

**se**res

fundación sociedad  
y empresa responsable



# EMPRESAS Y DESARROLLO DE NEGOCIO FRENTE AL RETO DEMOGRÁFICO

HOJA DE RUTA

# ÍNDICE

<b>De una sociedad que envejece a una economía de la longevidad</b>	<b>6</b>
Cambio demográfico	<b>6</b>
Cambio económico	<b>9</b>
<b>¿Cómo incorporar estos retos a las áreas de negocio?</b>	<b>14</b>
Identificación de la necesidad	<b>16</b>
Gestión en la empresa y áreas implicadas	<b>17</b>
Criterios para el abordaje del reto	<b>19</b>
<b>Accesibilidad de productos y servicios</b>	<b>21</b>
<b>Implementación</b>	<b>24</b>
Comunicación	<b>24</b>
Impacto	<b>25</b>
Innovación	<b>26</b>
Modelo de trabajo	<b>27</b>
<b>Empresas participantes</b>	<b>28</b>







# INTRODUCCIÓN

Desde 2019, Fundación SERES trabaja en distintos ámbitos del reto demográfico. En colaboración con las empresas, hemos abordado los retos de la transformación de la pirámide de población y la despoblación rural con el fin de avanzar hacia soluciones a problemas concretos como la salud, la renta futura, el talento sénior, el coste emocional o la colaboración intergeneracional.



## **Envejecimiento de la población. Un reto social y empresarial (2019)**

Este informe analiza el envejecimiento de la población en España como un reto social y empresarial. Destaca la transformación de la pirámide poblacional y la necesidad de que las empresas adapten sus productos y servicios para atender las crecientes demandas de la población mayor. Además, propone estrategias para integrar el cambio demográfico en las políticas empresariales, promoviendo la colaboración y el desarrollo de soluciones innovadoras.



## **Libro Blanco del Talento Sénior Blanco (2021)**

Ofrece un análisis detallado sobre el envejecimiento de la población y su impacto en el mercado laboral español. El informe destaca que, a pesar del envejecimiento demográfico, el talento sénior sigue siendo subutilizado en muchas organizaciones. Propone estrategias para integrar a los profesionales mayores de 55 años en el entorno laboral, incluyendo la implementación de políticas de diversidad generacional, programas de formación continua y la promoción de la colaboración intergeneracional. Además, aboga por una mayor sensibilización empresarial y pública para aprovechar el potencial del talento sénior como motor de competitividad.



## **Finanzas ante la jubilación (2021)**

Este informe examina el impacto del envejecimiento en las pensiones públicas y propone soluciones para garantizar una jubilación digna. Destaca la necesidad de planificación financiera desde etapas tempranas de la vida laboral. Además, subraya el papel clave de las empresas como facilitadoras del ahorro a largo plazo y educadoras en finanzas personales, recomendando la implementación de programas de previsión social y la integración de la planificación financiera en la cultura corporativa.



## **Jubilación, oportunidad de vida (2021)**

Este estudio analiza la jubilación como una etapa de transición que ofrece nuevas oportunidades. Destaca la importancia de una preparación emocional y práctica para este cambio, proponiendo una reflexión personal y la identificación de actividades que fomenten una vida activa y satisfactoria. Incluye recomendaciones para empresas, instituciones y personas, con el objetivo de transformar la jubilación en una etapa plena y enriquecedora.



Hoy seguimos acompañando a las empresas en el reto y la oportunidad que supone el cambio demográfico para el desarrollo de negocio, ayudándolas a integrarlo en su estrategia y crecimiento. Y es que, el diseño y fabricación de productos y servicios orientados a cubrir necesidades y aportar soluciones al cambio demográfico, está justificado por su capacidad de demanda, la cual está motivada por:

### Peso porcentual

**21,5% de la población española tiene 60 o más años.**

Fuente: INE.

### Capacidad económica

**La renta media de las personas mayores de 65 años supera en 500 euros a la del segundo grupo de edad, entre los 45 y los 64 años.**

Fuente: Encuesta de condiciones de vida 2023, INE.

Y esto puede tener un doble impacto:

- En la cuenta de resultados de la compañía.
- En la cobertura de necesidades sociales.

Con este propósito, y de la mano de un grupo de empresas, durante 2024 hemos trabajado en la elaboración de una hoja de ruta que busca ser fuente de inspiración a la hora de diseñar productos y servicios que den respuesta a retos demográficos<sup>1</sup>.

Este documento quiere ofrecer una línea de trabajo ante el reto y oportunidad que supone el cambio demográfico para el desarrollo de negocio. En concreto, se centra en el diseño y fabricación de productos y servicios orientados a cubrir necesidades y aportar soluciones al cambio demográfico. Todo esto teniendo en cuenta los requerimientos de las personas mayores.



<sup>1</sup> Este trabajo se ha llevado a cabo entre 2024 y 2025.

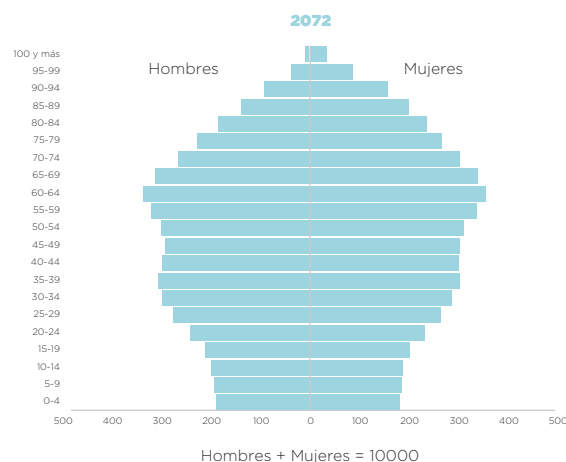
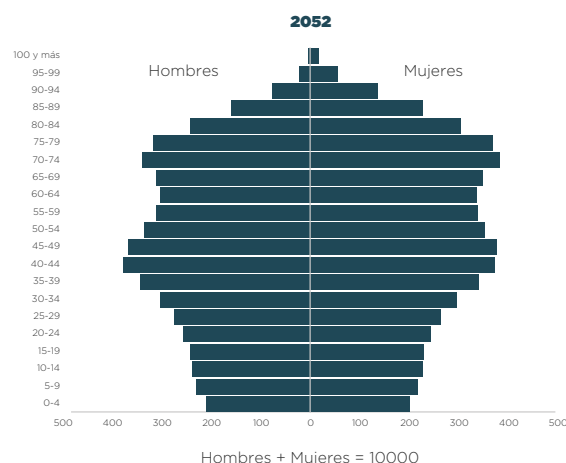
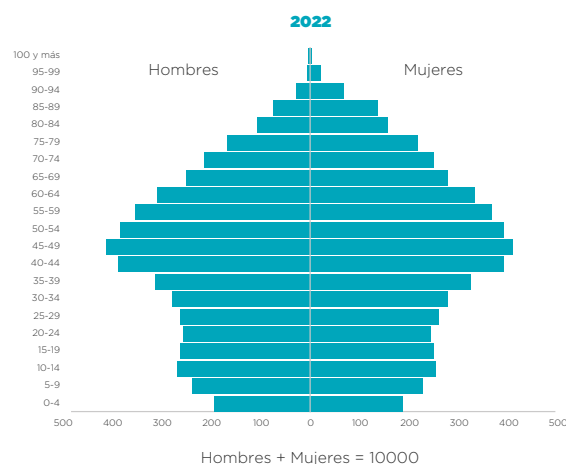
# DE UNA SOCIEDAD QUE ENVEJECE A UNA ECONOMÍA DE LA LONGEVIDAD

## CAMBIO DEMOGRÁFICO

El tan anunciado envejecimiento de la población mundial está ya muy avanzado. Vivimos en un mundo en el que, por primera vez en la historia de la humanidad, hay más personas vivas mayores de 65 años que menores de 5 años. La disminución de las tasas de natalidad y el aumento creciente de personas con edades avanzadas hacen que en todo el mundo se incremente el número y la proporción de personas mayores de 65 y 80 años. Según la ONU, en 2022, el 10% de la población mundial tenía más de 65 años y se prevé que esta cifra alcance el 16% en 2050. Y esta no es una circunstancia exclusiva de los países de renta alta. De los 780 millones de personas que tenían 65 años o más en 2022, cifra que aumentará a 1.600 millones en 2050, alrededor de una cuarta parte vive en países de renta baja y media. En España, el porcentaje de población de 65 años y más, que actualmente se sitúa en el 20,1% del total, alcanzará un máximo del 30,4% en torno a 2050. A partir de entonces empezará a descender.

Esta transición demográfica se ha convertido a su vez en una insólita transición de la longevidad, pues el aumento de la esperanza de vida se produce cada vez más en los últimos años, como se comprueba especialmente en los países de renta alta, donde la mayor parte del crecimiento de la esperanza de vida se produce ahora en edades posteriores a los 80 años. Ese es nuestro actual paradigma, que no hará sino extenderse en los años venideros, lo que implica la necesidad de que la sociedad sea plenamente consciente y se adapte a semejante realidad, al tiempo que comienza a diseñar un futuro para las actuales generaciones más jóvenes que, de media, alcanzarán los noventa años, si no más.

## Pirámides de la población de España (años 2022, 2052 y 2072)



Fuente: Instituto Nacional de Estadística



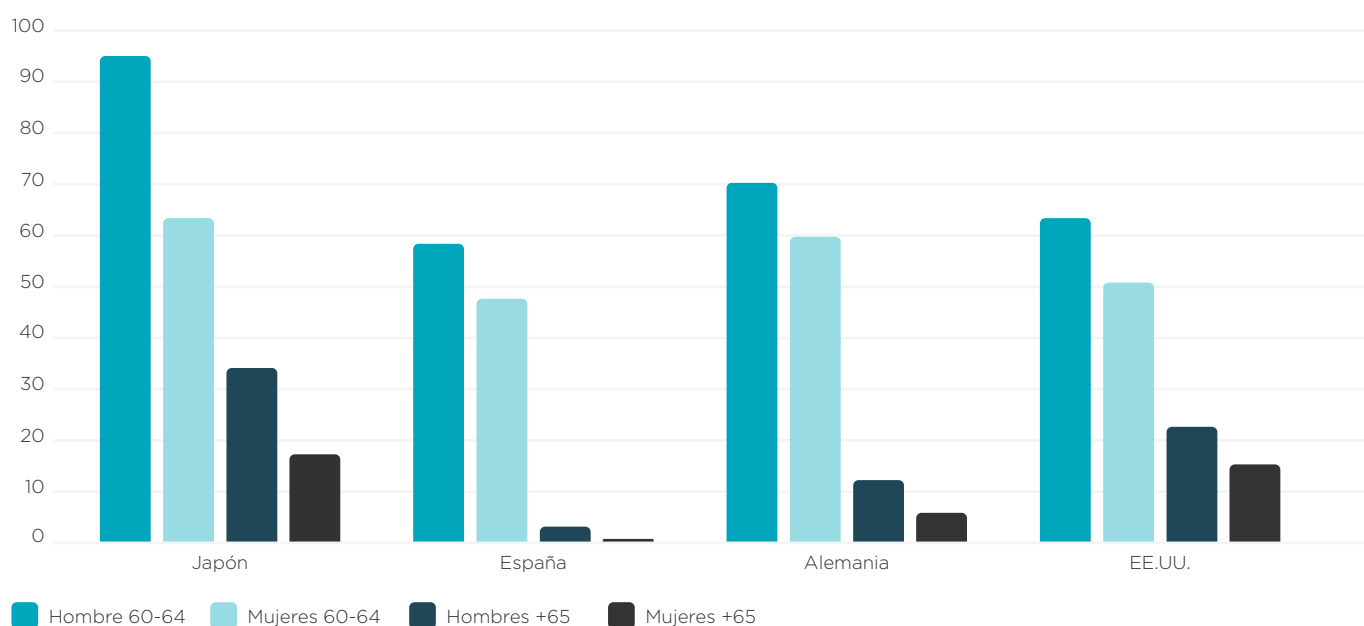
En este contexto, la aspiración no debe ser tan solo prolongar los años de vida de las personas, sino asumir el compromiso de hacer que esa extensión vital sea igual para todos, inclusiva y saludable. Envejecer bien es posible, más allá del cambio cultural y social que implica. Y ese es un desafío que debe convertirse en una auténtica prioridad, pues de él solo pueden derivar oportunidades extraordinarias si orientamos nuestro esfuerzo a la eliminación de cualquier forma de desigualdad y de precariedad. Si convertimos la vejez activa, participativa, saludable y sostenible en un auténtico vector de crecimiento social, laboral, sanitario y económico.

Lograr este dividendo de la longevidad requiere grandes cambios en la forma en que estructuramos el curso de la vida, que ya no puede ser una sucesión de etapas estancas – formación, ejercicio profesional y jubilación – sino un continuo que requiere nuevos conceptos, nuevos procedimientos, nuevas definiciones de cuantos campos inciden en ella: desde cómo las empresas apoyan a los trabajadores para que su vida laboral sea más extensa, gratificante y flexible, a cómo se estructuran los sistemas de salud o cómo los gobiernos ven el empleo.

La clave para hacer realidad este dividendo de la longevidad será maximizar las oportunidades que surgen de dos factores capitales, inherentes a vidas prolongadas. En primer lugar, el hecho de que vidas más largas significan disponer personalmente de más tiempo futuro, lo que supone mayores incentivos para invertir en la salud, las habilidades, las relaciones y el sentido de nuestra actividad. Y, junto a ello, la necesidad de reconocer que la forma en que envejecemos no es determinista, sino que puede estar influida por una amplia gama de comportamientos, políticas y cambios en nuestro entorno. Es decir: que podemos construir nuestra vejez. Y hacerlo como a cada cual le gustaría que fuera. Ese es el verdadero reto.

El dividendo de la longevidad exige igualmente garantizar que las vidas saludables más largas sean también vidas productivas. En ausencia de un crecimiento salarial sustancial, los ciclos vitales más prolongados requieren carreras laborales más amplias. En este sentido, los gobiernos de la OCDE están tomando medidas para favorecer un aumento de la proporción de trabajadores mayores de 65 años.

### ***Tasa de actividad de las personas mayores en países desarrollados en 2023***



Fuente: Atsushi Seike (Universidad de Keio)

A medida que la vida se alarga, también lo hace la necesidad de prolongar las carreras profesionales, aunque con una estructura diferente. Ante modelos laborales obsoletos, es necesario que los trabajadores mayores sigan en el ejercicio laboral durante más tiempo, pero desempeñando diferentes roles, posiblemente en sectores distintos y aprovechando más opciones de trabajo a tiempo parcial y flexible. Las carreras se alargarán en respuesta a la mayor esperanza de vida y se caracterizarán por más transiciones y más etapas.



Las consecuencias de esto serán relevantes:

1. La jubilación como un simple axioma por el que todo el mundo, a una determinada edad, dejaba de trabajar, dejará de ser concebida como tal y cada vez habrá más personas que trabajarán más allá de la edad de jubilación.
2. La segunda implicación tiene que ver con la educación y las competencias. A medida que se alargan las carreras y se acelera la amenaza de la disrupción tecnológica, será necesaria la recualificación, permitiendo a los individuos adquirir habilidades para nuevas funciones a medida que acceden a nuevos puestos de trabajo, ya sea de forma voluntaria o como resultado de los cambios tecnológicos.
3. La tercera implicación gira en torno a las necesidades y motivaciones de las personas mayores en el lugar de trabajo, al tipo de funciones que buscan y en las que sus habilidades son más valiosas. El fomento del empleo de los trabajadores de más edad consistirá en la creación de puestos de trabajo con características favorables a la edad, así como de funciones que hagan hincapié en la ventaja comparativa de los trabajadores séniores.
4. La última implicación se refiere a la ampliación del ocio antes de la edad de jubilación. Esto se verá respaldado por carreras de varias etapas, con cambios entre el trabajo a tiempo completo y a tiempo parcial y periodos de pausa en la carrera durante las transiciones.



## CAMBIO ECONÓMICO

Según el Estudio de la Economía de la longevidad en España, elaborado por el **Centro Internacional sobre el Envejecimiento (CENIE)** en 2021, las personas mayores de 50 años contribuyeron significativamente a diversos sectores en 2019, destacándose en actividades económicas clave y como motor de crecimiento para ciertas industrias.

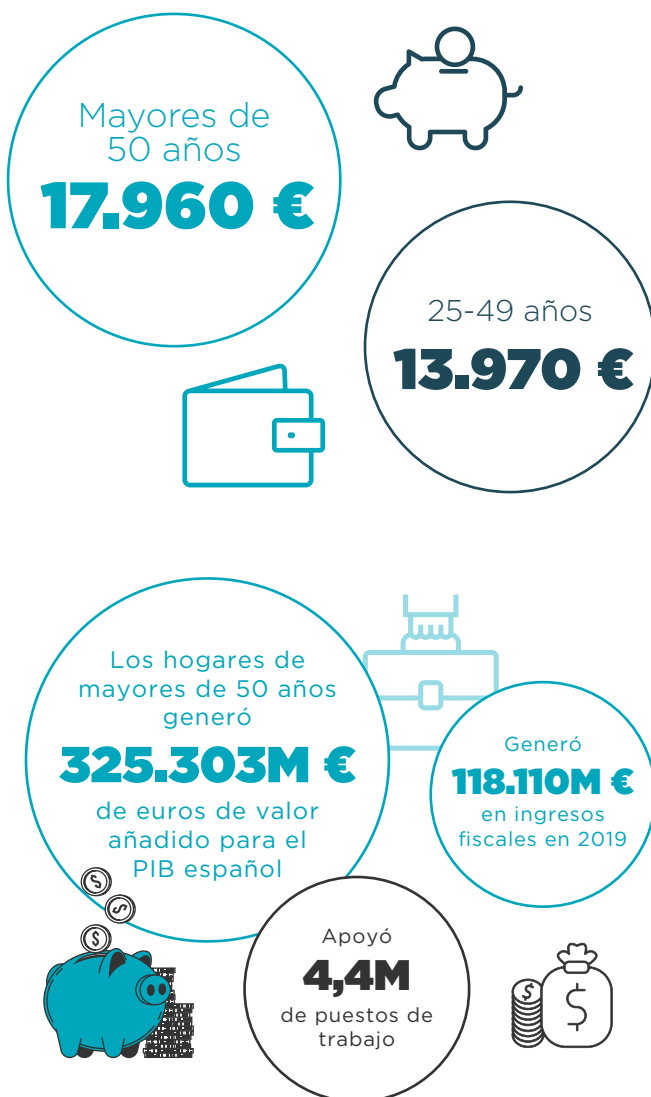
En concreto, nos mostraba que las personas mayores de 50 años:

- Tenían un gasto por persona 3.990 euros superior al de las personas con edad entre los 25 y 49 años.
- Sus hogares generaron 325.303 millones de euros para el PIB y 118.110 millones de euros de ingresos fiscales.
- El 36% de los visitantes de España tenía más de 50 años y aportaron 35.660 millones de euros.

## LA ECONOMÍA DE LA LONGEVIDAD EN ESPAÑA EN 2019

### GASTO DE LOS RESIDENTES MAYORES DE 50 AÑOS

#### GASTO POR PERSONA



### GASTO DE LOS VISITANTES MAYORES DE 50 AÑOS



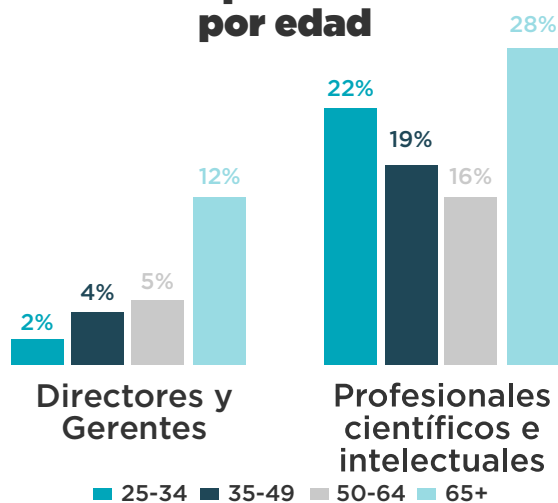
## LONGEVIDAD EN EL TRABAJO

LOS MAYORES DE 50 AÑOS SON  
MÁS PROPENSOS A ...

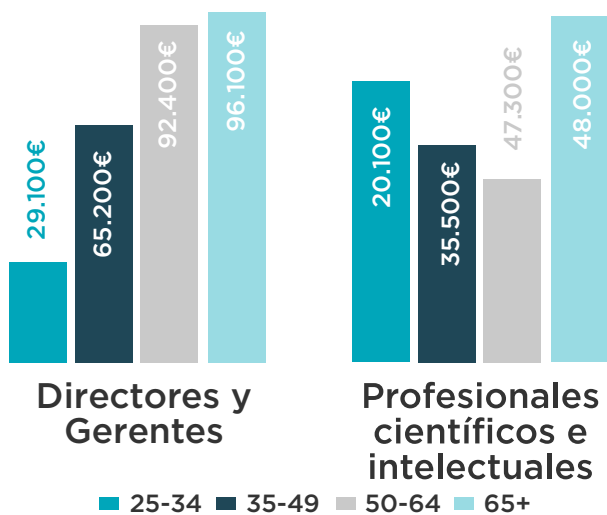


...ser  
empleados en  
**profesionales  
altamente  
cualificados...**

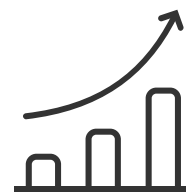
### Proporción del empleo total por edad



### Salario medio anual por edad



...y reciben  
**suelos  
más altos**





El **IV Barómetro del Consumidor Senior<sup>2</sup>**, elaborado por el Centro de Investigación Ageingnomics de Fundación MAPFRE, actualiza esta visión centrándose en la población mayor de 55 años. El informe destaca su creciente peso en la economía como consumidores activos, generadores de riqueza y protagonistas de nuevas dinámicas de mercado.

- Son responsables del 60% del gasto español y del 25% del PIB
- 8 de cada 10 poseen vivienda en propiedad.
- 7 de cada 10 viajan por ocio.

## LA GENERACIÓN SÉNIOR DE UN VISTAZO

### DEMOGRAFÍA

**16.000.000** personas de más de 55 años



**33%** población



**82 años**  
esperanza de vida

**Tercera del mundo**



**80 años**  
hombres



**86 años**  
mujeres

20 años de esperanza de vida a partir de los 65 años

### EMPLEO



**+4.600.000** séniores activos  
**4.100.000** séniores trabajando

versus

**3.800.000** jóvenes activos  
**2.900.000** jóvenes trabajando



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

versus

**1/10** autónomos es joven  
= 189.000



### 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

**12.000.000** están en internet



**7/10**  
viajan  
por ocio

### PODER PÚBLICO

**40%**

del censo  
electoral



**30%** diputados

**40%** consejeros  
autonómicos



**30%** alcaldes grandes  
ciudades

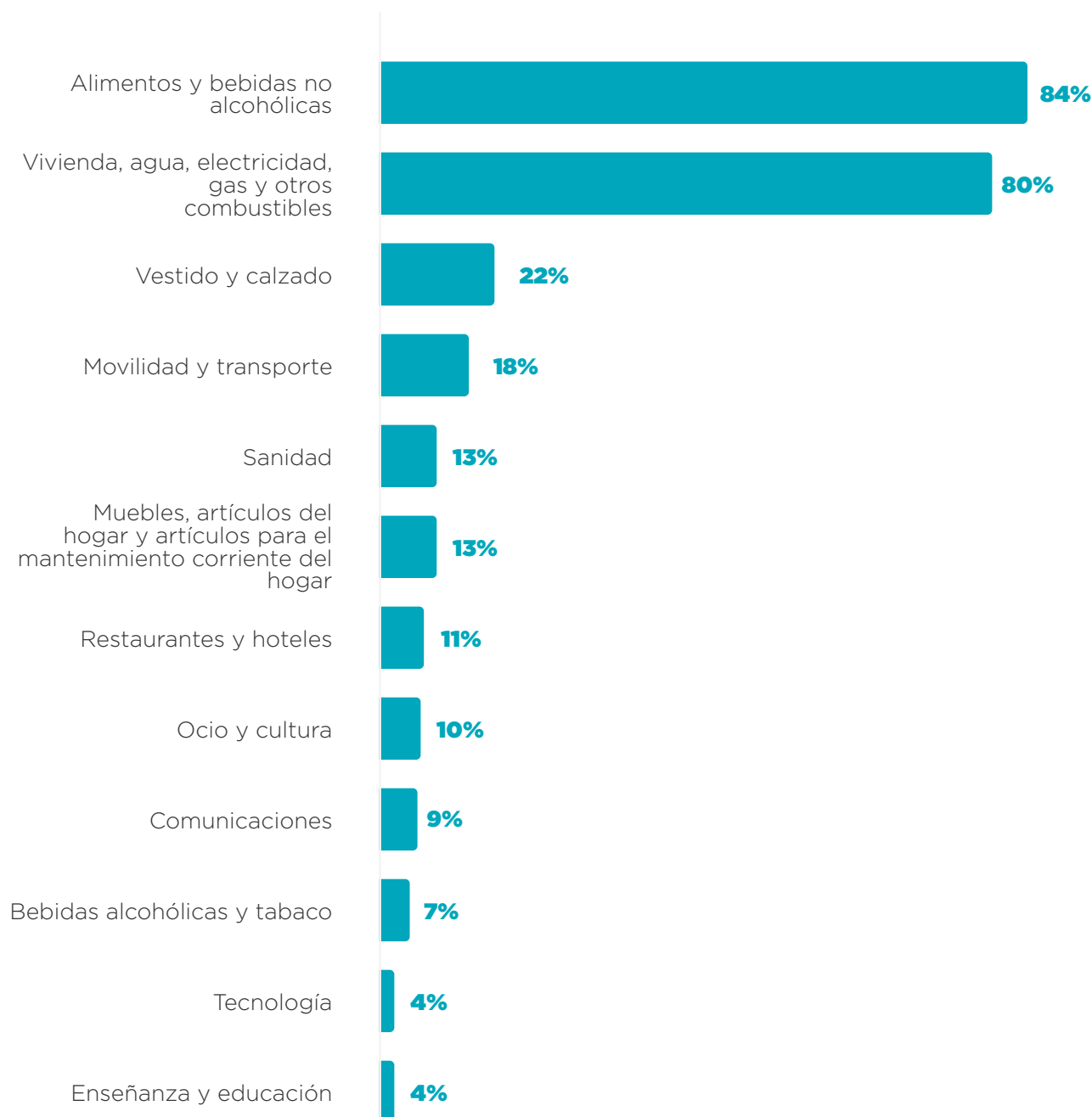
Este barómetro también nos permite conocer la estructura de gasto de los mayores de 55 años, con dos partidas relevantes:

- Alimentos y bebidas no alcohólicas.

- Vivienda, agua, electricidad, gas y otros combustibles.

Sobre las partidas de gasto, existe una continuidad de los resultados con respecto a años anteriores

### ***Principales partidas de gastos***





Por su parte, **el Monitor de la Economía Sénior 2023**, también elaborado por el Centro de Investigación Ageingnomics de Fundación MAPFRE, analiza las estrategias y políticas que las principales entidades del país están desarrollando en relación con la población mayor de 55 años. Del informe se desprenden las siguientes conclusiones:

- El 46% de las empresas desarrolla actividades, tarifas, productos o servicios dirigidos al mercado sénior. 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).
- El 35% de las empresas que tiene una estrategia productiva o comercial orientada al sector *silver* la ofrece de manera exclusiva a este colectivo.
- Para el 56% de las empresas, más del 40% de la facturación proviene de los séniores.
- El 24% declara disponer de algún programa específico para colectivos sénior vulnerables.
- 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.
- 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 %).



<sup>3</sup> <https://documentacion.fundacionmapfre.org/documentacion/publico/es/media/group/1119128.do>

# ¿CÓMO INCORPORAR ESTOS RETOS A LAS ÁREAS DE NEGOCIO?

Estos cambios, demográficos y económicos, tendrán un impacto directo en las empresas, ya que será fundamental desarrollar productos y servicios que den respuesta a estas necesidades. Una oportunidad para las empresas, en especial para aquellas que lideren su implementación, pero también un desafío para las empresas que no sean capaces de adaptar su cartera a la nueva demanda.

## RETO:

- Respuesta a cambios en la demanda.
- Nuevos patrones de consumo
- Heterogeneidad del perfil sénior +55
- Respuesta a obligaciones legales de las empresas.

## OPORTUNIDAD:

- Diferenciación respecto de la competencia.
- Posicionamiento en la oferta de productos innovadores, no demandados hasta el momento o con previsión de incremento de la demanda.
- Especialización en nuevos perfiles de los compradores.

En el informe “Envejecimiento de la población. Un reto social y empresarial”, elaborado por Fundación SERES en 2019 a partir del trabajo del LabS Demografía, se identificaron cuatro áreas clave en las que el cambio demográfico tendrá un impacto significativo desde la perspectiva social.

## Áreas de impacto del cambio demográfico



### MATERIALES

Posibilidad de disponer de bienes o servicios. Estas posibilidades vendrán condicionadas por dos variables: renta y accesibilidad de los bienes y servicios.



### SALUD

La salud de las personas mayores será una de las claves para abordar el envejecimiento.



### SOCIALES

Cambios en las relaciones personales. Estos cambios son generados por diferentes causas: cambio en la actividad y vida social, cambios tecnológicos y sociales, cambios en la estructura familiar.

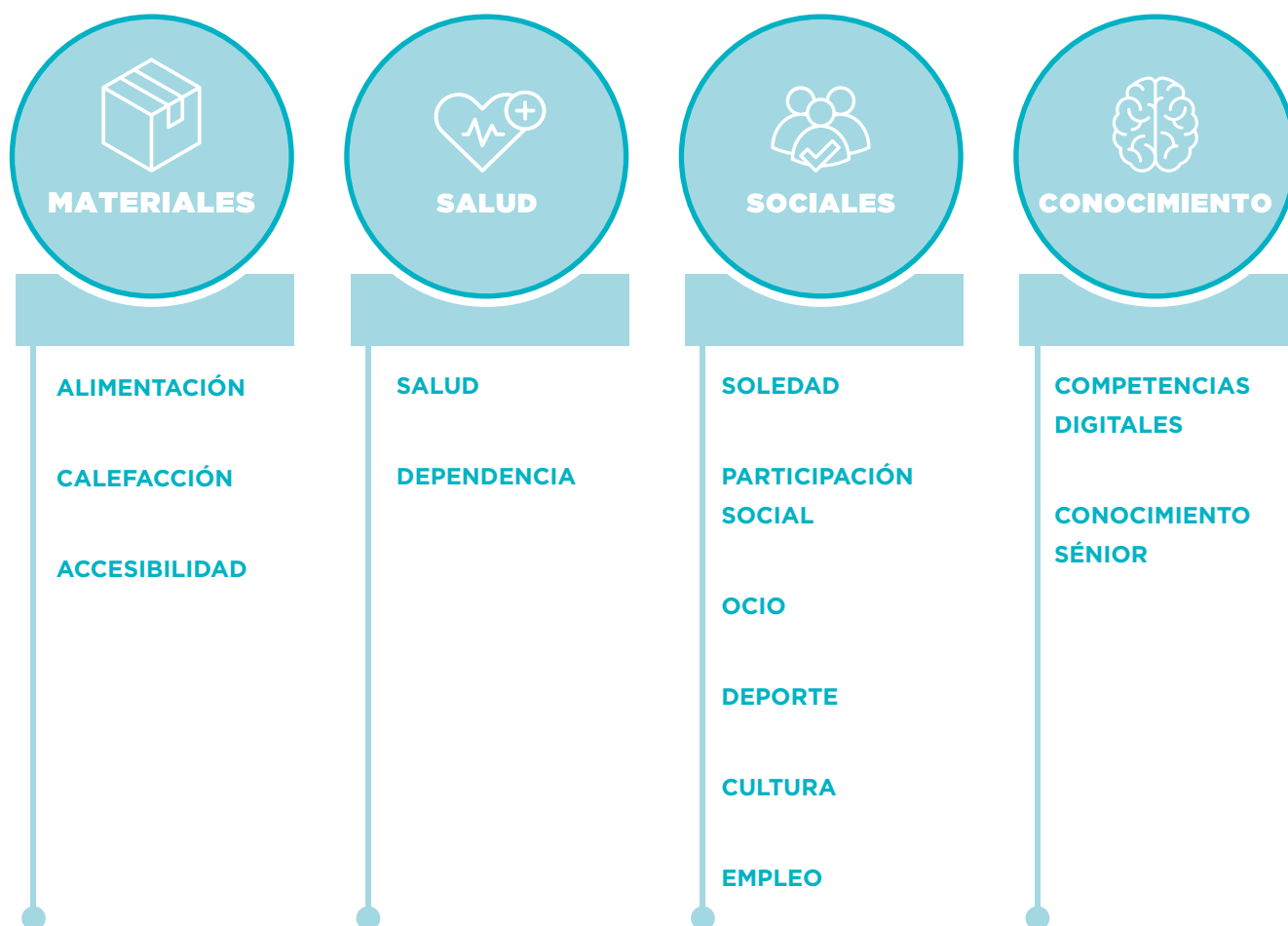


### CONOCIMIENTO

En el siglo de la comunicación y el conocimiento, este cobra un papel relevante en cuanto a la integración social de las personas mayores.

<sup>4</sup> Envejecimiento de la población. Un reto social y empresarial. [https://www.fundacionseres.org/Repositorio%20Archivos/Informes/190205\\_Envejecimiento\\_de\\_la\\_poblaci%C3%B3n.Un\\_reto\\_social\\_y\\_empresarial\\_alta.pdf](https://www.fundacionseres.org/Repositorio%20Archivos/Informes/190205_Envejecimiento_de_la_poblaci%C3%B3n.Un_reto_social_y_empresarial_alta.pdf)

El análisis de estas áreas revela un impacto directo en la actividad empresarial, tanto en el negocio actual como en la planificación estratégica a futuro. El trabajo conjunto entre empresas y entidades sociales permitió identificar un primer conjunto de temáticas clave. No obstante, este listado está en constante evolución, impulsado por la adaptación de productos a nuevas demandas del mercado y la aparición de necesidades emergentes.



La integración de estos retos y oportunidades en las líneas de actividad de una empresa requiere un proceso estructurado. A continuación, se presentan las principales pautas para avanzar en esa dirección:



Fuente: Envejecimiento de la población. Un reto social y empresarial (Fundación SERES 2019)



## IDENTIFICACIÓN DE LA NECESIDAD

La incorporación de los retos a la línea de actividad de las empresas únicamente puede hacerse tras su identificación. Todas las empresas que han participado en la elaboración de este documento coinciden en que esa identificación nace, principalmente, del diálogo con los clientes.

La comunicación fluida y la escucha activa de las necesidades de los clientes son la clave en la identificación de nuevas oportunidades de negocio. Y el caso de las necesidades generadas por el reto demográfico no son una excepción. Cada empresa establece sus vías de diálogo con los clientes y canaliza este diálogo de acuerdo con su propio modelo. Algunas de estas vías de diálogo son:

- La escucha activa del equipo comercial.
- La demanda de los clientes utilizando los canales de comunicación abiertos por la empresa.
- El diálogo con los grupos de interés en el marco de la elaboración de la matriz de doble materialidad.

A partir de la identificación de la necesidad, resulta fundamental que la empresa la integre en su reflexión estratégica, con el objetivo de ofrecer una respuesta eficaz y alineada con esta nueva realidad.



### NECESIDADES DE LOS CLIENTES



**ESCUCHA ACTIVA Y DIÁLOGO  
CON LOS GRUPOS DE INTERÉS**

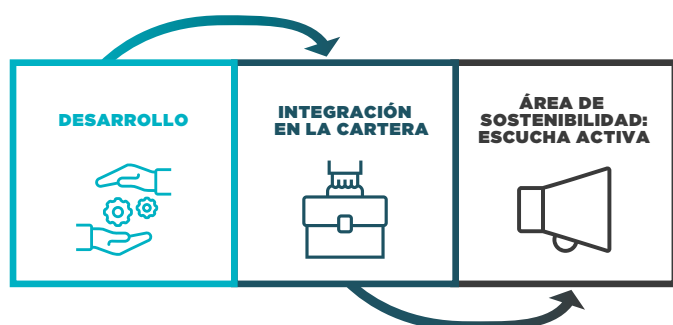
### ESTRATEGIA



**RESPUESTA A LA  
NUEVA REALIDAD**

## GESTIÓN EN LA EMPRESA Y ÁREAS IMPLICADAS

En el desarrollo de productos o servicios, la mayoría de las empresas siguen un modelo de trabajo similar. Aunque el enfoque puede variar según la cultura organizacional, la forma más efectiva de poner en marcha una iniciativa pasa por la colaboración transversal. Para ello, suele conformarse un equipo específico que lidera el proyecto, apoyado por expertos de distintas áreas. Este enfoque garantiza la implicación de los departamentos necesarios y asegura un liderazgo claro, responsable de integrar el resultado final en la cartera de la compañía.



## DESARROLLO

Una vez definida la necesidad, se pone en marcha un proyecto estratégico liderado por un equipo específico, que cuenta con el respaldo técnico de los departamentos especializados de la compañía. Este equipo asume el reto con una visión transversal, involucrando a las distintas áreas clave para su desarrollo. En esta fase inicial de diseño y lanzamiento, áreas como digital, marketing y comunicación juegan un papel especialmente relevante.

El equipo tiene el reto de definir el producto o servicio e integrarlo en el catálogo de la compañía para que llegue al cliente. Para ello, es fundamental que el equipo cuente con el apoyo, o incluso liderazgo, de la alta dirección. Algo habitual en los proyectos orientados al reto demográfico cuando se cuantifica la relevancia de este segmento de la población. Este liderazgo será clave para impulsar el desarrollo del proyecto y favorecer la colaboración interna entre áreas.



## INTEGRACIÓN EN LA CARTERA

Una vez que el desarrollo se ha completado, se ha evaluado la respuesta del mercado y el desarrollo adquiere un volumen en la cuenta de resultados, es habitual que sea integrado en la dinámica de la compañía.

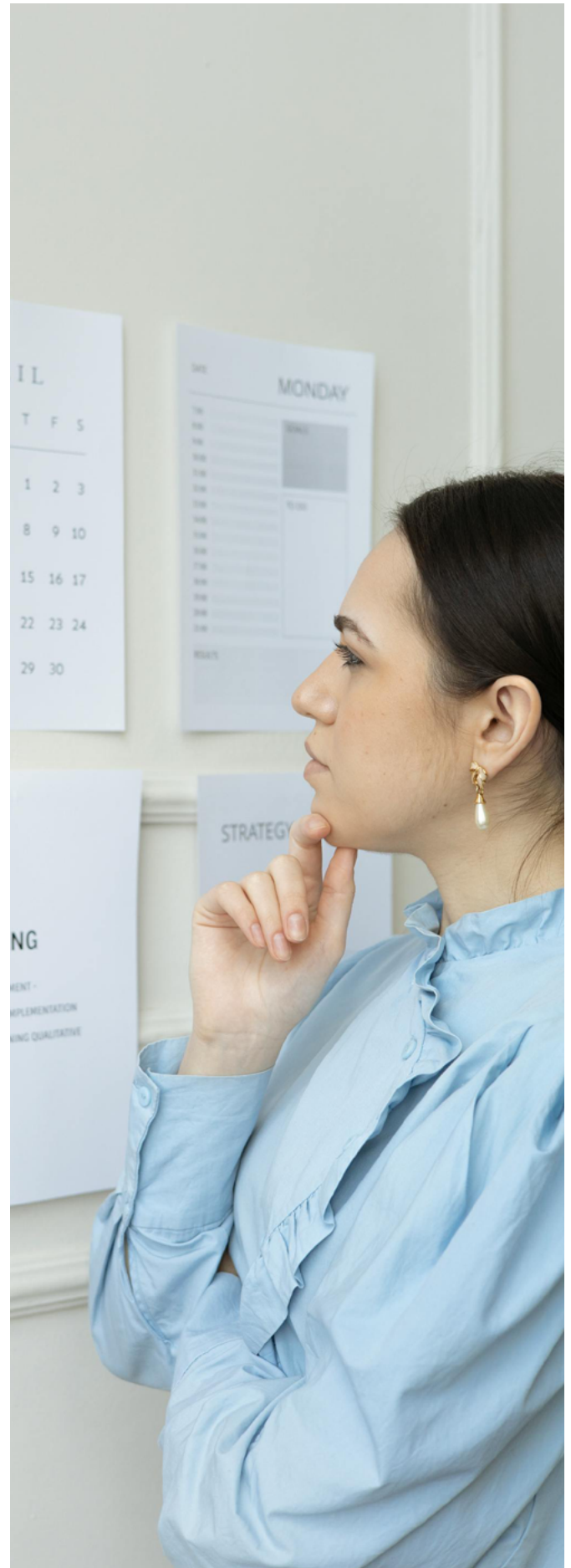
A partir de ese momento, se integra en la gestión habitual de la empresa, pasa a ser transversal en los diferentes departamentos, como el resto de los proyectos, dejando de depender del equipo de desarrollo. En algunos casos, este equipo puede mantenerse activo para incorporar nuevos desarrollos, o para diseñar nuevos productos o servicios.

## PESO DEL ÁREA DE SOSTENIBILIDAD

El área de Sostenibilidad desempeña un papel clave a lo largo de todo el proceso:

- Es una pieza clave en la definición y gestión del producto o servicio a partir de la escucha activa de las necesidades y demandas de los grupos de interés.
- Entre sus principales responsabilidades está la investigación, que implica obtener información del segmento de la población y las necesidades a la que debe dar respuesta la empresa, así como su impacto social, a la vez que está abordando una oportunidad de negocio.
- Este trabajo puede requerir de alianzas con organizaciones sociales especializadas para evaluar el tipo de respuesta que se ofrecerá. Los contactos regulares con movimientos sociales pueden proporcionar perspectivas valiosas sobre el desarrollo del producto, complementados con estudios de mercado, encuestas y análisis de calidad con clientes potenciales.

Con todo ello, la escucha, tan relevante a la hora de identificar el reto social, se convierte en una pieza fundamental para evaluar cómo el producto o servicio que se está desarrollando se ajusta a la necesidad identificada.





## CRITERIOS PARA ABORDAR EL RETO

¿Qué criterios llevan a una empresa a desarrollar productos o servicios que den respuesta a las necesidades derivadas del reto demográfico?

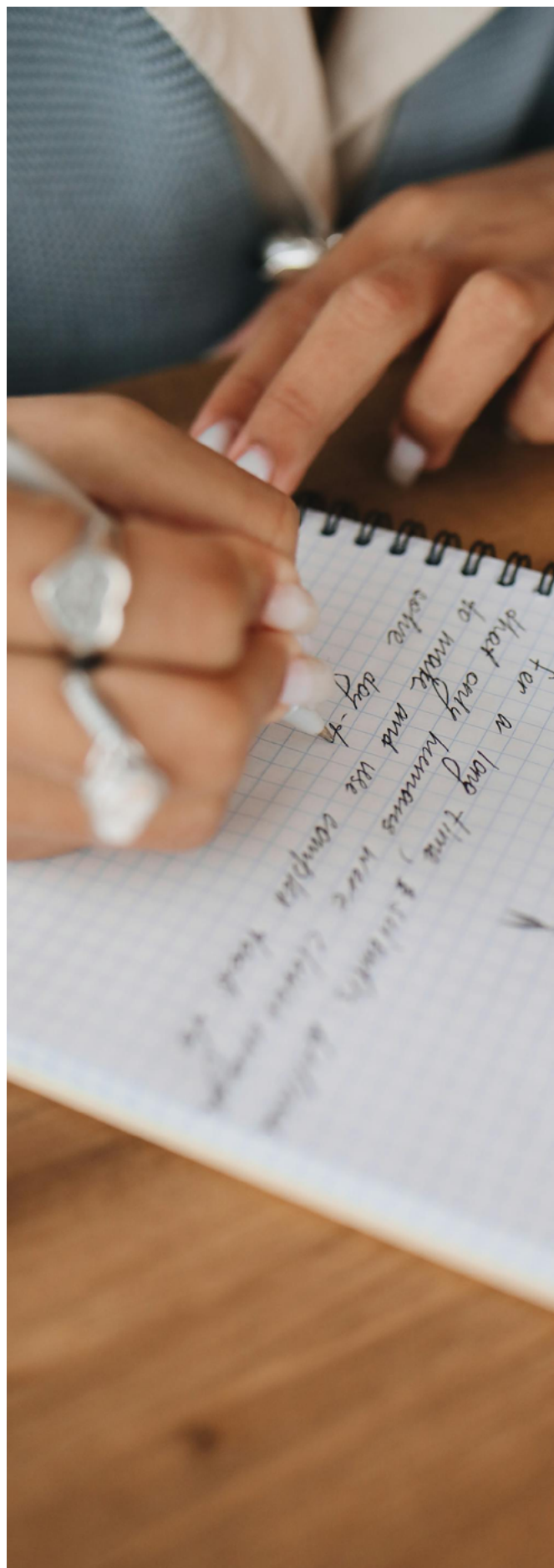
Aunque cada caso es diferente, y, como se ha señalado anteriormente, el punto de partida suele surgir del diálogo con los grupos de interés, al final los criterios que primarán serán los mismos que en el desarrollo de cualquier otra línea de negocio:

- La alineación con la estrategia de negocio.
- La rentabilidad esperada.

Sin el cumplimiento de estos criterios no podrá garantizarse la sostenibilidad del producto o servicio a largo plazo. Incluso si llega a lanzarse al mercado, sin una base estratégica y económica sólida, acabará siendo retirado del catálogo de la compañía.

A la hora de evaluar la rentabilidad esperada, hay que tener en cuenta dos aspectos:

1. Los productos o servicios dirigidos al segmento sénior serán analizados con los mismos criterios de rentabilidad que cualquier otra línea de negocio.
2. En el caso de los no diseñados u orientados a clientes séniores, hay que garantizar la usabilidad. Se debe realizar el esfuerzo de ajustar la usabilidad, aplicando criterios de accesibilidad (que veremos más adelante), sin que ello suponga una reducción en su rentabilidad. sin que disminuya la rentabilidad.



<sup>5</sup> RSC<sup>2</sup>: <https://www.fundacionseres.org/Repositorio%20Archivos/FUNDACI%C3%93N%20SERES-TRIPTICO%20rsc2.pdf>



## PRODUCTOS Y/O SERVICIOS CON UN COMPONENTE SOCIAL

Pero además podemos tener productos y/o servicios que tengan un componente social, productos y/o servicios que pueden generar una menor rentabilidad económica para la empresa, pero que **aportan un componente social alineado, y buscado, al desarrollo de la estrategia de la empresa.**

En este caso deben gestionarse bajo los mismos criterios que el resto, **habiendo valorado, y cuantificado, la menor rentabilidad que se podría llegar a esperar de ellos.** Definir esta rentabilidad esperada antes del lanzamiento es clave para contar con una cuenta de resultados realista, que permita tomar decisiones alineadas con el plan de negocio y ajustar el margen de maniobra de forma eficiente.

El componente social de un producto y/o servicio no debe distorsionar sus criterios de rentabilidad. Ese componente social puede determinar la aplicación de criterios de rentabilidad inferiores a los habituales, pero estos criterios deben ser monitorizados de forma continua y evaluar en cada momento la gestión para mantenerse en la rentabilidad esperada.

Para terminar este capítulo tenemos que recordar que no hay que confundir un producto y/o servicio que tiene un componente social, y del que se puede esperar una rentabilidad menor (calculada y justificada estratégicamente) con un producto y/o servicio de carácter social, lanzado como respuesta un reto social. En este caso, puede no estar sujeto a los criterios de rentabilidad de la compañía, y su menor rentabilidad puede ser asumida como un coste del área de Sostenibilidad.

No obstante, si estas iniciativas generan ingresos, su contribución a la cuenta de resultados reducirá el esfuerzo económico asumido por el área de sostenibilidad

Para medir adecuadamente esta contribución, se puede utilizar la herramienta RSC<sup>2</sup>, desarrollada por Fundación SERES en colaboración con McKinsey & Company.



# ACCESIBILIDAD DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

La Directiva europea 2019/882<sup>6</sup> sobre los requisitos de accesibilidad de los productos y servicios, conocida como el Acta Europea de Accesibilidad, tiene como objetivo armonizar los requisitos de accesibilidad de los productos y servicios en la UE. En concreto, la directiva se refiere a productos y servicios como:

## PRODUCTOS



Equipos informáticos de uso general de consumo y sus correspondientes sistemas operativos.



Terminales de autoservicio como terminales de pago, cajeros automáticos, máquinas expendedoras de billetes, máquinas de facturación, terminales de autoservicio que faciliten información.



Teléfonos inteligentes y otros equipos para acceder a servicios de telecomunicación.



Equipos de televisión con servicios de televisión digital.



Lectores electrónicos.

## SERVICIOS



Servicios de comunicaciones electrónicas.



Determinados elementos de los servicios de transporte aéreo, por autobús, por ferrocarril y por vías navegables, como sitios web, servicios móviles, billetes electrónicos o información.



Llamadas de emergencia al número único europeo 112.



Servicios para acceder a los servicios de comunicación audiovisual.



Servicios bancarios para consumidores.



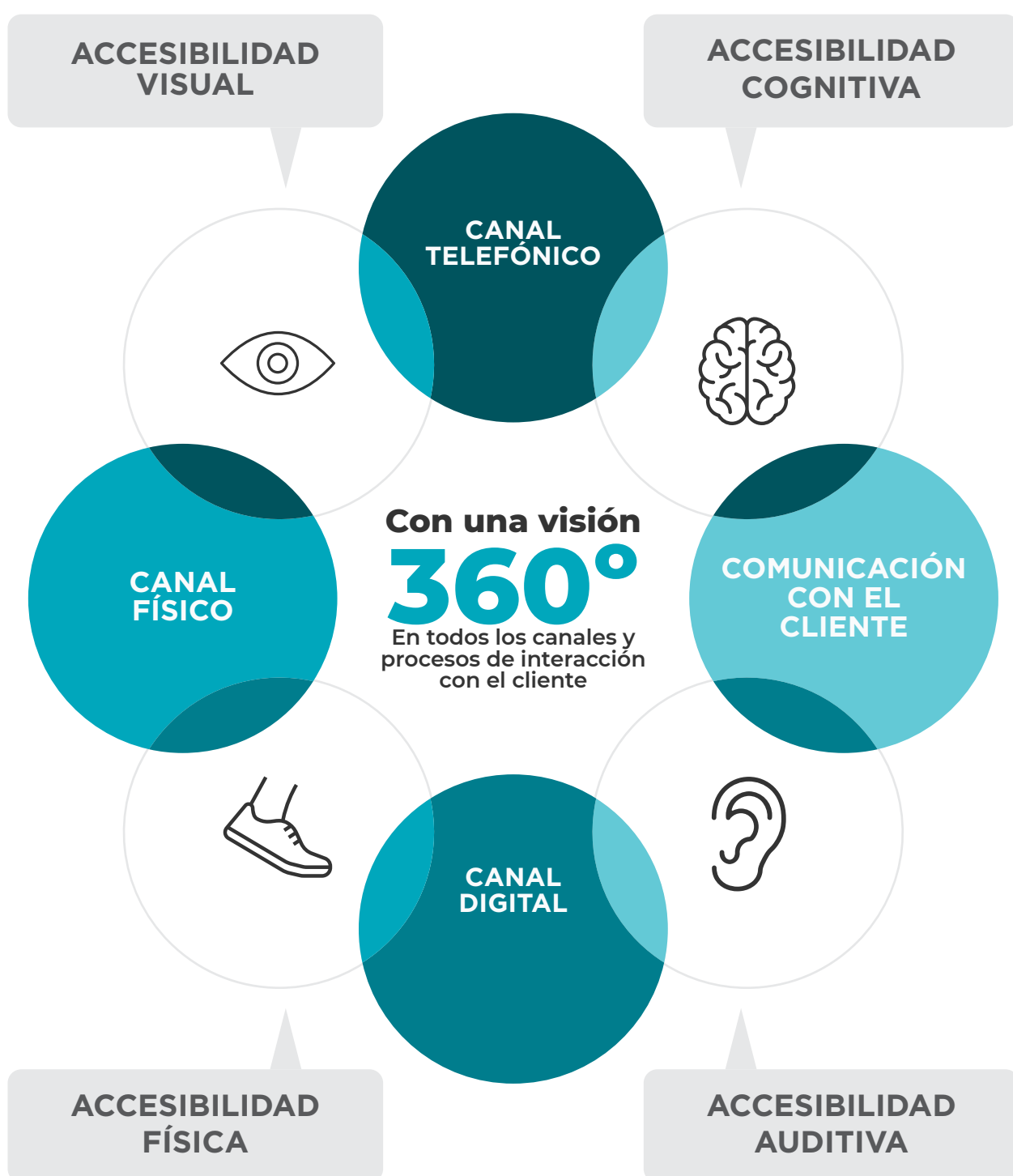
Libros electrónicos y sus programas especializados.



Servicios de comercio electrónico.

<sup>6</sup> Directiva (UE) 2019/882. <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=DOUE-L-2019-80999>

El objetivo es ofrecer productos y servicios completamente accesibles a nuestros clientes:



En España, la Directiva Europea 2019/882 ha sido incorporada a la legislación nacional a través de la Ley 11/2023. Esta ley establece los requisitos específicos y los plazos para la implementación de la obligación legal de garantizar la accesibilidad de productos y servicios, alineándose con las directrices europeas y promoviendo un entorno más inclusivo.



## UNA DOBLE OBLIGACIÓN

Es fundamental tener en cuenta que son dos directivas europeas las que obligan a las empresas abordar la gestión de la accesibilidad de sus bienes o servicios:

- La propia directiva de accesibilidad
- La Directiva sobre Reporte de Sostenibilidad Corporativa (CSRD). Y en esta directiva, CSRD, se identifican dos novedades que implican la gestión de la accesibilidad por parte de las empresas:

### ANÁLISIS DE LA DOBLE MATERIALIDAD

Con el fin de evaluar tanto el impacto de las actividades en el entorno como los efectos financieros de los factores externos sobre la empresa, considerando la accesibilidad como un factor clave en este análisis.

- Materialidad financiera: riesgos y oportunidades que afectan al desarrollo financiero de la empresa.
- Materialidad de impacto: impacto de la actividad en el entorno.

Siendo la accesibilidad un elemento clave a la hora de evaluar esa doble materialidad.

## ESTÁNDARES ELABORADOS POR EFRAG

El Grupo Asesor Europeo de Información Financiera (EFRAG), a partir del encargo de la Comisión Europea, ha preparado borradores de indicadores para informar en el marco de la Directiva sobre Reporte de Sostenibilidad Corporativa (CSRD) . EFRAG publicó documentos temáticos, 4 sobre temas sociales que están referidos a empleados propios, trabajadores de la cadena de suministro, comunidades y consumidores.

El referido a consumidores/clientes se fija en las personas como usuarias de productos y servicios, y propone el marco AAAQ , que debe asegurar que el producto:

- Está disponible en cantidad suficiente.
- Es económicamente asequible y físicamente accesible sin discriminación alguna, y que proporciona la información sobre este producto o servicio.
- La provisión de bienes y servicios debe ser ética y culturalmente apropiado.
- Es seguro y que cumple a nivel internacional estándares de calidad reconocidos y científicamente aprobados.



## IMPLEMENTACIÓN

Una vez recorrido el proceso detallado anteriormente en cuanto a la implementación de esta estrategia de desarrollo de productos y servicios, identificamos cuatro elementos relevantes:

**COMUNICACIÓN**

**IMPACTO**

**INNOVACIÓN**

**MODELO DE TRABAJO**

### COMUNICACIÓN

La comunicación juega un papel fundamental en el desarrollo de productos y servicios orientados a dar respuesta a la demanda generada por los retos del envejecimiento de la población. De forma general, su desarrollo deberá contemplar dos fases, una orientada a los grupos de interés internos y otra a los externos:

#### Grupos de interés internos

Es importante involucrar a los equipos de la empresa, informándoles de los retos a los que quiere hacer frente la compañía, las soluciones que quiere desarrollar y las que irá implementando.

Las iniciativas de lanzamiento de productos y servicios deben ser compartidas de manera amplia, y la gestión de estos proyectos no puede limitarse al grupo directamente involucrado, sino que debe involucrar a toda la organización.

Además, deben gestionarse de forma segmentada, compartiéndolas más allá del rango de edad de nuestros grupos de interés internos. El objetivo no es que se perciba mejor a un grupo de edad; el objetivo es compartir las oportunidades y retos que se abren para la empresa.

Es necesario trabajar la comunicación de manera que evitemos una mirada edadista. Necesitamos generar un ambiente en el que cada persona pueda desarrollarse sin prejuicios ni estigmas negativos. La segmentación, si no se gestiona adecuadamente, puede llevar al edadismo.

#### Grupos de interés externo

Es esencial comunicar de manera efectiva a los clientes y usuarios potenciales de los productos y servicios que estamos desarrollando y poniendo a su disposición en el mercado. Esta información debe ser capaz de transmitir el valor diferencial ofertado, en especial cuando se trate de productos nuevos o la adaptación de productos y servicios a nuevas necesidades generadas por el envejecimiento.

**DESARROLLO  
DE PRODUCTOS  
Y SERVICIOS**

**COMUNICACIÓN  
INTERNA**

**COMUNICACIÓN  
EXTERNA**

## IMPACTO

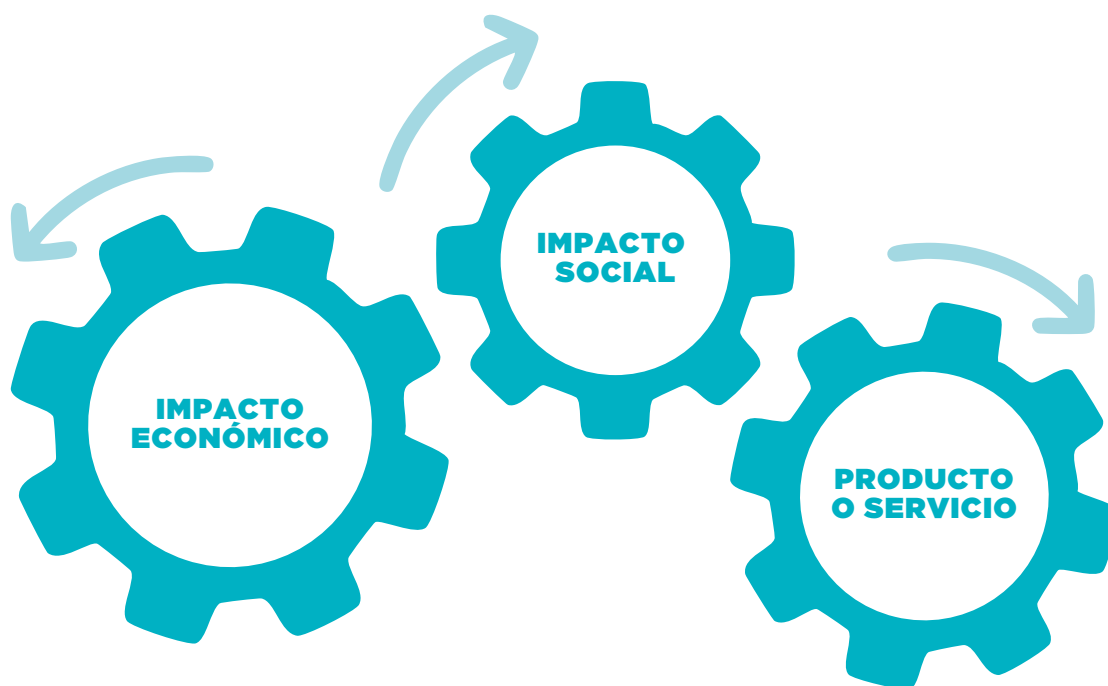
El impacto es una de las claves para evaluar el resultado del desarrollo de productos y servicios. Es necesario conocer el efecto que genera ese desarrollo de una línea de negocio, como respuesta a una necesidad social identificada. Para cuantificar este impacto, se debe adoptar una doble perspectiva:

1. Medida económica de su rentabilidad. Este indicador es el estándar aplicado a cualquier otro producto y/o servicio, por lo que se asume que la empresa impulsora la llevará a cabo.
2. Medida del impacto social generado, Esta evaluación mide el valor social que los productos y servicios aportan a los ciudadanos. Permitirá:
  - Conocer las posibilidades de desarrollo y amplitud del mercado.
  - Identificar necesidades no cubiertas que pueden requerir del desarrollo de nuevos productos y servicios.
  - Disponer de la medida del impacto social que genera la empresa, para compartir e informar a la sociedad.

Aunque habitualmente no se realiza, es necesario recoger todos los indicadores que permitan conocer mejor a este grupo de interés, desde los más básicos a los más complejos: sexo, edad, lugar de residencia, capacidad de gasto, etc.

Estos indicadores pueden ser un elemento de valor a la hora de avanzar en el diálogo con los grupos de interés, y utilizar los indicadores como una vía para mantener los retos del desafío del envejecimiento al diálogo con los grupos de interés. Para ello, antes del lanzamiento de productos o servicios, es necesario identificar los indicadores de impacto social que se puedan obtener o que resulten valiosos en el futuro. Hacer este ejercicio no es habitual, pero conviene recordarlo en la fase de diseño y lanzamiento.

La cuantificación de estos indicadores nos permitirá evaluar el efecto transformador y el impacto social que genera el desarrollo de una línea de negocio y detectar nuevas necesidades no cubiertas que pueden convertirse en una oportunidad de negocio.





## INNOVACIÓN

Es evidente que el cambio demográfico va a tener un impacto positivo en la sociedad: vivimos más y mejor, y esto vendrá acompañado por un incremento de la capacidad de gasto de las personas de mayor edad.

Se está produciendo una evolución de capacidades de las personas, que generarán nuevas necesidades de productos y servicios para sus nuevas etapas de vida. Y aunque parte de las necesidades supondrán la transformación de productos y servicios para adaptarlos a los requerimientos de la demanda del nuevo perfil de usuarios de mayor edad, una parte relevante de esas necesidades se concentrará en el capítulo de la salud. Crecerá la necesidad de potenciar la atención preventiva por la consciencia del futuro que viene.

En este contexto, cobrará gran relevancia el desarrollo de productos y servicios relacionados con el cuidado de la salud y la dependencia, o la incorporación de ese aspecto en los productos y servicios existentes.

El envejecimiento de la población generará un crecimiento de dolencias crónicas no infecciosas, lo que llevará a que los ciudadanos desarrollen la corresponsabilidad por la salud propia: la prevención. El sistema sanitario proporcionará pautas personales para retrasar, mitigar o evitar la aparición de determinadas enfermedades. Y este campo de la prevención será también un área de crecimiento empresarial.

La innovación será el elemento catalizador de este desarrollo y ocupará un papel relevante en el desarrollo de productos adaptados al cambio demográfico. Las necesidades cambiantes de la población abrirán una ventana de desarrollo de productos que tendrá su respuesta en la innovación, basada en gran parte en la adaptación de la tecnología para satisfacer la nueva demanda.





El desarrollo de soluciones surgirá de la combinación de la **innovación** y la **accesibilidad** como vía de trabajo. Las empresas deberán pensar en soluciones holísticas. Soluciones que surgirán del trabajo en red: **la colaboración** y cooperación entre operadores diferentes, como son la administración, empresas, entidades sociales, usuarios, etc. Y las soluciones desarrolladas generarán una retroalimentación y tendrán un **efecto multiplicador** en el desarrollo de productos frente al reto demográfico.

Se generará un modelo dinámico, y en este modelo será relevante conocer que están haciendo otros. La “vigilancia” puede ser una oportunidad para el desarrollo y lanzamiento de nuevas propuestas.



## MODELO DE TRABAJO

Como conclusión podemos plantear un modelo de trabajo, que para afrontar el desarrollo de productos y servicios requerirá de líderes innovadores y visionarios. Líderes con capacidad para transmitir esa visión a la cultura de la empresa, y capaces de crear equipos que compartan esa filosofía y la ambición por dar respuesta y generar soluciones para los retos generacionales.

Los retos del envejecimiento generarán oportunidades de negocio, que podrán ser aprovechadas por aquellas empresas más comprometidas con este reto social y que más han trabajado y contribuido para hacerle frente. La clave puede estar en pensar en soluciones atractivas, pensadas para la población mayor, que optimicen su bienestar independientemente del estado de salud. Soluciones globales que respondan a las necesidades de los mayores pero que estén abiertas a otros grupos sociales.

Es en este punto en el que cobra relevancia la empresa, sus líderes y la cultura compartida por los equipos, así como la capacidad de ofrecer soluciones globales, el ciudadano se posicionará en el centro de atención de los grupos de interés a los que la empresa quiere dar respuesta.



# EMPRESAS PARTICIPANTES

El desarrollo de este documento es resultado del trabajo de las siguientes empresas y entidades:





# SOBRE FUNDACIÓN SERES

Fundación SERES, entidad sin ánimo de lucro nacida hace más de 15 años, acompaña la transformación de las empresas e impulsa su liderazgo ante los retos sociales.

Su objetivo no es otro que posicionar el valor de lo social en las organizaciones. Como movimiento pionero, con aproximadamente 150 compañías adheridas, que representan el 30% del PIB y el 75% del IBEX 35, aborda el compromiso social de las empresas desde un enfoque estratégico y práctico basado en la innovación.

## Contacto

### **Miguel Laloma**

Director de Empresas en Fundación SERES  
mlaloma@fundacionseres.org

### **Cristina Aliaga**

Directora del Área de Empresas en Fundación SERES  
caliaga@fundacionseres.org



# **EMPRESAS Y DESARROLLO DE NEGOCIO FRENTE AL RETO DEMOGRÁFICO**

HOJA DE RUTA

---