

EMPRENDEDURISMO SENIOR EN URUGUAY:  
EL ENVEJECIMIENTO COMO UNA NUEVA  
OPORTUNIDAD PARA EL CRECIMIENTO

Ec. Micaela Antunez

Ec. Martín Naranja

Lic. T.S. Inés Núñez



*“La tecnología está impulsando la invención y, por lo tanto, nuestra capacidad para vivir más tiempo, de forma activa, independiente y más saludable que nunca. No existe un plan de acción sobre qué hacer con este dividendo de longevidad. En todo el mundo, las personas mayores de 50 años se preguntan qué hago con esta ganancia inesperada. Las empresas se preguntan urgentemente cómo pueden detener la "fuga de cerebros" y los gobiernos desesperan por el impacto negativo en sus programas de beneficios sociales. Todos deben comenzar a pensar como emprendedores para optimizar las oportunidades que se avecinan.”*

The Global Institute for Experienced Entrepreneurship



## EMPRENDEDURISMO SENIOR EN URUGUAY: EL ENVEJECIMIENTO COMO UNA NUEVA OPORTUNIDAD PARA ELCRECIMIENTO

Asesoría en Políticas de Seguridad Social

Ec. Micaela Antunez

Ec. Martín Naranja

Lic. T.S. Inés Núñez

Abril 2021

### Resumen

*En el correr del siglo XX los cambios demográficos generados a partir del envejecimiento poblacional han puesto especial atención en la fragilidad de las personas mayores y los impactos financieros, alertando a los Estados a organizar sistemas de protección social y de cuidados ante los riesgos de la vejez.*

*En aquellos países donde las personas han extendido sus años de vida alcanzando la longevidad y el índice de sobre envejecimiento impacta en el total de la población, se ha demostrado que se puede reconvertir la economía global ampliando los espacios de participación y empoderamiento de las personas mayores.*

*Transitando el siglo XXI se asiste a un nuevo paradigma del envejecimiento con una mirada positiva y alentadora sobre las personas mayores, desafiando a los Estados a integrar dentro de sus políticas sociales acciones orientadas a brindar oportunidades a este colectivo.*

*Como parte del auge de la economía plateada (o revolución de las canas), el emprendedurismo senior se considera como una opción innovadora en respuesta a los desafíos que arriban junto con el envejecimiento poblacional, el cambio tecnológico y la nueva normalidad.*

*Las personas mayores cuentan con un gran potencial para el emprendedurismo, bajo el entendido de que la innovación y la creatividad se logran potenciar con la acumulación de experiencia en la trayectoria laboral, personal y de consolidación financiera en algunos sectores de la población mayor.*

*A su vez, es esperable que el estímulo a las capacidades de este colectivo pueda colaborar tanto con el empoderamiento como con el bienestar personal, revalorando su participación social y económica a través de nuevas actividades que dinamicen la inversión, generen nuevas fuentes laborales, promuevan la capacitación y la reconversión en el marco del envejecimiento activo y satisfactorio.*

*En esta nueva visión, que trasciende al modelo de carga social, se pretende desarrollar el marco teórico que exhibe la importancia de apoyar la creación de valor por parte de este colectivo con foco en el emprendedurismo senior.*

*Se analiza para Uruguay el desarrollo del emprendedurismo senior destacando la experiencia de la organización Xeniors, que promueve la iniciativa emprendedora entre las personas 50+ y su reciente convenio con Bid Lab y Endeavor para desarrollar el proyecto “Pensar en Grande” en nuestro país.*

*Finalmente se analizan algunos aspectos vinculados con el primer diagnóstico entregado por el Comité de Expertos en Seguridad Social, donde se reflexiona y destaca la importancia de la colaboración del emprendedurismo senior como una alternativa ante el desafío del cambio demográfico en Uruguay.*

**Palabras claves:** *emprendedurismo, emprender, seniors, economía plateada, personas mayores, seguridad social*

## Introducción

Los cambios demográficos nos enfrentan a una nueva realidad donde el envejecimiento poblacional se consolida como un gran desafío que requiere la búsqueda de soluciones innovadoras desde un enfoque multidimensional.

Según Rodolfo Saldain<sup>1</sup>, este fenómeno da lugar a modificaciones en los aspectos laborales, económicos y sociales; exigiendo un rebalanceo del sistema de protección social para lograr equilibrarlo a través de lo que el autor denomina triple examen: cobertura, suficiencia y sustentabilidad.

Por otra parte, al considerar los retos que enfrentan las personas mayores, debemos tener presente que es un grupo heterogéneo, donde conviven diversas realidades. Por lo que, a pesar de que el cese del empleo suele ser un acontecimiento importante en la vida de todas las personas, tendrá diferentes efectos según la condición y circunstancias de cada individuo.

Es por ello que corresponde tener presente que existe un segmento, cada vez más significativo, de la población que luego de retirarse se perciben así mismos con capacidades para continuar generando valor y sienten interés por retomar la vida activa, ya sea como dependiente o encabezando un emprendimiento.

Cada vez son más las personas retiradas que no se sienten a gusto con su situación e inician diferentes acciones para retomar la actividad. Tal es la trascendencia del fenómeno que quienes son parte de él se identifican como *unretireds* (no retirados), formando parte de lo que se denomina generación U<sup>2</sup>.

Aunque este es un fenómeno en aumento, persisten aún diversas barreras que limitan el potencial de las personas mayores para su desarrollo. Entre ellas, se encuentran los prejuicios arraigados sobre el envejecimiento<sup>3</sup>, las dificultades de adaptación al cambio tecnológico y las restricciones normativas que limitan el trabajo luego del retiro.

En contrapartida, las soluciones tecnológicas pueden ser también un instrumento de empoderamiento para las personas mayores, colaborando en la construcción de nuevos mercados, respaldando nuevas prácticas laborales y creando comunidades que respondan a sus necesidades particulares<sup>4</sup>, en el marco de lo que se denomina hoy Economía Plateada.

---

<sup>1</sup> SALDIAN, Rodolfo. (2020). La era de los nuevos viejos

<sup>2</sup> <https://www.unretireyourself.com/>

<sup>3</sup> OCDE. (2014). The Silver Economy as a Pathway for Growth. Insights from the OECD-GCOA Expert Consultation.

<sup>4</sup> Ibid

## ¿Qué es la Economía Plateada?

*“La **Economía Plateada** es aquella parte de la economía global vinculada al cambio demográfico producido por el envejecimiento de la población cuyo enfoque se centra en las necesidades y demandas de los adultos mayores”<sup>5</sup>.*

El Grupo BID refiere, en esta línea de estudio, como adultos mayores a las personas de 60 años o más; sin embargo, otras investigaciones sobre la economía plateada también incluyen al grupo poblacional entre 50 y 60 años de edad.<sup>6</sup>

Los investigadores exponen, que dentro del contexto actual, el proceso de envejecimiento puede ser enfocado desde dos modelos: uno de “carga social” y otro de “contribución a la sociedad”.

Desde el paradigma que concibe al envejecimiento como “una carga adicional para la sociedad”, se ubica a las personas mayores como sujetos pasivos, asociándolos con problemas de salud, dependencia (dimensiones que aumenta su importancia ante el contexto de COVID 19) y necesidades económicas. A su vez, esto se vincula con riesgos y cargas financieras crecientes para el resto de la sociedad.

Pero las personas mayores no son sólo pasivos demandantes de bienes y servicios, también asumen un rol activo dentro de la sociedad. Es por ello que el enfoque de “contribución a la sociedad” percibe el envejecimiento como una nueva oportunidad para la generación de valor económico y social.

Bajo este nuevo paradigma, se busca la conjugación del disfrute de la vida con la extensión de la actividad, identificando nuevas necesidades de consumo y servicios, así como la disponibilidad de diversos recursos con un gran potencial para el desarrollo.

Según la Organización Mundial de la Salud (OMS) el envejecimiento activo es un fenómeno multidimensional que da marco a los desafíos y oportunidades para el crecimiento de la economía plateada.

A partir de lo expuesto por el BID, la Economía Plateada se fundamenta en la experiencia recogida a nivel internacional en países avanzados en el proceso de envejecimiento, donde se observa una creciente participación de este colectivo, tanto en la demanda como en la oferta de bienes y servicios. A partir de ello, este modelo reconoce a las personas mayores como integrantes activos de la economía global.

En esta línea existe un mercado en pleno auge que, a través de la diferenciación del consumo de las personas mayores, atrae inversiones que encuentran diversas oportunidades de negocio en las necesidades propias de esta etapa de la vida.

Japón es uno de los principales países que ha extendido esta modalidad habiendo registrado un aumento de la inversión y el consumo en este sentido, dado que las personas mayores de 60 años absorben allí la mitad del consumo nacional.

Por otra parte la Unión Europea, al analizar el comportamiento de consumo de las personas de 50 y más años, ha observado un crecimiento anual del 5%<sup>7</sup>.

Pero las oportunidades que trae consigo el desarrollo de la Economía Plateada exceden al consumo y comprenden desafíos productivos en diversas áreas de interés.

---

<sup>5</sup> OKUMURA Masato et al. (2020). La Economía Plateada en América Latina y el Caribe. El envejecimiento como oportunidad para innovación, el emprendimiento y la inclusión. Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

<sup>6</sup> Ibid

<sup>7</sup> VARNAI Peter, SIMMONDS Paul, FARLA Kristine, WORTHINGTON Henry. (2018) The Silver Economy. Oxford Economics, Technopolis. Comisión Europea. Unión Europea.

## Áreas de interés de la Economía Plateada según BID

El Grupo BID ha identificado oportunidades de desarrollo en diversas áreas que abarcan desde vivienda, salud, infraestructura y dependencia, pasando por servicios financieros y consumo hasta educación y trabajo (ver Anexo I).

Resulta interesante puntualizar que, en lo que respecta a la **Atención de la Dependencia**, algunas de las propuestas ya han sido implementadas en Uruguay dentro del Sistema Nacional Integrado de Cuidados.

Por otra parte, dentro de las oportunidades detectadas en el **Mercado Laboral** se destaca la **Promoción del emprendimiento de los mayores**, que tiene como objetivo potenciar la contribución al desarrollo económico y la generación de empleo que realiza este colectivo, a través de la creación de nuevos emprendimientos.

Las personas mayores hoy cuentan con un abanico de alternativas más amplio para contribuir a la sociedad. Las mejoras en las condiciones de salud han dado lugar a una longevidad más activa, con mayor energía y con perspectivas más diversas, que contemplan la posibilidad de emprender.

Para potenciar esta contribución, es necesario que las sociedades se transformen de cara al envejecimiento activo, dando espacio a las nuevas oportunidades económicas, apoyando las actividades realizadas por las personas mayores y reduciendo las limitaciones físicas, culturales y legales que restringen su desarrollo.

Para ello, las recomendaciones a nivel regional exhiben la necesidad de comenzar cuanto antes con este proceso de transformación.<sup>8</sup>

## El fenómeno del Emprendedurismo

Las profundas transformaciones registradas a nivel global, producto de la conjunción de diferentes factores económicos, culturales y tecnológicos, han conformado un entorno favorable para el emprendedurismo durante las últimas décadas, que innova en las formas de relacionamiento dentro del mercado.

El espíritu emprendedor ha alcanzado un destacado reconocimiento como impulsor de la innovación, el desarrollo social, la diversificación productiva y la creación de empleos. Es por ello que los gobiernos, en el afán de encontrar nuevas soluciones a los problemas que enfrentan, suelen tener interés en impulsarla.

El marco legal que habilita al emprendedurismo, la sinergia entre las instituciones, así como la infraestructura y los recursos disponibles, son algunos de los componentes que sustentan la matriz emprendedora en su búsqueda de la revalorización de la producción a nivel transnacional.

El emprendedurismo está asociado a una forma de generar bienes o servicios basada en la cultura de la cooperación e innovación. Es promovido por múltiples organismos internacionales como una herramienta efectiva para el avance en la integración económica de diversos colectivos desfavorecidos, tales como las mujeres o los jóvenes, entre otros.

Para avanzar en este sentido, se torna necesario identificarlo, entender su dinámica, conocer los elementos que contribuyen a su desarrollo y las limitantes que enfrenta.

---

<sup>8</sup> ARANCO Natalia et al. (2018) Panorama de envejecimiento y dependencia en América Latina y el Caribe. Banco Interamericano de Desarrollo (BID) (citado en OKUMURA Masato et al. (2020). La Economía Plateada en América Latina y el Caribe. El envejecimiento como oportunidad para innovación, el emprendimiento y la inclusión. Banco Interamericano de Desarrollo (BID).



## ¿Cómo identificar a un emprendedor?

En 1934 Schumpeter hacía uso del término emprendedor, para hacer referencia a un individuo generador de crecimiento económico a través de la destrucción creativa. De allí en adelante la acepción ha tomado diferentes connotaciones (ver anexo II) conservando algunas características comunes que nos permiten identificarlo, aunque de una forma no taxativa:

- **destrucción creativa:** la creación de productos o servicios innovadores que desafían al mercado
- **creación de valor:** generación de recursos e incremento de la productividad
- **identificación de oportunidades:** el emprendedor identifica y explota las oportunidades que surgen del entorno
- **ingenio:** los emprendedores resuelven los retos u oportunidades con inteligencia

Por otra parte la OCDE, define al emprendedor como una persona que posee la habilidad de manipular recursos para obtener nuevas oportunidades de negocio.

## Diferencia entre Empresa y Emprendimiento

El *Global Entrepreneurship Monitor* (Monitor de Emprendimiento Global)<sup>9</sup>, quien es considerado uno de las más importantes referentes en la materia tanto a nivel global, regional cómo local<sup>10</sup>, utiliza en el desarrollo de sus estadísticas una clasificación denominada **escala empresarial** que permite diferenciar las unidades de estudio como:

- **Emprendimiento Naciente:** Iniciativas que se hallan en fase de despegue. No han pagado salarios por más de 3 meses, sobre la población de 18-64 años de edad.
- **Emprendimiento Nuevo:** Iniciativas que se hallan en fase de consolidación: entre 3 y 42 meses de actividad económica, sobre la población de 18-64 años de edad.
- **Empresa Consolidada:** Empresas que han superado las fases anteriores y llevan más de 42 meses operando en el mercado, sobre la población de 18-64 años de edad.

Según esta clasificación, la diferencia entre empresas y emprendimientos está signada por el estado de avance del negocio. GEM denomina “emprendimientos” a aquellas iniciativas con menos de 42 meses de salarios pagos y “empresas” a las que exceden dicho período, bajo el entendido de que ya se han consolidado.

## Emprendedurismo en Uruguay

El emprendedurismo en Uruguay ha transitado por diferentes etapas hasta formalizar su inclusión en la normativa nacional y lograr la integración al sistema **Transforma Uruguay**<sup>11</sup>.

---

<sup>9</sup> Uruguay se integra a Global Entrepreneurship Monitor(GEM) en el año 2006 con la representación de la Universidad de Montevideo, Escuela de Negocio IEEM la cual centraliza las investigaciones de emprendedores en nuestro país, aplicando las encuestas y diseñando el reporte nacional correspondiente, habiendo generado una base de información desde el año 2006/2020.

<sup>10</sup> Para la realización de sus informes periódicos así como sus reportes especiales GEM cuenta con un consorcio de países que colaboran con información estandarizada que surge de la realización de dos encuestas: la Encuesta de población adulta (APS) y la Encuesta Nacional de Expertos (NES), lo que permite la comparación internacional de la información.

<sup>11</sup> <http://www.diputados.gub.uy/docs/TransformaUruguay/Documento-TU-web.pdf>

## Marco legal

Las normas, de reciente aprobación, que mantienen una relación directa con el Emprendedurismo en Uruguay están referidas en la Ley N° 19.472 de 17/01/2017; reglamentada por el Decreto N° 223/019 de 13/08/2019 y La Ley N° 19.820 de 27/09/2019.

Asimismo, se considera que la Ley N° 19.848 de 08/01/2020 relativa al desarrollo de la Economía Social y Solidaria mantiene una concordancia con el tratamiento de este tema<sup>12</sup>.

La Ley N° 19.472 de 17/01/2017 enuncia la creación del **Sistema Nacional de Transformación Productiva y Competitividad** (SNTPC) con la finalidad de promover el desarrollo económico, productivo e innovador, con sustentabilidad, equidad social y equilibrio ambiental/territorial<sup>13</sup>.

Dentro de las metas definidas en el ámbito de Transforma Uruguay se promueve la conformación de un grupo de trabajo para la integración de una agenda de interés con el objetivo de revisar, desde la perspectiva de la economía social, las normas, programas e instrumentos potencialmente relevantes para su desarrollo y contemplar sus necesidades específicas.

Este sistema contiene acciones que implican la transformación productiva de Uruguay, centrada en la innovación, la tecnología, el empleo de calidad y el fortalecimiento de las capacidades nacionales, hacia el desarrollo de nuevas actividades y emprendimientos dentro del contexto de una economía social, que combine las capacidades locales, nacionales y regionales, habilitando la captación de inversiones extranjeras.

Entre sus cometidos se encuentra el diseño de un plan de alcance nacional que articule los ámbitos público y privado, integrando la ciencia, la tecnología y la innovación, con la producción nacional como eje central.

Mediante la aplicación de mecanismos de consultas entre los trabajadores, empresarios, instituciones educativas y otras entidades busca consolidar políticas y estrategias al desarrollo económico productivo sustentable.

El Decreto N° 223/019 de 13/08/2019 reglamenta la Ley N°19.472, estableciendo la creación de una base de datos del SITPC<sup>14</sup> que integre información de las entidades que apoyan al desarrollo productivo y emprendedor.

En esta línea el **Portal Uruguay Emprendedor**<sup>15</sup> fomenta y apoya a los emprendedores en Uruguay, constituyéndose como ventanilla única de información, que centraliza los diferentes recursos de los que se dispone a nivel nacional y regional en esta materia. Esta web informa sobre las propuestas de cada oferente distinguiendo los tipos de apoyo que ofrece para los emprendedores, además de brindar un asesoramiento integral, activo y permanente.

La Ley N° 19.820 de 27/09/2019 relativa al **Fomento del Emprendedurismo**, declara de interés nacional el fomento de los emprendimientos y promociona su desarrollo a través del aliciente a la cultura emprendedora y la conformación de un **ecosistema emprendedor en Uruguay**. A su vez, crea **las sociedades por acciones simplificadas** e integra al sistema las **plataformas de financiamiento colectivo (crowdfunding)**.

Entre los objetos definidos en la promulgación de esta norma se destacan:

---

<sup>12</sup> El enfoque de economía social articula los principios de cooperación y contribución al bien común. Este modelo se sustenta en la mejora de las relaciones humanas, en una forma de producción que promueve la sustentabilidad, la ecología y la justicia social. En Uruguay a través de la Ley N° 19.848 de 08/01/2020 se promueve el desarrollo de la Economía Social y Solidaria. Entre sus principios se destaca que la persona tenga primacía sobre el capital; el interés común sobre el individual, una gestión democrática y participativa, gestionar con responsabilidad social, una distribución justa de los excedentes y promover la equidad de género y de otros grupos con dificultades de inclusión social.

<sup>13</sup> Artículo 1°.

<sup>14</sup> Enunciado en el Art.1° del Decreto N° 223/019 de 13/08/2019.

<sup>15</sup> <https://uruguayemprendedor.uy/>

*“Promover el alcance nacional del fomento de los emprendimientos a efectos de propender a la igualdad de oportunidades de acceso a los mecanismos de apoyo a los emprendedores en cualquier parte del territorio”*

*“Motivar la proactividad personal y grupal, el espíritu emprendedor y el desarrollo de una cultura emprendedora en los más diversos ámbitos, contribuyendo a la formación de individuos autónomos, solidarios, con disposición al trabajo colaborativo e interesados en la innovación, la creatividad y la identificación de nuevos desafíos”.*

La normativa determina que el SNTPC se constituya como el soporte institucional del emprendedurismo<sup>16</sup>, en este marco y desde la estructura de Transforma Uruguay se diseñaron acciones estratégicas para contribuir al fomento de la cultura emprendedora, mediante diversos programas aunque con foco en edades tempranas<sup>17</sup>.

Entre las organizaciones que conforman el ecosistema emprendedor se encuentra el Estado, a través de la OPP, los ministerios, las intendencias municipales y otras entidades. También forman parte las instituciones de constitución pública no estatal, empresas, cámaras empresariales, asociaciones gremiales, fundaciones, cooperativas, organizaciones sin fines de lucro, universidades públicas (EMPRENUR) y del ámbito privado, así como otros centros de estudios (CETEP – UTU) y referentes internacionales tales como Naciones Unidas, BID, OEA, entre otros.

Al observar nuestro ecosistema emprendedor actual, identificamos que los apoyos se orientan en mayor medida a *Emprendedores* que a *Instituciones emprendedoras* y que son muy escasas las iniciativas que contemplan específicamente al colectivo de personas mayores de 50 años.

## Emprendedurismo Senior

En el marco de la promoción de la extensión de la vida laboral, como forma de mejorar la calidad de vida de las personas mayores y capitalizar sus conocimientos, el BID exhibe la importancia del desarrollo y fomento del emprendedurismo senior.

Este fenómeno ofrece nuevas oportunidades para resolver múltiples problemas a los que se enfrentan las personas de más de 50 años.

Por un lado, las dificultades que generan la discriminación por edad y la aceleración del cambio tecnológico, han reducido las oportunidades laborales de los senior. Puntualmente en Uruguay, las tareas son cada vez más cognitivas y menos manuales, tendiendo a desarrollarse en menor medida en forma rutinaria<sup>18</sup>, lo que impacta negativamente en el nivel relativo de productividad de los mayores de 50 años.

Según Antunez y Bellomo<sup>19</sup>, este colectivo afronta un creciente riesgo de desempleo y precariedad laboral debido al angostamiento del mercado de trabajo y a las dificultades que encuentran para adaptarse a las nuevas exigencias.

Asimismo, entre las personas que se encuentran en la etapa pre jubilatoria y fueron expulsadas del mercado laboral, a la urgencia por obtener una nueva fuente de ingresos se suma la preocupación por alcanzar el mínimo de años de cotización requerido para poder acceder a la jubilación.

<sup>16</sup> <https://uruguayemprendedor.uy/programas-de-apoyo/emprendedores/>

<sup>17</sup> Diseño e implementación de programa de difusión y fomento de la cultura y mentalidad emprendedora, con foco en edades tempranas – Referido en página 116 <http://www.diputados.gub.uy/docs/TransformaUruguay/Documento-TU-web.pdf>

<sup>18</sup> APELLA Ignacio y ZUNINO Gonzalo. (2017). Cambio tecnológico y el mercado de trabajo en Argentina y Uruguay. Un análisis desde el enfoque de tareas. N° 11, 2017. Serie de informes técnicos del Banco Mundial en Argentina, Paraguay y Uruguay. Banco Mundial.

<sup>19</sup> ANTÚNEZ Micaela y BELLOMO Felix. (2020) Aumento en la edad de retiro en un contexto de cambio tecnológico estudios de sus implicancias en el mercado laboral. Asesoría General en Seguridad Social. Comentarios de Seguridad Social Nº 70. Banco de Previsión Social.

El emprendedurismo senior es sin dudas una alternativa para resolver estos problemas, considerando además que, en adición a las razones estrictamente económicas, trae consigo un valor agregado de brindar a las personas mayores un nuevo propósito, ya sea a través de la concreción de un sueño postergado o del desafío de reinventarse e ir por un nuevo horizonte.

Según la OCDE<sup>20</sup> la expectativa de aumento en el número de fundadores de empresas de mayor edad basada exclusivamente en el envejecimiento poblacional, ha impulsado internacionalmente el interés en el emprendedor senior<sup>21</sup>.

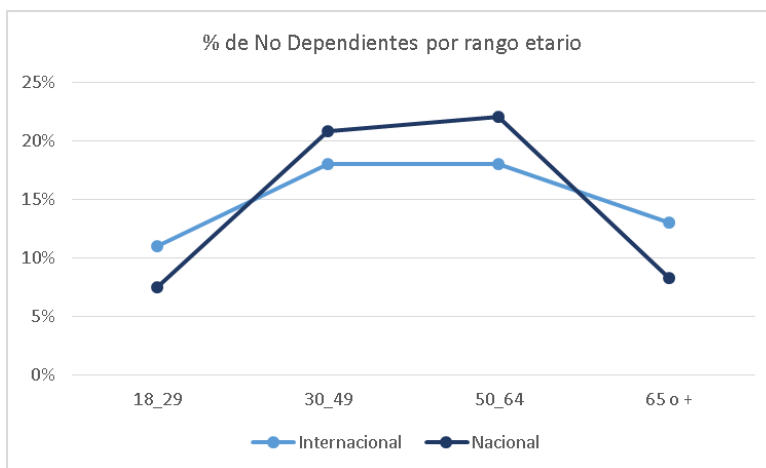
Pero este fenómeno también responde puntualmente al hecho de que las personas mayores se encuentran sometidas a los efectos de dos fuerzas identificadas como “push and pull”<sup>22</sup> -por su significado en inglés-, que implican que este colectivo se encuentra simultáneamente atraído y empujado al trabajo por cuenta propia.

Por un lado las personas mayores con la experiencia, conocimientos y medios económicos suficientes son seducidas por el mundo emprendedor, al encontrar allí una forma de realización personal que les permite fijarse nuevas metas y continuar generando valor económico y social, bajo un marco más flexible que el que ofrece el trabajo asalariado.

Paralelamente, como ya se mencionó, cada vez más personas mayores son empujadas al autoempleo como resultado de la discriminación por edad y la falta de habilidades para acompañar el cambio tecnológico.

Por otra parte, la Gráfica 1) muestra las cifras de ocupación informadas por GEM en su reporte especial del año 2016 con las que surgen de la ECH para Uruguay durante el mismo año buscando dar cuenta de la relevancia de la actividad empresarial para éste colectivo.

**Gráfica 1) - Porcentaje de “No Dependientes” por rango etario GEM – Uruguay (2016)**



Fuente: elaboración propia en base al Reporte Especial GEM 2016 y la ocupación principal declarada en la ECH2016  
Nota: “no dependientes” comprende cuentapropistas, patrones y cooperativistas

El estudio por tramos de edad para el consorcio GEM 2016, muestra que mientras un 11% de los jóvenes entre 18 y 29 años se desempeñan como No dependientes; esta cifra es de un 18% entre personas de 30 a 49 años y 50 a 64 años y del 13% entre los mayores de 65 años.

<sup>20</sup> OCDE. (2013). Senior Entrepreneurship. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).

<sup>21</sup> En línea con lo establecido para el estudio de la Economía Plateada, se contempla dentro del término “emprendedor senior” a aquellas personas de 50 años o más que se definan como emprendedores, según la escala empresarial utilizada por GEM y desarrollada en el apartado “Diferencia entre Empresa y Emprendimiento”

<sup>22</sup> OCDE. (2013). Senior Entrepreneurship. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).

Si observamos la distribución de la ocupación para Uruguay, durante el mismo año, encontramos un comportamiento similar aunque más acentuado. A nivel nacional la representación de No Dependientes asciende al 8% entre los más jóvenes, 21% para las personas entre 30 y 49, alcanzando el 22% para el colectivo de entre 50 a 64 años para luego descender drásticamente al 8% entre los mayores.

Las brechas entre las cifras de GEM y la ECH para los senior muestran diferente signo. Mientras las personas de entre 50 y 64 exhiben en Uruguay una mayor adhesión a la actividad no dependiente que nivel internacional, luego de los 65 esta situación se invierte drásticamente, siendo el registro nacional 5 puntos porcentuales menor al informado por GEM.

El desarrollo de sus motivos requiere de un análisis pormenorizado, pero de una primera lectura podríamos concluir que la actividad empresarial post jubilatoria encuentra a nivel nacional menores incentivos para su desarrollo.

## Factores que determinan la iniciativa emprendedora

Distintas investigaciones han detectado que la iniciativa emprendedora se encuentra sesgada por componentes socioculturales que colaboran o limitan la identificación y el aprovechamiento de las oportunidades de negocio. La decisión de emprender se ve fuertemente condicionada por los estándares sociales y las expectativas impuestas sobre el trayecto laboral de las personas, así como también está supeditada a la autopercepción de capacidad para alcanzar el éxito.

La cultura influye de manera muy significativa en la conducta emprendedora de los individuos. Mientras en algunos contextos emprender es objeto de admiración en otros posee una connotación negativa<sup>23</sup>. Se entiende por lo tanto que en este último caso, el emprendedor no solo arriesga su capital económico al iniciar un negocio, sino que también pone en juego su imagen social y los costos psicológicos asociados a un posible fracaso<sup>24</sup>.

La decisión de emprender requiere la consideración de un gran volumen de información para comparar los beneficios y riesgos potenciales y alternativos; por lo cual entre los factores que pueden favorecer su inicio se encuentran el nivel educativo y la experiencia previa. Contar con estos recursos permite lograr proyectos con estructuras más sólidas y con mayor potencial de éxito.

Otros factores determinantes a la hora de emprender son la tendencia a asumir riesgos y las redes de apoyo como forma de impulso, motivación y modelo a seguir.<sup>25</sup>

## El costo de oportunidad de emprender luego de los 50'

A lo largo de la vida, el costo de oportunidad del tiempo invertido en el desarrollo de un emprendimiento se torna cada vez mayor, por lo que podríamos esperar que la actividad emprendedora disminuya en edades más avanzadas.

Pero dado que las personas mayores en general poseen más recurso para emprender, resulta interesante observar el estudio de Kautonen y Down (2012), quienes muestran los efectos del costo de oportunidad del tiempo según tres diferentes tipos de preferencias empresariales utilizando la Encuesta Flash Eurobarómetro 2007<sup>26</sup>.

---

<sup>23</sup> ETZIONI Amitai. (1987) Entrepreneurship, adaptation and legitimation: A macro-behavioral perspective. *Journal of Economic Behavior & Organization*, vol. 8, item 2, 175-189

<sup>24</sup> IEEM. Instituto de Estudios Empresariales Montevideo. Entrevista con Leonardo VEIGA y Ana VIGNOLO quienes realizan el reporte GEM en Uruguay. IEMM. Universidad de Montevideo.

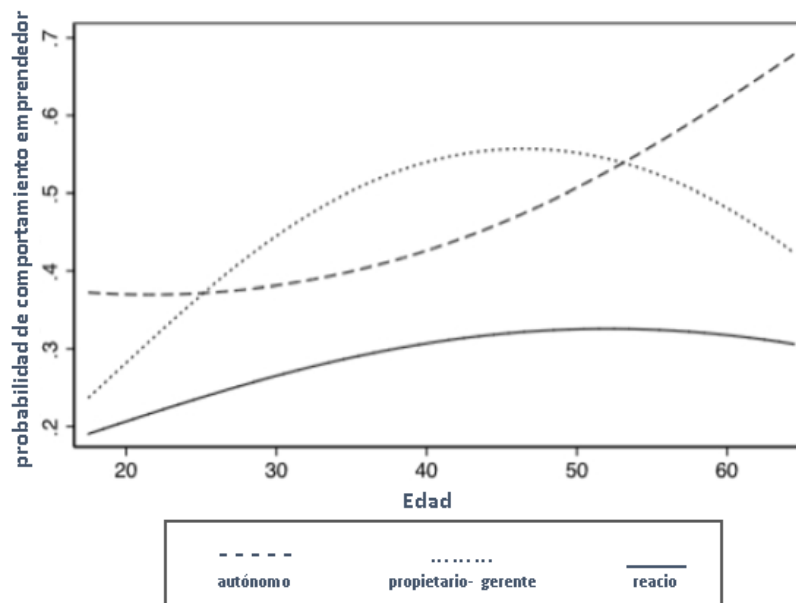
<sup>25</sup> BOSMA Niels, HESSELS Jolanda, SCHUTJENS Veronique, VAN PRAAG Mirjam, VERHEUL Ingrid. (2011). Entrepreneurship and role models. Article in *Journal of Economic Psychology*.

<sup>26</sup> la probabilidad de que un individuo transite desde simplemente pensar en iniciar una empresa a participar en actividades empresariales en etapa temprana

La Gráfica 2) exhibe dicha evolución para tres tipos diferentes de perfiles emprendedores:

- **Autónomos**, son personas que aspiran a convertirse en trabajadores por cuenta propia pero que no anticipan la contratación de empleados. Suelen enfrentar niveles bajos de riesgo ya que habitualmente se desempeñan en actividades artesanales o técnico-profesionales o vinculadas a su actividad laboral previa, generando ingresos en el corto plazo.
- **Propietarios-gerentes**, son personas comprometidas o que planean invertir, poseer o dirigir un emprendimiento de mayor porte. Estas actividades en general muestran un flujo de ingresos más incierto y por lo tanto un nivel de riesgo mayor.
- **Empresarios reacios**, son aquellos que recurren al trabajo por cuenta propia como último recurso

**Gráfica 2) - La edad y la probabilidad de comportamiento emprendedor para tres tipos de preferencias empresariales**



Fuente: traducción libre de la Figura 1) del documento "Senior Entrepreneurship" de OCDE -2013

Al estudiar el efecto de la edad sobre la decisión de emprender, los autores observan que los autónomos muestran un comportamiento significativamente distinto que el que exhiben los propietarios-gerentes, en base al nivel de riesgo que entraña cada opción y el costo de oportunidad del tiempo invertido.

La probabilidad de emprender un negocio aumenta con la edad en el caso de los autónomos, incluso con posterioridad a los 60 años. En este caso se espera que los resultados de la inversión se reflejen en el corto plazo, asemejándose en ese sentido a la actividad asalariada, por lo que el costo de la transición no se espera que disminuya con la edad.

Sin embargo, en el caso de los propietarios-gerentes, el riesgo asumido es mayor por lo que el costo de oportunidad es más alto, generando una disminución de la intención emprendedora entre las personas mayores de 45 años.

Por otra parte, la intención emprendedora de los empresarios reacios responde a razones de necesidad y no resulta fuertemente afectada por la edad. La tendencia de la curva exhibe una adhesión levemente creciente al

emprededurismo con el paso de los años, con un máximo entorno a los 50, cuando la pendiente de la misma se torna negativa.

Según los autores el cambio de tendencia se explica por una reducción de la necesidad, bajo el supuesto de que las personas en esta etapa de la vida enfrentan menores cargas familiares y disponen de otros recursos financieros, a la vez que el horizonte jubilatorio se halla próximo, lo que disminuye la urgencia.

En resumen, Kautonen y Down (2012) concluyen que a pesar de que la actividad emprendedora dirigida a las empresas que emplean a otras personas disminuye a edades maduras, las intenciones de transformarse en cuentapropista - "autónomo" según los autores - aumentan.

## Las ventajas comparativas de las Personas Mayores como potencial para emprender

Según el Monitor de Emprendimiento Global (GEM), la actividad emprendedora senior aumentó más del 50% desde 2008 y tiene casi el doble de probabilidades de fundar empresas exitosas que quienes emprenden entre los 20 y 34 años. Siendo la tasa más alta de emprendimiento en todo el mundo, la perteneciente al grupo etario de 55 a 64 años<sup>27</sup>.

El 70% de las empresas establecidas por emprendedores seniors continúan en funcionamiento a los cinco años, siendo tan solo el 28% de las empresas fundadas por empresarios más jóvenes las que logran permanecer por igual período.

Si observamos esto a la luz de que cerca de **4 de cada 10 seniors declararían estar ocupados como no dependientes** y que **aproximadamente un 40% de los adultos en nuestro país tienen más de 50 años**<sup>28</sup>, podemos afirmar que el potencial del emprendedurismo senior a nivel local no es nada despreciable.

Pero esto se encuentra respaldado no solo en las estadísticas sino también en diversos estudios que han demostrado que la experiencia y el conocimiento acumulados junto con la capitalización del tejido de redes profesionales y sociales les otorgan ventajas comparativas respecto de otros colectivos.

### Capital social

En este sentido, diversos autores<sup>29</sup> sugieren que las personas mayores poseen redes capaces de movilizar recursos y brindar apoyo a su emprendimiento, facilitándole las relaciones comerciales y la vinculación con diversos actores relevantes.

Cuando las personas mayores emprenden dentro del mismo sector en que se desempeñaron como dependientes se observa un incremento de estos efectos. Según las investigaciones de Kibler<sup>30</sup> bajo este escenario los emprendedores senior enfrentan un menor nivel de dificultades al momento de iniciar su empresa.

### Experiencia

Asimismo, las habilidades adquiridas por parte de las personas mayores durante su carrera laboral son de gran utilidad para alcanzar el éxito, permitiendo identificar más fácilmente las oportunidades y amenazas durante el desarrollo del emprendimiento.

---

<sup>27</sup> GEM citado por GIEE en su portal <https://experieneurship.com/>

<sup>28</sup> En base a la ECH 2019

<sup>29</sup> DENOBLE Alex y SINGH Gangaram. (2003). Early retirees as the next generation of entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Volumen 27; WEBER Paul y SCHAPER Michael (2004) Understanding The Grey Entrepreneur, *Journal of Enterprising Culture (JEC)*, World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd., vol. 12(02), páginas 147-164.

<sup>30</sup> KIBLER Ewdal (2013) Formation of Entrepreneurial Intentions in a Regional Context. Article in *Entrepreneurship and Regional Development*. Aalto University.

En este sentido, la evidencia indica que puntualmente la experiencia en el sector en que se emprende resulta más importante para lograr el éxito, que la experiencia gerencial.<sup>31</sup>

### Situación financiera y familiar

Adicionalmente, es esperable que como resultado del avance en el ciclo de vida, las personas mayores posean menores limitaciones de carga familiar y que a su vez cuenten con una mayor estabilidad económica.

En lo que respecta a la situación financiera, si hacemos foco sobre quienes emprenden por necesidad impulsados por una situación de desempleo, podemos esperar que enfrenten mayores dificultades para financiarse, a pesar de que nuestra legislación laboral contempla indemnizaciones por despido crecientes con la antigüedad, así como también un subsidio por desempleo diferencial para las personas mayores de 50 años que, de corresponder, podrían servir de apoyo para el inicio de un emprendimiento.

En relación a este último punto, se debe tener en consideración que actualmente la actividad remunerada es incompatible legalmente con la percepción del subsidio por desempleo, lo que configura una limitante al emprendedurismo en el ámbito formal.

Por otra parte, diversos estudios realizados por GEM indican que una posición financiera sólida puede resultar en un incentivo al emprendedurismo por oportunidad.

En Uruguay un **68% de las personas mayores de 50 años declaran vivir en una vivienda propia**, es decir un 15 % más que el promedio de la población total. El 91% de los seniors expresa que dicha vivienda ya está paga, frente a un 83% de los adultos menores de 50<sup>32</sup>.

Estas cifras indican no solo un mayor patrimonio en los núcleos familiares integrados por seniors, sino también menores egresos por arrendamientos o cuotas hipotecarias.

Adicionalmente, si observamos el ingreso per cápita de los hogares uruguayos, los senior muestran menor presencia en el quintil más bajo y mayor presencia en los quintiles más altos respecto del promedio de la población adulta.

**Tabla 1) - Distribución por quintiles de ingreso per cápita de los hogares uruguayos**

Distribución por quintiles de ingreso per cápita de los hogares uruguayos					
2019	1	2	3	4	5
50 años o +	10%	23%	24%	21%	21%
18 años o +	27%	21%	19%	17%	15%

Fuente: elaboración propia en base a la ECH2019

En línea con lo expresado por GEM esto nos permite concluir que, los seniors poseen una ventaja comparativa para emprender, en relación a su posición financiera, sobre el resto de la población uruguaya.

Conjuntamente debemos considerar que, como resultado del ciclo de vida, las personas mayores suelen tener una menor carga de trabajo no remunerado que las personas más jóvenes.

En este sentido, aunque carecemos de información abierta para evaluar el impacto en todo el colectivo senior, el informe de “Uso del tiempo y trabajo no remunerado en el Uruguay”<sup>33</sup> elaborado por el INE, exhibe una

<sup>31</sup> HINZ Thomas y JUNGBAUER-GANS Monika. (1999). Starting a business after unemployment: characteristics and chances of success (empirical evidence from a regional German labour market). Entrepreneurship and Regional Development. Zeitschriftenartikel.

<sup>32</sup> Instituto Nacional de Estadística (INE). Encuesta Continua de Hogares. Año 2019.

<sup>33</sup> Instituto Nacional de Estadística (INE). Informe del “Uso del tiempo y trabajo no remunerado en el Uruguay” elaborado por el INE en base al Módulo de la ECH 2007



disminución significativa de la **Tasa de participación y tiempo dedicado al trabajo no remunerado** luego de los 60 años.

Esto puede vincularse con el incremento de las exigencias de cuidado y tareas domésticas que implica tener hijos a cargo y se establece como una fortaleza para el emprendedurismo en la etapa madura.

Por otra parte, la predisposición para asumir riesgos es un factor decisivo al momento de traspasar el límite entre la iniciativa y la acción emprendedora, encontrándose los seniors entre las personas que asumen este desafío<sup>34</sup>.

Finalmente, es importante tener en cuenta que las dinámicas multigeneracionales han demostrado generar importantes incrementos en la productividad<sup>35</sup>. Por lo que, adicionalmente a todo lo antes expuesto, integrar efectivamente a las personas mayores a nuestro sistema productivo se torna sustantivo para enriquecerlo desde la diversidad que caracteriza a nuestra sociedad.

## Limitantes al desarrollo del Emprendedurismo Senior

Estudios realizados en Reino Unido<sup>36</sup>, identificaron diversas limitantes al emprendedurismo entre las personas mayores. A continuación se detallan algunas de ellas, en atención a su vínculo con el contexto nacional:

- **Incompatibilidad**, la pérdida de la seguridad brindada por los beneficios sociales es una de las preocupaciones de las personas mayores al momento de valorar la iniciativa emprendedora.

Existen limitantes legales para la percepción de una jubilación y la realización de actividades dentro de un mismo tipo de aportación<sup>37</sup> que se constituyen como desincentivos al emprendedurismo senior en el Uruguay.

- **Lenguaje y medios de comunicación inadecuados**, el acceso a los portales web que ofrecen asesoramiento durante la fase inicial del emprendimiento puede presentar dificultades entre las personas mayores. Adicionalmente, la terminología utilizada en los diferentes medios destinados al apoyo emprendedor, puede ser de difícil comprensión para las personas mayores que requieren hacer uso de ellos.

Este es un punto interesante de análisis, que insta a revisar entre otros aspectos: la capacidad del portal Uruguay Emprendedor para asistir al emprendedurismo senior, la necesidad de contar con herramientas focalizadas para este segmento de la población, como capitalizar la experiencia del plan Ibirapitá.

- **Edadismo**, la discriminación por edad afecta a los emprendedores senior, no solo a nivel general, sino que también se traduce en obstáculo al desarrollo de la actividad empresarial, por ejemplo a través de la subestimación por parte de los clientes.

Según lo expresado por Xeniors, el edadismo es una barrera al emprendedurismo senior en nuestro país y se refleja tanto a nivel social como intrafamiliar y personal, afectando la autoestima de las personas mayores.

- **Falta de financiamiento**, esta limitación es particularmente relevante en el caso de los emprendedores seniors desempleados no solo en lo que respecta la inversión. La carencia de ingresos corrientes afecta directamente la capacidad de sustentarse durante la primera etapa del emprendimiento, es decir, hasta que este les provea ingresos suficientes. Adicionalmente es probable que tengan mayores dificultades para respaldar la solicitud de un préstamo.

---

<sup>34</sup>BARTESAGHI Agustina, SILVEIRA Simara, LASIO Maria Virginia, VARELA Rodrigo, VEIGA Leonardo, KEW Penny, HERRINGTON Mike. (2016). Informe GEM América Latina y el Caribe 2015/2016. Global Entrepreneurship Monitor (GEM).

<sup>35</sup> Informe de McDonalds (2009)

<sup>36</sup> KAUTONEN Teemu. (2008) Understanding the older entrepreneur: Comparing Third Age and Prime Age entrepreneurs in Finland. International Journal of Business Science and Applied Management. Universidad de Vaasa. Vaasa. Finlandia y KIBLER Ewdal (2013) Formation of Entrepreneurial Intentions in a Regional Context. Article in Entrepreneurship and Regional Development. Aalto University.

<sup>37</sup> Este tema se expondrá con mayor desarrollo en el apartado Incompatibilidades.

Las políticas de crédito en nuestro país reflejan diferencias en las condiciones requeridas en relación a la edad de las personas. En los casos en los que las personas mayores pueden solicitar un producto financiero este suele contar con montos máximos diferenciales, menores plazos y requerir seguros más elevados lo que incrementa su costo. Esto establece claras limitaciones a la iniciativa emprendedora en la etapa madura y coarta su desarrollo.<sup>38</sup>

- **Capital social**, a pesar de que se ha demostrado que emprender en el sector dónde las personas mayores poseen una amplia experiencia laboral allana su camino. El plazo existente entre la culminación del trabajo asalariado y la iniciativa emprendedora juega un rol sustantivo en lo que hace al capital social. La jubilación o el desempleo de largo plazo pueden determinar la obsolescencia de la red social construida después de determinado tiempo.

En base a esto resulta relevante atender la oportunidad de los apoyos al emprendedurismo senior, destacando la importancia del inicio con anterioridad al retiro. A su vez debemos tener en cuenta que la incompatibilidad del subsidio por desempleo con la actividad durante los 12 meses que éste tiene como máximo legal para este colectivo (salvo excepciones), puede estar limitando la iniciativa emprendedora también a través del debilitamiento de sus vínculos laborales.

- **Entorno social**, las opiniones de familiares y amigos pueden ser un importante aliciente para el emprendedor o convertirse en una de las dificultades a enfrentar. Adicionalmente al apoyo económico y social, el soporte emocional se vuelve sustantivo durante las primeras fases del emprendedurismo. Los emprendedores seniors se ven, en muchos casos inseguros acerca de sus ambiciones empresariales y les resulta fundamental contar con el apoyo de sus familiares y amigos para poder asumir el riesgo. Debido al costo de oportunidad, los tiempos de reflexión durante el proceso de puesta en marcha suelen ser más escasos entre las personas mayores por lo que un entorno social negativo puede impactar en mayor medida en la renuncia completa a su aspiración.

Uruguay no escapa a esta realidad, la que se acentúa como resultado de las limitantes financieras y legales que redundan en muchos casos en la necesidad del apoyo por parte de entorno, ya sea a través de garantías para préstamos o asociaciones que permitan superar las barreras normativas y emprender formalmente como socio sin actividad dentro del tipo de aportación por el que se encuentra jubilado.

Por otra parte GEM desarrolla en su reporte de Emprendedurismo Senior<sup>39</sup> limitantes adicionales a las expuestas anteriormente, que complementan el análisis propuesto en este apartado. Entre ellas:

- **Autopercepción**, visualizarse con capacidad empresarial es una condición necesaria para emprender. Según evidencia este informe, las personas mayores muestran una menor confianza en su capacidad emprendedora que el resto de la población.
- **Falta de referentes**, contar con modelos en el entorno social constituye un recurso valioso para cualquier persona que decide iniciar una carrera o actividad específica. En lo que respecta al emprendedurismo, GEM ha observado que los seniors disponen, con menor frecuencia que las personas más jóvenes, de este recurso.
- **Rol asignado**, cuando a nivel cultural se espera que las personas mayores desempeñen un rol pasivo, donde no se los visualiza más allá del descanso y el disfrute del tiempo libre, el imaginario colectivo se convierte en una limitante para el envejecimiento activo y el emprendedurismo senior.

En atención al análisis comparativo se desprende la necesidad de contar con modelos de apoyo al emprendedurismo senior que contemplen las especificidades de este colectivo de forma de potenciar sus capacidades y colaborar en la superación de las barreras que enfrentan.

<sup>38</sup> <https://www.brou.com.uy/personas/prestamo/prestamo-consumo/prestamo-moneda-nacional>

<sup>39</sup> SCHØTT Thomas, ROGOFF Edward, HERRINGTON Mike and KEW Penny. GEM Special Report on Senior Entrepreneurship 2016-2017. Global Entrepreneurship Research Association, 2017. Global Entrepreneurship Monitor (GEM). [www.gemconsortium.org](http://www.gemconsortium.org)

Asimismo, si se desea incrementar la incidencia del emprendedurismo senior en nuestro país es preciso avanzar en la reducción de las limitaciones que encuentran las personas mayores a la hora de emprender.

Para ello resulta de utilidad repasar algunas de las experiencias más destacadas en este sentido a nivel internacional.

## Experiencia internacional

Estados Unidos, Australia, Israel, España e Irlanda son los países con mayor experiencia en emprendedurismo senior a nivel internacional.

Pero puntualmente la Unión Europea ha sido pionera en la concreción de estímulos a esta actividad, realizando esfuerzos a través de diferentes iniciativas públicas, entre ellas el proyecto Mybusiness de Erasmus+.

### MYBUSINESS

Esta iniciativa se encuentra integrada por seis países, Austria, Bélgica, Grecia, Irlanda, Rumanía y España y tiene como objetivo **“fomentar la reinserción laboral de los mayores desempleados fortaleciendo su educación y formación para que creen sus propios negocios y desarrollen su espíritu y habilidades emprendedoras”**<sup>40</sup>.

Para ello trabaja sobre un programa personalizado y adaptado a las personas mayores sin empleo que poseen interés en formar parte del mundo emprendedor, basándose en la identificación de sus necesidades, fortaleciendo sus competencias y maximizando su potencial.

Entre sus **objetivos** figuran:

- Crear un programa personalizado adaptado a los mayores desempleados interesados en convertirse en emprendedores.
- Fortalecer sus habilidades y competencias emprendedoras, basándose en la identificación de sus necesidades, aprovechando su experiencia y promoviendo la confianza en sí mismos.
- Estudiar en profundidad la situación y las perspectivas laborales de los mayores desempleados en Europa.
- Investigar y promover el emprendimiento, el autoempleo y el envejecimiento activo ayudando a los mayores a permanecer activos económica y socialmente.
- Liberar el potencial emprendedor de los mayores en Europa, eliminando los obstáculos existentes.
- Implicar y comprometer a actores relevantes en las actividades del proyecto.

Como resultado el proyecto cuenta actualmente con los siguientes productos que buscan servir de modelo a nivel internacional:

- Informe transnacional de identificación de obstáculos y necesidades de las personas mayores desempleadas para convertirse en trabajadores autónomos o emprendedores
- Programa de Acción de Emprendimiento Seniors (PAES)
- Plan de Difusión Estratégica de Explotación
- Análisis de las necesidades, motivos y recomendaciones políticas

---

<sup>40</sup> <http://mybusiness-project.eu/?lang=es>

El Programa de Acción para Empresarios Sénior (PAES) se basa en los hallazgos de una investigación documental y de campo realizada e informada por cada uno de sus seis países participantes.

Sus conclusiones destacan que enfrentarse al desempleo y reingresar al mercado laboral puede ser difícil para las personas mayores por múltiples razones (desactualización de habilidades, discriminación por edad, falta de habilidades específicas, etc.). El emprendimiento es un camino alternativo, sobre el que los seniors demuestran interés si cuentan con suficiente ayuda para superar las barreras y lograr sus objetivos.

## The Global Institute for Experienced Entrepreneurship

En 2012 en Estados Unidos surge esta iniciativa de capacitación y apoyo de la mano de la fundación Clinton para posteriormente tomar dimensión global. Actualmente su objetivo es **“catalizar el poder dinámico de la experiencia intergeneracional y el espíritu empresarial promoviendo la innovación en el gobierno, las empresas, la educación y la investigación para impulsar la prosperidad social y económica en todo el mundo”<sup>41</sup>**.

Según lo expresado por dicha fundación<sup>42</sup>, GIEE ha logrado consolidarse como un modelo de experiencia y mejores prácticas para la Unión Europea, la OCDE, Australia, Nueva Zelanda, Chile, Irlanda, Reino Unido y Japón, entre otros.

Entre sus cometidos destaca el interés por transformar la **“carga en beneficio”** derribando barreras geográficas, culturales y generacionales que limitan el aprovechamiento del poder, la experiencia y el potencial que poseen las personas mayores para generar crecimiento y desarrollo a nivel global.

Para ello plantea la posibilidad de ir más allá de la Economía Plateada, desafiando a unirse a lo que denomina el **Tsunami de Plata**, bajo la consigna de que **“los emprendedores seniors son el motor de la economía del siglo XXI”**.

Algunas de las iniciativas que GIEE lleva a cabo a nivel internacional para fomentar el espíritu empresarial y la innovación intergeneracional son la construcción de ecosistemas de apoyo para el trabajo en red, la colaboración en investigaciones, la movilización de recursos públicos y privados y la construcción de espacios de diálogo intersectoriales.

## Global Entrepreneurship Monitor

La London Business School y Babson College crearon en 1999 el Monitor Global de Emprendimiento, institución que hoy consolida la información de 150 países y se ha constituido como referente a nivel mundial en materia de emprendedurismo.

Sus informes periódicos junto con sus reportes especiales se consideran una de las más importantes fuentes de información en la materia<sup>43</sup>.

El Reporte Especial de Temas Sociales 2016-2017 analiza el fenómeno del emprendedurismo senior a través de la información brindada por 104 países para el período 2009 a 2016. Según GEM, el objetivo del reporte es **“mejorar nuestra comprensión de la participación de los mayores en el espíritu empresarial”**.

Las contribuciones de GEM en esta materia han sido sustantivas tanto a nivel cuantitativo como cualitativo. En este documento se recoge los aspectos más relevantes que han sido investigados por GEM y se incorporan

---

<sup>41</sup> <https://experieneurship.com/about-us/>

<sup>42</sup> <https://www.clintonfoundation.org/>

<sup>43</sup> Cada equipo nacional que participa en GEM se compromete a realizar dos encuestas: la Encuesta de población adulta (APS) y la Encuesta Nacional de Expertos (NES), que respetan una metodología unificada, permitiendo así la comparación internacional de la información.

valiosos comentarios analizados por su referente en Uruguay Ph.D.Leonardo Veiga, integrante de la Escuela de Negocios de la Universidad de Montevideo, información obtenida mediante entrevista entre IEEM y AGSS<sup>44</sup>.

## Recomendaciones internacionales

Las distintas organizaciones internacionales coinciden en que para potenciar la generación de valor por parte de las personas mayores, se torna imprescindible fomentar no solo el espíritu empresarial sino procurar ampliar el rol de este colectivo en nuestra sociedad.

El Monitor Global de Emprendimiento por su parte, realiza las siguientes recomendaciones para impulsar el emprendedurismo senior:

- Valorar el **papel del emprendedurismo senior** y promover su potencial como alternativa luego de los 50'.
- Obtener el apoyo de los **medios de comunicación**, quienes juegan un papel crucial en la sensibilización acerca del emprendedurismo senior y su ejemplificación con el objetivo de reducir las limitaciones sociales y las que surgen de su autopercepción.
- Elaborar **programas educativos** que respondan a las necesidades específicas de los mayores de 50 años en el trayecto emprendedor y de la capacitación continua. GEM recomienda puntualmente cursos breves, que permitan conectar entre pares y sean dictados por personas mayores con experiencia exitosa en el mundo empresarial que logren empatizar con las dificultades vinculadas a esta etapa de la vida.
- Identificar los **sectores de la economía que necesitan impulso** y alentar a los empresarios senior a iniciar negocios en estas áreas. Como ya fue mencionado, la Economía Plateada identifica importantes oportunidades de negocio en el aumento de las necesidades específicas de su propio colectivo, por lo dar respuesta a su propia demanda es una alternativa cierta para el emprendedurismo senior.
- Apoyar el **financiamiento** de los emprendimientos encabezados por personas mayores, a través de diferentes vías y en base a un plan de negocios sólido y viable con el objetivo de reducir las limitaciones que enfrentan.
- **Compatibilizar** los beneficios por desempleo de las persona mayores con el emprendedurismo con el objetivo de colaborar con su desarrollo al amparo de la seguridad social.
- **Facilitar la puesta en marcha** de los emprendimientos senior en el ámbito formal.
- Crear **programas específicos que fomenten la iniciativa emprendedora de las personas mayores** y apoyen su continuidad a través de tutorías, incubadoras intergeneracionales, programas de educación sobre la planificación de la sucesión, etc.

## Avances del Emprendedurismo Senior a nivel nacional

**No se debe subestimar al emprendedurismo senior en ninguna situación, pero en especial en las economías impulsadas por factores, cómo es el caso de Uruguay<sup>45</sup>.**

Si bien el estudio en específico de los emprendedores senior es algo relativamente novedoso, se observa un significativo contraste entre los recursos asignados para su investigación, análisis y desarrollo, tanto a nivel nacional como internacional, en comparación con otros colectivos tales como las mujeres y los jóvenes.

---

<sup>44</sup> Reunión entre IEEM (L.Veiga y A.Vignolo) y AGSS (A.Scardino, M.Naranja, M.Antunez e I.Núñez), 25/03/2021.

<sup>45</sup> Reporte especial GEM 2016

Las iniciativas públicas de fomento emprendedor en nuestro país se han enfocado principalmente en las etapas tempranas<sup>46</sup> de la vida, por lo que el emprendedurismo senior ha debido buscar espacio en los ámbitos generales de promoción y en las organizaciones civiles.

Esto representa una barrera para el emprendedurismo senior ya que según lo expuesto las personas mayores enfrentan limitaciones personales, sociales y económicas al momento de emprender, lo que exigen apoyos específicos en atención a la etapa de la vida que transitan. A su vez el potencial emprendedor se diferencia del que posee el resto de la población, por lo que de querer capitalizar requerirá ser considerado en su especificidad.

## XENIORS

Xeniors es una organización sin fines de lucro que a través de diversos programas promueve la cultura emprendedora en personas 50+ en Uruguay, apoyando emprendimientos que incluyen personas mayores exclusivamente o como parte de un equipo intergeneracional.

A nivel internacional esta organización ha sido pionera, dado que sus inicios se remontan al año 2011. En Uruguay continúa siendo, al día de hoy, la única especializada en el apoyo al emprendedurismo senior.

Sus programas procuran dar soporte en las diversas etapas de los proyectos emprendidos por personas mayores, buscando robustecer, desarrollar y vincular las iniciativas a nivel nacional e internacional.

Para ello, articula múltiples herramientas individuales y grupales (orientaciones, capacitaciones, tutorías, coaching, etc) y brinda acceso a redes de contactos, espacios de networking y fuentes de financiamiento.

### Entrevista con la Mag. Claudia Sirlin, Directora Ejecutiva y Co Fundadora de XENIORS – Desarrollo Emprendedor 50+.

¿Cómo surge esta iniciativa?

Este proyecto surge a partir de una idea de Claudia Sirlin, la que fue generada en el marco de un curso de maestría en estrategia, buscando encontrar respuestas a la necesidad de capitalizar la experiencia y conocimientos acumulados por las personas mayores, y desarrollar oportunidades para que éste colectivo pueda iniciar una nueva contribución económica y social.

A los efectos de avanzar en su concreción y sumando al sector empresarial, se integra al equipo Gabriel Rozman quien fuera Presidente de Endeavor en ese momento, y en el año 2012 inician una fase experimental de validación de la iniciativa para relevar el interés de las personas mayores en el proyecto y su viabilidad.

Dado que en ese momento aún no se encontraban desarrollados modelos a nivel internacional en relación el emprendedurismo Senior, que pudieran servir como marco de referencia, XENIORS fue pionero en la materia y debió comenzar a trabajar en base a una metodología propia que se fue construyendo a partir de la experiencia.

Inicialmente la organización tuvo como objetivo el trabajo con mayores de 60 años, pero durante el desarrollo de su tarea fue identificando la necesidad de incluir a las personas de 50 a 60, idea que fue reafirmada por el reconocimiento recibido por parte de la Universidad Maimónides – Argentina, Sociedad Argentina de Gerontología y Geriátrica e International Longevity Center que otorgaron a XENIORS un Premio a Iniciativas Amigables con los Mayores; esto se fundamenta en que durante la etapa de los 50 a 60 es cuando se inicia la construcción del proyecto de vida para la vejez.

<sup>46</sup> <http://www.diputados.gub.uy/docs/TransformaUruguay/Documento-TU-web.pdf> -Página 116

Durante su trayectoria, XENIORS ha avanzado en el desarrollo de un modelo a medida de las personas mayores, contemplando las diferentes características de este colectivo, sus ventajas y desventajas al momento de capacitarse y emprender.

#### ¿Quiénes se acercan a XENIORS y por qué?

El público con el que trabaja habitualmente XENIORS se encuentra dentro de la franja media de ingresos y suele contar en general con recursos propios para iniciar su emprendimiento<sup>47</sup>. En la mayoría de los casos son personas con un nivel educativo medio – alto entre los que se destacan: docentes, profesionales de todas las ramas, gerentes, directivos y mandos medios de empresas; asimismo, personas que han sido empleados de empresas públicas o privadas con tecnicaturas u otra especialidad.

Adicionalmente, según lo expresado por Sirlin, las personas que se acercan a XENIORS podrían clasificarse, en relación a su perfil ocupacional, en tres grandes subgrupos: desocupadas, ocupadas y jubiladas.

Las personas **desocupadas**, quienes generalmente han sido despedidas por reducción de personal, enfrentan dificultades para su re inserción como dependientes debido a la discriminación por edad. El objetivo principal de este colectivo suele ser retornar a la actividad y generar ingresos. En este sentido el emprendedurismo les brinda herramientas para empoderarse y migrar al autoempleo.

Por otra parte, XENIORS también recibe a muchas personas que se encuentran **ocupadas** y buscan emprender en paralelo a su actividad laboral, como forma de obtener una fuente adicional de ingresos o generar un proyecto para continuar activo durante su retiro.

Por último, las personas **jubiladas** que se acercan a XENIORS, en general, lo hacen procurando un complemento para su jubilación o con el propósito de iniciar una nueva etapa, fijándose un objetivo que les permita generar valor, mantenerse activos y motivados.

En cuanto a los proyectos presentados, es habitual que los emprendimientos propuestos se nutran de la experiencia laboral de las personas mayores, quienes capitalizan el conocimiento recabado durante su trayectoria. Pero también existen muchas iniciativas que surgen de procesos de transformación personal más profundos. XENIORS posee numerosos ejemplos, dónde los emprendedores Senior aceptan el desafío de capacitarse, reconvertirse y utilizar sus habilidades de forma exitosa en una nueva área.

Según Sirlin, en todos los casos se torna imprescindible el apoyo técnico y emocional para abordar las limitaciones y creencias limitantes que enfrentan las personas mayores, entre otras, reconociendo sus fortalezas para comenzar a auto percibirse capaces de emprender, y con derecho a hacerlo.

#### ¿Cómo trabajan?

XENIORS realiza anualmente una convocatoria a ideas o emprendimientos recientes para apoyar a las personas mayores en su proceso emprendedor. Entre sus herramientas se destacan los talleres de capacitación; mentorías individuales y grupales en temas específicos; encuentros de emprendedores, dónde se procura su vinculación favoreciéndose de éste modo las complementariedades o sinergias entre las iniciativas; tutorías personalizadas que acompañan durante todo el proceso, entre otras actividades.

Para ello cuentan con un equipo de Tutores y una prestigiosa red de Mentores honorarios integrada por empresarios y profesionales que ofician como referentes en diversas áreas (marketing, e-commerce, finanzas, comercio exterior, tributación, marcas, redes sociales, ventas, comunicación, logística, etc.).

Durante el transcurso de estos diez años, XENIORS ha debido adaptarse a las características de las nuevas generaciones de personas Senior. Con el paso del tiempo se ha observado un incremento en las habilidades tecnológicas y la capacidad de adaptación de las personas que inician su proceso emprendedor.

---

<sup>47</sup> Agrega que ha observado que las personas con ingresos bajos se alinean a otro tipo de programas impulsados por el Mides u otras organizaciones.

¿Qué fortalezas y debilidades muestran las personas mayores al momento de emprender respecto de otros colectivos?

Según Sirlin, más allá de lo laboral y la experiencia, la madurez emocional, compromiso y capacidad para superar obstáculos con resiliencia, son herramientas muy valiosas que poseen las personas mayores al momento de emprender.

Entre las principales limitaciones, se destacan algunas incompatibilidades que existen entre la jubilación y la actividad, particularmente en la rama de industria y el comercio, así como las restricciones de acceso al crédito que enfrentan las personas mayores en nuestro país.

También existen importantes barreras culturales que se reflejan en los roles y estereotipos asignados a este colectivo. En este sentido existe una actitud de sorpresa y aversión cuando la persona mayor se reinventa, decide vivir su vida con nuevos proyectos, se vuelve a casar, decide viajar o emprender.

Las exigencias del cuidado de nietos, o el temor a poner en riesgo el patrimonio son algunas de las limitantes al apoyo familiar que, acompañadas de la frase “yo ya viví”, socavan el espíritu emprendedor durante esta etapa.

¿Cuál es el posicionamiento de Uruguay en este sentido?

Uruguay se encuentra muy bien posicionado a nivel internacional gracias al esfuerzo de XENIORS, siendo referente regional en la materia. Pero es necesario que el impulso que existe hoy desde la sociedad civil sea acompañado por una política pública de apoyo al emprendedurismo Senior. Esto permitiría que el resto de la sociedad se sume y lograr de éste modo trabajar en conjunto, por ejemplo para derribar las barreras financieras entre otras.

Es vital aunar esfuerzos para generar cambios culturales profundos, porque ni las normas ni las recomendaciones internacionales, calan tanto en este sentido como la generación de oportunidades reales para que las personas mayores se empoderen y logren desarrollarse. El cambio debe venir desde el interior del colectivo, de las propias personas mayores demostrando que se quiere y se puede transcurrir esta etapa de la vida de forma activa.

## Pensar en grande

En el marco del auge de la Economía Plateada, BID - Lab ha decidido impulsar en Uruguay el programa “Pensar en Grande”, junto a Endeavor y XENIORS<sup>48</sup>.

El objetivo de esta iniciativa es “**explorar las necesidades y promocionar el emprendimiento y la innovación dirigido al público 60+ en relación a productos o servicios**”.

Si bien el enfoque del programa se encuentra orientado a dar respuesta al incremento en la demanda que genera el envejecimiento poblacional, Pensar en Grande abre la puerta en nuestro país al desarrollo de la Economía Plateada apoyado en la experiencia multilateral.

Se planea ejecutar el desarrollo de esta experiencia piloto en tres etapas:

**Etapas:**  
**Etapas:**  
**Etapas:**

**Etapas:**  
**Etapas:**  
**Etapas:**

<sup>48</sup> <https://www.elpais.com.uy/el-empresario/impulsan-startups-uruguayas-economia-plateada-mueve-millones-mundo.html#:~:text=en%20el%20mundo->

[El%20BID%20lanz%C3%B3%20el%20programa%20Pensar%20en%20Grande%20junto%20a,Xeniors%2C%20para%20potenciar%20empresarios%20locales&text=Oportunidad,impactar%20en%20la%20econom%C3%ADa%20global.&text=y%20disfrut%C3%A1%20de%20El%20Pa%C3%ADs%20sin%20l%C3%ADmites.](https://www.elpais.com.uy/el-empresario/impulsan-startups-uruguayas-economia-plateada-mueve-millones-mundo.html#:~:text=en%20el%20mundo-)



**Etapas 3:** Recopilación de las lecciones aprendidas, sistematizando las experiencias con el objetivo de que sirvan de insumo para el desarrollo del programa en otros países.

XENIORS aspira a que este proyecto cree nuevas oportunidades de negocio también para los emprendedores Senior y permita desarrollar la Economía Plateada en nuestro país sensibilizando acerca de la importancia que tiene a nivel económico y social.

## Emprendedurismo Senior & Reforma en Seguridad Social

El **Informe entregado por la Comisión de Expertos en Seguridad Social “Diagnóstico del Sistema Previsional Uruguayo”<sup>49</sup>** efectúa un análisis exhaustivo de todo el sistema, habiendo integrado y considerado las propuestas e inquietudes de los diferentes colectivos que participaron.

Varios puntos abordados por este diagnóstico se vinculan con el fenómeno del Emprendedurismo Senior, en particular en lo que refiere a su potencial para colaborar con los objetivos del sistema.

A continuación se realiza un análisis del fenómeno del Emprendedurismo Senior en el marco de la discusión de la reforma en seguridad social, a través de algunos de sus principales atravesamientos.

### Cambio demográfico

- *La “población económicamente activa seguirá aumentando hasta 2050, para luego comenzar a disminuir como consecuencia del envejecimiento de la población”<sup>50</sup>.*
- *La población dependiente joven registra y proyecta un pronunciado descenso, donde los niveles de educación y vulnerabilidad advierten la necesidad de ser atendidos. Esto podría ser considerado como una alerta a la afectación de la productividad en el mundo laboral<sup>51</sup>.*

Nuestro país cuenta con un contingente, que se encuentra en pleno crecimiento, de casi 1.100.000 personas en la etapa senior. Según GIEE, este sector de la población constituye **“el recurso natural sin explotar más grande del mundo”**.

El potencial de los seniors representa un intangible de gran valor para la producción, así como para colaborar con los objetivos de cobertura, suficiencia y sustentabilidad del sistema de seguridad social.

En este sentido, el Emprendedurismo Senior es una oportunidad para ampliar la participación de las personas mayores en el proyecto productivo del país, permitiéndoles aportar sus capacidades.

Para ello es necesario trascender el entendimiento del envejecimiento como carga y proyectarlo como un recurso disponible capaz de generar múltiples oportunidades para el desarrollo económico y social de nuestro país.

### Proyecto productivo

- *El ciclo económico y el proyecto productivo del país son de los aspectos más influyentes a considerar en la reforma de seguridad social<sup>52</sup>.*

---

<sup>49</sup> [COMISIÓN DE EXPERTOS EN SEGURIDAD SOCIAL. \(2021\). Diagnóstico del Sistema Previsional Uruguayo. Informe de la Comisión de Expertos en Seguridad Social.](#)

<sup>50</sup> Ibid. Página 36.

<sup>51</sup> Página 240.

<sup>52</sup> Página 291.

- *Se considera que el gasto público previsional y las correcciones a las erogaciones destinadas a jubilaciones, retiros y pensiones son imprescindibles, entre otros, para asegurar los fundamentos de la prosperidad económica y social*<sup>53</sup>.
- *Es esperable que en los próximos años se relativice el empleo en relación de dependencia de larga duración con una mayor rotación, bajo diferentes formatos (dependencia - no dependencia).*

Si Uruguay desea contar con el apoyo de las personas mayores en su proyecto productivo, no puede obviar las posibles consecuencias en las oportunidades laborales de este colectivo a partir del cambio tecnológico.

Los riesgos al desempleo de largo plazo entre los seniors, son mayores que para el resto de la sociedad por lo que se torna imprescindible diversificar las alternativas que les permitan mantenerse activos.

Para ello es necesario considerar el impulso en las nuevas modalidades de trabajo, entre ellas las que se vinculan al emprendedurismo. Brindar espacios de apoyo en este sentido contribuye a la independencia económica de las personas mayores y su consecuente empoderamiento.

Esto podría favorecer el desarrollo de la Economía Plateada en nuestro país desde dos dimensiones. Por un lado a través del incremento de la producción y por otro como impulsor de la demanda de las personas mayores, bajo el entendido de que obtener mayores ingresos les permitiría incrementar su consumo.

## Envejecimiento activo

- *Vincular y actualizar la edad de retiro con la evolución de la esperanza de vida*<sup>54</sup>.
- *“La experiencia de países de similar contexto demográfico tiende a compatibilizar el cúmulo de trabajo y beneficios jubilatorios, en diferentes modalidades, con el objetivo de facilitar transiciones más suaves entre diferentes etapas de la vida, facilitar el envejecimiento activo y aprovechar el capital humano acumulado en las generaciones mayores”*<sup>55</sup>.

El nuevo paradigma del envejecimiento denota la importancia de redefinir el rol de las personas mayores y en ese marco, la Economía Plateada invita al desarrollo del emprendedurismo senior como una oportunidad para mantenerse activos y contribuyendo a la sociedad.

El envejecimiento activo se proyecta más allá de la recreación y el deporte, incorporando el desarrollo de diversas actividades económicas y sociales.

Emprender puede representar un nuevo comienzo para las personas mayores, a través del cual alcanzar un sueño postergado a lo largo de la vida o descubrir nuevos desafíos que enfrentar, pero en todos los casos permite contar con un nuevo propósito que sirva de estímulo y motivación.

Disponer de opciones flexibles que permitan compatibilizar la vida laboral y personal de personas mayores sin dudas colabora de forma sustantiva con su permanencia en la actividad.

## Precariedad laboral

- *En el futuro se espera observar en mayor medida historias laborales con períodos de desempleo y recalificación más frecuentes, así como diferentes modalidades de transición entre la vida laboral y el retiro*<sup>56</sup>.

---

<sup>53</sup> páginas 53 y 54.

<sup>54</sup> página 268 y 269

<sup>55</sup> página 34 numeral 4.3

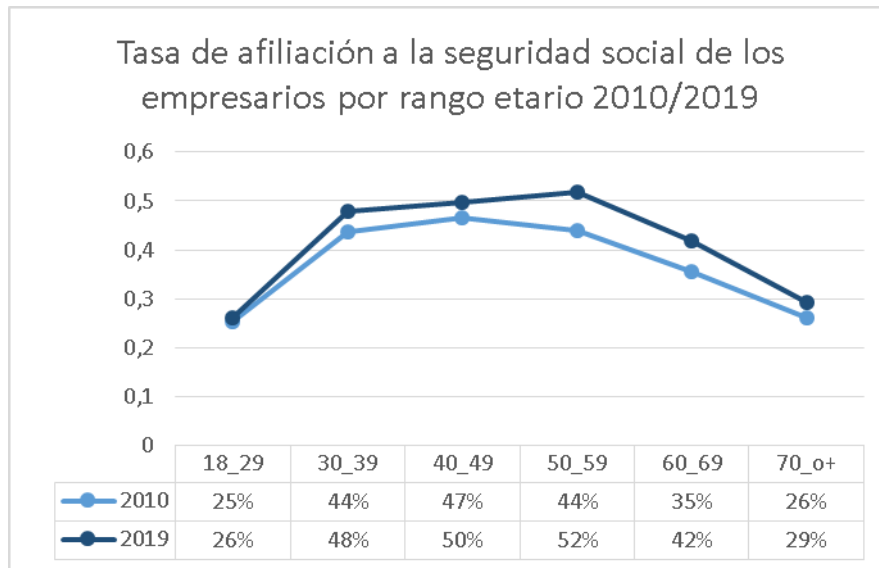
<sup>56</sup> página 36.

- La proporción de trabajadores informales es un desafío importante del sistema, más aun teniendo en cuenta el impacto económico del COVID 19 en el nivel de empleo<sup>57</sup>.
- La situación de los trabajadores cuentapropistas muestra niveles de informalidad que llegan a aproximadamente el 66%<sup>58</sup>

Los períodos de inactividad laboral pueden ser capitalizados a través de espacios de apoyo y formación, dónde el impulso al emprendedurismo senior califica como parte integral de la cadena de valor.

Si observamos la tasa de afiliación a la seguridad social de los empresarios<sup>59</sup> por tramo etario, encontramos que la misma ha aumentado en 2019 respecto de 2010 para todos los colectivos, aunque de forma más acentuada entre quienes se encuentran entre 50 y 69 años.

**Gráfica 3) - Tasa de afiliación a la seguridad social de los empresarios por rango etario 2010-2019**



Fuente: elaboración propia en base a la ECH2019

Nota: se clasifica como empresarios a cuentapropistas con local o inversión, patrones y cooperativistas

Adicionalmente podemos observar en 2019 como la afiliación a la seguridad social evoluciona positivamente con la edad hasta los 59 años, para luego disminuir bruscamente. Esto probablemente se vincula con la obtención de la jubilación, tanto en lo que refiere al desincentivo para continuar contribuyendo como a las incompatibilidades que nuestra normativa entraña.

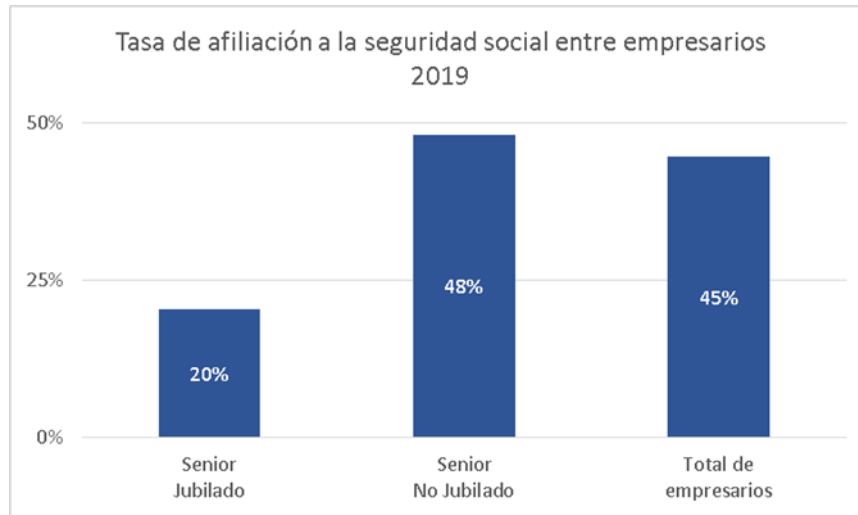
Si desagregamos la tasa de afiliación a la seguridad social entre los seniors que se encuentra jubilados y los que aún no, podemos observar una profunda diferencia en su comportamiento.

<sup>57</sup> página 45.

<sup>58</sup> Página 44

<sup>59</sup> Se definió como empresarios al conjunto de personas que declaran ser cuentapropistas con local o inversión, patrones o cooperativistas como ocupación principal y/o secundaria en la ECH.

#### Gráfica 4) – Tasa de afiliación a la seguridad social entre empresarios 2019



Fuente: elaboración propia en base a la ECH2019

Nota: se entiende por “Senior” a las personas de 50 años o más

Un 20% de los seniors jubilados que realizan actividades como empresarios, declaran estar afiliados a la seguridad social por dicha actividad. Mientras que, entre aquellos que aún no poseen una jubilación la tasa asciende al 48%, 3 puntos porcentuales más que el promedio empresarial.

Al estudiar la brecha de afiliación a la seguridad social de los jubilados no dependientes con el promedio, por sector de actividad, encontramos que las ramas más afectadas son la Producción agropecuaria con una diferencia del 39 puntos porcentuales, seguida por el Comercio (23) y la Industria (22)<sup>60</sup>.

Si consideramos que, según la ECH 2019 **el 36% de los no dependientes que declaran no estar afiliados a la seguridad social son mayores de 50 años**, la planificación de acciones para la reducción de la informalidad no debería obviar la falta de incentivos para su formalización y las limitantes que afectan a las personas mayores para desempeñarse en el ámbito formal.

#### Normativa

- En nuestro país **aproximadamente la mitad de las personas jubiladas encuentran limitaciones legales para emprender formalmente luego de jubilados en actividades de industria y comercio**, la restricción opera exclusivamente para quienes se jubilan por dicho tipo de aportación<sup>61</sup>.
- Varios actores expresan la necesidad de compatibilizar el acceso a la jubilación con el trabajo formal, actualmente restringido dentro del mismo tipo de aportación (salvo excepciones).

Mientras se prevé el aumento de la esperanza de vida, existen aún normativas que restringen la posibilidad de trabajar a los jubilados.

El Acto Institucional N° 9 en el año 1981, complementado con los artículos 25 del decreto 431/981 y 15 del Decreto 125/996, establecen la incompatibilidad entre jubilación y actividad, lo que limita expresamente la iniciativa emprendedora durante la etapa madura.

<sup>60</sup> Cifras calculadas en base al sector de actividad según clasificación CIU declarado en la ECH2019

<sup>61</sup> página 41 punto 8.6

Estas condiciones conforman una serie de obstáculos para el emprendedurismo tanto en la rama de industria y comercio como rural<sup>62</sup>.

En este sentido, el proyecto de ley “Régimen de Jubilación Activa Voluntaria” del Diputado Conrado Rodríguez propone modificar esta limitación permitiendo trabajar a la vez que se percibe el total de la jubilación. La iniciativa prevé que los aportes a la seguridad social por dicha actividad se vuelquen a la creación de un nuevo fondo que apoye el trabajo juvenil, sin posibilidad de solicitar un recalcular jubilatorio por la nueva actividad.<sup>63</sup>

Pero existen otras limitaciones legales al emprendedurismo, vinculadas a la percepción de prestaciones de seguridad social, tales como la incompatibilidad con el subsidio por desempleo y la pensión por invalidez.

En el caso del subsidio por desempleo a las personas mayores de 50 años, la Ley 18.399 amplía los máximos totales de la prestación para los casos de despido de trabajadores, mientras que el artículo 25 del decreto N° 162/2009 plantea que el cese de esta prestación se efectuará al momento de comprobar el reintegro a cualquier actividad laboral.

Con relación a la participación laboral y el acceso a la Pensión Invalidez la Ley N° 17.266 de 22/09/2000<sup>64</sup> habilita a que una persona con discapacidad pueda integrarse al mercado laboral, sin perder el acceso a la pensión<sup>65</sup>.

Posteriormente se amplía el derecho al cobro de la totalidad del monto de la prestación no contributiva en tanto que dichos ingresos no superen el monto equivalente a tres pensiones por invalidez, referido en Ley N° 17.847 de 26 de noviembre de 2004.

Es necesario contar con un marco regulatorio, que respalde el desarrollo del emprendedurismo senior y brinde seguridad sobre los beneficios sociales ya adquiridos de forma de reducir la incertidumbre de las personas mayores, en ese sentido, al momento de valorar la iniciativa emprendedora.

De eliminarse la incompatibilidad es de esperar que esto muestre efectos sobre el sistema de seguridad social en varias direcciones.

Por un lado, debemos considerar que de compatibilizar la actividad con el retiro es probable que esto contribuya no solo con la formalización del colectivo senior sino que también con su desarrollo empresarial y consecuentemente con la formalización de sus posibles dependientes.

A la vez que, de mantener el resto de las variables constantes, es esperable que esto reduzca la postergación del retiro e impacte en la edad promedio de jubilación.

## Envejecimiento y cuidados

- *La extensión de vidas más largas y saludables logradas en la sociedad uruguaya, proyecta desafíos en la seguridad económica y de cuidados, como valorar la posibilidad real de continuar trabajando luego de la jubilación<sup>66</sup>.*

---

<sup>62</sup> Existen algunas las actividades vinculadas al turf, al sector de fabricación de productos de caucho y los artistas que no se encuentran limitadas por esta normativa. A su vez en el caso del Monotributo MIDES habilita la compatibilidad entre jubilación y actividad bajo la afiliación de industria y comercio, mientras que para Monotributo, régimen general, esta compatibilidad se genera siempre y cuando la nueva actividad difiera de la última que integra la misma y restringe a topes de ingresos del titular y del hogar.

<sup>63</sup> Información ampliada en entrevista con el Representante Nacional Conrado Rodríguez conjuntamente con el equipo técnico de APSS\_BPS (T.Alvarez, M.Antúnez, F.Bellomo, M.Naranja, I. Nuñez) el 17/03/2021.

<sup>64</sup>[https://www.bps.gub.uy/bps/file/3584/2/ley17266\\_discapacitados.\\_compatibilidad\\_entre\\_pension\\_por\\_invalidez\\_y\\_actividad.pdf](https://www.bps.gub.uy/bps/file/3584/2/ley17266_discapacitados._compatibilidad_entre_pension_por_invalidez_y_actividad.pdf)

<sup>65</sup> Se autoriza la compatibilidad entre la actividad de la persona con discapacidad, en cualquier ámbito, público y privado, y percibir una prestación no contributiva denominada Pensión Invalidez. La jubilación común generada por la actividad de la persona con discapacidad, será también compatible con dicha pensión.

<sup>66</sup> página 19.

- *El prolongado período de sobrevivencia que supone una edad mínima de retiro a los 60 años, le impone una fuerte tensión al sistema y hace sumamente difícil establecer un vínculo equilibrado entre aportes y beneficios de los individuos a lo largo del ciclo de vida.*

Compatibilizar el retiro y actividad entraña la dificultad de equilibrar los incentivos al envejecimiento activo y la afiliación a la seguridad social cuidando a su vez las tasas de cobertura pasiva.

Esto aunado al hecho de que el envejecimiento poblacional nos desafía en materia de cuidados permite pensar en la posibilidad de estructurar el retiro de forma escalonada, en base a dos etapas.

La primera enfocada en obtener acceso a una jubilación que permita acompañar la etapa madura con una menor carga laboral o un mayor nivel de consumo que permita disminuir el trabajo no remunerado, compatible con la actividad formal y que continúe aportando a la seguridad social, no ya con fines jubilatorios sino para un nuevo objetivo, los cuidados.

El segundo escalón de retiro, permitiría entonces adicionar una nueva prestación de seguridad social en la etapa de mayor dependencia, a través de un fondo de cuidados que brinde cobertura cuando la capacidad de mantenerse activo se vea mermada.

**Esto podría constituir un estímulo al desarrollo de actividades en el mercado laboral formal, por parte de las personas mayores.**

Esto permitiría contemplar las diferentes realidades de las personas mayores, considerando que no todos logran llegar a la longevidad.

## Conclusiones

El siglo XXI depara a la población mayor grandes desafíos, proponiendo espacios de gran protagonismo que se ven acompañados de una imagen más positiva sobre la longevidad y un reposicionamiento de los seniors hacia la consolidación de un rol más activo.

En Uruguay este colectivo representa a 2019 un 31% de la población y constituye un sector relevante de la fuerza laboral.

En este sentido el auge de la Economía Plateada, o Revolución de las Canas, plantea la ampliación de la participación de las personas mayores en diferentes áreas económicas y sociales para lograr desmontar la concepción de “carga social” y favorecer su contribución al resto de la sociedad.

El fenómeno del emprendedurismo senior ha cobrado relevancia entre los países con altos índices de sobre envejecimiento como oportunidad laboral para las personas mayores, reportando experiencias exitosas en países como EEUU, Australia, Israel, España e Irlanda.

Uruguay no es ajeno a la realidad internacional y aunque aún carece de políticas públicas orientadas a este colectivo, existen importantes esfuerzos desde la sociedad civil que dan cuenta de la importancia del fenómeno a nivel local.

Esto se refleja en el reciente arribo a nuestro país del programa “Pensar en Grande”, de la mano de Bid Lab, que nos permite entrever una importancia cada vez mayor de la Economía Plateada en un contexto avanzado de envejecimiento poblacional.

En este marco el emprendedurismo senior muestra un gran potencial para colaborar con el desafío de equilibrar el sistema de seguridad social en sus tres ejes; cobertura, suficiencia y sustentabilidad, a través del fomento del envejecimiento activo, la mitigación de los efectos adversos del cambio demográfico y la generación de valor social y económico.

Si se desea incorporar el emprendedurismo senior al proyecto productivo del país, es necesario contar con un marco normativo que incremente los estímulos a la actividad formal de las personas mayores, amplíe los ámbitos específicos de apoyo al emprendedurismo, así como el acceso a las fuentes de financiamiento por parte de las personas mayores.

## ANEXOS

### Anexo I

En la siguiente tabla se reportan las áreas con potencial de desarrollo, en el marco de la Economía Plateada.

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>CAMPOS PREIDENTIFICADOS DE EXPERIMENTACIÓN BID LAB</b>
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> (<i>reparto de tareas</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> <li>▪ Capacitación y certificación de los proveedores</li> <li>▪ Robótica para facilitar la independencia (por ejemplo, dispositivos portátiles o wearables 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> </ul>
V. INFRAESTRUCTURA URBANA, TRANSPORTES Y TELEASISTENCIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vehículos autónomos</li> <li>▪ Servicios de entrega a domicilio</li> <li>▪ Ciudades sin barreras con zonas de recreación</li> <li>▪ Transporte público adaptado y orientado a la satisfacción del adulto mayor</li> </ul>
VI. MERCADO LABORAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b><i>Promoción de emprendimiento de los mayores</i></b></li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Introducción de tecnología para el alivio de la carga física (robótica, inteligencia artificial (IA), internet de las cosas (IoT, por sus siglas en inglés), etc.</li> <li>▪ Sharing economy (Economía Colaborativa) 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 (por ejemplo, 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>▪ Videojuegos (por ejemplo, realidad virtual)</li> </ul>

Fuente: Los datos se corresponden a la Tabla 2 del capítulo 6, páginas 20 y 21, del documento de OKUMURA Masato et al. (2020). La Economía Plateada en América Latina y el Caribe. El envejecimiento como oportunidad para innovación, el emprendimiento y la inclusión. Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

## Anexo II



Fuente: ERNST & YOUNG. ¿Nace o se hace? Decodificar el ADN del emprendedor. (2007)

**Tabla 1 – Definición del emprendedor**

Autor	Definición
Richard Cantillon (1975)	Una persona que se caracteriza por comprar productos a precios conocidos para venderlos a precios desconocidos
Schumpeter (1934)	Ente generador de crecimiento económico. Destructor creativo (proceso de desarrollo caracterizado por la innovación constante)
Cantillon, Thunen y Baudeau (Citados en Rodríguez, 2009)	Tomador de riesgo y persona demasiado inteligente
Benthan y Smith (Citados en Rodríguez, 2009)	Tomador de decisiones con riesgo innovador y como trabajador innovador
Pereira (2003)	Es quien percibe la oportunidad y crea la organización para aprovecharla
De Vries (1977)	Concibe e implementa una idea a través de la innovación, administración y toma de riesgos
Drucker (1970)	Ejecuta las tareas de proyección, combinación, innovación y anticipación
Baumol (1968)	Es más que un organizador y que un innovador, debe conseguir nuevas fuentes de recursos y métodos de mercadeo y estructurar una nueva organización
Dees (1998)	Es capaz de destrucción creativa, creación de valor, identificación de oportunidades e ingenio

Fuente: BUCARDO Alberto, SAAVEDRA María Luisa, CAMARENA María Elena. (2015) Hacia una comprensión de los conceptos de emprendedores y empresarios. Revista Suma de Negocios.

## Referencias bibliográficas

- ANTÚNEZ Micaela y BELLOMO Felix. (2020) *Aumento en la edad de retiro en un contexto de cambio tecnológico estudios de sus implicancias en el mercado laboral*. Asesoría General en Seguridad Social. Comentarios de Seguridad Social Nº 70. Banco de Previsión Social.
- APELLA Ignacio y ZUNINO Gonzalo. (2017). Cambio tecnológico y el mercado de trabajo en Argentina y Uruguay. Un análisis desde el enfoque de tareas. Nº 11, 2017. Serie de informes técnicos del Banco Mundial en Argentina, Paraguay y Uruguay. Banco Mundial.
- ARANCO Natalia, STAMPINI Marco, IBARRARÁN Pablo y MEDELLÍN Nadin. (2018) Panorama de envejecimiento y dependencia en América Latina y el Caribe. Banco Interamericano de Desarrollo (BID)
- BARTESAGHI Agustina, SILVEIRA Simara, LASIO Maria Virginia, VARELA Rodrigo, VEIGA Leonardo, KEW Penny, HERRINGTON Mike. (2016). Informe GEM América Latina y el Caribe 2015/2016. Global Entrepreneurship Monitor (GEM)
- BOSMA Niels, HESSELS Jolanda, SCHUTJENS Veronique, VAN PRAAG Mirjam, VERHEUL Ingrid. (2011). *Entrepreneurship and role models*. Article in Journal of Economic Psychology.
- COMISIÓN DE EXPERTOS EN SEGURIDAD SOCIAL. (2021). Diagnóstico del Sistema Previsional Uruguayo. Informe de la Comisión de Expertos en Seguridad Social.
- DENOBLE Alex y SINGH Gangaram. (2003). Early retirees as the next generation of entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Volumen 27.
- ETZIONI Amitai. (1987) *Entrepreneurship, adaptation and legitimation: A macro-behavioral perspective*. Journal of Economic Behavior & Organization, vol. 8, item 2, 175-189.
- ERNST & YOUNG. *¿Nace o se hace? Decodificar el ADN del emprendedor*. (2007)
- HINZ Thomas y JUNGBAUER-GANS Monika. (1999). *Starting a business after unemployment: characteristics and chances of success (empirical evidence from a regional German labour market)*. Entrepreneurship and Regional Development. Zeitschriftenartikel.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (INE). *Encuesta Continua de Hogares*. Año 2019.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (INE). Informe del “Uso del tiempo y trabajo no remunerado en el Uruguay” elaborado por el INE en base al Módulo de la ECH 2007
- KAUTONEN Teemu. (2008) *Understanding the older entrepreneur: Comparing Third Age and Prime Age entrepreneurs in Finland*. International Journal of Business Science and Applied Management. Universidad de Vaasa. Vaasa. Finlandia.
- KAUTONEN Teemu, DOWN Simon y MINNITI Maria (2013). Ageing and Entrepreneurial Preferences. Springer Science+Business Media New York.
- KIBLER Ewdal (2013) *Formation of Entrepreneurial Intentions in a Regional Context*. Article in Entrepreneurship and Regional Development. Aalto University.
- OCDE. (2013). *Senior Entrepreneurship*. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).

OCDE. (2014). *The Silver Economy as a Pathway for Growth. Insights from the OECD-GCOA Expert Consultation.*

OKUMURA Masato, STAMPINI Marco, BUENADICHA César, CASTILLO Ana, VIVANCO Fermín, SÁNCHEZ Mario Alberto, IBARRARÁN Pablo y CASTILLO Paula. (2020). *La Economía Plateada en América Latina y el Caribe. El envejecimiento como oportunidad para innovación, el emprendimiento y la inclusión.* Banco Interamericano de Desarrollo (BID). BID Invest; BID LAB.

SALDIAN, Rodolfo. (2020). *La era de los nuevos viejos*

SCHØTT Thomas, ROGOFF Edward, HERRINGTON Mike and KEW Penny. *GEM Special Report on Senior Entrepreneurship 2016-2017.* Global Entrepreneurship Research Association, 2017. Global Entrepreneurship Monitor (GEM). [www.gemconsortium.org](http://www.gemconsortium.org)

SHAPER Michael y VOLERY Thierry. (2007). *Entrepreneurship and small business - a pacific rim perspective.* Second edition published 2007 by John Wiley & Sons Australia, Ltd

VARNAI Peter, SIMMONDS Paul, FARLA Kristine, WORTHINGTON Henry. (2018) *The Silver Economy.* Oxford Economics, Technopolis. Comisión Europea. Unión Europea.

WEBER Paul y SCHAPER Michael (2004) *Understanding The Grey Entrepreneur,* Journal of Enterprising Culture (JEC), World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd., vol. 12(02), páginas 147-164.

## Sitios web

[www.bps.gub.uy/bps/file/3584/2/ley17266\\_discapitados\\_compatibilidad\\_entre\\_pension\\_por\\_invalidez\\_y\\_actividad.pdf](http://www.bps.gub.uy/bps/file/3584/2/ley17266_discapitados_compatibilidad_entre_pension_por_invalidez_y_actividad.pdf)

[www.clintonfoundation.org/](http://www.clintonfoundation.org/)

[www.elpais.com.uy/el-empresario/impulsan-startups-uruguayas-economia-plateada-mueve-millones-mundo.html#:~:text=en%20el%20mundo-,El%20BID%20lanz%C3%B3%20el%20programa%20Pensar%20en%20Grande%20junto%20a,Xeniors%2C%20para%20potenciar%20emprendimientos%20locales&text=Oportunidad.,impactar%20en%20la%20econom%C3%A1Da%20global.&text=y%20disfrut%C3%A1%20de%20El%20Pa%C3%ADs%20sin%20l%C3%ADmites.](http://www.elpais.com.uy/el-empresario/impulsan-startups-uruguayas-economia-plateada-mueve-millones-mundo.html#:~:text=en%20el%20mundo-,El%20BID%20lanz%C3%B3%20el%20programa%20Pensar%20en%20Grande%20junto%20a,Xeniors%2C%20para%20potenciar%20emprendimientos%20locales&text=Oportunidad.,impactar%20en%20la%20econom%C3%A1Da%20global.&text=y%20disfrut%C3%A1%20de%20El%20Pa%C3%ADs%20sin%20l%C3%ADmites.)

<https://experieneurship.com/>

[www.diputados.gub.uy/docs/TransformaUruguay/Documento-TU-web.pdf](http://www.diputados.gub.uy/docs/TransformaUruguay/Documento-TU-web.pdf)

[mybusiness-project.eu/?lang=es](http://mybusiness-project.eu/?lang=es)

[www.elobservador.com.uy/nota/impulso-para-crear-emprendimientos-desde-y-para-la-tercera-edad--2016105500](http://www.elobservador.com.uy/nota/impulso-para-crear-emprendimientos-desde-y-para-la-tercera-edad--2016105500)

[www.unretireyourself.com/](http://www.unretireyourself.com/)

## Entrevistas

IEEM. Instituto de Estudios Empresariales Montevideo. Entrevista con el Ph.D. Leonardo VEIGA y la Ec. Ana VIGNOLO quienes realizan el reporte GEMM en Uruguay. IEMM. Universidad de Montevideo.

Representante Nacional. Dip. Conrado Rodriguez en el marco del proyecto de ley “Régimen de Jubilación Activa Voluntaria”

XENIORS – Desarrollo Emprendedor 50+. Entrevista con la Mag. Claudia Sirlin, Directora Ejecutiva y Co Fundadora de la organización.