

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO  
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES – BID LAB

**URUGUAY**

**EL FUTURO ES “PLATEADO”  
CONSTRUYENDO UN ECOSISTEMA EMPRENDEDOR**

**(UR-T1246)**

**MEMORANDO A LOS DONANTES**

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por Ana Castillo (DIS/CUR) y Masato Okumura (LAB/DIS), co-jefes de equipo, Mario Sánchez (SPH/CUR), Pablo Angelelli (CTI/CUR), Veronica Adler (HUD/CUR), Sofía Harguindeguy Gerona (COF/CUR), María Laura Lanzalot (DSP/DVF), y Juan Pedeflous (FML/FOM).

El presente documento contiene información confidencial comprendida en una o más de las diez excepciones de la Política de Acceso a Información e inicialmente se considerará confidencial y estará disponible únicamente para empleados del Banco. Se divulgará y se pondrá a disposición del público una vez aprobado.

## ÍNDICE

### RESUMEN DEL PROYECTO RESUMEN EJECUTIVO

I.	EL PROBLEMA Y LAS OPORTUNIDADES.....	1
A.	Diagnóstico del problema que abordará el proyecto .....	1
II.	LA SOLUCIÓN.....	4
B.	Beneficiarios del proyecto.....	5
C.	Componentes del proyecto.....	6
	Componente 1: Generar conciencia sobre la importancia de la Economía Plateada (BID Lab US\$55.000; Contraparte US\$30.000) .....	6
	Componente 2: Apoyo a emprendedores a desarrollar soluciones que atiendan las necesidades de los +65 (BID Lab US\$249.500; Contraparte US\$433.500).....	7
	Componente 3: Conexiones y apoyo a la escalabilidad y difusión. (BID Lab US\$ 98.000; Contraparte US\$3.000) .....	8
D.	Impacto, seguimiento y evaluación del proyecto .....	8
III.	ALINEACIÓN CON EL GRUPO BID, ESCALABILIDAD Y RIESGOS DEL PROYECTO .....	9
A.	Alineación con el Grupo BID .....	9
B.	Escalabilidad .....	10
C.	Riesgos del proyecto .....	10
IV.	COSTO Y FINANCIAMIENTO .....	10
V.	SOCIOS DEL PROYECTO Y ESTRUCTURA DE IMPLEMENTACIÓN .....	11
A.	Descripción del organismo ejecutor del proyecto .....	11
B.	Estructura y mecanismo de implementación .....	11
C.	Cumplimiento con Hitos y Arreglos Fiduciarios Especiales .....	12
VI.	ACCESO A LA INFORMACIÓN Y PROPIEDAD INTELECTUAL .....	12

## RESUMEN DEL PROYECTO

### EL FUTURO ES “PLATEADO”: CONSTRUYENDO UN ECOSISTEMA EMPRENDEDOR (UR-T1246)

El envejecimiento es un fenómeno mundial. En los últimos 30 años, las personas mayores de 65 años se han duplicado, actualmente hay más de 700 millones de personas en este grupo etario. La proyección indica que se la cifra va a llegar a 1,5 billón hasta 2050<sup>1</sup>. Con este avance exponencial del envejecimiento mundial, la Economía Plateada (*Silver Economy*) está llamando cada vez más la atención en varios ámbitos como la política pública, academia y el de los negocios y emprendimientos.

El envejecimiento, a menudo se entiende como una carga adicional para la sociedad; implica el triple desafío de contestar a la demanda creciente del desafío de pensiones, servicios de salud y servicios de atención a la dependencia (conocido en inglés como “*long term care*”). La pandemia del COVID-19 ha demostrado una vez más la vulnerabilidad física y social de dicha generación. Es un reto fundamental, asegurar que la sociedad tenga suficientes capacidades y recursos para atender esas demandas crecientes.

Sin embargo, debemos desestigmatizar la vejez. Además de estos desafíos, el envejecimiento también trae oportunidades de desarrollo económico, a través de la generación de nuevos emprendimientos y oportunidades laborales, así como la contribución económica de los adultos mayores, dado que la mejora en las condiciones de salud permite una longevidad más productiva. Se estima que, en las últimas dos décadas, la esperanza de vida en buena salud aumentó aproximadamente 5 años<sup>2</sup>. Por ende, los adultos mayores de hoy tienen más posibilidad de poder seguir trabajando, estudiando y consumiendo, y gozando mejores estados físicas que los mayores de hace décadas.

El proceso de envejecimiento demográfico, característico de la mayoría de las economías desarrolladas, está rápidamente alcanzando a ALC. Uruguay es uno de los países de la región más avanzados en esta transición demográfica. De acuerdo con el último censo (INE, 2011) las personas de 65 años y más representan un importante segmento de la población total de nuestro país. La misma representa el 14,11% de la población total (más de 460 mil personas), que es 5 puntos más altos que el promedio de ALC. Por lo tanto, es clave empezar a prepararnos para que Uruguay, y la región se adapte mejor a los grandes cambios de las próximas décadas haciendo frente a los retos y aprovechando las oportunidades de la Economía Plateada.

Esta propuesta busca involucrar al ecosistema de innovación, con su capacidad de innovación, tecnología y escala para generar un proceso virtuoso de creación de valor económico para los adultos mayores. Se plantea un enfoque de intervención que ve en este segmento de la población, con especial énfasis en aquellos adultos mayores vulnerables, nuevas oportunidades de negocio para las compañías innovadoras y a su vez con impacto social.

El proyecto busca abrir camino en momentos tempranos, como el actual, cuando el sector

---

<sup>1</sup> World Bank Population Estimates

<sup>2</sup> Emol.social (<https://www.emol.com/noticias/Internacional/2019/04/07/943706/Chile-es-el-segundo-pais-con-mayor-esperanza-de-vida-en-Latinoamerica-Como-es-el-escenario-mundial.html>)

privado no ve suficiente rentabilidad. En este contexto, se busca que con el apoyo de BID Lab se pueda ir preparando el terreno, enfocándose en emprendimientos en una etapa temprana y en soluciones innovadoras y de alto riesgo. Esta intervención pionera plantea un enfoque que ve en los cambios demográficos de la población nuevas oportunidades de negocio para las empresas innovadoras. BID Lab ha estado trabajando junto a SPH, CTI, HUD, BID Invest, entre otros, en entender mejor los desafíos y potenciales acciones del Grupo BID. Uno de los resultados ha sido la primera publicación sobre la Economía Plateada en 2020<sup>3</sup>.

El objetivo general del proyecto es contribuir a aumentar el bienestar de las personas adultas mayores, movilizand o soluciones económicamente viables y escalables local y regionalmente. El modelo de intervención implica: (i) crear conciencia y conocimiento en torno a las oportunidades de la Economía Plateada; (ii) apoyar a compañías innovadoras en el desarrollo de nuevas soluciones que atiendan las necesidades de los de +65 años; y (iii) generar conocimiento, conexiones y contribuir a la escalabilidad del proyecto. Los principales beneficiarios son 9.000 adultos mayores impactados por las soluciones generadas en el marco del proyecto, de los cuales un 60% son mujeres.

La agencia ejecutora del proyecto será Endeavor que es una asociación civil sin fines de lucro con presencia en Uruguay desde hace 20 años y líder en la promoción del emprendimiento de alto impacto. Endeavor ha sido socio de BID Lab desde que iniciara sus operaciones en el país, siendo clave su labor conjunta para posicionar primero el tema de emprendimiento dinámico, y más adelante el fomento del emprendimiento femenino con el Programa Más Emprendedoras. Es un socio con un fuerte reconocimiento en el ecosistema emprendedor local y regional.

---

<sup>3</sup><https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/La-economia-plateada-en-America-Latina-y-el-Caribe-El-envejecimiento-como-oportunidad-para-la-innovacion-el-emprendimiento-y-la-inclusion.pdf> a

## **ANEXOS**

Anexo I	Matriz de Resultados
Anexo II	Presupuesto Resumido
Anexo III	iDelta

## **APÉNDICES**

Proyecto de resolución

**INFORMACIÓN DISPONIBLE EN LA SECCIÓN DE DOCUMENTOS TÉCNICOS DEL SISTEMA DE  
INFORMACIÓN DE PROYECTOS BID LAB**

Anexo IV	Presupuesto Detallado
Anexo V	Diagnóstico de Integridad y Capacidad Institucional (DICI)
Anexo VI	Plan de Adquisiciones
Anexo VII	Tabla de Hitos Preliminar

## **SIGLAS Y ABREVIATURAS**

ALC	América Latina y el Caribe
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BID Lab	Fondo Multilateral de Inversiones
DICI	Diagnóstico de Integridad y Capacidad Institucional
I + D + i	Investigación, Desarrollo e Innovación
OE	Organismo Ejecutor
POA	Plan Operativo Anual

**URUGUAY**  
**EL FUTURO ES “PLATEADO”: CONSTRUYENDO UN ECOSISTEMA EMPRENDEDOR**  
**(UR-T1246)**

**RESUMEN EJECUTIVO**

<b>País y ubicación geográfica:</b>	Uruguay		
<b>Organismo ejecutor:</b>	Endeavor Uruguay		
<b>Área de enfoque:</b>	Economía del conocimiento		
<b>Coordinación con otros donantes/ operaciones del Banco:</b>	El proyecto es complementario con el trabajo de las divisiones de Ciencia, Tecnología e Innovación (CTI) a través de las operaciones UR-L1142 “Promoción de la innovación, emprendimiento, capital humano e investigación” (CCLIP) y con las operaciones de la División Salud y Social (SPH) a través de las operaciones 3706/OC-UR “Programa de Apoyo al Sistema Nacional Integrado de Cuidados, ATN/JF-16300-UR “Objetivos sanitarios nacionales y calidad de atención” y ATN/OC-17854-UR “Apoyo a la mejora de la efectividad y eficiencia del Sistema Integrado de Salud”.		
<b>Beneficiarios directos e indirectos:</b>	Los beneficiarios de este proyecto serán 9000 adultos mayores (60% mujeres) usuarias potenciales de las soluciones generadas en el marco del Proyecto, 5000 organizaciones del ecosistema de innovación y al menos 45 startups y compañías innovadoras que desarrollen nuevas soluciones o líneas de negocio.		
<b>Financiamiento:</b>	Cooperación técnica no reembolsable:	US\$ 746.764	49%
	Contraparte:	US\$ 772.500	51%
	<b>Presupuesto total:</b>	<b>US\$ 1.519.264</b>	<b>100%</b>
<b>Período de ejecución y desembolso:</b>	36 meses de ejecución y desembolsos		
<b>Condiciones contractuales especiales:</b>	Serán condiciones previas al primer desembolso: (i) la presentación del Plan Operativo Anual (POA) y su plan de hitos; y (ii) la selección del Coordinador del proyecto.		
<b>Revisión de impacto medio ambiental y social:</b>	Esta operación ha sido evaluada y clasificada de acuerdo con los requerimientos de la Política de Medio Ambiente y Cumplimiento de Salvaguardias del BID (OP-703), con fecha 7 de octubre de 2020. Dado que los impactos y riesgos son limitados, la Categoría propuesta para el Proyecto es C.		



## I. EL PROBLEMA Y LAS OPORTUNIDADES

### A. Diagnóstico del problema que abordará el proyecto

- 1.1. **La Economía Plateada.** El envejecimiento es un fenómeno mundial. Hay más de 700 millones de personas que son mayores a 65 años, número que se ha duplicado en los últimos 30 años. La proyección indica que esta cifra alcanzará los 1,5 billones de personas en el mundo en el 2050<sup>4</sup>. Con este avance exponencial del envejecimiento mundial, la Economía Plateada<sup>5</sup> (*Silver Economy*) está llamando cada vez más la atención en varios ámbitos como la política pública, academia y el de los negocios y emprendimientos.
- 1.2. El envejecimiento, a menudo se entiende como una carga adicional para la sociedad; implica el triple desafío de contestar a la demanda creciente del desafío de los sistemas de pensiones, servicios de salud y servicios de atención a la dependencia (conocido en inglés como “*long term care*”) <sup>6</sup>. La pandemia del COVID-19 ha demostrado una vez más la vulnerabilidad física y social de dicha generación. Es un reto fundamental, asegurar que la sociedad tenga suficientes capacidades y recursos para atender esas demandas crecientes.
- 1.3. Además de estos desafíos, el envejecimiento conlleva oportunidades de desarrollo económico, a través de la generación de nuevos emprendimientos y oportunidades laborales, así como la contribución económica de los adultos mayores, dado que la mejora en las condiciones de salud permite una longevidad más productiva. Se estima que, en las últimas dos décadas, la esperanza de vida en buena salud aumentó aproximadamente 5 años<sup>7</sup>. Por ende, los adultos mayores de hoy tienen más posibilidad de poder seguir trabajando, estudiando y consumiendo, y gozando mejores estados físicos que los mayores de hace décadas.
- 1.4. Sus necesidades y preferencias influyen en la oferta de casi todos los sectores, incluyendo “la salud y la nutrición, el ocio y el bienestar, las finanzas y el transporte, la vivienda, la educación y el empleo”, según un informe de la Comisión Europea<sup>8</sup>. Hablamos de un amplio catálogo de productos y servicios destinados al consumo de los adultos mayores, que puede alcanzar en Europa los 5,7 billones de euros en el 2025, y que hoy en día, en Estados Unidos tiene un valor de ocho billones de dólares.

---

<sup>4</sup> World Bank Population Estimates

<sup>5</sup> La Economía Plateada se considera como aquella parte de la economía global vinculada con el cambio demográfico que se está dando hacia el envejecimiento de la población, con un enfoque a las necesidades y demandas de los adultos mayores

<sup>6</sup> Aranco et al. 2018.

<sup>7</sup> Emol.social (<https://www.emol.com/noticias/Internacional/2019/04/07/943706/Chile-es-el-segundo-pais-con-mayor-esperanza-de-vida-en-Latinoamerica-Como-es-el-escenario-mundial.html>)

<sup>8</sup> <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/silver-economy-study-how-stimulate-economy-hundreds-millions-euros-year>

- 1.5. “No podemos olvidar que el 40% del consumo mundial lo realizan los mayores de 65 años, lo que les convierte en un elemento tractor de actividad económica respecto a productos y servicios que cubran sus necesidades y preferencias”, según Iñaki Ortega, profesor de la Universidad de Duesto y presidente del Comité Científico del I Congreso de Economía Plateada. Este nutrido grupo “senior” traerá un cambio radical, porque permitirá que millones de personas de esa edad sigan trabajando, ahorrando, creando y consumiendo, lo que hará posible que nazcan nuevas industrias para servirles y nuevos emprendedores, que encontrarán oportunidades donde nadie pensó que podía haberlas.
- 1.6. Los adultos mayores consumen, bienes y servicios que son, al menos en parte diferentes al del resto de la población, y la satisfacción de sus necesidades ofrece importantes oportunidades de inversión y producción. En el sector vivienda, por ejemplo el envejecimiento implica una demanda de viviendas con diseño adaptado para permitir que los adultos mayores vivan de manera independiente a pesar de la existencia de limitaciones funcionales (por ejemplo, en su visión, audición y movilidad); en servicios públicos adaptados a personas con escasa independencia; en el sector salud, crece la demanda por servicios de prevención y manejo de las enfermedades crónicas, y la pérdida de autonomía, incrementa la demanda de servicios de cuidados. Estos son algunos ejemplos de tendencias que ofrecen nuevas oportunidades de emprendimiento y negocio.
- 1.7. Por tal motivo, la Economía Plateada podría jugar un papel de locomotora económica en América Latina y el Caribe (ALC). En el noreste asiático y Europa occidental entre 2015 y 2030 el crecimiento del consumo de las ciudades, casi en un 60% provienen de los adultos mayores de 60 años. En nuestra región, la misma cifra es 30% y las estimaciones muestran que irá aumentando.
- 1.8. **La transición demográfica en Uruguay y la feminización del envejecimiento.** El proceso de envejecimiento demográfico, característico de la mayoría de las economías desarrolladas, está rápidamente alcanzando a ALC. Uruguay<sup>9</sup> es uno de los países de la región más avanzados en esta transición demográfica. De acuerdo con el último censo (INE, 2011) las personas de 65 años y más representan un importante segmento de la población total de nuestro país. La misma representa el 14,11% de la población total (más de 460 mil personas)<sup>10</sup>, que es 5 puntos más altos que el promedio de ALC. Dentro de la población adulta mayores el 52,6% tiene entre 65 y 74 años, en tanto el 27% tienen 80 años o más. Cabe destacar que este último segmento representa el 3,8% del total de la población.
- 1.9. Si se tiene en cuenta la distribución por sexo de esta población, se observa el mayor peso que tienen las mujeres en el total de las personas mayores, representando el 60,28%, mientras que para el total de la población representan el 52%. Se puede observar entonces, el **proceso de feminización del envejecimiento**. Esto se evidencia claramente al analizar los distintos tramos etarios en la población de personas adultas mayores. Para la población de 65 a 74 años, las mujeres representan el 56% de la población. Este porcentaje se incrementa hasta alcanzar

---

<sup>9</sup> Thevenet, Nicolas (2013). Cuidado de personas adultas mayores. Análisis descriptivo de los datos del censo de 2011. MIDES.

<sup>10</sup> Esta se considera a priori la escala potencial de este proyecto.

el 67,6% para la población mayor de 79 años. Es decir, que a medida que consideramos, dentro de la población adulta mayor, los tramos correspondientes a edades más avanzadas, el peso de las mujeres crece. Este resultado es esperable en la medida de que las mujeres tienen una esperanza de vida más alta que los varones en Uruguay.

1.10. **La Economía Plateada: un sector invisible para el ecosistema de emprendimiento.** Según datos de la Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII), entre 2008 – 2019 se apoyaron 646 proyectos con capital semilla. Solo cinco<sup>11</sup> de ellos (0.7%) estuvieron focalizados a la Economía Plateada. Los emprendedores no visualizan aún las oportunidades económicas de este segmento de la población, al que encuentran vulnerable y sin capacidad de pago por sus servicios. Este problema se debe a entre otras causas:

- A pesar de su gran número y peso económico, el mercado de la Economía Plateada aún **resulta un nicho poco conocido**, que requiere generar un conocimiento específico entre los innovadores y mejor conexión con el mercado. Es cierto que las personas mayores van perdiendo capacidades y reducen sus compras, pero a los 65 años la mayoría se encuentra con un estado de salud bueno, lo que unido a que están libres de cargas económicas, los convierte en usuarios atractivos. Los emprendedores, empresas establecidas e inversores deberían tener en cuenta que, debido a las tendencias sociodemográficas la “*silver economy*” representa un mercado de tamaño muy considerable.
- Hay un **desconocimiento del incremento que ha tenido el uso de la tecnología entre los mayores**. En Uruguay, según INE-AGESIC<sup>12</sup> (2016) el número de mayores de 65 años que usan internet pasó del 12% en 2010, a un 20% en 2013 y en 2016, alcanzaba al 40%. El mismo relevamiento señala que el 46% de las personas que tienen celular, usan smartphones. Las personas mayores están dispuestas a adoptar nuevas tecnologías cuando su utilidad supera los sentimientos de insuficiencia personal y la negatividad general hacia la nueva tecnología. Es por eso, que debemos avanzar en la alfabetización digital de esta población, crear tecnología que satisfaga las necesidades de las personas mayores y que tenga una barrera de entrada baja (experiencia de usuario) para lograr su adopción.
- El **edadismo o discriminación por razón de edad**, presenta a las personas mayores como desprovistas de valor para la sociedad “improductivas, frágiles e incapaces”. El edadismo nos impide desarrollar respuestas adecuadas al envejecimiento de la población, ya que sesga nuestra comprensión sobre el envejecimiento y la edad adulta y limita el tipo de respuestas ofrecemos para responder a las necesidades de las personas mayores.

---

<sup>11</sup> Algunos ejemplos de emprendimientos locales son: Tu Nanny, Pills & Care, HelpLine.

<sup>12</sup> Principales resultados de la encuesta usos de la tecnología de información y comunicación. INE-AGESIC (2016)

- Hay también **poco conocimiento** en América Latina y el Caribe sobre los cambios que en materia de la globalización tendrán **sobre la forma de habitar de adultos mayores**. Cada vez es más frecuente que los adultos mayores no vivan con sus hijos y nuevas formas de habitar se están comenzando a explotar. Así también, los espacios públicos requieren de una adaptación para su uso en términos de calidad, activación e interacción, como así también los aspectos vinculados con transporte y movilidad. También la pandemia del COVID-19 plantea nuevos desafíos en materia de servicios urbanos con distanciamiento social para esta población, de por sí vulnerable.
- 1.11. Sabemos que el futuro es humano, digital y plateado y la “silver economy” será clave para la innovación, la creación de nuevos empleos y el crecimiento económico. Así que no debemos esperar mucho más para crear ecosistemas adecuados y promover en la sociedad la forma en la que se perciben las personas mayores.

## II. LA SOLUCIÓN

### A. Descripción del proyecto

- 2.1 El cambio demográfico es reconocido como una de las proyecciones más exactas que existen. El envejecimiento de la población es una realidad. Por lo tanto, es clave empezar a prepararnos para que Uruguay, y la región se adapte mejor a los grandes cambios de las próximas décadas haciendo frente a los retos y aprovechando las oportunidades de la Economía Plateada.
- 2.2 Esta propuesta busca involucrar al ecosistema de innovación, con su capacidad de innovación, tecnología y escala para generar un proceso virtuoso de creación de valor económico para los adultos mayores. Se plantea un enfoque de intervención que ve en este segmento de la población, con especial énfasis en aquellos adultos mayores vulnerables, nuevas oportunidades de negocio para las compañías innovadoras y a su vez con impacto social.
- 2.3 En la publicación “La economía plateada en América Latina y el Caribe: el envejecimiento como oportunidad para la innovación, el emprendimiento y la inclusión”<sup>13</sup>, algunos campos que pueden significar nuevas oportunidades:

Oportunidades	Campos preidentificados
I. Servicios de salud	<ul style="list-style-type: none"><li>• Salud conectada, telemedicina</li><li>• Robótica para aliviar la carga de atención</li><li>• Modelos de <i>task sharing</i> de los médicos y enfermeros</li></ul>
II. Atención a la dependencia	<ul style="list-style-type: none"><li>• Provisión de atención a la dependencia en el domicilio</li><li>• Teleasistencia</li></ul>

---

<sup>13</sup> <https://publications.iadb.org/en/publications/spanish/document/La-economia-plateada-en-América-Latina-y-el-Caribe-El-envejecimiento-como-oportunidad-para-la-innovacion-el-emprendimiento-y-la-inclusion.pdf>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación y certificación de los proveedores</li> <li>• Robótica para facilitar la independencia (p.ej. wearable para el monitoreo de personas con deterioro cognitivo, detectores de caída, botones de pánico, etc.)</li> </ul>
III. Servicios y productos financieros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hipotecas inversas</li> <li>• Servicios de sucesión</li> </ul>
IV. Vivienda	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferta de vivienda de alquiler adaptada a los estilos de vida y necesidades de población mayor</li> <li>• Vivienda compartida</li> <li>• Casas inteligentes</li> <li>• Entorno y vivienda.</li> <li>• Seguridad en el hogar.</li> </ul>
V. infraestructura urbana, transportes y teleasistencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vehículos autónomos</li> <li>• Servicios de entrega al domicilio</li> <li>• Ciudades sin barreras con zonas de recreación</li> <li>• Transporte público adaptado y orientado a la satisfacción del adulto mayor</li> <li>• Espacios públicos con estándares para ser utilizados por adultos mayores.</li> </ul>
VI. Mercado laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoción de emprendimiento de los mayores</li> <li>• Introducción de tecnología para el alivio de carga física <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ robótica, inteligencia artificial (IA), internet de las cosas (IoT, por sus siglas en inglés), etc.</li> </ul> </li> <li>• <i>Sharing economy</i> para adultos mayores</li> </ul>
VII. Educación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Universidades de edad libre</li> <li>• Capacitación de tecnología informática</li> <li>• Cursos en línea destinados a los mayores (p.ej. cursos de digitalización para los mayores ofrecidos por los estudiantes universitarios)</li> </ul>
VIII. Nuevos consumos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Turismo</li> <li>• Deporte, ejercicio</li> <li>• Video juegos (p.ej. realidad virtual)</li> </ul>

2.4 **Innovación:** El proyecto busca abrir camino en momentos tempranos, como el actual, cuando el sector privado no ve suficiente rentabilidad. En este contexto, se busca que con el apoyo de BID Lab se pueda ir preparando el terreno, enfocándose en emprendimientos en una etapa temprana y en soluciones innovadoras y de alto riesgo. Esta intervención pionera a nivel regional plantea un enfoque que ve en los cambios demográficos de la población nuevas oportunidades de negocio para las empresas innovadoras.

2.5 El **objetivo general** del proyecto es contribuir a aumentar el bienestar de las personas adultas mayores, movilizand o soluciones económicamente viables y escalables local y regionalmente

2.6 **Modelo de Intervención:** El modelo de intervención implica: (i) crear conciencia y conocimiento en torno a las oportunidades de la Economía Plateada; (ii) apoyar a compañías innovadoras en el desarrollo de nuevas soluciones que atiendan las necesidades de los de +65 años; y (iii) generar conocimiento, conexiones y contribuir a la escalabilidad del proyecto.

## B. Beneficiarios del proyecto

2.7 Este proyecto impactará en al menos 9.000 adultos mayores de los cuales la

mayoría está en una situación de vulnerabilidad. Serán los usuarios potenciales de este tipo de soluciones.

- 2.8 Se espera que más de 5.000 organizaciones del ecosistema de innovación (compañías, startups, organizaciones del ecosistema emprendedor) aumenten su conocimiento sobre el potencial de oportunidades de innovación y negocios que existe en la Economía Plateada. Por otro lado, el proyecto apoyará, a través de sus servicios de asistencia técnica, a 45 compañías innovadoras que trabajen en el desarrollo o aceleración de sus soluciones dirigidas al mercado de adulto mayor.
- 2.9 En el proceso de selección de los emprendimientos a ser apoyados (componente 2) se priorizarán aquellos que tengan potencial de escalamiento, soluciones dirigidas para la población femenina y que atiendan a la población adulta más vulnerable.

### C. Componentes del proyecto

#### **Componente 1: Generar conciencia sobre la importancia de la Economía Plateada (BID Lab US\$55.000; Contraparte US\$30.000)**

- 2.10 El **objetivo** del componente es generar conciencia sobre la importancia actual y potencial de la Economía Plateada como oportunidad para el desarrollo de innovaciones y nuevas oportunidades de negocio. Para ello en este componente se propone conocer el estado actual del ecosistema emprendedor uruguayo en torno a “*Silver Economy*”, entender las necesidades de la población, mostrar las oportunidades de negocio, sensibilizar al ecosistema emprendedor y prensa, y poner en la agenda pública y de emprendedores el tema.
- 2.11 Entre las **actividades** a desarrollar se incluyen: (i) relevamiento de la demanda y de la oferta, caracterización de la población +65, identificación de sus necesidades, mapeo de las soluciones ya existentes en el medio local y las brechas existentes con respecto a otros mercados, identificación de las empresas que ofrecen estos servicios, (ii) sensibilización del ecosistema emprendedor y prensa/medios masivos, para ello se espera concientizar sobre el edadismo y derribar estigmas existentes referentes a la edad, comunicar casos de éxito y (iii) identificar las oportunidades de negocio existentes dentro de la economía plateada y su divulgar en el ecosistema emprendedor, teniendo en cuenta el enfoque de género. Las actividades de este componente, desde la caracterización de la demanda y oferta, la identificación de las oportunidades de negocio hasta su divulgación, se realizarán en conjunto con el sector privado y la población beneficiaria.
- 2.12 Los productos esperados de estas actividades son: (i) 3 talleres de difusión sobre las oportunidades de la economía plateada; (ii) un producto de conocimiento sobre las características y necesidades de los adultos mayores y (iii) mapeo sobre el ecosistema de la Economía plateada (identificando productos y servicios existentes, entidades que trabajan en el tema, empresas y emprendedores, inversores, academia y agencias públicas y gubernamentales con interés en el tema)

**Componente 2: Apoyo a emprendedores a desarrollar soluciones que atiendan las necesidades de los +65 (BID Lab US\$249.500; Contraparte US\$433.500)**

- 2.13 El **objetivo** del componente es apoyar a los emprendedores y compañías innovadoras a desarrollar soluciones que atiendan las necesidades de los adultos mayores. El éxito de este componente se encuentra en movilizar la capacidad de innovación para atender con nuevas soluciones las oportunidades que surgen derivadas de la Economía Plateada.
- 2.14 Los emprendedores o compañías innovadoras, que podrán ser locales o provenientes de países de la región, serán identificados a través de convocatorias públicas realizadas por el equipo del Organismo Ejecutor, búsqueda activa (“scouting”), que serán facilitadas por las conexiones con otros actores del ecosistema emprendedor local y regional y/o en procesos de innovación abierta, a través de alianzas con grandes empresas interesadas en el desarrollo de soluciones para este segmento de mercado.
- 2.15 Entre las actividades a desarrollar se incluyen: (i) eventos inspiracionales para levantar la avidez de los emprendedores, a través de la socialización de casos de éxito; (ii) procesos de búsqueda y selección activa de emprendedores y compañías innovadoras; (iii) alianzas con empresas (por ejemplo del sector de servicios financieros, telecomunicaciones, constructores, consumo masivo) para procesos de innovación abierta; (iv) talleres de capacitación, mentorías grupales e individuales; (v) apoyo a la búsqueda de financiamiento – según el estado de desarrollo del emprendimiento - en las agencias de promoción de emprendimiento e innovación (validación de ideas, capital semilla) y a través de redes de inversores ángeles y VCs; y (vi) el desarrollo de un piloto que ayude a fomentar el emprendimiento intergeneracional.
- 2.16 Algunos ejemplos de soluciones que se puedan generar: *aplicaciones que ayuden a dar seguimiento a la calidad de los cuidados de que son sujetos los adultos mayores, soluciones de accesibilidad para las viviendas no aptas para +60, entretenimientos desde el lugar; vestimenta con diseño universal; herramientas para planificación de ahorro basadas en IA; soluciones para planificación de sucesiones, entre otras.*
- 2.17 Entre los criterios de selección de los emprendimientos a ser apoyados se incluirá: el potencial de impacto en la población vulnerable, el enfoque de género (productos desarrollados para la población femenina), el potencial de escalamiento de la solución y que responda a algunos de los desafíos identificados por el grupo BID (salud, dependencia funcional, ahorros y financiamiento, vivienda, movilidad y conexión, fuerza laboral, educación, nuevas oportunidades de consumo como turismo, entretenimiento, diseño).
- 2.18 Los productos esperados de estas actividades son (i) 3 eventos inspiracionales; (ii) 500 personas presentan ideas de negocios para acceder a los servicios del proyecto; (iii) 250 emprendedores/compañías seleccionadas para recibir mentoría grupal; (iv) 100 emprendedores/compañías seleccionadas para mentorías individuales; (v) 3 empresas a las que el proyecto apoya a personas para su escalamiento regional e internacional; (vi) un piloto de emprendimiento intergeneracional; y (vii) 3 alianzas para el desarrollo de procesos de innovación

abierta.

**Componente 3: Conexiones y apoyo a la escalabilidad y difusión. (BID Lab US\$ 98.000; Contraparte US\$3.000)**

- 2.19 El **objetivo** es documentar y difundir el conocimiento generado por el proyecto y posicionar el tema en la agenda pública local y regional a efectos de la escalabilidad de la experiencia.
- 2.20 Entre las **actividades** a desarrollarse se incluyen: (i) producción de un documento con resultados y lecciones aprendidas; (ii) producción de materiales de comunicación; (iii) participación en eventos del ecosistema local y regional (específicamente la comunidad que el Grupo BID tiene prevista desarrollar y las oficinas de Endeavor en otros países); y (iv) acciones de incidencia en la política pública.
- 2.21 Los productos esperados de estas actividades son (i) 45 menciones en medios de comunicación; (ii) informe de resultados de lecciones aprendidas; (iii) 3 eventos donde se comparte los resultados y hallazgos del proyecto (incluyendo talleres locales e internacionales y un taller con el sector público); y (iv) al menos diez casos de éxito documentados.

**D. Impacto, seguimiento y evaluación del proyecto**

- 2.22 La promoción de la innovación como respuesta a las necesidades de la población adulta mayor, permitirá no sólo la mejora de los bienes y servicios ofrecidos para ellos, sino también el desarrollo de la innovación privada en el país.
- 2.23 Los principales resultados esperados del proyecto son: (i) 5000 actores sensibilizados (startups, compañías establecidas, organizaciones del ecosistema emprendedor) ; (ii) 30 nuevas empresas creadas; (iii) 15 empresas que desarrollan nuevas líneas de negocio; (iv) 5 productos o servicios dirigidas a clientes/beneficiarios femeninos; (v) 25 empresas que reciben algún tipo de financiamiento para el desarrollo de sus soluciones ; y (vi) 9000 adultos mayores impactados por las soluciones generadas en el marco del proyecto, de los cuales un 60% son mujeres.
- 2.24 **Seguimiento y evaluación del proyecto.** Endeavor será responsable de realizar las actividades de monitoreo y seguimiento del proyecto, tomando como referencia los indicadores acordados en la matriz de resultados, desagregados por género según corresponda. Para ello, desarrollará un plan de monitoreo y evaluación – que será presentado en el Taller de Arranque - que permitirá capturar la información de las actividades del Proyecto estableciendo un punto de partida o línea de base con indicadores y un reporte final que producirá evidencia para validar la hipótesis inicial de mismo. El plan de monitoreo incluirá relevamientos de datos entre los beneficiarios del proyecto.
- 2.25 Está previsto la realización, por parte de Endeavor, de un producto de conocimiento que describa las fases del proceso, las lecciones aprendidas y mejores prácticas, lo que resultará un insumo importante para la escalabilidad.



### III. ALINEACIÓN CON EL GRUPO BID, ESCALABILIDAD Y RIESGOS DEL PROYECTO

#### A. Alineación con el Grupo BID

- 3.1 El proyecto se alinea con la **Actualización de la Estrategia Institucional** (documento [GN-2933-5](#)) que refuerza el énfasis del Grupo BID en promover la productividad mediante la promoción de la adopción de tecnología y la innovación e incorporando los temas transversales como “igualdad de género y diversidad” e “inclusión social e igualdad”. El enfoque de género (productos desarrollados para la población femenina) se incluirá como uno de los criterios de la selección de los emprendimientos que el proyecto apoya. Asimismo, los indicadores acordados en la matriz de resultados serán desagregados por género. Con relación a inclusión social e igualdad, lo que es uno de los enfoques más relevantes del proyecto, el potencial de impacto en la población vulnerable se incluirá en el criterio de la selección de los emprendimientos también.
- 3.2 El proyecto está alineado a la **Estrategia del Banco con Uruguay 2016-2020** (documento [GN-2836](#)) en el área prioritaria “fomento a la innovación” y el objetivo estratégico “promover la innovación empresarial”. Vale agregar que el tema de los adultos mayores está mencionado en el OP (“*Overview Paper*”) de la Estrategia de País 2021-2025 como una de las prioridades y se está llevando a cabo los diálogos activos.
- 3.3 El proyecto está alineado al **Marco Sectorial de Innovación, Ciencia y Tecnología** (documento [GN-2791-8](#)) en cuanto fomentar políticas públicas que directamente promuevan la innovación empresarial, priorizar actividades que tengan el mayor efecto directo en la productividad y competitividad, generando externalidades e involucrar necesidades y demandas más amplias a través de diferentes mecanismos que habiliten la innovación social. Asimismo, el proyecto es consistente con el **Marco Sectorial de Desarrollo Urbano y Vivienda** (documento [GN-2732-6](#)), que establece entre sus líneas de acción: promover diseños urbanos accesibles para los residentes con discapacidad física y adultos mayores, y la remoción de las barreras arquitectónicas existentes en los espacios públicos.
- 3.4 Asimismo, se alinea con los **Objetivos de Desarrollo Sostenible**, particularmente con los objetivos: (i) ODS 8, trabajo de gente y crecimiento económico al crear empleos decentes en el mercado de la Economía Plateada; (ii) ODS 9, industria, innovación e infraestructuras al empujar la innovación con el ecosistema de emprendimiento, y (iii) ODS 17, alianzas para lograr los objetivos al buscar y promover alianzas entre sector privado y sector público potencialmente incluyendo actores internacionales.
- 3.5 La operación se inserta en el área temática de BID Lab **Economía del Conocimiento** (documento MIF/GN-241-1), dado que es consistente con su objetivo de aprovechar la creatividad, el *know-how*, las nuevas tecnologías y procesos para ofrecer soluciones basadas en el mercado que aborden los problemas sociales y ambientales más urgentes. El proyecto está estrechamente alineado con los Objetivos de Desarrollo Estratégico de BID Lab de “Promover el crecimiento empresarial y la creación de empleo, impulsados por la tecnología”.
- 3.6 Adicionalmente para BID Lab, este proyecto permitirá generar aprendizaje sobre

cómo promover el ecosistema de innovación en economías más pequeñas y ecosistemas en desarrollo, similares al de Uruguay.

## B. Escalabilidad

- 3.7 El escalamiento de esta operación vendrá dado por el propio socio del proyecto, y su alianza, para la ejecución de este proyecto, con Xeniors, una organización dedicada al fomento del emprendimiento y empleo entre los adultos mayores.
- 3.8 Las Divisiones del Banco (SPH, HUD y CTI) han estado activamente involucradas en la identificación y diseño de esta operación y ha manifestado su interés en pilotear este tipo de innovaciones tendientes a brindar soluciones para los adultos mayores, y de esta forma generar conocimiento para sus operaciones en Uruguay y a nivel regional. Asimismo, se ha comprometido a difundir esta experiencia entre la Comunidad que liderara BID Lab de actores de la Economía Plateadas.
- 3.9 El proyecto contempla, asimismo, acciones que puedan ayudar al escalamiento de las soluciones más prometedoras a través de implementar una serie de acciones tendientes a conectarlas con entidades del sector empresarial y de innovación a nivel local y regional, y la presentación de estas en foros de inversión regionales.

## C. Riesgos del proyecto

- 3.10 **Riesgo:** Los emprendedores no encuentran atractivo en el mercado de la Economía Plateada. **Factores de mitigación:** En este sentido, la generación de conocimiento y la difusión de este en el Componente 1 son sumamente importantes y guiarán a las empresas a pensar en las oportunidades de este mercado en clave local y regional. En caso de que este riesgo se produzca, se revisará y se reforzará el plan de comunicación del tema sobre todo trabajando de cerca con los medios de prensa y redes sociales.
- 3.11 **Riesgo:** Que la capacidad de respuesta de la oferta local sea baja. **Factores de mitigación:** trabajar coordinadamente con otros actores del ecosistema regional, sobre todo en el proceso de búsqueda de nuevos emprendimientos.

## IV. COSTO Y FINANCIAMIENTO

- 4.1 El proyecto tiene un costo total US\$1.519.264 de los cuales US\$ 746,764 (49%) serán aportados por BID Lab como contribución no reembolsable y US\$ 772.500 (51%) de aporte de contrapartida local (de los cuales al menos el 50% será en efectivo).

Categorías de gasto	BID Lab	Contraparte	Total
Componente 1 – Generar conciencia sobre la importancia de la economía plateada	55.000	30.000	85.000
Componente 2 – Apoyo a emprendedores	249.500	433.500	683.000
Componente 3 – Conexiones y apoyo al escalamiento	98.000	3.000	101.000

Gestión del proyecto <sup>14</sup>	294.264	306.000	600.264
Imprevistos	50.000	-	50.000
Total	746.764	772.500	1.519.264

## V. SOCIOS DEL PROYECTO Y ESTRUCTURA DE IMPLEMENTACIÓN

### A. Descripción del organismo ejecutor del proyecto

- 5.1 Endeavor Uruguay será el Organismo Ejecutor de este proyecto y firmará el convenio con el Banco. Es una asociación civil sin fines de lucro con presencia en Uruguay desde hace 20 años y líder en la promoción del emprendimiento de alto impacto. Endeavor trabaja con el concepto de *scale up*, es decir: acelerar y escalar los negocios de sus emprendedores seleccionados.
- 5.2 Hasta 2019, Endeavor ha acelerado 72 emprendedores, con un *revenue* de US\$ 456 MM y la creación de 25,000 empleos, y se ha logrado posicionar dentro de la “comunidad” Endeavor como uno de los países con mejores índices per cápita de emprendedores que generan mayor impacto. En Uruguay, Endeavor ha sido socio de BID Lab desde que iniciara sus operaciones en el país, siendo clave su labor conjunta para posicionar primero el tema de emprendimiento dinámico, y más adelante el fomento del emprendimiento femenino con el Programa Más Emprendedoras. Es un socio con un fuerte reconocimiento en el ecosistema emprendedor local y regional.
- 5.3 A los efectos de su implementación, realizará una alianza estratégica con Xeniors, organización sin fines de lucro que promueve la cultura emprendedora en personas de +50 años y mayores de edad. Cuenta con un sistema de apoyo que comprende tutorías individuales, mentorías grupales, capacitaciones, coaching, red de contactos y espacios de *networking*.

### B. Estructura y mecanismo de implementación

- 5.4 Endeavor es la entidad responsable de la implementación y ejecución del proyecto. La persona responsable ante el Banco será su Director Ejecutivo. A los efectos de la implementación de éste, se contratará con recursos de la Contribución del BID Lab un Coordinador del proyecto cuyas responsabilidades serán el despliegue de las actividades previstas en los distintos componentes y el apoyo a las actividades de monitoreo y evaluación. Endeavor apoyará con la estructura física, operativa y logística necesaria para ejecutar la operación con eficacia y eficiencia. Igualmente será responsable de la contrapartida necesaria para complementar los recursos del aporte en la ejecución de las actividades. Endeavor también se responsabilizará por someter informes de avance acerca de la implementación del proyecto a través de las plataformas de gestión de proyectos de BID Lab de manera semestral.

---

<sup>14</sup> La categoría “Gestión del Proyecto” incluye US\$19.800 destinados al equipo de seguimiento y evaluación y US\$3.000 para el análisis de los estados financieros. Será implementado por la agencia ejecutora.

### C. Cumplimiento con Hitos y Arreglos Fiduciarios Especiales

- 5.5 El organismo ejecutor se comprometerá a los arreglos estándar de BID Lab referentes a desembolsos por resultados, a las políticas de adquisiciones y de gestión financiera aplicables a sector privado, congruente con lo establecido en la Guía de Gestión Financiera para Proyectos Financiados por el BID (OP-273-12) versión de 12 junio de 2019 y lo especificado en la “Guía de Gestión por Hitos y Supervisión Financiera para Cooperaciones Técnicas de BID Lab y del PES”.
- 5.6 El nivel de riesgo identificado como resultado del Diagnóstico de Integridad y Capacidad Institucional (DICI) fue bajo, evidenciando que Endeavor posee un sistema de gestión financiera aceptable para BID Lab y cuenta con una estructura de seguimiento y rendición de cuentas para la presentación de sus Estados Financieros Institucionales ante el Banco.
- 5.7 Los **desembolsos** del proyecto estarán condicionados a la verificación del cumplimiento de los hitos, de acuerdo con los medios de verificación acordados entre el organismo ejecutor y BID Lab. El cumplimiento de los hitos no exime al organismo ejecutor de la responsabilidad de cumplir los resultados convenidos.
- 5.8 Salvo que durante la ejecución el Banco determine lo contrario, se utilizarán las políticas del organismo ejecutor para llevar a cabo las **adquisiciones**. Se presentará una planificación anual de adquisiciones necesarias para la ejecución del Proyecto y cumplimiento de los hitos, junto con el Plan Operativo Anual (POA). BID Lab revisará bajo modalidad ex ante los aspectos técnicos de las adquisiciones que a su criterio lo requieran, en particular las consideradas críticas.
- 5.9 El Organismo Ejecutor deberá preparar y mantener a disposición del Banco sus **estados financieros anuales**. Con recursos de la Contribución, el Banco podrá revisar los estados financieros y realizar revisiones al uso de los recursos aplicados al Proyecto, verificando prácticas financieras y adquisiciones.

### VI. ACCESO A LA INFORMACIÓN Y PROPIEDAD INTELECTUAL

- 6.1 **Acceso a la información.** La información contenida en el presente documento se clasifica como público una vez aprobado en virtud de la Política de Acceso a Información del Banco<sup>15</sup>.
- 6.2 **Propiedad intelectual.** La propiedad intelectual de todos los trabajos y resultados del proyecto le corresponde al Banco. El Banco otorgará una licencia no exclusiva, gratuita y con fines no comerciales a Endeavor Uruguay, para usar, copiar, distribuir, reproducir, exhibir y ejecutar públicamente cualquier trabajo o resultado del proyecto, dentro de su país de ejecución.
- 6.3 El Organismo Ejecutor se obliga a incluir en todos los contratos que celebre con consultores bajo el Proyecto la cesión a favor del Banco de los respectivos derechos de propiedad intelectual, incluyendo los derechos de autor, con la mayor extensión posible permitida por las leyes de la República Oriental del Uruguay
- 6.4 El Banco podrá divulgar, reproducir y publicar cualquier información vinculada al

---

<sup>15</sup> Enlace a la [Política de Acceso a información del Banco](#).

Proyecto e incluir en dicha información el nombre y logotipo del Organismo Ejecutor.

- 6.5 Por otra parte, se reserva el derecho de poder escalar, bajo otras condiciones de financiamiento, aquellas innovaciones que resulte de interés para su estrategia actual.