

El ascenso global de los adultos mayores: retos y oportunidades

Autor

Iñigo Calvo-Sotomayor

Iñigo Calvo-Sotomayor es profesor e investigador en la Universidad de Deusto-Deusto Business School, co-Editor Principal de la revista académica Boletín de Estudios Económicos y co-Director de la plataforma sobre economía y gestión Deusto Business Open Alumni. A nivel formativo, es doctor en Economía y Empresa por la Universidad de Deusto y posgrado en Relaciones Internacionales por la Universidad Católica de Lovaina. A nivel científico, centra su investigación en temas de estrategia y de economía del envejecimiento, publicando a nivel internacional. Asimismo, es miembro del Consejo de Administración de Kutxabank, la Junta Directiva del Grupo Vasco del Club de Roma y Marshall Memorial Fellow. Su experiencia profesional previa incluye puestos de responsabilidad en una de las mayores empresas internacionales de servicios profesionales, así como la dirección de la Oficina Económica de la Presidencia del Gobierno Vasco.

Índice

01	Introducción	04
02	Dónde estamos: la gran transformación demográfica o el aumento de la edad media global	06
03	Hacia dónde vamos: oportunidades y retos en el ascenso de los adultos mayores	15
04	Conclusiones	30
A1	Anexo I: Grupos de países por renta según la clasificación del Banco Mundial	32
A2	Anexo II: Tasas de natalidad y esperanza de vida media (1950-2021)	34
<hr/>		
	Bibliografía	36

01

Introducción

Por primera vez en la historia humana las tasas de natalidad y mortalidad se están sincronizando a la baja, empujando al alza la proporción de adultos mayores y, en consecuencia, envejeciendo al conjunto de la población. Pero la demografía no es destino. La evolución poblacional por sí sola no predice la evolución social, económica y política a medio plazo. Sí se hace necesario, en cualquier caso, conocer y reflexionar sobre la estructura poblacional futura. La motivación del presente análisis es mostrar este escenario demográfico, y desentrañar las principales implicaciones que puede tener, en particular en el corto y medio plazo.

El concepto de *adultos mayores* es todavía un tanto borroso en la literatura especializada, si bien en general se asocia con la persona que está saliendo de su etapa adulta, pero que todavía no ha entrado en una fase de senescencia marcada o vejez. Existen distintos análisis que sitúan a la persona adulta mayor como aquella con una edad superior a 55, 60 o 65 años¹. Se toma aquí como adulto mayor a la persona con una edad comprendida entre los 60 años y el momento en el que deja de tener unas condiciones de salud y de vida plenamente autónomas (momento que difiere según el país, tal y como muestra el índice de esperanza de vida saludable al nacer, de la Organización Mundial de la Salud²). Las razones principales para adoptar este periodo son tres: resulta aplicable tanto a países de renta alta como de renta media y baja, combina periodos de actividad e inactividad laboral, y durante esta horquilla de años la persona presenta unas condiciones vitales que le permiten incidir plenamente en su entorno socioeconómico³.

-
1. Börsch-Supan et al. (2019); Hunsaker & Hargittai (2018)
 2. <https://www.who.int/data/gho/data/themes/mortality-and-global-health-estimates/ghe-life-expectancy-and-healthy-life-expectancy>
 3. El enfoque adoptado para intentar comprender este fenómeno poblacional se aleja tanto de una comprensión "alarmista" del envejecimiento, escuela extendida en demografía pero que no logra aportar una mirada sistémica al objeto de estudio, como de la visión de la "economía plateada" (*silver economy*), que trata a la persona adulta mayor de forma economicista como un mercado de alto interés, sin analizar de forma amplia el fenómeno. Por el contrario, en las próximas páginas se adopta una visión revisionista (Kelley, 2001), lo que implica tratar el fenómeno de forma sosegada, poliédrica y con implicaciones tanto positivas como negativas.

El objetivo principal del presente análisis es examinar el ascenso de los adultos mayores en la estructura demográfica y las consecuencias de este profundo cambio poblacional para la organización socioeconómica, el mercado de trabajo, el tejido productivo, los patrones de consumo y la evolución sectorial⁴. El análisis se articula de la siguiente forma; en el siguiente apartado se expone cómo el aumento de la edad media global se ha convertido en una macro-tendencia que se está acelerando, y en paralelo se repasan las ideas más presentes sobre el envejecimiento poblacional; una vez encuadrado el tema y el enfoque de análisis, se responde a las preguntas expuestas, abordando los principales retos y oportunidades del ascenso de los adultos mayores, sobre todo para el sector privado; finalmente, se articulan conclusiones sobre el fenómeno guiadas a enfocar las acciones de tomadores de decisión.

4. Las próximas páginas no solo muestran datos agregados, sino también agrupados según países de renta alta, media y baja según la clasificación del Banco Mundial (Ver [Anexo I](#)). Esta segmentación se ofrece para poder mostrar los distintos niveles de evolución y consecuencias que puede tener la población adulta mayor en distintas geografías.

02

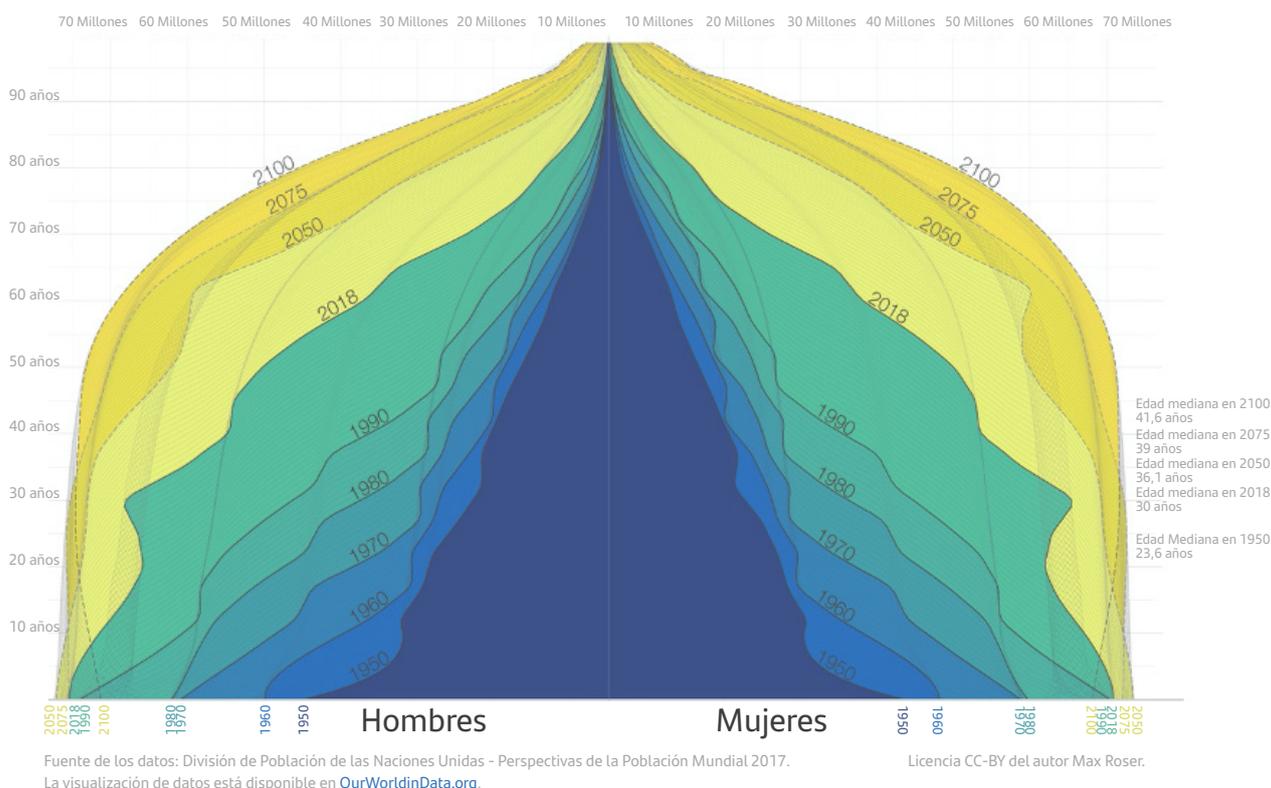
Dónde estamos: la gran transformación demográfica o el aumento de la edad media global

El fenómeno del envejecimiento demográfico consiste, esencialmente, en un aumento sostenido de la edad media a nivel global, que aparece por la combinación de bajas tasas de natalidad y mortalidad⁵. Es decir: este incremento de la edad media social se da tanto “desde abajo” de la pirámide demográfica, cuando en una sociedad aparecen bajas tasas de natalidad, como “desde arriba”, si lo que se produce de forma sostenida es una mayor esperanza de vida⁶.

Figura 1. Evolución de la Pirámide Demográfica Global

Demografía de la población mundial de 1950 a 2100

Se muestra la distribución por edades de la población mundial -por sexo- de 1950 a 2018 y la proyección de la División de Población de la ONU hasta 2100.



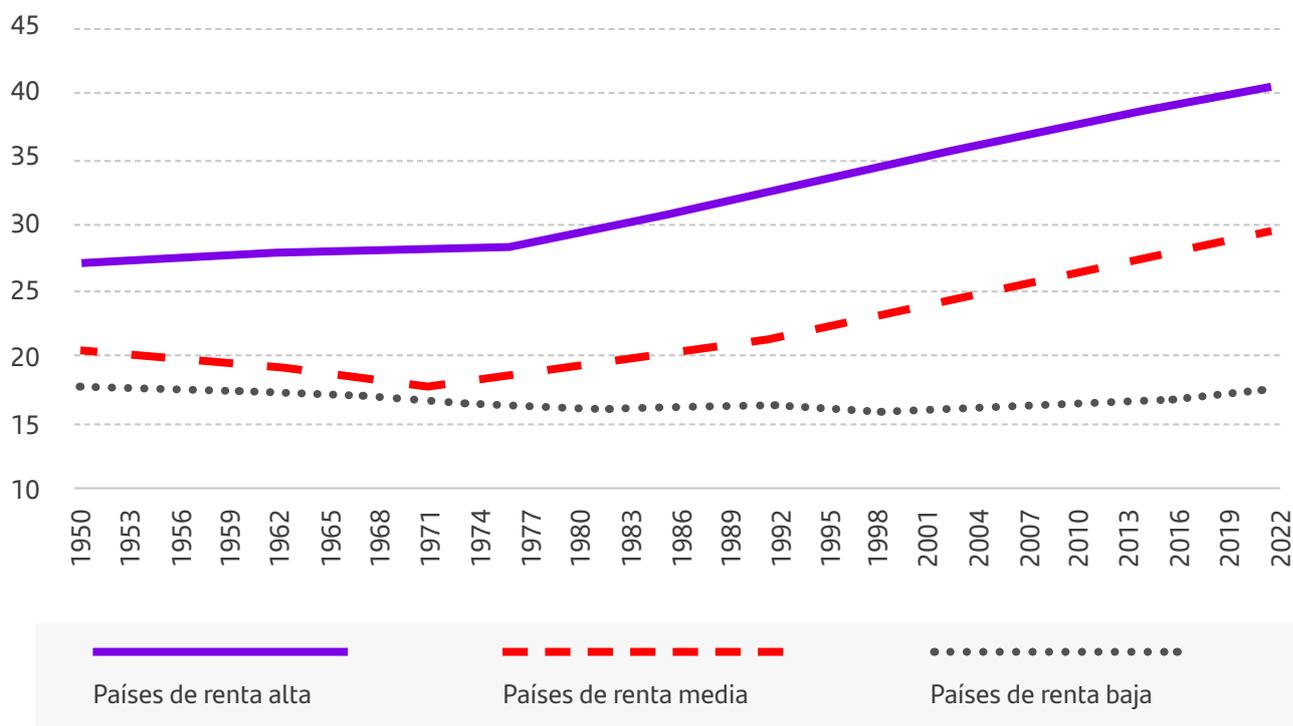
5. En el siglo XX, por primera vez en la historia, la especie humana mostró signos de un paulatino envejecimiento poblacional (Bloom, Canning, & Fink, 2010): se empezaron a sincronizar a la baja las tasas de mortalidad y natalidad de diferentes geografías, y las denominadas pirámides demográficas empezaron a transformarse, adoptando lentamente forma de columna. Esta era de la longevidad está impulsando de forma ascendente la edad media global, una transición que es pareja al significativo aumento de la población que comenzó durante el pasado siglo. El incremento de la población humana y el aumento sostenido de la edad media global provoca el auge y expansión de la cohorte de adultos mayores.

6. Serow (2001)

Cabe apuntar desde ya que este proceso no conlleva un declive demográfico, que solo se activará cuando las tasas de natalidad caigan por debajo de las de mortalidad⁷.

Naciones Unidas muestra que el envejecimiento poblacional es un macro-tendencia global que se seguirá expandiendo y se consolidará durante el presente siglo. Según sus proyecciones, la práctica totalidad de las pirámides demográficas experimentarán una mayor proporción de personas mayores en las próximas décadas. Este proceso también se combinará con un aumento progresivo de la población mundial durante el presente siglo⁸, por lo que las personas adultas mayores son y serán una cohorte de edad con un peso —relativo y absoluto— poblacional creciente y muy significativo en el corto y medio plazo. La **Figura 2** muestra cómo los países de renta media y alta (fundamentalmente asiáticos y latinoamericanos, por un lado, y occidentales, por otro) han ido experimentado un ascenso continuado de su edad mediana durante las últimas décadas. Los países de bajos ingresos, en su mayoría correspondientes al continente africano, presentan todavía poblaciones jóvenes, aunque Naciones Unidas apunta a que empezarán a envejecer a mediados del presente siglo.

Figura 2. Edad mediana por grupos de países (años, ambos sexos, 1950-2022)



Fuente: Naciones Unidas, División Poblacional. Grupos de países en base a los criterios de renta del Banco Mundial.

7. Coleman & Rowthorn (2011)

8. Naciones Unidas estima que la población mundial aumentará en 2.000 millones de personas hasta 2050 (de los 7.700 millones a 9.700 millones), alcanzado un máximo en torno a los 11.000 millones en 2100.

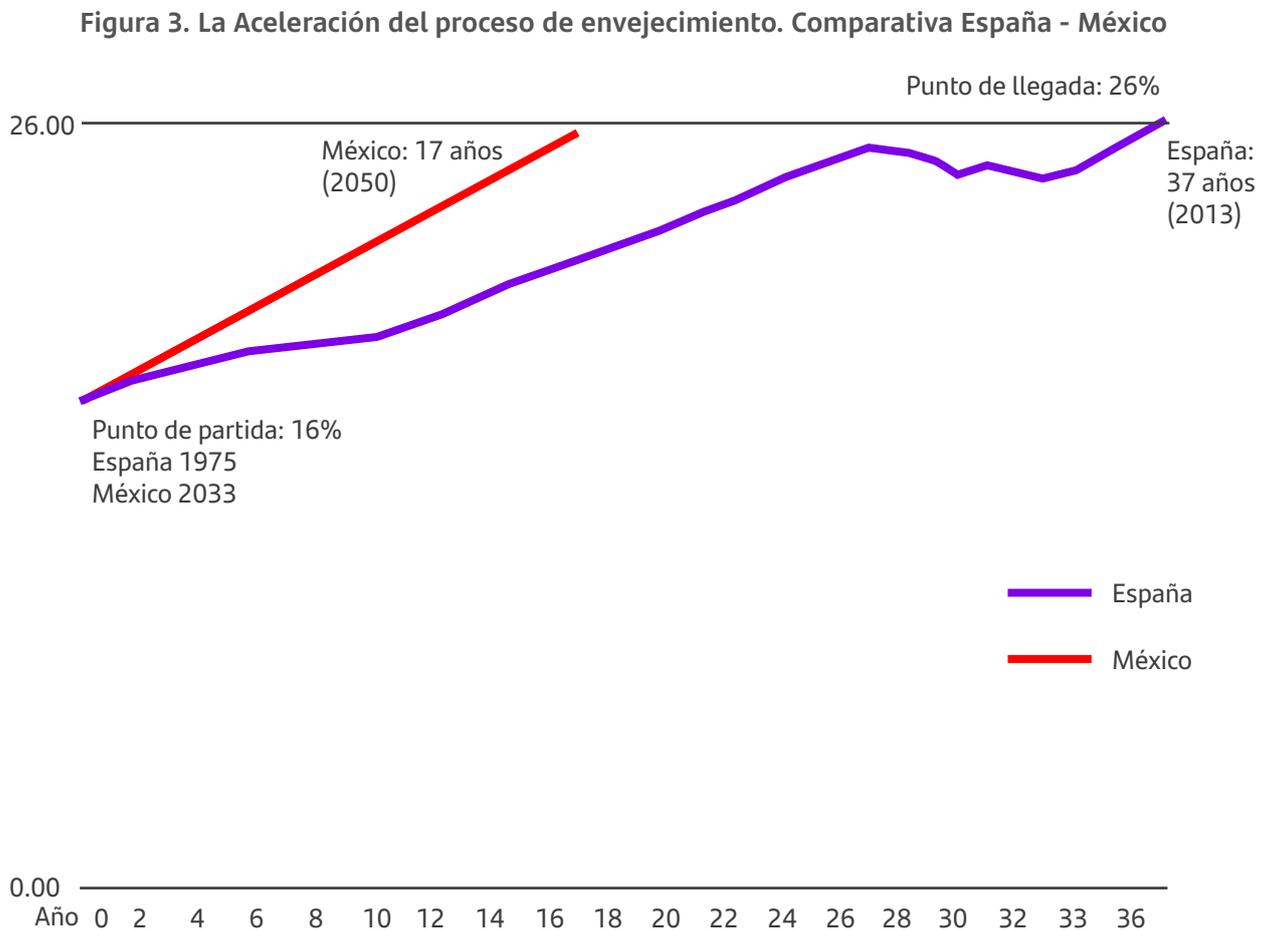
Este fenómeno poblacional se está, además, acelerando⁹. A nivel global, se estima que todas las áreas geográficas no solo presentarán un mayor incremento de su edad mediana, sino también un aumento más rápido del experimentado en décadas anteriores^{10,11}. Esto indica que los países de renta media y baja deberán adaptarse mucho más rápido al fenómeno del envejecimiento que los países desarrollados en su día. En otras palabras, la mayor parte de los países del mundo —que aglutinan al 83,8% de la población mundial— no dispondrán del tiempo del que disfrutó Occidente para gestionar su transición demográfica. Teniendo en cuenta exclusivamente los países de renta media, estaríamos hablando de 5.860 millones de personas (74,7% del total de población)¹².

9. Lutz, Sanderson, & Scherbov (2008)

10. El enfoque más extendido y aceptado para intentar explicar esta evolución demográfica sincronizada a nivel internacional es la Teoría de la Transición Demográfica, que defiende que las sociedades que se modernizan pasan de un régimen de alta natalidad y mortalidad a otro que presenta bajas tasas de ambas variables. Aunque esta teoría está muy extendida, no le faltan críticas, dado que es mejor previendo la evolución demográfica hacia sociedades envejecidas que explicando por qué se está dando esta transición (Calvo-Sotomayor & Atutxa Ordeñana, 2022).

11. Europa tuvo más de un siglo para *transicionar* desde una sociedad joven a una envejecida. Este camino demográfico empezó a partir de la caída de las tasas de mortalidad que comenzaron en “muchos países europeos entre los siglos dieciocho y diecinueve” (Hirschman, 1994, p. 227). A esta caída continuada de la mortalidad, le siguió una caída de la natalidad, puntualmente ralentizada por el pico de natalidad que el continente europeo y EEUU experimentaron en la década de los '30, y tras la Segunda Guerra Mundial (efecto *Baby Boom*). Este patrón ha sido replicado durante el siglo veinte en el resto de geografías, salvo en el continente africano, que se prevé empezará a reproducirlo a mediados del presente siglo.

12. A modo de ejemplo, hoy en día existe un profundo debate (Luo, 2015; Tatum, 2021) sobre si la República Popular China va a ser “vieja antes que rica” (*old before rich*) o “rica antes que vieja” (*rich before old*). Una reflexión importante tanto en China como en otros países de renta media, dado que implica si van a poder realmente alcanzar el estatus de país de renta alta antes de contar con una significativa cohorte de edad de personas mayores.



Fuente: Instituto Nacional de Estadística para España; Instituto Nacional de Estadística y Geografía para México

Una manera nítida de ver esta *aceleración demográfica* es comparando las tasas de dependencia adulta (porcentaje de adultos mayores de 64 años sobre total de población) de un país de ingreso alto y un reconocido proceso de envejecimiento, como España, y otro de ingreso medio que aún se encuentra con una pirámide poblacional poco envejecida; por ejemplo, México. España tardó 27 años en pasar de una tasa de dependencia adulta del 17% (1975) a una cercana al 26% (2002) y, gracias al dividendo extra del *boom* migratorio durante finales del siglo XX e inicios del XXI, no consolidaría este nivel hasta 38 años después (2013). Las proyecciones actuales para México esperan un proceso mucho más acelerado: 17 años para pasar de una tasa de dependencia adulta del 17% a otra del 26%. En concreto, lo haría entre 2033 y 2050. De ahí que las proyecciones muestren una curva notablemente más pronunciada para el país azteca, consecuencia de la mencionada aceleración que está mostrando el proceso de envejecimiento global.

In focus

Mitos y estereotipos

A pesar de estar experimentando una de las mayores transformaciones demográficas de la historia, la comprensión del debate público de este fenómeno no está al nivel que exige el reto en términos de complejidad y equilibrio de perspectivas. Hoy en día, existe una amplia literatura mediática y académica que aborda esta transformación social como un “lastre demográfico”, un “invierno poblacional” o, incluso, como una “bomba de tiempo demográfica”¹³, obviando que las principales causas que hay detrás de las caídas combinadas de la mortalidad y la natalidad a nivel global son grandes avances sociales, económicos y políticos: el progresivo aumento de la esperanza de vida media viene espoleado por la revolución médica, los aumentos de producción impulsados por la economía de mercado o la red de seguridad que proveen los Estados de Bienestar¹⁴; mientras que el descenso paulatino de la natalidad es producto, entre otros, de la masiva incorporación de la mujer al mundo del trabajo, la generalización de la planificación familiar, el éxodo rural hacia entornos urbanos o el auge de nuevos tipos de familia.

Por otra parte, también se ha extendido el enfoque que analiza el aumento de las personas adultas mayores como oportunidad de negocio o nicho de mercado. El marco de la denominada “economía plateada” (*silver economy*) presenta una visión simplista del fenómeno del envejecimiento, tratando a los miembros de la cohorte de adultos mayores como meros clientes potenciales de multitud de productos y servicios.



13. Calvo-Sotomayor, Laka, & Aguado (2019); Loch, Sting, Bauer, & Mauermann (2010); Van Der Gaag & de Beer (2015)

14. Eventos críticos para la tasa de mortalidad, como la Segunda Guerra Mundial o el hundimiento de la Unión Soviética, ralentizaron puntualmente el progresivo aumento de la esperanza de vida, pero no han detenido su senda ascendente. En esta línea, la reciente pandemia de Covid-19 ha provocado un aumento de la mortalidad (Aburto et al., 2022), pero no parece que vaya a alterar en el medio y largo plazo el ascenso de la esperanza de vida a nivel global. Dicho esto, no se debe descartar que en el futuro haya eventos climáticos, sociopolíticos o biológicos que sí disparen la tasa de mortalidad, y hagan descender la esperanza de vida.

Este enfoque, aunque pueda ser de interés en determinados ámbitos, presenta dudas de aplicabilidad más allá de los países de renta alta, y es reduccionista y pobre al intentar entender el fenómeno del envejecimiento como un proceso “dinámico, multifacético e interactivo”¹⁵.

Afortunadamente, a partir de la segunda mitad del pasado siglo han surgido una serie de enfoques con una visión sistémica y sosegada del fenómeno poblacional. Esta escuela revisionista no niega que el progresivo aumento de la edad media global suponga retos importantes, sino más bien defiende que hay que analizar, comprender y encarar los mismos sin apriorismos y con un enfoque de largo plazo sistémico. Al fin y al cabo, nuestra actual estructura social, económica y política se erigió y descansa sobre una columna vertebral demográfica en forma de pirámide, cuya transformación nos obliga a dar en el corto y medio plazo los pasos necesarios para adecuar tanto el tejido productivo como las instituciones. Este enfoque equilibrado nos permite, para empezar, reconsiderar bajo un prisma más realista y basado en evidencia rica precisamente esos apriorismos y las soluciones o problemas que de ellos se derivan. Cabe destacar tres sobre todos los demás.

1. La paradoja de la base de la pirámide

Multitud de voces defienden que la forma de lidiar con el envejecimiento a nivel global es ensanchar las bases de las pirámides demográficas a través de incrementos de natalidad¹⁶. Esta perspectiva busca mantener la forma de pirámide en la estructura poblacional, pero cae en la paradoja de que, con un escenario de tasas menguantes de mortalidad y aumentos sostenidos de esperanza de vida, mantener la forma piramidal requiere de incrementos infinitos de la base de la misma. De manera práctica significaría que cada generación tuviera de media más hijos que la anterior, una idea con poca coherencia interna y matemática.



15. Bengtson, Silverstein, Putney, & Gans (2009), p. 1

16. Turner (2009)

La crítica no invalida la reflexión de que las políticas de promoción de la natalidad puedan elevar ligeramente la tasa de natalidad, dado que, por ejemplo, en muchos países de la OCDE el número medio de hijos que tienen las mujeres está por debajo del deseado¹⁷, pero sí que pone en duda la idea de que la tasa de natalidad puede elevarse de forma significativa.

2. La inmigración como gran solución

Si el rejuvenecimiento de las pirámides demográficas no puede darse de forma endógena a través del aumento de las tasas de natalidad, existe otra corriente que defiende que se haga de forma exógena, esto es, permitiendo la entrada de una gran cantidad de personas inmigrantes, poblaciones que suelen ser jóvenes, proveen una mano de obra necesaria y, además, suelen presentar tasas de natalidad más elevadas que las autóctonas.

Dejando de lado las dificultades y tensiones que puede llegar a provocar el ámbito de la inmigración, las voces que abogan por esta solución rara vez reflexionan que los países emisores netos de inmigración también están envejeciendo. En este sentido, la Comisión Europea prevé que la inmigración hacia Europa irá descendiendo en las próximas décadas¹⁸. De hecho, incluso las proyecciones más optimistas como la del *Global Migration Data Analysis Center* de la Organización Internacional de las Migraciones no descartan el declive de la población europea en edad de trabajar: solo lo suavizan.



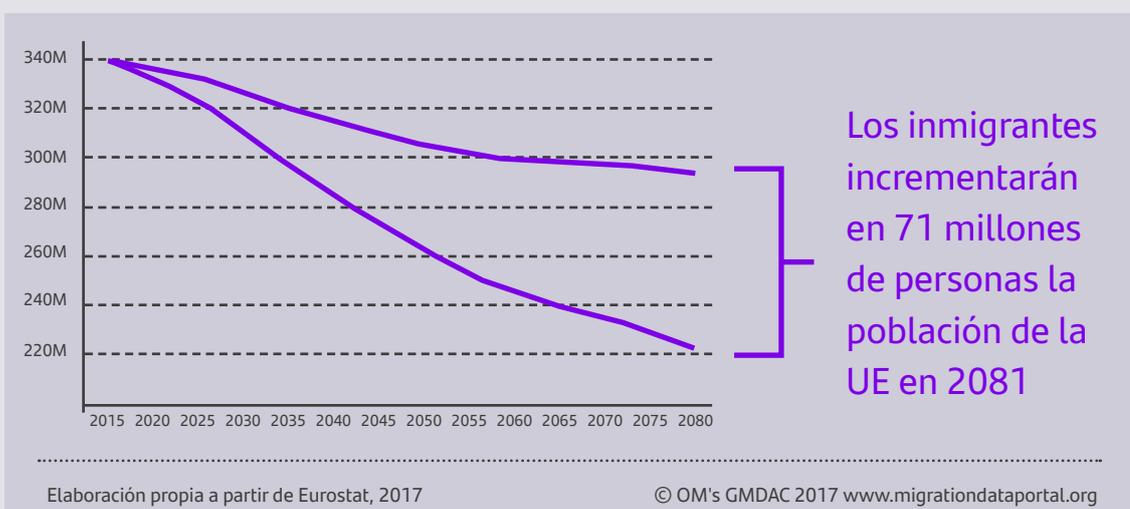
17. OECD (2007)

18. European Commission (2018)

Figura 4. Población activa prevista en la UE (escenarios de referencia y sin migración)

La migración laboral puede reducir el descenso de la población europea en edad de trabajar

Proyección de la población activa en la UE - Escenario de referencia y escenario sin migración



A la luz de estos datos, no parece que el recurso a la inmigración vaya a revertir el progresivo aumento de la edad media social¹⁹. En otras palabras, el proceso de envejecimiento no puede ser totalmente compensado por la "migración de reemplazo"²⁰.

3. La tiranía de la edad cronológica

La práctica totalidad de los datos disponibles y de las mediciones en torno a la edad tienen en cuenta para su recuento la "edad cronológica", es decir, el número de años naturales que transcurre desde el nacimiento de una persona hasta el año de la medición. Esta visión no tiene en cuenta que el proceso de envejecimiento es profundamente complejo, y no depende exclusivamente del individuo, sino también de su entorno²¹. En otras palabras, de su genética y de su *epigenética*.

Esto conlleva a que, por ejemplo, en la actualidad las personas de 60 años presenten de media unas condiciones físicas y cognitivas superiores a la de sus abuelos a la misma edad cronológica.



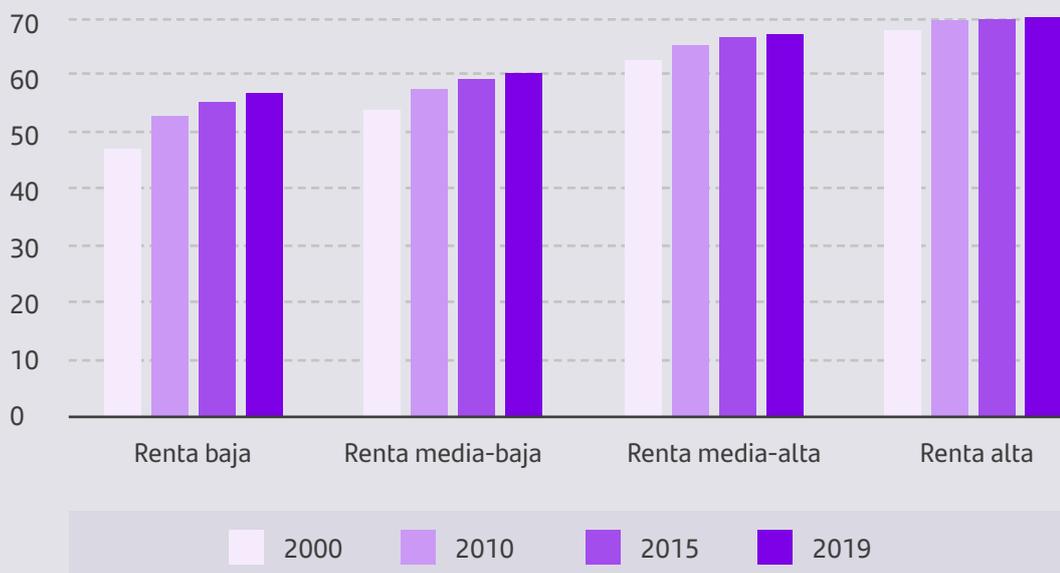
19. Börsch-Supan (2013); Rowe (2009)

20. Lesthaeghe (2010), p. 2

21. Vaupel, Carey, & Christensen (2003)

Un hecho que provoca que empiece a hablarse de “edad cognitiva” y “edad física” junto al concepto de “edad cronológica”²². Y se comience a reflexionar si, en los estudios longitudinales que toman varias décadas, sea del todo correcto tratar de la misma forma a las personas adultas mayores de distintas generaciones. Ya que su edad *cronológica* puede ser la misma, pero no su edad *física* y *cognitiva*. Esta idea también está unida al aumento de la esperanza de vida saludable al nacer a nivel global. Tal y como se muestra en la **Figura 5**, los años de vida saludable evolucionan al alza, sobre todo en los países de renta media y baja. En resumen, no solo vivimos más años, sino que los vivimos con mejor estado de salud que las generaciones precedentes. Una idea importante que no recogen las mediciones que se enfocan exclusivamente en la edad cronológica.

Figura 5. Esperanza de vida saludable al nacer por grupos de países (años de vida, ambos sexos)



Se trata de una reflexión importante a la hora de abordar las consecuencias del auge de la cohorte de adultos mayores, dado que refuerza la idea de que, a partir de los 60 años y con una esperanza de vida creciente, tienen por delante un periodo de vida pleno y con oportunidades vitales antes de caer en la vejez y la dependencia, lo que a su vez conlleva profundas implicaciones socioeconómicas.

22. Staudinger (2015)

03

Hacia dónde vamos: oportunidades y retos en el ascenso de los adultos mayores

El auge global de la cohorte de adultos mayores es un fenómeno poblacional que presenta importantes consecuencias a escala social, laboral, productiva y sectorial. Tal y como se ha mencionado, los enfoques más habituales basculan entre los extremos de considerar este fenómeno con un “lastre demográfico” o como una oportunidad para la “economía plateada”. La idea de que una cohorte numerosa de personas mayores puede convertirse en un “lastre” se basa en el vértigo de Occidente frente al hecho de que una parte significativa de su población pase a engrosar la categoría de personas inactivas. Un cambio que ya se está empezando a dar en el continente europeo, dado que la generación del *Baby Boom* está llegando de forma masiva a la edad de jubilación²³. Por otra parte, está la idea de que el aumento de la esperanza de vida humana se puede considerar como un “dividendo de longevidad”²⁴ y, consecuentemente, provocar la aparición de una cohorte de personas mayores que conforme un atractivo mercado (“economía plateada” o *silver economy*).

Esta aproximación a la evolución demográfica, que se debate entre la narrativa del “lastre” y las oportunidades de la *silver economy*, no parece capaz de desentrañar las complejas interacciones a corto y medio plazo que implica el aumento de la edad media global. Por lo que parece adecuado llevar a cabo un análisis más detallado sobre los efectos socioeconómicos del auge de la cohorte de los adultos mayores adoptando un enfoque revisionista, perspectiva que defiende un entendimiento sistémico, transversal y no apriorístico de los fenómenos demográficos.

23. European Commission (2015, 2018)

24. Olshansky, Perry, Miller, & Butler (2006)

In focus

Las “ventanas de oportunidad demográficas”

Con frecuencia, se ha señalado que las sociedades deben aprovechar la “ventana de oportunidad”²⁵ que se abre en Europa entre el año 2010 y el año 2030 para preparar sus instituciones y tejido productivo para afrontar el cambio demográfico provocado por la jubilación del *Baby Boom*. Otro estudio²⁶, al analizar el caso de Japón como la sociedad más envejecida del planeta, también expone que la sociedad nipona debe aprovechar su correspondiente “ventana de oportunidad”, que sitúa en el periodo entre 2015 y 2025-2030.

Estos llamamientos a aprovechar las “ventanas de oportunidad demográficas” en Europa y Japón se pueden extender al conjunto de los países dado que la evolución poblacional se está sincronizando en el mundo, y aquellos que están en fases más tempranas del proceso tan solo tardarán unos pocos lustros más en llegar a una situación poblacional similar. Asimismo, esta reflexión sobre ventanas temporales apunta a que lo relevante no es tratar el auge de los adultos mayores como una noticia netamente negativa o positiva, sino más bien dar los pasos necesarios para *transicionar* y preparar las estructuras institucionales, económico-empresariales y de bienestar para acomodarlas a una sociedad envejecida, con el objetivo de facilitar la sostenibilidad de las mismas.

En este sentido, es importante ser realistas ante el gran cambio demográfico que se está produciendo, y la necesaria actualización del contrato social que conlleva. Un peso creciente de las cohortes de mayor edad puede trastocar el pacto de *equidad intergeneracional* que llevaban implícitas en su seno las pirámides demográficas, esto es, que las generaciones jóvenes y trabajadoras eran más populosas y sostenían a las menguantes cohortes de personas mayores²⁷.

25. Bloom, Canning y Fink (2010)

26. Heller (2015)

27. El incremento de personas de mayor edad puede tensionar el contrato social, y esta tensión puede ser mayor en los países de renta media y baja, dado que pueden encontrarse con unas sociedades envejecidas antes de haber podido alcanzar una sólida economía productiva y edificar una malla de seguridad social. Además, la pobreza entre las cohortes de mayor edad es superior en los países en desarrollo, por lo que un aumento de esta cohorte también puede contribuir a aumentar las tasas de pobreza de estos países (Chand & Tung, 2014). Sin embargo, no existe un gran incentivo desde el mundo político en repensar este contrato social, dado que la cohorte de adultos mayores no solo tiene un creciente peso en el censo electoral, sino que también es la que presenta una mayor propensión a votar. Goerres (2007, p. 111) defiende que se puede esperar una sobrerrepresentación del “voto plateado” en aquellas democracias que envejecen.

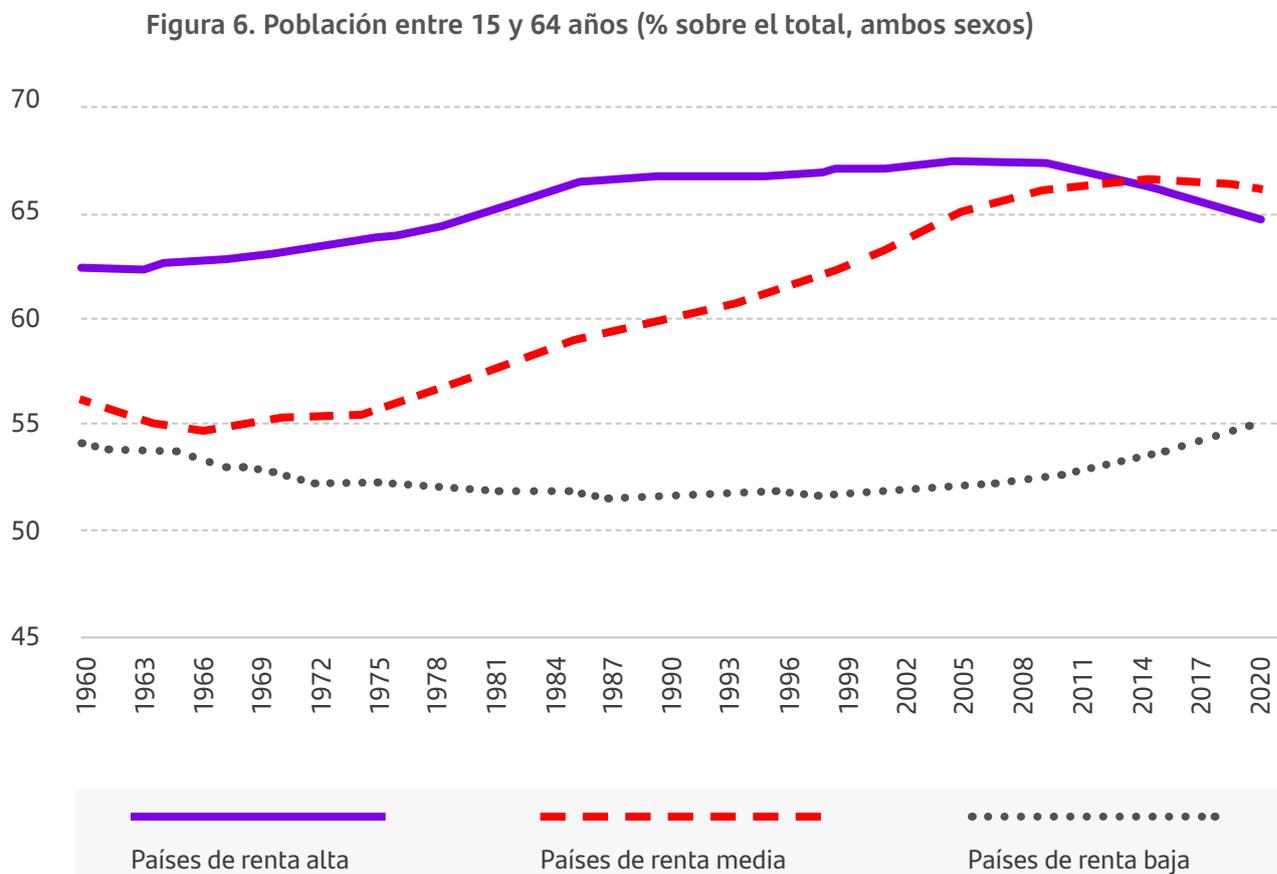
Hay tres tendencias clave a observar desde este enfoque equilibrado. En concreto en el corto y medio plazo es relevante el auge de las personas adultas mayores en el mercado laboral y las prácticas de *management*, la productividad y la adopción de procesos de automatización y, por último, los patrones de consumo sectorial.

3.1 La escasez del factor trabajo → las prácticas de gestión de la edad

Al ser el factor trabajo uno de los inputs básicos para cualquier economía, y presentar las distintas cohortes de edad diversos pesos, capacidades productivas y necesidades, los cambios que experimente un país en su estructura demográfica tendrán efectos laborales y económicos para el mismo²⁸.

La transición desde pirámides demográficas hacia columnas poblacionales ya está teniendo un impacto en los mercados de trabajo a nivel internacional. El auge de la población adulta mayor conlleva un menor peso relativo de la población en edad de trabajar (15 a 64 años). Tal y como se puede observar en la **Figura 6**, los países de renta alta muestran peso decreciente de esta cohorte de edad desde el año 2009, mientras que el punto de inflexión de los de renta media se produce en el año 2016.

28. Los países desarrollados europeos se toman la futura caída de su población activa como un riesgo para su productividad y bienestar. Un ejemplo de ello es el Ministerio de Presidencia del Gobierno de España que, al estimar que el país experimentará una reducción del 12% de su población activa entre 2021 y 2050, indicaba que "en ausencia de un incremento significativo de la tasa de empleo y de la productividad, esta disminución de la población en edad de trabajar se traducirá en una reducción del crecimiento económico y de la renta per cápita de España" (Gobierno de España. Oficina Nacional de Prospectiva y Estrategia., 2021, p. 222). Bloom et al. (2010)



Fuente: Banco Mundial. World Development Indicators. Grupos de países en base a los criterios de renta del Banco Mundial.

Gran parte de los países occidentales y China están llevando a cabo distintas medidas para seguir contando con población activa suficiente para nutrir sus economías. Una de las iniciativas que están acometiendo durante la última década es el aumento paulatino de la edad de jubilación²⁹. Esta medida no solo tiene como finalidad contener el coste de las pensiones públicas para las instituciones, sino también, y de manera especialmente relevante para el análisis aquí expuesto, ampliar en unos años la edad del colectivo de personas activas.

Estos esfuerzos están en línea con la evidencia de que este tipo de esquema de incentivos —y desincentivos— correlacionan con la participación de adultos mayores en la fuerza laboral a edades avanzadas³⁰. Un enfoque lógico si se considera que estas personas suelen presentar una mejor situación cognitiva y física que sus antepasados a la misma edad cronológica, y que los procesos de universalización de la formación hacen que las personas trabajadoras senior presenten competencias y habilidades necesarias y útiles para el tejido productivo.

Después de décadas en las que el sistema económico se benefició de la llegada masiva de personas trabajadoras por, entre otras cuestiones, la caída de la tasa de mortalidad infantil, la incorporación de la mujer al mercado de trabajo o la entrada del antiguo bloque soviético y China en la economía de mercado, durante los próximos lustros vamos a asistir a una significativa disminución global de la cohorte de personas en edad activa. Una evolución que apunta a una paulatina escasez del factor trabajo.

Esta profunda transformación que experimentará el mercado de trabajo no solo puede provocar escasez de mano de obra y subidas salariales³¹, sino también el auge de prácticas de *management* para gestionar esta nueva demografía laboral, constituyendo toda una **nueva línea de gestión de la edad** en las organizaciones que empieza a recibir cada vez más atención por parte de empresas e instituciones.

29. Calvo-Sotomayor, Atutxa, & Aguado (2020)

30. Börsch-Supan et al. (2019)

31. Goodhart & Pradhan (2020)

Case in point

Gestión de la edad en la Agencia Vasca de la Innovación

A modo de ejemplo, la Agencia Vasca de la Innovación publicó en el año 2013 la *Guía de Gestión de la Edad en las Organizaciones* en la que apunta la “necesidad de plantear la gestión de la edad en el empleo como un ámbito de actuación prioritario”³².

En línea con este esfuerzo, también se puede resaltar la iniciativa *Age Smart Employer*³³ puesta en marcha en 2012 por *The Robert N. Butler Columbia Aging Center* de la Universidad de Columbia. Este programa investiga y promueve buenas prácticas que orienten a los gestores y empresarios sobre cómo crear un ambiente laboral en el que diferentes generaciones trabajen juntas de forma productiva y rentable. Entre sus iniciativas, es de destacar la publicación de las guías sectoriales *Age Smart*³⁴, para mostrar qué prácticas utilizan las PYMEs de la ciudad de Nueva York para gestionar mejor equipos y trabajadores mayores, o los premios *Age Smart Employer*, que galardonan a las empresas que mejor gestionan la diversidad generacional en sus plantillas y valoran las contribuciones de los trabajadores adultos mayores.

32. Agencia Vasca de la Innovación-Innobasque (2013)

33. Para más información: <https://www.publichealth.columbia.edu/research/age-smart-employer>

34. Para más información: <http://www.agesmartemployer.org/industry-guide/>

Estas buenas prácticas de gestión en relación con la edad también son impulsadas por iniciativas de política pública. Un interesante y emergente campo de actuación público-privada es el del acompañamiento en **procesos de transmisión empresarial**, cuando la persona gestora de un negocio rentable y en marcha pacta un traspaso ordenado del mismo a otra persona gestora (o persona “re-empresadora”). Al jubilarse la generación del *Baby Boom* en los países occidentales se puede generar una cascada de cierres de micro- y pequeñas empresas eficientes y rentables. De ahí la oportunidad para poner en marcha programas de apoyo que acompañen y apoyen financieramente a la persona transmisora y a la re-empresadora durante el proceso, con el fin de mantener el tejido productivo de menor tamaño en el momento de jubilación de sus propietarios. El sector financiero podría ser una agente que impulsara y acompañara estas transmisiones, con el objetivo de mantener cuota de mercado en negocios que utilizan sus servicios, pero cuyos propietarios están próximos a la jubilación o, por otra parte, conseguir como nuevos clientes a empresas que se transmitan y presenten buenas métricas de rentabilidad.

En concreto, este enfoque puede ser beneficioso para bancos comerciales con carteras relevantes de micro- y pequeñas empresas. Un primer paso para retener el negocio frente a posibles procesos de transmisión empresarial sería conocer la edad de las personas propietarias de los mismos, así como sus planes de gestión de la empresa tras la jubilación. De esta forma, la entidad financiera puede ir planificando su acompañamiento en la sucesión del negocio, con el objetivo —como se ha apuntado— de no perder como clientes a unidades rentables dentro de su cartera de negocio mayorista o banca de empresas. En otras palabras, la banca comercial debe interiorizar la idea de que, de forma complementaria a acompañar al cliente particular durante su ciclo vital, también es importante planificar el acompañamiento a las micro- y pequeñas empresas en su correspondiente *ciclo vital de negocio*.

Además, las entidades financieras pueden colaborar con las iniciativas públicas que se están poniendo en marcha para fomentar y facilitar estos procesos de transmisión empresarial (ver **CASE IN POINT**), con la finalidad de forjar con las mismas colaboraciones público-privadas simbióticas que, además apoyar financieramente estos procesos, les sirva a las mencionadas entidades para identificar potenciales nuevos clientes en los negocios rentables que se vayan a transmitir.

Case in point

Re-Empresa y NegoziON

Un ejemplo de la buena práctica de transmisión generacional en España es la iniciativa Re-Empresa³⁵ —impulsada por Cecot, Autoocupació y la Generalitat de Catalunya—, o el programa NegoziON³⁶, puesto en marcha en 2021 por la Diputación Foral de Bizkaia. Ambas iniciativas ponen a disposición de potenciales personas transmisoras y re-emprendedoras un *marketplace* donde encontrarse, así como importantes programas de apoyo. A nivel europeo, la Comisión Europea está dando al ámbito de la Transmisión Empresarial una importancia creciente³⁷, y en la academia hay un renovado interés por consolidar este campo del conocimiento³⁸.

3.2 El inesperado impulso a la productividad y automatización

La idea imperante sobre la interacción entre demografía y evolución económica apunta que el envejecimiento de la población es negativo para el crecimiento económico. El argumento tras esta asunción es que las economías durante el siglo XX disfrutaron de un “dividendo demográfico” al experimentar un importante aumento de población. Amplias cohortes trabajaban, consumían e invertían a un ritmo nunca antes visto, lo que engrasaba e impulsaba el crecimiento económico. Este efecto se iría desvaneciendo según estas cohortes de edad envejecen y dan paso a otras más jóvenes, pero menos numerosas. De esta forma, el dividendo se transformaría en el anteriormente mencionado “lastre demográfico”.

35. Para más información: <https://www.reempresa.org/>

36. Para más información: <https://www.negozion.eus/>

37. Para más información: https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/supporting-entrepreneurship/transfer-businesses_en

38. Deschamps, Missonier, Thévenard-Puthod, Robic, & Barbelivien (2020)

Sin embargo, las conexiones entre el envejecimiento de la población y el crecimiento económico son complejas e inevitablemente dinámicas, y no todos los análisis apuntan a que un aumento de la edad media en la sociedad —o en los entornos laborales— implique automáticamente menos productividad³⁹. Por ejemplo, las consecuencias negativas para la *performance* económica que se han encontrado a nivel *macro* (analizando países) no se corresponden con los resultados disponibles a nivel micro, que analiza la interacción entre persona trabajadora de mayor edad y *output* a nivel sectorial y de empresa.

Entre estos análisis sobre edad, tejido productivo y crecimiento económico cobra especial relevancia investigaciones recientes llevadas a cabo⁴⁰, en la que apuntan que los datos disponibles **no muestran que los países que están experimentando un rápido proceso de envejecimiento estén presentando una peor evolución de su crecimiento económico**, una idea aparentemente contraintuitiva pero potencialmente fértil. El mecanismo al que apuntan nos debería interesar especialmente: Acemoglu y Restrepo hallaron que los países que más envejecían *también* estaban siendo los más veloces a la hora de adoptar tecnologías para la automatización de sus economías. En otras palabras, estarían sustituyendo su menguante factor trabajo por un creciente factor capital. Lo que, de forma neta, estaría haciendo más productivo su tejido y provocando un mayor crecimiento económico (ver [Figura 7](#)).

Figura 7. Relación entre envejecimiento, automatización y crecimiento económico



Fuente: Basado en Acemoglu y Restrepo (2017). Diagrama adaptado de [Calvo-Sotomayor, Atutxa y Aguado \(2020\)](#).

39. [Calvo-Sotomayor et al. \(2020\)](#)

40. [Daron Acemoglu y Pascual Restrepo \(2017, 2018\)](#)

Tomando datos de EEUU, estos autores apuntan que la automatización y robotización es y será más pronunciada en sectores que cuentan con más personas trabajadoras de mediana edad como la fabricación pesada, la construcción o las *utilities* (dado que es donde más se notará la escasez de trabajadores). Y también en aquellos que tengan más oportunidades tecnológicas de automatización, como la automoción, la electrónica y los productos químicos, plásticos y farmacéuticos. El envejecimiento supone, por tanto, un incentivo (y con ello una oportunidad) para la automatización de tareas. En paralelo, concluyen que el envejecimiento poblacional no solo está impulsando la adopción de tecnología de automatización, sino también su desarrollo industrial. Lo que a su vez beneficia al sector de la industria asociado a la automatización y la robótica. Esta tendencia debe ser tenida en cuenta por los agentes financieros para que, al monitorizar empresas con plantillas envejecidas, tengan en cuenta que pueden ser una interesante oportunidad de inversión si se encuentran en un sector potencialmente muy automatizable.

Case in point

Una distopía diferente

El enfoque sistémico adoptado por trabajos⁴¹ supone un profundo cambio de vista respecto al rol de la robotización en la economía. Como apunta The Economist⁴², tal vez el problema en el futuro no sea que haya demasiados robots que dejen sin trabajo a los humanos, sino que haya demasiado pocos, y que la escasez de factor trabajo provocada por el cambio demográfico no se pueda compensar con un aumento de factor capital. De todas formas, no es descartable que en el futuro pueda haber tensiones entre automatización y relaciones laborales en determinados sectores de actividad. Además, también es importante reflexionar sobre el hecho de que existen sectores intensivos en mano de obra cuya robotización es complicada (como, por ejemplo, el de cuidados), y que tal vez sufran tensiones laborales en el medio plazo ante el menguante número de personas en edad activa.

41. Acemoglu y Restrepo (2017)

42. The Economist (2019)

3.3 La influencia de los adultos mayores en los patrones de consumo y su impacto sectorial

Los cambios en la estructura demográfica tienen una influencia directa en los patrones de consumo y de ahorro en la economía⁴³, y existen una serie de tendencias que se replican según las cohortes de edad⁴⁴. De forma general— las personas jóvenes son consumidores netos (y beneficiarios de inversión en capital humano, como la educación), los adultos productores y ahorradores netos y, por último, las personas mayores consumidores netos. Por ello, el cambio en el peso de cada grupo de edad impulsado por el ascenso de los adultos mayores provocará cambios estructurales en las tendencias de ahorro, consumo e inversión.

El auge de la edad media es una fuerza que afecta significativamente a la columna vertebral demográfica global, por lo que también influirá a nivel sectorial⁴⁵. Una población que envejece provoca diferentes hábitos de demanda en multitud de bienes y servicios. En esta línea, los análisis disponibles indican que las personas de mayor edad incrementan su consumo de servicios en detrimento de bienes duraderos. Entre los servicios cuya demanda aumenta se encuentran, entre otros, los relativos a la salud, el ocio, la energía o los cuidados. Mientras que existen determinados productos que también pueden experimentar una mayor demanda a edades más elevadas, como, por ejemplo, la comida saludable o los productos de belleza y de cuidado de la piel⁴⁶. Los productos y servicios expuestos satisfacen necesidades propias del momento del ciclo de vida en el que se encuentra la población adulta mayor, de ahí que resulte lógico que experimenten un progresivo ascenso a la par que se eleva la edad media social.

A continuación, se analiza en mayor detalle la influencia del aumento de la población adulta mayor en el sector financiero, dado que juega un rol sistémico clave en las decisiones de ahorro, consumo e inversión; en el sector alimentario, por su amplia incidencia social y ser ilustrativo de los cambios que ya se están produciendo; y en otros sectores de consumo, con el objetivo de aportar ejemplos adicionales de la progresiva y creciente influencia del envejecimiento en la oferta de productos y servicios.

43. Jimeno (2019)

44. Sevilla (2007)

45. Chand y Tung (2014)

46. Chand & Tung (2014); Lührmann (2008); Pais-Magalhães, Moutinho, & Robaina (2022)

La industria financiera es un buen ejemplo de sector al que el ascenso de los adultos mayores puede influir de forma significativa. Su impacto proviene de dos fuentes diferenciadas. A nivel macroeconómico, el progresivo envejecimiento de la población puede afectar a variables claves para los agentes financieros como los tipos de interés o la inflación⁴⁷.

Por otra parte, en el nivel microeconómico, el progresivo aumento de la edad media de la población empuja a la misma a demandar diferentes productos y servicios financieros. En este sentido, no es descartable una progresiva menor demanda de productos como la hipoteca tradicional —producto central en gran parte de la banca comercial española— y un auge de productos que encajen con un cliente de mayor edad. Como la *hipoteca inversa* o las operaciones de *nuda propiedad* en el campo de productos asociados a bienes inmobiliarios⁴⁸, la gestión de fondos y servicios análogos para la gestión del alto patrimonio que presenta la generación del *Baby Boom*, y la contratación de diversas tipologías de seguros para responder a la mayor aversión al riesgo e incertidumbre que suele provocar el ir cumpliendo años.

Asimismo, existe una tensión implícita en la banca comercial: mientras todos sus procesos y estructuras se están digitalizando para ahorrar costes e implementar nuevas tecnologías, su base de clientes está envejeciendo y demanda una mayor atención personal y física. Por ello, es importante que las empresas del sector reflexionen si puede haber una posible colisión a corto plazo entre la macrotendencia de la digitalización —que afecta a su estructura y despliegue del *portfolio* de oferta—, y la macrotendencia del envejecimiento, que influye en las necesidades de sus clientes más mayores. En otras palabras, si la mayor digitalización y menor atención física puede ir en contra de los deseos de servicio cercano y presencial de sus clientes de mayor edad. Un segmento que, además, presentan mayores niveles de riqueza y posibilidades de mercado en gestión de fondos y contratación de seguros que las generaciones más jóvenes.

47. Dicho esto, existe hoy en día una controversia abierta sobre si el envejecimiento impulsa una mayor o una menor inflación [Goodhart & Pradhan \(2020\)](#); [Liu & Westelius \(2017\)](#); [Mojon & Ragot \(2019\)](#).

48. [López Letón \(2022\)](#)

Otro sector que se ve influido por el auge de los adultos mayores es el de alimentación. Como se ha expuesto, las personas mayores de 60 años suelen tener un periodo amplio de vida en condiciones de buena salud, al contar con una mejor edad cognitiva y física que las generaciones precedentes. De todas formas, esto no significa que no presenten ciertas enfermedades y necesidades. Todo lo contrario. El envejecimiento demográfico conlleva un aumento de los problemas de salud relacionados con la *cronificación* de enfermedades⁴⁹. A partir de la edad de 65 años, es normal la aparición de enfermedades crónicas que, aunque no son mortales, sí que implican cambios en la rutina diaria, como la actividad física, la toma de medicina o la nutrición. La diabetes y la hipertensión son dos ejemplos de estas enfermedades crónicas entre la población de mayor edad, y pueden impulsar a las personas que las sufren a cambiar sus patrones de compra e inclinarse, por ejemplo, por productos de alimentación que presenten menores concentraciones de azúcar y/o sal, entre otros⁵⁰.

The Wall Street Journal (2021) indica que empresas como Danone y Nestlé están ya adecuando su oferta de productos a las necesidades de una población mayor, y que aproximadamente el 20% del presupuesto de investigación de *Nestlé Health Science* se dedica a investigación sobre las necesidades que presenta una población que envejece. Por su parte, la empresa de alimentación suiza Hero, muy focalizada en la producción y venta de alimentación para bebés, es consciente de las decrecientes tasas de natalidad, por lo que se encuentra inmersa en un proceso de rediseño de sus productos, para ampliar su segmento de público infantil e, incluso, empezar a producir para personas mayores⁵¹.

Además, hay compañías en otros sectores de consumo que han transformado profundamente su oferta para adaptarla a una población adulta mayor o, directamente, envejecida. La progresiva evolución durante los últimos años de la empresa nipona Lawson, con una amplia red de tiendas de productos de conveniencia, es un caso de estudio (ver **CASE IN POINT**). Unicharm, otra compañía japonesa que produce y vende artículos de higiene personal, despachó en 2011 en Japón más pañales para personas mayores que para niños. Mientras que en China los productores de pañales están ya adecuando su oferta a una población mayor, dado que se estima que el mercado de adultos podría superar al de bebés en el año 2025⁵².

49. Epping-Jordan, Bengoa, & Yach (2003)

50. Chand & Tung (2014)

51. Maté (2022)

52. Financial Times (2021)

Case in point

Lawson Inc.

Lawson es una cadena de tiendas de conveniencia (convenience stores) con sede en Japón que cuenta con más de 14.000 establecimientos en el país y unos 3.600 en el extranjero. Junto a Seven-Eleven Japan y FamilyMart, es una de las tres grandes cadenas de tiendas de conveniencia con mayor cuota de mercado en el país. Esta tipología de tienda es esencial en la vida y actividad de los barrios y son importantes para la independencia y autonomía de la población de mayor edad (Matsumoto, Igarashi, Suzuki, & Yamamoto-Mitani, 2019). En 2021, Lawson tuvo unas ventas netas en sus tiendas de más de 14.500 millones de € y presentó un balance de 9.151 millones de €⁵³.

La empresa ha ampliado su base de clientes hacia adultos mayores para adaptarse a las tendencias demográficas del país⁵⁴. La preocupación por el continuado declive de la tasa de natalidad y el envejecimiento poblacional, y la necesidad de la empresa en adaptarse al mismo, fue uno de los puntos centrales del mensaje del presidente y CEO de Lawson en el Informe Integrado de la empresa en 2019⁵⁵.

Lawson se ha adaptado al auge de la población adulta mayor⁵⁶ mediante la oferta de alimentos bajos en sodio y productos y servicios relacionados con la salud y la nutrición. La compañía ha desarrollado una serie de servicios de entrega a domicilio y ha adaptado sus tiendas para garantizar que sean accesibles y amigables para el segmento de mayor edad. Además, ha expandido los servicios financieros que ofrece en sus tiendas para atender las necesidades de una población que envejece, en concreto préstamos hipotecarios y servicios de seguro de salud.



53. Lawson, Inc. Fact Sheet: <https://www.lawson.jp/en/ir/factsheet/>

54. En palabras de la propia compañía: "la empresa ha ampliado su base de clientes de hombres jóvenes a mujeres y personas mayores, de acuerdo con las tendencias demográficas del país" (Lawson, Inc, Fact Sheet, 2021).

55. Lawson Integrated Report 2019: https://www.lawson.jp/en/ir/library/annual_report/2019/ar02.html

56. Fujibuchi (2018); Neo (2019)

La estrategia de Lawson para adaptarse a la tendencia de aumento de la edad media social ha sido exitosa, lo que se refleja en su sólido desempeño financiero y su posición destacada en el mercado. La empresa ha sido capaz de innovar y desarrollar nuevos productos y servicios que satisfacen las necesidades de una población envejecida y ha logrado aumentar su presencia en el mercado.

Otros ejemplos de empresas de consumo que también están empezando a adaptar su oferta a las necesidades de un mercado que cumple años son Ikea, que está rediseñando su mobiliario para facilitar levantarse del mismo o favorecer la circulación sanguínea, o Gillete, que ha diseñado una hoja de afeitar para que las personas cuidadoras puedan afeitar con mayor facilidad a los mayores. A nivel financiero, sería deseable que los agentes que deciden sobre crédito e inversión para empresas en el ámbito del consumo analicen si las mismas tienen planes para adecuar su portfolio de productos al auge de la población adulta mayor.

El progresivo aumento de la edad media afecta a las necesidades que quieren cubrir las personas y, por lo tanto, transforma la demanda que se da en el mercado. El creciente peso de la población de mayor edad ya está influyendo en cómo sectores enteros conciben, fabrican y distribuyen los productos y servicios que ofrecen. Una correcta comprensión de las necesidades que presentan los adultos mayores es clave para que las empresas no caigan en una *miopía de marketing* —poder satisfacer necesidades hoy, olvidándose de las necesidades del mañana— y se mantengan competitivas.

En el medio plazo el aumento de las cohortes de mayor edad puede ser una fuerza de mercado que llegue a transformar sectores completos de actividad. Por ello, en los próximos 3 a 5 años, no es descartable que la mencionada tensión entre digitalización sectorial y envejecimiento poblacional se expanda a otros sectores más allá del financiero —como el sanitario o el de la movilidad⁵⁷, por ejemplo—, aparezca una mayor presión para que se tengan en cuenta las demandas en el mercado de la población adulta mayor, cada vez haya más empresas que incorporen la variable edad como factor clave en sus departamentos de marketing y desarrollo de productos, o que empresas especializadas en el segmento infantil (entre 0 y 12 años) exploren ampliar su líneas de actividad hacia otros segmentos de edad.

57. Government of Germany (2020)

04

Conclusiones

El ascenso global de las personas adultas mayores conforma una fuerza demográfica central durante el presente siglo. El aumento de la esperanza de vida, unida a la mejora de las capacidades físicas y cognitivas de las personas mayores, está creando una nueva edad humana. Un periodo que puede acotarse entre los 60 años hasta el momento en que la persona deja de presentar unas condiciones de salud y de vida plenamente autónomas. Esta cohorte de edad se puede definir como personas adultas mayores.

Un correcto acercamiento a la cuestión es de interés para gestores, legisladores, investigadores y tejido productivo, dado que se verán afectados en el corto y medio plazo por el auge y expansión de esta cohorte. El presente análisis aborda el ascenso de los adultos mayores y su influencia en tres ámbitos entrelazados, que ya están determinando la evolución socioeconómica en los países de renta media y alta: el mercado laboral, los procesos de automatización, y su influencia sobre la oferta de productos y servicios de sectores enteros de actividad.

En el ámbito laboral, el auge de los adultos mayores está provocando una paulatina escasez de población en edad de trabajar, y transformando la oferta y demanda de personas trabajadoras, conduciendo potencialmente a aumentos salariales y fomentando la irrupción de nuevas prácticas de gestión de la edad para que las organizaciones aprendan a gestionar equipo envejecidos y multi-generacionales. Estas tendencias son de especial interés para firmas de asesoramiento empresarial, empresas del sector financiero, servidores públicos y gestores en general.

A su vez, la escasez de factor trabajo está impulsando una aceleración de la automatización y robotización de los procesos en los países con una demografía envejecida. Por ello, es importante mapear los sectores de actividad que presentan una mayor edad media de sus plantillas y donde sea más fácil la adopción de la automatización, dado que en aquellos que cumplan ambas variables se podrá ver en el futuro cercano una significativa transformación de sus procesos productivos. Lo que también es una línea de trabajo para toda empresa en el ámbito de los servicios industriales, fabricación de maquinaria y robótica, así como para profesionales del mundo de la financiación e inversión.

Finalmente, un mayor peso de las personas de mayor edad es una fuerza que influye en los patrones de demanda, y empuja a empresas y sectores a adaptar su oferta. Una población que envejece aumenta su deseo de consumos de servicios —como aquellos ligados a la salud, el ocio, la energía o los cuidados—, en detrimento de bienes duraderos (aunque ciertos bienes, como los productos cosméticos o la comida saludable, sí que pueden experimentar una mayor demanda). A nivel sectorial, la industria financiera, la de la alimentación o la de los productos de consumo constituyen ejemplos de cómo sectores enteros deben comprender y adelantarse a las necesidades de la población adulta mayor para seguir siendo competitivos en los mercados.

Como se ha apuntado, la demografía no es destino, pero es una fuerza central para moldear el mismo. El auge y expansión de la población adulta mayor ya está condicionando el escenario donde se desplegarán las próximas grandes transformaciones a nivel laboral, productivo y sectorial. Una correcta comprensión del fenómeno, de forma sosegada y sin apriorismo, se erige como una cuestión tan apasionante como fundamental para los próximos años.

a1

Anexo 1 | Grupos de países por renta según la clasificación del Banco Mundial

Economías de renta baja (\$1.085 o menos, 28 países)

Afganistán, Guinea-Bissau, Somalia, Burkina Faso, Corea, Rep. Dem. Rep. Popular, Sudán del Sur, Burundi, Liberia, Sudán, República Centroafricana, Madagascar, República Árabe Siria, Chad, Malawi, Togo, Congo, Rep. Dem. Rep., Malí, Uganda, Eritrea, Mozambique, Yemen, Rep., Etiopía, Níger, Zambia, Gambia, Ruanda, Guinea, Sierra Leona.

Economías de renta media-baja (\$1,086 a \$4,255, 54 países)

Angola, India, Filipinas, Argelia, Indonesia, Samoa, Bangladesh, Irán, Rep. Islámica, Santo Tomé y Príncipe, Benín, Kenia, Senegal, Bután, Kiribati, Islas Salomón, Bolivia, República Kirguisa, Sri Lanka, Cabo Verde, RDP Lao, Tanzania, Camboya, Líbano, Tayikistán, Camerún, Lesoto, Timor Oriental, Comoras, Mauritania, Túnez, República del Congo, Estados Federados de Micronesia, Ucrania, Costa de Marfil, Mongolia, Uzbekistán, Yibuti, Marruecos, Vanuatu, Egipto, Rep. Árabe, Myanmar, Vietnam, El Salvador, Nepal, Cisjordania y Gaza, Eswatini, Nicaragua, Zimbabue, Ghana, Nigeria, Haití, Pakistán, Honduras, Papúa Nueva Guinea.

Economías de renta media-alta (\$4.256 a \$13.205, 54 países)

Albania, Fiyi, Namibia, Samoa Americana, Gabón, Macedonia del Norte, Argentina, Georgia, Palaos, Armenia, Granada, Paraguay, Azerbaiyán, Guatemala, Perú, Bielorrusia, Guyana, Federación Rusa, Belice, Irak, Serbia, Bosnia-Herzegovina, Jamaica, Sudáfrica, Botsuana, Jordania, Santa Lucía, Brasil, Kazajstán, San Vicente y las Granadinas, Bulgaria, Kosovo, Surinam, China, Libia, Tailandia, Colombia, Malasia, Tonga, Costa Rica, Maldivas, Turquía, Cuba, Islas Marshall, Turkmenistán, Dominica, Mauricio, Tuvalu, República Dominicana, México, Guinea Ecuatorial, Moldavia, Ecuador, Montenegro.

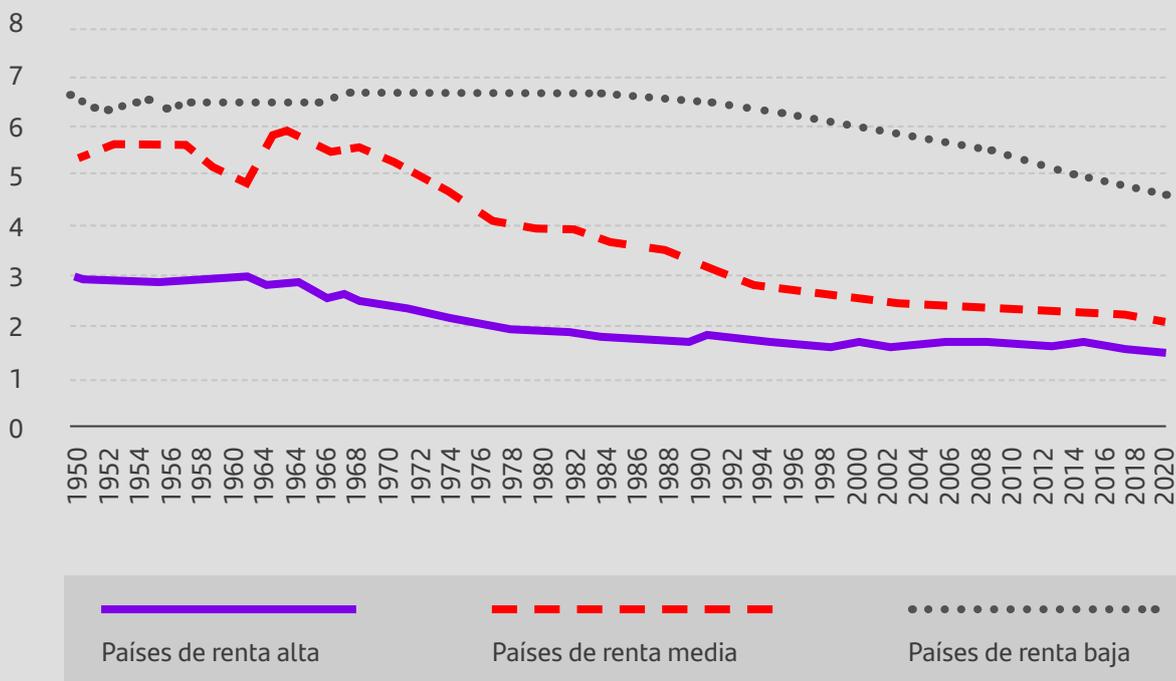
Economías de renta alta (\$13,205 o más, 81 países)

Andorra, Grecia, Polonia, Antigua y Barbuda, Groenlandia, Portugal, Aruba, Guam, Puerto Rico, Australia, Hong Kong RAE, China, Qatar, Austria, Hungría, Rumanía, Bahamas, Islandia, San Marino, Bahréin, Irlanda, Arabia Saudí, Barbados, Isla de Man, Seychelles, Bélgica, Israel, Singapur, Bermudas, Italia, San Martín (parte neerlandesa), Islas Vírgenes Británicas, Japón, República Eslovaca, Brunei Darussalam, Rep. de Corea, Eslovenia, Canadá, Kuwait, España, Islas Caimán, Letonia, St. Nevis, Islas del Canal, Liechtenstein, San Martín (parte francesa), Chile, Lituania, Suecia, Croacia, Luxemburgo, Suiza, Curaçao, RAE de Macao (China), Taiwán (China), Chipre, Malta, Trinidad y Tobago, República Checa, Mónaco, Islas Turcas y Caicos, Dinamarca, Nauru, Emiratos Árabes Unidos, Estonia, Países Bajos, Reino Unido, Islas Feroe, Nueva Caledonia, Estados Unidos, Finlandia, Nueva Zelanda, Uruguay, Francia, Islas Marianas del Norte, Islas Vírgenes (EE.UU.), Polinesia Francesa, Noruega, Alemania, Omán, Gibraltar, Panamá.

a2

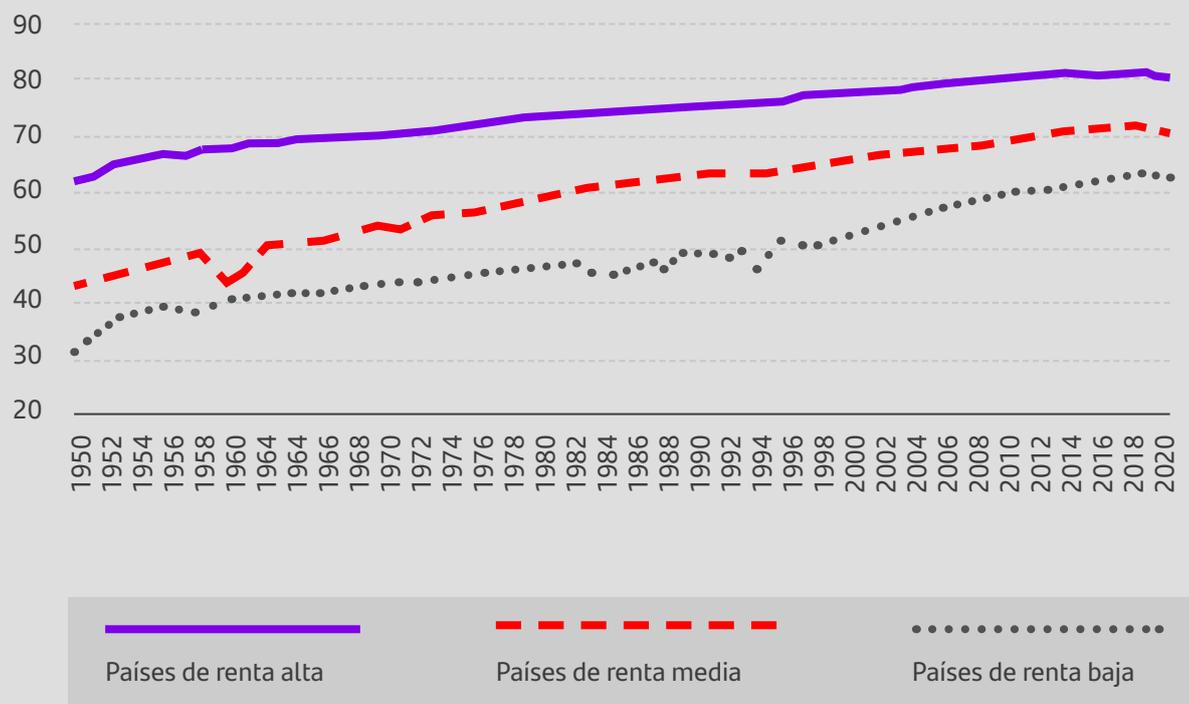
Anexo 2 | Tasas de natalidad y esperanza de vida media (1950-2021)

Tasa global de fecundidad (nacidos vivos por mujer)



Fuente: Organización Mundial de la Salud

Esperanza de vida al nacer, ambos sexos



Fuente: Organización Mundial de la Salud

Bibliografía

- Aburto, J. M., Schöley, J., Kashnitsky, I., Zhang, L., Rahal, C., Missov, T. I., et al. (2022). *Quantifying impacts of the COVID-19 pandemic through life-expectancy losses: A population-level study of 29 countries*. *International Journal of Epidemiology*, 51(1), 63–74. <https://doi.org/10.1093/ije/dyab207>
- Acemoglu, D., & Restrepo, P. (2017). *Secular stagnation? The effect of aging on economic growth in the age of automation*. In NBER Working Paper (No. 23077). <https://doi.org/10.1257/aer.p20171101>
- Acemoglu, D., & Restrepo, P. (2018). *Demographics and Robots*. In NBER Working Paper (No. 24421). <https://doi.org/10.3386/w24421>
- Agencia Vasca de la Innovación-Innobasque. (2013). *Guía para la gestión de la edad en las organizaciones de Euskadi*. Zamudio.
- Bengtson, V. L., Silverstein, M., Putney, N. M., & Gans, D. (2009). *Theories About Age and Aging*. In Vern L Bengtson, M. Silverstein, N. M. Putney, & D. Gans (Eds.), *Handbook of theories of aging* (2nd ed., pp. 3–23). <https://doi.org/10.5860/CHOICE.36-5149>
- Bloom, D. E., Canning, D., & Fink, G. (2010). *Implications of population ageing for economic growth*. *Oxford Review of Economic Policy*, 26(4), 583–612. <https://doi.org/10.1093/oxrep/grq038>
- Börsch-Supan, A. (2013). *Myths, scientific evidence and economic policy in an aging world*. *Journal of the Economics of Ageing*, 1, 3–15. <https://doi.org/10.1016/j.jea.2013.06.001>
- Börsch-Supan, A., Hanemann, F., Beach, B., Halimi, D., Harding, S., Van Der Waal, M., et al. (2019). *Older adults' integration in the labour market: A global view*. *Ageing and Society*, 1–19. <https://doi.org/10.1017/S0144686X19001454>
- Calvo-Sotomayor, I., Atutxa, E., & Aguado, R. (2020). *Who is afraid of population aging? Myths, challenges and an open question from the civil economy perspective*. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(15), 1–17. <https://doi.org/10.3390/ijerph17155277>
- Calvo-Sotomayor, I., Laka, J. P., & Aguado, R. (2019). *Workforce ageing and labour productivity in Europe*. *Sustainability (Switzerland)*, 11(20), 1–16. <https://doi.org/10.3390/su11205851>
- Chand, M., & Tung, R. L. (2014). *The aging of the world's population and its effects on global business*. *The Academy of Management Perspectives*, 28(4), 409–429. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0070>
- Chaudhuri, S. (2021). *Older Shoppers Are the Hot New Thing for Consumer Brands*. *The Wall Street Journal*. Retrieved from <https://www.wsj.com/articles/older-shoppers-are-the-hot-new-thing-for-consumer-brands-11612002644>
- Coleman, D., & Rowthorn, R. (2011). *Who's Afraid of Population Decline? A Critical Examination of Its Consequences*. *Population and Development Review*, 37, 217–248. <https://doi.org/10.1111/j.1728-4457.2011.00385.x>
- Deschamps, B., Missonier, A., Thévenard-Puthod, C., Robic, P., & Barbelivien, D. (Eds.). (2020). *Business transfers, family firms and entrepreneurship*. <https://doi.org/https://doi.org/10.4324/9781003022527>
- Epping-Jordan, J. E., Bengoa, R., & Yach, D. (2003). *Chronic conditions - The new health challenge*. *South African Medical Journal*, 93(8), 585–590. Retrieved from <http://ovidsp.ovid.com/ovidweb.cgi?T=JS&PAGE=reference&D=emed6&NEWS=N&AN=2003361251>

Bibliografía

- European Commission. (2015). *The 2015 Ageing Report: Economic and budgetary projections for the EU-27 Member States (2013-2060)* (Vol. 3). <https://doi.org/10.2765/877631>
- European Commission. (2018). *The 2018 Ageing Report: Underlying Assumptions & Projection*. In *European Economy* (Vol. 065). <https://doi.org/10.2765/76255>
- Financial Times. (2021). *Nappy manufacturers shift focus in China from infants to elderly*.
- Fujibuchi, S. (2018). *Lawson store in Tokyo opens health care corner staffed by experts*. The Mainichi. Retrieved from <https://mainichi.jp/english/articles/20180802/p2a/00m/0na/019000c>
- Goerres, A. (2007). Why are older people more likely to vote? The impact of ageing on electoral turnout in Europe. *The British Journal of Politics & International Relations*, 9: 90-121. <https://doi.org/10.1111/j.1467-856X.2006.00243.x>
- Goodhart, C., & Pradhan, M. (2020). *The great demographic reversal: Ageing societies, waning inequality, and an inflation revival*. Cham, Switzerland: Springer Nature.
- Government of Germany. (2020). *Older People and Digitisation: Findings and recommendations from the Eighth Government Report on Older People*. Federal Ministry for Family Affairs Senior Citizens Women and Youth, Berlin.
- Heller, P. S. (2015). *The Challenge of an Aged Population: Lessons to be drawn from Japan's Experience*. In *Hitotsubashi University Repository (Technical Report)*. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10086/27495>
- Hirschman, C. (1994). *Why fertility changes*. *Annual Review of Sociology*, 20(1994), 203-233. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.20.1.203>
- Hunsaker, A., & Hargittai, E. (2018). *A review of Internet use among older adults*. *New Media and Society*, 20(10), 3937-3954. <https://doi.org/10.1177/1461444818787348>
- Jimeno, J. F. (2019). *Fewer babies and more robots: economic growth in a new era of demographic and technological changes*. *SERIEs*, 10(2), 93-114. <https://doi.org/10.1007/s13209-019-0190-z>
- Kelley, A. C. (2001). *The Population Debate in Historical Perspective: Revisionism Revised*. In N. Birdsall, A. C. Kelley, & S. W. Sinding (Eds.), *Population Matters: Demographic Change, Economic Growth, and Poverty in the Developing World* (pp. 24-54). <https://doi.org/10.1093/0199244073.003.0002>
- Lesthaeghe, R. J. (2010). *The Unfolding Story of Transition. Population and Development Review*, 36(2), 211-251. <https://doi.org/10.1111/j.1728-4457.2010.00328.x>
- Liu, Y., & Westelius, N. (2017). *The Impact of Demographics on Productivity and Inflation in Japan*. *Journal of International Commerce, Economics and Policy*, 8(2), 1-16. [https://doi.org/10.1108/S0275-4959\(2010\)0000028003](https://doi.org/10.1108/S0275-4959(2010)0000028003)
- Loch, C., Sting, F., Bauer, N., & Mauermann, H. (2010). How BMW is defusing the demographic timebomb. *Harvard Business Review*, 88(3), 99-102. Retrieved from <https://hbr.org/2010/03/the-globe-how-bmw-is-defusing-the-demographic-time-bomb>
- López Letón, S. (2022, April 16). Cuando la casa es el único pasaporte para una vejez digna. *El País Negocios*. Retrieved from HYP
- Lührmann, M. (2008). *Effects of Population Ageing on Aggregated UK Consumer Demand*. London.

Bibliografía

- Luo, B. (2015). China will get rich before it grows old: Beijing's demographic problems are overrated. *Foreign Affairs*, 94(3), 19–24.
- Lutz, W., Sanderson, W., & Scherbov, S. (2008). *The coming acceleration of global population ageing*. *Nature*, 451(7179), 716–719. <https://doi.org/10.1038/nature06516>
- Maté, V. (2022, July 23). La baja natalidad pone en aprietos a las papillas de Hero. El País Negocios. Retrieved from H
- Mojon, B., & Ragot, X. (2019). *Can an ageing workforce explain low inflation?*, BIS Working Papers (No. 776). Retrieved from <https://www.bis.org/publ/work776.htm>
- Neo, P. (2019). *Stores for Seniors: How convenience retailer Lawson is meeting needs of the elderly population*. Retrieved May 4, 2023, from Food Navigator Asia website: <https://www.foodnavigator-asia.com/Article/2019/08/01/Stores-for-seniors-How-convenience-retailer-Lawson-is-meeting-needs-of-the-elderly-population#>
- OECD. (2007). *Babies and Bosses - Reconciling Work and Family Life: A Synthesis of Findings for OECD Countries*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1787/9789264032477-en>.
- Olshansky, S. J., Perry, D., Miller, R. A., & Butler, R. N. (2006). *In pursuit of the longevity dividend*. *The Scientist*, 20, 28–36.
- Pais-Magalhães, V., Moutinho, V., & Robaina, M. (2022). *Is an ageing population impacting energy use in the European Union? Drivers, lifestyles, and consumption patterns of elderly households*. *Energy Research and Social Science*, 85, December 2021. <https://doi.org/10.1016/j.erss.2021.102443>
- Rowe, J. W. (2009). *Facts and Fictions About an Aging America*. *Contexts*, 8(4), 16–21. <https://doi.org/10.1525/ctx.2009.8.4.16>
- Serow, W. J. (2001). *Economic and social implications of demographic patterns*. In R. H. Binstock & L. K. George (Eds.), *Handbook of aging and the social sciences*, 5th ed., pp. 86–102. Burlington: Academic Press Inc.
- Sevilla, J. (2007). *Age Structure and Productivity Growth*. No. Working paper10, Stockholm.
- Staudinger, U. M. (2015). *Images of Aging: Outside and Inside Perspectives*. *Annual Review of Gerontology and Geriatrics*, 35(1), 187–209. <https://doi.org/10.1891/0198-8794.35.187>
- Tatum, M. (2021). China's three-child policy. *Lancet (London, England)*, 397(10291), 2238. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(21\)01295-2](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(21)01295-2)
- The Economist. (2019). A different dystopia, 8–10.
- Turner, A. (2009). *Population ageing: what should we worry about?* *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences*, 364(1532), 3009–3021. <https://doi.org/10.1098/rstb.2009.0185>
- United Nations. (2019). *World Population Ageing*. New York.
- Van Der Gaag, N., & de Beer, J. (2015). *From Demographic Dividend to Demographic Burden: The Impact of Population Ageing on Economic Growth in Europe*. *Tijdschrift Voor Economische En Sociale Geografie*, 106(1), 94–109. <https://doi.org/10.1111/tesg.12104>
- Vaupel, J. W., Carey, J. R., & Christensen, K. (2003). *It's Never Too Late*. *Science*, 301(September), 19–20. <https://doi.org/10.1126/JC183194>

esade

Santander X Innovation
Xperts

www.santander.com/santander-x-innovation-xperts-es

By  Santander