

MONITOR DE EMPRESAS DE LA ECONOMÍA SÉNIOR

2023

MONITOR DE EMPRESAS DE LA ECONOMÍA SÉNIOR

2023

Fundación MAPFRE y el Centro de Investigación Ageingnomics no se hacen responsables del contenido de este informe, ni el hecho de publicarlo implica conformidad o identificación con las opiniones vertidas en el mismo.

Se autoriza la reproducción parcial de la información contenida en este estudio siempre que se cite su procedencia.

Maquetación y producción editorial:
Cyan, Proyectos Editoriales, S.A.

Elaboración del estudio: SIGMADOS, S.L.

© 2023, Fundación MAPFRE
Paseo de Recoletos, 23
28004 Madrid (España)

www.fundacionmapfre.org

Depósito Legal: M-7908-2023



Índice

1. Introducción y antecedentes	7
2. Resumen ejecutivo.....	11
2.1. Objetivo principal	13
2.2. Metodología.....	13
2.3. Dirección del proyecto	14
2.4. Tipos de estrategias.....	14
2.5. Principales resultados.....	15
3. Contexto de la investigación	17
3.1. Envejecimiento de la población en España	19
4. Monitor de empresas de la economía sénior en España	25
4.1. Objetivo principal y metodología	27
4.2. Resultados	28
4.2.1. Resumen de empresas según la fase de encuestas.....	28
4.2.2. Resumen de empresas según ambas metodologías: encuestas y <i>Desk Research</i>	34
4.2.3. Clasificación de las empresas por sectores.....	38
4.2.4. Resultados agregados del cuestionario.....	40
4.3. Las fundaciones.....	53
5. Anexos	55
Anexo I. Algunos casos de iniciativas relativas al sector sénior.....	57
Anexo I.a. Iniciativas de éxito de pymes y <i>startups</i>	57
Anexo I.b. Otras iniciativas relativas al segmento sénior.....	65
Anexo II. El sector de la asistencia en España	67
Anexo III. El cuestionario	72

Índice de tablas

Tabla 3.1. Proyección de población en España.....	20
Tabla 3.2. Población que ha usado internet en los últimos tres meses por grupos de edad. 2021.....	21
Tabla 3.3. Tasa de actividad por sexo y grupo de edad. 2022 (segundo trimestre).....	21
Tabla 3.4. Gasto medio según edad del sustentador principal.....	22
Tabla 3.5. Renta media por persona y unidad de consumo.....	22
Tabla 3.6. Hogares por régimen de tenencia de la vivienda, según edad de la persona de referencia.....	23
Tabla 4.1. 33 empresas que respondieron al cuestionario completo.....	29
Tabla 4.2. 27 empresas que solo respondieron a los principales criterios con los que se calcula el criterio general.....	30
Tabla 4.3. Detalle de las iniciativas según lo respondido a los criterios por cada una de las empresas MERCO.....	31
Tabla 4.4. Detalle de las iniciativas según lo respondido a los criterios por cada una de las empresas no MERCO.....	33
Tabla 4.5. 61 empresas MERCO que realizan actividades relativas a alguno de los criterios.....	35
Tabla 4.6. 23 empresas NO MERCO que realizan actividades relativas a alguno de los criterios.....	37
Tabla 4.7. Segmentos destinatarios de las estrategias empresariales.....	42
Tabla 4.8. Las actividades de las fundaciones.....	53
Tabla I.1. Ejemplos de iniciativas y propuestas para personas mayores de 55 años por área.....	65
Tabla II.1. Principales operadores de residencias de mayores en España.....	71

Índice de gráficos

Gráfico 3.1. Población española por edades	19
Gráfico 3.2. Pirámide de población de España por sexo y edad (2014-2064).....	20
Gráfico 4.1. Principales aspectos que se relacionan con el envejecimiento poblacional....	40
Gráfico 4.2. Relevancia de la economía <i>silver</i> como factor dinamizador	41
Gráfico 4.3. <i>Targets</i> destinatarios de las estrategias empresariales.....	41
Gráfico 4.4. Peso del segmento sénior en la facturación y unidades.....	42
Gráfico 4.5. Peso del segmento sénior en el consumo de unidades de productos o servicios de la empresa	43
Gráfico 4.6. Estrategia productiva o comercial orientada al colectivo sénior en la empresa.....	43
Gráfico 4.7. Estrategia productiva o comercial orientada al colectivo sénior en la empresa.....	44
Gráfico 4.8. Orientación del negocio hacia la economía <i>silver</i> en los últimos 5 años.....	45
Gráfico 4.9. En relación con el colectivo sénior, potencial de desarrollo respecto al conjunto de compañías españolas en general.....	45
Gráfico 4.10. En relación con el colectivo sénior, potencial de desarrollo respecto a otras compañías del mismo sector	46
Gráfico 4.11. La presencia y/o acciones orientadas al segmento sénior dentro de la actividad de su empresa se vinculan con.....	47
Gráfico 4.12. El modelo de negocio con el mercado sénior se vincula a un modelo.....	48
Gráfico 4.13. Planes o medidas concretas encaminadas a la incorporación, retención o gestión del talento sénior en la plantilla	50
Gráfico 4.14. Planes o medidas concretas encaminadas a la incorporación, retención o gestión del talento sénior en la plantilla	50
Gráfico 4.15. Ha realizado análisis o estudios de mercado para la detección y definición de necesidades o demandas específicas del colectivo sénior.....	51
Gráfico 4.16. Ha realizado análisis o estudios de mercado para la detección y definición de necesidades o demandas específicas del colectivo sénior.....	51
Gráfico 4.17. Previsión de desarrollar planes o líneas de actividad específicas para el colectivo sénior en los próximos 5 años	52
Gráfico II.1. Establecimientos residenciales o actividades de servicios sociales para personas mayores y con discapacidad sin alojamiento	68
Gráfico II.2. La facturación de las residencias geriátricas	69
Gráfico II.3. Tipo de residencias por CC. AA.....	70



Introducción y antecedentes



Desde el año 2016 MAPFRE, acompañado de una serie de investigadores, ha desplegado en la opinión pública una estrategia para asociar el reto demográfico con oportunidades económicas. Bajo el neologismo *ageingnomics*, y en asociación con varias instituciones académicas, se ha desarrollado una intensa actividad pública. Esta realidad, conocida como economía plateada o economía sénior, había sido detectada por instituciones como el Foro Económico Mundial, la OCDE o la Comisión Europea, pero no había tenido un impacto relevante en la opinión pública en España hasta el último lustro.

Así, en diciembre de 2020, y amadrinado por Teresa Ribera, vicepresidenta cuarta y ministra para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico, nace el Centro de Investigación Ageingnomics en el seno de Fundación MAPFRE, bajo la dirección del economista y actuario Juan Fernández Palacios. El centro tiene por objeto el estudio y promoción de la llamada “generación de las canas”, que se sitúa entre los 50 años y los 75 años de edad. Son aquellas personas que tienen salud y calidad de vida para seguir aportando a la sociedad con su talento, trabajo social o capacidad de consumo. Diversos estudios de economía plateada sitúan la franja de edad a partir de los 55 años, mientras que el Centro de Investigación Ageingnomics cierra la cohorte con la llamada edad prospectiva o inicio de la ancianidad, en los 75 años.

Este centro nace con la visión de conseguir que España lidere una estrategia mundial para que el alargamiento de la vida suponga oportunidades para aquellos territorios que exploren nuevos nichos económicos. Para ello, desarrolla la misión de divulgar una mirada positiva del cambio demográfico sobre la base de las oportunidades económicas y sociales que supone el envejecimiento de la población.

Los objetivos del Centro de Investigación Ageingnomics pasan por desplegar una actividad pública que incida en el potencial de los séniores para crear valor y contribuir al desarrollo económico y social. Estas personas hoy, no solo viven más años, sino que lo hacen con una calidad de vida que les permite poder seguir aportando a la sociedad más allá de su jubilación. Las actuaciones que desarrolla el centro ayudan a que ciudadanos e instituciones —territorios o empresas— tomen las decisiones adecuadas para alargar la vida laboral, mejorar la vida de los mayores con nuevas soluciones, pero también para que se ahorre más en previsión de una larga vejez, y se invierta más en proyectos que sirvan a una cada vez más amplia población mayor. Estas actuaciones se sitúan en tres grandes campos que se complementan. El primero, la divulgación, que supone elaborar documentos accesibles para el gran público como las guías para el emprendimiento sénior o el envejecimiento activo. El segundo, la investigación, con documentos que monitorizan el consumo (*Barómetro del consumidor sénior*), el mercado laboral (*Mapa de talento sénior*), las empresas oferentes (*Monitor de empresas de la silver economy*)



y las propias Administraciones (*Ranking de territorios por la economía sénior*). Sin olvidar los seminarios académicos en formato *call of papers*, siempre en colaboración con universidades o proyectos de alcance para conseguir un estándar en la medición de la economía planteada. Finalmente, el centro acompaña y fomenta proyectos de emprendedores de impacto social en el campo de esta economía de la longevidad, como las incubadoras TALES o los premios de innovación social.

Entre las publicaciones del Centro de Investigación Ageingnomics cabe destacar el *Barómetro del consumidor sénior*, que se realiza de forma anual desde 2020 y que permite conocer los patrones de consumo de la generación *silver*.

Como complemento a este *Barómetro*, el Centro de Investigación Ageingnomics, en colaboración con la Universidad de Deusto, publicó como primer trabajo piloto el *Monitor de empresas del mercado silver en España* en 2021. Esta investigación tenía como objetivo realizar una primera aproximación a las estrategias y políticas de producto que las firmas más relevantes de nuestro país tienen en relación con los consumidores sénior.

El documento que tiene en sus manos presenta los resultados del *Monitor de empresas del mercado silver en España* para el año 2022, que ha desarrollado el Centro de Investigación Ageingnomics en colaboración con la empresa de investigación Sigma Dos. A través de estas páginas se persigue identificar las estrategias y políticas de servicios y productos que las principales entidades de nuestro país tienen en relación con las personas mayores de 55 años.

Constituyen el objetivo principal del estudio las empresas generalistas de determinado volumen, partiendo de las más reputadas según el análisis MERCO (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa), en el que, salvo excepciones, quedan incluidas aquellas empresas del IBEX que orientan su actividad principalmente a clientes particulares. Adicionalmente, también se analizan las empresas con mayor capitalización bursátil fuera del IBEX 35 (índice bursátil de referencia de la bolsa española, que mide el comportamiento conjunto de las 35 empresas más negociadas).

Y, complementariamente, se estudia la oferta de empresas con bienes o servicios especializados en el sector de cuidados a personas que, dentro del segmento sénior, requieren ayudas de terceros en algún grado. Por último, se incorpora una valoración cualitativa de servicios innovadores o pioneros entre las pymes y *startups*.

Las tres áreas de investigación fundamentales en las que se centra el marco muestral de esta investigación son:

- las empresas MERCO y bursátiles (no IBEX 35 a junio de 2022) que han respondido al cuestionario remitido al efecto durante los meses de agosto a noviembre de 2022,
- las empresas MERCO y bursátiles (no IBEX 35) que no han respondido al cuestionario, pero de las cuales existe información pública,
- las pymes y el mercado asistencial con el objetivo mencionado de realizar un estudio en cuanto a las políticas y estrategias específicamente dirigidas al colectivo sénior por parte de estas empresas.

Juan Fernández Palacios

Director

Centro de Investigación Ageingnomics

2

Resumen ejecutivo



2.1. OBJETIVO PRINCIPAL

Medir y hacer un seguimiento anual de las empresas que cuentan con ofertas y estrategias concretas para mayores de 55 años en España.

UNIVERSO

100 empresas MERCO 2022 (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa) y 82 empresas del mercado continuo bursátil (salvo excepciones, no pertenecientes al IBEX 35 a junio de 2022).

2.2. METODOLOGÍA

Se ha seguido una metodología que combina:

- Encuesta *online* dirigida a las empresas objetivo del estudio, con un cuestionario semiestructurado de unos 12 minutos de duración.
- *Desk Research*: rastreo a través de la documentación pública disponible de las 182 empresas.

TRABAJO DE CAMPO

De agosto a noviembre de 2022.

CONTROL DE CALIDAD

Certificaciones de calidad ISO 9001 e ISO 20252.



2.3. DIRECCIÓN DEL PROYECTO

■ Centro de Investigación Ageingnomics (Fundación MAPFRE)

Juan Fernández Palacios e Iñaki Ortega Cachón

■ Sigma Dos

Miguel de la Fuente Sánchez y Elena de Agustín Pérez

2.4. TIPOS DE ESTRATEGIAS

ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS

que determinan si una empresa se dirige al segmento silver

Si la empresa ofrece al colectivo sénior:

- Bienes y servicios diferenciados.
- Campañas de marketing, posicionamiento o contenidos.
- Tarifas y descuentos u otro tipo de ventajas sobre bienes y servicios.
- Canales de comunicación específicos o servicios de atención preferente.

Estas son las empresas que han completado las principales variables contempladas en la investigación y que se pueden considerar EMPRESAS SILVER al cumplir alguno de estos cuatro aspectos.

EMPRESAS MERCO



ABANCA

L'ORÉAL

quirónsalud

MAPFRE

accenture

CaixaBank

Clínica Universidad de Navarra

endesa

Calidad Pascual

santalucía SEGUROS

bankinter

EROSKI

P&G

BAYER

EY Building a better working world

orange

EMPRESAS BURSÁTILES



ATRESMEDIA

BODEGAS RIOJANAS, S.A.

Insur GRUPO

renta4banco

CLEOP

atrys

IBERIA

ALANTRA

EcoLumber group

REIG JOFRE

El resto de empresas que realizan algún tipo de estrategia sénior (hasta alcanzar un 46 %) se han detectado a través del *Desk Research* a partir de información pública.

2.5. PRINCIPALES RESULTADOS

Lo más frecuente es que las empresas cuenten con bienes y servicios destinados al colectivo *silver* (7 de cada 10).

Le siguen las campañas de marketing (6 de cada 10) y lo menos habitual es tener algún tipo de tarifa o descuento (3 de cada 10) y canales de comunicación específicos (2 de cada 10).

46 %

de las empresas desarrolla actividades, tarifas, productos o servicios dirigidos al **mercado sénior**.



Asciende hasta un

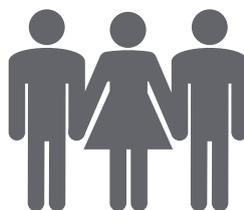
61 %

entre las **empresas MERC0**.



De los sectores recogidos, las empresas que más cuentan con algún tipo de servicio o estrategia dirigida a séniores son:

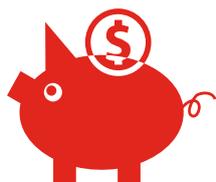
aseguradoras, asistencia sanitaria, farmacéuticas, gran consumo, banca, distribución/comercio y transporte de viajeros.



El modelo de negocio orientado al colectivo *silver* está **dirigido mayoritariamente al consumidor final (B2C)**.

35 %

de las empresas que tiene una estrategia productiva o comercial orientada al sector *silver*, **la ofrece de manera exclusiva a este colectivo.**



Más del

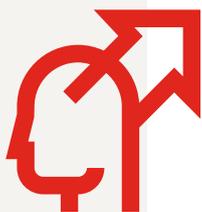
40 %

de la facturación proviene de los séniores para el **56 % de las empresas.**

El

18 %

dispone de algún **proyecto I+D orientado hacia el colectivo sénior.**



El

33 %

de las empresas afirma haber realizado algún tipo de **análisis o estudio de mercado** para detectar necesidades específicas del colectivo sénior.



El

24 %

declara disponer de algún **programa específico para colectivos sénior vulnerables**



La mitad de las empresas **vincula a su estrategia de negocio las acciones y/o servicios orientados al segmento *silver*** (52%) frente a 3 de cada 10 que lo vincula a la responsabilidad social corporativa (30%).

El

36 %

de las empresas declara que **tienen previsto desarrollar planes o líneas de actividad específicas para el colectivo sénior** en los próximos 5 años.



El envejecimiento se asocia a...

46 % **Cuidados y asistencia**

36 % **Experiencia y conocimiento**

30 % **Desafío**

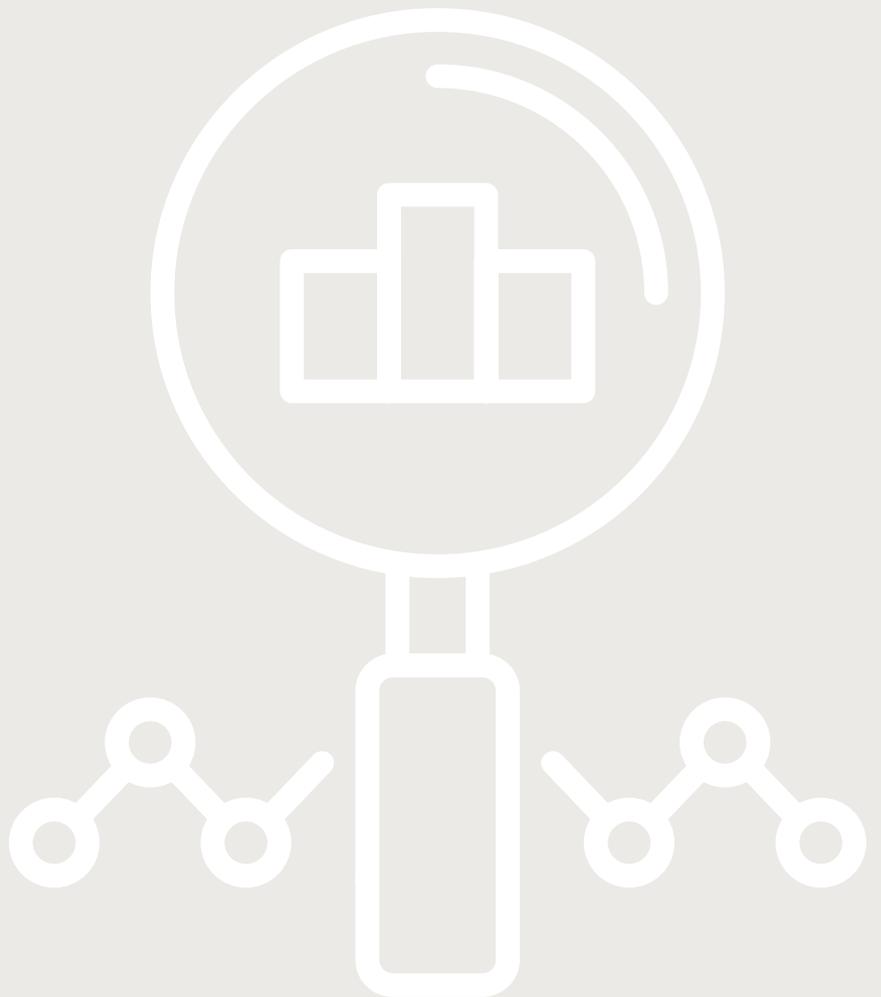


La economía *silver* se considera un factor dinamizador para:

- **la creación de nuevos bienes y servicios**
- **el desarrollo económico del país**

3

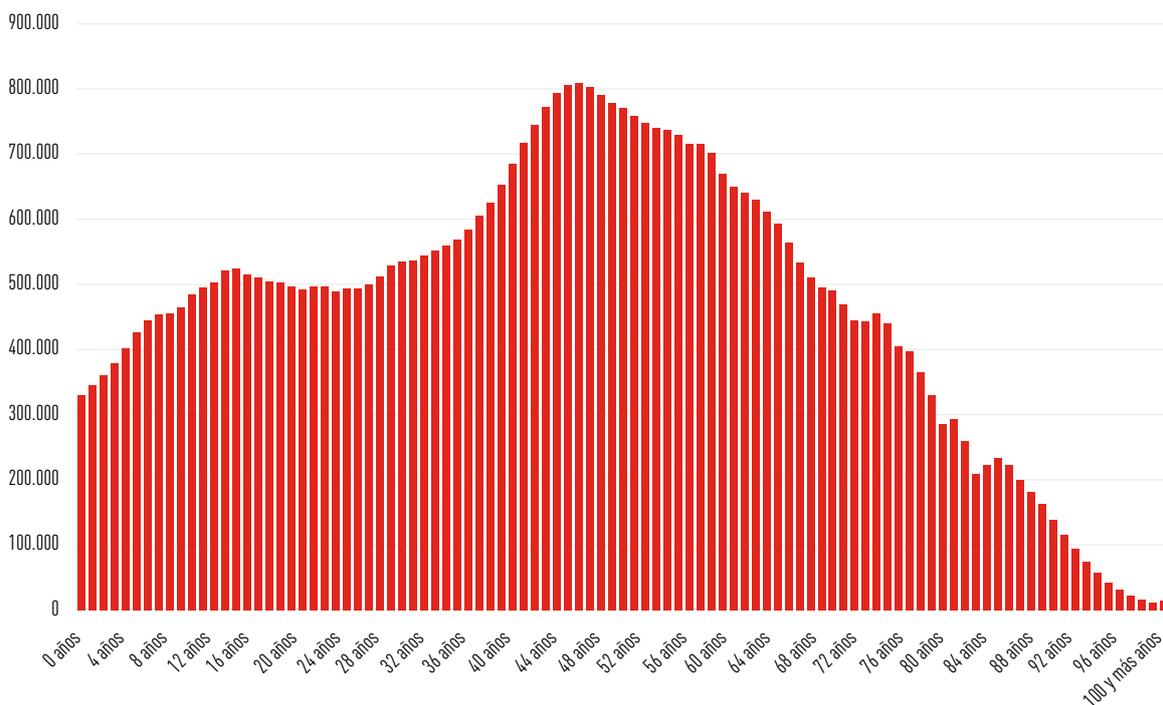
Contexto de la investigación



3.1. ENVEJECIMIENTO DE LA POBLACIÓN EN ESPAÑA

De los 47.432.805 millones de españoles a fecha de 1 de enero de 2022, el 34 % tiene 55 años o más. En 10 años, alrededor de 6,5 millones de la población española se habrán incorporado al segmento con más de 65 años.

Gráfico 3.1. Población española por edades

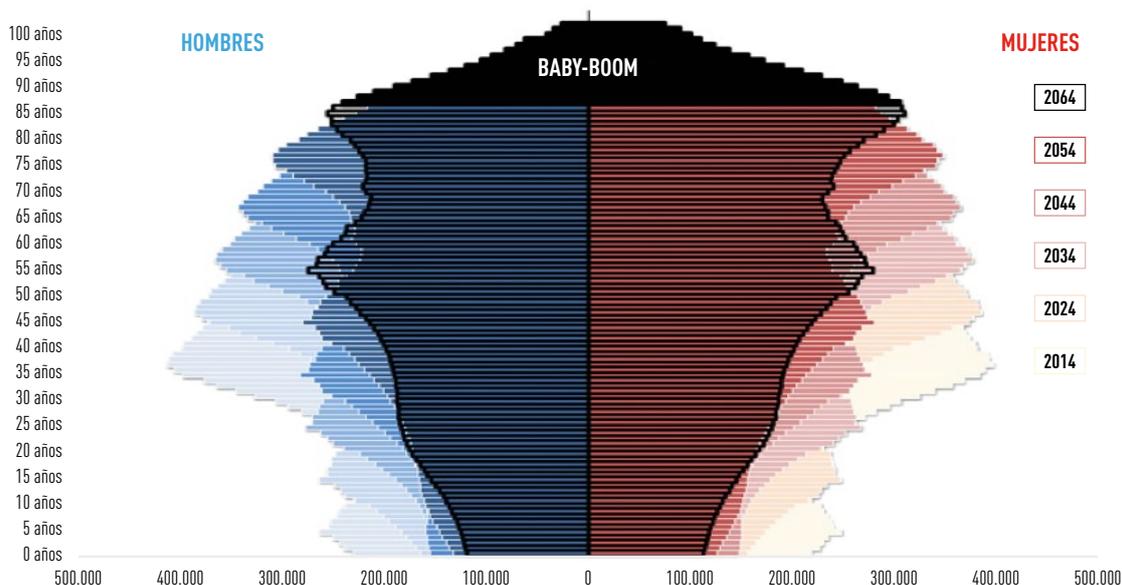


Fuente: elaboración propia de datos del INE. 2022.

Aproximadamente entre 1958 y 1977 se sitúa el periodo de “baby boom” en España. Veinte años en los que nacieron casi 14 millones de personas, más del doble de los nacimientos registrados en las dos décadas anteriores y 4,5 millones más que los producidos en los veinte años siguientes. Este progresivo envejecimiento al que se enfrenta nuestra estructura demográfica se manifiesta como evidente ante la evolución de la pirámide poblacional de España.



Gráfico 3.2. Pirámide de población de España por sexo y edad (2014-2064)



Fuente: elaboración propia de datos de proyección de población del INE. 2022.

En 20 años, según las proyecciones de población, el 44 % de la población en España tendrá 55 años o más. Y, entre los que superan esa edad, la mayoría tendrá más de 64 años.

Tabla 3.1. Proyección de población en España

	2042	2038	2034	2030	2026
Todas las edades	49.148.870	48.655.243	48.163.459	47.749.007	47.492.624
Menos de 15 años	5.795.705	5.557.502	5.440.492	5.614.786	6.021.903
15 a 24 años	4.281.538	4.560.698	4.939.338	5.180.700	5.134.073
25 a 34 años	5.966.989	5.998.560	5.701.416	5.254.252	5.095.060
35 a 44 años	5.969.983	5.579.936	5.467.367	5.590.090	6.002.849
45 a 54 años	5.709.057	5.924.078	6.472.821	7.299.033	7.780.997
SILVER: 55 años o más	21.425.599	21.034.468	20.142.024	18.810.146	17.457.742
55 a 64 años	6.795.109	7.457.949	7.609.621	7.342.888	6.995.037
65 o más	14.630.490	13.576.519	12.532.403	11.467.258	10.462.705
% población silver	44%	43%	42%	39%	37%

Fuente: elaboración propia de datos de proyección de población del INE. 2022.

Hay que tener en cuenta que los que han empezado a incorporarse a este segmento *silver* tienen un perfil distinto a la anterior generación. En general, son personas con un nivel educativo más elevado y las mujeres participan en mayor medida en el mercado laboral, por tanto, se trata de un colectivo con un nivel adquisitivo y unas inquietudes distintas a generaciones anteriores.

Un ejemplo está en el uso de internet, 9 de cada 10 personas que en la actualidad tienen entre 55 y 64 años ya usan internet habitualmente.

Tabla 3.2. Población que ha usado internet en los últimos tres meses por grupos de edad. 2021

	Hombres	Mujeres
De 16 a 24 años	99,7	99,6
De 25 a 34 años	99,4	99,2
De 35 a 44 años	98,1	98,6
De 45 a 54 años	97,4	98,7
De 55 a 64 años	90,0	92,1
De 65 a 74 años	74,6	72,0

Fuente: Elaboración propia de datos del INE. 2021.

En cuanto a la actividad, en la siguiente tabla se confirma que en España, aunque la tasa de actividad femenina sigue siendo menor en todas las edades, esta brecha de género es cada vez menor entre las personas menores de 55 años.

Tabla 3.3. Tasa de actividad por sexo y grupo de edad. 2022 (segundo trimestre)

2022T2	Ambos sexos	Hombres	Mujeres
De 16 a 19 años	15,0	15,8	14,0
De 20 a 24 años	55,5	57,8	53,1
De 25 a 29 años	84,3	86,8	81,7
De 30 a 34 años	88,5	91,1	85,9
De 35 a 39 años	88,4	92,5	84,3
De 40 a 44 años	89,7	94,3	85,1
De 45 a 49 años	88,2	93,1	83,2
De 50 a 54 años	84,5	89,9	79,1
De 55 a 59 años	75,7	83,0	68,7
De 60 a 64 años	54,0	59,4	48,8
De 65 a 69 años	9,9	10,9	9,0
70 y más años	0,9	1,5	0,5

Fuente: Elaboración propia de datos del INE. 2022.

Tanto el gasto medio como la renta es superior en el tramo de edad que está o se va a incorporar al colectivo *silver*:

Tabla 3.4. Gasto medio según edad del sustentador principal

Unidades: €	2015
TOTAL / Todas las edades	
Gasto medio por hogar	27.419,5
Gasto medio por persona	10.960,4
De 16 a 29 años	
Gasto medio por hogar	22.331,3
Gasto medio por persona	10.637,4
De 30 a 44 años	
Gasto medio por hogar	26.795,7
Gasto medio por persona	9.908,2
De 45 a 64 años	
Gasto medio por hogar	31.360,7
Gasto medio por persona	11.048,2
65 y más años	
Gasto medio por hogar	23.506,1
Gasto medio por persona	12.323,1

Fuente: Elaboración propia de datos del INE. 2015.

Tabla 3.5. Renta media por persona y unidad de consumo

2021	Renta neta media por persona	Renta media por unidad de consumo
Ambos sexos		
Menores de 16 años	9.036,0	16.423,0
De 16 a 29 años	10.903,0	16.828,0
De 30 a 44 años	12.012,0	17.994,0
De 45 a 64 años	13.373,0	19.272,0
65 y más años	14.426,0	18.685,0
Hombres		
Menores de 16 años	8.932,0	16.260,0
De 16 a 29 años	10.967,0	16.925,0
De 30 a 44 años	12.333,0	18.136,0
De 45 a 64 años	13.417,0	19.296,0
65 y más años	14.928,0	19.697,0
Mujeres		
Menores de 16 años	9.146,0	16.596,0
De 16 a 29 años	10.836,0	16.728,0
De 30 a 44 años	11.692,0	17.852,0
De 45 a 64 años	13.331,0	19.249,0
65 y más años	14.031,0	17.889,0

Fuente: Elaboración propia de datos del INE. 2021.

También los gastos domésticos generados por esta franja de población aportan una relevante cantidad de valor añadido al PIB español, tanto impacto directo (la adquisición de bienes y servicios) como inducido e indirecto.

Además, otra característica diferencial entre la actual generación sénior tiene que ver con el grado de tenencia de la vivienda. En este caso, se evidencia cómo las personas de 65 y más años son las que tienen más viviendas (88,8 %), seguido de las personas del fragmento etario de 45 a 64 años (79,5 %).

Tabla 3.6. Hogares por régimen de tenencia de la vivienda, según edad de la persona de referencia

Ambos sexos	Propiedad 2021
TOTAL	75,8%
De 16 a 29 años	32,5%
De 30 a 44 años	58,0%
De 45 a 64 años	79,5%
65 años y más	88,8%

Unidades: % hogares. Persona de referencia es la responsable de la vivienda

Fuente: Elaboración propia de datos del INE. 2021.

Si a lo anteriormente expuesto se añade el incremento en la esperanza de vida que muestra la evolución de las últimas décadas, el colectivo sénior se ha convertido en un factor clave para el impulso de la actividad económica. Por tanto, resulta fundamental un análisis detallado del alcance e impacto de esa economía *silver* en las principales empresas que operan en España, en cuanto al papel que juega a nivel de negocio, de estrategias actuales y futuras, además de lo relativo a la responsabilidad social corporativa.

4

Monitor de empresas de la economía sénior en España

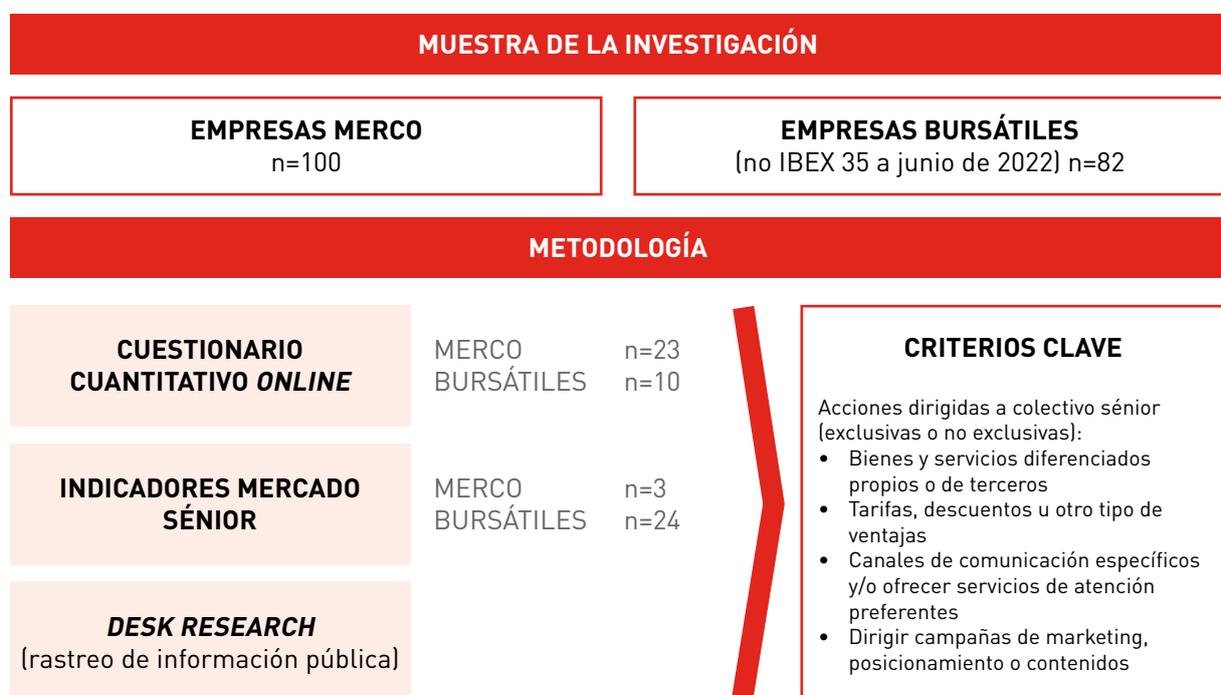


4.1. OBJETIVO PRINCIPAL Y METODOLOGÍA

El principal objetivo de esta investigación es detectar la actual oferta, servicios y estrategias de las entidades más relevantes en España en relación con las personas mayores de 55 años.

Para ello se han establecido dos principales metodologías de recogida en la investigación:

- Encuesta dirigida a las 100 principales empresas MERCO 2022 y 82 empresas del mercado continuo bursátil (no IBEX 35).
- Rastreo a través de la documentación pública disponible: memorias anuales, webs, publicidad, entre otras, de estas empresas para indagar en los servicios, productos, campañas, ofertas, etc., que realizan dirigidas al segmento sénior.



4.2. RESULTADOS

4.2.1. Resumen de empresas según la fase de encuestas

Desde el 1 de agosto hasta el 18 de noviembre de 2022 se contactaron con las 182 empresas, principalmente a través de correo electrónico, detallando a cada una de ellas el objetivo de la investigación y facilitando un *link* donde poder rellenar la encuesta de forma *online* de una duración media de unos 12 minutos.

Se obtuvo respuesta de 33 empresas (23 empresas MERC0, 8 empresas bursátiles no IBEX y otras 2 empresas que no pertenecen a ninguno de estos dos ámbitos).

Además, 27 empresas (3 MERC0 y 24 bursátiles) adicionales, aunque no respondieron al cuestionario, indicaron sus iniciativas más relevantes en el mercado *silver* a través de los criterios que se muestran a continuación.

Criterios para determinar actividades en el mercado *silver*

Continuando con el criterio utilizado en el *Monitor de empresas del mercado silver en España* llevado a cabo en 2021, se han mantenido los criterios para considerar que las entidades realizaban alguna actividad especialmente dirigida al colectivo sénior:

- Ofrecer bienes y servicios diferenciados dentro de su porfolio, propios o de terceros, para atender la demanda de la población sénior.
- Proporcionar tarifas, descuentos u otro tipo de ventajas sobre sus bienes y servicios no diferenciados a los miembros del colectivo sénior.
- Abrir canales de comunicación específicos y/o ofrecer servicios de atención preferentes.
- Dirigir campañas de marketing, posicionamiento o contenidos de alcance significativo en relación con el colectivo sénior.

Siguiendo estos tipos de estrategias y basándonos en los resultados de la encuesta (completa y solo criterios) **26 de las 60 empresas (43 %) declararon desarrollar alguna actividad, bienes o servicios relacionados con el mercado *silver*.**

Si nos centramos solo en las **empresas MERC0, la proporción aumenta hasta el 61 % (16 de las 26).**

Empresas que han participado en la encuesta

Tabla 4.1. 33 empresas que respondieron al cuestionario completo

	Criterio de actividad/servicios <i>silver</i>
MERCO	
ABANCA	✓
ACCENTURE	✓
BANKINTER	✓
BAYER	✓
CAIXABANK	✓
CLÍNICA UNIVERSIDAD DE NAVARRA	✓
DAMM	×
EROSKI	✓
EY (ERNST & YOUNG)	✓
FERROVIAL	×
GRUPO QUIRÓNSALUD	✓
HP	×
L'ORÉAL	✓
MAPFRE	✓
MERCEDES-BENZ	×
NATURGY	×
NH HOTEL GROUP	×
ORANGE	✓
P&G (PROCTER AND GAMBLE)	✓
PASCUAL	✓
PWC	×
SANTALUCÍA SEGUROS	✓
VODAFONE	×
BURSÁTILES (no IBEX)	
APERAM, SOCIETE ANONYME	×
ATRESMEDIA CORP.	✓
ATRY'S HEALTH	✓
CÍA. LEVANTINA, EDIFICACIÓN DE O. PÚBLICAS	✓
DESA	×
INMOBILIARIA DEL SUR	✓
NYSEA VALORES CORPORACIÓN	×
ORYZON GENOMICS	×
OTROS	
IBERIA	✓
PRYCONSA	×

✓: declararon desarrollar alguna actividad, bienes o servicios relacionados con el colectivo *silver*.

Tabla 4.2. 27 empresas que solo respondieron a los principales criterios con los que se calcula el criterio general

	Criterio de actividad/servicios <i>silver</i>
MERCO 2022	
GRUPO ONCE	×
ENDESA	√
TOYOTA	×
BURSÁTILES (no IBEX)	
AIRBUS SE	×
ARTIFICIAL INTELLIGENCE STRUCTURES S.A.	×
ALANTRA PARTNERS	√
APPLUS SERVICES	×
AYCO GRUPO INMOBILIARIO	×
BODEGAS RIOJANAS	√
CEMENTOS MOLINS	×
CIE AUTOMOTIVE	×
CONSTRUCC. Y AUX. DE FERROCARRILES	×
ECOLUMBER	√
ERCROS S.A.	×
GENERAL DE ALQUILER DE MAQUINARIA	×
GRUPO EMPRESARIAL SAN JOSÉ	×
LABORATORIO REIG JOFRE	√
LIBERTAS 7	×
LINGOTES ESPECIALES	×
LIWE ESPAÑOLA	×
PROMOTORA DE INFORMACIONES,S.A.	×
RENTA 4 BANCO	√
RENTA CORPORACIÓN REAL ESTATE	×
SQUIRREL MEDIA	×
TALGO	×
TÉCNICAS REUNIDAS	×
URBAR INGENIEROS	×

√: declararon desarrollar alguna actividad, bienes o servicios relacionados con el colectivo *silver*.

Tabla 4.3. Detalle de las iniciativas según lo respondido a los criterios por cada una de las empresas MERCO

	Bienes y servicios diferenciados	Tarifas, descuentos, ventajas económicas	Canales de comunicación	Campañas de marketing, posicionamiento
ABANCA	Pensium, teleasistencia, Cruz Roja, seguro dependencia, seguro salud sénior, seguro decesos, hipoteca MC, segunda vivienda...	Adelanto pensiones - Colectivo Vive La Vida, etc.	Atención presencial oficina - citas personalizadas en oficina - atención remota // Abanca Remota - gestor personalizado banca móvil	Campaña Vive La Vida, sección web Vive la Vida
ACCENTURE	Los que demanden sus clientes	Los que demanden sus clientes	Los que demanden sus clientes	Los que demanden sus clientes
BANKINTER	Cuenta Pensión Gestión familiar de cuentas	Atención preferente	Teléfono / Sucursal	
BAYER	Necesidades de salud derivadas del envejecimiento y fomento de hábitos de vida saludables y formación sobre el manejo de la digitalización de procesos para un mayor alcance			Acciones en el ámbito de los OTC
CAIXABANK	Productos de ahorro para la jubilación; servicio de atención especial para colectivo sénior. Personal especializado en colectivo sénior. Productos de salud; productos destinados a la dependencia...	Servicio <i>ad hoc</i> a colectivo sénior; adelanto pago de pensiones	Servicio de atención personalizada con personal especializado para colectivo sénior; servicio exclusivo de atención telefónica; adaptación cajeros automáticos	Campañas publicitarias, <i>media relations</i> y contenidos en RR. SS. específicos para colectivo sénior (ej. en ámbito de educación financiera)
CLÍNICA UNIVERSIDAD DE NAVARRA	Residencia para mayores			
ENDESA			Canales de comunicación específicos y/o servicios de atención preferentes para el colectivo sénior	
EROSKI	Productos de alimentación orientados al segmento			
EY (ERNST & YOUNG)				De proyectos sociales
GRUPO QUIRÓNSALUD	Programas y acciones exclusivas en patologías relevantes		Portal de pacientes, campañas específicas y patrocinios eventos	Indicadas a la prevención de patologías
L'ORÉAL	Productos y fórmulas dirigidas a los señores: envases, formatos y etiquetas adecuadas			Portavoces sénior: contenidos adecuados a los perfiles

Continúa

	Bienes y servicios diferenciados	Tarifas, descuentos, ventajas económicas	Canales de comunicación	Campañas marketing, posicionamiento
MAPFRE	Seguro de Accidentes Senior +55 Seguro de Dependencia Ampliación edades de contratación en el seguro de salud hasta los 75 años Asesor sénior Asesoramiento y tramitación de la dependencia a través de terceros (Pensium), Servicios del Club MAPFRE exclusivos para personas mayores de 55 años. Servicios de salud por suscripción y/o pago por uso específicos para séniores a través de Savia. Servicios de obras y reformas relacionadas con las necesidades de los mayores a través de MultiMap	Descuentos o tarifas diferenciales en servicios de salud de Savia de pago por uso, y descuentos en las tarifas de MultiMap para reformas demandadas por el colectivo de "Generación Senior"	"Asesor sénior" como figura experta en los servicios que MAPFRE ofrece al colectivo, ubicado dentro del Plan de Fidelización Club MAPFRE	Plan de Medios. Acuerdos de Comunicación y Publicidad con Vocento, Prensa Ibérica, 65y más, Vida Silver, New Output e Imsero
ORANGE	Productos y servicios de comunicaciones especiales para sus clientes más sénior, como Mi Fijo. Ofrece apoyo y formación en competencias digitales a este colectivo		Atención personalizada para séniores en sus tiendas, a través del servicio Orange en Persona	Campañas sobre la brecha digital generacional
P&G (PROCTER AND GAMBLE)	Adhesivos dentales Kukident para prótesis			Publicidad segmentada, redes sociales y materiales de tienda enfocados en el colectivo sénior
PASCUAL	Programas de acompañamiento prejubilaciones, vinculación con la empresa, etc.			
SANTALUCÍA SEGUROS	Garantías sénior específicas en los productos de decesos		Campaña de publicidad "Alegría de vivir"	No detalla

Ofrecer bienes y servicios diferenciados dentro de su porfolio, propios o de terceros, para atender la demanda de la población sénior.

Abrir canales de comunicación específicos y/o ofrecer servicios de atención preferentes.

Proporcionar tarifas, descuentos u otro tipo de ventajas sobre sus bienes y servicios no diferenciados a los miembros del colectivo sénior.

Dirigir campañas de marketing, posicionamiento o contenidos de alcance significativo en relación con el colectivo sénior.

Todos los datos de las diferentes compañías que aparecen en esta tabla han sido obtenidos a partir del cuestionario enviado por cada una de las empresas a través del *link* enviado por Sigma Dos. Se ha intentado respetar la redacción de las propias empresas.

Tabla 4.4. Detalle de las iniciativas según lo respondido a los criterios por cada una de las empresas no MERCO

	Bienes y servicios diferenciados	Tarifas, descuentos, ventajas económicas	Canales de comunicación	Campañas de marketing, posicionamiento
BURSÁTILES				
ALANTRA PARTNERS	No detalla		No detalla	
ATRY'S HEALTH				Productos médicos
ATRESMEDIA CORP. DE MEDIOS DE COM.	Participación en proyectos de varias empresas orientadas a la creación publicidad para el sector <i>silver</i>		Comunicación y verticales de contenidos	Han lanzado un vertical digital especializado y tienen una campaña de marketing y comunicación específica además de varios proyectos en este segmento
BODEGAS RIOJANAS				Respuesta indicadores
CÍA. LEVANTINA EDIFICACIÓN DE OBRAS PÚBLICAS	Ayudas especiales para obtener vías de financiación para poder disfrutar de los servicios de nuestra compañía. Beneficios corporativos	Adaptaciones del puesto de trabajo	Grupos de difusión especializada	
ECOLUMBER	No detalla		No detalla	No detalla
INMOBILIARIA DEL SUR				Las redes sociales que consume
LABORATORIO REIG JOFRE	Productos farmacéuticos			
RENTA 4 BANCO	Planes de pensiones		No detalla	No detalla
OTRAS				
IBERIA	Viajes especiales para mayores de 55 años - Posibilidades de Tour Operación <i>in house</i> con producto vuelo + hotel - Lotes de IMSERSO - Descuentos tácticos para mayores de 55 años en tarifas altas y vuelos	IMSERSO (en este caso mayores de 65)	IMSERSO (no para mayores 55 pero sí mayores de 65)	
	Ofrecer bienes y servicios diferenciados dentro de su porfolio, propios o de terceros, para atender la demanda de la población sénior.		Abrir canales de comunicación específicos y/o ofrecer servicios de atención preferentes.	
	Proporcionar tarifas, descuentos u otro tipo de ventajas sobre sus bienes y servicios no diferenciados a los miembros del colectivo sénior.		Dirigir campañas de marketing, posicionamiento o contenidos de alcance significativo en relación con el colectivo sénior.	

Todos los datos de las diferentes compañías que aparecen en esta tabla han sido obtenidos a partir del cuestionario enviado por cada una de las empresas a través del *link* enviado por Sigma Dos. Se ha intentado respetar la redacción de las propias empresas.

4.2.2. Resumen de empresas según ambas metodologías: encuestas y *Desk Research*

Paralelamente a la fase de encuestas se llevó a cabo un rastreo documental a través de la información pública disponible: memorias anuales, webs, publicidad, entre otras, de las 100 principales empresas MERCO y de las 82 empresas del mercado continuo bursátil (no IBEX 35) para indagar en los servicios, productos, campañas, ofertas, etc., dirigidos al sector sénior, que realizan especialmente las entidades que no respondieron al cuestionario ni a los criterios clave.

Siguiendo estos criterios y basándonos en los resultados de la encuesta y de la investigación documental, podemos concluir que **61 de las 100 empresas MERCO desarrollan actividades en el mercado *silver*** (ya que cumplen con alguno de los requisitos y que, por tanto, están relacionadas con la economía sénior).

En general, las empresas no MERCO parecen estar menos dirigidas a este sector según se ha comprobado tanto en las respuestas aportadas como en la investigación documental: solo 3 de cada 10 empresas realizan alguna de las acciones recogidas.

Por tanto, teniendo en cuenta ambos ámbitos y tanto las respuestas aportadas por las empresas como la información obtenida en la web podemos concluir que **del conjunto de empresas analizadas, el 46 % desarrolla actividades, distribuye o realiza productos o servicios dirigidos al mercado *silver*** (61 + 23, sobre 182).

Tabla 4.5. 61 empresas MERC0 que realizan actividades relativas a alguno de los criterios

	Bienes y servicios diferenciados	Tarifas, descuentos, ventajas económicas	Canales de comunicación	Campañas de marketing, posicionamiento
3M				
ABANCA				
ACCENTURE				
ALSA				
AMAZON				
AXA				
BANCO SABADELL				
BANKINTER				
BARCELÓ HOTEL GROUP				
BAYER				
BBVA				
CABIFY				
CAIXABANK				
CAMPOFRÍO				
CARREFOUR				
CELLNEX				
CEREALTO SIRO FOODS				
CLÍNICA UNIV. DE NAVARRA				
COCA-COLA				
DECATHLON				
DKV SEGUROS				
EAE BUSINESS SCHOOL				
EL CORTE INGLÉS				
ENDESA				
EROSKI				
ESADE				
EY (ERNST & YOUNG)				
GESTAMP				
GRIFOLS				
GRUPO ACS				
GRUPO ANTOLIN				
GRUPO QUIRÓNSALUD				
IBERDROLA				
IKEA				
INDITEX				
INDRA				
JOHNSON AND JOHNSON				
KUTXABANK				
L'ORÉAL				
LEROY MERLIN				
LÍNEA DIRECTA				

Continúa

	Bienes y servicios diferenciados	Tarifas, descuentos, ventajas económicas	Canales de comunicación	Campañas de marketing, posicionamiento
MANGO				
MAPFRE				
MERCADONA				
METRO DE MADRID				
MICROSOFT				
MUTUA MADRILEÑA				
NESTLÉ				
NOVARTIS				
ORANGE				
P&G (PROCTER AND GAMBLE)				
PASCUAL				
PFIZER				
RENFE				
REPSOL				
SANITAS				
SANTALUCÍA SEGUROS				
SANTANDER				
TELEFÓNICA				
TRIODOS BANK				
UNILEVER				

Todos los datos de las diferentes compañías que aparecen en esta tabla han sido obtenidos a partir del cuestionario enviado por cada una de las empresas a través del *link* remitido por Sigma Dos y a partir de la búsqueda de información en internet durante el segundo semestre de 2022.

Tabla 4.6. 23 empresas NO MERCO que realizan actividades relativas a alguno de los criterios

	Bienes y servicios diferenciados	Tarifas, descuentos, ventajas económicas	Canales de comunicación	Campañas de marketing, posicionamiento
ABENGOA				
ADOLFO DOMÍNGUEZ				
AEDAS HOMES				
ALANTRA PARTNERS				
ALFAB. DE C.V.				
ATRESMEDIA CORP. DE MEDIOS DE COM. S.A.				
ATRY'S HEALTH				
BODEGAS RIOJANAS				
CÍA. LEVANTINA, EDIFICACIÓN DE O. PÚBLICAS				
CLÍNICA BAVIERA				
DÍA (DISTRIBUDORA INTERNACIONAL DE ALIMENTOS)				
ECOLUMBER				
GRUPO CATALANA OCCIDENTE				
INMOBILIARIA DEL SUR				
LABORATORIO REIG JOFRE				
MEDIASET ESPAÑA COMUNICACIÓN				
METROVACESA				
NATURHOUSE HEALTH				
NEINOR HOMES				
OBRASCON HUARTE LAIN				
RENTA 4 BANCO				
UNICAJA BANCO				
IBERIA				

Todos los datos de las diferentes compañías que aparecen en esta tabla han sido obtenidos a partir del cuestionario enviado por cada una de las empresas a través del *link* remitido por Sigma Dos y a partir de la búsqueda de información en internet durante el segundo semestre de 2022.

4.2.3. Clasificación de las empresas por sectores

Empresas MERCO

61 empresas MERCO que han declarado o se han detectado servicios o actividades relacionadas con el mercado *silver* en España clasificadas por sector:

ASEGURADORAS



BANCA



DISTRIBUCIÓN Y COMERCIO



FARMA Y ASISTENCIA SANITARIA



ALIMENTACIÓN Y BEBIDAS



TRANSPORTE



AUDITORÍA, ASESORÍA Y CONSULTORÍA



ENERGÍA, GAS Y AGUA



FORMACIÓN



GRAN CONSUMO



HOSTELERÍA Y TURISMO



INFORMÁTICA Y SOFTWARE



INFRAESTRUCTURAS



TECNOLÓGICO/INDUSTRIAL



TELECOMUNICACIONES



Fuente: elaboración propia.

Empresas seleccionadas según la metodología expuesta.

Todos los datos de las diferentes compañías que aparecen en esta tabla han sido obtenidos a partir del cuestionario enviado por cada una de las empresas a través del *link* remitido por Sigma Dos y a partir de la búsqueda de información en internet durante el segundo semestre de 2022.

Empresas NO MERCO

23 empresas (no MERCO) que han declarado o se han detectado servicios o actividades relacionadas con el mercado *silver* en España clasificadas por sector:

ALIMENTACIÓN Y BEBIDAS



ASEGURADORAS



FARMA Y ASISTENCIA SANITARIA



BANCARIO



AUDITORÍA, ASESORÍA Y CONSULTORÍA



DISTRIBUCIÓN Y COMERCIO



ENERGÍA, GAS Y AGUA



TRANSPORTE



TECNOLÓGICO / INDUSTRIAL



INFRAESTRUCTURAS



COMUNICACIÓN Y ENTRETENIMIENTO



INMOBILIARIA



Fuente: elaboración propia.

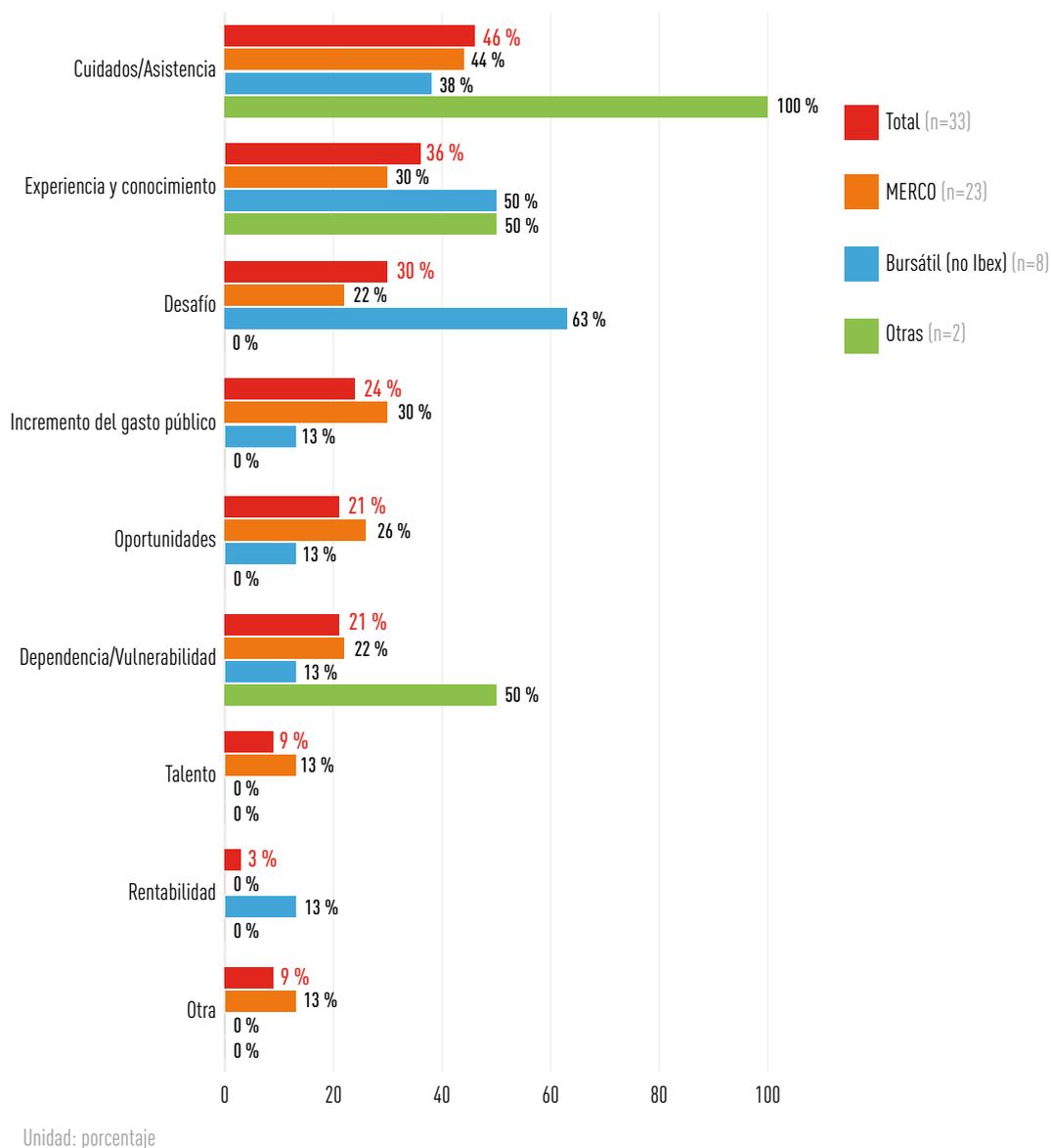
Empresas seleccionadas según la metodología expuesta.

Todos los datos de las diferentes compañías que aparecen en esta tabla han sido obtenidos a partir del cuestionario enviado por cada una de las empresas a través del *link* remitido por Sigma Dos y a partir de la búsqueda de información en internet durante el segundo semestre de 2022.

4.2.4. Resultados agregados del cuestionario

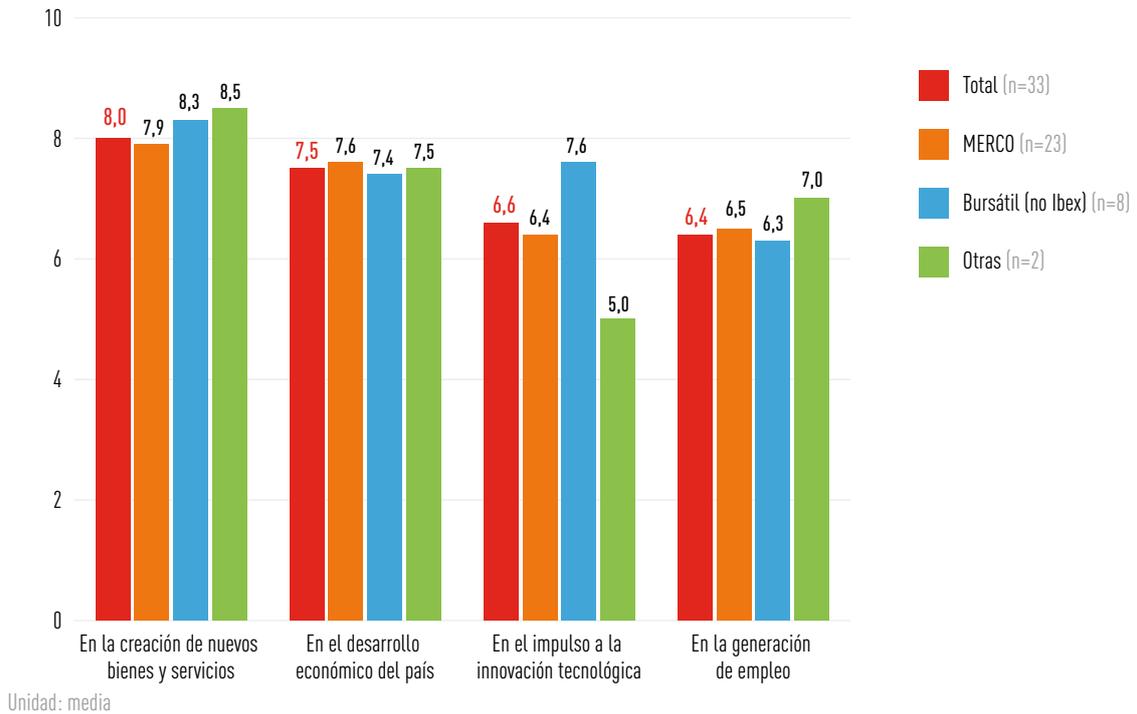
En las páginas siguientes se presentan los resultados a partir de las respuestas recogidas por las 33 empresas que respondieron al cuestionario.

Gráfico 4.1. Principales aspectos que se relacionan con el envejecimiento poblacional



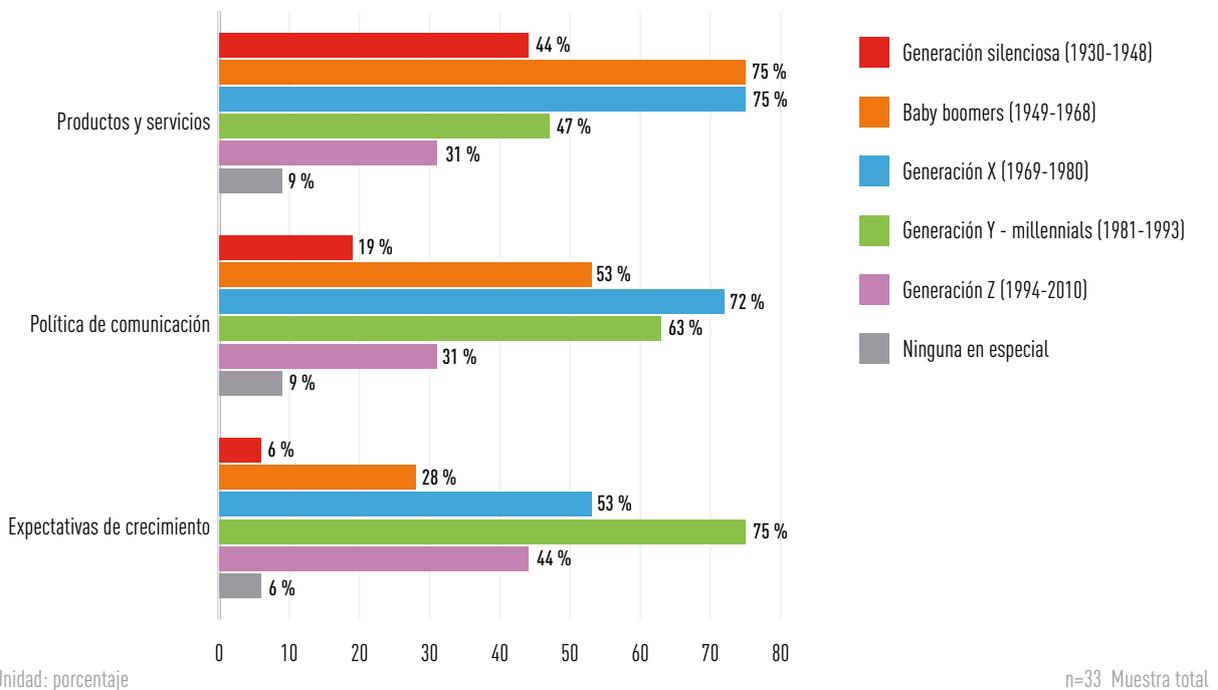
Los principales conceptos que se relacionan con el envejecimiento poblacional hacen referencia al cuidado/asistencia (46 %), a la experiencia y conocimiento (36 %) y al desafío (30 %).

Gráfico 4.2. Relevancia de la economía silver como factor dinamizador



La economía silver se considera que es un factor dinamizador de la creación de nuevos bienes y servicios, más que como impulsor a la innovación tecnológica o generador de empleo.

Gráfico 4.3. Targets destinatarios de las estrategias empresariales

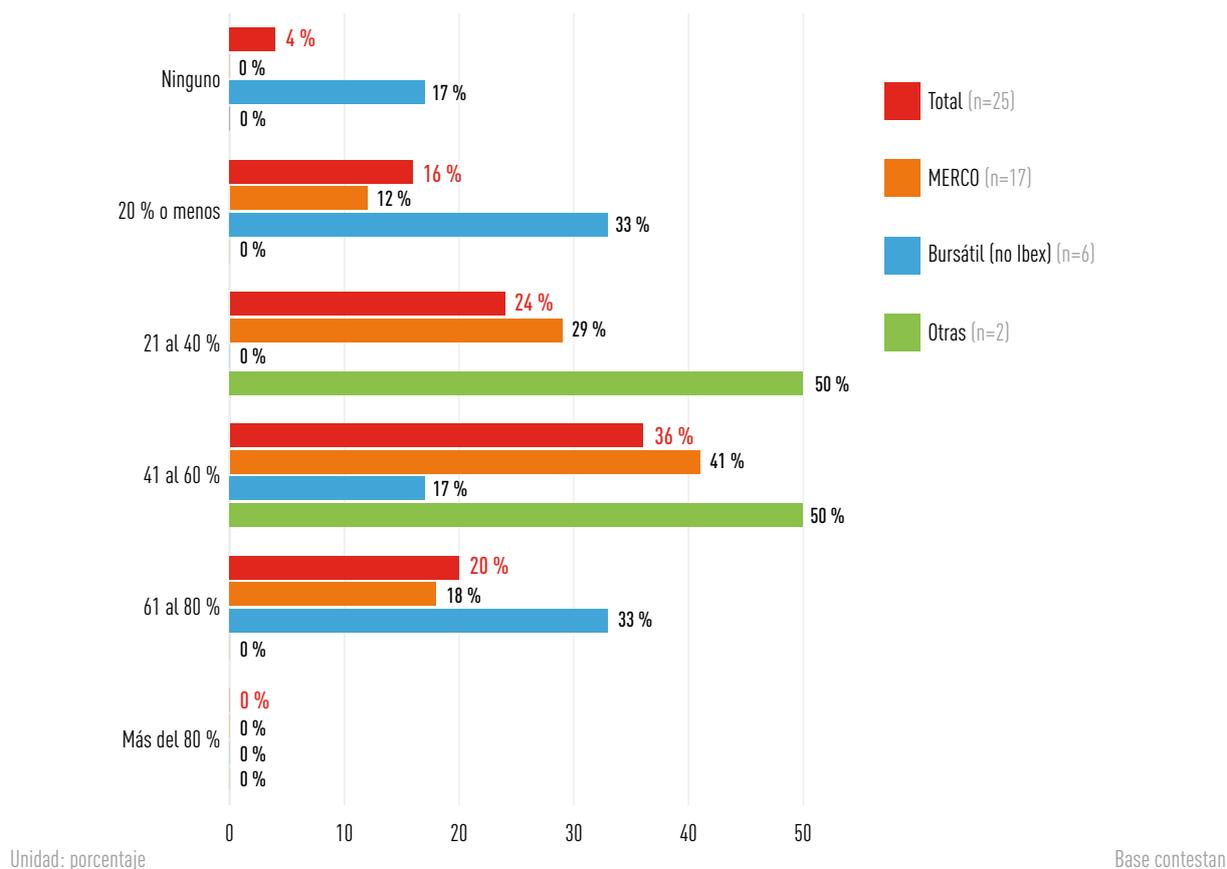


En general, el target destinatario de los productos y servicios de las empresas son los baby boomers y la generación X (75 % ambos), el target destinatario de la política de comunicación es sobre todo la generación X (que concentra el 72 %), mientras que las expectativas de crecimiento parecen concentrarse en un grupo más joven, la generación Y o millennials (75 %), siguiendo la misma tendencia tanto las empresas MERCO como el resto.

Tabla 4.7. Segmentos destinatarios de las estrategias empresariales

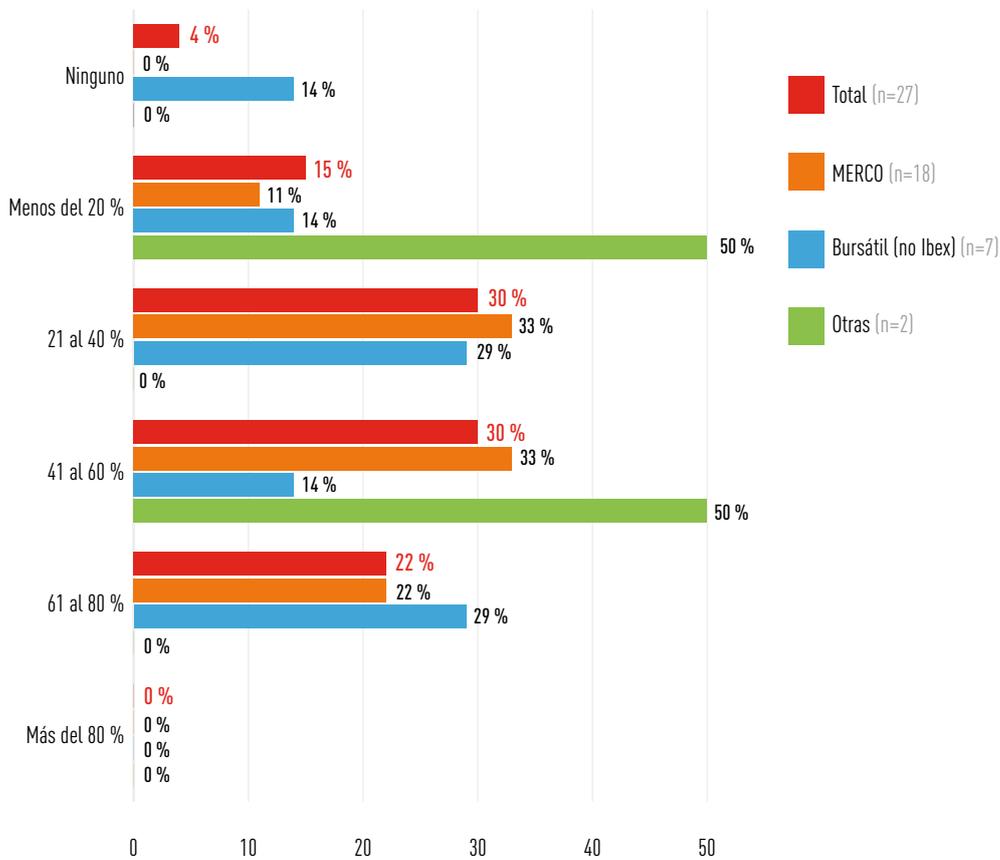
Target destinatario de...	Productos y servicios	Política de comunicación	Expectativas de crecimiento
EMPRESAS MERCO			
Generación silenciosa (1930-1948)	46%	17%	9%
Baby boomers (1949-1968)	77%	57%	35%
Generación X (1969-1980)	77%	70%	57%
Generación Y-millennials (1981-1993)	55%	61%	74%
Generación Z (1994-2010)	41%	35%	52%
Ninguna en especial	9%	9%	4%
EMPRESAS BURSÁTILES Y OTRAS			
Generación silenciosa (1930-1948)	40%	22%	0%
Baby boomers (1949-1968)	70%	44%	11%
Generación X (1969-1980)	70%	78%	44%
Generación Y - millennials (1981-1993)	30%	67%	78%
Generación Z (1994-2010)	10%	22%	22%
Ninguna en especial	10%	11%	11%

Gráfico 4.4. Peso del segmento sénior en la facturación y unidades



Gran dispersión en los resultados en cuanto al peso que tiene el segmento *silver* tanto en el porcentaje de facturación como en el consumo de unidades de productos o servicios de la empresa. La mayoría se sitúa entre el 21 y el 60 %.

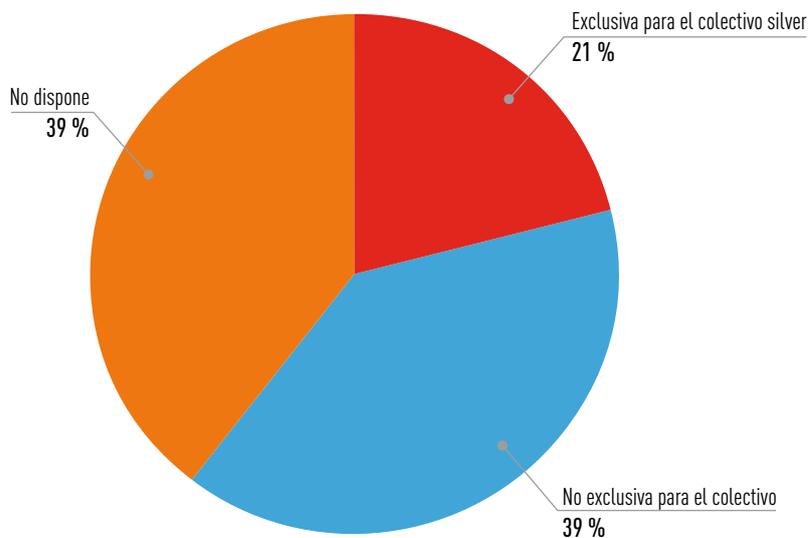
Gráfico 4.5. Peso del segmento sénior en el consumo de unidades de productos o servicios de la empresa



Unidad: porcentaje

Base contestan

Gráfico 4.6. Estrategia productiva o comercial orientada al colectivo sénior en la empresa

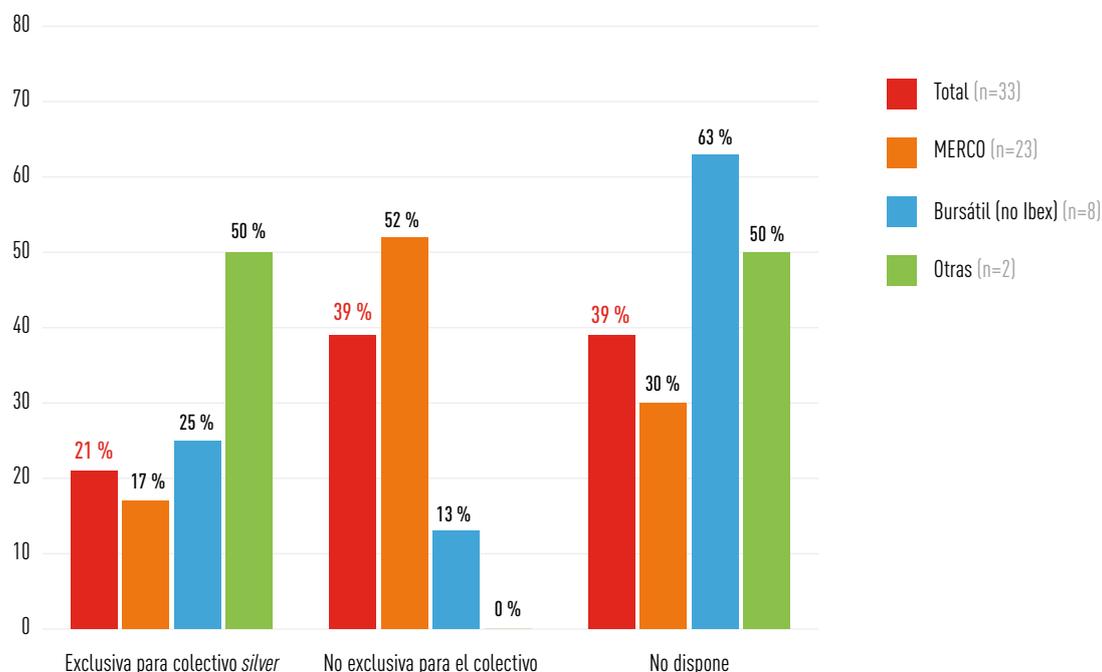


Unidad: porcentaje

n=33 Muestra total

El 60 % de las compañías disponen de alguna estrategia productiva o comercial orientada al colectivo sénior en la empresa, aunque únicamente el 35 % de las mismas dispone de dicha estrategia en exclusiva para el colectivo sénior.

Gráfico 4.7. Estrategia productiva o comercial orientada al colectivo sénior en la empresa

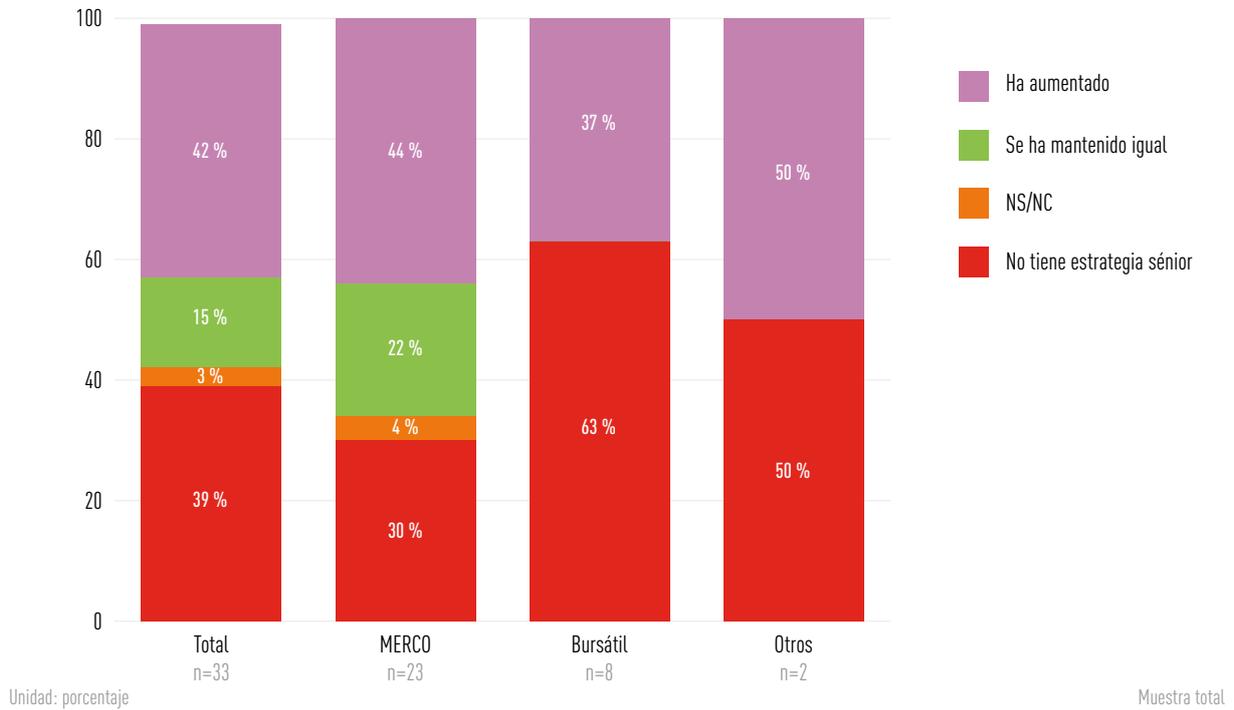


Unidad: porcentaje

Entre las empresas MERCO es más habitual tener este tipo de estrategia productiva o comercial de forma no exclusiva para el colectivo sénior, alcanzando el 52 %.



Gráfico 4.8. Orientación del negocio hacia la economía *silver* en los últimos 5 años



La orientación actual de la actividad de las compañías hacia la economía sénior es notable, pero este colectivo incluso será más importante en los próximos 5 años. Las empresas que en la actualidad están dirigidas a este colectivo han ido aumentando su orientación al mismo en los últimos años.

Gráfico 4.9. En relación con el colectivo sénior, potencial de desarrollo respecto al conjunto de compañías españolas en general

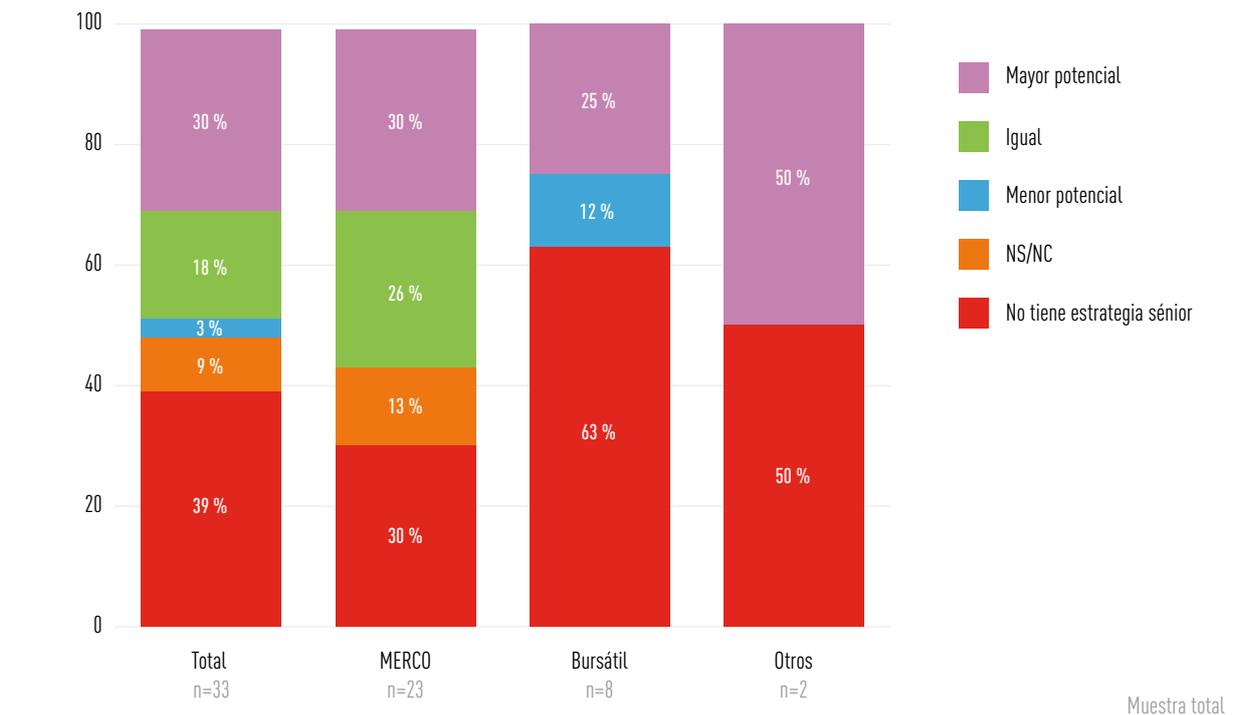
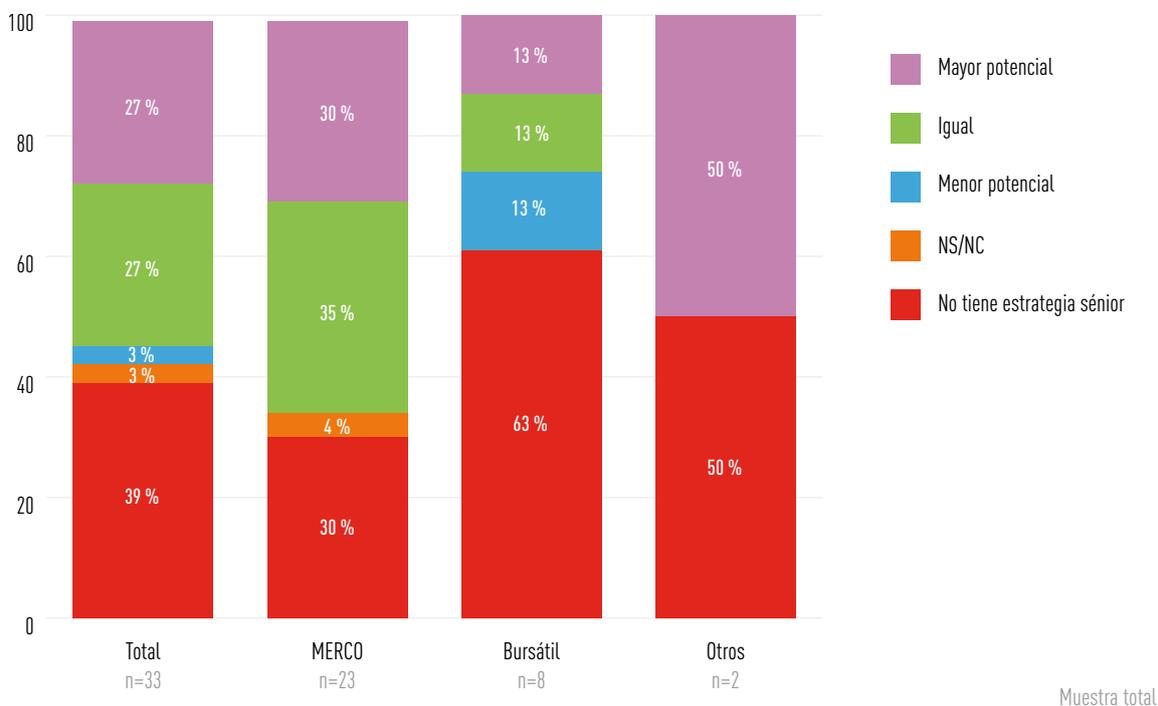
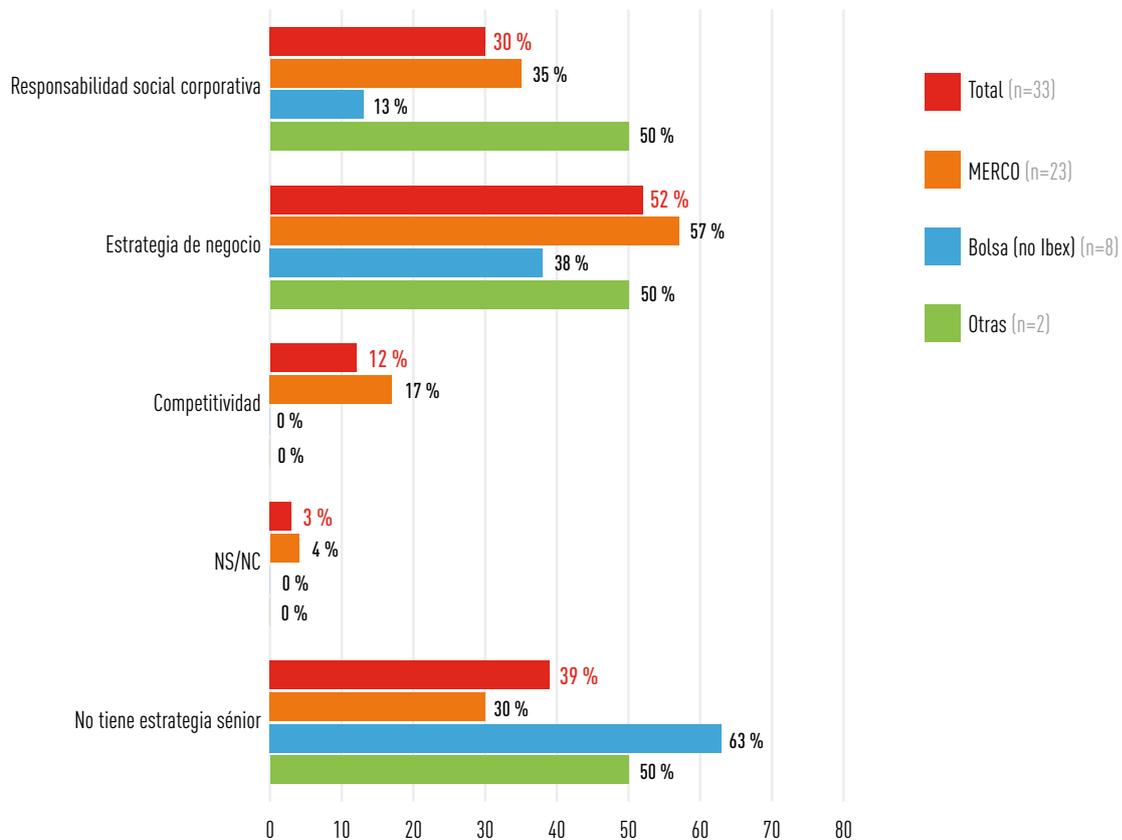


Gráfico 4.10. En relación con el colectivo sénior, potencial de desarrollo respecto a otras compañías del mismo sector



En general, en relación al colectivo sénior, las empresas que respondieron al cuestionario se consideran con igual o mayor potencial de desarrollo que otras compañías del sector y respecto al conjunto de compañías españolas. Son las empresas bursátiles las que se muestran algo más negativas, y por tanto con menor potencial que las MERCO.

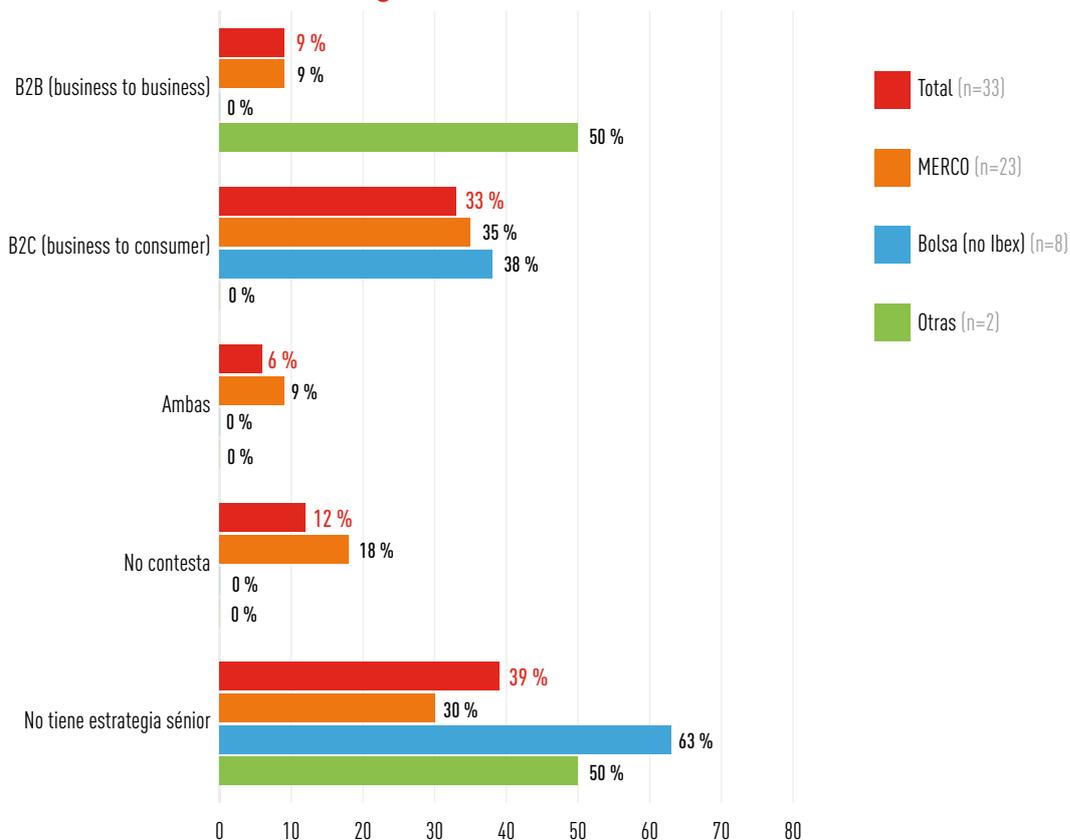
Gráfico 4.11. La presencia y/o acciones orientadas al segmento sénior dentro de la actividad de su empresa se vinculan con...



Muestra total

La presencia y/o acciones orientadas al segmento sénior se vinculan más a la estrategia de negocio (en concreto así lo declara el 52 %) que a la responsabilidad social corporativa (30 %) o competitividad (12 %).

Gráfico 4.12. El modelo de negocio con el mercado sénior se vincula a un modelo...



Muestra total

En cuanto al modelo de negocio relacionado con este segmento, este se vincula sobre todo a B2C.

Disponen de algún proyecto I+D orientado hacia el colectivo *silver*

18 %

MERCO

22 %

Detalles:

- Innovación tecnológica para séniores.
- Digitalización de asistencia o seguimiento a pacientes mayores.
- Formulaciones y envases.
- Uso de las nuevas tecnologías en personas mayores (proyecto LLAMO).
- Investigaciones a nivel global sobre los consumidores sénior.

Disponen de algún programa de responsabilidad social específico para colectivos sénior vulnerables

24 %

MERCO

30 %

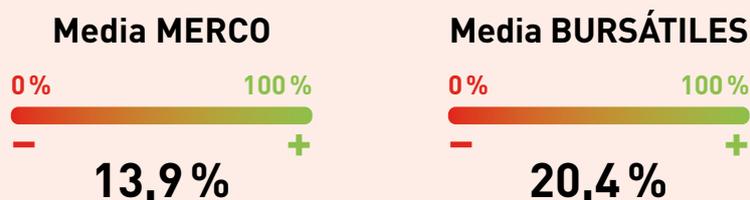
Detalles:

- Mayores en riesgo de exclusión social.
- Crecimiento educativo: aprendizaje de calidad y alfabetización digital.
- Voluntariado entre los empleados dentro de objetivos.
- Prevención de soledad no deseada.
- Programa "Reconnect": reconectar al mundo corporativo a personas que han estado apartadas por cuidados de familiares y dependientes.
- Emprendimiento.
- Talento continuo de varias generaciones.

Teniendo en cuenta que los trabajadores sénior pueden contribuir en mayor medida a la identificación de necesidades y diseño de soluciones y campañas para los clientes mayores de 55 años, se recogen también en el cuestionario dos indicadores relativos al peso de los trabajadores mayores de 55 años en la estructura de personal de la empresa y también a los planes o medidas concretas encaminadas a la incorporación, retención o gestión del talento sénior en la plantilla.

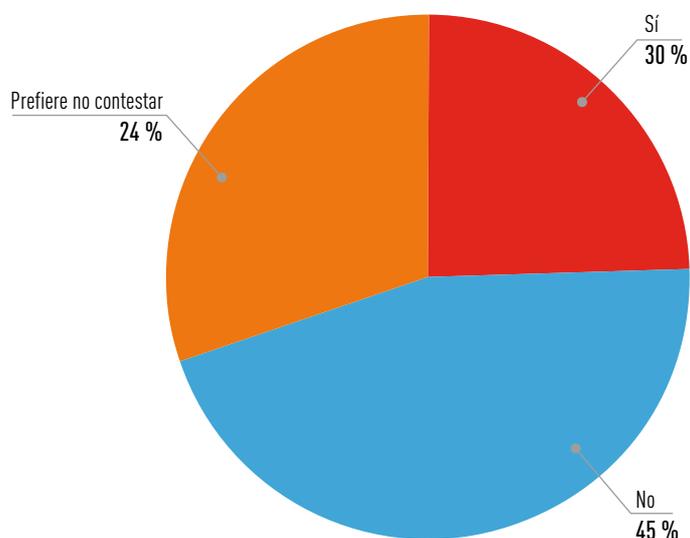
El peso de los trabajadores mayores de 55 años en la estructura de personal de su empresa

16,8 %



Según lo declarado en la empresa, 2 de cada 10 trabajadores de las empresas tienen 55 años o más. La proporción parece ser algo más elevada en las empresas bursátiles que en MERCOSUR.

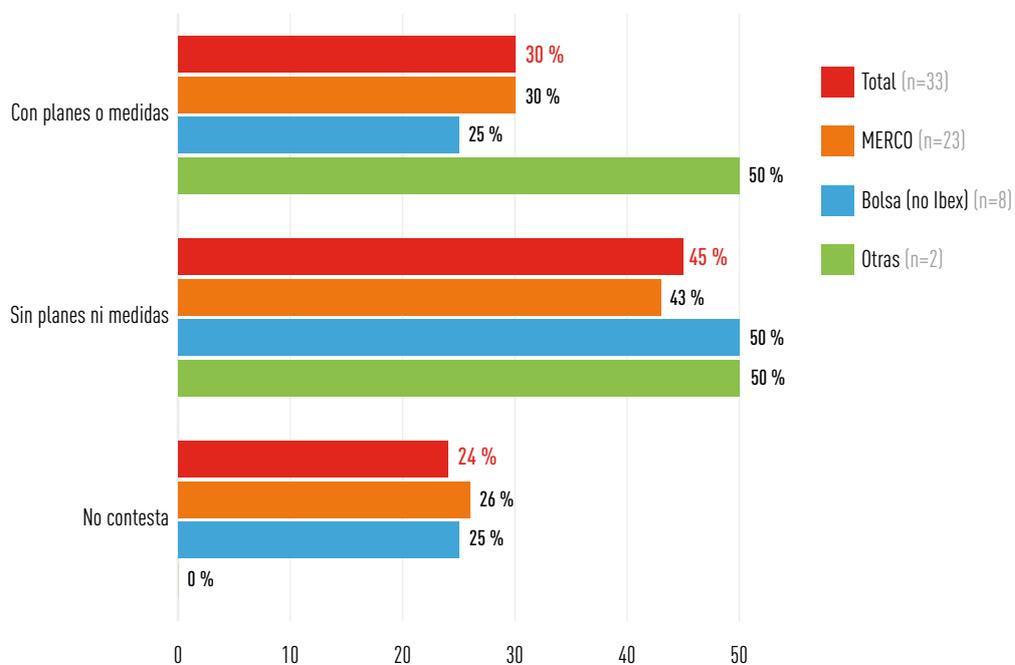
Gráfico 4.13. Planes o medidas concretas encaminadas a la incorporación, retención o gestión del talento sénior en la plantilla



n=33 Muestra total

Tres de cada 10 empresas confirman que tienen algún plan o medida concreta encaminada a la incorporación, retención o gestión del talento sénior.

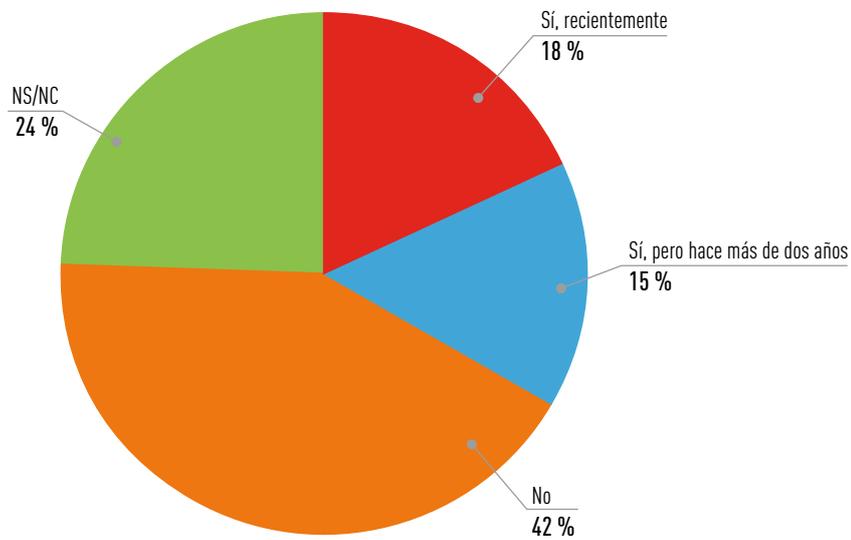
Gráfico 4.14. Planes o medidas concretas encaminadas a la incorporación, retención o gestión del talento sénior en la plantilla



Muestra total

Por tipo de empresa, se observa que tanto en MERCO como las bursátiles frecuentemente no tienen ningún plan ni medida para retener o gestionar el talento sénior.

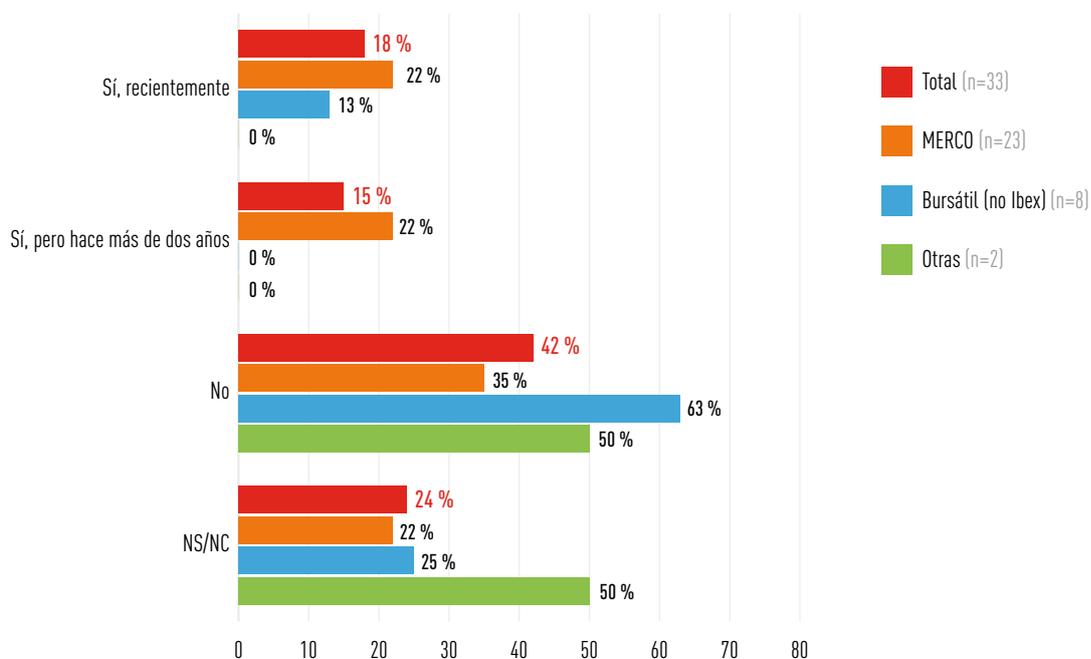
Gráfico 4.15. Ha realizado análisis o estudios de mercado para la detección y definición de necesidades o demandas específicas del colectivo sénior



n=33 Muestra total

El 33 % de las empresas que contestaron al cuestionario afirman haber realizado algún tipo de análisis o estudio de mercado para detectar necesidades específicas del colectivo sénior.

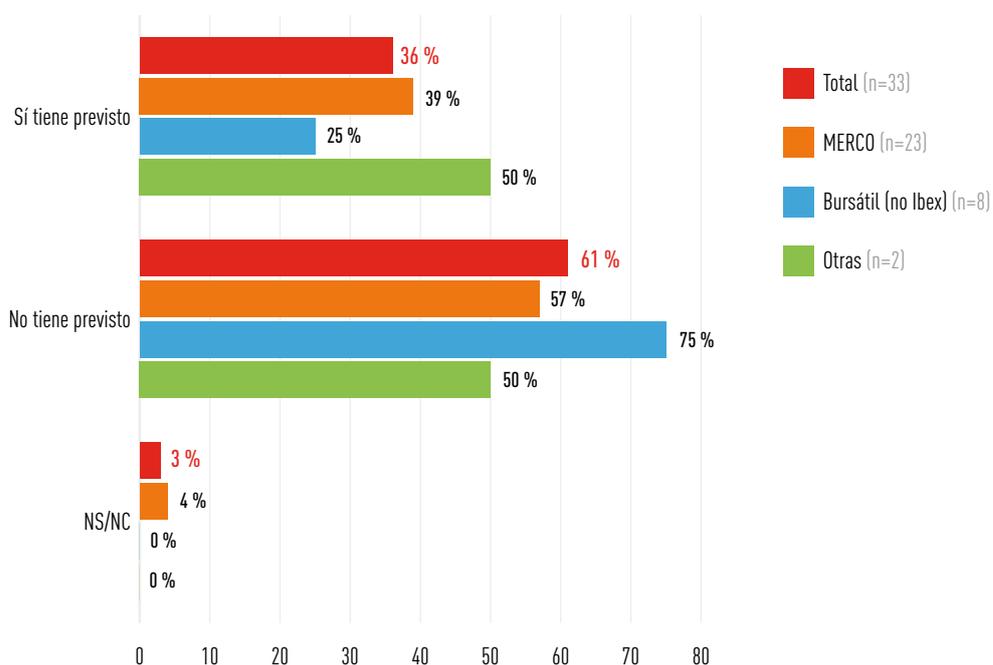
Gráfico 4.16. Ha realizado análisis o estudios de mercado para la detección y definición de necesidades o demandas específicas del colectivo sénior



Muestra total

Parece que las empresas MERCO han realizado más análisis o estudios de mercado para la definición de necesidades o demandas del colectivo sénior que las bursátiles encuestadas.

Gráfico 4.17. Previsión de desarrollar planes o líneas de actividad específicas para el colectivo sénior en los próximos 5 años



Muestra total

El 36 % de las empresas declaran que tienen previsto desarrollar planes o líneas de actividad específicas para el colectivo sénior en los próximos 5 años. Entre estas medidas, destacan:

- El lanzamiento de productos y servicios.
- “Packing” y campañas adecuadas al colectivo sénior.
- Los negocios alrededor del colectivo sénior basados en la tecnología y el acompañamiento digital.
- La retención del talento sénior mejor en su actividad.
- La reubicación de puestos.

4.3. LAS FUNDACIONES

En el proceso de búsqueda de información se detectó también la importante labor realizada por las fundaciones ligadas a las distintas empresas MERCO.

En concreto, se localizaron 57 fundaciones ligadas a alguna empresa MERCO. Aproximadamente un tercio parece realizar alguna actividad dirigida al colectivo sénior, pero la mayoría de ellas están más centradas en los mayores dependientes o de edades avanzadas.

Estas actividades suelen estar más relacionadas con acciones de asistencia, culturales, de prevención o unidas a discapacidad o a colectivos vulnerables. A continuación se detalla lo más destacable de alguna de las fundaciones que desarrollan o han llevado a cabo actividades por y para colectivos sénior o de personas mayores.

Tabla 4.8. Las actividades de las fundaciones

Fundación	Actividad
Afundación (Abanca)	<ul style="list-style-type: none"> • Acompañamiento +60 • Aprendizaje permanente • Bienestar físico • Cultura digital • Emociones y soledades • Entrenamiento cognitivo • Ocio activo
Fundación Innovación Bankinter	A través del programa Venture Capital, en el año 2021, colaboraron con Hearts Radiant y su APP Rosita, que desarrollaba iniciativas de ayuda a los mayores para aumentar su actividad física, mental y social a través de hábitos y actividades saludables.
Fundación La Caixa	Programa de personas mayores. Dirigidos al colectivo mayor de 60 años. Entre sus actividades, acompañan a las personas mayores a lo largo de su proceso de envejecimiento, contando con su compromiso y participación efectiva para mejorar su bienestar y contribuir al bien común.
Fundación Cellnex	El "Senior Challenge" acerca la tecnología a los mayores al ser un proyecto de voluntariado corporativo enfocado al colectivo de la tercera edad en el que los voluntarios son excolaboradores de Cellnex.
Fundación Cepsa	Talleres de memoria en San Roque (Cádiz). Apuestan por desarrollar actividades que estimulen las capacidades cognitivas de los mayores para mantener sus mentes más ágiles y activas, lo que mejora su independencia y calidad de vida.
Fundación Integralia DKV	Especialmente dirigida a la integración sociolaboral de personas con discapacidad física, sensorial y orgánica con prioridad en la alta discapacidad y con dificultades para incorporarse al mercado laboral.
Fundación Endesa	SAVIA. Busca promover un necesario cambio cultural sobre el colectivo de mayores de 50 años que han sido desvinculados prematuramente de sus trabajos. Una gran oportunidad para el tejido empresarial a la vez que se trabajó para mejorar la empleabilidad y el retorno al mercado laboral. Se ha incorporado como <i>partner</i> social a la Fundación MásHumano.
Fundación Eroski	Campaña navideña "Estrella solidaria". Programas de mejora de la alimentación y bienestar de las personas mayores que se encuentran en situación de aislamiento o soledad no deseada.
Fundación EY	Se pone el foco en las personas mayores, especialmente en aquellas en riesgo de exclusión laboral, como los mayores desempleados con difícil acceso al mercado laboral por su falta de habilidades digitales.

Continúa

Fundación	Actividad
Fundación Quirónsalud	Su programa de voluntariado realiza diferentes tipos de acciones como el acompañamiento y apoyo a personas vulnerables y actividades educativas con la infancia, juventud, adultos y/o mayores.
Fundación ONCE	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades de "Envejecimiento activo y saludable". • Programa de vacaciones sociales para el colectivo de mayores y pensionistas de la ONCE. • Los Clubes del Mayor.
Fundación Cruzcampo (Heineken)	Cursos de cocina y de sala dirigidos a personas con diversidad funcional, desempleados, mayores de 45 años, inmigrantes, minorías étnicas, presidiarios...
Fundación Amancio Ortega	Actúan en los sectores de la educación y el bienestar social, como: <ul style="list-style-type: none"> • Centros de atención integral a personas mayores. • Centros intergeneracionales de Galicia.
Fundación Mahou San Miguel	Colaboración con socios que permiten a personas jubiladas y otros voluntarios ofrecer su experiencia a emprendedores que necesiten un asesoramiento empresarial.
Fundación MAPFRE	Centro de Investigación Ageingnomics. Este centro trabaja como un espacio de encuentro y foro de referencia en España al promover la investigación y la divulgación de conocimiento sobre la economía del envejecimiento. Entre sus publicaciones destacan el <i>Barómetro del consumidor sénior</i> , el <i>Mapa del talento sénior</i> o el <i>Ranking de territorios por la economía sénior</i> .
Fundación Pfizer	Publicaciones sobre dependencia y envejecimiento: atención preventiva, viabilidad financiera, 100 de 100, etc.
Fundación Sanitas	Proyecto SÉNIORS. El objetivo es contribuir al avance de la investigación clínica relacionada con el envejecimiento en beneficio de la sociedad. Se busca fomentar la innovación y el conocimiento en todo lo relacionado con el cuidado de los mayores.
Fundación Telefónica	Asociación Grupo de Mayores de Telefónica. Está formada por aproximadamente 20.000 personas, principalmente jubilados y prejubilados.

Todos los datos de las diferentes compañías que aparecen en esta tabla han sido obtenidos a partir de la búsqueda de información disponible en internet.

5

Anexos



Anexo I

Algunos casos de iniciativas relativas al sector sénior

ANEXO I.a. Iniciativas de éxito de pymes y startups

En España, según cifras del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, en diciembre del año 2022 había un total de 2.931.108 pymes que daban empleo a un total de 10.829.044 personas. Por tanto, este tipo de empresas es un importante motor de la economía española.

Estas pymes están presentes en todos los sectores productivos del país. Por sector, destaca su presencia en el sector servicios, que concentra más del 70 % de las pymes.

También es relevante el papel de los trabajadores autónomos en la economía española, que según los últimos datos del Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones, en España en 2022 había un total de 3.328.403 personas afiliadas en el régimen especial de trabajadores autónomos.

Por otro lado, la Asociación de Trabajadores Autónomos (ATA) estimaba en noviembre del año 2021 que los autónomos representan entre el 15 y el 18 % del PIB en España.

Según los datos aportados por ATA del pasado mes de septiembre de 2022, el 45 % de los empresarios autónomos tenían más de 50 años. Además, en los últimos 5 años se ha producido un crecimiento de un 18 % de empresarios entre 60 y 64 años y un 41 % entre los que cuentan con más de 64 años.

Se recabó distinta información para descubrir casos de éxito de servicios, productos, etc., dirigidos especialmente al sector *silver* entre las pymes en España, ya que en esta investigación se considera fundamental analizar el papel que las pymes tienen en el mercado sénior, no solo como proveedoras de servicios, sino como actores clave en la generación de empleo, progreso económico y apuesta por el talento sénior.

A continuación, se resumen algunos detalles de cómo se realizó esta búsqueda:

- Búsqueda de empresas españolas pequeñas y medianas que desarrollan la actividad principal en productos o servicios relacionados con la economía sénior pero no centrada en el área asistencial.
- Búsqueda de empresas que dedican parte de su negocio o facturación a servicios, bienes, descuentos, etc., a este tipo de colectivos.



- Informes, Libro Blanco, dossieres, etc., relacionados con la economía sénior y las empresas.
- Congresos especializados en el mercado *silver* (Vida Silver Foro 100, Congreso Internacional Economía de la Longevidad, foros internacionales, Congreso Internacional de Políticas Públicas sobre el Envejecimiento, Cumbre Internacional sobre Nueva Longevidad...). Búsqueda de información entre las empresas y ponentes que suelen participar en este tipo de actividades, información y casos que se presentan, etc.
- Patrocinios destinados a actividades especializadas en el mercado sénior. Análisis sobre los organizadores, socios, patrocinadores, colaboradores y promotores de los diferentes congresos, foros y cumbres especializadas en este mercado, que se han desarrollado a lo largo del año 2022 para conocer si hay pymes de éxito y profundizar en su experiencia y características.
- Premios que se destinan a los *silvers* por sus negocios y proyectos sobresalientes. Este tipo de galardones se suele entregar a proyectos dirigidos al mercado *silver* o que tienen como protagonista el beneficio del consumidor *silver*.

A continuación se muestran diferentes iniciativas que ofrecen un servicio diferenciado para el segmento sénior desde distintos sectores:

- Sector digital.
- Sector consultoría.
- Sector formación.
- Sector de gestión y administración inmobiliaria.
- Sector salud.
- Sector servicios sociosanitarios.

Caso de éxito: sector digital



En el sector digital encontramos un modelo de negocio que se basa en tres ejes: tecnología financiera, transformación digital y turismo, todo ello enfocado en personas de más de 50 años. Esta pyme fue galardonada en 2022 a la mejor Startup Digital en el DES2022, lo que evidencia que este tipo de empresas de reciente creación puede llegar a ser clave a la hora de hablar de talento sénior, como también lo demuestran los otros dos premios recibidos: Premio CIONET Finalista Líder en Impacto Social y Premio Mención Especial en Premios +50 Emprende.

Esta pyme se constituyó como sociedad limitada en el año 2020 en “otras actividades de consultoría de gestión empresarial”. Algunas de las líneas de actuación de esta pyme son:

- La Tarjeta & App de los Silvers +50: ofrece un medio de pago específico, posiciona a los Silver +50 como generadores de riqueza en la sociedad y fomenta la transformación digital de los más séniores.
- El Metabuscaador & Agregador de Servicios para reservas de viajes de los Turistas Silver +50.
- Promover una asociación formada por varias organizaciones de alto impacto social, económico y digital. En este sentido, su misión es:
 - Impulsar y facilitar la adopción de competencias digitales por parte de las personas mayores de 65 años y otros segmentos de la población que lo pudieran precisar para su integración en la sociedad digital.
 - Estimular y promover el talento sénior en su vertiente digital.

Así pues, esta pyme se caracteriza por estar abierta a varias líneas de actuación, lo que hace posible que se diversifique su trabajo mientras que llega a más personas del colectivo sénior.

Caso de éxito: sector consultoría



En el caso seleccionado, se analizó una pyme que desarrolla su actividad profesional en el sector de la consultoría. Esta pyme es una consultoría de servicios profesionales centrada en propuestas de alto valor añadido para gestionar el colectivo 50+ en las empresas. Es una sociedad limitada constituida en el año 2018 y que forma parte de “otras actividades de consultoría de gestión empresarial”.

El equipo de consultoría está constituido exclusivamente por profesionales con amplias trayectorias y siempre sénior 50+.

El objetivo de esta pyme es formar parte de la trayectoria profesional de las personas a partir de los 50 años y hasta que decidan dejar de trabajar. Por este motivo, todos sus servicios cuentan con experiencia en el sector y una visión global que permite ofrecer un servicio de valor añadido para las empresas comprometidas con la gestión de calidad de las personas.

Otra señal que demuestra el compromiso de esta pyme con el colectivo sénior es que, entre sus servicios de negocio, también se incluye el ofrecer a las empresas la posibilidad de obtener un distintivo de “Séniormente responsable”. Para la obtención de este distintivo se busca compartir, reconocer y poner en valor acciones como: reclutar talento sénior de manera habitual, potenciar equipos de trabajo diversos, realizar planes de carrera y de desarrollo contemplando todas las edades, gestionar una jubilación acompañada de fórmulas para seguir en activo, entre otras diversas acciones.

Esta pyme también ofrece servicios de *headhunting*, selección, *interim management*, *management* externo, planes de diversidad, *management* inclusivo, *silver coaching*, *wellbeing 50+* y diseño del modelo de gestión de los profesionales sénior para las empresas.

Cuenta con delegaciones en distintas ciudades de España y Andorra.

Caso de éxito: sector formación

También se analizó una pyme que desarrolla su actividad profesional en el sector de la formación. Esta *startup* de aprendizaje está dirigida a personas sénior interesadas en seguir formándose y aprendiendo.

Opera como una comunidad en línea para personas de más de 50 años que desean aprender nuevas habilidades, conectarse con otras personas con inquietudes similares y descubrir nuevas experiencias de vida en un ambiente seguro y de confianza.

Su actividad principal es ofrecer clases y cursos impartidos por profesores sénior en una modalidad *online*, en directo y en grupos reducidos para favorecer la interacción. En este sentido, los receptores de la formación son personas de entre 55 y 75 años interesadas en recibir clases sobre diferentes temáticas como yoga para adultos, ganchillo, cuidado de huertos urbanos, hojas de cálculo, cocina japonesa, introducción a la fotografía, técnicas de respiración o criptomonedas, entre otras.

Como elemento diferenciador podemos destacar que todas las clases se realizan en directo y *online* con una cuota mensual con un precio asequible. A través de esta cuota se permite participar en un número ilimitado de clases y favorece la interacción entre los alumnos, lo que ha permitido que esta compañía alcance los mil alumnos mensuales.

Caso de éxito: sector gestión y administración inmobiliaria



A continuación se presenta el caso de una empresa del sector de gestión y administración de la propiedad inmobiliaria que nació a partir de un equipo de profesionales del sector de residencias, economistas, abogados y trabajadores sociales.

Este programa permite a las familias pagar el coste de la plaza residencial privada o los cuidados asistenciales a cambio de gestionar el alquiler de la vivienda que queda vacía al trasladarse a una residencia o a casa de un familiar que les atiende. Así, la persona puede estar atendida sin perder su patrimonio, sin hipoteca y sin desembolsar dinero.

Una de las innovaciones es que permite acceder a la residencia de manera rápida y que es totalmente compatible con cualquier ayuda o prestación pública que se pueda obtener. Facilita el pago de la residencia o los cuidados a través del alquiler de la vivienda. La propiedad de la vivienda siempre es de la familia.

Esta compañía, constituida en 2016 como sociedad limitada, se ha convertido en un referente en su sector y ha recibido varios premios destacando:

- Reconocimiento “Best For The World” en el área de clientes, gracias a su labor centrada en mejorar el bienestar de la sociedad.
- Ganadora a nivel mundial en la categoría de Innovación Aseguradora en 2020, en los premios que organiza anualmente Fundación MAPFRE, que reconoce la labor de empresas que desarrollan proyectos de innovación social.

Caso de éxito: sector salud

EVER HEALTH
Servicios médico tecnológicos

El caso seleccionado en el sector de la salud es una pyme que realiza un servicio de telemedicina más completo y exhaustivo, ya que ofrece una historia clínica electrónica, un informe médico, una receta electrónica, diferentes tipos de especialidades médicas, así como un servicio de nutrición, un servicio de psicología o servicio de *coaching*, un servicio médico completo las 24 horas al día los 7 días de la semana, un servicio de consulta a 3 (en la que pueden conectarse los familiares) y una consulta “one click” que facilita la atención al paciente.

Cabe mencionar que esta pyme, que es una sociedad limitada del sector de actividad “otras actividades sanitarias”, se caracteriza por:

- Colaborar con más de 200 empresas que hacen uso de sus servicios, siendo, la mayoría de ellas, empresas asistenciales y de cuidados de las personas mayores y residencias geriátricas o centros de día.
- Tener una presencia internacional tanto en España como en América Latina.
- Contar con un 95 % de ratio de fidelización de la telemedicina.
- Haber resuelto más de un 90 % de consultas gracias al kit de telemedicina que ellos mismos gestionan.

Desde su creación en el año 2015, han resultado ser ganadores y finalistas de numerosos premios y reconocimientos, entre los que destacan por ser los ganadores del 2.º Foro Ventura Empresas Alto Impacto Social (2017), ser reconocida como una de las 50 *startups* más innovadoras para invertir (2018), ser una de las 40 *startups* finalistas a nivel mundial en el South Summit México (2018), ser ganadora de la III edición de Santalucía Impulsa (2019) y ser finalista del programa *Emprende in Health* (2019). Recientemente, ha sido una de las empresas participantes en los Premios Comprendedor 2022 en el Vida Silver Foro 100 (2022).

Caso de éxito: sector sociosanitario



El siguiente caso de éxito es una empresa con 30 años de experiencia en el sector de asistencia y servicios sociales.

Se trata de un equipo multidisciplinar de profesionales expertos en diferentes áreas, que gestiona programas de atención y prevención dirigidos principalmente a personas mayores, pacientes crónicos y convalecientes, y colectivos vulnerables.

Su labor se desarrolla en cuatro áreas principales:

- *Teleasistencia*. Fueron pioneros con un modelo de atención predictivo, preventivo e integral que se adapta a cada usuario. Facilitan la permanencia e integración de las personas atendidas en su entorno vital, familiar y social. Trabajan para Administraciones Públicas.
- *Telesalud*. Realizan un diseño integral de programas de salud en remoto para patologías crónicas, monitorización de constantes vitales, atención psicológica, etc., con un plan de atención individualizado.
- *Nuevos séniores*. Brindan ayuda a empresas de sectores diversos (nutrición, deporte, turismo, ocio...) en la relación con sus clientes mayores, con el fin de conseguir su bienestar.
- *Violencia de género*. Prestan servicios para la prevención y atención jurídica, psicológica y social a mujeres víctimas y a su entorno.

Fue galardonada con uno de los premios Supercuidadores 2020 como reconocimiento a su plan de actuación para la atención de personas mayores, víctimas de violencia de género y otros colectivos vulnerables, especialmente durante los meses de confinamiento.

También consiguió el primer premio en la categoría "Outside Company" por la iniciativa "Madrid, contigo ante la soledad no deseada" en la cuarta edición de los galardones convocados por el Observatorio G&T.

ANEXO I.b. Otras iniciativas relativas al segmento sénior

La importancia del segmento de personas mayores de 55 años se percibe en todos los ámbitos ya que están surgiendo iniciativas y propuestas en áreas muy distintas. A continuación, se muestran algunos ejemplos.

Tabla I.1. Ejemplos de iniciativas y propuestas para personas mayores de 55 años por área

Sector	Organización	Experiencia
Turismo	Consejería de Turismo del Gobierno de Canarias	"Date un respiro en el mejor clima del mundo", concepto para atraer al segmento mayor de 54 años con vacaciones de larga estancia. Pretenden atraer a 200.000 visitantes "silver plus" al año.
	Gobierno de España	Propone la puesta en marcha de un programa de turismo sénior que fortalezca el sentimiento de ciudadanía europea y estimule la aportación del sector en la economía de los Estados miembros de la Unión Europea.
	Europe Senior Tourism	Turismo europeo orientado al colectivo sénior.
Comunicación	65ymás	Medio digital que surge en 2019 orientado a las personas mayores. Con alrededor de 4,5 millones de usuarios únicos al mes en España, 8 millones en todo el mundo y más de 200.000 suscriptores.
	Uppers (Mediaset)	Medio <i>online</i> destinado a satisfacer la demanda de contenidos e información de mayores de 45 años.
	Hablando en plata (Atresmedia)	Es la nueva web de Atresmedia dirigida a personas mayores de 55 años que pone en valor el papel esencial de los más mayores en nuestra sociedad. Con este movimiento el grupo quiere apoyar un cambio de percepción de este colectivo. "Currículum vital", la primera campaña que pretende sensibilizar a la sociedad sobre el valor del colectivo de mayores.
	Juntos Paso a Paso (RNE)	Es un espacio de RNE dedicado a las personas mayores.
	Canal sénior	Es una entidad no lucrativa, de ámbito nacional, especializada en potenciar el conocimiento del colectivo sénior, a través de la utilización de internet y las nuevas tecnologías, posibilitando que los ciudadanos, en general, y más en concreto los del entorno rural, tengan el conocimiento a un clic de distancia.
	Radio Mayor Alcorcón	Alcorcón es el municipio madrileño con una importante proporción de población con edad avanzada, y para evitar la soledad de este grupo han creado Radio Mayor Alcorcón, un programa de radio hecho "por y para mayores".
	Qmayor	La revista para personas mayores <i>QMAYOR</i> se ha convertido en el medio de referencia para hablar del nuevo envejecimiento.
Campañas publicitarias	Ropa	Campañas publicitarias enfocadas en el empoderamiento de la mujer sénior. <ul style="list-style-type: none"> • Inditex: con más de 50 años y luciendo canas (modelo de 57 años). • Mango: "The Real Icons" (mujeres de más de 40 años). • Adolfo Domínguez: "Sé más viejo" (la belleza no tiene edad específica y la apuesta por la calidad).
	Cosméticos y <i>antiaging</i>	L'Oréal, P&G (Olay), Unilever (Dove), PUIG (Charlotte Tilbury, Apvita y Uriage).

Continúa

Sector	Organización	Experiencia
Vivienda y construcción	<i>Cohousing y coliving</i>	Llevado a cabo principalmente por cooperativas. Viviendas colaborativas en las que habitan un grupo de personas sénior con intereses comunes que se unen en una cooperativa para promover el proyecto donde van a residir.

Anexo II

El sector de la asistencia en España

CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS ASISTENCIALES

Otra de las tendencias previstas en los próximos años es el denominado “envejecimiento de la población mayor”. En un futuro a largo plazo, se producirá un incremento de la población más anciana, es decir, la que supere los 80 años. En la actualidad en España, las personas mayores de 80 años representan en 2022 el 31 % de la población mayor de 64 años (el 18 % del colectivo *silver*).

Previsiblemente, en las próximas décadas también aumentará la población centenaria. Las proyecciones realizadas por el INE señalan que las personas de 100 años y más serán 61.458 personas en el 2042.

Este envejecimiento de la población mayor tiene implicaciones que trascienden del ámbito estrictamente demográfico, como es el aumento de las personas mayores dependientes. Edad y dependencia están estrechamente relacionadas, ya que el volumen de personas con limitaciones de su capacidad funcional aumenta en los grupos de edad superiores, sobre todo a partir de los 80 años.

En 2017 alrededor del 9,6 % del PIB en España (144.597 millones de euros), según datos de Eurostat 2020, se dedicaba a la protección social por vejez. Protección social que incluye el conjunto de prestaciones destinadas al colectivo que ha alcanzado los 65 años (pensiones de jubilación, invalidez, estancias en residencias y resto de servicios sociales destinados a este colectivo).

Este aumento de las personas mayores, junto a su importancia en cuanto al volumen y su peso en la población, unido a cambios en las formas de organización de la familia, sitúan a la dependencia y a las empresas asistenciales en un lugar destacado dentro de la economía *silver*.

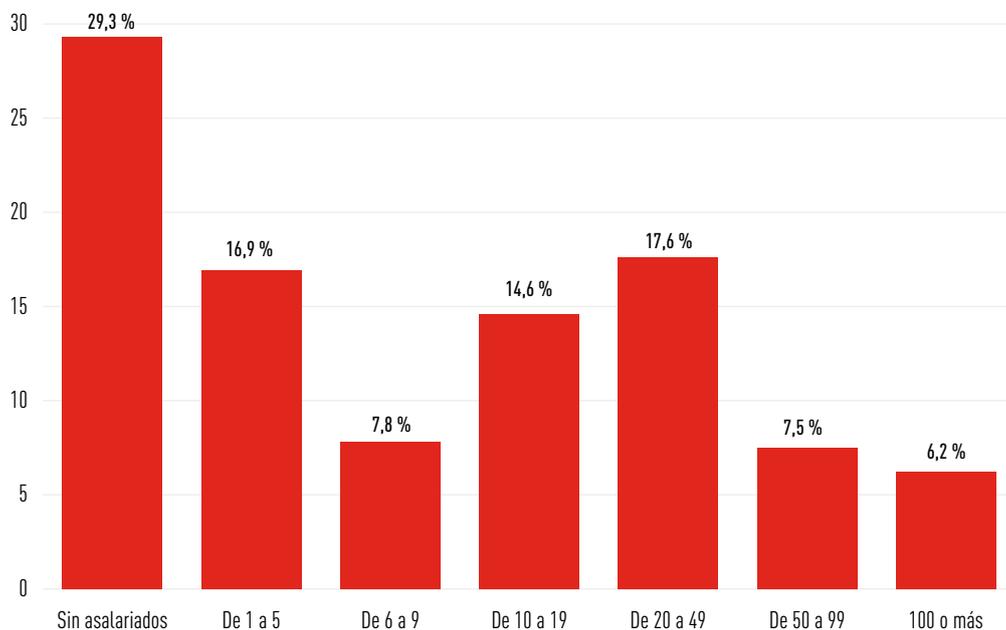
En primer lugar, cabe destacar la dificultad de establecer qué se entiende por empresas asistenciales, y en segundo lugar, la dificultad de dimensionar en el sector, ya que se encuentra en manos de distintas Administraciones y hay disparidad de criterios en cuanto a su clasificación. Las empresas, a su vez, pueden estar dadas bajo distintos epígrafes que, por ejemplo, pueden estar incluyendo otro tipo de servicios, no específicos de mayores.

Según el INE, en 2022 había en España 5.981 establecimientos residenciales (2.767) y de actividades de servicios sociales para personas mayores y con discapacidad sin alojamiento (3.214). Ambos bajo los epígrafes CNAE 873 y 881.



La mayoría de estos establecimientos y actividades son empresas con menos de 20 empleados.

Gráfico II.1. Establecimientos residenciales o actividades de servicios sociales para personas mayores y con discapacidad sin alojamiento



Fuente: Elaboración propia con datos del INE. 2022.

Según estimaciones de la empresa Jones Lang Lasalle (JLL), el mercado español en 2021 contaba con 382.000 plazas repartidas en 5.500 residencias, y estiman que para 2024 el stock de residencias supere las 5.600 unidades y alcance las 407.000 plazas.

Si recogemos los datos del CSIC, en 2020 había 5.567 residencias porque incluye las mini residencias, viviendas o pisos tutelados, centros sociosanitarios con sección de mayores diferenciada, conjuntos residenciales y otros centros colectivos.

Gráfico II.2. La facturación de las residencias geriátricas

Fuente: elaboración propia con datos del CSIC.

La facturación agregada de las empresas gestoras de residencias para la tercera edad parece haber registrado un ligero crecimiento en 2021 del 1,1 %, tras la caída del 3 % experimentada en el ejercicio de 2020, alcanzando unos ingresos de 4.600 millones de euros, según un informe del Observatorio Sectorial DBK Informa.

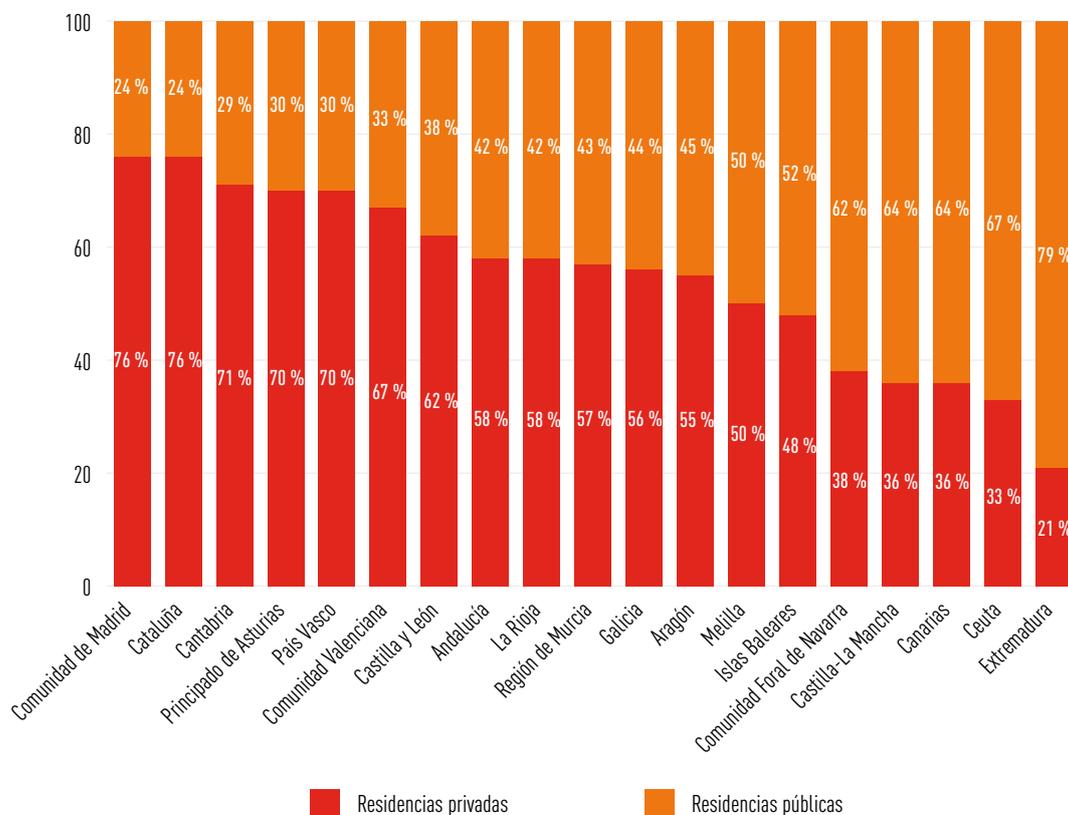
Este mismo observatorio en 2021 publicaba que el sector de servicios asistenciales a domicilio facturó un 2 % más que en 2019, incluyendo servicios de ayuda a domicilio, y servicios de teleasistencia situaba la facturación en 1.755 millones de euros.

La gestión de plazas privadas puras generó 2.660 millones de euros (el 58 %), la gestión privada de plazas públicas, aproximadamente 460 millones (10 %), y la de plazas concertadas produjo unos ingresos aproximados de 1.470 millones de euros (32 %).

Existen grandes diferencias entre comunidades autónomas en cuanto a la proporción de residencias de iniciativa pública y privada, siendo la Comunidad de Madrid la que acumula la mayor proporción de iniciativa privada y Extremadura la que concentra más de iniciativa pública.

La oferta de residencias se concentra principalmente en Cataluña, Castilla y León, Andalucía, Castilla-La Mancha y Madrid, que suman un 61 % del mercado de las residencias, contabilizando un volumen de más de 3.300 residencias (o más de 234.000 plazas) en stock y alrededor de 90 residencias (o más de 13.000 plazas) en proyectos para los próximos años.

Gráfico II.3. Tipo de residencias por CC. AA.



Fuente: Elaboración propia con datos de JLL, 2T 2021.

PRINCIPALES OPERADORES

Una de las características de nuestro mercado es la gran diversidad de agentes prestadores de servicios, donde tienen cabida desde las instituciones públicas y los grandes grupos globales, hasta empresarios individuales, así como asociaciones y congregaciones religiosas, que concentran una parte significativa del mercado. Según el CSIC a partir de datos de 2019, el 73 % de las plazas son de titularidad privada y un 27 % públicas.

Actualmente, la mayoría de las plazas de las residencias privadas o concertadas en España están en manos de operadores privados del sector, que suelen operar tanto en territorio nacional como a través de la presencia en diferentes países.

Según los últimos datos disponibles, los 15 principales operadores privados gestionan un 22 % del stock total de plazas en España (y el 50 % de las plazas en proyecto).

Tabla II.1. Principales operadores de residencias de mayores en España

Operador	NÚMERO DE PLAZAS		
	En stock	En proyecto	TOTAL
Domusvi	20.247	1.740	21.987
Vitalia Home	8.844	3.818	12.662
Orpea	8.728	1.826	10.554
Amavir	6.351	1.643	7.994
Ballesol	7.313	475	7.788
Colisee	6.340	310	6.650
Sanitas	6.157	100	6.257
Clece Mayores	4.766	1.405	6.171
Caser Residencial	3.250	600	3.850
Grupo emera	2.208	874	3.082
Albertia	2.603	172	2.775
Savia Residencias	2.657	<i>Sin datos</i>	2.657
Korian	2.021	<i>Sin datos</i>	2.021
Lonada	1.816	129	1.945
Los Nogales	1.761	<i>Sin datos</i>	1.761

Fuente: Elaboración propia con datos de JLL. 2021.

TENDENCIAS

Dentro del sector asistencial, están surgiendo iniciativas de mejora de la atención a las personas atendidas y también de cambios en el modelo de asistencia.

También cabe destacar otras iniciativas como el *cohousing*, un incremento de las facilidades para la asistencia en el domicilio de las personas que lo requieran o alternativas al modelo de centros asistenciales.

El Acuerdo firmado el 28 de junio de 2022 entre el Ministerio de Derechos Sociales y Agenda 2030 y las comunidades autónomas sobre Criterios comunes de acreditación y calidad de los centros y servicios del Sistema para la Autonomía y Atención a la Dependencia (SAAD) marca una tendencia al abordar cuestiones como el aumento del ratio de personal de atención directa, la reducción del tamaño de residencias, etc., que supone encaminarse hacia un modelo basado en unidades de convivencia y atención más personalizada.

De una manera u otra, actualmente parece complicado cubrir con la tasa de cobertura recomendada por la Organización Mundial de la Salud (5 plazas por cada 100 mayores) porque harían falta entre 80.000 y 100.000 camas. Según estudios de la consultora JLL, hasta 2035 se necesitarían alrededor de 225.000 camas y una inversión de 11.000 millones de euros para abordar esta carencia.

Anexo III

El cuestionario



ECONOMÍA SILVER

FUNDACIÓN MAPFRE

Estimado/a Sr./a.

Fundación MAPFRE, a través de su Centro de Investigación Ageingnomics (CIA), pone el foco en el envejecimiento de la población mundial y en los nuevos escenarios que surgen gracias a la *silver economy*, por lo que se encuentra realizando el estudio *Monitor de empresas del mercado silver 2022*.

Nos ponemos en contacto con Ud. desde Sigma Dos, la empresa especializada en investigación demoscópica seleccionada por Fundación MAPFRE para recoger la información que permita elaborar el monitor.

El cuestionario que le invitamos a cumplimentar tiene por objeto el estudio del grado de implementación de la economía sénior en las grandes empresas españolas, por lo que en su publicación puede ofrecer información nominativa de las compañías, siempre en comparación con las empresas españolas más reputadas y aquellas presentes en el mercado continuo bursátil. También citaremos en la publicación experiencias de éxito o iniciativas significativas que hayan desarrollado las grandes compañías de nuestro país. Si se diese el caso, nos encantaría poder contar con la representación de su compañía en los actos que se organizarán al efecto.

En cualquier caso, de la cumplimentación del cuestionario se deriva que consiente la divulgación de estos datos. Muchas gracias.

Acepta 1

No acepta 2 → No participa en la investigación



El incremento en la edad de la población es un hecho demográfico que está presente en todos los países del mundo. Según estimaciones de la ONU, en 2050 el 22% de los habitantes del planeta será mayor de 70 años. En España, uno de los países con la tasa de natalidad más baja, los mayores supondrán el 46% de la población a mitad del siglo.

La *silver economy* es la actividad económica específica que toma como eje las necesidades de las personas de 55 o más años de edad.

SIGNIFICACIÓN DE LA ECONOMÍA SILVER

P.1. Para comenzar, ¿nos podría indicar cuáles son los dos primeros conceptos en los que piensa a la hora de valorar el envejecimiento poblacional?

1. Cuidados/Asistencia
2. Experiencia y conocimiento
3. Oportunidades
4. Dependencia/Vulnerabilidad
5. Incremento del gasto público
6. Talento
7. Desafío
8. Rentabilidad
9. Otra: _____
10. Ninguna de las anteriores

P.2. ¿Hasta qué punto considera que la economía *silver* es relevante como factor dinamizador de cada uno de los siguientes aspectos en España?

Utilice una escala de 0 a 10, donde 0 es “nada relevante” y 10 “muy relevante”.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NS/NC
En el desarrollo económico del país	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
En la generación de empleo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
En la creación de nuevos bienes y servicios	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
En el impulso a la innovación tecnológica	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99

P.3. En relación a la actividad de su compañía, cuál o cuáles de los siguientes *targets* diría Ud. que son los principales destinatarios de... (puede escoger más de una generación si procede).

	...sus productos y/o servicios	...su política de comunicación	...sus expectativas de crecimiento
Generación silenciosa (1930-1948)	1	1	1
Baby boomers (1949-1968)	2	2	2
Generación X (1969-1980)	3	3	3
Generación Y - millenials (1981-1993)	4	4	4
Generación Z (1994-2010)	5	5	5
Ninguna en especial (respuesta única)	6	6	6
No procede (respuesta única)	9	9	9

AUTOPOSICIONAMIENTO

P.4. ¿Cuál diría que es el peso del segmento sénior (mayores de 55 años) en el volumen de negocio de su compañía en relación al...?

	Consumo de unidades de productos o servicios de la empresa	Porcentaje de facturación
Ninguno	0	0
Menos del 2%	1	1
2-10%	2	2
11-20%	3	3
21-30%	4	4
31-40%	5	5
41-50%	6	6
51-60%	7	7
61-70%	8	8
71-80%	9	9
Más del 80%	10	10
No sabe	99	99

P.5. ¿Dispone su compañía de una estrategia productiva o comercial orientada al colectivo sénior?

1. Sí, exclusiva para el colectivo.
2. Sí, pero no exclusiva para el colectivo sino abierta a otros colectivos.
3. No → **PASA A P.16 y continúa**

REALIZAN P.6 Y SIGUIENTES SI HAN MARCADO CÓDIGO 1 O 2 EN P.5.

P.6. Pensando en el grado de orientación ACTUAL de la actividad de su compañía hacia la economía *silver*, ¿en qué posición la ubicaría en la siguiente escala donde 0 significa “Nada orientada al segmento sénior” y 10 “Totalmente orientada al segmento sénior”?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

P.7. ¿En general, diría que la orientación hacia la economía silver en su negocio ha disminuido, ha aumentado o se ha mantenido igual en los últimos CINCO años?

1. Ha aumentado
2. Se ha mantenido igual
3. Ha disminuido
4. Prefiero no contestar

P.8. Y, pensando en los próximos CINCO años, ¿cuál prevé que será la importancia del colectivo sénior para su compañía?

Utilice la escala de 0 a 10, siendo “0” nada importante y “10” muy importante, utilice el resto de valores para matizar su respuesta.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

P.9. ¿Considera que su compañía tiene un potencial de desarrollo igual, mayor o menor que el resto de compañías de su sector en relación al colectivo sénior?; ¿y que el conjunto de compañías españolas en general?

	En su sector	En el conjunto de compañías españolas
Mayor potencial de desarrollo	1	1
Igual	2	2
Menor potencial de desarrollo	3	3
No dispongo de información suficiente	4	4
Prefiero no contestar	5	5

P.10. A continuación se mencionan una serie de posibles acciones dirigidas al colectivo sénior. Le agradecería que me indicara, para cada una de ellas, si se aplican en su compañía en la actualidad o no.

Si las aplica en la actualidad, comente brevemente el tipo de ofertas, campañas o canales. Si no las aplican señale si tienen pensado hacerlo en un futuro próximo.

	Sí	¿Cuál/es? Describa:	No	¿Tienen planes de hacerlo en un futuro próximo?	No sabe
Oferta de bienes y servicios diferenciados dentro de su portfolio, propios o de terceros, para atender la demanda de la población sénior	1	¿Cuál/es? Describa:	2	¿Tienen planes de hacerlo en un futuro próximo? Sí 1 No 2	9
Oferta de tarifas, descuentos u otro tipo de ventajas sobre bienes y servicios no diferenciados al colectivo sénior	1	¿Cuál/es? Describa:	2	¿Tienen planes de hacerlo en un futuro próximo? Sí 1 No 2	9
Realización de campañas de marketing, posicionamiento o contenidos de alcance significativo en relación al colectivo sénior	1	¿Cuál/es? Describa:	2	¿Tienen planes de hacerlo en un futuro próximo? Sí 1 No 2	9
Apertura de canales de comunicación específicos y/o servicios de atención preferentes para el colectivo sénior	1	¿Cuál/es? Describa:	2	¿Tienen planes de hacerlo en un futuro próximo? Sí 1 No 2	9

REALIZAN P.12 Y P.13 SI HA MARCADO EN LA PREGUNTA ANTERIOR ALGÚN CÓDIGO 1 (ES DECIR, SI APLICAN EN LA ACTUALIDAD ALGÚN TIPO DE OFERTA, REALIZAN CAMPAÑAS O TIENES CANALES DE COMUNICACIÓN ESPECÍFICOS).

P.12. Y, más específicamente, ¿a cuál o cuáles de los siguientes perfiles del colectivo sénior se orienta la actividad de su compañía, especialmente dirigida a los mismos?

Respuesta múltiple.

1. Activos, integrados en el mundo laboral/empresarial.
2. Inactivos con buenas condiciones físicas y psíquicas.
3. Inactivos con dependencia total o parcial.
4. Todos por igual.
5. Prefiero no contestar.

P.13. La presencia y/o acciones orientadas al segmento sénior dentro de la actividad de su empresa se vinculan con...

1. La responsabilidad social corporativa.
2. La estrategia de negocio.
3. Competitividad (talento sénior).
4. Ninguna de ellas (respuesta única).

SOLO REALIZAN P.14 SI HAN MARCADO CÓDIGO 2 O 3 EN P.13.

P.14. Solo si P.13=2 o 3. La relación de su compañía con el mercado sénior se vincula fundamentalmente con un modelo de negocio...

1. B2B (business to business).
2. B2C (business to consumer).
3. Ambas.
4. Prefiero no contestar.

SOLO REALIZAN P.15 SI HAN MARCADO CÓDIGO 2 O 3 O 4 EN P.13.

P.15. ¿Dispone su compañía de algún proyecto de I+D orientado hacia el colectivo *silver*?

1. Sí. ¿Podría describirlo?: _____
2. No.
3. Prefiero no contestar.

RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

SOLO REALIZAN P.16 Y P.17 SI HAN MARCADO CÓDIGO 1 O 3 EN P.13 O CÓDIGO 3 EN P.5.

P.16. ¿Contempla su empresa algún programa u acción de responsabilidad social corporativa específico de atención a colectivos sénior vulnerables (por ejemplo, activos desempleados, jubilados con bajas pensiones, dependientes, familiares de dependientes, etc.)?

1. Sí. → **P.16. ¿Podría describirlo?:** _____
2. No.
3. Prefiero no contestar.

P.17. Dentro del ámbito de la responsabilidad social corporativa, ¿cuenta su compañía con algún tipo de estrategia o medida orientada específicamente al colectivo sénior?

1. Sí. → **P.17a. ¿Podría describirlo?:** _____
2. No.
3. Prefiero no contestar.

TALENTO SÉNIOR EN LA EMPRESA

(Este bloque lo contestan todos los participantes: P.18 y P.19)

P.18. ¿Cuál es el peso, aproximadamente, de los trabajadores mayores de 55 años en la estructura de personal de su empresa?

- _____ %
98. No dispongo de información suficiente.
 99. Prefiero no contestar.

P.19. ¿Dispone su empresa de planes o medidas concretas encaminadas a la incorporación, retención o gestión de talento sénior en su plantilla?

1. Sí. → **P.19a. ¿Cuál/es?:** _____
2. No.
3. Prefiero no contestar.

PLANES Y PERSPECTIVAS DE FUTURO

(Este bloque lo contestan todos los participantes: P.20 y P.21)

P.20. ¿Ha realizado su compañía algún tipo de análisis o estudio de mercado para la detección y definición de necesidades o demandas específicas del colectivo sénior?

1. Sí, recientemente.
2. Sí, pero hace más de dos años.
3. No.
4. No lo sabe.

P.21. ¿Tiene previsto la compañía el desarrollo de planes o líneas de actividad específicas para el colectivo sénior en los próximos cinco años? ¿Cuáles?

1. Sí. → **P.21a. ¿Podría describirlo/s?:** _____
2. No.

En nombre de Fundación MAPFRE y de su Centro de Investigación Ageingnomics le agradecemos su participación en el estudio.

Le enviaremos el enlace a la publicación del mismo una vez analizada la información. Anote la dirección y contacto a la que le gustaría que le fuese remitida: _____

Muchas gracias.

LA GENERACIÓN SÉNIOR EN ESPAÑA DE UN VISTAZO

DEMOGRAFÍA

16.000.000 personas de más de 55 años

33 % población



82 años esperanza de vida

80 años hombres

86 años mujeres

TERCERA DEL MUNDO

20 AÑOS DE ESPERANZA DE VIDA A PARTIR DE LOS 65

EMPLEO

+4.000.000 séniores activos

3.600.000 séniores trabajando

1/3 autónomos son sénior = casi **1.000.000**

+100.000 emprendedores

Los españoles son los séniores europeos más emprendedores



+300.000 directivos son sénior

ECONOMÍA

60 % DEL GASTO ESPAÑOL



25 % PIB

8/10 poseen vivienda en propiedad

+8.000.000 tienen planes de pensiones privados



Casi la **mitad** ahorra todos los meses

11.000.000 están en internet

PODER PÚBLICO

40 % DEL CENSO ELECTORAL



Son sénior:



1/4 diputados en parlamentos

40 % consejeros de CC. AA.



1/3 alcaldes

7/10 viajan por ocio

generan **118.000.000.000 €** en ingresos fiscales



www.fundacionmapfre.org

Paseo de Recoletos, 23

28004 Madrid