
Inversión en servicios en contextos de cambio demográfico

Primer Foro Regional del Sector Privado · Conferencia Regional sobre Población y Desarrollo (CRPD 2026)

Gabriel Storch — Director Ejecutivo, DERES

DERES y una mirada de finanzas de proyecto

DERES

- Red empresarial por la sostenibilidad más grande de Uruguay.
- ~90 empresas socias; 30 años de trayectoria.
- Rol de canal y facilitador entre el sector privado, el Estado y los organismos multilaterales.

Por qué en un panel de inversión

- Cierres financieros por USD 1.100M en deuda y equity (infraestructura, Uruguay y México).
- Experiencia en CAF-AM, ASIF (abrdn) y banca de desarrollo (BID, PNUD).
- Dos voces: la agregada del empresariado uruguayo y la de estructuración de inversiones.

EL FOCO DE ESTA CONVERSACIÓN

Resiliencia demográfica como activo.

En Uruguay la transición ya ocurrió

3,51 M

Población máxima en 2020;
ya empezó a caer

32,5%

Población de 65+ en 2070
(hoy 15,8%: se duplica)

1,27

Hijos por mujer (2023):
muy por debajo del reemplazo

39 → 50

Edad media (años):
el país envejece rápido

América Latina envejeció en una década lo que Europa en tres. Uruguay ya está en ese extremo: un laboratorio anticipado — con lo bueno y lo difícil — de lo que viene para la región.

El cambio demográfico redefine la demanda de servicios

Más personas mayores

Crece la demanda de cuidados, salud y adecuación de servicios a lo largo de toda la vida.

Menos personas jóvenes

Se tensiona la fuerza laboral y la base de aportantes; el bono demográfico se agota hacia 2033.

Presión fiscal

Los sistemas de protección y los servicios esenciales enfrentan más demanda con menos margen público.

Migración: variable de talento y de servicios

~7%

de los aportantes al BPS son personas migrantes (más de 104.000; el doble que en 2017).

Población joven, con alta tasa de actividad: parte de la respuesta al envejecimiento y a la demanda de servicios.

Pero la licencia social está dividida

42% cree que la inmigración perjudica al país

37% cree que beneficia

Brechas fuertes por edad, nivel educativo y región (Montevideo +11 vs. interior -18). Gestionar la integración es parte de la continuidad del talento y de los servicios.

La inversión que ignora la demografía deja valor sobre la mesa

El riesgo de no mirarla

- Menor alcance de mercado a medida que la población se contrae y envejece.
- Mayor riesgo operativo: rotación, ausentismo, cadenas y servicios menos resilientes.
- Rendimientos menores y menos sostenibles en el largo plazo.

La oportunidad de mirarla

- Carteras más resilientes y con mejor continuidad de servicio.
- Acceso a mercados desatendidos (envejecimiento, cuidados, economía plateada).
- Mayor productividad y retención de talento en un mercado laboral que se estrecha.

Incorporar inteligencia demográfica al análisis de riesgo es, en el fondo, el mejor due diligence.

El caso de negocio, en números de la región

~19%

de LAC tendrá 65+ para 2050 (hoy ~10%):
un mercado creciente, no solo un costo.

>80%

de la población ya vive en zonas urbanas:
concentra demanda de servicios e
infraestructura.

267 M

de personas y ~5.000 hospitales de la
región expuestos a al menos una amenaza
natural.

El riesgo demográfico y climático es también riesgo operativo y de continuidad de servicios: anticiparlo mejora las decisiones de inversión.

Los instrumentos que hacen financiable un servicio

Financiación mixta (blended)

Capital público/concesional que absorbe primeras pérdidas y moviliza capital privado hacia servicios de riesgo percibido alto.

Inversión social corporativa

Recursos de las empresas orientados a servicios centrados en las personas dentro y fuera de su cadena de valor.

Cofinanciación y capital filantrópico

Fundaciones y multilaterales que comparten riesgo y extienden plazos para dar continuidad al servicio.

APP y concesiones

Asignación explícita de riesgos entre Estado y privado para sostener cobertura, calidad y escala en el tiempo.

Lo que un servicio centrado en las personas necesita para ser sostenible: continuidad, equidad y escala. Los instrumentos son el puente.

El Sistema Nacional de Cuidados: la pregunta ya está sobre la mesa

1º

país de América Latina en crear un sistema nacional de cuidados (2015).

Hoy con un nuevo Plan Nacional de Cuidados 2026–2030 en marcha.

Diseño pionero, financiamiento por resolver

- Es un servicio centrado en las personas, nacido de un cambio demográfico concreto.
- Diseño innovador, pero implementación y escala todavía incompletas.
- El propio Estado busca un financiamiento sostenible más allá de rentas generales — y por primera vez medir el gasto privado en cuidados.
- Ahí — no en un logro cerrado — está la puerta a la co-inversión privada: cuidados, formación, tecnología.

El Consenso de Montevideo ya nos dio el mandato

Este foro se hace “13 años después del Consenso de Montevideo”. Ese Consenso — firmado acá, por 33 países — reconoce el rol del sector privado y llama a una provisión de servicios y cuidados compartida entre Estado, sector privado, sociedad civil y familias.

Estado

Rectoría, financiamiento base y garantía de derechos.

Sector privado

Capital, capacidad de ejecución, innovación y escala.

Sociedad civil y familias

Cercanía territorial, confianza y sostenibilidad social.

Qué priorizan hoy los reportes de sostenibilidad



Agenda laboral clásica: instalada (naranja). Agenda propiamente demográfica: todavía incipiente (negro).

Lectura cualitativa de una muestra parcial (socias que publican reporte), no una estadística representativa.

Ya hay prácticas para escalar (no partimos de cero)

Cuidados y corresponsabilidad

Licencias parentales con reinserción acompañada, salas de lactancia y hasta cuidado infantil en planta aparecen en varias socias industriales y de servicios.

Inclusión de poblaciones desatendidas

Programas de empleo para personas con discapacidad y de inclusión laboral de personas migrantes, con metas y seguimiento.

Diversidad como estrategia

Marcos de diversidad e inclusión con drivers definidos (género, discapacidad, generaciones) empiezan a ordenar la gestión.

Son prácticas reales entre las socias, hoy dispersas. El salto es conectarlas con instrumentos de inversión y darles escala.

Cuidar y sostener el talento

Cuidados y corresponsabilidad

Medio horario de cuidados y jardín “Ruidos y ruiditos” (Cutcsa); medio horario maternal y guardería (ANDA); licencia parental con reinserción (Mautone); reinserción laboral de madres — MTA (Farmashop).

Familia y natalidad

Apoyo a la fertilidad y guardería (FNC); sala de lactancia (UTE); 27 usos de licencia parental en 2025 (Montes del Plata).

Bienestar y salud mental

Atención psicológica gratuita y programa Más Salud para clientes (Farmashop); programa integral de bienestar laboral (IATU); programa de bienestar y salud mental (ANDA).

Apoyo ante la violencia

Licencia por violencia doméstica (ANDA); protocolos de violencia de género y acoso (Cutcsa).

Algunos ejemplos entre las socias — hay muchas más. Prácticas reales, hoy dispersas, listas para escalar y conectarse con inversión.

Incluir y aprovechar todo el talento

Discapacidad

Más de 60 empleados con discapacidad (Securitas); pasantías “Sembrar inclusión” (Montes del Plata); 23 funcionarios por Ley 18.651 (BROU); certificación de empresa inclusiva — Concepto OM (Farmashop).

Primer empleo joven y educación dual

“Mi Primera Experiencia Laboral” (Montes del Plata); educación dual (UTE y BROU); 40 empleos jóvenes en el interior — SEO Minas, Lavalleja (Farmashop).

Talento senior y economía plateada

Alfabetización digital para adultos mayores (ANDA); comunidad silver (UCU); inclusión de mayores de 45 (Advice).

Personas migrantes

Inclusión de mujeres migrantes con MIDES (BSE) y en servicios profesionales (PwC); emprendedoras migrantes (UCU).

Algunos ejemplos entre las socias. De un extremo al otro de la pirámide, el talento excluido es la oportunidad de inversión.

Securitas: inclusión estructural y medible

Un programa, no una campaña

Securitas Inclusiva: 1.593 personas capacitadas en 2025 y +1.800 horas de formación, integradas al ingreso y a la renovación de habilitación del personal.

Discapacidad

2% del equipo son personas con discapacidad (63); articulación con el Instituto Nacional de Discapacidad (MIDES) y la Red de Empresas Inclusivas.

Diversidad LGBT+

Sello Empresa Inclusiva LGBT+ obtenido: 831 personas capacitadas en diversidad, 734 certificadas y +2.500 horas de formación.

Equidad de género

Mujeres: de 10,3% (2020) a 21,4% (2025) — 680 en 3.183 personas; nivel Avanzado en la Herramienta WEP y medición transparente de la brecha salarial.

El salto que buscamos: capacitación sostenida, certificación externa y métricas comparables — inclusión estructural, no iniciativa suelta.

La Red ya lo hace — cuidar y sostener

Cuidados, familia y natalidad

FNC · Softys · UTE · BASF · BROU · Cabify · Cutcsa · Heritage · IATU · Scotia · ANDA · Mautone · Montes del Plata · PwC

Bienestar y salud mental

FNC · La Banca · COPAC · Softys · BASF · BROU · Darnel · IATU · Scotia · ANDA · BSE · Farmashop · Mautone · Montes del Plata · PwC · Securitas · UPM

Equidad de género

ANCAP · FNC · Softys · UTE · BASF · BROU · Cabify · Cementos · Cutcsa · Darnel · Heritage · Pronto · Scotia · Teyma · Advice · BSE · Farmashop · Montes del Plata · PwC · Securitas · UCU

La Red ya lo hace — incluir todo el talento

Discapacidad e inclusión

FNC · Softys · TATA · BASF · BROU · Cabify · Cutcsa · Darnel · IATU · Scotia · ANDA · BSE · Farmashop · Montes del Plata · PwC · Securitas · UCU

Primer empleo joven y educación dual

LATU · ANCAP · FNC · Softys · TATA · UTE · BASF · BROU · Cutcsa · Darnel · Heritage · IATU · Pronto · Scotia · Teyma · ANDA · BSE · Coca-Cola FEMSA · Farmashop · Mautone · Montes del Plata · PwC · Securitas · Tres Cruces

Talento senior y economía plateada

ANDA · UCU · Advice · Cabify · Scotia · Farmashop · BBVA · BSE

Personas migrantes

BSE · PwC · UCU · BASF

Los dos extremos de la pirámide, subutilizados

Los jóvenes

- Excluidos por falta de experiencia y de una primera oportunidad laboral.
- La educación dual y los programas de primer empleo acortan esa brecha.
- Son el extremo que hoy sostiene la base de aportantes del sistema.

Las personas mayores

- Excluidas por “desactualizadas”, rígidas o percibidas como caras.
- Su seniority forma a las siguientes camadas y mejora las decisiones.
- Retenerlas suma aportantes y cuida su salud y su vínculo social.

Subutilizar los dos extremos es pérdida de productividad en un país que envejece — y una oportunidad de inclusión.

La economía plateada: un mercado por captar

El envejecimiento como demanda

- Salud, cuidados y vivienda adaptada.
- Productos y servicios financieros para 65+.
- Formación y reconversión de cuidadores.
- Tecnología para autonomía y vida independiente.

Señales de un mercado que emerge

Hoy los servicios estándar casi no están adaptados a los 65+: hay un gap de oferta. Empieza a moverse: un proyecto de Ley de Economía Plateada (2024) y la compatibilidad jubilación-trabajo; y ya asoman señales privadas, como el programa +60 de Farmashop para clientes mayores.

Con 1 de cada 3 uruguayos con 65+ hacia 2070, ese gap es la oportunidad.

Instrumentos del Estado para invertir con propósito

Ley de Empleo Integral — Ley 20.506 (2026)

Subsidios del 25% al 80% del salario para contratar jóvenes 15-29, mayores de 45, personas con discapacidad, mujeres jefas de hogar y otros colectivos.

Cuota de discapacidad

Ley 19.691: las empresas de 25+ reservan 4% de nuevos ingresos. Hoy solo el 49% de las personas con discapacidad (20-64) accede al empleo, frente al 78% sin discapacidad.

Compatibilidad jubilación–trabajo

Ley 20.130 y Dec. 231/023 (2023): permite jubilarse y seguir activo. Retiene talento senior y suma aportantes al sistema.

Economía plateada en agenda

Proyecto de Ley de Economía Plateada (2024): plan nacional en ANDE, incentivos a emprendimientos silver y medidas anti-edadismo.

Estas herramientas bajan el costo y el riesgo de incluir: vuelven la inclusión un caso financiable — inversión con propósito.

Reportamos la “S”. Todavía no la leemos con lente demográfica ni la conectamos con la inversión.

Menos de la mitad reporta

Buena parte de las socias aún no publica un reporte formal de sostenibilidad.

Acciones sueltas

Las prácticas sociales existen, pero como iniciativas dispersas, no como estrategia demográfica.

Desconectadas del capital

Rara vez se traducen en instrumentos de inversión, métricas comparables o decisiones de cartera.

Resiliencia demográfica como criterio de inversión

Leer una inversión por su resiliencia demográfica = evaluar si anticipa cómo cambian las poblaciones, dónde están y qué necesitan — y si sostiene el servicio con continuidad, equidad y escala.

1

Anticipar

Incorporar proyecciones demográficas al análisis de riesgo y demanda.

2

Priorizar

Dirigir capital a poblaciones y territorios desatendidos.

3

Sostener

Estructurar plazos y riesgos para que el servicio no se corte.

Qué puede aportar el privado — y el rol de DERES

El sector privado uruguayo

- Co-invertir en servicios centrados en las personas (cuidados, salud, economía plateada).
- Adoptar métricas comparables con lente demográfica.
- Priorizar poblaciones y territorios desatendidos.

DERES como canal

- Datos agregados y anónimos del avance de las socias.
- Estándares y guías de reporte con enfoque demográfico.
- Articulación público-privada y con multilaterales (CAF, BID, UNFPA).

Tres mensajes para la mesa

1

La demografía ya es una variable de inversión

En Uruguay la transición ya ocurrió; leerla es mejor due diligence, no filantropía.

2

El puente son los instrumentos y las alianzas

Blended finance, concesiones y corresponsabilidad Estado–privado hacen financierable la continuidad del servicio.

3

Hay base para construir, falta escala

Las socias ya tienen prácticas; el salto es conectarlas con capital y darles lente demográfica.

Gracias

La resiliencia demográfica es, en el fondo, una mejor decisión de inversión.

Gabriel Storch · Director Ejecutivo, DERES · gstorch@deres.org.uy