

# EMPRENDIMIENTO SOCIAL

*EN PERSONAS MAYORES*



GOBIERNO  
DE ESPAÑA

MINISTERIO  
DE DERECHOS SOCIALES, CONSUMO  
Y AGENDA 2030

SECRETARÍA DE ESTADO  
DE DERECHOS SOCIALES



UNIATE  
FUNDACIÓN



# UNIA·TE

## FUNDACIÓN



MINISTERIO  
DE DERECHOS SOCIALES, CONSUMO  
Y AGENDA 2030

SECRETARÍA DE ESTADO  
DE DERECHOS SOCIALES



IMERSO



**Edita:**

Fundación Unión para la Asistencia e Integración de las personas mayores  
Avenida América, 25. 28002 Madrid  
Edición: Julio 2025

**Equipo de Redacción:**

Cristina Berzal de Miguel y Bárbara Rey Actis

**Maquetación e Impresión:**

Gráficas La Robla, S.L.U.

**Subvenciona:**



**EMPRENDIMIENTO  
SOCIAL  
EN PERSONAS  
MAYORES**



# Índice general

|                                                                                          |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Resumen .....</b>                                                                     | <b>11</b> |
| <b>Introducción .....</b>                                                                | <b>15</b> |
| <b>Capítulo 1:</b>                                                                       |           |
| <b>Contexto del emprendimiento sénior</b>                                                |           |
| Definición del emprendimiento sénior .....                                               | 19        |
| El emprendimiento sénior:                                                                |           |
| una palanca estratégica para el desarrollo sostenible .....                              | 23        |
| Antecedentes y evolución histórica .....                                                 | 26        |
| <b>Capítulo 2:</b>                                                                       |           |
| <b>Emprendimiento sénior en España: una mirada actualizada</b>                           |           |
| Actividad y autoempleo: cifras que hablan .....                                          | 31        |
| Geografía del emprendimiento sénior .....                                                | 33        |
| Análisis comparativo: una perspectiva ampliada<br>del emprendimiento sénior .....        | 33        |
| <b>Capítulo 3:</b>                                                                       |           |
| <b>Perfil del emprendedor sénior español</b>                                             |           |
| Perfil del emprendedor .....                                                             | 37        |
| Características distintivas entre hombres y mujeres<br>que emprenden siendo sénior ..... | 39        |
| Motivaciones para emprender: entre la necesidad y el propósito .....                     | 42        |
| Competencias, habilidades distintivas y valores: un capital que no caduca .              | 44        |
| <b>Capítulo 4:</b>                                                                       |           |
| <b>Características de las iniciativas emprendedoras sénior</b>                           |           |
| Sectores de actividad predominantes .....                                                | 47        |
| Tamaño y estructura .....                                                                | 50        |
| Formas jurídicas más frecuentes .....                                                    | 52        |
| <b>Capítulo 5:</b>                                                                       |           |
| <b>Rendimiento y Resultados de los emprendimientos sénior</b>                            |           |
| Tasa de supervivencia empresarial .....                                                  | 55        |
| Innovación y adaptación tecnológica .....                                                | 56        |
| Impacto social .....                                                                     | 56        |

## **Capítulo 6:**

### **Financiación y acompañamiento del emprendimiento sénior**

|                                                                     |    |
|---------------------------------------------------------------------|----|
| Acceso a la financiación: punto de partida clave .....              | 59 |
| Acceso a capital y acompañamiento: luces, sombras y evolución ..... | 62 |
| Obstáculos visibles e invisibles .....                              | 64 |

## **Capítulo 7:**

### **Recursos para el emprendimiento sénior**

|                                                                   |    |
|-------------------------------------------------------------------|----|
| Formación y capacitación: claves para emprender con sentido ..... | 65 |
| Networking y colaboración: conectar para avanzar .....            | 68 |

## **Capítulo 8:**

### **Barreras y desafíos**

|                                                                          |    |
|--------------------------------------------------------------------------|----|
| Obstáculos específicos: reconocer para transformar .....                 | 73 |
| Limitaciones internas: reconocer, comprender y superar .....             | 75 |
| Barreras del entorno: cuando el contexto también limita .....            | 78 |
| Estrategias de superación: convertir la experiencia en oportunidad ..... | 81 |

## **Capítulo 9:**

### **Casos de éxito**

|                                                                          |    |
|--------------------------------------------------------------------------|----|
| Historias inspiradoras: ejemplos reales de que sí se puede .....         | 83 |
| Factores comunes que favorecieron su éxito .....                         | 85 |
| Lecciones aprendidas: mirar hacia atrás para avanzar con más claridad .. | 86 |
| Testimonios directos: habla la experiencia .....                         | 89 |

## **Capítulo 10:**

### **Tendencias y oportunidades**

|                                         |    |
|-----------------------------------------|----|
| Sectores emergentes con potencial ..... | 93 |
|-----------------------------------------|----|

## **Capítulo 11:**

### **Normativa, subvenciones e iniciativas para el emprendimiento senior**

|                                                                                                 |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1. Marco normativo general .....                                                                | 97  |
| 2. Ayudas económicas disponibles .....                                                          | 100 |
| 3. Listado de instituciones de referencia .....                                                 | 101 |
| 4. Hacia una política nacional integral .....                                                   | 103 |
| 5. Qué implicaciones tiene todo esto .....                                                      | 104 |
| 6. Iniciativas internacionales: una mirada al emprendimiento senior<br>más allá de España ..... | 104 |

## **Conclusiones y recomendaciones**

|                                           |     |
|-------------------------------------------|-----|
| Conclusiones .....                        | 107 |
| Recomendaciones generales .....           | 108 |
| Recomendaciones para el emprendedor ..... | 109 |

## **Anexo: Guía del emprendedor sénior**

|                                              |     |
|----------------------------------------------|-----|
| Guía para emprender a partir de los 50 ..... | 111 |
|----------------------------------------------|-----|

|                                         |            |
|-----------------------------------------|------------|
| <b>Referencias bibliográficas .....</b> | <b>115</b> |
|-----------------------------------------|------------|



# Resumen

En una sociedad que envejece, pero que también vive más y mejor, con personas que desean seguir activas, aportar valor y reinventarse, el emprendimiento Sénior ha dejado de ser una excepción para convertirse en una respuesta lógica, necesaria y profundamente humana.

Cada vez son más quienes, a partir de los 50 años, se hacen una pregunta clave: *¿y ahora?, ¿qué quiero hacer con lo que sé, con lo que soy, con todo lo que aún me queda por vivir?* A esa pregunta responde este documento, que no solo está dirigido a quienes desean emprender, sino también a todas aquellas entidades, asociaciones y profesionales que acompañan estos procesos y quieren hacerlo con una mirada más útil, realista y cercana.



Emprender no es solo crear una empresa. Es, ante todo, tomar la decisión consciente de transformar una idea en valor, ya sea económico, social, cultural o personal. Puede materializarse en un negocio tradicional, una startup, una asociación cultural, un

proyecto comunitario o una red digital. Lo importante no es el formato, sino el paso del pensamiento a la acción.

El emprendimiento Sénior es una alternativa cada vez más pertinente. En un contexto de transformación demográfica, desigual adaptación del mercado laboral y aumento de la esperanza de vida, se convierte en una opción válida y valiosa de participación activa. Frente al modelo clásico de emprendimiento joven, impulsado por la velocidad y la disrupción, el modelo Sénior destaca por su sostenibilidad, su impacto social y su visión a largo plazo.

La experiencia importa, y mucho. Los proyectos liderados por personas mayores de 50 años no solo tienen tasas de supervivencia más altas, sino que además están arraigados al territorio, generando empleo local y contribuyendo a la cohesión social. Lo mueven motivos distintos: el propósito, la necesidad de seguir aportando, de sentirse útil, vivo, en movimiento. Esa motivación, lejos de ser anecdótica, es clave en la resiliencia del proyecto y en la calidad del impacto generado.

Pero aún persisten barreras estructurales: edadismo, brecha digital, dificultad de acceso a la financiación, marcos normativos poco flexibles... El camino no está exento de obstáculos, por eso este documento también propone una serie de recomendaciones y estrategias para facilitar ese tránsito, visibilizar referentes y diseñar políticas públicas más inclusivas.

Emprender tras los 50 no solo es posible, es deseable. No tanto por sus beneficios individuales, sino porque es un camino hacia una sociedad que reconoce, potencia y celebra el valor de la experiencia.

## **Síntesis de hallazgos clave**

A lo largo de este informe se han analizado múltiples dimensiones del fenómeno del emprendimiento Sénior en España, desde el perfil de las personas que lo impulsan hasta las barreras, oportunidades y ecosistemas que lo rodean. De este análisis, se desprenden los siguientes hallazgos clave:

**El emprendimiento Sénior es un fenómeno en crecimiento constante.** Se estima que en 2025, cerca del 30% de los nuevos emprendedores en España tendrán más de 50 años. Además, las empresas lideradas por personas mayores presentan una tasa de supervivencia superior a la media, alcanzando el 70% a los tres años de vida. Este fenómeno, aunque transversal, se manifiesta de forma distinta según el nivel educativo, el entorno geográfico o la situación económica previa del emprendedor.

**Las motivaciones para emprender en esta etapa son múltiples.** Aunque muchas personas recurren al autoempleo ante la exclusión del mercado laboral, cada vez más emprenden por oportunidad, por vocación o por deseo de dejar un legado. Emprender, en este contexto, no es solo una salida profesional, sino una forma de continuidad vital y autorrealización.

**Las fortalezas del talento Sénior son un activo clave.** La experiencia acumulada, la solidez emocional, el conocimiento sectorial y las redes construidas a lo largo de los años aportan una ventaja competitiva que se traduce en proyectos más reflexivos, sostenibles y resilientes.

**El impacto social del emprendimiento Sénior es doble.** No solo permite generar autoempleo, sino también impulsar la economía local, dinamizar zonas rurales, generar empleo para terceros y facilitar la transferencia entre generaciones de conocimiento y valores.

**El perfil del emprendedor Sénior sigue siendo mayoritariamente masculino, entre 55 y 64 años, con nivel educativo medio-alto.** La brecha de género, que se amplía con la edad, requiere políticas específicas de apoyo al emprendimiento femenino Sénior, especialmente en sectores tradicionales o del entorno rural. Si bien existen apoyos para las mujeres emprendedoras, no es específico del talento Sénior.

**Persisten obstáculos estructurales** que complican el desarrollo de muchos proyectos liderados por talento Sénior. La falta de un

marco normativo adaptado, las trabas para acceder a financiación externa, los incentivos fiscales, el edadismo, o la brecha digital siguen siendo barreras importantes.

Además, la normativa actual presenta limitaciones para aquellas personas que, ya estando jubiladas, desean compatibilizar su pensión con la actividad, dificultando aún más el emprendimiento Sénior

**El ecosistema de apoyo ha empezado a consolidarse, pero aún es insuficiente.** Existen programas de formación, mentoría y financiación, así como premios y espacios de visibilidad, pero su alcance, estabilidad y reconocimiento público aún requieren mayor impulso.

**Las tendencias globales refuerzan el papel del emprendimiento Sénior.** El envejecimiento demográfico, el alargamiento de la vida laboral, la digitalización y la creciente orientación hacia el propósito y el impacto social abren un abanico de oportunidades en sectores como la salud, la economía circular, la agroecología, el turismo rural, la formación o los servicios intergeneracionales.

Como síntesis de todos estos hallazgos, se concluye que el emprendimiento Sénior no solo es viable, sino deseable. Aporta valor económico, impacto social y sentido personal. Revalorizar el talento Sénior en clave de futuro es una apuesta por una sociedad más inclusiva, más equitativa y preparada para afrontar los desafíos del envejecimiento poblacional.

# Introducción

Para las personas mayores, en la actualidad envejecer no significa parar. Se emprenda o no, para muchas personas en España, con motivaciones y trayectorias diferentes, cumplir años se ha convertido en el punto de partida hacia una etapa de nuevas aventuras, oportunidades, desafíos y, sobre todo, ganas de seguir aportando. En ese horizonte vital, cada vez más personas empiezan a emprender una vez cumplido los 50 años.

A continuación, se presenta una estimación del número de emprendedores Sénior (personas entre 55 y 64 años) en España desde 2020 hasta 2024, basada en la Tasa de Actividad Emprendedora (TEA) para este grupo de edad y la población correspondiente según datos del Instituto Nacional de Estadística (INE):

## Evolución del número de emprendedores Sénior en España (2020–2025)

| Año  | TEA<br>55-64 años | Población<br>55-64 años | Emprendedores<br>estimados |
|------|-------------------|-------------------------|----------------------------|
| 2020 | 4,60%             | 7.500.000               | 345.000                    |
| 2021 | 5,30%             | 7.600.000               | 402.800                    |
| 2022 | 5,80%             | 7.700.000               | 446.600                    |
| 2023 | 5,10%             | 7.800.000               | 397.800                    |
| 2024 | 5,5% (estimado)   | 7.900.000               | 434.500                    |
| 2025 | 5,8% (proyección) | 8.000.000               | 464.000                    |

*Hay que tener en cuenta que las cifras de población son aproximadas y se basan en datos del INE. La TEA para 2024 es una estimación basada en tendencias anteriores y puede variar según los informes futuros del GEM. El número de emprendedores estimados se calcula aplicando la TEA a la población correspondiente de cada año.*

Para este colectivo es una forma de continuar, pero desde otro lugar, desde la experiencia. Y eso cambia todo. No obstante, este camino, aunque lleno de posibilidades, también está atravesado por incertidumbres, miedos y estructuras poco adaptadas a la madurez.

A lo largo del informe se presentan algunas cifras significativas que ilustran la magnitud del emprendimiento Sénior, pero más allá de los datos, hay personas que deciden transformar su historia laboral en una nueva oportunidad. Personas que, frente a la jubilación anticipada o la exclusión laboral por edad, optan por el autoempleo. Y también personas que, simplemente, descubren que es ahora es el momento perfecto para lanzar ese proyecto que llevaban años postergando.

El contexto es propicio, pero también desafiante. España se encuentra en plena transición demográfica: más del 40% de la población activa supera los 45 años, y se estima que en menos de dos décadas uno de cada tres habitantes tendrá más de 60. Este cambio no solo obliga a repensar las políticas sociales y laborales, sino también a revisar nuestros imaginarios colectivos sobre productividad, innovación y envejecimiento. En este marco, el emprendimiento Sénior no es solo una posibilidad: es una necesidad estructural y una oportunidad colectiva.

El presente informe tiene como objetivo ofrecer una visión integral, compleja y diversa. No pretende idealizar ni simplificar el fenómeno, sino ofrecer un panorama holístico de lo que supone emprender en la madurez.

A lo largo de los capítulos, se abordan aspectos clave:

### **El fenómeno**

¿Qué entendemos realmente por emprendimiento Sénior y cómo encaja en un mundo que envejece cada vez más rápido?

¿Qué papel juegan hoy el talento Sénior en la economía y cómo podemos contribuir a romper la idea de que emprender es solo cosa de jóvenes?

## **Radiografía del emprendimiento sénior en España**

¿Cuál es el estado actual del emprendimiento Sénior en España? ¿Dónde se concentra? ¿Cómo ha evolucionado y cómo se compara con otros países?

¿Cómo es el perfil del emprendedor Sénior español? ¿Qué le motiva a emprender? ¿Qué competencias y valores le distinguen?

¿Qué tipo de proyectos impulsan los mayores de 50 años? ¿En qué sectores están más presentes? ¿Cómo estructuran sus negocios y qué resultados logran?

### **Más allá del negocio**

¿Qué impacto tiene el emprendimiento Sénior más allá de lo económico? ¿Cómo contribuye a la sostenibilidad, la innovación y el bienestar social?

### **Recursos y barreras**

¿Qué fuentes de financiación existen para los emprendedores Sénior y qué barreras siguen dificultando el acceso al capital?

¿Con qué apoyos reales puede contar hoy una persona mayor que quiere emprender? ¿Dónde encontrar formación, mentoría, redes o visibilidad?

¿Qué obstáculos específicos enfrentan quienes emprenden en la madurez y qué estrategias se han demostrado eficaces para superarlos?

### **Inspiración y futuro**

¿Qué podemos aprender de quienes ya lo han hecho? ¿Qué historias de éxito pueden inspirarnos a dar el paso?

¿Cuáles son los sectores emergentes que pueden representar una oportunidad para los Sénior emprendedores? ¿Dónde se abren nuevos caminos?

¿Qué podemos hacer —como sociedad, como instituciones o como personas— para facilitar que más mayores puedan emprender con confianza, apoyo y sentido?



El objetivo es aportar evidencia y reflexión, que contribuyan a revalorizar el talento Sénior, promover su inclusión en la economía productiva y generar condiciones más equitativas y sostenibles para el emprendimiento en todas las etapas de la vida. Para ello, además de analizar la realidad a día de hoy, formulamos recomendaciones concretas para los distintos actores implicados.

# Capítulo 1:

## Contexto del emprendimiento sénior

### Definición del emprendimiento sénior

No hay una definición exacta sobre el emprendimiento Sénior. Según la RAE, y concepciones tradicionales, podría resumirse como aquel en el que se desarrolla una actividad, iniciativa o idea, por parte de personas de más de 50 años, y para ello deciden iniciar proyectos con diversas motivaciones, como la oportunidad, la necesidad, alcanzar una realización personal o generar impacto social significativo.

Siendo este colectivo, uno de los más desconocidos y heterogéneos que nos podemos encontrar, el emprendimiento Sénior requiere de una comprensión más integral que permita identificar mejor el verdadero potencial emprendedor, romper estereotipos, diseñar políticas, programas y apoyos más eficaces.

Por lo tanto, hoy en día y a diferencia de enfoques costumbristas centrados únicamente en la edad cronológica, el emprendimiento Sénior debe comprenderse desde una perspectiva multidimensional, que incluye factores como:

1. **Edad biológica**, que evalúa el estado físico y funcional del cuerpo. Afecta la energía, salud y capacidad operativa. Empezar a los 60 puede ser perfectamente viable con buena condición física.
2. **Edad psicológica** que hace referencia a las actitudes como la resiliencia, el pensamiento positivo o la apertura al cambio son claves en el éxito emprendedor.
3. **Edad social** que influye en el momento vital, como la jubilación, post-jubilación, desempleo, vida activa o deseo de dejar legado. Cada rol genera motivaciones distintas.

**4. Edad subjetiva o percibida**, en la que muchas personas se sienten jóvenes

**5. Edad funcional**, donde importa más la autonomía en competencias clave (digitales, de gestión, relacionales) que la edad *per se*.

Es por eso, que, desde un prisma más amplio y vital, el emprendimiento Sénior se puede considerar en realidad, como una expresión de continuidad, como una reinversión identitaria y de capital experiencial, en la que las personas de 50 años o más -ya sea por elección o por necesidad- deciden crear valor económico, social o simbólico a través de nuevos proyectos.

Además de los factores mencionados, existen otros elementos a tener en cuenta:

### **Motivaciones que impulsan el emprendimiento sénior**

- **Por necesidad:** Surgen como respuesta al desempleo, a la dificultad de reinserción laboral o a ingresos insuficientes tras la jubilación.
- **Por oportunidad:** Se originan en el deseo de materializar una idea, aprovechar la experiencia acumulada o cumplir un sueño largamente postergado.

### **Emprendimiento según el momento vital**

- **Prejubilación** (50–64 años): Empezar como segunda carrera profesional antes de retirarse.
- **Post-jubilación** (65 años o más): Mantenerse activo, transmitir conocimiento o generar ingresos complementarios tras dejar la vida laboral formal.

### **Los roles desempeñados**

- **Emprendedor activo:** Crea y dirige directamente el negocio.

- **Emprendedor inversor:** Aporta capital y mentoría a proyectos, a menudo liderados por generaciones más jóvenes.
- **Business angel:** Asesoran a otros emprendedores desde la experiencia, sin liderar el proyecto de manera activa.

Muchos emprendedores Sénior pueden transitar entre roles: comienzan como mentores, pasan a inversores, o combinan el autoempleo con actividades de voluntariado profesional.

## La dimensión y estructura de los proyectos

- **Autoempleo:** Proyectos unipersonales o “solopreneurs”, muy habituales entre Sénior.
- **Micro o pequeña empresa:** Iniciativas que buscan generar empleo y estabilidad.
- **Colaborativo:** Emprendimientos compartidos con otros Sénior, familiares o equipos de todas las edades.

## Los modelos puestos en marcha

El emprendimiento Sénior no necesariamente se da con ánimo de lucro. Muchas iniciativas surgen como iniciativas sociales. En esta tabla podemos ver algunos ejemplos de emprendimiento Sénior con ánimo y sin ánimo de lucro, y mixtos:

| Tipo de Emprendimiento            | Ejemplos                                                  | Ánimo de Lucro                    |
|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------|
| <b>Económico o comercial</b>      | Tienda online, consultoría, marca personal                | Con ánimo de lucro                |
| <b>Social</b>                     | Asociación cultural, red de apoyo, huerto comunitario     | Sin ánimo de lucro                |
| <b>Cultural o artístico</b>       | Grupo de teatro, publicación de libro, talleres creativos | Mixto (depende del caso)          |
| <b>Digital</b>                    | Academia online, podcast, app para Sénior                 | Mixto (según monetización)        |
| <b>Colaborativo o comunitario</b> | Cooperativa, cohousing, banco del tiempo                  | Mixto (modelo híbrido frecuente)  |
| <b>De legado o vocacional</b>     | Escuela-taller, memorias con propósito, fundación o beca  | Sin ánimo de lucro (generalmente) |

La cuestión, no está en el objetivo de lucro, sino en la iniciativa, organización y liderazgo para poner en marcha una idea que genere valor y que implique:

- Identificar una necesidad o una oportunidad (cultural, social, comunitaria...).
- Desarrollar un proyecto para dar respuesta a esa necesidad.
- Movilizar recursos (humanos, materiales, económicos... aunque sean modestos).
- Asumir un cierto riesgo y responsabilidad en la puesta en marcha.

Así, proyectos como:



**Crear un grupo de teatro para mayores, como es el caso del Teatro Yeses (Madrid, España),** fundado por mujeres mayores y ex-reclusas, y que lleva décadas promoviendo la cultura entre mayores y personas vulnerables

**Organizar un banco del tiempo o una red de apoyo vecinal como el Banco del Tiempo de Chamberí (Madrid, España),** impulsado principalmente por asociaciones de mayores y colectivos vecinales, donde se intercambian servicios (acompañamiento, clases, gestiones...) y muchos de sus coordinadores son personas Sénior que lideran la organización voluntariamente.



**Fundar una asociación cultural, ambiental, educativa, etc.** como la Fundación Grandes Amigos



**Diseñar y liderar actividades de voluntariado como la Asociación SECOT**, creada por jubilados y Sénior voluntarios que ofrecen asesoría gratuita a emprendedores y pequeñas empresas.

**Promover actividades desde una comunidad como el Proyecto “Conectando Generaciones”** (Fundación Zubiri Manteo, San Sebastián) donde jóvenes y mayores comparten aprendizajes: tecnología, oficios, juegos tradicionales, etc, son formas de emprendimiento social, que más allá del rédito económico, son muy comunes y valiosas dentro del perfil Sénior.

Otro ejemplo de intergeneracionalidad, es la **Cátedra Macrosad de Estudios Intergeneracionales**, impulsada por la **Universidad de Granada junto a Macrosad**. Promueven la investigación, la docencia y la innovación social favoreciendo el diálogo y la cooperación entre personas de distintas edades. Más que un emprendimiento es una alianza universidad-empresa con impacto social colaborativo.

Este tipo de iniciativas tienen un gran impacto ya que favorecen el envejecimiento activo, refuerzan el sentido de propósito y pertenencia, y mejoran entre otros, el entorno comunitario y social.

## **El emprendimiento sénior: una palanca estratégica para el desarrollo sostenible**

El emprendimiento Sénior no es únicamente una tendencia al alza; constituye una palanca estratégica imprescindible para impulsar un desarrollo económico más sostenible, inclusivo y resiliente en España. En un país que envejece rápidamente, reconocer, valorar y fomentar este fenómeno resulta no sólo oportuno, sino necesario, para aprovechar al máximo todo el capital humano disponible.

## **Fortalece el tejido empresarial**

Los emprendedores Sénior están demostrando que la experiencia y la madurez son grandes aliadas en el mundo empresarial:

- Sus empresas presentan una mayor estabilidad y duración en comparación con las creadas por personas más jóvenes.
- Las tasas de supervivencia de estos negocios superan notablemente la media general, consolidándose como un activo estratégico para la economía.

## **Genera empleo y dinamización económica**

El emprendimiento Sénior no se limita al autoempleo. Muy al contrario:

- Son más proclives a contratar empleados, contribuyendo así a la creación de empleo de calidad.
- En España, el 45% de los autónomos mayores de 65 años tienen personas a su cargo, superando a otros grupos de edad.
- Su actividad dinamiza las economías locales y ayuda a mitigar el desempleo.

## **Atesora el conocimiento y la experiencia**

El capital que aporta un emprendedor Sénior va más allá de los números:

- Emprenden con sólidos conocimientos sectoriales, amplias redes de contactos y competencias de gestión muy consolidadas.
- Esta base les permite ser más eficientes desde el inicio y cometer menos errores estratégicos.

- Además, su participación en el ecosistema emprendedor aporta valor estratégico, mentoría y transferencia de conocimiento.

## **Alivia el sistema de protección social**

Su prolongada actividad económica genera múltiples beneficios:

- Continúan cotizando a la Seguridad Social y reducen el consumo de recursos públicos.
- Permanecer activos evita situaciones de dependencia o inactividad prolongada, lo cual:
  - o Reduce costes sanitarios
  - o Prolonga la autonomía personal
  - o Mejora la calidad de vida

El acceso a recursos financieros adecuados constituye un factor crítico para el éxito de cualquier iniciativa emprendedora. En el caso del emprendimiento Sénior en España, las estrategias y fuentes de financiación presentan características distintivas que reflejan tanto las circunstancias particulares de este grupo de edad como sus preferencias y enfoques empresariales.

## **Impulsa la Silver Economy**

Los Sénior están desempeñando un papel crucial en el desarrollo de la llamada Silver Economy:

- Crean negocios pensados para satisfacer las necesidades de otros Sénior: salud, bienestar, ocio, vivienda, atención personalizada, entre otros.
- Gracias a su propia vivencia, entienden intuitivamente este segmento de mercado, ofreciendo soluciones más empáticas y precisas.

- De esta manera, fomentan el crecimiento de un sector emergente con enorme potencial económico y de generación de empleo.

### **Promueven la cohesión territorial y social**

Muchos proyectos liderados por Sénior nacen y crecen en zonas rurales o semiurbanas:

- Contribuyen de forma efectiva a fijar población, revitalizando economías locales y combatiendo el desafío demográfico.

### **Son agentes de cambio cultural frente al edadismo y pioneros en el cambio de paradigma cultural:**

- Rompen la idea obsoleta de que la productividad y la innovación están reservadas a los jóvenes.
- Visibilizan que la capacidad productiva no disminuye con la edad, y que la jubilación no debe equivaler a inactividad.
- A través de su actividad, redefinen su rol en la economía y en la empresa, desmontando estereotipos y generando nuevas narrativas.

## **Antecedentes y evolución histórica**

Hasta finales del siglo XX, el autoempleo Sénior estaba vinculado a la agricultura, el comercio local, la artesanía o los negocios familiares. No era una elección sino un modo de vida y de subsistencia. Las consideraciones institucionales y políticas públicas eran prácticamente inexistentes.

El punto de inflexión llegó con la crisis de 2008, donde se originaron despidos masivos a trabajadores de más de 45 años. Muchos recurrieron al emprendimiento. Es cuando se da un repunte del número de autónomos mayores.

Poco a poco aumenta el emprendimiento como reinversión personal y profesional, y se consolida como respuesta realista, viable y sostenible a los cambios demográficos y laborales.

Aunque queda camino por recorrer, van surgiendo iniciativas públicas y privadas que ayudan a dar visibilidad y respaldan este tipo de emprendimiento.

A futuro, con los cambios demográficos y la extensión de la vida laboral, se prevé crecimiento hacia proyectos intergeneracionales, de impacto social, mayor accesibilidad a la digitalización, y foco en la Silver Economy o Economía Plateada como sector estratégico.

### **Algunas fechas clave para entender mejor la historia:**

- Antes de 1946: Se observa que la esperanza de vida mundial apenas rondaba los 55 años.
- 1946-1964: El período conocido como “baby boom”, caracterizado por un aumento de la natalidad. Las personas nacidas en esta época se caracterizan por estar muy implicadas con sus compañías y desear perdurar en ellas hasta la jubilación. También se incorpora la mujer al mercado laboral de forma significativa. Empiezan a incorporar elementos tecnológicos en su día a día, siendo flexibles y exigentes consigo mismos.
- A mediados del siglo XX (aproximadamente): John Pemberton funda The Coca-Cola Company a la edad de 55 años.
- 1950: Harland David Sanders (Coronel Sanders) funda Kentucky Fried Chicken (KFC) a la edad de 60 años.
- 1966: La esperanza de vida mundial al nacer se sitúa en 56 años.
- 1970: La escolaridad mundial en el nivel primario se sitúa alrededor del 89%.
- 1965-1980: Nace la generación X. En 2025 tienen entre 45 y 60, y actualmente es uno

de los grupos más numerosos y activos dentro del colectivo Sénior. Crecieron con expectativas de estabilidad, pero vivieron la precarización, las crisis económicas y la digitalización acelerada.

- 1982-1994: Nacimiento de la generación Y o millennials, caracterizada por “disfrutar del momento”, conciliar vida personal y laboral, tener autoconfianza y ser propensos al riesgo.

- Finales del siglo XX - Principios del siglo XXI: Aumenta de forma espectacular la población mayor de 50 años.

- 2008: La Fundación Ewing Marion Kauffman publica el informe “The Coming Entrepreneurship Boom”, en el que anticipa que, en los años siguientes, las personas entre 55 y 64 años protagonizarán el mayor crecimiento en tasas de emprendimiento. Este análisis marca un punto de inflexión en la visibilización del fenómeno Sénior en el ámbito empresarial y académico.

- Desde 2008: JJ Producciones Internacional™ existe

como grupo empresarial, con su periódico online “Periódico PRO Internacional™”. Las publicaciones específicas sobre emprendimiento Sénior en revistas destacadas cobran relevancia, concentrándose principalmente en países europeos, Estados Unidos y Canadá.

- 2010: Alexander Osterwalder y Yves Pigneur publican “Business Model Generation” (2010), proponiendo la utilización del Business Model Canvas como herramienta para visualizar, documentar y comunicar modelos de negocio.

- Desde 2011: La Teoría del Comportamiento Planeado (TPB) comienza a ser parte de los trabajos empíricos publicados sobre el emprendimiento Sénior.

- 2013-2014: Percepción de oportunidades globales para el emprendimiento (Informe GEM).

- 2014: Se intensifica la investigación en el área de emprendimiento Sénior, enfocada en la búsqueda de enfoques teó-

ricos para definir el constructo. Dr. Christopher Murray, director del IHME, comenta sobre los avances en la salud. Aunque el autor máximo del emprendimiento en general fue **Joseph Schumpeter**, quien ya en el siglo XX definía al emprendedor como agente de cambio e innovación, no será hasta esta década cuando el emprendimiento en edades avanzadas empieza a configurarse como una realidad con entidad propia, con avances significativos en salud pública y esperanza de vida, factores directamente relacionados con la posibilidad de emprender en etapas más tardías.

- 2014-2018: Percepción de oportunidades globales para el emprendimiento (Informe GEM).
- 2016: La esperanza de vida mundial al nacer alcanza los 72 años. El Banco Mundial (2016 a) publica datos sobre la esperanza de vida. La OCDE (2016) publica datos comparativos de actividades de emprendedores en la UE y Sénior.
- 2017: La primera revisión de literatura sobre empre-

ndimiento Sénior, no amplia y enfocada en un tema específico, data de este año (Halvorsen & Morrow-Howell, 2017). Chank-hee (2017), Director de Asuntos Globales, señala que a las mujeres les cuesta más conseguir financiación que a los hombres. Ratten (2019) llama la atención sobre el compromiso social, experiencias y factores contextuales, e influenciadores ambientales en el emprendimiento Sénior. Kautonen et al. (2017) contribuyen a la definición de emprendimiento Sénior.

- 2017-2018: Informe GEM España.
- 2020: Se publican artículos sobre “Qué es el CNAE y cuándo debe cambiarlo el autónomo” (19 febrero), “Qué es un CAE y qué empresas deben tenerlo” (20 abril). El término “emprendedor 50+” comienza a emerger en la literatura (García-Lorenzo et al., 2020; Römer-Paakkanen & Suonpää, 2023). Zhao et al. (2020) realizan una revisión y metaanálisis sobre el efecto de la edad en el proceso em-

prendedor. Victor Silva Corrêa es experto invitado en el Global Entrepreneurship Monitor 2020.

- Desde 2021: Las investigaciones sobre emprendimiento Sénior comienzan a presentar una definición del constructo con relativa concordancia. La definición predominante se basa en la propuesta por Kautonen et al. (2008), con la modificación del término “emprendedores más mayores” por “emprendedor Sénior”, refiriéndose a individuos que inician o tie-

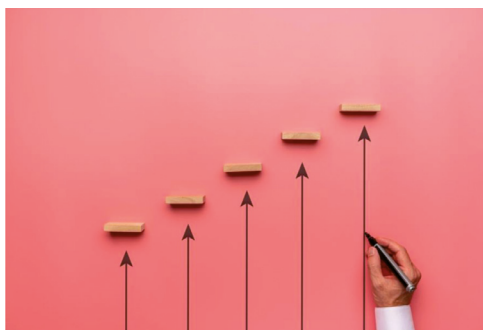
nen la intención de iniciar un negocio a partir de los 50 años. Victor Silva Corrêa actúa como líder temático en EnAnpad.

- 2022: Se menciona el informe Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2022), que distingue entre emprendedores en los grupos de edad de 45 a 54 años y de 55 a 64 años, sin considerar a los de 65 o más. Se publica un comentario en el artículo “Crecimiento del emprendimiento Sénior en los últimos años” (3 mayo).

# Capítulo 2:

## Emprendimiento sénior en España: una mirada actualizada

### Actividad y autoempleo: cifras que hablan



España cuenta con una generación Sénior cada vez más activa y decidida a seguir aportando valor, incluso más allá de la jubilación. Según el III Mapa del Talento Sénior del Centro de Investigación Ageingnomics

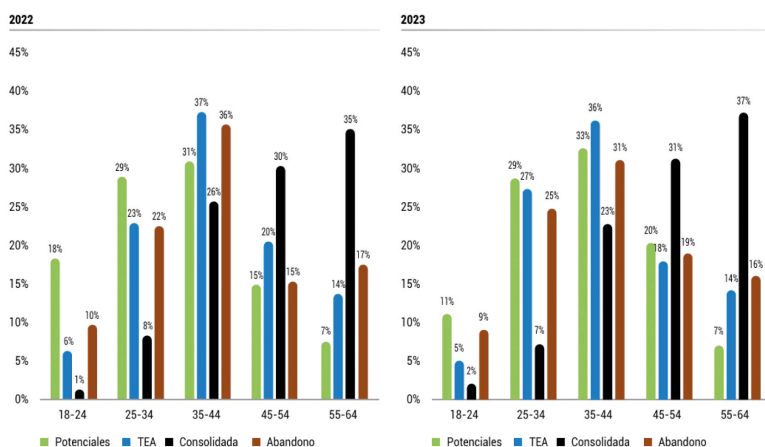
de Fundación MAPFRE, la tasa de actividad en el grupo de edad de 55 a 70 años ronda el 50%. Es decir, la mitad de las personas en ese rango siguen activas laboralmente, ya sea por cuenta ajena o por cuenta propia.

En el ámbito del trabajo autónomo, el dato es aún más revelador: casi un 30% de los autónomos en España tiene más de 55 años. En términos absolutos, se trata de más de medio millón de personas (592.640, según las cifras más recientes), lo cual confirma una tendencia consolidada. No obstante, no se deben subestimar las dificultades reales que enfrentan los emprendedores mayores, como la discriminación por edad y sexo (por cada 100 hombres Sénior que emprenden, hay solo 76 mujeres. Esta proporción, similar a la de otros tramos etarios, tiende a ampliarse a medida que se cumplen años, en el acceso a financiación o la rápida evolución del mercado digital.

Un dato especialmente relevante, y quizás poco conocido, es que el 45% de los emprendedores mayores de 65 años tiene empleados

a su cargo. Esta cifra no solo es superior a la de otros grupos de edad, sino que también coloca a España por encima de varios países europeos en este indicador.

Si se hace zoom en la distribución de las personas emprendedoras por edad en 2022 y 2023 del GEM 2023-24, *“En España emprendemos más tarde que en otros países y, lejos de cambiar, esta situación se hace más evidente a medida que pasan los años. En 2023, siete de cada diez emprendedores recientes (TEA) tiene más de 35 años. Con el añadido de que seis de cada diez emprendedores potenciales también superan esta edad, lo que asegura un perfil emprendedor más envejecido en España que en nuestros países de referencia en los próximos años, y el consecuente envejecimiento de los emprendedores a cargo de iniciativas consolidadas, la mayoría de edad comprendida entre los 45 y los 64 años. Un tercio de los abandonos de iniciativas emprendedoras se produce entre los 35 y los 44 años. El menor porcentaje se produce en el rango de edad más joven, entre 18 y 24 años, y en el de mayor edad, entre los 55 y los 64 años, que coincide con la existencia de menores alternativas laborales”*.



La idea de emprender se abre paso entre quienes, tradicionalmente, no eran considerados como candidatos naturales para iniciar un proyecto.

## Geografía del emprendimiento sénior

No en todo el territorio español se emprende del mismo modo. Algunas comunidades autónomas muestran un mayor dinamismo entre su población Sénior. La Rioja, por ejemplo, lidera el ranking con un 4,69% de personas mayores de 55 años registradas como autónomas. Le siguen Castilla y León (4,47%) y Extremadura (4,17%).

En contraste, otras comunidades presentan tasas más bajas, aunque destacan ligeros incrementos recientes en regiones como Murcia, Andalucía y Canarias. Esta evolución, aunque moderada, señala que algo se está moviendo también en territorios tradicionalmente más rezagados.

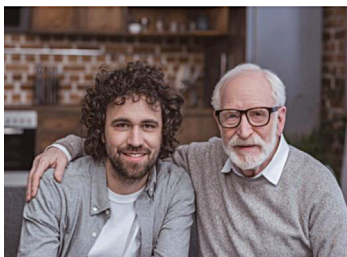
El emprendimiento Sénior también se comporta de manera distinta según el entorno. En zonas rurales, es más común el autoempleo vinculado al sector primario. En cambio, en las áreas urbanas, sobre todo grandes ciudades y áreas metropolitanas, emergen iniciativas vinculadas a servicios profesionales, consultoría o economía digital.

Aunque no centrado exclusivamente en mayores, el Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 2021-2022 sitúa a Catalunya como líder en actividad emprendedora general (7,2%), con datos especialmente altos en Lleida (11,2%). Este dinamismo regional, aunque no específico del colectivo Sénior, sugiere una cultura emprendedora que podría estar influyendo también en este grupo de edad.

## Análisis comparativo: una perspectiva ampliada del emprendimiento sénior

### Dos generaciones, dos enfoques

Comparar el emprendimiento Sénior con el juvenil no es solo una cuestión de cifras, sino también de contextos, motivaciones



y resultados. Según los datos del Informe GEM España 2020-2021, la intención emprendedora entre los jóvenes de 18 a 24 años alcanza el 13,7%, mientras que entre los adultos de 55 a 64 años se sitúa en el 3,5%. A simple vista, la diferencia

puede parecer abismal, pero es importante no quedarse solo en la superficie.

Mientras que los jóvenes suelen visualizar el emprendimiento como una forma de realización profesional y búsqueda de independencia, en muchos casos sin grandes responsabilidades aún auestas, los Sénior suelen emprender desde otro lugar: un deseo de continuidad, de dar sentido a su trayectoria o incluso como respuesta ante un sistema laboral que los excluye prematuramente.

Lo interesante es que, a pesar de esa diferencia de arranque, los proyectos impulsados por el talento Sénior tienen una tasa de supervivencia significativamente más alta. Son datos avalados por varios estudios ya mencionados, con el GEM España (2023) donde se menciona la menor tasa de abandono, o el Mapa del Talento Sénior de Fundación MAPFRE, donde se estima que los negocios de Sénior superan ampliamente la media nacional. También lo avalan obras como la de Millennials: Inventa tu empleo, de Ortega, I. (2014), en la que analiza generaciones y resalta como los Sénior aportan mayor sostenibilidad a sus proyectos.

## **España frente a Europa: una singularidad que interpela**

Si ampliamos la mirada al contexto europeo, España ocupa una posición destacada. Según el II Mapa de Talento Sénior, un 4,7% de los mayores de 55 a 64 años en nuestro país ha iniciado un proyecto en los últimos tres años y medio. Esta cifra supera a países como Alemania, Francia, Italia o Suecia, lo que refleja una notable vitalidad emprendedora en esta franja de edad.

No obstante, este dato contrasta con otros indicadores menos favorables. España registra una de las tasas de desempleo Sénior más elevadas de Europa. Además, los españoles trabajan, de media, varios años menos que sus homólogos europeos: casi tres años menos que los portugueses, cuatro menos que los alemanes y siete por debajo de los suecos. Esta brecha evidencia una desconexión entre el potencial del talento Sénior y su aprovechamiento en el tejido laboral tradicional.



Así, lo que podría parecer un éxito rotundo en emprendimiento Sénior se revela como una respuesta adaptativa: ante la dificultad de mantenerse o reinsertarse en el mercado laboral convencional, muchas personas optan por crear su propio camino. No es casualidad que España sea el segundo país, después de Francia, donde más personas emprenden por necesidad y no por oportunidad.

### **Más allá del autoempleo: impacto en el entorno**

El emprendimiento Sénior no solo se traduce en proyectos individuales. En muchos casos, tiene un efecto multiplicador. En España, el 45% de los empresarios mayores de 65 años tiene empleados a su cargo. Esta cifra supera a la registrada en Alemania (42%) y en Portugal (33,2%), y refuerza una idea fundamental: los emprendedores Sénior no solo se reinventan, sino que también contribuyen activamente a dinamizar el empleo en su entorno.

Este aspecto, muchas veces subestimado, convierte al emprendimiento Sénior en una palanca de desarrollo local, en especial en contextos donde el empleo tradicional escasea. Al fin y al cabo, se trata de personas con una trayectoria que no solo generan valor, sino que lo comparten.

# UNIATE

## FUNDACIÓN

# Capítulo 3:

## Perfil del emprendedor sénior español

### Perfil del emprendedor

Los perfiles que nos podemos encontrar son plurales. La tabla que sigue a continuación nos permite visualizar de forma esquemática la heterogeneidad, distinguiendo cinco grupos arquetípicos según franja de edad, perfil predominante, motivaciones principales, las ventajas diferenciales y los retos más comunes a los que se enfrentan,

Este mapa del ecosistema nos ayuda a comprender mejor y nos permite diseñar estrategias de acompañamiento más ajustadas a cada etapa.

| <b><u>Rango de Edad</u></b> | <b><u>Perfil del Emprendedor Sénior</u></b>    | <b><u>Motivaciones Principales</u></b>                                                              | <b><u>Ventajas Distintivas</u></b>                                                 | <b><u>Riesgos o Retos</u></b>                                                   |
|-----------------------------|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| <b>50-55 años</b>           | Profesional activo en transición               | Reorientar carrera, aplicar experiencia, necesidad económica tras despido o precariedad             | Alta energía, red de contactos reciente, dominio de herramientas digitales         | Presión financiera, falta de tiempo por otras obligaciones, transición compleja |
| <b>56-60 años</b>           | Directivo o prejubilado con bagaje             | Generar ingresos sostenibles, mantenerse activo, evitar pérdida de estatus o capacidad adquisitiva  | Experiencia estratégica, autonomía, respaldo económico inicial                     | Desfase con tendencias del mercado, rigidez para adaptarse                      |
| <b>61-65 Años</b>           | Recién jubilado, aún muy activo                | Suplementar pensión, mantenerse ocupado, evitar dependencia económica                               | Tiempo libre, experiencia acumulada, posible apoyo institucional o familiar        | Incertidumbre del retorno, brecha digital, riesgo físico o mental creciente     |
| <b>66-70 Años</b>           | Emprendedor vocacional o de dedicación parcial | Obtener ingresos complementarios, dar sentido a la etapa, controlar su autonomía financiera         | Perspectiva, equilibrio vital, posibilidad de compatibilizar con otras actividades | Menor tolerancia al riesgo, menor acceso a financiación                         |
| <b>+ 71 Años</b>            | Emprendedor por legado o misión                | Sentirse útil, no depender de terceros, dignificar su posición económica a través de la experiencia | Prestigio, sabiduría práctica, fuerte red relacional acumulada                     | Limitaciones físicas, dependencia de apoyo externo para ejecución operativa     |

## Características distintivas entre hombres y mujeres que emprenden siendo sénior

Al igual que es interesante ahondar en los factores y elementos que definen el contexto del emprendimiento Sénior, ya referidos, en el capítulo 1, y profundizar en los perfiles por franja de edad, en el apartado anterior, es pertinente intentar vislumbrar cuáles son las características más representativas de mujeres y hombres emprendedores Sénior.

Esta información ilustrativa, es el resultado de literatura de fuentes académicas recientes publicadas en plataformas indexadas como ScienceDirect, SAGE Journals y Emerald Insight, con énfasis en estudios que analizan diferencias de género en el emprendimiento de talento Sénior, y en otros estudios listados en la bibliografía.

| <b>Factor</b>                         | <b>Hombre</b>                                                                                                     | <b>Mujer</b>                                                                                    |
|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Edad promedios de inicio              | Entre 60 y 70 años                                                                                                | Entre 55 y 65 años                                                                              |
| Nivel educativo                       | La mayoría con educación universitaria                                                                            | La mayoría con educación media o técnica                                                        |
| Estado civil                          | Principalmente casados                                                                                            | Mayor presencia de viudas y separadas                                                           |
| Situación familiar                    | Menor carga directa de cuidados familiares                                                                        | Frecuentemente cuidadoras de familiares                                                         |
| Ingreso previo al emprendimiento      | Ingresos escalables o jubilaciones completas                                                                      | Ingresos previos más bajos o inestables                                                         |
| Motivo de jubilación o salida laboral | Reinvención profesional, independencia, necesidad tras despido o prejubilación. Decisión voluntaria o estratégica | Reinvención tras cuidados o desempleo. Autonomía económica, impacto social, o empleos precarios |
| Trayectoria previa                    | Directivos, técnicos o autónomos con experiencia corporativa                                                      | Trayectorias más discontinuas: empleo informal, cuidados, profesiones feminizadas               |
| Sectores habituales                   | Consultoría, hostelería, tecnología, comercio minorista                                                           | Bienestar, cuidados, educación, artesanía, servicios personales y comunitarios                  |
| Residencia (Rural/ Urbana)            | Predominantemente urbanos                                                                                         | Más en zonas rurales o semiurbanas                                                              |
| Acceso a tecnología                   | Acceso y dominio mayor de herramientas digitales                                                                  | Acceso limitado al aprendizaje tardío                                                           |
| Condición de salud                    | Menor percepción de problemas de salud                                                                            | Mayor incidencia de enfermedades crónicas graves                                                |

|                            |                                                                 |                                                                              |
|----------------------------|-----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| Experiencia laboral previa | Mayor experiencia en gestión, técnica o administración          | Frecuentemente en sectores de servicios o educación                          |
| Fortalezas distintivas     | Experiencia estratégica, red profesional, acceso a financiación | Empatía, resiliencia, enfoque social, capacidad de adaptación y organización |
| Estilo de liderazgo        | Autónomo, orientado a resultados, estructurado                  | Colaborativo, flexible, orientado al propósito y al equilibrio vital         |
| Relación con el riesgo     | Moderada: buscan retorno con seguridad y planificación          | Alta prudencia: evitan endeudamiento, apuestan por proyectos sostenibles     |
| Dificultades comunes       | Edadismo, desfase digital, barreras normativas                  | Edadismo + brecha de género, menor acceso a financiación, escasa visibilidad |
| Nivel de confianza inicial | Elevado por trayectoria profesional previa                      | Más bajo al inicio; se fortalece con formación, apoyo y validación externa   |
| Red de contactos           | Consolidada, muchas veces mantenida tras la jubilación          | Más limitada, pero en expansión gracias a redes colaborativas y comunitarias |

## Motivaciones para emprender: entre la necesidad y el propósito

Las razones que llevan a una persona Sénior a iniciar un proyecto emprendedor son tan diversas como sus trayectorias vitales. Detrás de cada iniciativa hay una historia personal, un conjunto de circunstancias y, sobre todo, una motivación que va mucho más allá del simple deseo de “hacer algo con el tiempo libre”. Como dice Ortega-Lapiedra, R. (2020), “Para muchos trabajadores mayores, emprender no es una elección, sino una transición obligada para preservar su bienestar financiero y emocional.”

De forma general, las motivaciones pueden agruparse en dos grandes categorías: emprendimiento por necesidad y emprendimiento por oportunidad. Ambas coexisten en el panorama español, aunque con matices que vale la pena explorar.

El emprendimiento por necesidad aparece, con frecuencia, como respuesta a un sistema laboral que ha dejado de ofrecer salidas dignas a quienes ya superan cierta edad. Manuel Naharro, miembro asesor de Fundación Máshumano, e integrante del proyecto Savia, comenta en el Congreso “Generación Savia: la energía de la sabiduría”, que el emprendimiento se presenta como respuesta a la falta de salidas laborales para los Sénior, en un entorno de exclusión social creciente. Esta situación no es anecdótica: en España, una de cada tres personas desempleadas tiene más de 50 años, y la mitad de ellas lleva más de un año sin empleo. Es decir, no constituye únicamente una falta de oportunidades, sino de una exclusión prolongada.

En este contexto, emprender no es tanto una elección libre como una necesidad vital. De hecho, España se sitúa como el segundo de Europa, después de Francia, con mayor número de personas mayores de 55 años que emprenden por necesidad. Esta realidad no puede entenderse sin tener en cuenta la persistencia del edadismo: según el informe de Gi Group Holding, uno de cada dos

mayores ha sufrido algún episodio de discriminación laboral por motivos de edad.

En el extremo opuesto se encuentra el emprendimiento por oportunidad, donde la motivación nace del deseo de dar forma a una idea, aprovechar un nicho de mercado o desarrollar un proyecto personal. En estos casos, los emprendedores Sénior capitalizan lo aprendido durante décadas: conocimientos, experiencia, contactos y, en muchos casos, una pasión que habían tenido que posponer. Tal como recoge el informe del profesor Felipe Oelckers, muchos emprendedores mayores “deciden expresar sus habilidades acumuladas o dar vida a hobbies largamente cultivados”.

Más allá de esta dicotomía, existen otras motivaciones que enriquecen y matizan el perfil del emprendedor Sénior:

**Mantenerse activo:** El emprendimiento es, para muchos, una forma de seguir sintiéndose útiles, con propósito, conectados con su entorno y con ellos mismos.

**Autonomía personal y profesional:** Tras años en estructuras jerárquicas, algunos profesionales desean ser dueños de sus decisiones, sin tener que dar explicaciones a nadie más que a sí mismos.

**Poner en marcha ideas innovadoras:** Durante su vida laboral, han detectado soluciones o mejoras que no pudieron implementar en contextos corporativos. Empezar les da esa libertad creativa.

**Complementar ingresos:** Aunque no sea la razón principal, para algunos, la actividad emprendedora aporta un ingreso adicional que les permite mantener un nivel de vida más cómodo o desarrollar ciertos proyectos personales.

**Vocación social:** Un grupo creciente de Sénior decide emprender con propósito social, dirigiendo sus esfuerzos a mejorar la vida de otras personas o colectivos vulnerables. No solo buscan rentabilidad, sino impacto.

En definitiva, las motivaciones están profundamente condicionadas por el contexto vital. Las personas con mayor estabilidad económica o formación suelen emprender desde el deseo y la vocación. Aquellas que vienen de una situación de desempleo prolongado o precariedad lo hacen desde la urgencia. En ambos casos, lo que los une es la voluntad de seguir adelante, de no resignarse, y de convertir la experiencia acumulada en valor para ellos y para los demás.

## Competencias, habilidades distintivas y valores: un capital que no caduca

Emprender no es únicamente cuestión de ideas, sino también de habilidades y capacidades. El perfil Sénior se caracteriza por una serie de competencias que lejos de diluirse con el tiempo, se consolidan, y se convierten en un activo de gran valor para cualquier proyecto.

Su **experiencia acumulada** es el rasgo más destacado. No se trata solo de haber trabajado durante muchos años, sino de haberlo hecho lidiando con diferentes etapas económicas, tecnológicas y sociales. Esa



experiencia aporta perspectiva, madurez en la toma de decisiones y mayor capacidad para anticipar dificultades, permitiendo a muchos emprendedores mayores evitar errores habituales y plantear negocios más realistas y sostenibles desde el principio.

A esta experiencia se le suma el **conocimiento sectorial**. En la mayoría de los casos, los emprendedores Sénior deciden lanzarse en ámbitos y sectores que conocen, o porque han trabajado durante años en ellos, o porque forman parte de sus intereses persona-



les. Esa familiaridad con el entorno les permite conocer mejor a sus clientes, anticipar los movimientos de la competencia y detectar oportunidades antes que otros.

Su **red de contactos** también les caracteriza. Esta red, que puede incluir antiguos compañeros, antiguos competidores, proveedores, clientes, mentores etc, actúa como un acelerador valioso para el lanzamiento de cualquier proyecto. Facilita alianzas, abre puertas, y permite recibir feedback rápido y honesto.

Además, muchos emprendedores Sénior han ocupado roles de responsabilidad en sus anteriores etapas laborales, lo que les dota de una **mayor capacidad de gestión y liderazgo**. Saben coordinar equipos, establecer prioridades, tomar decisiones en contextos complejos y manejar conflictos con mayor serenidad. El enfoque global del negocio es una ventaja competitiva clara frente a quienes aún no han vivido tantas experiencias.

En cuanto a la relación con el riesgo, esta no está marcada por la aversión, sino por la **mesura**. Las Sénior tienen incluso más predisposición a asumir riesgos que los jóvenes, pero lo hacen de forma más calculada. No se lanzan sin red, pero tampoco se paralizan ante la incertidumbre.

Desde el punto de vista financiero, conocen el valor del dinero, saben presupuestar con realismo y, en muchos casos, cuentan con un historial crediticio que les permite acceder a mejores condiciones de financiación. Esta combinación de prudencia y experiencia financiera es clave.

Cabe destacar una cualidad que desgraciadamente no se suele tener en cuenta, la **capacidad de aprendizaje continuo**. En contra de la creencia popular de que el perfil Sénior no se actualiza,

cuando comprenden la utilidad de una nueva herramienta, conocimiento, competencia o habilidad, no dudan en incorporarlo. En muchos casos, lo hacen incluso con más implicación que perfiles más jóvenes.

Las personas Sénior son **prudentes**, lo que se traduce en términos empresariales en que tienden a actuar de forma analítica y planificada por encima de cualquier impulso. Como señala el experto Carlos Molina, el éxito del emprendimiento Sénior no siempre acaba para titulares, pero se manifiesta en la creación de negocios rentables, sostenibles y con una base sólida. Este enfoque estratégico y prudente se aleja de las dinámicas de crecimiento rápido y refuerza la idea de que hay distintas formas de entender el éxito empresarial.

**Son serenos.** La trayectoria vital y profesional acumulada aporta amplitud, una mejor gestión emocional ante la incertidumbre y una disposición natural a enfrentar las adversidades con serenidad. Esto les permite no solo mirar a corto plazo como muchas empresas están acostumbradas, sino que también a largo plazo.

No menos importante son los valores por los que se rigen, entre otros: **la sostenibilidad, la responsabilidad, la integridad y la contribución a la sociedad.** Para ellos tener un impacto positivo por lo general es una máxima. La ética profesional no es una opción, sino un requisito.

Otro aspecto relevante digno de mención es su actitud ante el conocimiento, que siguen cultivando, y más importante aún, compartiendo.

Todas estas características, sin lugar a duda, marcan claros valores diferenciales que les convierten en perfiles muy valiosos.

# Capítulo 4:

## Características de las iniciativas emprendedoras sénior

### Sectores de actividad predominantes

A la hora de emprender, las personas que sobrepasan 50 años en España tienden a inclinarse por sectores de actividad que guardan relación con su trayectoria profesional, sus intereses personales y las oportunidades de mercado que perciben como más accesibles o afines. Esta distribución sectorial no es casual, sino que refleja una combinación de experiencia, prudencia estratégica y propósito.

**Los servicios profesionales** constituyen el ámbito más frecuente. Los emprendedores Sénior optan por aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de décadas de carrera laboral. Destacan modalidades como:

- **Interim Management:** Se trata de un puesto de dirección por tiempo ilimitado (full time temporal)
- **Fractional Management,** contratación fraccionada o a tiempo compartido: Se trata de tener Dirección parcial en varias organizaciones a la vez
- **Consultoría independiente, contrato de servicios:** Asesoramiento por proyecto.
- **Mentoría profesional:** Acompañamiento a líderes o emprendedores, de forma continua o por proyectos.
- **Board membership/ Consejos:** Participación como consejero externo.
- **Docencia/ Formación ejecutiva:** Enseñanza en universidades, escuelas de negocios o formación in-company

- Voluntario profesional: Apoyo estratégico a ONGs o entidades sociales
- Inversor activo/ Business Angel: Apoyo financiero o estratégico a startups
- Microemprendimiento/ Autoempleo/ Freelance: Creación de pequeño negocio o unipersonal
- Contratación Temporal o contratación por un periodo determinado. Por ejemplo por campaña (Navidad, verano etc).
- Trabajo a tiempo parcial: se trata de jornadas reducidas, por ejemplo, menos de 30 horas semanales.
- Trabajadores por Tareas o Gig Workers: por lo general son tareas (traducción, diseño, marketing etc) que se desempeñan a través de plataformas digitales, bajo demanda o por proyectos concretos.
- Asociación o Partnership: Acuerdos formales entre dos o más personas que emprenden juntas sin necesidad de constituir una sociedad mercantil.
- Outsourcing o Externalización: ofrecer servicio como proveedor externo.

**El comercio minorista y la hostelería** continúan siendo sectores tradicionales donde muchos emprendedores Sénior encuentran un espacio propicio para desarrollar sus proyectos. Tiendas especializadas, pequeños bares o restaurantes y también alojamientos turísticos representan opciones realistas para quienes desean iniciar una nueva etapa, en ocasiones vinculada a una vocación largamente postergada o a un cambio de ritmo vital.

**La salud y el bienestar**, es otra de las áreas que conectan directamente con las tendencias demográficas y los nuevos hábitos de vida. Iniciativas centradas en la atención domiciliaria, los centros de día, las terapias complementarias, el acompañamiento nutricio-

nal, ganan terreno como respuesta a una población cada vez más preocupada por su calidad de vida, lo que está motivando la aparición de modelos emergentes como el coliving y el cohousing, las ecoaldeas intergeneracionales, las comunidades de cuidados auto gestionados, los bancos orientados al envejecimiento activo, los espacios de turismo terapéutico o retiro consciente, así como propuestas basadas en medicina funcional, preventiva y personalizada.

Tienen también una presencia relevante los **proyectos ligados a aficiones personales**. Actividades artesanales, deportivas, culturales o artísticas que, durante años, se desarrollaron en el plano del ocio, encuentran ahora una oportunidad de profesionalización. Esta categoría refleja la capacidad del emprendimiento Sénior para convertir intereses genuinos en proyectos con identidad propia.

Aunque el **sector tecnológico y digital** suele vincularse con perfiles más jóvenes, cada vez son más los emprendedores Sénior que deciden apostar por este ámbito. La accesibilidad de nuevas herramientas tecnológicas, junto con una mayor familiarización con entornos digitales, ha permitido el desarrollo de propuestas innovadoras. Un ejemplo es el dispositivo desarrollado por Daniel Sáenz, diseñado para mejorar la interacción con dispositivos electrónicos de personas con diversidad funcional, lo que evidencia como la tecnología también puede ser terreno fértil para el talento Sénior.

**El emprendimiento social** representa otra vertiente emergente en la que los emprendedores Sénior encuentran sentido y propósito. Algunos de ellos deciden orientar sus proyectos a generar impacto positivo, desarrollando casos innovadores y orientados a colectivos vulnerables. Las iniciativas vinculadas al “Sénior living” y a nuevas formas de vivienda adaptada reflejan esta tendencia. Aunque por lo general los “Sénior living” son un negocio dirigido a un público con alto poder adquisitivo, también podemos encontrar ejemplos como **La Corrala Sénior** (Madrid), un modelo de vivienda colaborativa y solidaria para mujeres mayores, o **Trabensol** (Torremocha del Jarama), o **Entrepatrios**, que establecen un

modelo de cesión de uso y no de propiedad para evitar la especulación inmobiliaria.

Por último, cabe destacar el **sector agroalimentario**, donde también se observan iniciativas de valor impulsadas por personas Sénior. Proyectos como el de Manuel Lencero, enfocado en la producción agraria sostenible, ponen de relieve como la experiencia, combinada con el reenfoque del entorno rural, puede generar impacto económico y social a nivel local.

En cuanto a las **áreas emergentes, adquieren protagonismo aquellas vinculadas a la denominada *silver economy***. El envejecimiento de la población ha generado un abanico de nuevas necesidades que van desde los servicios asistenciales hasta el turismo adaptado, el ocio especializado o la tecnología orientada a personas Sénior. En este escenario, los emprendedores Sénior parten con una ventaja significativa: conocen de primera mano a su público objetivo, lo que les permite desarrollar propuestas ajustadas, relevantes y sostenibles.

## Tamaño y estructura

Cuando una persona mayor de 50 años decide emprender, lo hace desde un lugar distinto al de quien apenas comienza su trayectoria laboral. Hay más perspectiva, más sentido práctico y también, en muchos casos, una idea más clara de qué tipo de proyecto quiere construir y como organizarlo.

En la mayoría de los casos, estos negocios arrancan como microempresas, con estructuras sencillas y pocos o ningún empleado. Pero eso no significa que no tengan ambición. De hecho, muchas veces, estos proyectos crecen y comienzan a generar empleo para otras personas, además suelen tener claro que un buen equipo es clave para que un proyecto salga adelante y se mantenga en el tiempo.

Para organizarse prefieren las estructuras claras, donde cada persona sabe qué se espera de ella. Sin embargo, eso no impide que

incorporen elementos más flexibles, como el trabajo a distancia o la colaboración con profesionales independientes. Se trata de encontrar un equilibrio entre lo que conocen bien y lo que las nuevas formas de trabajo pueden aportar.

Muchos de estos emprendedores no buscan crear grandes imperios. Prefieren hacer las cosas bien, con calma y sentido común. Como decía Carlos Molina, de 50pro, puede que no aparezcan en portadas de revistas, pero consiguen sacar adelante sus negocios y hacerlos rentables. Y eso, en un entorno tan cambiante, tiene mucho valor.

También es habitual que, desde el inicio, piensen en el futuro de su empresa: qué pasará con ella dentro de unos años, si podrían venderla o traspasarla, o si alguien del entorno familiar o profesional podría continuar con el proyecto. A medio o largo plazo es otra de las grandes preocupaciones actuales, los relevos empresariales. Ya es una realidad que muchos negocios y empresas cierran porque no encuentran relevo generacional, lo que significa también una oportunidad no sólo para jóvenes sino también para los Sénior.

En muchos casos, estos negocios se desarrollan a nivel local o regional, aprovechando el conocimiento del entorno cercano. Pero eso no impide que algunos proyectos, gracias a la experiencia internacional de sus fundadores, den el salto a otras comunidades o incluso a otros países.

Un buen ejemplo de estructura diferente y colaborativa es el proyecto Latinexion, creado por Martha Angélica en Cantabria. Su idea fue tejer una red de apoyo entre emprendedores y empresarios latinoamericanos afincados en la zona. La iniciativa demuestra que el emprendimiento Sénior también puede ser una puerta abierta a la conexión, la colaboración y el sentido de comunidad.

## Formas jurídicas más frecuentes

Una de las primeras decisiones que cualquier persona debe tomar al iniciar un proyecto emprendedor tiene que ver con su forma jurídica. Es decir, con la estructura legal bajo la cual va a operar el negocio. Para los emprendedores Sénior, esta decisión adquiere un matiz particular, ya que suele estar influida por factores como el tipo de actividad, el nivel de inversión inicial, la experiencia previa y las expectativas de crecimiento o sucesión futura.



**Lo más habitual, especialmente en las primeras etapas, es optar por la figura del empresario individual o autónomo.** Se trata de una opción sencilla, con trámites ágiles y costes reducidos, que permite iniciar la actividad sin necesidad de constituir una sociedad. Esta forma jurídica es especialmente común entre quienes prestan servicios profesionales o ponen en marcha pequeños negocios.

Sin embargo, **cuando el proyecto tiene una mayor envergadura, implica a más personas o requiere protección patrimonial, muchos emprendedores optan por constituir una Sociedad Li-**

**mitada (S.L.).** Esta fórmula permite limitar la responsabilidad al capital aportado -una ventaja relevante cuando se quiere proteger el patrimonio personal acumulado-, y también facilita la incorporación de socios, la profesionalización de la gestión y la planificación de una futura sucesión.

También existen emprendedores Sénior que eligen formas más específicas, como las **Sociedades Profesionales**, especialmente si la actividad está relacionada con asesoramiento, consultoría, formación o cualquier otra prestación de servicios basada en la experiencia técnica. Esta figura permite reunir a varios profesionales bajo una misma marca y estructura, aprovechando sinergias y compartiendo recursos.

Aunque menos comunes, **las Cooperativas** son una opción por considerar para proyectos con un componente social, colaborativo o de autoempleo colectivo. Este modelo, más horizontal, puede resultar interesante cuando varias personas con trayectorias complementarias deciden unir fuerzas para desarrollar una iniciativa compartida, priorizando la participación y la toma de decisiones conjunta.

En general, los emprendedores Sénior tienden a formalizar más sus negocios que los perfiles más jóvenes. Esta mayor formalización se nota en aspectos como la documentación interna, la atención al cumplimiento legal y fiscal, o la incorporación de sistemas de gestión más profesionales. Esta actitud no responde tanto a un exceso de cautela como a una experiencia acumulada que les ha enseñado que lo formal no es un obstáculo, sino una herramienta para dar solidez y continuidad al proyecto.

Por otra parte, muchos emprendedores mayores contemplan desde el inicio la posibilidad de traspasar el negocio en algún momento: a un familiar, a un socio o incluso a un comprador externo. En estos casos, optar por una figura societaria y tener el negocio bien estructurado y documentado puede marcar la diferencia en términos de valoración y viabilidad futura.

A modo de conclusión, no hay una única opción válida. Lo importante es elegir la forma jurídica que mejor se ajuste al tipo de proyecto, al nivel de riesgo que se quiere asumir, y al estilo de vida que cada persona desea mantener en esta etapa. Como en tantas otras decisiones vinculadas al emprendimiento Sénior, aquí también conviene conjugar experiencia, sentido común y una mirada puesta en el largo plazo.

# Capítulo 5:

## Rendimiento y resultados de los emprendimientos sénior

### Tasa de supervivencia empresarial

Uno de los indicadores clave para valorar la solidez de un proyecto emprendedor es su capacidad para mantenerse en el tiempo. En este sentido, los emprendimientos liderados por personas de más de 50 años destacan de forma consistente.

Los datos obtenidos de la literatura de este informe son claros: muchas de las empresas impulsadas por emprendedores Sénior sobreviven más de tres años frente a las lideradas por perfiles más jóvenes, que permanecen activas poco más de un tercio. Esta diferencia, que supera los 40 puntos porcentuales, evidencia la solidez y el enfoque a largo plazo de los emprendimientos Sénior. Según el III Mapa del Talento Sénior (Fundación MAPFRE, 2023), las empresas lideradas talento Sénior tienen una tasa de supervivencia superior al 70% a los 3 años. El informe de GEM España (22-23) confirma, igualmente, que los emprendedores Sénior tienen menores tasas de abandono y una mayor consolidación con el paso del tiempo.

Estas conclusiones están alineadas con otros trabajos internacionales como el de et al. (2020), del MIT Sloan School of Management, qué demostró que las startups fundadas por personas entre 50 y 60 años tienen tasas de éxito significativamente más altas y una menor probabilidad de cierre en el primer año que aquellas creadas por emprendedores de 30 años, o el de entidades como AARP (Estados Unidos) y OECD que han señalado que el emprendimiento Sénior contribuye de manera decisiva a la sostenibilidad del tejido empresarial, mostrando una mayor resiliencia ante las crisis económicas.

## Innovación y adaptación tecnológica

Aunque algunos estudios apuntan a una adopción tecnológica más pausada por parte de los emprendedores Sénior, esto no implica ausencia de innovación. De hecho, cuando se incorporan nuevas tecnologías, suele hacerse de forma más selectiva, con un enfoque práctico y orientado a resultados.

La menor familiaridad con herramientas digitales o la percepción de riesgo en la inversión tecnológica pueden influir, pero también es cierto que muchos Sénior utilizan su experiencia para implementar mejoras sostenidas y adecuadas a su sector. Algunos estudios incluso destacan una mayor probabilidad de introducir nuevos productos o servicios en el mercado entre emprendedores mayores de 50 años frente a los más jóvenes.

Para potenciar esta capacidad innovadora, se recomienda:

- Programas de formación digital adaptados
- Mentoría intergeneracional
- Acceso a herramientas tecnológicas sencillas
- Apoyo institucional específico

Con estas estrategias, los proyectos Sénior pueden ganar en competitividad sin perder su esencia.

## Impacto social

Cuando una persona mayor de 50 años decide emprender, no solo está creando una nueva etapa vital para sí misma, sino que, en muchos casos, está dejando una huella positiva en su entorno. Hablamos del impacto social, ese efecto que no siempre se mide con cifras, pero que se nota, se siente y transforma comunidades. “El emprendimiento Sénior genera efectos de arrastre en la economía local al fomentar el empleo, activar redes comerciales tradicionales y revitalizar zonas en declive.” Amorós et al. (2023)

## **Contribuir a la comunidad desde la experiencia**

Muchos emprendedores Sénior tienen algo en común: conocen bien su entorno, lo valoran y quieren mejorarlo. Por eso, no es casualidad que gran parte de sus iniciativas estén profundamente arraigadas a sus barrios, pueblos o ciudades. Priorizar a proveedores locales, generar empleo en zonas con menos oportunidades o diseñar servicios que realmente respondan a las necesidades de su comunidad son solo algunos ejemplos. No es altruismo, es sentido común combinado con compromiso.

## **El valor incalculable de compartir el saber**

Cuando se comparte, se multiplica. La transferencia de conocimiento no solo beneficia a quienes lo reciben, sino que también da sentido al trayecto recorrido. Ya sea en formato de mentorías, talleres o simplemente compartiendo tiempo con colaboradores jóvenes, el aprendizaje fluye en ambas direcciones. Porque enseñar también es una forma de seguir aprendiendo.

## **Romper estereotipos desde la acción**

En una sociedad que a menudo etiqueta a las personas por su edad, emprender después de los 50 es una declaración de intenciones. Es decir: “Sigo aquí, tengo mucho que ofrecer y lo voy a demostrar”. Cada proyecto Sénior que funciona es un golpe directo a los prejuicios sobre envejecimiento y productividad. Es visibilizar que se puede ser innovador, creativo y útil en cualquier etapa de la vida.

## **Proyectos con alma, con impacto, con propósito**

Ejemplos hay muchos y muy inspiradores. Carlos Neila y Javier Espínola, ambos en sus cincuenta, fundaron en 2023 la startup social Más Mayor Tech. Su producto estrella, #IrContigo, es una tecnología que ayuda a personas con Alzheimer o demencia, advirtiéndoles a cuidadores sobre el acceso a zonas peligrosas sin requerir dispositivos adicionales. La empresa se dedica a crear productos y servicios digitales que mejoran la vida de los mayores, como el



proyecto musical Wuateke, una radio que conecta a los usuarios de residencias con las canciones de su vida. Su enfoque se basa en desarrollar tecnología simple y accesible, centrada en las necesidades de las personas Sénior.

### **Cuidar de uno mismo también es cuidar del sistema**

Emprender no sólo activa la mente, también el cuerpo y el ánimo. Se ha demostrado que quienes siguen activos tras la jubilación gozan de mejor salud y reducen su dependencia del sistema sanitario. Un beneficio doble: mejor calidad de vida para el emprendedor y menos presión sobre los servicios públicos.

Como señaló Thomas Schøtt, autor del informe GEM sobre emprendimiento Sénior: “cada persona mayor que emprende y genera ingresos, no solo no es una carga para el sistema, sino que contribuye con sus impuestos y mantiene viva la economía”. En un país donde el envejecimiento poblacional es un hecho, esto no es un detalle menor: es una pieza clave del puzle del futuro.

# Capítulo 6:

## Financiación y acompañamiento del emprendimiento sénior

### Acceso a la financiación: punto de partida clave

Uno de los aspectos más determinantes a la hora de poner en marcha un proyecto emprendedor es, sin duda, la financiación. Disponer de recursos económicos adecuados no solo facilita la materialización de una idea, sino que también permite transitar con mayor seguridad las primeras etapas del camino emprendedor, muchas veces marcadas por la incertidumbre y la necesidad de adaptación.

En el caso del emprendimiento Sénior en España, el acceso a capital presenta ciertas particularidades que responden, en gran medida, al recorrido vital y profesional del colectivo. Lejos de replicar los patrones de financiación habituales en generaciones más jóvenes, los mayores de 50 años adoptan un enfoque distinto, más prudente y menos especulativo.

A su vez, según mencionan Leporati, M., Torres-Marín, A.J., & Roses, S. (2021): “Los ecosistemas emprendedores deben adaptarse a la realidad Sénior, integrando mentoría inversa, modelos colaborativos y canales financieros accesibles para escalar proyectos liderados por mayores.”

### **El capital propio o Bootstrapping: autonomía y control**

La fuente más habitual de financiación entre los emprendedores Sénior es el capital propio. Y no es casualidad. Después de una larga trayectoria laboral, muchas personas cuentan con recursos económico en forma de ahorros, planes de pensiones o incluso in-

demnizaciones. En algunos casos, también recurren a la venta de activos personales.

Esta elección no solo responde a una disponibilidad real de recursos, sino también a una manera particular de entender el emprendimiento. La mayoría de las personas que deciden emprender pasados los 50 prefieren mantener el control total de su proyecto, evitando condicionantes externos o la presión que pueda derivarse de la entrada de inversores o socios ajenos. Se prioriza así la autonomía en la toma de decisiones y una estructura de capital más ligera, sin deudas elevadas ni compromisos financieros que generen tensión añadida.

### **Financiación bancaria: solidez como ventaja**

En segundo lugar, muchas personas acuden a la financiación bancaria tradicional, siempre dependiendo del tipo de emprendimiento. A diferencia de los perfiles más jóvenes, los Sénior suelen contar con una mayor estabilidad financiera y un historial crediticio más extenso, lo que se traduce en mejores condiciones a la hora de solicitar un préstamo. Tipos de interés más bajos, plazos más flexibles y mayores probabilidades de aprobación son algunas de las ventajas detectadas en este grupo de edad.

Un ejemplo concreto de esta vía es el uso de préstamos hipotecarios sobre propiedades ya pagadas o en proceso de amortización. De este modo, el patrimonio acumulado durante años puede convertirse en un instrumento de apoyo para iniciar una nueva etapa profesional.

### **Inversores privados: la confianza como motor**

Otra vía habitual de financiación es la que proviene del entorno cercano. Familiares, amigos y conocidos —*los denominados Family, Friends and Fools*— suelen convertirse en aliados financieros, aportando pequeñas cantidades que, sumadas, pueden marcar una gran diferencia.

Aquí, la confianza es el eje central. La credibilidad y reputación personal construidas durante años juegan a favor del emprendedor Sénior, que encuentra en estos apoyos no solo un respaldo económico, sino también emocional.

La entrada de inversores profesionales, como business angels o fondos de capital riesgo, es menos frecuente. En muchos casos, esto se debe a que los proyectos Sénior suelen tener un enfoque más sostenido, menos orientado al crecimiento exponencial. También influye la reticencia de muchos emprendedores mayores a ceder parte del control o incorporar figuras que puedan alterar la idea original del negocio.

Sin embargo, esta tendencia empieza a cambiar. Han comenzado a surgir perfiles inversores más afines a la lógica Sénior: personas que, desde su propia experiencia, comprenden los tiempos, objetivos y dinámicas de este tipo de proyectos. Son inversores que, además del capital, ofrecen acompañamiento, asesoría y contactos.

### **Plataformas digitales: una barrera que se está superando**

Finalmente, las nuevas formas de financiación, como el crowdfunding o crowdlending, también están comenzando a abrirse paso con sus variantes. Las tipologías abarcan modelos como la donación, la recompensa, la inversión o equity crowdfunding, o el préstamo (crowdlending), que a su vez puede ser P2P (de persona a persona), o préstamos directos del público, o adelantos del cobro de las facturas a través de plataformas colectivas.

Si bien es cierto que pueden suponer una dificultad inicial para quienes no están familiarizados con el entorno digital, cada vez son más los emprendedores Sénior que se atreven a explorar estas vías, especialmente cuando el proyecto tiene un componente social o innovador.

En estos casos, el reto pasa por formarse, rodearse de profesionales que acompañen en el proceso y, sobre todo, no dejarse frenar por la novedad. Como en tantas otras áreas de la vida, aprender

algo nuevo puede convertirse en una fuente de satisfacción y crecimiento personal.

## **Acceso a capital y acompañamiento: luces, sombras y evolución**

### **El apoyo estatal: primeras iniciativas con recorrido**

A nivel nacional, algunas políticas activas de empleo comienzan a incorporar líneas específicas orientadas a personas de más de 45 o 50 años que desean iniciar un proyecto propio. Aunque estas medidas suelen estar integradas dentro de programas más amplios de reinserción laboral, se convierten en una primera puerta de entrada para quienes deciden dar el paso hacia el autoempleo.

Entre las acciones más destacables, se encuentran las bonificaciones en las cuotas de la Seguridad Social para trabajadores autónomos Sénior, gestionadas por el SEPE. Aunque no se trata de una ayuda directa al emprendimiento en sentido estricto, sí puede facilitar el arranque de actividades por cuenta propia, reduciendo una carga económica en los primeros meses.

### **Las comunidades autónomas: diferencias y oportunidades**

A nivel autonómico, la situación es más desigual, pero también más prometedora. Algunas comunidades, como La Rioja, Castilla y León o Extremadura, presentan tasas más elevadas de emprendimiento Sénior. Este dato puede estar asociado a políticas públicas más activas en el fomento de este colectivo, aunque también a factores sociodemográficos y al impulso de ecosistemas locales más inclusivos.

En todo caso, se observa una creciente voluntad por parte de muchas administraciones regionales de reconocer el valor del talento Sénior y de diseñar estrategias que respondan a sus necesidades específicas.

## La dimensión europea: una mirada compartida

En el contexto europeo, el emprendimiento Sénior ha comenzado a recibir una atención más explícita. Programas vinculados a la **Silver Economy** y **Longevity Economy** y al envejecimiento activo están permitiendo a España participar en iniciativas transnacionales que abordan esta cuestión desde una perspectiva amplia: fomento de la actividad económica, desarrollo personal y sostenibilidad del sistema.

Por ejemplo, el **programa Grundtvig**, formó parte del Programa de Aprendizaje Permanente de la Unión Europea, se centró en la educación de adultos y fomentó la cooperación transnacional entre organizaciones educativas. A través de este programa, se financiaron proyectos que promueven el aprendizaje intergeneracional y el intercambio de experiencias entre personas mayores de diferentes países europeos. SECOT participó en este programa, desarrollando iniciativas que facilitaban el emprendimiento y la formación de personas Sénior.

**SILVER SMEs.** Fue una iniciativa financiada por Interreg Europe que busca mejorar las políticas regionales en áreas rurales y montañosas para apoyar a las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) en la adopción de la economía plateada. El proyecto promovía el emprendimiento y la innovación en este sector, fomentando la creación y el intercambio de conocimientos entre regiones asociadas, entre las que estaba España.

Sin embargo, la mayoría de los estudios coinciden en que todavía queda camino por recorrer. Tal como se señala en el Informe GEM España 2022-2023, sería deseable avanzar hacia políticas más específicas y coherentes, que integren formación, fiscalidad favorable y eliminación de barreras institucionales.

El reto, por tanto, no es solo ampliar el número de programas, sino garantizar su efectividad, su orientación real hacia las personas y su capacidad de adaptarse a las necesidades de un colectivo que, lejos de haberse jubilado de la vida activa, tiene mucho que aportar.

## Obstáculos visibles e invisibles

Entre los obstáculos más relevantes, se encuentra el **horizonte temporal**. La percepción de que una persona Sénior cuenta con “menos tiempo” para devolver la inversión o para llevar el negocio a su máximo desarrollo puede generar dudas entre algunos inversores. Esta visión, muchas veces reduccionista, no siempre se corresponde con la realidad, pero sigue presente en muchos círculos financieros.

A ello se suma un fenómeno cada vez más reconocido: **la discriminación por edad**. La idea, implícita o explícita, de que las personas mayores están menos actualizadas, tienen menor capacidad de adaptación o dominan peor las herramientas tecnológicas puede condicionar decisiones de inversión, incluso cuando el proyecto presenta indicadores objetivos de viabilidad.

Otra barrera frecuente es **la falta de familiaridad inicial con nuevas modalidades de financiación**, como las plataformas de crowdfunding o las soluciones fintech. Aunque esta distancia digital se reduce día a día, sigue existiendo una brecha en términos de dominio, confianza o incluso conocimiento de estas herramientas.

### Un ecosistema con potencial, pero aún incompleto

A pesar de estos avances, el ecosistema de soporte al emprendimiento Sénior, tanto financiero como de acompañamiento en España, aún presenta un desarrollo limitado. La comparación con otros países europeos o con los recursos disponibles para emprendedores jóvenes evidencia un desequilibrio.

El desafío actual no es solo mantener lo que ya existe, sino consolidarlo, ampliarlo y dotarlo de estructura. Se necesitan políticas públicas más concretas, programas específicos, un cambio cultural que deje de ver el emprendimiento Sénior como una rareza, e incluso fomentar en los propios emprendedores Sénior una actitud proactiva de aprendizaje, adaptación y búsqueda activa de oportunidades.

# Capítulo 7:

## Recursos para el emprendimiento sénior

### Formación y capacitación: claves para emprender con sentido

Si bien la financiación y el acompañamiento son fundamentales, crear algo nuevo y materializar ideas requiere algo más que motivación o experiencia. Implica también adquirir o reforzar competencias que permitan desenvolverse con seguridad en un entorno empresarial cambiante. Por eso, la formación y la capacitación adaptadas a las características del colectivo Sénior no son un lujo, sino una necesidad real y creciente.

#### Programas adaptados para seguir aprendiendo

En los últimos años, se ha incrementado la oferta de programas específicos dirigidos a emprendedores Sénior. Estos programas no solo transmiten conocimientos técnicos, sino que también refuerzan la confianza personal y ayudan a canalizar la experiencia hacia un nuevo propósito vital.



Entre los objetivos que persiguen destacan:

- Entender el emprendimiento como una opción profesional viable, incluso en etapas avanzadas de la vida.
- Proporcionar herramientas prácticas para diseñar, lanzar y consolidar un proyecto.

- Promover el contacto con otros emprendedores, fortaleciendo redes de apoyo mutuo.
- Facilitar la transición desde el empleo tradicional hacia un rol activo, autónomo y con sentido

### Contenidos que responden a realidades específicas

Los módulos formativos más habituales abordan tanto aspectos personales como técnicos. Entre los más destacados se encuentran: **Mentalidad emprendedora Sénior:** como reinventarse profesionalmente, fortalecer el autoconocimiento y gestionar con resiliencia los cambios.

**Diseño del modelo de negocio:** identificación de oportunidades, validación de ideas y construcción de una propuesta de valor coherente con la trayectoria y los valores del emprendedor.

**Competencias digitales básicas:** desde el uso de herramientas para la gestión del negocio hasta la presencia en redes sociales o el comercio electrónico.

**Marketing y ventas:** como comunicar eficazmente, captar clientes y posicionar un proyecto sin necesidad de grandes inversiones.

**Gestión financiera:** control de ingresos y gastos, análisis de viabilidad y acceso a financiación.

**Aspectos legales y fiscales:** formas jurídicas, obligaciones administrativas y compatibilidades con la pensión.

### Metodologías flexibles y personalizadas

Más allá del contenido, el como se aprende es fundamental. Por eso, muchas iniciativas formativas utilizan metodologías como:

- Diseñando la Propuesta de Valor, una herramienta visual y metodológica que permite diseñar, analizar y pivotar modelos de negocio de manera estructurada y comprensible.
- Design Thinking: que permite generar ideas partiendo de la empatía, el trabajo colaborativo y la creatividad.
- Lean Startup: centrado en validar proyectos con bajo

coste y ajustarlos rápidamente según la respuesta real del mercado.

- Ikigai y emprendimiento: no es exactamente una metodología, no obstante, sir-

ve como herramienta para conectar con el propósito personal y con el impacto profesional, promoviendo negocios con sentido y vocación.

Estas metodologías, utilizadas de forma combinada, permiten un aprendizaje activo, adaptado al ritmo y estilo de los emprendedores Sénior.

### **Mentorización: acompañar va más allá de enseñar**

Uno de los recursos más valorados es la figura del mentor. El asesoramiento personalizado permite ajustar los aprendizajes a cada caso particular, resolver dudas concretas y contar con alguien que “ya ha pasado por ahí”.

En este sentido, destaca el llamado reverse mentoring, donde el intercambio de saberes entre generaciones enriquece a ambas partes: la experiencia vital y profesional se combina con el manejo de herramientas digitales o tendencias emergentes.

### **Formación en múltiples formatos**

Las universidades y escuelas de negocio han comenzado a ofrecer programas adaptados, tanto en formato presencial como online, y también proliferan recursos gratuitos o de bajo coste disponibles en plataformas digitales. Esto permite a personas con menor disponibilidad horaria o que viven en zonas con poca oferta formativa, acceder igualmente al conocimiento necesario para emprender.

### **Encuentros y eventos: aprender compartiendo**

Los foros, jornadas y talleres para emprendedores Sénior no son solo espacios de socialización. Incorporan, con frecuencia, contenidos formativos relevantes en formatos ágiles y participativos. El

aprendizaje, en estos entornos, se da en diálogo con otros, compartiendo dudas, soluciones y experiencias.

Finalmente, es importante destacar que la formación no debería centrarse exclusivamente en quienes emprenden. Técnicos de orientación, entidades financieras, inversores o consultores también necesitan comprender las especificidades del emprendimiento Sénior para poder ofrecer un acompañamiento efectivo, sin caer en prejuicios ni en arquetipos generalistas.

## **Networking y colaboración: conectar para avanzar**

Emprender no es un camino que se deba recorrer en soledad. La posibilidad de compartir, colaborar y establecer conexiones significativas con otras personas se convierte en un elemento esencial para la sostenibilidad y crecimiento de cualquier proyecto. En el caso de los emprendedores Sénior, este aspecto cobra aún más relevancia: no solo por el valor práctico del contacto profesional, sino por la dimensión emocional y motivacional que conlleva.

Después de una vida profesional mayoritariamente desarrollada por cuenta ajena, muchas personas que deciden emprender a partir de los 50 años enfrentan el reto de construir una nueva red de referencia, con códigos, dinámicas y objetivos distintos a los conocidos hasta entonces. En este proceso, el networking y la colaboración se revelan como herramientas fundamentales, tanto para el crecimiento del proyecto como para el fortalecimiento personal del propio emprendedor.

### **Beneficios clave del networking**

Formar parte de comunidades emprendedoras Sénior ofrece múltiples ventajas que van más allá del intercambio de tarjetas o contactos puntuales:

1. **Acceso a redes cualificadas:** La experiencia profesional acumulada se traduce en una lista de contactos amplia y variada. Ponerla al servicio del grupo multiplica las posibilidades de colaboración, clientes potenciales o alianzas estratégicas. Un buen ejemplo de comunidad, aunque parte de una edad más temprana a la analizada, es el 40+ League, que reúne CEOs, empresarios y ejecutivos top que desean reinventarse.
2. **Inteligencia colectiva:** Compartir conocimientos y experiencias permite abordar los desafíos empresariales desde ángulos diversos. Lo que uno no sabe, otro lo ha vivido. Esta complementariedad enriquece las decisiones y minimiza errores.
3. **Apoyo emocional:** Saber que otros están pasando por situaciones similares genera identificación, comprensión y acompañamiento. La soledad del emprendedor se atenúa al compartir miedos, dudas y también logros.
4. **Mayor visibilidad y legitimidad:** La pertenencia a redes consolidadas puede aumentar el reconocimiento y la confianza en un proyecto, especialmente frente a clientes, entidades financieras o potenciales aliados.

### **Colaboración intergeneracional: una oportunidad doble**

Uno de los enfoques más prometedores del networking actual es el puente entre generaciones. La combinación del saber hacer de los Sénior con la frescura digital y la mirada a futuro de los más jóvenes permite una simbiosis valiosa: experiencia y actualización, de nuevo salen a flote los contactos y nuevas herramientas, perspectiva histórica e innovación.

Este tipo de colaboración, lejos de ser un experimento, se está convirtiendo en una práctica cada vez más habitual en programas de aceleración, espacios de coworking o iniciativas de formación compartida.

## Espacios virtuales y encuentros presenciales

Las plataformas digitales han ampliado el alcance de las redes de colaboración. Grupos especializados en redes sociales, comunidades online o aplicaciones de Networking permiten mantener



contacto constante, compartir recursos o detectar oportunidades desde cualquier lugar. Esto resulta especialmente útil para personas que residen en zonas rurales o que, por razones logísticas o personales, no pueden desplazarse con frecuencia.

No obstante, los encuentros presenciales siguen teniendo un valor único. Participar en talleres, ferias, conferencias o eventos sectoriales orientados a emprendedores Sénior permite no solo aprender, sino construir vínculos de confianza. Porque, a pesar de la digitalización, hay relaciones que solo se consolidan con una conversación cara a cara, una mirada o un apretón de manos.

### **Alianzas estratégicas: sumar para llegar más lejos**

Cada vez es más frecuente encontrar alianzas entre emprendedores Sénior. A veces son acuerdos comerciales puntuales; en otras ocasiones, integraciones más profundas para compartir recursos,

complementar capacidades o acceder juntos a mercados que individualmente resultarían inaccesibles.

Estas alianzas no solo permiten mejorar la eficiencia del proyecto, sino que refuerzan la motivación y el sentido de comunidad, aspectos clave para sostener un emprendimiento a medio y largo plazo.

### **Asociaciones, incubadoras y espacios compartidos**

Los ecosistemas locales de emprendimiento, como incubadoras, aceleradoras, viveros, coworkings o centros de emprendimiento, están comenzando a integrar iniciativas específicas para este grupo etario. Estos espacios, tradicionalmente orientados a jóvenes, reconocen ahora el valor diferencial del talento Sénior.

Asimismo, las asociaciones empresariales y profesionales desempeñan un papel clave como facilitadoras del networking cualificado. Participar en ellas no solo permite acceder a información relevante y mantener la conexión con el tejido empresarial, sino que también sirve para visibilizar proyectos y posicionarse como referente dentro del propio sector.

# UNIATE

## FUNDACIÓN

# Capítulo 8:

## Barreras y desafíos

### Obstáculos específicos: reconocer para transformar

Emprender a menudo implica navegar por un conjunto de obstáculos concretos que no siempre están presentes en otras etapas vitales. Identificar y comprender estas barreras no significa rendirse ante ellas, sino contar con herramientas más precisas para enfrentarlas, y con argumentos sólidos para construir políticas públicas más inclusivas.

#### Estereotipos persistentes y edadismo

Uno de los principales retos que enfrenta cualquier persona mayor es el conjunto de creencias limitantes que circulan socialmente en torno a la edad. A menudo, estos estereotipos no solo provienen del entorno, sino que se interiorizan, afectando la autoestima, la ambición y la proyección a futuro.

Según la Organización Mundial de la Salud (OMS) el edadismo se refiere a la forma de pensar (estereotipos), sentir (prejuicios) y actuar (discriminación) con respecto a los demás o a nosotros mismos por razón de edad.

El edadismo, o discriminación por edad, actúa como una barrera invisible pero poderosa. Puede dificultar el acceso a financiación, a colaboraciones clave o incluso a espacios de visibilidad profesional. Según diversos estudios, muchas personas Senior reconocen haber sufrido situaciones explícitas de discriminación laboral, lo que las ha empujado a emprender como única salida viable, más por necesidad que por vocación.

## **Reconocimiento limitado del potencial Sénior**

A pesar de las cifras crecientes de emprendimiento Sénior, todavía persiste una visión social que asocia la vejez con retiro, pasividad o dependencia. Como señala el profesor Felipe Oelckers, muchas veces se cuestiona la legitimidad de que las personas mayores participen activamente en la vida económica, lo que crea un entorno poco propicio para que sus proyectos prosperen.

Esta falta de reconocimiento puede traducirse en una menor atención institucional, escasa cobertura en medios y dificultades para acceder a programas de apoyo específicos. En definitiva, menos oportunidades, no por falta de capacidad, sino por una narrativa social desactualizada.

## **Presión temporal y necesidad de resultados rápidos**

Otra de las particularidades del emprendimiento en edades avanzadas es la percepción del tiempo. Muchas personas sienten que no pueden permitirse “probar suerte” durante años, y que deben alcanzar cierta estabilidad en un plazo breve. Esta presión puede afectar tanto al diseño del proyecto como al nivel de riesgo que se está dispuesto a asumir, reduciendo la innovación o la ambición del emprendimiento.

## **Riesgos en la protección social**

En algunos casos, emprender puede suponer la pérdida o limitación de determinados beneficios sociales o prestaciones, especialmente pensiones no contributivas o ayudas públicas. Esta disyuntiva entre actividad económica y mantenimiento de derechos adquiridos genera incertidumbre y puede actuar como freno a la hora de dar el paso hacia el autoempleo formal.

## **Construcción de equipos: un reto relacional**

Iniciar un proyecto en solitario ya es complejo. Pero hacerlo sin un equipo que acompañe y complemente las propias habilidades puede volverse insostenible. Muchos emprendedores Sénior se en-

cuentran con dificultades para atraer talento joven o técnico que se sienta identificado con el proyecto. Esta brecha generacional, si no se aborda desde el diálogo y la complementariedad, puede limitar el crecimiento y sostenibilidad del negocio.

### **Salud y equilibrio vital**

Por último, no puede obviarse una preocupación legítima: la salud. Emprender requiere energía, adaptabilidad y, en muchas ocasiones, tolerancia al estrés. Aunque la actividad emprendedora puede ser un excelente estimulante cognitivo y emocional, también puede suponer un desgaste importante, especialmente en fases iniciales. Por eso, encontrar un equilibrio realista entre compromiso con el proyecto y bienestar personal se vuelve una prioridad en esta etapa.

## **Limitaciones internas: reconocer, comprender y superar**

Además de los desafíos que provienen del entorno, existen barreras más sutiles pero igualmente relevantes que nacen del interior del propio emprendedor. Hablamos de limitaciones personales, competenciales o actitudinales que, si no se identifican y abordan, pueden dificultar el avance o incluso frenar la decisión de emprender. Lejos de ser motivo de desaliento, reconocer estas limitaciones es el primer paso para superarlas de forma consciente y adaptada a las realidades propias de esta etapa vital.

### **Brecha digital: una barrera cada vez más estrecha**

La digitalización se ha convertido en un factor transversal. Para muchos emprendedores Sénior, esto representa un terreno todavía incómodo o desconocido. A pesar de que la brecha generacional en el uso de la tecnología ha disminuido notablemente en los últimos años, aún persisten carencias importantes en el manejo de herramientas digitales avanzadas y, sobre todo, en la integración estratégica de estas tecnologías dentro de los emprendimientos.

Como señala el profesor Felipe Oelckers, las dificultades más evidentes se centran en “el conocimiento y uso de nuevas tecnologías”, lo que puede limitar el acceso a oportunidades en ámbitos como el marketing digital, la automatización de procesos o la presencia online. Sin embargo, esta barrera no es homogénea ni irreversible. La trayectoria profesional previa, la actitud hacia el aprendizaje y la exposición continuada a entornos digitales influyen significativamente en la capacidad de adaptación.

### **Barreras psicológicas: creencias compradas**

Más allá de las habilidades técnicas, algunos emprendedores Sénior pueden enfrentarse a un tipo de limitación más difícil de detectar: la falta de confianza o la duda sobre la propia capacidad. Cuando el entorno tiende a asociar innovación con juventud, es fácil caer en el llamado “edadismo internalizado”, que lleva a subestimar las propias posibilidades o a limitar, de forma inconsciente, el alcance de los proyectos.

Esta percepción puede verse agravada por la comparación con emprendimientos de un tipo más agresivo o disruptivos, que no siempre encajan con el enfoque más reflexivo y sostenido propio de muchos proyectos Sénior.

### **Resistencia al cambio y patrones consolidados**

La experiencia, uno de los principales activos del emprendedor Sénior, puede convertirse también en una barrera cuando se traduce en rigidez o resistencia a abandonar métodos conocidos. El apego a formas de hacer aprendidas durante años puede dificultar la adopción de enfoques nuevos o la adaptación a contextos cambiantes. Esta resistencia, aunque comprensible, requiere ser gestionada con apertura y flexibilidad, reconociendo que el cambio no invalida lo anterior, sino que lo complementa.

### **Gestión de la energía y el bienestar**

El emprendimiento exige, en muchas ocasiones, un nivel de dedicación elevado y sostenido. Para algunos emprendedores sé-

nior, esto puede suponer un desafío en términos de energía física y mental. Aunque no hay una relación directa entre edad y rendimiento, sí pueden aparecer condicionantes de salud o necesidades específicas que requieran una planificación distinta. Saber dosificar esfuerzos, priorizar tareas y establecer rutinas saludables se vuelve esencial para sostener el proyecto sin poner en riesgo el bienestar.

### **Comunicación digital y conexión con nuevas audiencias**

Las diferencias generacionales no sólo se manifiestan en la tecnología, sino también en la forma de comunicar. Algunos emprendedores Sénior pueden encontrar dificultades para conectar con públicos más jóvenes, ya sea por diferencias de lenguaje, referentes culturales o estilos comunicativos. Esta desconexión puede afectar tanto a la comercialización de productos o servicios como a la atracción de talento o colaboradores. Aprender a traducir la propuesta de valor en un lenguaje contemporáneo, sin perder la autenticidad, es una habilidad clave en esta etapa.

### **Equilibrio entre vida personal y profesional**

Uno de los motivos que más frecuentemente impulsa a los Sénior a emprender es el deseo de autonomía y flexibilidad. Sin embargo, cuando el proyecto nace de una necesidad económica, o cuando se busca compensar la falta de reconocimiento profesional previa, puede resultar difícil establecer límites claros entre el tiempo personal y el laboral. Mantener ese equilibrio requiere consciencia, planificación y una gestión emocional madura, especialmente si se desea disfrutar de esta nueva etapa sin caer en una lógica de sobre exigencia.

## **Barreras del entorno: cuando el contexto también limita**

El impulso personal, la experiencia acumulada y la motivación son ingredientes esenciales para emprender en cualquier etapa de la vida. Sin embargo, cuando el entorno no acompaña, cuando las estructuras que deberían facilitar el camino generan más obstáculos que apoyos, el reto se multiplica. Para los emprendedores Sénior en España, estas barreras del entorno no solo son reales, sino determinantes en muchos casos.

A diferencia de las limitaciones internas, que pueden abordarse desde la formación, el autoconocimiento o la planificación, las barreras estructurales exigen transformaciones a nivel institucional, normativo y cultural. No dependen exclusivamente del esfuerzo individual, sino del compromiso colectivo.

### **Acceso desigual a recursos y programas**

Uno de los obstáculos más frecuentes es la escasa presencia de iniciativas específicamente diseñadas para los que deciden emprender. A pesar de los avances recientes, la mayoría de los programas de apoyo continúan centrando su atención en emprendedores jóvenes. Esto se refleja tanto en las convocatorias públicas como en los contenidos formativos, las metodologías de acompañamiento o los requisitos de selección, que no siempre se ajustan a la realidad y necesidades del colectivo Sénior.

Esta desatención no solo reduce las oportunidades, sino que también transmite un mensaje implícito: que emprender es cosa de jóvenes. Un mensaje que resulta flexible que permitan una transición progresiva del empleo injusto, desactualizado y profundamente limitante.

### **La falta de referentes y visibilidad**

Otra barrera relevante es la ausencia de casos de éxito o fracaso visibles de emprendimiento Sénior. La mayoría de los casos de éxi-

to que circulan en los medios se asocian a edades tempranas, lo que dificulta que otras personas puedan verse reflejadas y motivadas a iniciar su propio camino. La falta de historias inspiradoras retrasa, o incluso impide, el surgimiento de nuevos proyectos impulsados por quienes aún tienen mucho que aportar.

### **Normativa poco adaptada**

El marco legal y administrativo también presenta rigideces que dificultan el emprendimiento Sénior. Algunas de las más frecuentes son:

- La incompatibilidad entre prestaciones (como ciertas pensiones) y la actividad económica.
- La falta de fórmulas asalariado al emprendimiento.
- La inexistencia de incentivos fiscales adaptados a este perfil de emprendedor.

Estas limitaciones no sólo desincentivan el emprendimiento, sino que generan incertidumbre y temor a perder derechos adquiridos.

### **Ecosistema financiero con sesgos**

Los emprendedores Sénior también pueden enfrentar desventajas en el acceso a financiación. Algunas entidades, tanto tradicionales como alternativas, mantienen criterios de evaluación sesgados que asocian innovación, escalabilidad y retorno rápido con juventud. Esta percepción, basada en estereotipos, puede relegar a un segundo plano proyectos viables y valiosos, simplemente por estar liderados por personas de más edad.

### **Expectativas de inmediatez**

Una presión adicional surge de las expectativas, tanto sociales como personales. Mientras que los jóvenes pueden permitirse explorar, fallar y reinventarse durante varios años, los emprende-

dores Sénior suelen sentir que no disponen del mismo margen de error. Ya sea por razones económicas, personales o simplemente por planificación vital, muchas personas se ven obligadas a obtener resultados en plazos más breves. Esta urgencia puede limitar la capacidad de innovación o provocar la elección de proyectos excesivamente conservadores.

### **Estereotipos persistentes**

Los prejuicios sociales sobre la capacidad emprendedora de las personas Sénior siguen vigentes. Estos estereotipos influyen no solo en las decisiones institucionales, sino también en la percepción de clientes, colaboradores o proveedores. La duda sobre si “aún se está a tiempo” o si “vale la pena empezar de cero a esta edad” actúa como un freno silencioso pero potente.

### **Desigualdad territorial**

La geografía también influye. La mayoría de los programas, espacios de networking y recursos para emprender se concentran en grandes ciudades. En cambio, en entornos rurales o poblaciones pequeñas —precisamente donde el envejecimiento demográfico es más marcado— el acceso a estos recursos es limitado o inexistente. Esta brecha territorial no solo reduce las oportunidades, sino que amplía las desigualdades estructurales.

### **Oferta formativa poco adaptada**

Finalmente, los sistemas educativos y de capacitación profesional aún no han incorporado, de forma generalizada, contenidos, metodologías y formatos adaptados a las necesidades del colectivo Sénior. La formación sigue pensada, mayoritariamente, para un perfil joven, con ritmos, preferencias y prioridades que no siempre coinciden con los de quienes deciden emprender a partir de los 50 o 60 años.

## **Estrategias de superación: convertir la experiencia en oportunidad**

A pesar de los múltiples desafíos que enfrenta el emprendimiento Sénior, existen también caminos que se han demostrado eficaces para superarlos. Son estrategias prácticas, humanas y replicables, construidas a partir de la experiencia real de quienes han decidido reinventarse pasada la cincuentena y lo han logrado con éxito.

Estos casos de superación no solo ofrecen inspiración, sino que aportan claves concretas para trazar un recorrido propio con más recursos, confianza y perspectiva.

### **Capitalizar la experiencia: transformar el recorrido en valor**

Muchas personas que emprenden después de los 50 años han encontrado una forma de poner en valor aquello que más conocen: su propia trayectoria. En lugar de empezar de cero, han construido propuestas que parten de su conocimiento sectorial, su red profesional o sus habilidades consolidadas.

Esta estrategia no solo reduce la curva de aprendizaje, sino que permite establecer relaciones de confianza con clientes y colaboradores desde el primer momento.

### **Autonomía financiera: menos dependencia, más libertad**

Otra práctica habitual entre emprendedores Sénior exitosos es el uso estratégico de sus propios recursos financieros. El ahorro acumulado o el patrimonio disponible permiten reducir la necesidad de recurrir a financiación externa, lo que se traduce en mayor autonomía en la toma de decisiones y menos presión para obtener resultados inmediatos.

### **Planificación con sentido: realismo y ambición**

Una actitud que se repite entre quienes logran sostener sus proyectos en el tiempo es la capacidad de equilibrar la ambición con el realismo. Se trata de mantener los pies en la tierra, sin renun-

ciar a crecer. De tener objetivos claros, sin perder flexibilidad. Y, sobre todo, de mantener la motivación viva, sabiendo que el éxito no siempre es inmediato, pero sí posible.

### **Redefinir la narrativa: resignificar la edad**

Finalmente, una estrategia clave es la transformación del relato personal. Muchas personas que emprenden han conseguido resignificar su edad, no como un límite, sino como una ventaja. Han construido una identidad profesional nueva, que valora la madurez, la perspectiva, la templanza y la experiencia como atributos positivos que marcan una diferencia.

Porque no se trata solo de tener una buena idea o de saber gestionar un negocio. Se trata también de cambiar el lugar desde el que uno se cuenta a sí mismo. Y en ese relato renovado, el emprendimiento no es un plan B, sino una expresión legítima de propósito, autonomía y contribución.

# Capítulo 9:

## Casos de éxito

### Historias inspiradoras: ejemplos reales de que sí se puede

Muchas personas mayores de 50 años no solo han emprendido con éxito, sino que han transformado sus ideas en proyectos sostenibles, innovadores y profundamente conectados con su propósito vital.

Aquí se presenta el ejemplo de personas que decidieron reinventarse y cuyas trayectorias ofrecen inspiraciones valiosas para quienes estén considerando dar ese paso.

#### Casos nacionales: emprendimiento Sénior en España

**María Teresa Saperas** (78 años) fundó ADZ Nadons, empresa de pañales reutilizables, a partir de una necesidad observada en su voluntariado. Su historia ilustra como una experiencia personal, combinada con sensibilidad social, puede derivar en un proyecto sostenible e innovador.

**José Manuel de Ben**, creador de *CoolCooking* y anteriormente *3D Impact*, destaca por integrar tecnología y propósito en el ámbito culinario y medioambiental. Su paso por programas como “Imparables” de Aquarius lo ha convertido

en un referente del emprendimiento Sénior en España.

**María Benjumea**, con una sólida carrera profesional previa, fundó *South Summit*, una plataforma internacional de referencia en innovación y emprendimiento.

**Victoria Fernández Prieto**, cofundadora de *Dulcesol* (hoy *Vicky Foods*), transformó una panificadora familiar en un grupo alimentario con presencia global.

**Jesús Tudanca**, empresario de la Ribera del Duero, promovió el desarrollo turístico,

gastronómico y vitivinícola de la región.

**Eva María Galán Sempere**, historiadora y bibliotecaria, creó *Aquibla*, una plataforma digital cultural que ha sido reconocida por su labor divulgativa.

**Patrick de la Cueva**, fundó una empresa de cubiertas verdes y huertos urbanos, apostando por la sostenibilidad en entornos urbanos.

**Sergi García-Alsina**, a los 51 años, lanzó una empresa de digitalización de normativas de calidad, facilitando el cumplimiento normativo a través de tecnología.

**Carlota Mateos e Isabel Llorens**, fundadoras de *Rusticae*, dinamizaron el turismo rural premium mediante una propuesta innovadora y sensible al detalle.

**Pilar Molina**, con *La Tarta de la madre de Cris*, transformó una receta familiar en un negocio local que hoy tiene presencia en varias ciudades españolas.

**Julio Estallela**, con *Salas Quietud*, llevó los sabores mediterráneos a una línea de productos gourmet tras dejar una carrera en la empresa multinacional.

**Consuelo Pérez**, a los 62 años, fundó [Saludalavida.org](https://saludalavida.org), integrando agricultura ecológica, nutrición y bienestar.

**Juan Pablo Rodrigo**, con *Croowly*, digitalizó procesos notariales usando blockchain e inteligencia artificial, convirtiéndose en un referente tecnológico Sénior.

**Luis Castillo y Nuria Domínguez**, con *Sénior Living*, lideran proyectos en la Silver Economy, desarrollando soluciones fintech y de turismo para mayores.

## Casos internacionales: referentes más allá de nuestras fronteras

- Harland Sanders, fundador de KFC a los 62 años, convirtió una receta casera en una cadena internacional.
- Leo Goodwin, cofundó GEICO a los 50 años, revolucionando el sector asegurador.
- Bernie Marcus, tras ser despedido a los 50, cofundó The Home Depot, hoy una de las mayores cadenas minoristas del mundo.
- Martha Stewart, ícono de estilo de vida, construyó un imperio mediático tras los 50.
- Julie Wainwright, con The RealReal, redefinió el mercado del lujo de segunda mano.
- Arianna Huffington, fundó The Huffington Post a los 54 años, transformando el periodismo digital.
- Peter Donnelly, cofundó Genomics plc a los 54, impulsando la medicina de precisión.
- Taikichiro Mori, inició Mori Building Company a los 55 años y llegó a ser el hombre más rico del mundo en los 90.
- Jennie Allen, con Bayley & Sage, creó una cadena de alimentación premium en Londres pasados los 60.
- Susan Cesarini, tras jubilarse, fundó un exitoso negocio de peluquería felina, hallando un nuevo propósito.

## Factores comunes que favorecieron su éxito

Detrás de estas historias hay ciertos patrones que se repiten y que pueden servir como brújula para nuevos emprendedores Sénior:

1. Poner en valor la experiencia previa: supieron transformar su trayectoria en una ventaja competitiva.

2. Detectar nichos de oportunidad: muchos emprendimientos surgieron de observar necesidades no cubiertas.

3. Integrar innovación sin renunciar a lo esencial: incorporaron tecnologías actualizadas sin perder su esencia.

4. Buscar impacto más allá del beneficio: sus proyectos aportan valor económico, social o cultural.

5. Construir redes sólidas: supieron rodearse de colaboradores, mentores y aliados clave.

6. Adaptarse al entorno digital: no fue un impedimento, sino un área de aprendizaje y evolución.

7. Mostrar resiliencia y perseverancia: enfrentaron dificultades con actitud proactiva y mirada de largo plazo.

## **Lecciones aprendidas: mirar hacia atrás para avanzar con más claridad**

Emprender en la madurez no solo implica iniciar algo nuevo, sino también integrar la experiencia de lo vivido con una actitud de apertura hacia lo que está por venir. Aprender de quienes ya han recorrido este camino es una de las mejores formas de prepararse. Tanto los aciertos como los tropiezos de otros emprendedores Senior ofrecen enseñanzas valiosas que permiten tomar decisiones más informadas y evitar errores evitables.

A continuación, se sintetizan las principales lecciones extraídas del análisis de múltiples experiencias reales, tanto exitosas como aquellas que han enfrentado dificultades significativas.

### **Errores frecuentes: advertencias desde la experiencia**

#### **1. Infravalorar la dimensión digital del negocio**

En muchos casos, se ha subestimado la necesidad de integrar herramientas y canales digitales, lo que ha limitado la visibili-

dad, escalabilidad o eficiencia del proyecto. Desde una página web hasta el uso de redes sociales o plataformas de gestión, la tecnología ya no es opcional, sino estructural.

## **2. Confiar excesivamente en la experiencia previa sin adaptarla**

Aunque la trayectoria profesional acumulada es un activo indiscutible, no siempre es directamente aplicable a un nuevo sector. A veces, la propia experiencia puede dificultar la escucha activa del entorno si no se acompaña de humildad y flexibilidad.

## **3. Desajuste en la inversión inicial**

Algunos proyectos han fracasado por comenzar con una inversión excesivamente prudente que impidió el desarrollo adecuado de la propuesta. Otros, por el contrario, apostaron fuertes sumas sin haber testado previamente el interés del mercado. La clave está en validar antes de escalar aplicando las metodologías reflejadas en el capítulo 7 para minimizar los riesgos.

## **4. Aislamiento del emprendedor**

Emprender en solitario, sin compartir dudas ni buscar perspectivas externas, puede generar un sesgo de percepción que limite la evolución del proyecto. La falta de contraste externo ralentiza el aprendizaje y amplifica los errores.

## **5. Rigidez frente al cambio**

Una de las actitudes que más compromete la viabilidad de un proyecto es la resistencia por modificar el rumbo. Aferrarse al plan inicial sin integrar el aprendizaje que aporta el mercado ha sido, en muchos casos, una trampa emocional vinculada a la identidad profesional previa.

## **Estrategias que funcionan: caminos probados**

### **1. Combinar experiencia con apertura a la innovación**

Los proyectos más sólidos han sido aquellos que han sabido integrar la experiencia sectorial con una disposición a incorporar nuevas ideas, herramientas y metodologías. No se trata de desechar lo aprendido, sino de actualizarlo y conectarlo con el presente.

### **2. Planificación financiera prudente pero flexible**

Emprender con una inversión ajustada al contexto, sin sobre exigencias iniciales, pero con posibilidad de escalar, ha demostrado ser un enfoque equilibrado. La sostenibilidad financiera, más que el crecimiento inmediato, es la base para la continuidad.

### **3. Formarse de forma continua y focalizada**

Invertir tiempo en aprender sobre herramientas digitales, negocios emergentes, comunicación o estrategia comercial ha marcado una diferencia clave en la evolución de muchos proyectos Sénior.

### **4. Construir equipos complementarios**

Integrar perfiles jóvenes, con competencias tecnológicas u otros puntos de vista, ha permitido equilibrar los equipos, aportar diversidad y responder con mayor agilidad a los cambios del entorno.

### **5. Activar y movilizar la red profesional**

Las redes de contacto desarrolladas a lo largo de la vida profesional son un recurso potente. Saber movilizarlas estratégicamente ha facilitado la captación de clientes, alianzas y hasta fuentes de financiación.

## 6. Enfocar el negocio en necesidades concretas y validadas

Emprender desde una observación atenta de la realidad ha sido otra constante en los proyectos exitosos. No se trata de tener solo una buena idea, sino de que esa idea resuelva un problema real, medible y reconocido por un segmento de mercado.

## 7. Pertenecer activamente a ecosistemas emprendedores

La participación en redes, programas de formación, aceleradoras o espacios de intercambio ha permitido a muchos emprendedores acceder a recursos clave, mantenerse actualizados y sentir el respaldo de una comunidad.

## Testimonios directos: habla la experiencia

Más allá de los datos, los estudios y las estrategias, existen voces. Voces que han recorrido el camino, que han superado dudas, que han transformado una idea en un proyecto. Escuchar directamente a quienes han emprendido pasados los 50 años aporta una dimensión fundamental: la del relato humano, cargado de matices, aprendizajes y emociones.

Estas historias, compartidas en primera persona, iluminan el camino de otros y validan que emprender en la madurez no solo es posible, sino profundamente enriquecedor.



“La experiencia acumulada es un valor diferencial”

**María Benjumea – Fundadora de South Summit**

Reconocida figura del ecosistema emprendedor español, María Benjumea ha sido clara en su mensaje: la trayectoria importa, y mucho.

“Hay que aprovechar la experiencia para identificar oportunidades y construir proyectos sólidos.”

Su red de contactos, su apuesta a largo plazo y su capacidad para generar puentes entre personas y sectores han sido elementos clave para consolidar South Summit como una plataforma internacional de referencia.

“Emprender es trabajar mucho, pero merece la pena”

**Pilar Molina – Fundadora de La Tarta de la Madre de Cris**



Tras jubilarse como profesora, Pilar convirtió su pasión por la repostería en un negocio familiar que hoy se expande por varias ciudades. Su recomendación es clara:

“Aconsejaría a los emprendedores que quieran abrirse paso, que lo hagan. Que apuesten por un producto de calidad y lo aumenten según la demanda. Hay que trabajar mucho, pero si lo hacen, es probable que les vaya muy bien.”

La suya es una historia de amor por lo que hace, convertida en una aventura empresarial que no entiende de edades.

**Consuelo Pérez – Fundadora de [saludalavida.org](https://saludalavida.org)**

“La emprendedora nunca se jubila”

A los 62 años, Consuelo integró su experiencia en nutrición, yoga y sostenibilidad para fundar un espacio de bienestar. Lo vivió como un llamado profundo, como una continuación de su identidad.

Su testimonio refleja la vocación, la entrega y la energía que puede tener un emprendimiento construido desde la autenticidad



“La experiencia profesional previa fue clave”

**Julio Estalella – Fundador de Salsas Quietud**

Tras décadas como directivo en el sector empresarial, Julio decidió crear una línea de salsas artesanales. Para él, no se trataba de empezar de cero, sino de capitalizar lo aprendido:

“La experiencia y formación profesional adquirida en el empleo anterior fueron claves para lanzar este proyecto.”

Su historia demuestra como el conocimiento técnico y estratégico pueden aplicarse con éxito a un proyecto propio.

“Hay que perder el miedo y compartir contenido con sentido”

**Eva María Galán Sempere – Fundadora de Alquibla**

Desde el ámbito cultural, Eva María decidió lanzar una plataforma digital de difusión literaria y patrimonial. Su consejo va dirigido a quienes temen dar el paso:

“Ánimo a los emprendedores culturales a superar el miedo y compartir contenido significativo en la red.”



Su iniciativa ha crecido hasta convertirse en una referencia para amantes de la cultura en todo el mundo.

“Antes de escalar, valida con clientes pequeños”

**Juan Pablo Rodrigo – Fundador de Croowly**

Con 64 años, Juan Pablo creó una empresa tecnológica especializada en procesos notariales. Pero su estrategia fue cautelosa:



“No queríamos morir de éxito: si de repente te contrata un banco grande y metes la pata..., lo fastidias todo.”

Su enfoque pragmático, validando el producto en entornos controlados antes de crecer, refleja una sabiduría que solo da el tiempo.

Estos testimonios comparten una convicción común: la edad no es un obstáculo, sino una ventaja cuando se acompaña de pasión, propósito y capacidad de adaptación. Escuchar estas voces no sólo inspira, sino que recuerda que, incluso en la madurez, los comienzos siguen siendo posibles. Y muchas veces, extraordinarios. Sin embargo, no hemos de obviar, como dice Escobar Zutta, D.F. (2024) en el Estudio del emprendimiento productivo como alternativa de los pensionados: *“El capital social es a menudo la barrera más infravalorada. Los mayores tienen menos acceso a redes activas de apoyo que los jóvenes.”*

# Capítulo 10:

## Tendencias y oportunidades

### Sectores emergentes con potencial

A la hora de emprender en etapas vitales más avanzadas, uno de los aspectos clave es elegir bien el sector. No se trata solo de detectar una moda, sino de encontrar un espacio donde confluyen motivación, propósito, conocimientos previos y realidad del mercado. Para muchas personas mayores de 50 años, esta elección no solo determina el tipo de negocio, sino también el estilo de vida asociado al proyecto.

A continuación, se presentan algunos de los sectores emergentes más adecuados para el emprendimiento Sénior, analizados a partir de su encaje con la experiencia acumulada, el nivel de inversión inicial y las tendencias de futuro. La tabla de la página siguiente sintetiza sus principales ventajas y limitaciones:

| Sector emergente                                                   | Ventajas (Pros)                                                                                                                                                  | Desafíos (Contras)                                                                               |
|--------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Bienestar y salud                                                  | Enorme demanda vinculada al envejecimiento activo. Posibilidad de integrar experiencia personal en cuidados, nutrición o movimiento. Inversión inicial moderada. | Requiere formación reglada si se incluyen terapias profesionales. Alta competencia en el sector. |
| Agroecología y alimentación sostenible                             | Conexión directa con la naturaleza. Posibilidad de autoconsumo. Valor social y educativo.                                                                        | Necesidad de terreno propio o en alquiler. Demanda física elevada en determinadas áreas.         |
| Servicios para mayores (silver economy)                            | Gran crecimiento demográfico y de mercado. Empatía natural con el público objetivo.                                                                              | Necesidad de cumplir regulaciones si se ofrecen cuidados. Alta responsabilidad social.           |
| Educación y formación                                              | Permite capitalizar la experiencia docente o profesional. Adaptable a entornos digitales. Potencial escalabilidad.                                               | Necesidad de visibilidad online. Requiere manejo de plataformas y adaptación metodológica.       |
| Consultoría y mentoring                                            | Monetiza directamente la experiencia acumulada. Baja inversión inicial. Actividad flexible.                                                                      | Dificultad de acceso si no se dispone de una red activa o marca personal desarrollada.           |
| Artesanía, manualidades y oficios                                  | Actividad creativa, relajante y significativa. Puede combinarse con turismo o talleres.                                                                          | Margen de beneficio reducido. Comercialización muchas veces limitada al entorno local.           |
| Turismo rural y con encanto                                        | Amplia demanda nacional e internacional. Posibilidad de co-diseñar experiencias. Enlace con gastronomía, arte o naturaleza.                                      | Requiere inversión en alojamiento o espacio. Estacionalidad del negocio.                         |
| Cultura y patrimonio                                               | Alto valor social y educativo. Ideal para emprendedores con formación humanística o cultural.                                                                    | Difícilmente rentable sin apoyos públicos o alianzas institucionales.                            |
| Ecommerce especializado (productos Sénior, naturales, nostálgicos) | Es escalable. Se puede iniciar desde casa. Horarios flexibles.                                                                                                   | Alta competencia digital. Necesidad de formación en marketing y logística.                       |
| Economía circular y sostenibilidad                                 | Muy alineado con los valores emergentes. Posibilidad de financiación pública o impacto social.                                                                   | Necesidad de conocimientos técnicos o alianzas estratégicas para escalar.                        |

## Tendencias globales que abren oportunidades

El mundo está cambiando, y con él, las oportunidades para emprender. En este contexto, hay algunas megatendencias que pueden favorecer especialmente al emprendimiento Sénior:

- **La longevidad activa:** Cada vez más personas viven más y mejor. Esto abre oportunidades en salud, ocio, educación, tecnología adaptada y turismo.
- **La digitalización accesible:** La tecnología ya no es solo para jóvenes. Cada vez hay más herramientas intuitivas y formaciones adaptadas que permiten a cualquier persona lanzar un negocio desde casa.
- **El consumo consciente:** La sostenibilidad, la economía circular y los productos con propósito están en auge. Los valores sénior calidad, durabilidad, autenticidad, están más alineados que nunca con las nuevas demandas sociales.
- **La necesidad de reconectar:** En un mundo acelerado, los proyectos que promueven el contacto humano, el bienestar emocional, la cultura y el aprendizaje están siendo especialmente valorados.

Elegir el sector adecuado no garantiza el éxito, pero aumenta enormemente las posibilidades de que el emprendimiento sea coherente con la historia personal, sostenible a largo plazo y satisfactorio en términos vitales. Porque a esta edad, no se emprende únicamente para generar ingresos. También se emprende para dejar huella.

# UNIATE

## FUNDACIÓN

# Capítulo 11:

## Normativa, subvenciones e iniciativas para el emprendimiento sénior

Emprender no es solo una decisión personal, sino también una inmersión en un entramado legal, fiscal e institucional que puede impulsar o frenar esa iniciativa. Aunque no existe una estrategia nacional específica para el emprendimiento Sénior, el marco normativo y los recursos existentes permiten dar los primeros pasos si se conocen y se usan adecuadamente.

Mientras que en capítulo 6 se aborda la financiación y el acompañamiento desde una perspectiva práctica y experiencial cómo acceden los Sénior a recursos, qué barreras se encuentran, qué programas existen y como funcionan en la práctica, en el capítulo 11 muestra una panorámica sistemática del entorno normativo, las ayudas públicas y privadas, y las políticas específicas que afectan al emprendimiento Sénior.

### 1. Marco normativo general

Existen varias leyes y disposiciones normativas que afectan a cualquier persona que quiera emprender, independientemente de su edad. Sin embargo, algunas contienen elementos especialmente relevantes para quienes están en etapas más avanzadas de su vida profesional:

#### **Ley 14/2013, de apoyo a los emprendedores y su internacionalización**

Introduce incentivos fiscales, la figura del emprendedor de responsabilidad limitada y la conocida “tarifa plana” para nuevos au-

tónomos. Aunque no distingue por edad, muchas de sus medidas han sido utilizadas por emprendedores mayores. En el Artículo 13 establece medidas para la creación de empresas por vía telemática, impulsando la Ventanilla Única Empresarial (VUE), gestionada por las Cámaras de Comercio, y además es el germen donde nace la One Stop Shop (OSS) – Ventanilla Única, que a su vez adopta el concepto de OSS con el que se rige la Oficina Nacional de Emprendimiento (ONE).

El concepto de ventanilla única hace referencia a un punto centralizado de atención (físico o digital) donde se concentran todos los trámites e información relevante para emprendedores. En este contexto, la Oficina Nacional de Emprendimiento (ONE), gestionada por ENISA, actúa como una ventanilla única digital estatal. Aunque no dispone de una sección específica para mayores de 50, representa un punto de entrada fundamental para acceder a:

- Programas formativos.
- Instrumentos de financiación.
- Subvenciones y ayudas autonómicas.
- Red de incubadoras, mentores y otros organismos asociados.

### **Ley 28/2022, de fomento del ecosistema de empresas emergentes (Ley de Startups)**

Conocida como “Ley de Startups”, esta norma busca facilitar la creación y crecimiento de empresas emergentes innovadoras mediante incentivos fiscales, reducción de cargas administrativas y nuevas fórmulas de atracción de talento. Refuerza el papel de la Oficina Nacional de Emprendimiento (ONE) como órgano de coordinación para estos trámites. Aunque su foco principal son los entornos tecnológicos y digitales, muchos emprendedores Sénior con modelos escalables o de impacto pueden acogerse a sus ven-

tajas, especialmente si crean proyectos innovadores vinculados a la Silver Economy.

### **Ley 31/2022 de Presupuestos Generales del Estado para 2023.**

Introduce un **nuevo sistema de cotización para autónomos por ingresos reales**, que sustituye el sistema anterior de elección libre de base. Esta reforma, en aplicación progresiva hasta 2025, clasifica a los trabajadores por cuenta propia en 15 tramos de cotización según sus rendimientos netos. Modifica la tarifa plana inicial, que ahora pasa a ser de 80€/mes durante el primer año.

### **Ley 27/2011, sobre actualización, adecuación y modernización del sistema de Seguridad Social.**

Introduce la **posibilidad de compatibilizar la pensión de jubilación con el trabajo autónomo**. Fue modificada por el **Real Decreto-ley 5/2013**, de 15 de marzo, que desarrolla y concreta esta compatibilidad: se permite compatibilizar el 50% de la pensión de jubilación con actividad económica por cuenta propia. Si se contrata al menos a un trabajador, puede cobrarse hasta el 100%. Una vía para mantenerse activo sin perder derechos adquiridos.

### **Ley 20/2007 del Estatuto del Trabajo Autónomo**

Regula derechos y deberes de trabajadores por cuenta propia. Ha sido objeto de reformas para facilitar la cotización reducida, especialmente en situaciones de pluriactividad o reincorporación.

Existen además otros recursos como los **Puntos PAE (Puntos de Atención al Emprendedor)** que son oficinas físicas o virtuales en España que ayudan a las personas emprendedoras a crear empresas o iniciar una actividad como autónomos. Están integrados en la **Red CIRCE** (Centro de Información y Red de Creación de Empresas), gestionada por el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo.

## 2. Ayudas económicas disponibles

### Programas del SEPE y servicios autonómicos de empleo

- Ayudas para mayores de 45 y 52 años en situación de desempleo.
- Capitalización del desempleo (pago único).
- Programas de orientación y asesoramiento como *Reincorpora-T* o *Autoempleo Itinerante*.

### Subvenciones autonómicas

Regiones como Galicia, Castilla La Mancha o Andalucía cuentan con líneas específicas de apoyo a autónomos mayores de 52 o 55 años, incluyendo subvenciones directas, bonificaciones y formación preferente.

Ejemplos destacados de programas:

- Castilla La Mancha: *Programa de Fomento del Autoempleo*, con módulos económicos específicos para mayores de 50 años.
- Galicia: *Promoción del Empleo Autónomo*, con prioridad en la concesión de ayudas a personas mayores de 52.
- Andalucía: *Programa de Apoyo a la Creación de Actividad Económica*, con bonificaciones para mayores de 55 años.

### Iniciativas privadas o público-privadas adaptadas al colectivo Sénior:

- +50 Emprende (Fundación Endesa y 02:59 Films): concurso de ideas para personas mayores con proyectos de emprendimiento.
- TaleS (Talent Sénior): formación y acompañamiento de la Fundación MAPFRE y CISE.
- MentorDay – edición Sénior: aceleradora con mentoría adaptada a personas mayores de 50.

## Estrategia España Nación Emprendedora (2021)

Promueve un ecosistema inclusivo que reconoce, aunque de forma genérica, la necesidad de fomentar el emprendimiento en todas las edades.

No todos los recursos están digitalizados. Llama, pregunta, insiste. La proactividad es fundamental.

### 3. Listado de instituciones de referencia

#### Organismos públicos y estatales:

- **SEPE:** ayudas al autoempleo, bonificaciones y capitalización del desempleo.
- **ENISA / ONE:** financiación de proyectos innovadores, ventanilla única digital del emprendimiento.
- **Red.es:** apoyo a la digitalización mediante programas como Kit Digital.
- **Cámaras de Comercio / Ventanilla Única Empresarial (VUE):** asesoramiento para constitución de empresas y trámites.
- **EOI (Escuela de Organización Industrial):** formación empresarial y acceso a redes de emprendimiento.
- **Fundación INCYDE:** formación gratuita especializada en emprendimiento y digitalización.
- **IMSERSO:** aunque centrado en envejecimiento activo y servicios sociales, promueve iniciativas de envejecimiento productivo con colaboraciones territoriales.
- **UGT / CCOO:** sindicatos que ofrecen programas de formación para el autoempleo y el emprendimiento, algunos adaptados a colectivos mayores.

- **Fundación UNIATE:** enfoca su actividad en impulsar iniciativas para personas mayores desde la perspectiva de la economía plateada, el emprendimiento social y la formación con propósito.

### **Fundaciones y entidades del tercer sector:**

- **Fundación MAPFRE / Ageingnomics:** formación, mentorización y análisis de tendencias para el talento Sénior.
- **Fundación Endesa / Generación SAVIA:** plataforma de activación del talento Sénior con recursos, networking y formación.
- **SECOT (Sénior Españoles para la Cooperación Técnica):** asesoramiento voluntario y gratuito para emprendedores por parte de profesionales jubilados.
- **Instituto Santalucía** (Centro de estudios especializado en investigación, divulgación y análisis sobre longevidad, pensiones y envejecimiento activo). Publica informes como La preparación emocional para la jubilación.
- **Fundación La Caixa:** Entidad de referencia en el impulso del envejecimiento activo, la formación intergeneracional y el emprendimiento social. A través de programas como “Siempre Acompañados”, Aulas Sénior o el apoyo a iniciativas innovadoras en el tercer sector, promueve la autonomía y la integración de las personas mayores en la vida social y económica.
- **CENIE:** Centro Internacional sobre el Envejecimiento. Iniciativa conjunta entre España y Portugal, cofinanciada por el programa INTERREG POCTEP (UE), que actúa como laboratorio de conocimiento sobre longevidad, innovación y economía plateada. Desarrolla investigaciones, foros internacionales, premios a proyectos innovadores y formación especializada para afrontar el reto demográfico.

### **Entorno académico y redes de apoyo:**

- Universidades públicas con programas Sénior (UNED, UCM, etc.): formación continua y emprendimiento adaptado.
- Aulas de Mayores y programas intergeneracionales: experiencias de cocreación y mentoría cruzada.

Estas instituciones conforman un ecosistema cada vez más consciente del valor del emprendimiento Sénior. Identificarlas y activarlas como aliados estratégicos es clave para avanzar con recursos, visión y confianza.

## **4. Hacia una política nacional integral**

España aún no cuenta con una estrategia nacional específica para impulsar el emprendimiento Sénior.

Las políticas actuales se reparten entre áreas de empleo, envejecimiento activo y fomento del autoempleo, pero no existe una visión unificada ni acciones coordinadas que respondan de forma estructurada a las necesidades particulares de este colectivo. Esta dispersión provoca desigualdades territoriales, falta de continuidad en el apoyo y escasa visibilidad institucional.

Mientras países como Japón, Irlanda o los Países Bajos han desarrollado programas públicos dirigidos específicamente a mayores emprendedores, en España el respaldo sigue recayendo en esfuerzos regionales, entidades del tercer sector o iniciativas privadas.

Ahondar en una estrategia nacional que contemple incentivos fiscales, formación digital adaptada, acceso específico a financiación y una ventanilla única verdaderamente accesible para mayores de 50 años permitiría aprovechar de forma más eficaz el potencial de estas generaciones.

## 5. Qué implicaciones tiene todo esto

Conocer este marco es esencial, especialmente si te encuentras en alguna de estas situaciones:

- Estás valorando emprender tras la jubilación o una salida laboral anticipada.
- Quieres compatibilizar tu pensión con una actividad económica.
- Necesitas apoyo económico para poner en marcha tu idea.
- Buscas formación y asesoramiento para adaptarte al nuevo contexto digital y empresarial.

El emprendimiento Sénior necesita aún una estructura más clara y homogénea, pero los recursos existentes permiten comenzar con una base de apoyo. Lo importante es saber dónde buscar, a quién preguntar y como usar los recursos a tu favor.

## 6. Iniciativas internacionales: una mirada al emprendimiento Sénior más allá de España

Aunque cada país tiene sus particularidades culturales, demográficas y económicas, existe una constante global que empieza a consolidarse, y que es el valor de los Sénior como agentes activos de cambio y emprendimiento. En este contexto, han surgido iniciativas, de carácter público, privado o mixto, como son las siguientes:

| Nombre de la Iniciativa    | País / Región              | Tipo                    | Descripción                                                                                                                                     | Institución Principal / Enlace           |
|----------------------------|----------------------------|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
| Sénior Enterprise          | Irlanda, Francia, Portugal | Pública / Unión Europea | Proyecto europeo para promover el emprendimiento en mayores de 50 años. Incluye formación, mentorización y espacios de networking.              | Comisión Europea – Interreg              |
| Encore Entrepreneurs       | Estados Unidos             | Pública                 | Programa federal que impulsa el emprendimiento Sénior mediante talleres, recursos online y asesoría personalizada.                              | U.S. Small Business Administration (SBA) |
| Third Age Entrepreneurship | Australia                  | Pública                 | Iniciativas impulsadas por los gobiernos regionales para formar y asesorar a mayores de 50 años que desean emprender.                           | Department of Employment, Australia      |
| Silver Starters            | Países Bajos               | Privada                 | Programa de pre aceleración de startups para mayores de 50 años, con enfoque práctico y colaborativo. Plataforma de mentoría y visibilidad para | Aegon, Medical Delta y otros socios      |
| 50+ Entrepreneurs          | India                      | Privada                 | personas mayores que inician proyectos empresariales, con enfoque inclusivo.                                                                    | Confederation of Indian Industry         |
| AGE Platform Europe        | Europa                     | Mixta                   | Red europea de ONGs, gobiernos y empresas que promueve políticas de envejecimiento activo y emprendimiento Sénior.                              | AGE Platform Europe                      |
| Grandpreneurs              | Estados Unidos             | Mixta                   | Proyecto de investigación y formación que visibiliza y apoya a “grandes emprendedores” de más de 60 años.                                       | Babson College y AARP                    |
| 50+ Skills – Bootcamps     | Sudáfrica                  | Privada                 | Campamentos de formación intensiva para emprendedores Sénior, centrados en impacto social y sostenibilidad.                                     | 50+ Skills Foundation                    |

|                                               |        |             |                                                                                                                                 |                                                       |
|-----------------------------------------------|--------|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| SEN@ER – Silver Economy Network               | Europa | Mixta       | Red de regiones europeas que promueve innovación y políticas para la economía plateada, incluyendo emprendimiento.              | Silver Economy Network of European Regions            |
| Elderly Entrepreneurship Program              | Japón  | Pública     | Programa nacional con subvenciones y asesoría técnica para personas mayores que crean negocios, especialmente en áreas rurales. | Ministerio de Economía, Comercio e Industria de Japón |
| SILVER SMEs (Interreg Europe)                 | EU     | Pública/ EU | impulso a emprendimientos en zonas rurales.                                                                                     | Sénior Comisión Europea/ Interreg                     |
| Erasmus for Young Entrepreneurs, Sénior pilot | Europa | Pública/ EU | Intercambio de experiencia para emprendedores mayores.                                                                          | Unión Europea                                         |

Estas iniciativas demuestran que el emprendimiento Sénior no es un fenómeno aislado ni exclusivo de España, sino una respuesta internacional al reto, y oportunidad, del envejecimiento activo. Las lecciones y modelos que surgen en otros países pueden servir de inspiración para construir un ecosistema más fuerte, inclusivo y sostenible también en nuestro entorno.

La longevidad es global y el talento Sénior, también.

# Conclusiones y recomendaciones

## Conclusiones

El emprendimiento Sénior en España no debería ser considerado una excepción ni una rareza. Es una realidad creciente, diversa y con un enorme potencial transformador, tanto en lo económico como en lo social. Este informe ha puesto de manifiesto, a través de datos, testimonios y análisis comparativos, que las personas mayores de 50 años no solo desean seguir activas, sino que tienen mucho que aportar.

Lejos de los estereotipos, los emprendedores Sénior destacan por su experiencia, resiliencia, visión estratégica y compromiso con el propósito. Emprenden por necesidad, sí, pero también por oportunidad, pasión o convicción. Y lo hacen con modelos más sostenibles, humanos y orientados al impacto, frente a una narrativa empresarial centrada en el crecimiento rápido a toda costa.

No obstante, su camino no está exento de obstáculos. El edadismo, la brecha digital, la normativa poco flexible o la escasa visibilidad de referentes siguen siendo barreras que limitan su pleno desarrollo. La falta de una cultura emprendedora adaptada a esta etapa vital impide que muchos más puedan dar el paso con confianza.

El emprendimiento Sénior es, por tanto, una oportunidad que como sociedad no podemos permitirnos desaprovechar. No se trata únicamente de generar empleo o dinamizar territorios, sino de reconfigurar nuestros modelos de envejecimiento y productividad. Apostar por el talento Sénior es apostar por un desarrollo más justo, inclusivo y coherente con la realidad demográfica del siglo XXI.

## **Recomendaciones generales**

### **1. Visibilizar referentes y romper estereotipos**

Difundir historias reales, diversas e inspiradoras de personas que han emprendido a partir de los 50 años. Eliminar la imagen obsoleta que asocia madurez con retirada y pasividad.

### **2. Desarrollar programas de formación y acompañamiento específicos**

Adaptados a los ritmos, motivaciones y circunstancias vitales del colectivo Sénior. Formación digital, mentoría entre pares y orientación personalizada son claves.

### **3. Revisar el marco normativo y fiscal**

Fomentar la compatibilidad entre jubilación y emprendimiento, facilitar el acceso a incentivos fiscales y reducir las trabas administrativas para el emprendimiento en edades avanzadas.

### **4. Impulsar el acceso a financiación**

Crear líneas de microcréditos o fondos específicos para proyectos Sénior, así como mejorar la educación financiera y el asesoramiento económico en esta etapa.

### **5. Fomentar espacios de networking intergeneracional**

Promover la colaboración entre generaciones para enriquecer proyectos, facilitar el relevo emprendedor y favorecer la transferencia de conocimiento.

### **6. Integrar el emprendimiento Sénior en las políticas públicas de envejecimiento activo.**

No como una medida marginal, sino como una palanca estratégica de desarrollo local, dinamización económica y cohesión social.

## **7. Reconocer y medir el impacto del emprendimiento Sénior**

Incorporar métricas que no se limiten a la rentabilidad económica, sino que valoren también el impacto social, territorial y cultural generado.

## **Recomendaciones para el emprendedor**

### **1. Capitaliza tu experiencia**

Tu trayectoria profesional, tu red de contactos y tu criterio son fortalezas que otros perfiles aún están construyendo. No las subestimes.

### **2. Emrende con propósito y con viabilidad**

Encuentra una idea que conecte con tus valores, pero valida su potencial en el mercado. Equilibrio entre motivación y sostenibilidad.

### **3. Rodéate de personas complementarias**

Colabora con perfiles jóvenes, digitales o técnicos que amplíen tu alcance y te refuercen.

### **4. Actualízate con lo esencial**

Aprende sobre herramientas digitales, gestión de negocio y marketing. Hoy existen recursos gratuitos, accesibles y adaptados al público Sénior.

### **5. Empieza pequeño, pero con ambición**

No necesitas grandes inversiones para comenzar. Testa, mejora y crece con sensatez, pero sin renunciar a soñar en grande.

### **6. Consulta antes de actuar**

Analiza las implicaciones fiscales, legales y personales de emprender. Hay fórmulas compatibles con la pensión y alternativas legales según cada caso.

## **7. Busca comunidad y apoyo**

Emprender en solitario es más difícil y menos enriquecedor. Únete a redes de emprendedores Sénior, fundaciones o programas de acompañamiento.

## **8. Adáptate sin miedo**

Los cambios son parte del camino. La flexibilidad y la perseverancia son claves para sortear los inevitables altibajos.

## **9. Cuida tu ritmo y tu energía**

Emprender a los 60 o 70 no debe replicar el estrés de los 40. Encuentra un equilibrio que respete tu bienestar y te inspire cada día.

## **10. Recuerda: no empiezas de cero**

Estás construyendo desde lo vivido. Tu bagaje es una ventaja, no una carga. Aprovecha esta etapa para crear desde el legado.

Apostar por el emprendimiento Sénior no es una cuestión de edad, sino de visión. Es dar valor a la experiencia acumulada, fomentar la continuidad vital con sentido y ofrecer al talento maduro el reconocimiento, los medios y el entorno que merece. Porque emprender a los 60 no es volver atrás. Es, en muchos casos, empezar de verdad.

# Anexo:

## Guía del emprendedor sénior

### GUÍA PARA EMPRENDER A PARTIR DE LOS 50 AÑOS

Diseñada para quienes desean poner en valor su experiencia, dar un nuevo sentido a esta etapa de la vida y emprender con propósito y claridad.

Inspirada en el enfoque de Alexander Osterwalder y adaptada al camino vital del talento Sénior.

#### 1. Un punto de partida diferente

Emprender a los 50, 60 o 70 años no es lo mismo que hacerlo a los 30. Y no debería serlo.

Ya no se parte desde la prisa, la necesidad de demostrar o la urgencia de escalar. Partimos desde otro lugar: la madurez, la serenidad, el deseo de hacer algo con sentido.

Aquí no se empieza de cero. Se empieza desde lo vivido.

#### 2. Una propuesta de valor con alma

Una buena idea no nace de una ocurrencia repentina, sino de algo más profundo:

Lo que se sabe hacer

Lo que se ha vivido

Lo que otros necesitan

Lo que aporta alegría y propósito

El modelo de Osterwalder nos invita a preguntarnos:

“¿Cómo puedo ayudar a alguien de forma concreta, útil y con lo que ya sé hacer bien?”

### 3. Cuatro preguntas para (re)empezar con sentido

¿A quién quiero ayudar?

Piensa en una persona real. Ponle nombre, edad, contexto.

¿Qué le preocupa? ¿Qué le duele? ¿Qué le cuesta? ¿Qué haría su vida más sencilla?

¿Qué puedo ofrecerle?

Desde lo que sé, desde lo que soy... ¿cómo puedo aliviar su día a día?

No se trata de inventar algo nuevo, sino de hacer útil lo que ya llevas dentro.

¿Qué sé yo que puede marcar la diferencia?

¿Qué sabes tú —por haberlo vivido, trabajado o enfrentado— que otras personas aún no saben?

¿Qué red tienes? ¿Qué mirada? ¿Qué aprendizajes podrías compartir?

¿Qué valor tiene para ti este proyecto?

¿Qué te ilusiona? ¿Qué te gustaría evitar repetir? ¿Qué significaría para ti “tener éxito” ahora?

### 4. Tu frase brújula

Escribe esto con tus propias palabras:

“Ayudo a [*persona concreta*] que necesita [*algo importante*] ofreciéndole [*una solución útil*], desde mi experiencia en [*tu saber*]. Lo hago porque creo en [*tu propósito*].”

Ejemplo:

“Acompaño a mujeres mayores que se sienten desconectadas del mundo digital, enseñándoles paso a paso como usar la tecnología. Lo hago desde mi experiencia en formación y porque creo que aprender no tiene edad”.

## **5. Lo que tienes a favor**

Si llegas aquí con 50, 70 o más... no llegas con menos. Llegas con más:

Has vivido cambios, y los has superado

Tienes perspectiva, y sabes lo que no quieres

Tu red de contactos es real, no virtual

Sabes tomar decisiones sin improvisar

Tu manera de ver el mundo es más tranquila, más sabia

**Y todo eso es oro en el mundo del emprendimiento.**

## **6. Una forma distinta de construir tu idea**

No hace falta empezar a lo grande.

Ni endeudarse.

Ni esperar a tenerlo todo perfecto.

Empieza con una versión sencilla, pequeña, real.

Valídala con personas de confianza. Ajusta. Escucha. Y mejora. No hay prisa, y aporta claridad.

# UNIATE

## FUNDACIÓN

# Referencias bibliográficas

Abbott, I. (2020). \*Retirement by Design: A Guided Workbook for Creating a Happy and Purposeful Future\*. Ulysses Press.

Amorós, J. E., Poblete, C., & Mandakovic, V. (2023). \*Emprendimiento y bienestar en América Latina: Perspectivas desde el GEM\*. Universidad del Desarrollo. <https://www.gemconsortium.org/>

Chank-hee, K. (2017). \*Access to finance for women entrepreneurs\*. Global Affairs Journal, 12(2), 55–69.

Escobar Zutta, D. F. (2024). \*Estudio del emprendimiento productivo como alternativa de los pensionados\*. Universidad del Pacífico.

Fundación Endesa & 02:59 Films. (s.f.). \*+50 Emrende\*. <https://www.50emrende.es/>

Fundación MAPFRE. (2023). \*III Mapa del Talento Sénior en España\*. <https://ageingnomics.fundacionmapfre.org>

García-Lorenzo, L., Rodríguez-Molina, M. A., & González-Fernández, M. C. (2020). \*Emprendimiento sénior: retos y oportunidades en la edad tardía\*. UAM Ediciones.

Gi Group Holding. (2022). \*Informe sobre edadismo en el entorno laboral\*. <https://www.gigroupholding.com>

Halvorsen, C. J., & Morrow-Howell, N. (2017). A conceptual framework on older adult entrepreneurship. \*The Gerontologist\*, 57(2), 242–250.

Instituto Nacional de Estadística (INE). (2023). \*Tasas de actividad y empleo por grupos de edad\*. <https://www.ine.es/>

Kautonen, T., Down, S., & Minniti, M. (2008). Ageing and entrepreneurial preferences. \*Small Business Economics\*, 37(2), 219–234.

Leporati, M., Torres-Marín, A. J., & Roses, S. (2021). Estrategias de emprendimiento sénior en entornos cambiantes. \*Revista de Emprendimiento e Innovación\*, 8(1), 101–119.

MIT Sloan School of Management. (2020). \*The age of successful startups: Evidence from founders aged 50–60\*.

OECD. (2016). \*Entrepreneurship at a Glance\*. OECD Publishing. <https://www.oecd.org>

Oelckers, F. (2022). \*Motivaciones y barreras del emprendimiento sénior en América Latina\*. Universidad de Palermo.

Ortega, I. (2014). \*Millennials: Inventa tu empleo\*. Planeta.

Ortega-Lapiedra, R. (2020). \*Emprender a los 50: el nuevo paradigma\*. Nau Llibres.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). \*Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers\*. Wiley.

Ratten, V. (2019). Social entrepreneurship and innovation in ageing populations. \*Journal of Business Research\*, 100, 456–464.

Römer-Paakkanen, T., & Suonpää, M. (2023). Senior entrepreneurship: a systematic review and research agenda. \*Journal of Small Business and Enterprise Development\*, 30(2), 385–408. <https://www.tandfonline.com>

Schøtt, T. (2023). \*Senior entrepreneurship and its economic contribution\*. Global Entrepreneurship Monitor.

Victor Silva Corrêa. (2020). En \*Global Entrepreneurship Monitor 2020\*. GEM Consortium.

Zhao, H., Seibert, S. E., & Lumpkin, G. T. (2020). Age and entrepreneurial activity: a meta-analysis. \*Journal of Applied Psychology\*, 105(2), 170–184. <https://www.sciencedirect.com/>

### Otras fuentes complementarias

- Medios especializados: El País Economía, Cinco Días, El Confidencial, La Vanguardia, ABC Empresa (2022–2024).
- Foros y comunidades: #TúDefinesTuFuturo (Mutualidad de la Abogacía), Observatorio Generación SAVIA (Fundación Endesa), Fundación La Caixa.
- Redes y contenido digital: LinkedIn, pódcast Silver Economy Talks, TEDx Talks, entrevistas en YouTube a emprendedores Sénior.
- Webs de iniciativas Sénior: 50Pro, +50 Emprende, SECOT, Fundación Endesa, Ikigai Emprende, SéniorLeading.
- Portales de datos y estadísticas: Statista, Eurostat, INE, Data Commons, World Bank Indicators.
- Plataformas educativas: Coursera, Google Actívate, UNED Abierta, Aula Sénior de diversas universidades.

# UNIATE

FUNDACIÓN





GOBIERNO  
DE ESPAÑA

MINISTERIO  
DE DERECHOS SOCIALES, CONSUMO  
Y AGENDA 2030

SECRETARÍA DE ESTADO  
DE DERECHOS SOCIALES



UNIATE  
FUNDACIÓN