmente un 40% de los actores de la economía plateada brindan servicios de salud y atención a la dependencia (véase el gráfico 1). Esto podría deberse, en parte, al hecho de que el sector, y particularmente los cuidados a largo plazo, se componen de una multitud de pequeños actores. Por otro lado, la preponderancia de los sectores de la salud y los cuidados podría sugerir que en la región todavía es limitado el papel de las personas mayores en el consumo activo (por ejemplo, de servicios de turismo, entretenimiento, educación o vivienda), en la inversión (sector financiero) o en el mercado de trabajo.

Estos datos tienen implicaciones importantes para el desarrollo del ecosistema de la economía plateada en América Latina y el Caribe. Por un lado, en los sectores que presentan un cierto nivel de desarrollo

y están conformados por numerosos actores, como el sector de atención a la dependencia, será fundamental identificar los desafíos que enfrentan dichos actores e implementar soluciones puntuales e innovativas para promover el acceso de los grupos más vulnerables de la población.

Por otro lado, en los sectores que no comprenden un gran número de actores, como el de la educación, la vivienda o la movilidad, probablemente exista una demanda potencial de servicios que no se corresponda, hasta el momento, con una oferta suficiente. Por lo tanto, en primer lugar resulta clave identificar las razones por las que aún no se ha manifestado el potencial de todos los sectores, para lo que es preciso realizar un análisis profundo del mercado y delinear, por ejemplo, los perfiles socioeconómicos de los potenciales usuarios o consumidores. Además, se requerirá un estudio

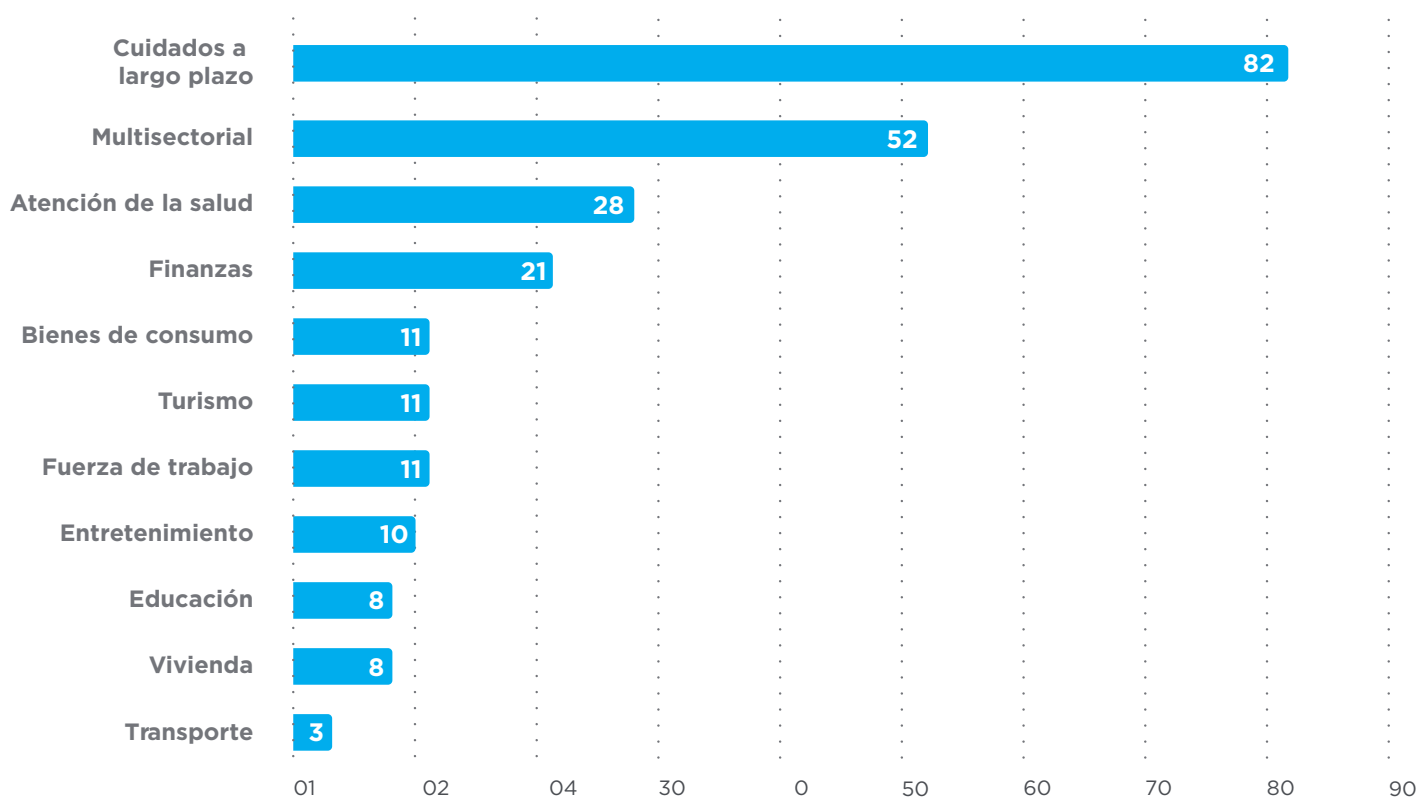
³ En este documento en ocasiones se utiliza el masculino como género no marcado para referir tanto a hombres como a mujeres.

de la oferta del sector público que posiblemente esté cubriendo parte de la demanda. Sobre la base de dichos análisis será posible identificar cuáles son los retos más relevantes, que los nuevos actores del mercado regional de la economía plateada podrán abordar por medio del despliegue de soluciones innovadoras.

Vale destacar que en cada sector será fundamental promover la construcción de un ecosistema que involucre a los actores existentes y a otros que todavía no cuentan con un enfoque claro en el mercado, para acelerar la identificación de los retos más relevantes y de sus posibles soluciones.

Gráfico 1

Número de actores identificados de la economía plateada según sector de actividad, 2020



Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos obtenidos como resultado del mapeo de actores y tendencias de la economía plateada en América Latina y el Caribe presentado en este informe.

1.2

Los actores de la economía plateada generalmente operan en un solo país

El segundo hallazgo de este mapeo es que un 90% de los actores de la economía plateada identificados en este estudio operan exclusivamente en sus países de origen (véase el gráfico 2). Solo se identificaron 24 actores cuyo mercado objetivo es multipaís, es decir, que se desempeñan en más de un país de la región. Además, México es el país que cuenta con el mayor número de actores (47), seguido por los países del Cono Sur —Brasil, Chile y Argentina—, cuya población exhibe las mayores tasas de envejecimiento de la región (véase el gráfico 3).

Considerando el potencial de muchos de los actores para replicar y expandir sus modelos de negocio en otros países de la región, tal y como se analizará en la sección 3, resulta clave entender las barreras que hasta el momento han impedido su desembarco en los mercados vecinos. También es preciso examinar las causas del bajo número de proveedores cuyos orígenes se sitúan fuera de la región. En algunos casos, la falta de conocimiento sobre otros mercados potenciales podría haber sido la razón principal de ambos fenómenos. En otros casos, factores como

las diferencias entre los diversos marcos legislativos y normativos podrían haber obstaculizado la internacionalización de las propuestas de valor, afectando de manera especial a los sectores

relacionados con la salud y el mercado laboral. Es preciso profundizar el análisis de estos aspectos a fin de implementar estrategias dirigidas a maximizar el potencial de expansión de las propuestas existentes.

Gráfico 2

Distribución de los actores identificados de la economía plateada según país donde desempeñan sus actividades, 2020

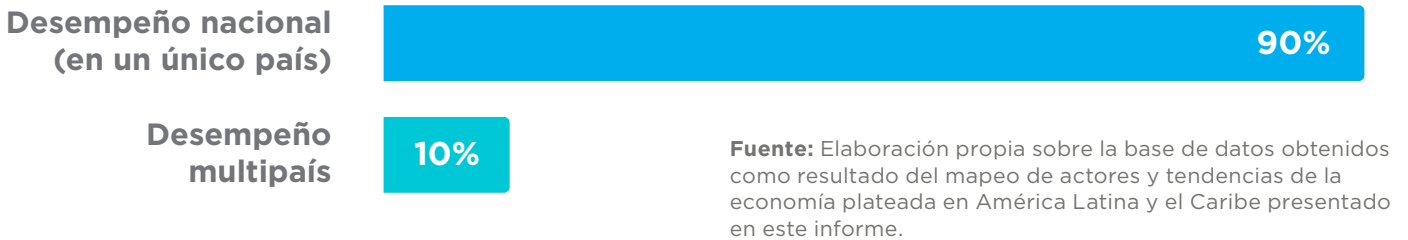
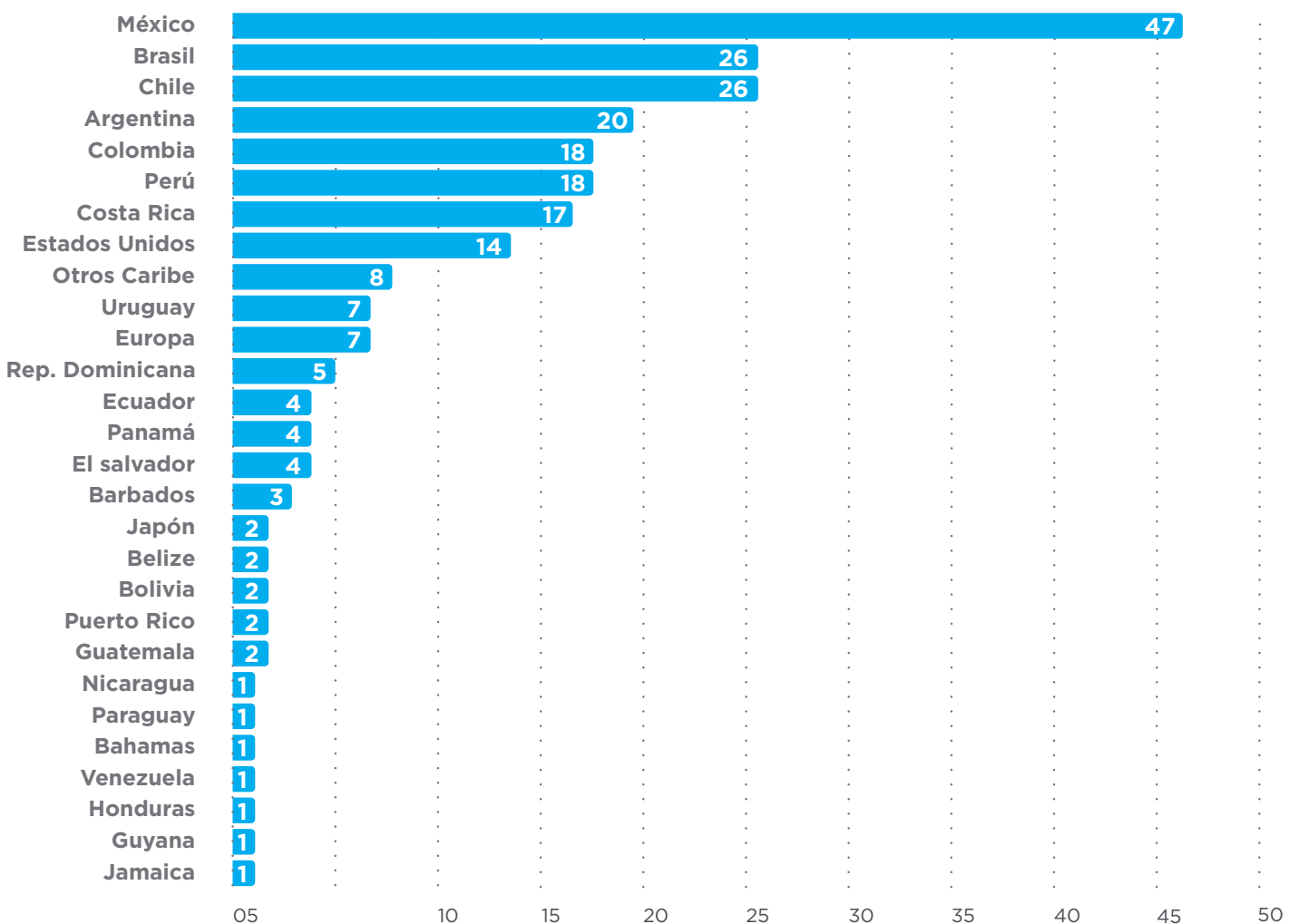


Gráfico 3

Número de actores identificados de la economía plateada según país de origen, 2020



Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos obtenidos como resultado del mapeo de actores y tendencias de la economía plateada en América Latina y el Caribe presentado en este informe.

1.3

La inversión privada predomina en el ecosistema de la economía plateada

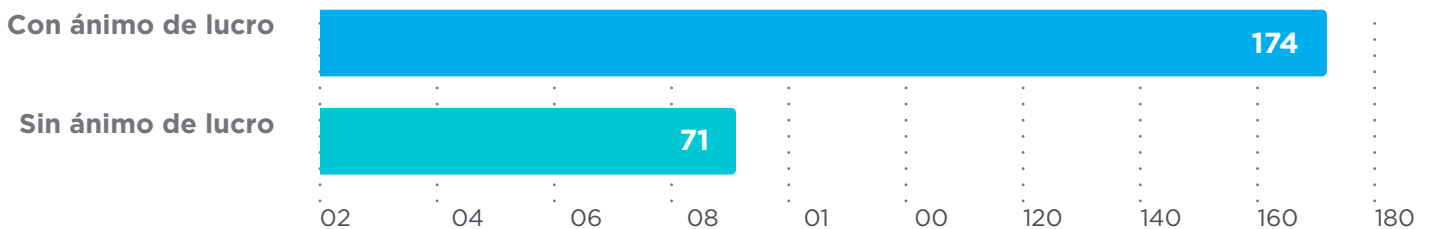
El tercer hallazgo de este mapeo es que casi 3 de cada 4 actores que brindan servicios a la población de personas mayores tienen fines de lucro. Se identificaron 174 actores con ánimo de lucro, y 71 organizaciones no gubernamentales (ONG), fundaciones, centros de investigación e instituciones gubernamentales (véase el gráfico 4). Cabe destacar que más de la mitad de los actores (147) son empresas de diverso tipo: empresas emergentes (*startups*) (20), pequeñas y medianas empresas (98) o grandes empresas (29). El siguiente tipo de actor predominante está constituido

por las ONG y las fundaciones, que representan un 16% del mapeo (39) (véase el gráfico 5).

Si bien se requiere realizar análisis más exhaustivos para indagar en profundidad cuestiones como, por ejemplo, la relación entre los servicios que brinda el sector privado y la oferta del sector público, los datos presentados permiten observar que el sector privado posee un gran potencial para cubrir la creciente demanda que caracterizará a la economía plateada en las próximas décadas, lo que promoverá la generación de empleos.

Gráfico 4

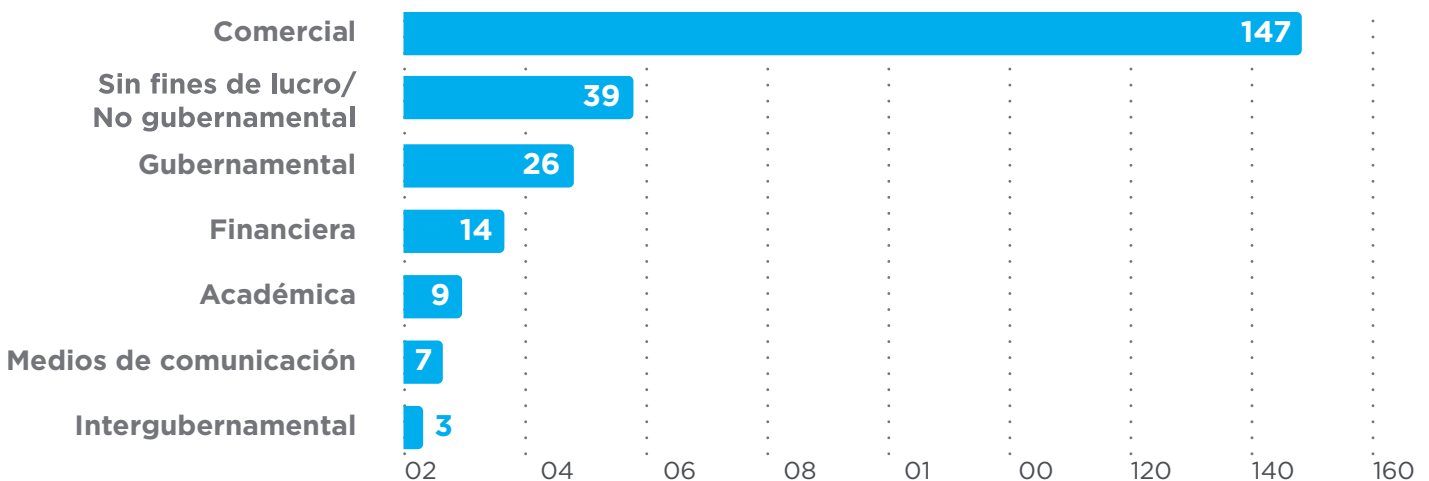
Número de actores identificados de la economía plateada según su propósito (con y sin ánimo de lucro), 2020



Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos obtenidos como resultado del mapeo de actores y tendencias de la economía plateada en América Latina y el Caribe presentado en este informe.

Gráfico 5

Número de actores identificados de la economía plateada según tipo de organización, 2020



Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos obtenidos como resultado del mapeo de actores y tendencias de la economía plateada en América Latina y el Caribe presentado en este informe.

2. Tendencias de la economía plateada en América Latina y el Caribe

Los sectores y los mercados de la economía plateada se diferencian por su tamaño y su grado de madurez. Por ejemplo, el sector de la atención a la dependencia, que incluye las casas de cuidado, es el que cuenta con más antigüedad y comprende el mayor número de actores, mientras que aún es incipiente el desarrollo de sectores como el digital, el de automatización de viviendas, o el de la convivencia o la vivienda colaborativa (*cohousing*), entre otros. En todos los sectores, sin embargo, existen iniciativas y emprendimientos innovadores que conllevan grandes posibilidades de crecimiento. Así, en esta sección se examinan las principales tendencias de desarrollo de la economía plateada en la región y se presentan algunos ejemplos, que no pretenden ser representativos, de iniciativas que ya están en marcha.

2.1

Servicios de salud

En el sector de la salud florecen las iniciativas dirigidas a facilitar el manejo de las enfermedades crónicas, y a prevenir y reducir el impacto de las limitaciones funcionales por medio de prácticas que incentivan un envejecimiento activo.

El envejecimiento está asociado con un aumento de la prevalencia de las enfermedades crónicas (por ejemplo, la diabetes o el alzhéimer), los factores de riesgo (por ejemplo, la hipertensión) y las limitaciones funcionales (como las dificultades para ver u oír), cuyo tratamiento requiere un manejo personalizado y a largo plazo. No obstante, el desarrollo de dichas condiciones puede en cierta medida prevenirse o controlarse por medio de diversas iniciativas que facilitan el manejo de las enfermedades (frecuentemente gracias al uso de tecnologías innovadoras), impulsan un envejecimiento activo o promueven la capacitación de las personas mayores y de sus familiares. Por lo tanto, resulta alentador el hecho de que

en este mapeo se hayan identificado múltiples actores que se enfocan en el manejo de enfermedades crónicas y en la promoción de un envejecimiento activo.

Por ejemplo, la ONG argentina **Asociación Lucha contra el Mal de Alzheimer y Alteraciones Semejantes de la República Argentina (A.L.M.A Alzheimer)** ofrece capacitación y apoyo a los familiares de personas que padecen alzhéimer, por medio de talleres sobre la atención y la prevención de la enfermedad que son impartidos por un equipo de terapeutas, psicólogos y neurólogos expertos en el tema. La asociación forma parte de Alzheimer's Disease International

(ADI), una federación integrada por 90 asociaciones de todo el mundo que desde 1990 cuenta con el apoyo y el reconocimiento de la Organización Mundial de la Salud (OMS). Además, desde el año 2003 es miembro fundador de Alzheimer Ibero América (AIB), una federación conformada por 20 asociaciones de América Latina, el Caribe y España. A.L.M.A. Alzheimer se dirige a usuarios con un perfil socioeconómico bajo o medio, y con una capacidad de pago también media. La asociación es autosostenible, y sus principales ingresos provienen de la cuota que pagan sus socios y de las entradas generadas por los talleres y las actividades.

La empresa emergente brasileña **Beone Technologies (Beone Tech)**, con fines de lucro, se enfoca en la atención de pacientes que están en tratamiento por diabetes, y particularmente se centra en aquellas personas que se encuentran en estado crítico porque poseen heridas poco tratables o enfrentan un cuadro de amputación. Beone aplica la fotobiomodulación, una terapia tecnológicamente muy desarrollada, para curar las úlceras y las heridas del pie diabético. Dicha tecnología fue validada en instituciones de referencia como el Hospital General de Massachusetts (Boston, Massachusetts, Estados Unidos) y el Hospital Agamenon Magalhães (Recife, Brasil), y ha sido premiada internacionalmente por la Universidad de Harvard y por el Instituto Tecnológico de Massachusetts. Hasta el momento, dicha tecnología solo está al alcance de usuarios que poseen un perfil socioeconómico medio-alto.

Sunu es una empresa mexicana de tecnología y *software* para la salud que desarrolló Sunu Band, un brazalete inteligente que permite a las personas invidentes o con baja visión detectar obstáculos y moverse con mayor libertad y confianza. Dicho dispositivo, cuyo funcionamiento se basa en la inteligencia artificial, contribuye a la autonomía y la independencia de las personas que padecen problemas de visión. Además, Sunu está desarrollando un nuevo producto, Sunu Neck, dirigido especialmente a las personas mayores. Se trata de un dispositivo inteligente que se porta en el cuello y que también sirve para guiar a personas invidentes o con baja visión. Sin embargo, a diferencia del brazalete Sunu Band, Sunu Neck fue diseñado para responder particularmente a las necesidades de las personas de edad, por lo que su uso no requiere vincular el dispositivo con una aplicación de un teléfono inteligente, pues el collar, que funciona mediante la voz de quien lo utiliza, ya contiene todas las funciones: navegación de GPS; mensajes

y llamadas mediante autenticación de voz; alerta de obstáculos; reconocimiento de caracteres y objetos; asistencia inteligente; monitoreo de salud, y alertas de emergencia. La oferta de la empresa, que ha recibido varios premios y reconocimientos internacionales en los últimos años, se dirige a personas mayores con un perfil socioeconómico alto.

Prothesia es una empresa emergente mexicana que se dedica al diseño de herramientas de *software* para la manufactura de dispositivos médicos como órtesis y prótesis accesibles y personalizables. Su propuesta de valor consiste en la fabricación de dichos dispositivos mediante el uso de novedosas tecnologías de manufactura, como el escaneo y la impresión 3D. Aunque los clientes a los que se dirige la compañía no son exclusivamente personas mayores, ellas son quienes más beneficios obtienen del uso de los mencionados dispositivos. La oferta de la empresa, que ganó, entre otros, el premio Everis México en 2019, se dirige a personas con un perfil socioeconómico bajo y medio.

Turing Laboratory es un laboratorio universitario de investigación y desarrollo de tecnologías disruptivas liderado por un grupo de jóvenes en Guatemala, quienes crearon, entre otros productos, la Galileo Bionic Hand, una prótesis que se destaca por su funcionalidad y que puede ser utilizada como una extensión del cuerpo por personas mayores que han perdido fuerza o movilidad. Este laboratorio también está desarrollando otro producto innovador, una silla de ruedas autónoma que trabaja con algoritmos de localización y que detecta la intención del usuario a través del procesamiento de señales digitales, el aprendizaje automático y una interfaz usuario-máquina. La oferta de la empresa se dirige a personas con un perfil socioeconómico alto.

La organización argentina **RAFAM Internacional** promueve la incorporación de hábitos saludables entre las personas mayores por medio de la práctica de actividad física. A tal fin, organiza encuentros, impulsa campañas y desarrolla guías orientadoras para difundir su visión sobre la importancia de llevar una vida activa. En Chile, **TeleDx** se enfoca en la aplicación de una innovación tecnológica, el diagnóstico automatizado de retinografías telemáticas, para diagnosticar oportunamente y prevenir la retinopatía diabética, que es la causa más común de ceguera entre la población adulta. Estos dos últimos casos se desarrollan en detalle en la sección 3 de este documento.

2.2

Atención a la dependencia

En el sector de la atención a la dependencia, que es uno de los motores más poderosos de generación de empleo, florecen las iniciativas para formar recursos humanos y ofrecer servicios a domicilio.

En la República de Corea el sector de la atención a la dependencia ha generado 500.000 empleos formales en una década, desde la inauguración de un seguro nacional para cubrir los cuidados a largo plazo (Cafagna et al., 2019). América Latina y el Caribe, frente al rápido envejecimiento de su población, cuenta con el mismo potencial de generación de empleo en un sector en que la automatización del trabajo representa una competencia mínima.

Si bien la pandemia causada por la COVID-19 ha puesto en evidencia la vulnerabilidad de la oferta de los servicios institucionales, ya antes de la propagación de dicha enfermedad se evidenciaba la disminución de la relevancia de los cuidados institucionales y la expansión de los servicios de cuidado a domicilio. Esto se debe al hecho de que las personas prefieren envejecer en el ámbito de sus hogares y sus comunidades. Además, el cuidado domiciliario puede ser más eficiente desde el punto de vista económico. Este tipo de servicio todavía está en desarrollo en América Latina y el Caribe, porque tradicionalmente el cuidado ha sido brindado por miembros del hogar, y principalmente por las mujeres (Stampini et al., 2020). Sin embargo, la disponibilidad de cuidado familiar se reducirá sustancialmente en las próximas décadas porque las familias serán más pequeñas y aumentará la participación laboral femenina. Consecuentemente, se prevé un crecimiento importante del tamaño del mercado, en particular de la oferta brindada por el sector privado.

Para garantizar la calidad del cuidado se requiere contar con habilidades socioemocionales como empatía, paciencia, capacidad de planeamiento o atención a los detalles, entre otras. A este respecto, cabe destacar que, aunque algunas personas tienen una mayor propensión a desplegar espontáneamente dichas habilidades, la capacitación de quienes brindan servicios

de cuidado resulta indispensable. En consecuencia, florecen en el mundo y en la región los servicios de atención personalizada y los de formación de los recursos humanos relacionados con este sector.

Por ejemplo, la fundación colombiana sin fines de lucro **Lazos Humanos**, que forma parte del Grupo Versania, ofrece servicios de cuidado y de atención para personas mayores; realiza actividades de formación de cuidadores, y organiza talleres y actividades recreativas que se orientan a la población vulnerable. A lo largo de su trayectoria, la organización desarrolló su propia metodología educativa para formar a futuros cuidadores, quienes se especializan en el acompañamiento y el cuidado de personas mayores, y cuentan con conocimientos básicos sobre los cuidados de salud que ellas requieren. Además, como resultado de los cambios impuestos por la pandemia causada por la COVID-19, la organización ha modificado la forma de desarrollar sus actividades y ha trasladado el espacio de encuentro al entorno virtual, en que implementa con éxito diversas actividades para instruir a las personas mayores sobre el uso de las nuevas tecnologías.

La empresa privada peruana **Gerovitalis**, con sede en Lima, se dedica al cuidado de personas mayores bajo un modelo de negocio que consiste en brindar servicios de cuidado y de alojamiento permanente o temporal en residencias o casas de reposo. Esta empresa ha logrado distinguirse entre las demás firmas del sector por el nivel de personalización de sus servicios. Su propuesta de valor radica en la integración exitosa de programas de recreación y planes de alimentación especializados, a lo que se suma el uso de diversas tecnologías para la prevención y el cuidado de la salud de sus residentes, como los sensores de movimiento o la tele atención médica permanente. Esta oferta de servicios, que se dirige a personas mayores con un perfil socioeconómico medio-alto y alto, ha atraído a personas peruanas

y extranjeras, especialmente estadounidenses y canadienses.

En Costa Rica, **Bonanza Asistencia** ofrece servicios de cuidado y de atención a domicilio de alta calidad para personas mayores. La gama

de los servicios prestados es amplia, y comprende, entre otros, el apoyo en el hogar a personas mayores con diferentes niveles de dependencia, así como servicios de cuidados posoperatorios. Este caso se desarrolla en detalle en la sección 3 de este documento.

2.3

Servicios financieros

El sector financiero está empezando a cubrir una amplia gama de demandas de las personas mayores mediante la oferta de servicios relacionados con las remesas o el manejo de propiedades, que se suman a los servicios más tradicionales relativos a las pensiones, el ahorro o la inversión.

El sector financiero se caracteriza por su elevado potencial de crecimiento para complementar la función del sistema de pensiones mediante servicios de ahorro e inversión para personas mayores. Este sector comprende, entre otras, a las empresas que canalizan remesas enviadas por familiares que migraron al extranjero. Esos flujos financieros son extremadamente importantes para garantizar o incrementar el nivel de bienestar de muchas personas mayores que habitan en América Latina y el Caribe. Además, se espera que aumente en la región la importancia de productos como las hipotecas inversas, que son más comunes en los países de ingreso alto.

En El Salvador, la empresa con fines de lucro **Fedecrédito** ofrece servicios como préstamos, créditos y tarifas especiales para el envío

y la recepción de remesas. Entre sus programas se destaca uno que se especializa en atender las necesidades puntuales de financiamiento de las personas mayores y les brinda apoyo en el terreno de las finanzas. Su población objetivo la constituyen personas mayores con un nivel socioeconómico medio o bajo.

En Uruguay, **NudaProp** brinda servicios profesionales especializados basados en la modalidad de la nuda propiedad. Esta figura legal permite a las personas mayores vender sus residencias y conservar el usufructo de forma vitalicia o temporal, por lo que no necesitan mudarse y pueden generar un ingreso adicional para destinarlo a diferentes fines. Este caso se desarrolla en detalle en la sección 3 de este documento.

2.4

Sector de la vivienda

El sector de la vivienda está adaptándose rápidamente a los cambios que conlleva el envejecimiento poblacional, y ello se expresa, por ejemplo, en el desarrollo de la modalidad de convivencia o vivienda colaborativa, y en la expansión de las viviendas inteligentes, que están instalándose como soluciones potenciales.

Debido a la creciente urbanización experimentada en América Latina y el Caribe en las últimas décadas, un alto porcentaje de la población vive hoy en zonas urbanas. Como resultado de la concentración de la población en grandes ciudades, los comportamientos y los hábitos de vida de las personas han ido modificándose, y también se han modificado sus residencias. Esos cambios también inciden en las personas mayores, quienes no constituyen una excepción.

En la región es habitual que las personas mayores vivan con sus familias y reciban cuidados brindados por sus hijos o hijas y otros familiares o personas cercanas. También han existido tradicionalmente centros de atención y cuidados como las residencias para personas mayores. Sin embargo, en la última década han surgido nuevas modalidades, como las coviviendas o las viviendas colaborativas, que están transformando la manera en que viven las personas mayores. Entre las ventajas de dichas modalidades se destacan la reducción de los costos que supone el mantenimiento de una vivienda; la convivencia y la cercanía que facilitan el contacto social y la asistencia, y el desarrollo de un sólido sentido comunitario. Además, otras dimensiones del sector de la vivienda presentan un gran potencial de desarrollo, a saber: la automatización de viviendas, la construcción de casas inteligentes o el uso de la tecnología para adaptar las residencias a las necesidades de las personas mayores, a fin de que ellas puedan contar con más autonomía e independencia.

2.5

Sector del transporte

El sector del transporte está desarrollando soluciones específicas para responder a las necesidades particulares de movilidad de las personas mayores, aumentando así sus oportunidades de participación económica y social.

En América Latina y el Caribe, la falta de adecuados medios de movilidad y transporte supone muchas veces una limitación para la autonomía y la plena participación social de las personas mayores, pues sus posibilidades de desplegar diversas actividades se ven en ocasiones comprometidas a causa de la falta de medios

La **Fundación Cohousing Chile** es una organización sin fines de lucro que comenzó a operar en 2019, cuya meta es analizar y difundir las problemáticas relacionadas con el envejecimiento activo de la sociedad chilena. Su objetivo consiste, en particular, en abordar los desafíos que plantea la dimensión del hábitat y la vivienda en relación con las personas mayores activas, por lo que ha centrado su labor en la divulgación de los conceptos de vivienda colaborativa y de comunidad intencional. El trabajo de la Fundación se basa en la construcción de redes estratégicas en que participan diversas universidades y centros académicos junto con otras instituciones públicas y privadas del país. Su población objetivo la constituyen personas mayores con un nivel socioeconómico medio o bajo.

Conexo Inmobiliario es una empresa colombiana dedicada a la construcción inmobiliaria que actualmente está desarrollando futuras líneas de vivienda inteligente adaptadas a las necesidades de las personas mayores. Se trata de un proyecto con mucho potencial para atraer a personas de ese grupo de población, colombianas o extranjeras, que deseen retirarse en un país como Colombia. Dado que en América Latina y el Caribe es muy escasa la oferta de viviendas automatizadas con un diseño especializado en brindar respuestas a las necesidades de las personas mayores, este nicho no presenta aún competidores destacados. La oferta de la empresa se dirige a personas con un perfil socioeconómico medio-alto.

de transporte adecuados o suficientes para trasladarse. Así, han surgido en la región algunos actores que procuran brindar soluciones que respondan a las particulares necesidades de las personas mayores en materia de movilidad, mediante el desarrollo de servicios de transporte dirigidos exclusivamente a ese grupo poblacional.

Molibús es una línea de autobuses lanzada por la municipalidad peruana de La Molina que transporta únicamente a personas mayores (hombres mayores de 60 años y mujeres mayores de 55 años). La empresa, que es una firma de tamaño mediano, ofrece traslados en las rutas más frecuentadas por las personas de edad, quienes constituyen uno de los segmentos de la población más vulnerables a la hora de moverse (padecen malos tratos y son las víctimas más frecuentes de asaltos). Por lo tanto, esta iniciativa resuelve uno de los principales retos que las personas mayores enfrentan en el Perú en materia de movilidad. La oferta se dirige a personas con un perfil socioeconómico bajo y medio.

Barrio Móvil, una iniciativa peruana con fines de lucro que está actualmente en desarrollo, se propone lanzar un bus multifuncional con el objetivo de acercar a las personas mayores y con discapacidad a los puntos de encuentro más frecuentados en Lima. El proyecto es impulsado por la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad de Miraflores. La oferta se dirige a personas con un perfil socioeconómico medio-alto.

Eu Vô es una empresa brasilera de tecnología y soluciones que desarrolló una aplicación de transporte basada en una interfaz diseñada para ser utilizada exclusivamente por personas mayores. Su propósito es proporcionar servicios de transporte seguros para que las personas con movilidad reducida puedan desplazarse libremente y de forma autónoma. Además, todos los conductores asociados cuentan con capacitación para el acompañamiento de personas mayores. La aplicación, que en 2019 recibió una inversión de 500.000 reales, ya ha sido reconocida por el estado de São Paulo para operar en sus calles. La oferta se dirige a personas con un perfil socioeconómico medio-alto.

2.6

Mercado laboral

El mercado laboral ofrece a las personas mayores oportunidades para que sigan contribuyendo con la sociedad, ya sea mediante el aporte de su experiencia o la generación de ingresos.

El mercado laboral ofrece a las personas mayores distintas oportunidades para que puedan satisfacer sus diversas necesidades: a las personas de edad que se encuentran en una situación más vulnerable en términos socioeconómicos les permite seguir generando ingresos, y a aquellas que atraviesan una situación económica más favorable les ofrece oportunidades para mantener una ocupación y desplegar su experiencia y sus conocimientos. La meta consiste en brindar a las personas mayores oportunidades de reinserción laboral en puestos de trabajo en que puedan realizar tareas sencillas y brindar servicios, como un modo de promover en ese grupo de población el envejecimiento activo, el empoderamiento y el sentido de pertenencia a la comunidad.

Sabios y Expertos es una organización de El Salvador sin fines de lucro cuya meta es aprovechar el conocimiento profesional de las personas mayores. Se trata de un programa que ofrece asesoramiento a pequeñas y medianas empresas que estén en proceso de crecimiento. El asesoramiento, cuya meta es contribuir al desarrollo productivo de las empresas, es brindado de forma voluntaria por personas mayores jubiladas que cuentan con experiencia en diferentes sectores. La labor de las personas mayores encargadas de ofrecer asesoramiento contribuye a que ellas se mantengan activas y permite valorar y aprovechar de forma práctica su tiempo, su experiencia y su trayectoria. En algunos casos, además, la asesoría conlleva, para las personas de edad, la oportunidad

de conseguir trabajos remunerados. El programa ha establecido alianzas con organizaciones nacionales e internacionales como el Fondo de Desarrollo Productivo (FONDEPRO), la asociación ECTI de Francia, la organización Senior Experten Service (SES) de Alemania o la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), y ha asesorado a más de 230 empresas de diversos sectores desde su creación en 2012.

Entre las iniciativas orientadas a promover emprendimientos que permitan aprovechar el talento y la experiencia de las personas mayores también se destaca **Plan Mayor**, una acción liderada en Colombia por la Fundación Saldarriaga Concha (véase la sección 3), cuyo objetivo es promover emprendimientos impulsados por personas mayores de 50 años interesadas en acceder a apoyo técnico y financiero. En 2019 un total de 530 emprendimientos productivos liderados por personas mayores de 50 años participaron de la convocatoria, de los cuales 11 fueron seleccionados para recibir apoyo técnico y financiero.

También existen iniciativas muy interesantes que, si bien aún constituyen proyectos en construcción, ponen el foco en incentivar el desarrollo laboral y el crecimiento de las personas mayores. **Mi Dulce Hogar** es una empresa emergente mexicana que consiste en una plataforma que vincula a las personas que necesitan contratar servicios de limpieza en sus hogares con trabajadoras y trabajadores domésticos mexicanos que brindan dichos servicios. La plataforma, que comprende un segmento de personal conformado por personas mayores, promueve la remuneración justa de sus servicios y ofrece servicio de seguro médico y las medidas de seguridad necesarias

para garantizar un trabajo sin riesgos. Mi Dulce Hogar fue destacada en 2020 por Amazon Web Services por utilizar su plataforma de manera integral para automatizar sus operaciones. Se estima que la empresa, que permite conectar a personas de perfil socioeconómico bajo y vulnerable con personas de perfil socioeconómico medio-alto, brindó servicios a más de 50.000 usuarios solo en Ciudad de México desde su creación en 2015.

Finalmente, en la sección 3 se analizan de forma más detallada los casos de Contraticos, MaturiJobs, Someone Somewhere y el CONAPE. **Contraticos** es una empresa costarricense que despliega su labor por medio de una plataforma digital que permite conectar a las personas que buscan trabajo con las plazas de trabajo disponibles en el país. **MaturiJobs**, creada por Maturi, es una plataforma pionera en Brasil que reúne oportunidades de trabajo, desarrollo personal, formación profesional, emprendimiento y *networking*, dirigidas a personas mayores. **Someone Somewhere** es una empresa social mexicana que produce y comercializa prendas y accesorios para jóvenes de México y del mundo, con el propósito de visibilizar el trabajo de las artesanas y los artesanos indígenas mexicanos a través de una marca fundada en el respeto por las técnicas tradicionales de producción. Por último, el **Consejo Nacional de La Persona Envejeciente (CONAPE)** es la entidad responsable de diseñar, en República Dominicana, las políticas nacionales dirigidas a las personas mayores. Se trata de un organismo multisectorial que brinda una gama amplia de servicios, tales como servicios de salud, servicios legales, servicios laborales, o asistencia en línea para que las personas mayores puedan solicitar la participación en diversos programas sociales.

2.7

Sector educativo

El sector educativo está desarrollando soluciones que promueven el envejecimiento activo y la participación continua de las personas mayores en la vida económica y social de la región.

Según la OMS, una de las condiciones más importantes para transitar una vejez saludable es el envejecimiento activo, que se define “como ‘el proceso de optimización de las oportunidades de salud, participación y seguridad con el fin de mejorar la calidad de vida de las personas a medida que envejecen’” (OMS, 2015, pág. 5). Ese proceso, que consiste en promover el bienestar físico, social y mental de las personas durante todo el curso de la vida, no solo contempla las necesidades relativas a la atención médica, sino que también considera factores económicos, conductuales y socioculturales que contribuyen al envejecimiento saludable de las personas.

La educación permite que el envejecimiento activo y el bienestar converjan de manera natural, ya que estudiar es una actividad que promueve el desarrollo personal y cognitivo, pues permite

adquirir conocimientos, desplegar la creatividad, y ejercitar las capacidades mentales y la memoria. Además, para las personas de edad la formación puede representar, en ocasiones, el acceso a oportunidades de reinserción laboral. Por lo tanto, es fundamental impulsar las acciones dirigidas a promover la educación continua de todas las personas mayores que gozan de autonomía y energía, a fin de contribuir así a su salud cognitiva.

La **Fundación Saldarriaga Concha**, con sede en Bogotá (Colombia), diseña, prueba y comparte soluciones en materia de educación y formación; salud y bienestar; generación de ingresos, e incidencia y movilización, dirigidas a personas mayores y con discapacidad. Este caso se analiza de forma más detallada en la sección 3 de este documento.

2.8

Servicios de entretenimiento

El sector de los servicios de entretenimiento dirigidos a las personas mayores está expandiéndose gracias al surgimiento de múltiples servicios en línea.

En América Latina y el Caribe, el sector de los servicios de entretenimiento dirigidos a las personas de edad tiene un gran potencial para explorar y desarrollar, entre otras, actividades vinculadas con la cultura, el ocio, la cocina, los deportes, la salud, el turismo o el bienestar. En particular, las actividades que requieren desplegar capacidades físicas o mentales, como la cocina, el baile, las manualidades, los juegos de mesa o incluso los videojuegos que simulan realidades virtuales, son sumamente valiosas para promover las capacidades y el bienestar de las personas mayores. Dichas actividades no solo permiten que las personas mayores se mantengan ocupadas y activas, sino que además promueven su sentido de pertenencia y su empoderamiento, y las impulsan a seguir aprendiendo y disfrutando de la vida, lo que resulta crucial para la prevención de enfermedades tanto físicas como mentales.

Una de las tendencias más destacables del sector consiste en el surgimiento de los servicios de entretenimiento en línea. Por ejemplo, **Conexión Adulto Mayor**, una empresa del Perú, ofrece una página web que centraliza información sobre recursos locales que promueven el envejecimiento activo y saludable. Además, el portal conecta a las personas mayores, sus familias y sus cuidadores con expertos en temas de interés general para ese grupo de edad. **Movimiento Ageless**, en Brasil, es una plataforma que ofrece contenidos en línea dirigidos a personas mayores, como lecturas, entrevistas, videos o información sobre salud y belleza.

Otro caso interesante es el de la **Facultad de Enología y Gastronomía de la Universidad Autónoma de Baja California (UABC)**, una de las primeras instituciones gastronómicas en

ofrecer talleres de cocina especializados, dirigidos especialmente a personas mayores. Esta iniciativa es producto de una investigación en curso que tiene por objeto potenciar la reactivación de las personas de edad. La tesis de la investigación plantea que los talleres promueven la capacidad

de las personas mayores para mantenerse activas por medio del despliegue de las habilidades que se ponen en juego durante la preparación de los alimentos.

2.9

Digitalización

La digitalización es un reto transversal y fundamental de la economía plateada, y se han identificado en la región diversas iniciativas que abordan directamente esta dimensión.

La digitalización, fundada en el uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación y, en particular, en las posibilidades que brinda la Internet, constituye un factor que atraviesa a todos los sectores de la economía plateada, que recurren, para su desarrollo, a diversas herramientas, plataformas, dispositivos y procesos inteligentes o automatizados. Por lo tanto, la inclusión digital de las personas mayores constituye un desafío y una de las dimensiones más prometedoras de desarrollo de la economía plateada, ya que el uso de las nuevas tecnologías se extiende a casi todos los productos y servicios que pueden ofrecerse a las personas de edad. Durante el mapeo realizado en el marco de este estudio se identificaron algunas iniciativas relacionadas con esta dimensión.

Linguland, una empresa mexicana con fines de lucro, constituye una plataforma de cursos de idiomas que cuenta con bases en todo el mundo, por lo que bien podría ser incluida en el epígrafe 2.7 del presente informe, relativo al sector educativo. Recientemente la firma puso en marcha programas especializados dirigidos particularmente a las personas mayores, que se basan en dinámicas adaptadas al ritmo de aprendizaje y las necesidades puntuales de ese grupo de población. La oferta se dirige a personas con un perfil socioeconómico medio-alto.

En la sección 3 se analizan de forma más detallada los casos del Plan Ibirapitá y de Canitas. El **Plan Ibirapitá** es una política pública

del gobierno uruguayo cuyo objetivo es lograr la inclusión digital, y contribuir así a la inclusión social de las personas mayores. La implementación de dicha política se realiza por medio de un programa pedagógico integral que comprende la entrega y el uso de tabletas. **Canitas** es “un *hub* de servicios relacionados con el adulto mayor”, según la definición de Joaquín Suárez, líder de Posicionamiento de Marca de **La Comuna**, la incubadora de negocios digitales que impulsa el proyecto. Dicho proyecto, que se puso en marcha en México en 2020, consiste en un buscador que incluye a los mejores proveedores de servicios y productos dirigidos a las personas mayores. Los servicios y bienes contemplados corresponden a diversas áreas, como salud, recreación o asistencia financiera y legal, entre otras.

3. Once casos de desarrollo de la economía plateada en América Latina y el Caribe

En esta sección se presentan en detalle 11 casos identificados durante el análisis de las tendencias mencionadas en el apartado anterior (véase el cuadro 1). Dichos casos fueron seleccionados con base en criterios tales como los parámetros de innovación de los modelos de negocio, el tamaño actual de las iniciativas y su potencial de crecimiento (escalabilidad), o sus impactos en la sociedad, entre otros. La información presentada proviene de fuentes primarias, que consistieron, principalmente, en entrevistas realizadas en el marco de la elaboración de este estudio.

Cuadro 1

Algunos actores identificados de la economía plateada según país de origen, sector de actividad y año de inicio de actividades en América Latina y el Caribe

| | ACTOR | PAÍS | SECTOR/TENDENCIA | INICIO |
|----|----------------------------|------------|---------------------------|--------|
| 1. | RAFAM Internacional | Argentina | Salud | 2010 |
| 2. | TeleDx | Chile | Salud | 2014 |
| 3. | Bonanza Asistencia | Costa Rica | Atención a la dependencia | 2012 |
| 4. | NudaProp | Uruguay | Vivienda / Finanzas | 2017 |
| 5. | Contraticos | Costa Rica | Mercado laboral | 2014 |
| 6. | Maturi | Brasil | Mercado laboral | 2015 |
| 7. | Someone Somewhere | México | Mercado laboral | 2012 |

| | | | | |
|-----|-------------------------------------|----------------------|-------------------|------|
| 8. | CONAPE | República Dominicana | Multisectorial | 2007 |
| 9. | Fundación Saldarriaga Concha | Colombia | Multisectorial | 1973 |
| 10. | Plan Ibirapitá | Uruguay | Inclusión digital | 2015 |
| 11. | Canitas | México | Inclusión digital | 2020 |

Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos obtenidos como resultado del mapeo de actores y tendencias de la economía plateada en América Latina y el Caribe presentado en este informe.

3.1

RAFAM Internacional



Entrevista a Silvia Maranzano, presidenta de la organización en Argentina.

RAFAM Internacional, sigla que corresponde a la Red de Actividad Física para Adultos Mayores, es una organización que promueve la incorporación de hábitos saludables entre las personas mayores a través de la práctica de actividad física. La organización despliega su labor por medio de campañas, sesiones de actividades, guías orientadoras y encuentros mediante los cuales procura difundir su visión sobre la importancia que conlleva, para las personas mayores, el hecho de desarrollar una vida activa.

Silvia Maranzano, quien es profesora de educación física y cuenta con más de 30 años de experiencia trabajando en Argentina con personas mayores, es la presidenta de la fundación. Ella creó RAFAM Internacional junto con nueve colegas en el año 2010. La primera gran iniciativa que llevaron a cabo consistió en la organización de la Jornada Nacional de Actividad Física para un Envejecimiento Saludable, que adquirió amplia popularidad y contó con un alto número de participantes. Dicha Jornada alcanzó su décima edición en 2020, año en que fue preciso enfrentar el reto que supuso la realización del evento de forma remota.

En los inicios, Silvia Maranzano organizaba los encuentros y ofrecía los talleres de actividad física en espacios abiertos, a los que asistían grupos pequeños de personas mayores. En 2012 se iniciaron los trámites para que la institución pudiera convertirse

en una ONG, con vistas a formalizar lo que hasta ese momento era una iniciativa sin cuerpo legal. En 2014 RAFAM Internacional adquirió el carácter de fundación, lo que supuso un gran avance para la organización y trajo consigo la posibilidad de establecer vínculos formales con la administración pública.

Así, la plataforma que nació de la mano de profesionales de la educación física es hoy una red multidisciplinar internacional que cuenta con 175 miembros en 14 países. Dicha red congrega a profesionales de diferentes disciplinas, como sociólogos, psicólogos o médicos, que se dedican a promover la cultura de la actividad física con el objetivo de contribuir a mejorar la calidad de vida de las personas mayores.

La actividad de RAFAM Internacional comprende tres líneas de acción:

- I) *La capacitación y la formación:* Los miembros de la red han creado y gestionan un posgrado, tres diplomaturas y varios cursos dirigidos a la capacitación de profesionales de la educación física que se especializan en atender las necesidades particulares de las personas mayores. Además, han publicado el libro *Envejecer en movimiento. Actividad física para personas mayores* (Maranzano, 2019), y actualmente están trabajando en la publicación de un segundo libro, pues consideran que la temática abordada es desconocida hasta la fecha. La red también ofrece a las personas mayores contenidos totalmente gratuitos a los que se puede acceder mediante diversos canales, en que se destacan cuestiones importantes para garantizar la seguridad de las personas de edad que practican actividad física.
- II) *La implementación de actividades físicas y colectivas:* El desarrollo de actividades basadas en la actividad física y el juego colectivo es clave para fomentar un envejecimiento activo y saludable, pues refuerza la motivación y la autoestima de las personas mayores, que se sienten valoradas y necesarias por formar parte de un grupo. Un ejemplo de este tipo de actividades es el *newcom*, una modalidad del vóley adaptada para las personas mayores, que RAFAM Internacional introdujo en Argentina.
- III) *Las actividades de promoción:* Los miembros de la red impulsan campañas que promueven la participación colectiva y la convivencia de las personas mayores, con el fin de fortalecer su ánimo y promover el envejecimiento activo. Como ejemplos de dichas acciones cabe mencionar la campaña Soy Feliz y la campaña Abrazame te Necesito Abracemos al Planeta, o la conmemoración del Día Mundial de las Personas Mayores y del Día Mundial del Alzheimer.

RAFAM Internacional sustenta la totalidad de sus actividades de manera autónoma, principalmente gracias a los ingresos obtenidos por las capacitaciones que brinda, a pesar de que se procura que los costos de inscripción sean accesibles para garantizar la participación de las personas mayores. Además, si bien la fundación no recibe donaciones económicas, las personas que imparten las clases donan su tiempo, lo que contribuye a la sostenibilidad de la organización y le permite mejorar su oferta.

La organización también forma parte de HelpAge **Internacional y de la Federación Mundial del Corazón**, lo que le da visibilidad fuera de Argentina, y cuenta con colaboradores en varios países. Además, ocho residencias públicas para personas mayores participan de sus programas.

A su vez, RAFAM Internacional ha celebrado convenios con diversas universidades para desarrollar de forma conjunta acciones y proyectos de interés para las personas mayores, que siempre son de índole intergeneracional, pues la conexión entre las personas **jóvenes** y las mayores permite **concienciar a** las nuevas generaciones sobre la importancia que tienen la participación y el aporte de las personas de edad.

Durante la entrevista, Silvia Maranzano destacó la necesidad de concienciar al Gobierno sobre la relevancia que supone el llevar una vida activa, en especial para

las personas mayores, y sostuvo que la relación con el Gobierno plantea cierta complejidad.

Guiada por la meta de convertirse en una sede deportiva para todas aquellas personas mayores que quieran mantenerse activas por medio de la práctica de actividad física, y siguiendo el camino iniciado al introducir el *newcom* en Argentina, la organización se ha propuesto desarrollar en el país diversos deportes de vanguardia en otros países adaptados a las posibilidades de las personas mayores, como el *taekwondo harmony* o el *walking football*, entre otros.

Por último, cabe destacar que RAFAM Internacional ha elaborado un proyecto de ley para que las asignaturas relacionadas con las personas mayores sean obligatorias en los planes de estudio de educación física. Actualmente, en Argentina no hay suficientes profesionales cualificados para dar respuesta a la creciente demanda que plantea el segmento de las personas mayores, que ya representan en el país alrededor de un 15% de la población.

3.2

TeleDx



Entrevista a José Tomás Arenas, cofundador y CEO de TeleDx (Telediagnósticos SpA), una empresa emergente de innovación creada en el marco del desarrollo de la tecnología DART, sigla que corresponde al término diagnóstico automatizado de retinografías telemáticas.

José Tomás Arenas fue premiado en 2013 por la revista del Instituto de Tecnología de Massachusetts (*MIT Technology Review*) al ser reconocido como uno de los innovadores menores de 35 años más importantes de Chile. Un año después, en 2014, formó la empresa emergente **TeleDx** junto con dos socios con amplia experiencia y gran prestigio en el campo de la oftalmología y la ingeniería.

Lo que nació entonces como un proyecto de innovación social que pretendía brindar soluciones a un problema muy concreto de salud pública, la alta incidencia de la retinopatía diabética que es la causa más común de ceguera entre la población adulta, hoy constituye un equipo multidisciplinario que conjuga experiencia en oftalmología, negocios, tecnología y ciencias de la computación. Su misión es reducir considerablemente las tasas de pérdida de visión y de ceguera de la población adulta, y resolver uno de los principales desafíos en materia de atención: la falta de capital humano capacitado para realizar de manera regular los controles necesarios para detectar esas patologías entre la población diabética.

Actualmente se carece de un diagnóstico oportuno, y no porque la patología no pueda tratarse o sea difícil de detectar: el problema consiste en la ausencia de exámenes oftalmológicos anuales que los pacientes deben realizarse como medida de prevención, debido a que el número de pacientes diabéticos excede las capacidades oftalmológicas existentes y además va en aumento.

Por ello, el foco de TeleDx radica en la implementación de soluciones de inteligencia artificial para brindar apoyo al sistema de atención de la salud visual. Para lograr dicho objetivo, la empresa dio un paso muy importante en mayo de 2018, cuando DART, la solución tecnológica creada para prevenir la retinopatía diabética, se convirtió

en Chile en el primer procedimiento del mundo basado en inteligencia artificial que se implementaba como estándar nacional en un sistema de salud público. Ello supuso un incremento exponencial de la oferta, ya que el diagnóstico empezó a realizarse en los 140 centros de atención primaria de la salud del sistema chileno de salud pública, llevándose a cabo cerca de 1.000 exámenes diarios que han permitido, desde 2018, diagnosticar anualmente a unos 220.000 pacientes solo en Chile.

La tecnología consiste en una plataforma que proporciona una solución de *software* orientada a la detección de la retinopatía diabética mediante el procesamiento automatizado de imágenes y la telemedicina web. La captura de imágenes retinales y de datos asociados permite la detección sistemática o el tamizaje automatizado y masivo de la población diabética, lo que hace posible derivar cada riesgo de anomalía a un oftalmólogo, para que este lo registre, lo diagnostique y lo monitoree a través de la misma plataforma. La totalidad de las imágenes retinales y de la información de contexto se compendian en una plataforma computacional, lo que incluye el uso de algoritmos de aprendizaje automático que permiten que el sistema detecte automáticamente las anomalías retinianas.

Así, DART permite automatizar el análisis de las imágenes de la retina, lo que a su vez hace posible filtrar y descartar alrededor de un 70% de los casos. Solamente los casos que resultan sospechosos, que ascienden a aproximadamente un 30%, se derivan a un especialista oftalmológico para que este realice una revisión y una valoración física de los pacientes. En consecuencia, el procedimiento es costo-eficiente, en la medida en que se optimizan los recursos y se posibilita que todas las personas diabéticas se realicen un examen anual.

La financiación necesaria para implementar el proyecto fue aportada por diversas instituciones públicas, por medio del Fondo de Fomento al Desarrollo Científico y Tecnológico (FONDEF) del Ministerio de Educación del Gobierno de Chile, y por organismos privados, gracias a la aceleradora de negocios UDD Ventures. Además, TeleDx ha establecido convenios con diversas universidades y centros de investigación, así como con diferentes instituciones públicas, como por ejemplo la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO), una agencia del Gobierno de Chile que depende del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, y se ocupa de apoyar el emprendimiento, la innovación y la competitividad en el país. Esto permite que la empresa y las instituciones públicas y privadas que la apoyan formen parte de un ecosistema de innovación y desarrollo óptimo para generar sinergias y avanzar en el desarrollo de soluciones dirigidas a resolver las necesidades de la población en el campo de la salud, en general, y de la oftalmología, en particular.

Por todo ello, DART ha recibido numerosas distinciones y premios a lo largo de sus seis años de trayectoria, como el Science and Medicine Innovation Award 2015 de EURETINA, el premio Impacta Salud del Gobierno de Chile o el premio otorgado en 2013 por la revista del Instituto de Tecnología de Massachusetts, ya mencionado.

TeleDx se encuentra actualmente en negociación con los sistemas públicos de salud de Brasil, México y el Perú para promover la implementación de DART, pues la tecnología en que se funda el procedimiento de diagnóstico puede desarrollarse y aplicarse en otros países.

3.3

Bonanza Asistencia



Entrevista a Carlos Alvarado, miembro de la dirección de Bonanza Asistencia

Bonanza Asistencia forma parte de un grupo de empresas dedicadas al cuidado y la atención a domicilio de personas mayores. La empresa, fundada en 2012, comenzó ofreciendo servicios de cuidado para personas mayores en las casas de asistencia y los albergues costarricenses para personas de edad. Posteriormente, como resultado del crecimiento de la demanda y de la ampliación de las necesidades a ser atendidas, la empresa decidió transformar el enfoque de su negocio a fin de ofrecer sus servicios a un mayor número de personas y desarrolló la modalidad de atención a domicilio. Se detectó que dicha modalidad suponía grandes posibilidades de crecimiento, pues los clientes potenciales a los que se dirige la atención domiciliaria tienen un perfil socioeconómico alto. Se trata, en efecto, de personas que tienen la posibilidad económica de ser atendidas en sus hogares de forma privada. Así, la actividad principal de Bonanza Asistencia consiste en ofrecer cuidados a domicilio para personas mayores, que son provistos por profesionales que brindan servicios de enfermería y cuidados.

Debido a la actual coyuntura resultante de la pandemia causada por la COVID-19, la oferta de servicios de la empresa en materia de atención domiciliaria se incrementó exponencialmente. En los últimos ocho años, Bonanza Asistencia ha atendido a alrededor de 8.000 personas con el objetivo de brindar una atención completa, que comprende, entre otros, servicios fisioterapéuticos o geriátricos; asistencia para el suministro de medicamentos, o el alquiler de camas especiales. En algunos casos, para satisfacer demandas particulares de sus clientes, la empresa ha ampliado el alcance de sus actividades a fin de brindar también servicios de entretenimiento, educativos o recreativos. Además, actualmente está desarrollando nuevos proyectos relacionados con la convivencia.

3.4

NudaProp



Entrevista a Constanza Boix y Valeria Delfino, fundadoras de NudaProp.

NudaProp, una empresa que desarrolla su actividad en Uruguay y Argentina, fue creada en diciembre de 2016 con el objeto de brindar servicios profesionales especializados bajo la modalidad de la nuda propiedad, que es aquel derecho que una persona tiene sobre un bien únicamente como propietaria, mientras que el usufructo de dicho bien queda en disposición del propietario anterior por un plazo acordado entre ambas partes, que en general es de carácter vitalicio.

Esta modalidad de compraventa, que funciona con éxito en Europa desde la década

de 1990 y cuya figura legal existe en varios países de América Latina, permite resolver las complicaciones económicas que muchas veces afectan a las personas mayores luego de la jubilación, debido a la percepción de bajos ingresos y a las dificultades para mantener un buen nivel de vida.

NudaProp se enfoca principalmente en el mercado de las inversiones inmobiliarias y ofrece sus servicios a personas mayores que necesitan o desean vender sus propiedades ya sea para subsistir, mejorar su calidad de vida u otorgar una herencia en vida. Así, la modalidad de la nuda propiedad les permite vender su residencia sin la necesidad de mudarse de forma inmediata, y generar de ese modo ingresos adicionales para el hogar. En lo que respecta a los compradores, la figura de la nuda propiedad les permite adquirir propiedades a precios accesibles.

En cuanto a sus principales características, NudaProp combina tecnología y finanzas para ofrecer su servicio profesional por medio de un sitio web diseñado exclusivamente para la comercialización de nudas propiedades.

La financiación de la empresa se basa en los honorarios que se cobran al inversor en el momento en que se efectúa la compraventa, los cuales se calculan con base en el resultado de la inversión proyectada. En cambio, NudaProp no cobra honorarios al propietario vendedor.

Hasta el momento la empresa realizó la venta de 15 nudas propiedades, facturó 55.775 dólares por comisiones acumuladas entre 2018 y 2020, y cuenta con más de 1.000 clientes inversores.

NudaProp es una empresa con mucho potencial y grandes oportunidades de crecimiento, ya que el aumento de la esperanza de vida de la población conlleva el constante incremento del público al cual la empresa dirige sus servicios. Además, sus posibilidades de desarrollo se basan también en el hecho de que la nuda propiedad constituye una opción interesante para complementar los ingresos muchas veces insuficientes que otorgan los sistemas de seguridad social.

3.5

Contraticos



Entrevista a Christopher Edwards, fundador de la plataforma Contraticos.

Contraticos es una empresa costarricense que trabaja por medio de una plataforma digital, la cual constituye un puente entre las personas que buscan trabajo y las plazas de trabajo disponibles en Costa Rica.

La empresa fue creada en 2014 por el costarricense Christopher Edwards, un ingeniero en sistemas y comunicaciones, con el objeto de establecer un proceso sencillo para buscar empleo y contratar trabajadores. La plataforma se orienta, por un lado, a todas las personas que no cuentan con estudios formales o títulos universitarios pero que poseen conocimientos, capacidades y experiencia de trabajo en determinados sectores, y, por otro, a aquellas personas, en su mayoría mayores, que cuentan con capacitación formal pero que dejaron de trabajar durante un tiempo y desean reinserirse en el mercado laboral.

Así, la principal actividad de esta plataforma consiste en establecer un nexo entre las personas que buscan un empleo y las ofertas de trabajo disponibles en diferentes sectores. A este respecto, cabe aclarar que, si bien dicha plataforma no está dirigida exclusivamente a las personas mayores —el rango de edad de sus usuarios se extiende desde los 18 hasta los 78 años—, Contraticos se enfoca particularmente en las personas de edad, que de hecho han sido las más beneficiadas. En efecto, las principales líneas de acción de la empresa consisten en promover el trabajo comunitario y apoyar a las personas mayores que buscan empleo.

La empresa también brinda herramientas y asesoría para que los procesos de reclutamiento sean más sencillos y eficientes. Además, Contraticos ha establecido convenios con algunas empresas locales a fin de que su plataforma sea la primera opción en el momento de buscar nuevos candidatos. En el marco de dichos convenios se contó con la guía y la colaboración de una psicóloga que realizó pruebas de aptitudes y habilidades a grupos de candidatos preseleccionados, para garantizar su correcto desempeño en los puestos. De esta manera, se facilitaron los procesos de selección apoyados por Contraticos.

Desde sus inicios, la labor de la empresa ha tenido un impacto positivo, debido a la necesidad identificada de “recomendar” y visibilizar tanto las ofertas de trabajo formales e informales, como a los trabajadores potenciales. La plataforma funciona de la siguiente manera: en primer lugar, las personas que buscan trabajo pueden registrarse y utilizar la plataforma de manera gratuita. Una vez que se han registrado, pueden postularse a las ofertas de trabajo de su interés, seleccionadas de acuerdo con sus perfiles, su experiencia y sus capacidades. Cuando se produce una coincidencia entre la persona que busca un empleo y la empresa que lo ofrece, los siguientes pasos pueden desarrollarse a través de la plataforma mediante canales de comunicación integrados, o bien directamente entre la persona y la empresa. Por último, excepcionalmente se requiere la asistencia y el asesoramiento de una psicóloga que avale los perfiles.

En un inicio la plataforma ofrecía empleos como el de jardinero o chofer, por ejemplo, y las contrataciones se concretaban gracias a recomendaciones brindadas por personas conocidas por quienes ofrecían los empleos. Sin embargo, a medida que fue creciendo la demanda, el fundador consiguió afiliarse con empresas que se interesaron en los perfiles de la plataforma, debido a los comentarios positivos sobre esta y las múltiples recomendaciones. Así, por ejemplo, la conexión con hoteles que buscaban personal de limpieza o recepcionistas permitió la concreción de contrataciones formales.

Contraticos se ha financiado por completo gracias a fondos de su fundador. Al respecto, cabe señalar que, si bien muchas personas han conseguido trabajo y por lo tanto ingresos gracias a la plataforma, su fundador no ha obtenido ganancias, pues su modelo de negocio no supone el cobro de comisiones ni genera gastos adicionales. Así, Contraticos simplemente establece un puente entre quien busca un empleo y quien lo ofrece.

Es importante destacar que el crecimiento que ha tenido la empresa ha sido puramente orgánico, y se ha basado en las recomendaciones personales y la publicidad de boca en boca. Los datos disponibles sobre el funcionamiento de la plataforma evidencian su éxito a nivel local: si bien desde su creación en 2014 Contraticos no ha realizado inversión en publicidad, el número de personas registradas en su base de datos asciende a aproximadamente 6.000 individuos (un 55% de mujeres y un 45% de hombres), de los cuales aproximadamente un tercio son personas mayores.

Contraticos es una empresa con un gran potencial de desarrollo, pues es reconocida a nivel nacional. En 2019 el periódico *La Nación* mencionó a la plataforma en un artículo y realizó entrevistas para exponer las experiencias y los testimonios de personas mayores que la habían utilizado con resultados exitosos. Así, se trata de un proyecto

con un gran potencial para ser replicado en otros países de América Latina y el Caribe, mediante el desarrollo del modelo de recomendación que hasta el momento ha funcionado con éxito en Costa Rica.

3.6

Maturi



MaturiJobs, creada por **Maturi**, es una plataforma pionera en Brasil que reúne oportunidades de trabajo, desarrollo personal, formación profesional, emprendimiento y *networking* dirigidas a personas mayores.

Mórris Litvak fundó MaturiJobs en 2015 como un negocio social, con la intención de contribuir a que las personas de edad permanezcan activas y compartan sus experiencias, pues el hecho de que ellas continúen trabajando, aprendiendo, enseñando, motivando e inspirando contribuye a promover su salud y su bienestar.

Además, la promoción del diálogo intergeneracional contribuye a crear una cultura que valora la sabiduría de las personas mayores, un requisito fundamental para romper el paradigma que predomina hoy en día en el mercado laboral, por el cual las personas de edad muchas veces no son valoradas ni consideradas.

Así, MaturiJobs establece un puente entre profesionales de más de 50 años en búsqueda de oportunidades laborales y empresas que buscan perfiles caracterizados por la experiencia y el compromiso. La empresa también procura conectar a quienes buscan empleo y a sus potenciales empleadores por medio de la realización de cursos y de talleres especializados.

Actualmente, la plataforma maneja una base de datos de casi 1.000 empresas y cerca de 140.000 profesionales en todo Brasil, y cuenta con un promedio de 78.000 accesos mensuales.

En cuanto a los talleres especializados, cabe destacar el MaturiFest, cuya tercera edición se celebró en 2020 de forma totalmente remota. El evento se enfocó en ofrecer contenidos relevantes para las personas mayores sobre el mercado laboral actual, y en fomentar los emprendimientos impulsados por ese grupo de población. Durante cuatro días, el MaturiFest congregó a más de 8.500 participantes internacionales (provenientes de Inglaterra, Holanda, Portugal o los Estados Unidos, entre otros países), quienes participaron de las más de 25 horas de talleres en vivo impartidos por 60 conferenciantes. Los grandes temas abordados fueron el trabajo del futuro, la reinención profesional, la transformación de carrera y de vida, los emprendimientos *senior*, el trabajo autónomo, la tecnología, el *marketing* y la presencia digital.

La celebración de importantes eventos como el MaturiFest, que suponen el cobro de una tasa de inscripción, no solo le permite a Maturi ser una empresa autosostenible, sino también generar beneficios sociales bajo la forma de donaciones a ONG. Por ejemplo, un 60% de los ingresos generados gracias al MaturiFest se donaron a tres fundaciones que apoyan distintas causas benéficas relativas a las personas mayores.

La organización celebra alianzas con grandes empresas para desarrollar eventos como el MaturiFest, en cuyo caso se estableció una alianza con Nestlé. El patrocinio de grandes firmas se obtiene, en gran medida, gracias a la difusión de la labor de la empresa en diversos medios de comunicación, impulsada por los premios y los reconocimientos que Maturi ha recibido desde su creación. Por ejemplo, en 2017 Maturi recibió el Premio Include en la categoría de Soluciones para la Edad Adulta por ser una empresa con impacto social cuya labor está en consonancia con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas, y también recibió el Sello Municipal de Diversidad y Derechos Humanos de São Paulo en la categoría persona mayor, entre otros reconocimientos.

Uno de los principales retos que enfrenta Maturi consiste en disminuir la brecha intergeneracional. Por un lado, es preciso concienciar a las personas más jóvenes sobre el valor que tiene la experiencia de las personas mayores e impulsar su interés en aprender de ellas. Por otro lado, las personas mayores deben empoderarse, perder el miedo a salir de su zona de confort y pedir ayuda a las nuevas generaciones para abordar desafíos como el uso de las nuevas tecnologías. De esta manera, se creará un valioso ambiente de intercambio y aprendizaje intergeneracional.

En cuanto a las oportunidades cabe mencionar la evolución demográfica del país, ya que en poco tiempo la población de más de 50 años se triplicará en Brasil y superará el número de jóvenes, por lo que las personas mayores desempeñarán un rol indispensable en la sociedad.

3.7

Someone Somewhere



Entrevista a Fátima Álvarez, cofundadora y directora de Operaciones de la empresa mexicana Someone Somewhere.

Someone Somewhere es una empresa social mexicana que produce y comercializa prendas y accesorios para jóvenes de México y del mundo. La empresa nació con el propósito de visibilizar el trabajo de las artesanas y los artesanos indígenas mexicanos a través de una marca fundada en el respeto por las técnicas tradicionales de producción, que se aplican para crear prendas diseñadas para ser usadas en la vida diaria. Su objetivo es desarrollar el modelo de negocio de manera rentable y sostenible y, al mismo tiempo, promover el empoderamiento de las comunidades indígenas que viven de la artesanía textil, mediante la remuneración digna y justa de su trabajo.

Así, el modelo de negocio se funda en el trabajo artesanal de miembros de las comunidades indígenas mexicanas, y particularmente se basa en la labor de las mujeres mayores —las mujeres, en efecto, constituyen un 98% del total de los artesanos y artesanas—. Las prendas son creadas en colaboración con socios fabricantes a partir de la puesta en valor de los tejidos originales.

Al compartir y visibilizar las costumbres de dichas comunidades, Someone Somewhere genera conciencia en la sociedad mexicana respecto de la importancia de contribuir al desarrollo y la preservación de las tradiciones comunitarias. Como parte de ese proceso de visibilización, cada producto incluye una etiqueta en que se mencionan el nombre de la persona que elaboró la prenda y el de su comunidad. El objetivo es despertar el interés de los compradores, quienes pueden conocer la historia personal

de los artesanos, las artesanas y sus comunidades a través de la página web de la empresa.

Con vistas a preservar las tradiciones y los saberes de las comunidades indígenas, Someone Somewhere adaptó su modelo de negocio y de creación de valor según el estilo de vida de las comunidades. Así, por ejemplo, las mujeres de edad trabajan sin desplazarse, de manera individual y desde sus casas, lo que contribuye a prevenir riesgos.

La empresa provee la materia prima a las artesanas, quienes la transforman en un producto semiterminado en bruto, que **habitualmente** consiste en un lienzo de telar. Después, algún miembro más joven de la comunidad lleva ese producto a un centro de recolección, donde un proveedor lo retira y lo transporta hacia los centros de fabricación de los productos finales (gorras, playeras, mochilas o carteras, entre otros), situados en Ciudad de México. Los productos finales se promocionan y se comercializan en los **núcleos urbanos de** la misma ciudad, donde reside su público objetivo.

Los productos que ofrece Someone Somewhere se dirigen a un mercado conformado por jóvenes y *millennials* que son cada vez más conscientes del origen de los bienes que consumen. La comunidad digital de la empresa, que se despliega mediante Instagram y Facebook, principalmente, está compuesta por más de 150.000 usuarios. Así, mediante la oferta de productos modernos y sofisticados, la empresa se propone promover el reconocimiento del trabajo de las artesanas entre su público objetivo y satisfacer, a su vez, las necesidades de consumo de dicho **público**.

Someone Somewhere constituye un negocio rentable y en crecimiento. Las cifras alcanzadas en 2019 así lo demuestran: la venta de aproximadamente 11.000 unidades supuso una facturación de 7,5 millones de pesos mexicanos (unos 342.000 **dólares**). Además, cada semana la empresa suma un promedio de 150 nuevos clientes (82 vía el comercio electrónico y 68 en los comercios **físicos**).

El principal valor diferencial de este proyecto consiste en que fue capaz de adaptar exitosamente su modelo de negocio a fin de respetar las técnicas tradicionales de trabajo de las personas mayores, y logró una acertada traducción de esas manufacturas originales en prendas finales de diseño aptas para su uso diario. De esta manera, el proceso de trabajo se funda en el respeto por las costumbres y hábitos de las artesanas, por lo que no se imponen plazos de entrega o volúmenes de producción que excedan su capacidad de trabajo o interfieran con sus costumbres.

Uno de los principales beneficios para las artesanas de edad avanzada consiste en el reconocimiento comunitario que obtienen gracias a su trabajo, lo que promueve su empoderamiento. Como señaló Fátima Álvarez, el hecho de contar con un ingreso otorga a las artesanas “un papel importante frente a la comunidad y frente a su misma familia, [y] aunque tengan una edad avanzada las posiciona en un papel independiente y con capacidad de toma de decisión para utilizar su dinero”. A su vez, Someone Somewhere también aspira a que el desarrollo de las artesanas contribuya a revertir el proceso de migración de las generaciones más jóvenes hacia las ciudades, pues se espera que las personas **jóvenes encuentren en la empresa** una alternativa de empleo digna que las disuada de abandonar sus comunidades, cada vez más deshabitadas.

Otra acción estratégica de la empresa Someone Somewhere se basa en la transmisión de saberes a través de talleres que consisten en encuentros intergeneracionales que incentivan a las personas jóvenes a aprender de sus madres y sus abuelas, quienes comparten sus experiencias y sus conocimientos. Esta acción es sumamente importante para promover el empoderamiento de las personas mayores, mantener vivas las tradiciones comunitarias e impulsar la integración entre las distintas generaciones.

La empresa también ha implementado varias campañas de salud, dirigidas especialmente al cuidado de la salud visual de sus trabajadoras, pues tanto la edad como el trabajo artesanal suponen un desgaste significativo de la vista, que muchas veces impide a las artesanas seguir bordando. Las principales líneas de acción de dichas campañas incluyen la realización de exámenes de vista, el otorgamiento de subsidios para comprar lentes y la financiación de operaciones de cataratas, en los casos en que dicha intervención es necesaria.

Así, Someone Somewhere es una empresa que genera un beneficio social a través de una actividad rentable. La empresa ha recibido financiación de grupos inversores como Kalei Ventures, que, en una entrevista brindada en el marco de este estudio, confirmó su intención de implementar este modelo de negocio en diferentes países de América Latina y el Caribe.

3.8

CONAPE



Entrevista a Jenny del Rosario, responsable del equipo directivo del CONAPE

El **Consejo Nacional de La Persona Envejeciente (CONAPE)** de República Dominicana es la entidad responsable de diseñar políticas nacionales dirigidas a las personas mayores. El organismo fue creado por decreto presidencial en 2007 con el objetivo de garantizar la protección integral de las personas mayores dominicanas; su derecho a una vida activa, productiva y participativa, y su derecho a la recreación, a la cultura y a la igualdad, en un marco caracterizado por el respeto de su dignidad, su libertad, y su convivencia familiar y comunitaria.

El CONAPE aborda distintas líneas de acción. El Programa de Ayudas Económicas realiza una transferencia monetaria mensual a las familias dominicanas que cuidan de una persona mayor y necesitan apoyo (puede ser el caso de los hogares encabezados por madres solteras, por ejemplo). Para recibir dicha ayuda es preciso realizar un trámite y cumplir con ciertos requisitos.

Otro de los programas exitosos del CONAPE se orienta a la reinserción laboral de personas mayores en puestos de trabajo disponibles en otras instituciones gubernamentales. Cada institución ofrece un puesto disponible a una persona mayor cuya experiencia y trayectoria sean compatibles con los requisitos laborales de dicho puesto. Este programa adquirió popularidad en el país en los últimos años y ha recibido más de 250 solicitudes de trabajo presentadas por personas mayores.

Hogares de día, otra de las actividades de la entidad, tiene el propósito de convocar y reunir a las personas mayores en las distintas plazas de los centros de las ciudades del país para realizar actividades recreativas. Además, dicha acción cumple la función de controlar algunas condiciones de salud de las personas mayores.

Hasta el momento el número de personas beneficiadas por las diversas acciones que el CONAPE impulsa en diferentes áreas —educación, economía, salud, asesoría legal, cultura o reinserción social, entre otras— asciende a 492.175.

3.9

Fundación Saldarriaga Concha



Entrevista a Norma Sánchez, gerente de Operaciones, y a Juan Pablo Alzate, líder de Generación de Ingresos de la Fundación Saldarriaga Concha.

La **Fundación Saldarriaga Concha**, con sede en Bogotá (Colombia), diseña, prueba y comparte soluciones en materia de educación y formación, salud y bienestar, generación de ingresos, e incidencia y movilización, dirigidas a personas mayores y a personas con discapacidad.

Dicha fundación, que nació en 1973 como una ONG, ha mantenido desde sus inicios un fuerte nexo con el ámbito empresarial. Al principio abordó exclusivamente problemáticas ligadas con la discapacidad y posteriormente fue poniendo el foco también en las personas mayores, pues identificó que se trataba de un segmento de la población que, si bien requería mucha atención, se encontraba muy olvidado.

Así, inicialmente se centró en realizar donaciones a diversas organizaciones para apoyar proyectos que abordaban los temas mencionados. Sin embargo, con el tiempo dejó de ser una entidad meramente donante y fortaleció su modelo de inversión, al sumar al aporte económico otros componentes dirigidos a brindar a las organizaciones apoyo técnico y herramientas para impulsar la gestión de sus proyectos y el fortalecimiento de sus capacidades.

En cuanto a su estructura interna, la Fundación Saldarriaga Concha hoy cuenta con un órgano de gobierno conformado por nueve personas: algunas de ellas están ligadas al núcleo familiar fundador y otras —la mayoría— fueron seleccionadas con base en sus competencias y sus perfiles multidisciplinarios. Además, otras 18 personas se dedican exclusivamente a desarrollar proyectos para la fundación, con la misión de promover la solidaridad, el reconocimiento y el respeto en el trato brindado a las personas mayores y con discapacidad.

Con vistas a la realización de su misión, la fundación se ha consolidado como una entidad que desarrolla proyectos capaces de incidir y transformar las políticas públicas sociales y de desarrollo en beneficio de las poblaciones con las que trabaja. En consonancia con su propio desarrollo institucional y con la evolución del sector social del país, el modelo de acción de la fundación ha migrado hacia las alianzas público-privadas, que le permiten impulsar proyectos con socios estratégicos y promover la participación activa y el compromiso de las comunidades con las que trabaja.

Cabe destacar que la fundación no formula programas a ser implementados a medio o largo plazo, si no que identifica cuáles son los retos que demandan soluciones, y analiza dónde y cómo generar el conocimiento necesario para superarlos. Los miembros del equipo de trabajo que fueron entrevistados definen a la organización como un “laboratorio que genera y gestiona conocimiento propio y de otros, para identificar problemas, proponer soluciones, [implementarlas] y generar indicadores de medición para monitorearlas”. Una vez que el conocimiento generado ha sido validado, es entregado de manera abierta y altruista a las administraciones públicas para que puedan utilizarlo con fines sociales. El objetivo de la fundación consiste en mostrar de manera objetiva, mediante el desarrollo de estudios de alcance internacional, que la economía planteada conlleva beneficios a nivel económico y social.

En esa línea, uno de los estudios más destacados es *Misión Colombia Envejece*, una investigación desarrollada en 2015 en alianza con Fedesarrollo para analizar en profundidad las características de la población mayor de Colombia y su incidencia en diversos sectores de la economía (**Fedesarrollo y Fundación Saldarriaga Concha, 2015**). En 2019 la Fundación Saldarriaga Concha, junto con la Fundación NTD Ingredientes, replicó dicho proyecto en República Dominicana, y en esa oportunidad el estudio contó con el apoyo de las Naciones Unidas.

Actualmente la fundación impulsa 19 proyectos a nivel internacional, los cuales son financiados mayormente con recursos de la propia organización, que invierte su capital. Además, dado que gran parte de esos proyectos se desarrollan mediante alianzas con otras organizaciones públicas o privadas, al capital propio se suman recursos externos que dichas organizaciones aportan para contribuir a costear las iniciativas. La fundación también participa de siete espacios abiertos en los que se vincula con otras organizaciones del ámbito de la investigación y la innovación en torno al segmento de la economía plateada.

Entre los proyectos en curso cabe destacar la iniciativa Fondo Plan Mayor de apoyo a emprendedores mayores de 50 años, que ha sido todo un éxito, ya que apenas se dio a conocer recibió más de 530 propuestas. Una vez consideradas todas las candidaturas, se seleccionaron 11 emprendedores con quienes se está trabajando en la actualidad.

Con vistas al futuro, se distinguen dos desafíos principales. Por un lado, lograr que los proyectos de la fundación promuevan la revisión y la construcción de políticas públicas dirigidas a las personas mayores, e impulsen la toma de decisiones empresariales tendientes a favorecer un envejecimiento digno. Por otro lado, lograr que todas las personas, sin importar su edad, entiendan que su bienestar en la vejez dependerá de las decisiones que tomen, y de las acciones que realicen, a lo largo de sus vidas. Así, las decisiones y acciones que promueven el ahorro programado, los hábitos de vida saludables, el autocuidado o la construcción de sólidas redes de apoyo conformadas por amigos y familiares favorecen el bienestar durante toda la vida y también en la vejez.

3.10

Plan Ibirapitá



Entrevista a Claudia Müller, Agustina López y Leonardo Molini, principales líderes de la implementación y la coordinación de la iniciativa Plan Ibirapitá.

El **Plan Ibirapitá** es una política pública del gobierno uruguayo cuyo objetivo es lograr la inclusión digital, y en consecuencia contribuir a la inclusión social, de las personas mayores. La implementación de dicha política se realiza por medio de un programa pedagógico integral que comprende la entrega y el uso de tabletas.

La iniciativa, que fue creada por decreto presidencial, nació en 2015 con el objeto de atender las necesidades de las personas mayores, un segmento de la población en crecimiento que hasta el momento ha sido poco considerado.

Una década atrás, el Gobierno de Uruguay implementó una red de fibra óptica cuyo impacto a nivel nacional fue significativo, pero las personas mayores quedaron

excluidas de los beneficios de esa medida. Así, uno de los objetivos del Plan Ibirapitá es disminuir la brecha digital que existe entre las personas mayores y el resto de la población.

El plan se basa en el siguiente modelo de implementación: primero se evalúan los distintos puntos territoriales del país por regiones, y se identifican sus particularidades culturales, y sus usos y costumbres. Luego se identifica a las personas mayores que residen en dichas regiones y se selecciona a aquellas que están jubiladas y perciben un ingreso inferior a 800 dólares mensuales, quienes reciben de manera gratuita una tableta. Las personas mayores que perciben ingresos superiores a la cantidad mencionada no califican para recibir una tableta de forma gratuita, pero de todos modos son bienvenidas en el programa y tienen acceso a todos los contenidos y plataformas que este ofrece. Las personas de edad que reciben una tableta deben realizar una capacitación pedagógica presencial, que es impartida por formadores que integran el equipo del programa. Hasta el momento, 230.000 tabletas fueron entregadas en el marco de esta acción.

Además de la inclusión digital, el Plan Ibirapitá tiene por objeto integrar, por medio de su plataforma, iniciativas de diversas instituciones públicas de las áreas de la salud, la cultura, la información, y la atención y la prevención de enfermedades. Dicho plan también comprende un programa integral de contenidos virtuales dirigidos al resto de la población, que incluye los siguientes servicios: i) la posibilidad de realizar trámites y de acceder de forma digital a información útil para la ciudadanía; ii) el acceso a la educación y al patrimonio cultural uruguayo, y iii) la promoción de un sentido comunitario por medio de la generación de espacios de comunicación intergeneracionales.

Además de brindar acceso a información básica útil para la ciudadanía uruguaya, la plataforma también ofrece contenidos sobre distintas temáticas y actividades de interés para las personas mayores, entre las que se destacan las siguientes: i) la ejercitación de la memoria y de las capacidades cognitivas; ii) la movilidad corporal y la salud de las personas de edad; iii) la identidad y la memoria en la vejez, y iv) el entretenimiento. En 2019 se realizaron 266 actividades en todo el territorio nacional, dirigidas, entre otras metas, a brindar capacitación en el uso de las herramientas digitales y a dar a conocer los contenidos disponibles. Dichas actividades contaron con la participación de más de 18.000 personas.

El Plan Ibirapitá cuenta con financiación pública. Además, muchas de las personas que imparten las capacitaciones presenciales y brindan charlas en el marco de la plataforma, quienes constituyen una parte fundamental de su equipo de trabajo, ofrecen sus servicios por medio de programas de voluntariado que el plan establece con universidades y otros centros educativos. De esa manera, se procura concienciar a los jóvenes sobre la importancia de la vejez y promover el encuentro y el aprendizaje intergeneracional.

Uno de los principales retos que el plan enfrenta consiste en lograr que, en el futuro próximo, su labor siga siendo considerada como una prioridad de la agenda de la administración nacional, pues a lo largo de su desarrollo se ha detectado cuán necesario es atender a la población de personas mayores y brindar respuesta a sus necesidades. Otro importante desafío consiste en promover la capacitación y el profesionalismo de su equipo de trabajo, pues actualmente son pocas las personas expertas en el segmento de las personas mayores, y ello ha constituido un obstáculo para el exitoso desarrollo del plan y sus programas.

3.11

Canitas



Entrevista a Joaquín Suárez, líder de Posicionamiento de Marca de La Comuna, incubadora de negocios digitales detrás del proyecto Canitas.

Canitas es, según la definición de Joaquín Suárez, “un *hub* de servicios relacionados con el adulto mayor”. Este proyecto, que se puso en marcha en México en 2020 de la mano de **La Comuna**, consiste en un buscador que incluye a los mejores proveedores de servicios y productos dirigidos a las personas mayores. Los servicios y bienes contemplados corresponden a diversas áreas, como la salud, la recreación o la asistencia financiera y legal, entre otras.

Canitas sigue la estela de los demás proyectos del grupo, con el objeto de crear una red que relacione y conecte a la comunidad de personas mayores mexicanas (o a los familiares a su cargo) con los proveedores de servicios de salud, asistenciales, financieros o del sector del entretenimiento. El proyecto consta de un foco social en que las personas mayores y sus familiares comparten información y experiencias, y de un espacio donde diferentes proveedores de productos y servicios presentan su oferta. Además, en el sitio web del proyecto se publican guías e información de interés sobre programas sociales y ayudas, tanto públicas como privadas, que son de gran utilidad para las personas mayores —de hecho, hoy en día esta es una de las secciones de la web que genera la mayor cantidad de búsquedas—. La meta de la iniciativa consiste en posicionarse en México como un referente, esto es, como “el portal donde encuentras todo para el adulto mayor”, como señala el eslogan de la compañía.

En lo que se refiere al financiamiento, en la etapa inicial de desarrollo de la web se generaron ingresos gracias a la publicación de publicidad en línea por medio de Google AdSense. Además, inicialmente el equipo de La Comuna realizó una búsqueda proactiva de proveedores interesados en ofrecer sus productos en la red. Luego, a medida que Canitas fue ganando popularidad, los proveedores interesados en formar parte de la web empezaron a acercarse directamente, y fue entonces cuando se empezó a cobrar una comisión por cliente, en el caso de los servicios, y una comisión por venta, en el caso de los productos.

El potencial del proyecto se manifiesta en las cifras alcanzadas pocos meses después de su creación: Canitas cuenta con cerca de 100.000 usuarios semanales, un crecimiento del tráfico mensual de más del 50% y una tasa de conversión de aproximadamente un 27%. En consecuencia, la facturación fue de casi 30.000 dólares en julio de 2020 y crece de manera exponencial.

El éxito de la propuesta radica en que Canitas no procura exclusivamente aumentar el tamaño de su base de proveedores, sino que también otorga una gran importancia a corroborar y garantizar la confiabilidad de estos. En efecto, la propuesta consiste en prestar un servicio digital a personas mayores, un segmento poblacional que en muchas ocasiones se muestra reticente a adquirir productos o servicios mediante el uso de las nuevas tecnologías. Por lo tanto, el control de calidad de los proveedores es riguroso para garantizar la calidad del servicio brindado y el cuidado de la imagen de marca de Canitas. Así, los principales retos de la organización consisten en ampliar su base de proveedores para convertirse en un actor de referencia para las personas

mayores, y en transmitir a sus usuarios y usuarias, al mismo tiempo, la confianza y la seguridad necesarias para que decidan comprar productos y contratar servicios a través de la web.

En cuanto a las oportunidades, se destaca la ausencia de competidores directos en América Latina y el Caribe. Por ser un proyecto pionero en su rubro, Canitas parte de una posición ventajosa para consolidar su modelo de negocio y su marca en México, y para acceder posteriormente a otros mercados de la región.

Por último, es importante destacar que el éxito de esta plataforma y de su modelo de negocio radica en que, si bien los productos y los servicios de la plataforma se dirigen finalmente a las personas mayores, el perfil de sus clientes y clientas se corresponde con los miembros más jóvenes de las familias, quienes habitualmente se ocupan de gestionar soluciones para satisfacer las necesidades puntuales de sus seres queridos de edad.

4. Conclusiones

El presente estudio pone de manifiesto que, a pesar de que la economía plateada aún es un concepto poco conocido en América Latina y el Caribe, en la región existen numerosos actores que ya desarrollan iniciativas propias de ese sector. Sin embargo, todavía no se ha extendido de manera generalizada la idea de que el segmento de las personas mayores va a desempeñar un papel predominante en el futuro cercano de la región. En efecto, el envejecimiento de la población conllevará inevitablemente un cambio significativo de las tendencias de consumo y, por ende, implicará un aumento de la oferta de bienes y servicios dirigidos a las personas de edad.

Así, a pesar de que en América Latina y el Caribe aún predominan los servicios de salud y de atención a la dependencia, ya existen iniciativas que tienden a concebir a las personas mayores no solo ni necesariamente como individuos de quienes es preciso hacerse cargo. En cambio, han surgido actores que ofrecen bienes y servicios especialmente diseñados para el grupo de población conformado por las personas de edad, quienes son consideradas agentes activos, autónomos y con el poder económico necesario para invertir en la satisfacción de sus necesidades.

En la actualidad es aún más evidente la importante función del mercado de la economía plateada, que, por un lado, puede contribuir a mejorar la calidad de vida de las personas mayores y, por el otro, permite aprovechar el potencial de ese grupo de población en cuanto promotor de la recuperación económica y generador de empleos después de la pandemia. Para desplegar al máximo las posibilidades de desarrollo de este importante sector de la economía será preciso realizar análisis detallados y sostenidos dirigidos a conocer y caracterizar el mercado de cada segmento, a partir del estudio de la población de personas mayores, y de sus inquietudes y necesidades. Además, es importante resaltar la relevancia de aplicar el enfoque de género a la hora de abordar el análisis de la economía plateada, pues históricamente las mujeres han asumido de forma mayoritaria la carga de los cuidados derivados del envejecimiento, tal como se ha señalado anteriormente.

En dicho marco, este primer mapeo procura constituir un precedente de futuros análisis y promover la creación de un ecosistema que agrupe a todos los actores del sector de la economía plateada, de manera que entre ellos puedan surgir sinergias y oportunidades de colaboración que beneficien tanto a las propias empresas y organizaciones, como a sus destinatarios y usuarios objetivo, es decir, las personas mayores de hoy y del mañana de los países que conforman la región de América Latina y el Caribe.

Cabe señalar, por último, que una de las limitaciones de este mapeo consiste en el limitado nivel de acceso a información sobre los negocios existentes en la región, especialmente en los países donde el porcentaje de comercio online es más bajo, y durante la pandemia del COVID-19. Por lo tanto existe la posibilidad de que la clasificación considerada en este estudio no contemple a todos los posibles actores de la economía plateada.

Así, se espera que este primer mapeo se transforme en una plataforma viva, que en adelante permita identificar a más actores en todos los países de la región, así como a nuevos actores emergentes, junto con información sobre el tamaño de sus actividades. Paralelamente, teniendo al BID Lab, el laboratorio de innovación del Grupo BID, como principal promotor, el Grupo BID impulsará la introducción y la prueba de soluciones innovadoras, colaborando no solamente con los proveedores de la región, sino también con actores situados en Europa, América del Norte o Asia, donde posiblemente existan soluciones más avanzadas. El objetivo final será replicar o escalar las soluciones comprobadas en un país en otros países, a fin de promover la integración regional de las acciones del sector de la economía plateada para que América Latina y el Caribe esté preparada para hacer frente a la demanda creciente que supone el envejecimiento poblacional.

5. Bibliografía

- Aranco, N., M. Stampini, P. Ibararán, y N. Medellín (2018), *Panorama de envejecimiento y dependencia en América Latina y el Caribe*, Resumen de políticas núm. 273, Washington, D. C., Banco Interamericano de Desarrollo (BID), <https://publications.iadb.org/es/panorama-de-envejecimiento-y-dependencia-en-america-latina-y-el-caribe>
- Ardán Galicia (2020), *Monográfico: la Silver Economy en Galicia*, Departamento de Servicios Avanzados del Consorcio de la Zona Franca de Vigo, <https://www.zfv.es/ardan/informe2020/capitulo-14.pdf>
- BID (Banco Interamericano de Desarrollo) (s/f), “Financiamiento y donaciones”, <https://www.iadb.org/es/acerca-del-bid/financiamiento-del-bid/financiamiento-del-bid%2C6028.html>
- Cafagna, G., N. Aranco, P. Ibararán, N. Medellín, M. L. Oliveri, y M. Stampini (2019), *Envejecer con cuidado. Atención a la dependencia en América Latina y el Caribe*, Monografía núm. 745, Washington, D. C., Banco Interamericano de Desarrollo (BID), <https://publications.iadb.org/es/envejecer-con-cuidado-atencion-la-dependencia-en-america-latina-y-el-caribe>
- Fedesarrollo y Fundación Saldarriaga Concha (2015), *Misión Colombia Envejece. Cifras, retos y recomendaciones*, Bogotá, Editorial Fundación Saldarriaga Concha, https://www.repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/handle/11445/2724/LIB_2015_MCE_completo.pdf?sequence=5&isAllowed=y
- Felix, J. (2016), “Silver economy: opportunities and challenges to Brazil adopt the European Union’s strategy”, *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, vol. 29, núm. 2, págs. 1-19, https://www.researchgate.net/publication/300084387_Silver_economy_opportunities_and_challenges_to_Brazil_adopt_the_European_Union's_strategy
- Maranzano, S. (Comp.) (2019), *Envejecer en movimiento. Actividad física para personas mayores*, Editorial Dunken, <http://rafaminternacional.simplesite.com/423968810>
- Maxwell, D. (2020), “‘Silver economy’: una ventana hacia el futuro del mundo digital”, *Opinno*, <https://opinno.com/es/insights/silver-economy-una-ventana-hacia-el-futuro-del-mundo-digital>
- Ministerio de Diseño (2020), “Economía plateada, la revolución silenciosa global”, Montevideo, <https://www.xn--ministeriodediseo-uxb.com/actualidad/economia-plateada-la-revolucion-silenciosa-global/>
- Okumura, M., M. Stampini, C. Buenadicha, A. Castillo, F. Vivanco, M. A. Sánchez, P. Ibararán, y P. Castillo (2020), *La economía plateada en América Latina y el Caribe. El envejecimiento como oportunidad para la innovación, el emprendimiento y la inclusión*, Washington, D. C., Grupo Banco Interamericano de Desarrollo (BID, BID Invest y BID Lab), <https://publications.iadb.org/es/la-economia-plateada-en-america-latina-y-el-caribe-el-envejecimiento-como-oportunidad-para-la>
- OMS (Organización Mundial de la Salud) (2015), *Informe mundial sobre el envejecimiento y la salud*, https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/186466/9789240694873_spa.pdf;jsessionid=0F77C7A09CDD59D163F9BOD1BOAD9552?sequence=1
- Sotres, M. (2020), “Innovación como salvavidas ante el reto mundial de la longevidad”, *Opinno*, <https://opinno.com/es/insights/innovacion-como-salvavidas-ante-el-reto-mundial-de-la-longevidad>
- Stampini, M., M. L. Oliveri, P. Ibararán, D. Londoño, H. J. (S.) Rhee, y G. M. James (2020), *Working Less to Take Care of Parents?: Labor Market Effects of Family Long-Term Care in Latin America*, Documento de trabajo núm. 1105, Washington, D. C., Banco Interamericano de Desarrollo (BID), <https://publications.iadb.org/en/working-less-take-care-parents-labor-market-effects-family-long-term-care-latin-america>
- Wright, A. (2019), “Los ancianos que intentan revolucionar los productos para mayores”, *MIT Technology Review*, 3 de septiembre, <https://www.technologyreview.es/s/11393/los-ancianos-que-intentan-revolucionar-los-productos-para-mayores>

Anexo 1. Metodología

Para elaborar este informe se emplearon varias técnicas de investigación de mercado, y se combinaron fuentes de información primarias y secundarias, tanto cualitativas como cuantitativas, con el objetivo de ofrecer información actual, relevante y fidedigna basada en datos sólidos y contrastados.

En cuanto a las fuentes secundarias de información, se recurrió a la investigación de gabinete (*desk research*) como método de investigación exploratoria. Dicha labor supuso una primera toma de contacto con el sector de la economía plateada para obtener una visión general de su situación en América Latina y el Caribe, y para identificar a los actores con posibilidades de ser incluidos en la base de datos.

Entre los actores incluidos en la base de datos figuran instituciones públicas, instituciones gubernamentales, instituciones diplomáticas, instituciones académicas, ONG y empresas del sector privado, que comprenden desde empresas con experiencia en diferentes rubros hasta empresas emergentes que han ingresado recientemente en el mercado de la economía plateada.

La metodología de búsqueda se basó en el uso de diferentes algoritmos. Se evitó introducir en el buscador oraciones compuestas por sujeto y predicado, ya que ello limita los resultados a encabezados y títulos similares. Por tanto, para que la fórmula de búsqueda sea efectiva, no debe contener más de cuatro o cinco palabras clave (*long-tail keywords*). A continuación, se muestran algunas de las combinaciones de palabras empleadas para el desarrollo de la investigación:

- I) Adulto* mayor* + (sub)categoría (+ país) (+ dominio)
- II) Geront* + (sub)categoría (+ país) (+ dominio)
- III) Elder* + (sub)categoría (+ país) (+ dominio)
- IV) Senior* + (sub)categoría (+ país) (+ dominio)
- V) Idos* + (sub)categoría (+ país) (+ dominio)

Se debe destacar que al añadir un asterisco (*) al final de la palabra se incluyen en los resultados arrojados todas las terminaciones posibles de dicha palabra. Esto permite, por ejemplo, que, al buscar geront*, se encuentren resultados relativos a *gerontología*, *gerontecnología* o cualquier otro término similar compuesto por la misma raíz.

Por otro lado, las palabras o los conceptos entre paréntesis son opcionales. Se comienza con una búsqueda directa del “primer término + categoría” para acceder a los resultados o los actores mejor posicionados en el buscador. Para llegar a los peor posicionados se añade “país” o, incluso, “dominio”.

Las categorías pueden ser salud, finanzas, entretenimiento o educación, entre otras, mientras que las subcategorías incluyen términos más específicos como tele asistencia, *healthtech*, microcrédito, *fintech*, red social, *age tech*, curso formativo o *edtech*, entre

muchos otros. Estas categorías y subcategorías se traducen en función del idioma de la primera palabra (español, inglés o portugués). Además, sobre todo a la hora de buscar directorios de actores, se obtiene una mejora de los resultados alcanzados al utilizar el atajo “*filetype*: tipo de archivo”, siendo los tipos de archivo más comunes pdf, doc, ppt y xls.

Existe un fuerte componente de información primaria en el estudio (entrevistas en profundidad), que ha permitido contrastar los datos obtenidos a través de las fuentes secundarias (investigación de información disponible en estudios recientes, artículos, foros y redes sociales, e información generada por los actores) y basar el grueso del informe en información verificada.

En lo relativo a las entrevistas en profundidad, se realizaron, por un lado, entrevistas a expertos y expertas del BID en diferentes áreas y países de América Latina y el Caribe, lo que permitió obtener *insights* valiosos sobre el estado de la economía plateada en la región, y tener conocimiento sobre actores previamente no identificados a través del *desk research*. Por otro lado, se realizaron 24 entrevistas a actores seleccionados del sector de la economía plateada (véase el cuadro A1.1). Esas entrevistas permitieron, por un lado, obtener más *insights* y conocer las tendencias del sector, y, por otro lado, recabar información de primera mano para generar las descripciones incluidas en la sección 3 de este informe. Además, la metodología aplicada también permitió llegar a más actores previamente no identificados mediante un proceso de *bola de nieve*.

Esta metodología, por lo tanto, supone contar con un diseño de investigación abierto, flexible y que se construye durante la realización del estudio, lo que permite que puedan surgir nuevas propuestas que se adecuen a la investigación, lo que a su vez posibilita un entendimiento rico y profundo del contexto de la economía plateada en la región de América Latina y el Caribe.

Los criterios de inclusión en la base de datos construida deben ser claramente expuestos, a saber⁴:

I) Foco total o parcial del negocio en el segmento de población de las personas mayores (se añadieron actores en los casos en que algún producto o servicio se dirige a la economía plateada).

II) Otros criterios que se han considerado como condiciones preferibles, pero no indispensables:

- Credibilidad de la información publicada: el actor presenta información en su propia página web, existe posibilidad de contacto y la información se incluye en otras publicaciones externas a la propia organización.
- Trayectoria y potencial: se valora que el actor cuente con unos tres años de experiencia en la economía plateada y, en caso de no cumplirse esta condición, se valora el potencial de crecimiento en el futuro, es decir, que exista un plan de desarrollo e intentos reales de abrir nuevos mercados.
- Foco en la disrupción o innovación: el actor cuenta con una propuesta de valor que constituye un nuevo modelo de negocio o aporta un valor diferencial para la economía plateada (por ejemplo: modelos de negocio digitales, que no son habituales en este mercado).
- Foco en la atención de la población vulnerable: el actor aporta un valor social a la comunidad donde se desarrolla.

III) Tamaño o alcance: El actor agrupa más de una propuesta de valor, atiende a más de un segmento dentro de la población de personas mayores o tiene presencia en más de un país de la región que es objeto de este estudio.

Los actores identificados se clasifican con base en las siguientes categorías:

I) Académica

Centro de investigación
Universidad

II) Negocio

Cooperativa
Incubadora o aceleradora
Empresa (pequeña, mediana y grande)
Startup

III) Diplomática

IV) Financiera

Banco comercial
Incubadora o aceleradora
Banco de inversión
Microfinanzas
Inversión privada o *venture capital*
Gestor de fondos
Angel investor
Family office

V) Organización gubernamental

Banco central
Municipal
Nacional
Estatal o provincial
Empresa del Estado

VI) Organización intergubernamental

VII) Noticias y medios

VIII) Organización sin ánimo de lucro o no gubernamental

IX) Asociación de comercio

Tal como se mencionó en las conclusiones de este estudio, una de las principales limitaciones de este mapeo consiste en el limitado nivel de acceso a información oficial y académica que caracteriza a muchos países de la región, especialmente a aquellos que se encuentran en una situación de mayor vulnerabilidad, y por lo tanto existe la posibilidad de que la clasificación considerada en este estudio no contemple a todos los posibles actores de la economía plateada.

Además, existen limitaciones intrínsecas a cualquier investigación de este tipo, a saber: el tamaño de la muestra (24 entrevistas); el riesgo de sesgo o parcialidad en la interacción del entrevistador que puede influir en las respuestas del entrevistado; los datos autoinformados de los entrevistados que pueden no corresponderse con la realidad; el límite temporal del estudio que imposibilita recoger tendencias y actores nuevos a partir de su redacción, y las limitaciones de acceso a la información, principalmente resultantes de la situación mundial originada por la pandemia causada por la COVID-19, que caracterizó al momento de elaboración este informe y redujo las posibilidades de realizar entrevistas o de usar otros métodos de investigación cualitativa, y obligó a limitarse al entorno en línea. Todas las limitaciones mencionadas deben ser consideradas como una oportunidad para mejorar y ampliar, en una siguiente investigación, el alcance del mapeo aquí presentado.

⁴ La no inclusión de un actor en este informe no significa el incumplimiento de los criterios indicados. Debido a las limitaciones expuestas, todos los actores que se identificaron en el mapeo cumplen con los criterios establecidos para la selección, pero no todos los actores que cumplen con dichos criterios se incluyen en este mapeo.

Cuadro A1.1

Lista de personas entrevistadas durante el mapeo de actores de la economía plateada en América Latina y el Caribe, 2020

| | Fecha de entrevista | Actor | Persona entrevistada | País de origen |
|-----|---------------------|---|---|----------------|
| 1. | 19 de junio de 2020 | Someone Somewhere | Fátima Álvarez | México |
| 2. | 22 de junio de 2020 | RAFAM Internacional | Silvia Maranzano | Argentina |
| 3. | 22 de junio de 2020 | Prothesia | Francisco Valencia | México |
| 4. | 23 de junio de 2020 | Fundación Provida | Nancy Bohórquez | Colombia |
| 5. | 23 de junio de 2020 | Tekiti | Sofía Cruz del Rio | México |
| 6. | 23 de junio de 2020 | WAS Company | Walter Mata | México |
| 7. | 24 de junio de 2020 | Fundación Saldarriaga Concha | Norma Sánchez Juan Pablo Álzate | Colombia |
| 8. | 24 de junio de 2020 | Fundación SIDOM | Virginia Chivetti | Argentina |
| 9. | 24 de junio de 2020 | Plan Ibirapitá | Claudia Müller Leonardo Molini Agustina López | Uruguay |
| 10. | 25 de junio de 2020 | Canitas | Joaquín Suárez | México |
| 11. | 25 de junio de 2020 | Turing Laboratory | Ali Lemus Julio Fajardo | Guatemala |
| 12. | 26 de junio de 2020 | Emprendedor Independiente | Ricardo Mucci | Brasil |
| 13. | 30 de junio de 2020 | Sunu | Marco Trujillo | México |
| 14. | 06 de julio de 2020 | Adultos Mayores a la Inclusión Digital (AMID) | Rosana Ruiz Vallejos | Perú |
| 15. | 06 de julio de 2020 | A.L.M.A. Alzheimer | Adriana Tedesco | Argentina |
| 16. | 07 de julio de 2020 | Beone Technologies | Caio Guimarães | Brasil |

| | | | | |
|-----|---------------------|---------------------------|--|----------------------|
| 17. | 07 de julio de 2020 | Bonanza Asistencia | Carlos Alvarado | Costa Rica |
| 18. | 08 de julio de 2020 | Contraticos | Christopher Edwards | Costa Rica |
| 19. | 09 de julio de 2020 | CONAPE | Jenny del Rosario Rodríguez | República Dominicana |
| 20. | 09 de julio de 2020 | DART | José Tomás Arenas | Chile |
| 21. | 09 de julio de 2020 | Kalei Ventures | Juan Santiago | Argentina |
| 22. | 10 de julio de 2020 | Fundación Cohousing Chile | Kren Herud Luis Felipe Sáez Contreras Juan Carlos Sáez Gabriela Rosay | Chile |
| 23. | 10 de julio de 2020 | NudaProp | Valeria Delfino Constanza Boix | Argentina |
| 24. | 14 de julio de 2020 | Xeniors | Gabriel Rozman Verónica Manerio | Uruguay |

Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos obtenidos como resultado del mapeo de actores y tendencias de la economía plateada en América Latina y el Caribe presentado en este informe.

Anexo 2. Listado completo de los actores identificados

| Actor | País de origen | Actor | País de origen |
|---|----------------------|--|----------------|
| 1. Fundación Saldarriaga Concha | Colombia | 29. Instituto de Investigación en Salud y Nutrición, Universidad San Francisco de Quito | Ecuador |
| 2. Seguro Social de Salud del Perú | Perú | 30. Red Nacional de Personas Mayores del Ecuador | Ecuador |
| 3. DXC Technology | Argentina | 31. Fundación Oportunidad Mayor | Chile |
| 4. Fundación Provida | Colombia | 32. Conexo Inmobiliario Colombia | Colombia |
| 5. Fundación SIDOM | Argentina | 33. "BIPS: BANCO INTEGRADO DE PROGRAMAS SOCIALES Proyecto: Apoyo Integral al Adulto Mayor Vínculos - SSy OO" | Chile |
| 6. Fundación NTD | República Dominicana | 34. Servicio Nacional al Adulto Mayor | Chile |
| 7. Rafam Internacional | Argentina | 35. Casa de Abuelos Cuba | Cuba |
| 8. CORDES | El Salvador | 36. Canitas / La Comuna | México |
| 9. AGECO | Costa Rica | 37. Salus Care Solutions | México |
| 10. Fundación Navarro Viola | Argentina | 38. Belmont Village | México |
| 11. TEKITI | México | 39. Casa del Parque | México |
| 12. Sunu Band | México | 40. Casa de Reposo luz de Vida | México |
| 13. Galileo Bionic Hand | Guatemala | 41. La Casa de las Lunas | México |
| 14. Prothesia | México | 42. Casa Betti | México |
| 15. Capeltic | México | 43. Ballesol México | México |
| 16. Someone Somewhere | México | 44. Hogar Marillac | México |
| 17. Kalei Ventures | Argentina | 45. Residencia Villazul | México |
| 18. Vacaciones Tercera Edad | Chile | 46. El Olmo Casa de Retiro | México |
| 19. Be one Technologies | Brasil | 47. Grupo Acalis | Chile |
| 20. Plan Ibirapitá | Uruguay | 48. Orpea Latam | Brasil |
| 21. Mi Dulce Hogar | México | 49. Brasil Senior Living (BSL) | Brasil |
| 22. WAS Co | México | 50. Senior Suites | Chile |
| 23. HelpAge Belice | Belize | 51. Serproen Home Care | Chile |
| 24. Centro de Estudios Científicos | Chile | 52. Atención Integral Al Adulto Mayor | México |
| 25. INTELLIGENT TECHNOLOGIES FOR WELLNESS AND INDEPENDENT LIVING LAB - University of Waterloo | Colombia | 53. Centro Integral de Atención al Adulto Mayor | Perú |
| 26. Diagnóstico Automatizado de Retinografías Telemáticas | Chile | | |
| 27. Lazos Humanos Colombia | Colombia | | |
| 28. Fundación Participación Social para el Desarrollo Humano | Ecuador | | |

| | | | |
|--|----------------------|---|------------------------|
| 54. Plénitude | México | 93. Club de Oro | Costa Rica |
| 55. Apoyo y Soluciones Geriátricas | México | 94. Residencia Arlo | Costa Rica |
| 56. Vida Abuelo | México | 95. Alzheimer Perú | Perú |
| 57. Instituto para la Atención de los Adultos Mayores | México | 96. "Asociación Lucha contra el mal de alzheimer y Alteraciones Semejantes de la República Argentina" | Argentina |
| 58. Instituto Nacional de Apoyo para Adultos Mayores | México | 97. Plenitud de Vida | México |
| 59. Medline | All countries | 98. Alzheimer Association | Argentina |
| 60. The Senior Home | Argentina | 99. Toch Mobile | Costa Rica |
| 61. Residencia del Arce | Argentina | 100. Contraticos | Costa Rica |
| 62. "Residencia Manantial" | Argentina | 101. Belo Horizonte | Costa Rica |
| 63. The Golden Age Home | Jamaica | 102. "Bonanza Asistencia" | Costa Rica |
| 64. Hogar Santa Inés | Colombia | 103. Hogar Propam | Costa Rica |
| 65. Centro Geriátrico Dr. Guílamo | República Dominicana | 104. Assista Personal Care | Costa Rica |
| 66. Sociedad San Vicente de Paúl | República Dominicana | 105. Homewatch CareGivers | Chile |
| 67. Centro Geriátrico Dra. Moreu. | República Dominicana | 106. Nova Care | Costa Rica |
| 68. CONSEJO NACIONAL DE LA PERSONA ENVEJECIENTE, CONAPE | República Dominicana | 107. Cuidate CR | Costa Rica |
| 69. Premium Residential Health Services | Dominica | 108. Grupo Vida Brasil | Brasil |
| 70. Linguland | México | 109. Residencial Club Leger | Brasil |
| 71. "Bosque de Chapultepec - Jardín de los Adultos Mayores "Euquerio Guerrero" " | México | 110. Casa da Vila Mariana | Brasil |
| 72. Fundación Tagle | México | 111. Casa de repouso Elite | Brasil |
| 73. Instituto Nacional de las Personas Mayores | México | 112. "St. Joseph Mercy Hospital " | Guyana |
| 74. Fundación de Ayuda a la Ancianidad | México | 113. Residencia Casa Mayor | Honduras |
| 75. Comedor Comunitario para mayores "Yoloxóchitl" | México | 114. "Vivienda de renta asequible, Departamento de la Vivienda Federal (HUD)" | Puerto Rico |
| 76. Programa de Adultos Mayores en Abandono | México | 115. Insignia Senior Living | Puerto Rico |
| 77. Hype 50 + | Brasil | 116. Sunrise Senior Centre | Puerto Rico |
| 78. Akousis | Brasil | 117. Residencia Manderley | El Salvador |
| 79. Procter and Gamble | All countries | 118. Instituto Geriátrico Valenciano | Venezuela |
| 80. Kimberly Clark | Uruguay | 119. "FRIENDS OF WHITE YELLOW CROSS Care Foundation St. Maarten" | St. Maarten |
| 81. My cielo blue | Belize | 120. J & G Special Care and Hope's Elderly Home | Antigua And Barbuda |
| 82. La estancia de otoño | Ecuador | 121. Stichting Algemene Bejaardenzorg Aruba | Aruba |
| 83. El Roble | Perú | 122. Geriatric Hospital | Bahamas |
| 84. Paz y Amor Perú | Perú | 123. Trusted Care Providers Inc. | Barbados |
| 85. Gero Vitalis | Perú | 124. Rendez Vous Home | Barbados |
| 86. Illari | Perú | 125. Residencia Geriátrica Los Angeles | Bolivia |
| 87. El hogar de los Nonos | Perú | 126. Nuevo Renacer | Bolivia |
| 88. Geriatrics Perú | Perú | 127. Grange Nursing Home & Health Care | San Cristóbal y Nieves |
| 89. Nina Hogar Senior | Colombia | 128. La Pradera | Cuba |
| 90. Residencia José Pujol Marti | Costa Rica | 129. Seniorenresidentie Curacao | Curaçao |
| 91. Verdeza | Costa Rica | 130. Health Flight Solutions | Cuba |
| 92. Casa Israel | Costa Rica | 131. AGING 2.0 | Brazil |

| | | | |
|---|------------|--|---------------|
| 132. We Care | Argentina | 160. Federación Iberoamericana de Asociaciones de Personas Adultas Mayores | All countries |
| 133. Movimento Ageless | Brasil | 161. "Fundación de Mano Amiga a Mano Anciana" | México |
| 134. Conexión Adulto Mayor | Perú | 162. Portal del Adulto Mayor | México |
| 135. FOCCADI | Perú | 163. Instituto para el Envejecimiento Digno (INED) | México |
| 136. ADULTOS MAYORES A LA INCLUSIÓN DIGITAL | Perú | 164. Festival del Adulto Mayor | México |
| 137. Senior Lab Chile | Chile | 165. Fundación Carlos Slim | México |
| 138. Nucleo 60+, SeniorLab Mercado & Consumo 60+ | Brasil | 166. Fundación Telmex-Telcel | México |
| 139. Associação Brasileira de Gerontologia - ABG | Brasil | 167. Fundación Lala | México |
| 140. Sociedade Brasileira de Gerontecnologia - Brazilian Chapter | Brasil | 168. Nestlé Health Science | All countries |
| 141. Longevidade Expo Forum | Brasil | 169. Viajes El Corte Inglés | Colombia |
| 142. Lab 60+ | Brasil | 170. Omron Healthcare | Argentina |
| 143. Ativen Envelhecimento Ativo | Brasil | 171. ATEMPO | Argentina |
| 144. USP 60+ | Brasil | 172. PROSEGUR | México |
| 145. Nova Maturidade | Brasil | 173. Medihome | Argentina |
| 146. Revista Adulto Mayor | México | 174. Emergencias S.A | Argentina |
| 147. Mayores de Hoy | México | 175. Magnicharters | México |
| 148. Dirección de Adultos Mayores, Dirección General del Instituto de Bienestar Social | Paraguay | 176. ABBOTT | All countries |
| 149. EXO | Argentina | 177. ENLACE 50 | México |
| 150. Centro Iberoamericano de Autonomía Personal y Ayudas Técnicas | Argentina | 178. Canas Felicies | Panamá |
| 151. Compensar Caja de Compensación Familiar y EPS | Colombia | 179. Banitsmo | Panamá |
| 152. Cafam | Colombia | 180. Multibank | Panamá |
| 153. Red Latinoamericana de Gerontología | Chile | 181. Cacsa | Panamá |
| 154. Asociación Gerontológica Costarricense | Costa Rica | 182. Grey Matters | All countries |
| 155. Seminario Universitario Interdisciplinario sobre Envejecimiento y Vejez (SUIEV) | México | 183. Clínica las Condes | Chile |
| 156. Gericare | México | 184. Fundación AMANOA | Chile |
| 157. Central Informativo del Adulto Mayor | Perú | 185. ServiSenior | Chile |
| 158. Servicio Nacional del Adulto Mayor | Chile | 186. Centro de Estudios de Vejez y Envejecimiento | Chile |
| 159. Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables: REGISTRO DE ORGANIZACIONES DE PERSONAS ADULTAS MAYORES | Perú | 187. Tenlove | Chile |
| | | 188. Centro Universitario de la Experiencia | México |
| | | 189. Instituto Nacional de Geriatria | México |
| | | 190. ViewMind | Argentina |
| | | 191. Familia Sancela S.A. (Grupo Familia) | Colombia |
| | | 192. Audiotech | México |
| | | 193. Sistema Nacional Integrado de Cuidados SNIC | Uruguay |
| | | 194. Subsistema Nacional de Apoyos y Cuidados | Chile |
| | | 195. Instituto Nacional de Servicios Sociales para Jubilados y Pensionados | Argentina |
| | | 196. CONSEJO NACIONAL DE LA PERSONA ADULTA MAYOR | Costa Rica |
| | | 197. Davivienda | Colombia |
| | | 198. HABITAT | Perú |

| | |
|--|-------------|
| 199. <u>INTEGRA</u> | Perú |
| 200. <u>PRIMA</u> | Perú |
| 201. <u>PROFUTURO</u> | Perú |
| 202. <u>REDCAMIF</u> | Guatemala |
| 203. <u>MICOOPE</u> | Guatemala |
| 204. <u>CONFIA</u> | El Salvador |
| 205. <u>CONFIAR</u> | Colombia |
| 206. <u>CAPITAL</u> | Chile |
| 207. <u>COLPENSIONES</u> | Colombia |
| 208. <u>BANCA DE LAS OPORTUNIDADES</u> | Colombia |
| 209. <u>BANCO CAJA SOCIAL</u> | Colombia |
| 210. <u>Fondo de Empleados del departamento de Antioquia</u> | Colombia |
| 211. <u>Senior Care Services SAPI de CV</u> | México |
| 212. <u>InterAtiva</u> | Brasil |
| 213. <u>Venturas</u> | Brasil |
| 214. <u>Vitalidad Club</u> | Colombia |
| 215. <u>50 plus tours</u> | México |
| 216. <u>Cinthe-tour</u> | Brasil |
| 217. <u>Bonami</u> | Brasil |
| 218. <u>Mulheres pelo Mundo</u> | Brasil |
| 219. <u>Ativa Idade</u> | Brasil |
| 220. <u>Vivienda Tercera Edad</u> | Argentina |
| 221. <u>Vivenza</u> | Colombia |
| 222. <u>Meraki Club and Residences</u> | Colombia |
| 223. <u>NISSAN</u> | México |
| 224. <u>Movilidad Sin Límites</u> | México |
| 225. <u>Eu Vô</u> | Brasil |
| 226. <u>Nudaproptech</u> | Uruguay |
| 227. <u>Pills & Care</u> | Uruguay |
| 228. <u>Fundación Astur</u> | Uruguay |
| 229. <u>Xeniors</u> | Uruguay |
| 230. <u>Fundación Cohousing Chile</u> | Chile |
| 231. <u>Fe de Crédito</u> | El Salvador |
| 232. <u>Ugogo</u> | Argentina |
| 233. <u>Fundación Diagonal</u> | Argentina |
| 234. <u>AMAI - Asociación Mutual Israelí Argentina</u> | Argentina |
| 235. <u>Zolvers</u> | Argentina |
| 236. <u>Travesia 100</u> | Chile |
| 237. <u>Observatorio envejecimiento PUC</u> | Chile |
| 238. <u>Si Senior</u> | Chile |
| 239. <u>People & Partners</u> | Chile |
| 240. <u>Gero 360</u> | Brasil |
| 241. <u>Maturi</u> | Brasil |
| 242. <u>Barbados Association of Retired Persons</u> | Barbados |
| 243. <u>Tu Nanny</u> | Uruguay |
| 244. <u>Centro de Políticas Publicas UC</u> | Chile |
| 245. <u>"Gerópolis Universidad de Valparaíso"</u> | Chile |

