

**Emprendimiento y Brecha Generacional un mapa para el caso de  
España**

Jorge Aracil,<sup>1</sup> Isabel Figuerola-Ferretti,<sup>2</sup> Juan Infante<sup>3</sup>

**Abstract**

En este trabajo analizamos los retos del emprendimiento en España con enfoque sobre la brecha generacional. Se ofrece así un mapa de análisis para diseñar recomendaciones estratégicas y políticas que ayuden a la toma de decisiones óptimas y que fomenten el papel del emprendimiento en el modelo de transición económica en España. El método de la entrevista -mediante la estructura de panel- es utilizado para relacionar el emprendimiento con los distintos grupos de edad identificados ante un nuevo paradigma empresarial, que ha de coexistir en una sociedad que sufre una transformación demográfica hacia patrones longevos.

---

<sup>1</sup> ICADE, Universidad pontificia de Comillas, Socio Director Grupo BCL

<sup>2</sup> Grupo Finanzas Cuantitativas ICADE, Universidad pontificia de Comillas (ifiguerola@comillas.edu)

<sup>3</sup> Grupo Finanzas Cuantitativas ICADE, Universidad Villanueva (e mail juan.infante@villanueva.edu)

**Índice**

1. Introducción
2. Contextualización Marco Regulación
3. Contextualización e Identificación del Ecosistema Emprendedora
4. Revisión de la literatura
5. Brecha generacional en España como nación emprendedora
6. Análisis de las necesidades generacionales. Motivos para emprender
7. Identificación del ecosistema emprendedor: edad poblacional y mercado de empleo
8. Contraste Empírico de la información
  - Metodología
  - Panel
9. Retos actuales
10. Mapa de Actores
11. Conclusiones
12. Recomendaciones
13. Bibliografía

### 1. Introducción

El objetivo de este informe es analizar los retos del emprendimiento en España con enfoque sobre la brecha generacional. Se ofrece así un mapa de análisis para diseñar recomendaciones estratégicas y políticas que ayuden a la toma de decisiones óptimas y que fomenten el papel del emprendimiento en el modelo de transición económica en España.

El método de la entrevista -mediante la estructura de panel- es utilizado para relacionar el emprendimiento con los distintos grupos de edad identificados ante un nuevo paradigma empresarial, que ha de coexistir en una sociedad que sufre una transformación demográfica hacia patrones longevos.

Tal y como marca la Estrategia España Nación Emprendedora y el Marco Estratégico en Política de la PYME 2030, el emprendimiento es una palanca clave para impulsar el proceso de transformación económica hacia un modelo más competitivo, resiliente, innovador y dinámico. En este estudio tratamos de contribuir al proceso de transformación del modelo económico ofreciendo un análisis del emprendimiento en función de los grupos de edad en España.

El emprendimiento ha aumentado significativamente en los últimos años. El informe Global Entrepreneurship Monitor (GEM) en España correspondiente al periodo 2019-2020 documenta una Tasa de Actividad Emprendedora Total (TEA) del 6.1% en el 2019 lo que supone un aumento del porcentaje con respecto al 2018. El mismo indicador alcanzó el 12.3% de la población adulta en España en 2019-2020, mientras que la media para los países de la Unión Europea se situó en 9.6%. Además, la población de emprendedores potenciales en España también alcanzó una cifra superior de la media europea, alcanzando un 24.4% (16% en media en los países de la Unión Europea). Sin embargo, la escalabilidad del emprendimiento sigue representando un desafío ya que la población de empresarios consolidados alcanza una media del 7.5%, situándose por debajo de la media europea.

El objetivo de este informe es analizar los retos del emprendimiento en España con enfoque sobre la brecha generacional. Se ofrece así un mapa de análisis para diseñar recomendaciones estratégicas y políticas que ayuden a la toma de decisiones óptimas y que fomenten el papel del emprendimiento en el modelo de transición económica en España.

El método de la entrevista -mediante la estructura de panel- es utilizado para relacionar el emprendimiento con los distintos grupos de edad identificados ante un nuevo paradigma empresarial, que ha de coexistir en una sociedad que sufre una transformación demográfica hacia patrones longevos.

Tal y como marca la Estrategia España Nación Emprendedora y el Marco Estratégico en Política de la PYME 2030, el emprendimiento es una palanca clave para impulsar el

## **Emprendimiento y brecha generacional**

proceso de transformación económica hacia un modelo más competitivo, resiliente, innovador y dinámico.

Vivimos en un momento en el que la pirámide poblacional está invertida, lo que hace que se deba profundizar en las diferencias generacionales y así lograr una colocación de recursos óptima. Resulta por tanto determinante adaptar las reformas del ecosistema emprendedor a los distintos grupos de edad.

El emprendimiento es una estrategia determinante como promotor de crecimiento y de empleo en el proceso de recuperación en España. Según el componente 13 del plan de Recuperación y Resiliencia, el peso de la PYME en nuestro país es mayor que el registrado en el conjunto de la UE. La contribución de la PYME al empleo y al valor añadido bruto empresarial en España se sitúa 5 puntos porcentuales por encima de las medias en Europa, donde el 99% de las empresas son PYMES y estas son responsables de la producción del 50% del PIB en la EU.

El tejido productivo español está caracterizado por una alta proporción de micro PYMES, con márgenes de maniobra muy limitados ante la emergencia de situaciones imprevistas en el mercado. Esto hace que sean muy vulnerables a situaciones de alta incertidumbre producidas por múltiples cambios en el ecosistema empresarial.

El colapso de la demanda a raíz de la COVID-19 ha afectado especialmente a aquellas empresas limitadas por la ausencia de canales de financiación. Los negocios más pequeños cuentan con menos margen y liquidez para afrontar los efectos de una crisis.

La debilitada situación financiera del emprendedor y de la PYME -como consecuencia de la pandemia- demuestra que es importante llevar a cabo inversiones y reformas estructurales, con medidas de financiación pública y privada que fomenten el emprendimiento innovador y la escalabilidad empresarial. Dichas reformas han de transformar el tejido empresarial hacia un modelo verde digital y justo, que fomente el empleo en los grupos de edad más vulnerables, como son los jóvenes y los grupos de edad avanzada.

El presente trabajo propone unas recomendaciones para promover las nuevas iniciativas emprendedoras como alternativa a la jubilación, desempleo o empleo por cuenta ajena, en un modelo de cohesión que nace en la era post-COVID. Se recomienda así el desarrollo de un marco regulador más favorable para fomentar la consolidación de proyectos emprendedores. Para este propósito tenemos en cuenta los retos más relevantes reflejados en el Marco Estratégico en Política de PYME, entre los que podemos destacar el emprendimiento, el crecimiento empresarial y la digitalización/innovación.

El análisis de este informe se basa en un estudio de campo a través de entrevistas y paneles de trabajo a emprendedores y actores del ecosistema empresarial, realizando un cuestionario bajo los siguientes cuatro bloques temáticos: 1) Factores socio económicos para cada franja de edad determinantes en el proceso de emprender; 2) El acceso a la financiación como elemento crucial a la hora de emprender y sobrevivir como negocio (Andrés, Gimeno y Mateos de Cabo (2015); 3) El acompañamiento en el emprendimiento. Según los estudios académicos la relación positiva entre

emprendimiento y formación (Blanchflower, 2004) se ve reforzada por la existencia de agentes institucionales que acompañaran al emprendedor en su formación para canalizar y digitalizar la gestión de su negocio; 4) Ayudas Europeas y plan de recuperación.

El emprendimiento y la escalabilidad empresarial son elementos clave en el proceso de transformación económica post COVID en España. Los emprendedores han de ajustar sus modelos de negocio a los ejes transversales de igualdad de género y la digitalización hacia una economía verde e inclusiva. Los fondos de recuperación EU Next Generation constituyen una oportunidad histórica para que los emprendedores y PYMES transformen su negocio teniendo en cuenta la edad del emprendedor.

Nuestros resultados arrojan así luz sobre el eje transversal “cohesión social y territorial” del Plan de Recuperación Transformación y Resiliencia, donde se plantea una atención prioritaria al desarrollo de oportunidades vitales y profesionales para las generaciones más vulnerables, aprovechando así los recursos que puede aportar cada generación a la sociedad.

## 2. Contextualización Marco Regulación

### NextGeneration EU

El presente trabajo presenta propuestas para mejorar la brecha generacional en el ámbito del emprendimiento en un contexto en el que el país debe apostar por un cambio de paradigma del modelo económico –más justo, digital y sostenible-, bajo el plan de ayudas de recuperación impulsadas por la Unión Europea. El Mecanismo de Recuperación y Resiliencia<sup>4</sup> actúa así como pieza central del NextGenerationEU para impulsar la modernización de la economía española, vía la recuperación del crecimiento económico y la creación de empleo tras la crisis del COVID-19. La misión es preparar al país para afrontar los retos del futuro marcados en el medio y largo plazo (horizontes 2030 y 2050).

El Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia (PRTR) establece 30 componentes, que vertebran 10 políticas palanca -diseñadas para promover la transición hacia una economía verde y digital- definidas bajo 4 ejes transversales: Transición Ecológica, Transformación Digital, Cohesión Social y Territorial, Igualdad de género.

Las propuestas desarrolladas en este trabajo se centran en el eje transversal definido por la cohesión social y en las diferentes líneas de acción diseñadas bajo las políticas palanca. Concretamente se proponen actuaciones del desarrollo de los componentes XIII: “El impulso a la PYME” y el VIII :“Nueva economía de los cuidados y políticas de empleo”.

El componente XIII: “El Impulso a la PYME”, recoge un importante grupo de reformas e inversiones destinadas a fortalecer el ecosistema empresarial español, con especial atención a las necesidades las PYMES y del ecosistema emprendedor. Se promueve para ello actuaciones bajo cinco puntos estratégicos: emprendimiento, crecimiento, digitalización en innovación, sector del comercio y la internacionalización. Se fomenta

---

<sup>4</sup> El (Recovery and Resilience facility) plan que utilizará 672.5 mil millones en préstamos y ayudas para apoyar las reformas post COVID en los países de la unión

## **Emprendimiento y brecha generacional**

un marco regulatorio que favorezca la creación de un tejido empresarial más competitivo y resiliente, que facilite el éxito de nuevas iniciativas emprendedoras. Se establece como hito la creación de empresas emergentes altamente innovadoras en el ámbito tecnológico e industrial, impulsando la capacitación de personas emprendedoras y empresarias. El marco regulatorio refuerza así los instrumentos de financiación para la creación y crecimiento empresarial, abordando un plan masivo de digitalización. Se pretende en este contexto mejorar la eficiencia en el uso de la energía y de los recursos, identificando los riesgos derivados del cambio climático y promoviendo la adopción de medidas de adaptación.

El componente XIII está estrechamente vinculado a la “Estrategia España Nación Emprendedora”, la cual se articula con el objetivo de que España sea en 2030 una Nación Emprendedora, donde se establece que el emprendimiento Innovador genere círculos virtuosos con los sectores clave del país y que estos puedan incrementar su productividad, impulsando empleo a través del estímulo de la innovación. Se trata de reforzar el ecosistema emprendedor con nuevas propuestas, que den respuesta a la realidad post pandemia con políticas inclusivas.

El Impulso a la PYME queda recogido en el componente XIII, con un importante grupo de reformas e inversiones destinadas a fortalecer el ecosistema empresarial español, con especial atención a las necesidades de las PYMES. Tal y como se ha descrito anteriormente, se promueve para ello actuaciones bajo cinco puntos estratégicos: emprendimiento, crecimiento, digitalización en innovación, sector del comercio y la internacionalización. Estos objetivos se lograrán desarrollando una serie de acciones, entre las que destacamos:

- a) Diseño de un marco regulatorio, que apoye la creación de un tejido empresarial más competitivo y resiliente, favoreciendo el éxito de nuevas iniciativas emprendedoras.
- b) Impulso del emprendimiento y de la creación de empresas emergentes altamente innovadoras en el ámbito tecnológico e industrial.
- c) Impulso de la capacitación de personas emprendedoras y empresarias.
- d) Refuerzo de los instrumentos de financiación para la creación y crecimiento empresarial
- f) Creación e implementación de un plan masivo de digitalización
- g) Mejora de la eficiencia en el uso de la energía y los recursos
- h) Identificación de los riesgos derivados del cambio climático, promoviendo la adopción de medidas de adaptación.

El emprendimiento se convierte así en una política clave dentro del plan de recuperación, reforzando el ecosistema emprendedor con nuevas propuestas que den respuesta a la realidad post pandemia.

**Marco Estratégico en Política de PYME 2030 (MEPP 2030.)**

*De acuerdo a la Estrategia para las PYMES en pro de una Europa sostenible y digital (COM (2020) 103 final), adoptada el 10 de marzo de 2020, las pymes desempeñan un papel fundamental en el crecimiento económico y el fomento de la competitividad de la Unión Europea. En España, las PYMES suponen el 99,8% de las empresas, representan algo más del 61% del Valor Añadido Bruto (VAB) y el 66% del empleo empresarial total.*

*La Agenda del Cambio del Gobierno -y alineado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030- aprobó en 2019 por primera vez en España un Marco Estratégico en Política de PYME 2030 (MEPP 2030).*

**El MEPP 2030 se estructura en 7 ejes estratégicos:**

(1) Emprendimiento;(2) Gestión empresarial y talento; (3) Marco regulatorio; (4) Financiación; (5) Innovación y digitalización; (6) Sostenibilidad e (7) Internacionalización.

En octubre de 2020 se presentó por primera vez un borrador sobre el (PRTR donde se contemplan las inversiones y todas aquellas reformas que se desarrollarán en el período 2021-2023, con el firme objetivo de conseguir un modelo de desarrollo más verde y digital, para alcanzar un impacto sostenible sobre el empleo y el crecimiento, y así fortalecer la resiliencia económica y social del país.

La base fundamental gira en torno al objetivo país, *Hacer de España un país que favorece la creación y la competitividad de las empresas, facilitando su crecimiento, impulsando la productividad, atrayendo inversiones y apostando decididamente por la internacionalización de las pymes y la creación de empleo digno y estable en todo el territorio, de forma que contribuya a la cohesión social y territorial, al reequilibrio de los desafíos demográficos y a la fijación de la población en las zonas en declive.*

Dentro de dicho objetivo y alineado con la implantación del MEPP2030, se encuentra la política palanca 5 y el componente 13, que centra su atención y dedica su contenido principalmente al emprendimiento y a la PYME.

Aunque podemos centrar la atención en esta política palanca 5 -focalizada en la modernización y digitalización del tejido industrial- y el componente 13 -impulso a la PYME-, existen otras políticas que sirven de palanca, y que quedan reflejadas en diferentes componentes dentro del PRTR, proponiendo inversiones y reformas con el claro objetivo de apoyar la creación y desarrollo.

## Emprendimiento y brecha generacional

A continuación presentamos de forma resumida presentamos en la tabla 1 los diferentes componentes y su relación con los ejes del MEPP 2030

**Tabla 1**

COMPONENTE	EJE DEL MEPP 2030
<b>Política Palanca 1: Agenda urbana y rural y lucha contra la despoblación</b>	
C1. Plan de choque de movilidad sostenible, segura y conectada en entornos urbanos y metropolitanos	
C2. Plan de rehabilitación de vivienda y regeneración urbana	
C3. Transformación y digitalización de la cadena logística del sistema agroalimentario y pesquero	Eje 1. Emprendimiento Eje 4. Financiación Eje 5. Innovación y digitalización Eje 6. Sostenibilidad
<b>Política Palanca 2: Infraestructuras y Ecosistemas Resilientes</b>	
C4. Conservación y restauración de ecosistemas y su biodiversidad	
C5. Preservación del espacio litoral y los recursos hídricos	
C6. Movilidad sostenible, segura y conectada	
<b>Política Palanca 3: Transición energética justa e inclusiva</b>	
C7. Despliegue masivo del parque de generación renovable dirigido al desarrollo de energía renovable eléctrica e impulso de la cadena de valor industrial y la competitividad en los sectores industriales intensivos en energía	Eje 1. Emprendimiento Eje 5. Innovación y digitalización Eje 6. Sostenibilidad
C8. Infraestructuras eléctricas, promoción de redes inteligentes y despliegue de la flexibilidad y el almacenamiento	
C9. Hoja de ruta del hidrógeno renovable y su integración sectorial	
C10. Estrategia de Transición Justa	Eje 1. Emprendimiento Eje 4. Financiación Eje 5. Innovación y digitalización Eje 6. Sostenibilidad
<b>Política Palanca 4: Una Administración para el siglo XXI</b>	
C11. Modernización de las administraciones públicas	Eje 3. Marco regulatorio
<b>Política Palanca 5: Modernización y digitalización del tejido industrial y de la PYME, recuperación del turismo e impulso a una España Nación Emprendedora</b>	
C12. Política Industrial España 2030	Eje 1. Emprendimiento Eje 2. Gestión empresarial y talento Eje 4. Financiación Eje 5. Innovación y digitalización Eje 6. Sostenibilidad
C13. Impulso a la PYME	TODOS LOS EJES Eje 1. Emprendimiento Eje 2. Gestión Empresarial y Talento Eje 3. Marco Regulatorio Eje 4. Financiación Eje 5. Innovación y digitalización Eje 6. Sostenibilidad Eje 7. Internacionalización
C14. Plan de modernización y competitividad del sector turístico	Eje 1. Emprendimiento Eje 4. Financiación Eje 5. Innovación y digitalización Eje 6. Sostenibilidad Eje 7. Internacionalización
C15. Conectividad Digital, impulso de la ciberseguridad y despliegue del 5G	

*Fuente Marco Estratégico en Política de PYME 2030*



## Emprendimiento y brecha generacional

De forma resumida presentamos en la tabla 2 los diferentes componentes y su relación con los ejes del MEPP 2030

**Tabla 2**

COMPONENTE	EJE DEL MEPP 2030
<b>Política Palanca 6: Pacto por la Ciencia y la Innovación</b>	
C16. Estrategia Nacional de Inteligencia Artificial	Eje 5. Innovación y digitalización
C17. Reforma institucional y fortalecimiento de las capacidades del sistema nacional de ciencia, tecnología e innovación	Eje 5. Innovación y digitalización
C18. Renovación y ampliación de las capacidades del Sistema Nacional de Salud	
<b>Política Palanca 7: Educación y conocimiento, formación continua y desarrollo de capacidades</b>	
C19. Plan nacional de capacidades digitales (digital skills)	Eje 2. Gestión Empresarial y Talento Eje 5. Innovación y digitalización
C20. Plan estratégico de impulso de la Formación Profesional	Eje 2. Gestión Empresarial y Talento
C21. Modernización y digitalización del sistema educativo, con un fuerte impulso de la educación de 0 a 3 años	
<b>Política Palanca 8: Nueva economía de los cuidados y políticas de empleo</b>	
C22. Plan de choque para la economía de los cuidados y refuerzo de las políticas de igualdad e inclusión	
C23. Nuevas políticas públicas para un mercado de trabajo dinámico, resiliente e inclusivo	
<b>Política Palanca 9: Impulso de la industria de la cultura y el deporte</b>	
C24. Revalorización de la industria cultural	
C25. Spain Audiovisual Hub (incluye sector de videojuegos)	Eje 1. Emprendimiento Eje 5. Innovación y digitalización
C26. Fomento del sector del deporte	Eje 1. Emprendimiento Eje 2. Gestión Empresarial y Talento Eje 4. Financiación Eje 5. Innovación y digitalización Eje 6. Sostenibilidad Eje 7. Internacionalización
<b>Política Palanca 10: Modernización del sistema fiscal para un crecimiento inclusivo y sostenible</b>	
C27. Ley de medidas de prevención y lucha contra el fraude fiscal	
C28. Adaptación del sistema impositivo a la realidad del siglo XXI	Eje 3. Mejora de la regulación
C29. Mejora de la eficacia del gasto público	Eje 3. Mejora de la regulación
C30. Sostenibilidad del sistema público de pensiones en el marco del Pacto de Toledo	

*Fuente Marco Estratégico en Política de PYME 2030*

Reiteramos en este punto falta de información sobre la canalización de las políticas establecidas bajo el Marco Estratégico en Política de PYME y el PRTR. A pesar del gran esfuerzo realizado por el Gobierno ante las circunstancias actuales existen cuestiones sin resolver en cuanto al plan de implementación y financiación de las políticas señaladas.

### **3. Contextualización e Identificación del Ecosistema Emprendedor**

De acuerdo con el Centro para el Emprendimiento Americano, el espíritu emprendedor es el proceso mediante el cual los individuos o grupos de individuos (empresarios) explotan una oportunidad comercial, ya sea introduciendo un nuevo producto o proceso al mercado, o mejorando sustancialmente un bien, servicio o método de producción existente. Este proceso generalmente se organiza a través de una nueva organización (una empresa de nueva creación), pero también puede ocurrir en una pequeña empresa establecida que experimenta un cambio significativo en el producto o la estrategia.

El proceso de emprendimiento es cada vez más heterogéneo en la relación a los grupos de edad, por ello no es de extrañar que coexistan hasta 4 generaciones en un mismo momento: los *Baby Boomers*, la Generación X, la Generación Y y la Generación Z (ver clasificación de rangos de edad en la p. 25) . Todas ellas se caracterizan por tener valores, creencias y formas de actuar diferentes, con unos conocimientos, habilidades y circunstancias laborales muy distintas. Por ello, es importante profundizar sobre cómo serán afectadas las distintas generaciones ante las circunstancias actuales para poder ofrecer respuestas en el ámbito del emprendimiento que respondan a los desafíos existentes por grupo de edad. En un contexto en el que España lucha por tener una mayor cohesión social, las diferencias generacionales han de considerarse seriamente para lograr una colocación de recursos óptima. Las políticas adaptadas a las distintas generaciones se convierten así en activos estratégicos capaces de hacer crecer el PIB de la economía española.

En este informe se pone de manifiesto que la correcta explotación de la diversidad generacional en el ámbito del emprendimiento ha de convertirse en un elemento clave conseguir que los distintos grupos de edad sean capaces de aportar el máximo conocimiento al modelo negocio y puedan así enseñar nuevas formas de dirigir las organizaciones. Con este análisis tratamos de abarcar nuevos retos estratégicos caracterizados por una complejidad nunca vista hasta el momento. Los emprendedores tienen que ser capaces de obtener de cada generación su máximo potencial y convertirlas en activos diferenciales, en una sociedad donde los valores y el conocimiento deben ser desarrollados y compartidos.

La gestión de la diversidad generacional debe convertirse en un imperativo dentro del proceso de emprendimiento para todos aquellos países que pretendan alcanzar un crecimiento sostenible, y que tengan como objetivo crear valor en un nuevo contexto socio económico mundial. El alcance de la cohesión social dentro de la diversidad generacional va más allá de la reputación social corporativa. Su desarrollo estratégico influye en la capacidad de creación del clima de confianza necesario para poder desarrollar nuevas oportunidades de crecimiento.

Nuestros resultados de investigación muestran que los modelos de gestión de recursos humanos actuales, tanto en las empresas como en los proyectos de emprendimiento, no son aplicables en su totalidad a los nuevos modelos de negocio. Por esa razón se necesita

## **Emprendimiento y brecha generacional**

una colaboración conjunta entre todos los agentes sociales incluyendo organizaciones empresariales y de las escuelas de negocio. De esta forma se podrá impulsar el nivel de emprendimiento para transformar el conocimiento en crecimiento, y así poder contribuir al diseño de trayectorias que permitan equilibrio personal, profesional y económico en los distintos grupos de edad.

A continuación, analizamos la situación socio económica de las distintas generaciones para determinar las líneas de colaboración que pueden aportar cada una de ellas con el objetivo de conseguir una cohesión trans-generacional. Se trata de determinar cómo pueden los líderes empresariales ayudar a mejorar la diversidad generacional a la hora de implantar con éxito las estrategias de sus compañías. También se considera como crear nuevos modelos de gestión colaborativos donde se maximizarán las sinergias ante la realidad demográfica a la que nos enfrentamos.

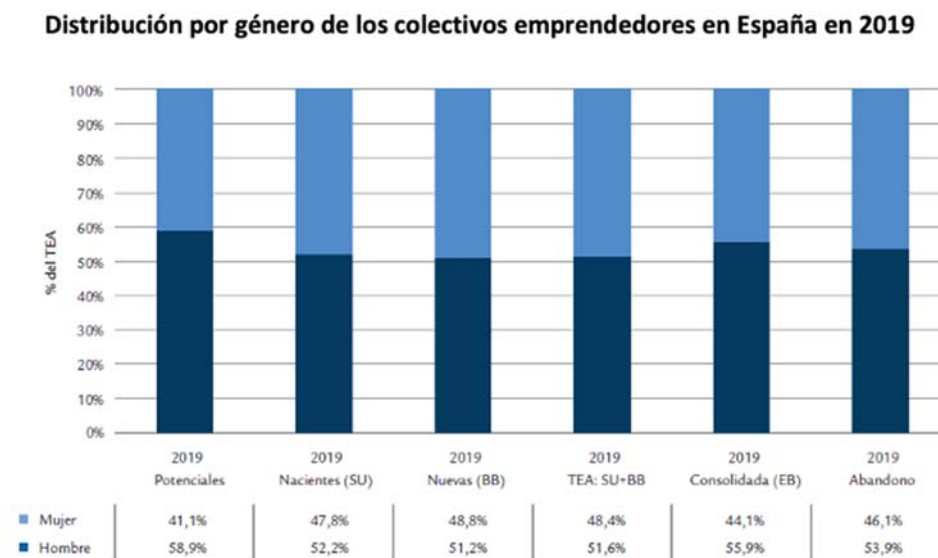
### **Diversidad generacional: Definición y Alcance del perfil del Emprendedor**

La diversidad generacional requiere la necesidad de entender y solucionar cómo las cada una de las generaciones caracterizadas por circunstancias vitales heterogéneas y distintos patrones de creación de riqueza, colaboren conjuntamente para desarrollar un ecosistema sostenible y competitivo consistente con modelo de transformación hacia una economía digital verde

Según el informe GEM del año 2019, la edad media de las personas de los emprendedores que se encuentran en su fase inicial es de 40,4 años. Aquellos emprendedores que están ya en la fase consolidada tienen una edad media de 50,8 años. Así mismo, la edad de abandono del proyecto en el último año la media fue de 48,5 años.

Históricamente la tasa de emprendimiento registrada media ha sido mayor para el hombre con respecto a la mujer. En el caso español la brecha de género sigue existiendo, aunque disminuye a lo largo del tiempo. El gráfico se muestra que para año 2019 el indicador de actividad emprendedora total (Total Entrepreneurial Activity, TEA) alcanza un valor de 51,6% para hombres y 48,4% para las mujeres. Si atendemos a empresarios consolidados la diferencia es un poco mayor, alcanza 55,9% en el caso de los hombres y un 44,1% para mujeres. En cuanto a la respuesta a la pregunta “se espera crear negocio en los próximos tres años” encontramos que el hombre proporciona un mayor número de respuestas afirmativas (58,9% vs 41,1% para la mujer). Por último, el hombre también predomina en cuanto al abandono reciente de un proyecto (53,9% vs 46.1% registrado para la mujer).

**Gráfico 1**



*Fuente: GEM Global, APS 2019*

A continuación, destacamos las ideas más importantes a destacar en el contexto emprendimiento y brecha generacional

- **Los mayores de 50 años** se encuentran apartados del mundo laboral, consideran que cada vez se les tiene menos en cuenta, y no se les ayuda a adaptarse a los entornos laborales.
- **La generación X** ha desarrollado y adquirido una formación aparentemente adecuada a estas nuevas circunstancias, pero no percibe ser retribuida adecuadamente y no encuentra la oportunidad de desarrollarse como verdaderos profesionales, según les han enseñado y formado.
- **La generación Y**, es una generación perdida: están trabajando en puestos donde se requiere una formación por debajo del nivel de estudios adquiridos, con unos contratos mayoritariamente precarios y poco estimulantes.
- **La generación Z**, ha crecido en unas circunstancias económicas desafiantes, donde el mercado laboral es precario y no ofrece ningún tipo de oportunidad que vislumbre esperanza.

Como podemos observar, la situación actual necesita el desarrollo de nuevas estrategias y la implantación de soluciones de forma integral, que consigan el compromiso institucional, académico y empresarial. Esto servirá para motivar, retener y desarrollar las cualidades de distintas generaciones en función de sus habilidades, nivel educativo y situaciones vitales. El objetivo es que contribuyan con su conocimiento al crecimiento económico en un modelo de transición verde digital y justo.

#### 4. Revisión de la Literatura

## **Emprendimiento y brecha generacional**

La revisión de la literatura académica y de los informes técnicos en el ámbito del emprendimiento generacional nos ha permitido resaltar líneas de acción que fomenten cohesión generacional que facilite el desarrollo profesional en todos los grupos de edad.

En este proceso se pone de manifiesto como las distintas instituciones, gobiernos, escuelas de negocio, federaciones están desarrollando estrategias diseñadas para ayudar a los diferentes colectivos.

Sin embargo, *España no está alcanzando los mismos niveles de crecimiento cuando se compara con otros países de la Unión Europea* para poder sostener el equilibrio futuro de nuestra sociedad. Necesitamos por tanto poner en valor las bases adecuadas si quiere competir adecuadamente en los próximos años en el ámbito internacional.

### **Edad poblacional y mercado de empleo**

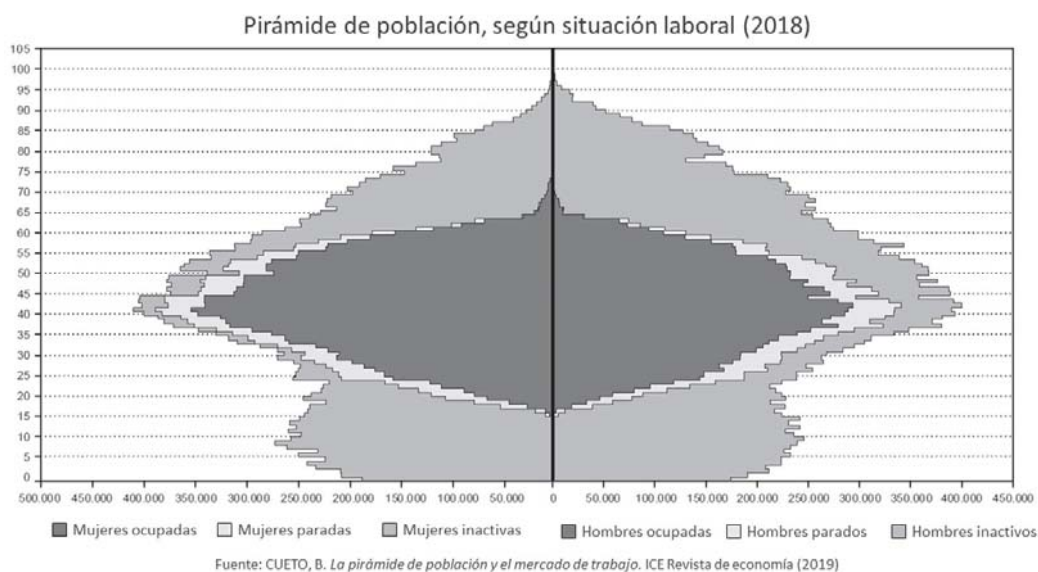
No podemos hablar de emprendimiento sin conocer la situación laboral de cada uno de los grupos generacionales respecto al mercado de trabajo. A continuación, mostramos la pirámide de población respecto al mercado de trabajo analizando la participación laboral a lo largo del ciclo de vida. Se considera la relevancia del nivel educativo por franjas de edad respecto a la participación en el mercado laboral. También estudiamos cómo se está produciendo la salida del mercado de trabajo. A partir de estos datos, analizaremos la brecha generacional en el mercado laboral.

### **La pirámide de población y el mercado de trabajo**

Observamos una caída considerable de la tasa de natalidad y un incremento de la esperanza de vida, lo que está provocando un envejecimiento de la población española. A su vez, las previsiones apuntan hacia un incremento sustancial de la población mayor de 64 años, lo que conllevará a la reducción de la población potencialmente activa.

### **Gráfico 2**

## Emprendimiento y brecha generacional



El gráfico 2 representa la pirámide de la población en España en función de la situación laboral. El patrón mostrado sugiere que bajo el contexto en el cual se produzca poblacional esteraada bajo las condiciones laborales actuales, nos encontraríamos con un incremento de las tasas de actividad y de empleo, especialmente en el grupo de edad compuesto por personas de 55 a 64 años. A su vez, observamos que el colectivo que nació entre los años 60 y 70 ha empezado un proceso acelerado de salida del mercado de trabajo y de jubilación. Esto hace que la población potencialmente activa sea cada vez menor y la población potencialmente inactiva sea cada vez mayor. Las consecuencias no deseables ya que el número de personas empleadas tendrá que mantener a un mayor número de personas desempleadas y de edad más avanzada.

Todos sabemos que hace unos años la base de la pirámide era más amplia debido a un mayor número de jóvenes en comparación con los de edad más avanzada. En estos momentos observamos una pirámide invertida donde la franja intermedia es mucho más amplia que la base. Como comentábamos anteriormente, el incremento de la esperanza de vida provocará que esta pirámide pronuncie en mayor medida su forma invertida.

Es por tanto inminente que deberemos actuar ante la situación documentada en la fig 2 la cual muestra que el porcentaje de personas ocupadas se sitúa en el año 2018 en el 41,7%, mientras que el porcentaje de la población inactiva se sitúa en el 50,8%.

Si a este contexto le sumamos el crecimiento esperado de la población de 65 años llevará a una situación donde la proporción de personas inactivas será mucho mayor lo cual amenazaré la sostenibilidad del sistema de pensiones actual.

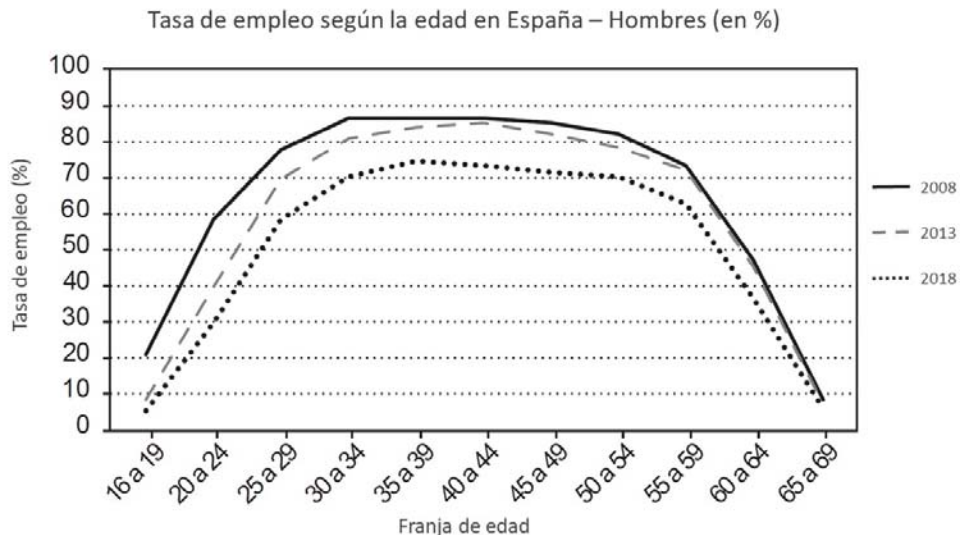
### Participación laboral a lo largo de la vida

Cuando analizamos la combinación del nivel educativo y de la participación en el mercado laboral, observamos la población está en media alargando su periodo

## Emprendimiento y brecha generacional

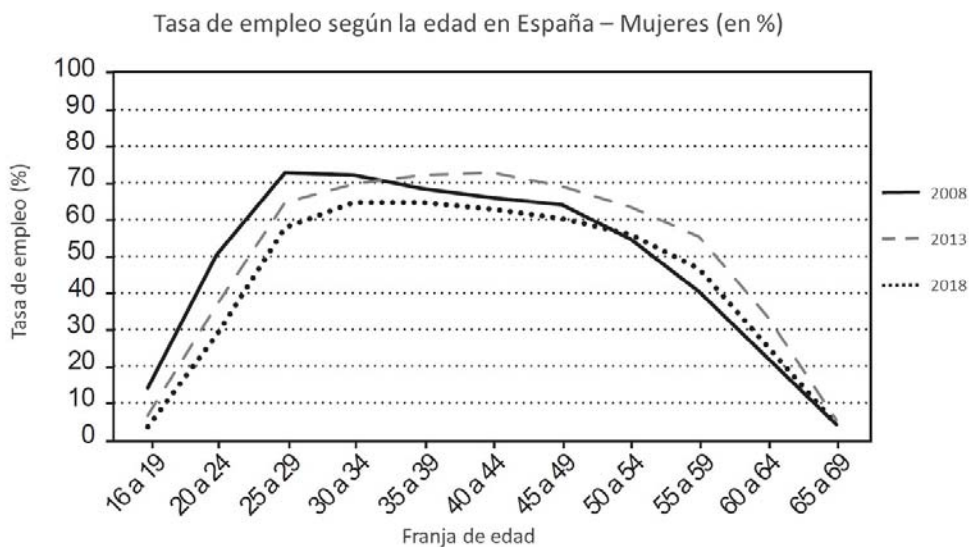
educacional, lo cual conlleva a un retraso en la entrada laboral. Dado que la salida del mercado laboral cada vez más temprana, nos encontramos ante una reducción del número de años en los que una persona pueda potencialmente estar activa laboralmente.

**Gráfico 3**



Fuente: CUETO, B. *La pirámide de población y el mercado de trabajo*. ICE Revista de economía (2019)

**Gráfico 4**



Fuente: CUETO, B. *La pirámide de población y el mercado de trabajo*. ICE Revista de economía (2019)

El gráfico 3 ilustra cómo se distribuye la pirámide poblacional por edades respecto al mercado de trabajo en términos de tasas de actividad y de ocupación a lo largo de la vida. Se observa que el patrón dibujado tiene forma de U invertida. Esto implica que las bajas tasas de empleo existentes durante los años de incorporación en el mercado de trabajo y

## **Emprendimiento y brecha generacional**

un incremento de estas mismas durante las edades centrales de la vida, con una posterior reducción de la participación a partir de los 50 años debido a la salida del mercado de trabajo. Cuando analizamos este hecho para las mujeres (gráfico 4), las curvas son diferentes en ambos sentidos; se obtienen menores tasas de empleo durante las edades centrales, además de tener una duración más reducida.

Como resumen se puede advertir que se observa que hasta los 30 años las tasas de ocupación son muy bajas debido al alargamiento de los periodos dedicados a la formación y a los estudios. Los más jóvenes están mejor formados y han accedido a puestos de mayor responsabilidad. Sin embargo, en las edades centrales y más avanzadas de la vida observamos que se produce un incremento de la población ocupada. A partir de los 45-50 años empiezan a descender, como consecuencia del inicio de la salida del mercado de trabajo. A partir de edades superiores a los 60 donde las tasas de empleo empiezan a ser inferiores al 50%, tanto para mujeres como para hombres.

Si comparamos este gráfico con países similares de la Unión Europea, podemos observar que para las edades centrales es similar cualitativamente. Sin embargo, desde una perspectiva cuantitativa se puede concluir que en España nos situamos 10 puntos porcentuales por debajo de muchos de los países de la UE en el caso de los hombres, y de prácticamente 15 puntos para el caso de las mujeres.

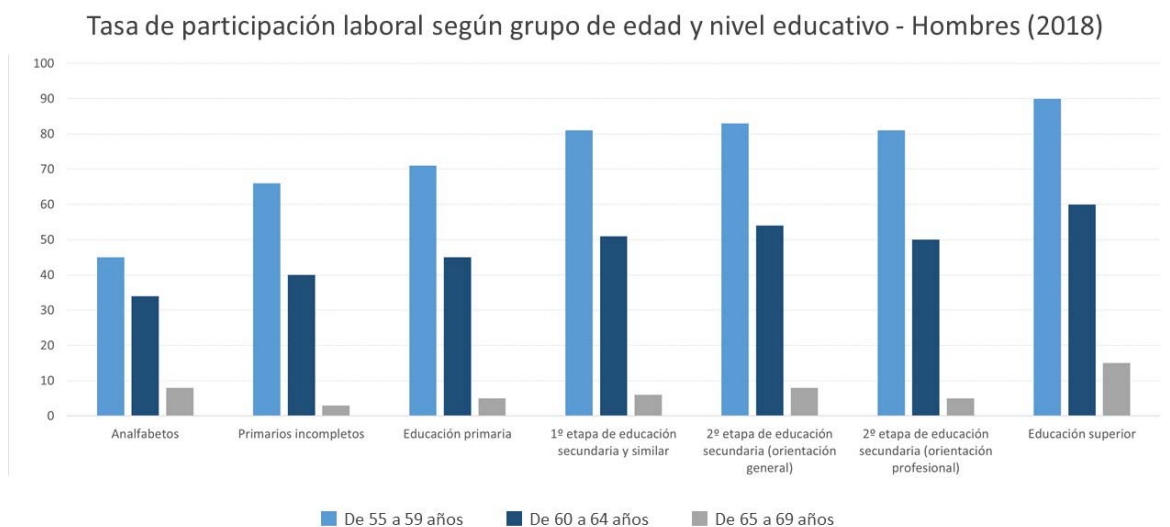
Analizando los extremos las diferencias son mayores, así otros países de la UE la tasa de ocupación en los primeros años de actividad laboral supera el 50% mientras que en España no alcanzamos el 40%. Por último, cuando analizamos la ocupación de los mayores de 60 años la diferencia supera los 15 puntos.

### **Participación laboral y nivel educativo de la población de edad más avanzada**

Dados los patrones ilustrados en las 3 y 4, observamos que el envejecimiento de la población puede traducirse en menores tasas de ocupación y a una menor participación laboral de las personas en edad más avanzada. Los mayores de 55 años suponen en la actualidad un porcentaje mayor sobre el total de la población, por lo que estimamos que la tasa global de ocupación tenderá a disminuir.



Gráfico 5



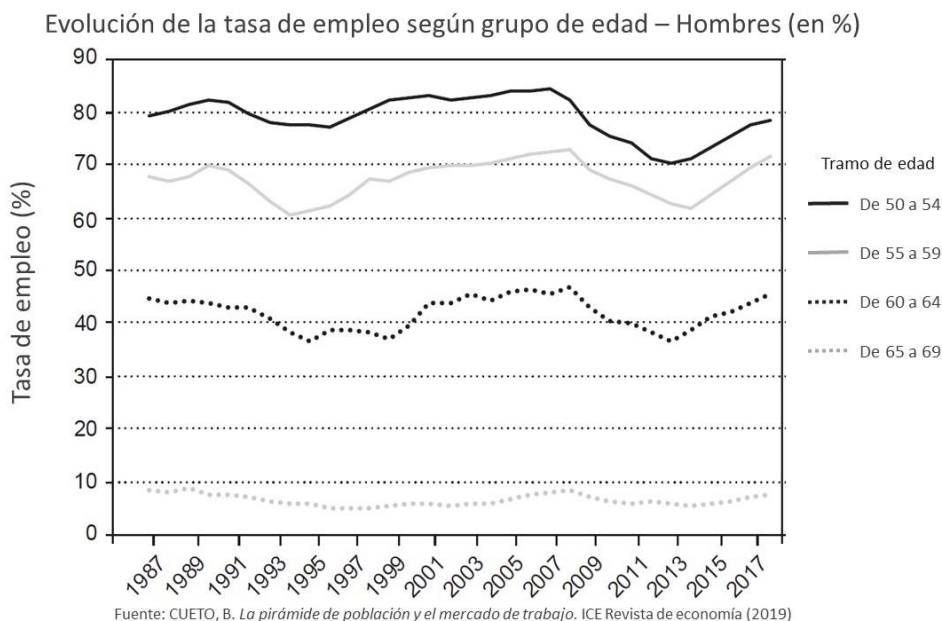
Fuente: Elaboración propia a partir de CUETO, B. *La pirámide de población y el mercado de trabajo*. ICE Revista de economía (2019)

El gráfico 5 muestra que los hombres con edades comprendidas entre los 55 y 59 años y con niveles de estudios superiores tienen tasas de actividad de hasta el 90%. Esto se sitúa 20 puntos por encima de los hombres con estudios primarios. En el caso de las mujeres con el mismo rango de edad, dicha tasa supera el 80% si poseen estudios superiores. Sin embargo, no alcanzan el 50% si su nivel educativo es primario.

Cuando analizamos al grupo de edad comprendida entre los 65 y los 69 años, tan solo el 15% de los hombres con estudios superiores y el 9,9% de las mujeres forman parte del grupo de población activa. El gráfico 6 también muestra que la tasa de empleo de los hombres con edades comprendidas entre los 55 y los 59 años es inferior al grupo de edad comprendido entre los 50 y los 54 años.

Por ello, concluimos que una mayor preparación formativa resulta en una mayor tasa de actividad. Sin embargo, una mayor preparación académica retrasa la incorporación al mercado laboral.

Gráfico 6



La mejora en cuanto a la incorporación en el mercado laboral durante los últimos 20 años ha sido sustancial. En 2018 las mujeres en edades comprendidas entre los 55 y 59 años superaban el 50% de tasas de empleo y el 60% de las empleadas alcanzaba edades comprendidas entre los 50 y 54 años.

La inferior tasa de ocupación femenina con respecto al hombre prevalece. Esto se debe a las dificultades que tienen las mujeres para llevar a cabo la conciliación entre la vida laboral y familiar tal como veremos a continuación.

### La salida del mercado de trabajo

La disminución de la actividad laboral a partir de los 55 años puede estar motivada por diferentes circunstancias. Entre las más destacadas, podemos advertir el miedo y el desánimo a enfrentarse a las dificultades de volver a un trabajo en caso de que se haya perdido. Esto ocurre especialmente en el colectivo de personas que son despedidas o que se han encontrado en circunstancias donde se han visto obligados a dejar el trabajo para atender a la familia. El ajuste de las plantillas llevadas a cabo por las empresas vía prejubilaciones o jubilaciones anticipadas voluntarias explica también la disminución de la actividad laboral a partir de los 55. En los grupos de edad más avanzada las incapacidades explican también la salida del mercado laboral.

Resulta relevante analizar lo acaecido en el año 2018 donde la población inactiva deja de buscar empleo. Se observa además que el 45% de los causas la falta de búsqueda de trabajos alternativos se debe a las enfermedades o incapacidades en el caso de los hombres de menos de 60 años. Este último hecho se ha pronunciado en la era post COVID. Sin embargo, en el caso de las mujeres la mayor causa de falta de participación en el mercado

## Emprendimiento y brecha generacional

laboral está fundamentada por las responsabilidades familiares, así lo afirman el 70% de las encuestadas. Es por tanto especialmente relevante encontrar las estrategias de apoyo al emprendimiento que permita compaginar el desarrollo personal y profesional.

Es interesante destacar que el colectivo mayor de 60 manifiesta tener incentivo para contribuir a la generación de riqueza. Sin embargo, perciben que no existen instrumentos ni mecanismos que puedan aprovechar su talento y experiencia.

### La edad efectiva de salida del mercado de trabajo.

En España la media de jubilación en el año 2018 se encuentra en los 62,2 años para los hombres y 62,6 años para las mujeres. Esto supone un adelanto en la edad de jubilación de unos 3 años respecto a otros países de la Unión Europea. Todo esto nos lleva a determinar la importancia que tiene la necesidad de adaptación normativa de las pensiones a estas nuevas circunstancias.

Tabla 3

Edad legal y efectiva de jubilación

	Hombres		Mujeres	
	Edad efectiva	Edad legal	Edad efectiva	Edad legal
Alemania	63.3	65.0	63.2	65.0
Austria	62.0	65.0	60.6	60.0
Belgica	61.3	65.0	59.7	65.0
Dinamarca	63.7	65.0	63.1	65.0
Eslovaquia	60.8	62.0	59.5	62.0
Eslovenia	62.3	59.3	60.9	59.0
<b>Espana</b>	<b>62.2</b>	<b>65.0</b>	<b>62.6</b>	<b>65.0</b>
Estonia	64.8	63.0	65.3	63.0
Finlandia	63.2	65.0	62.5	65.0
Francia	60.0	61.6	60.3	61.6
Grecia	62.0	62.0	60.2	62.0
Holanda	63.5	65.5	62.3	65.5
Hungria	63.6	63.0	60.7	60.0
Irlanda	66.9	66.0	63.5	66.0
Italia	62.1	66.6	61.3	65.6
Letonia	62.0	62.8	61.2	62.8
Luxemburgo	61.2	60.0	61.0	60.0
Polonia	62.6	66.0	59.8	61.0
Portugal	69.0	66.2	64.9	66.2
Reino Unido	64.6	65.0	63.2	63.0
Rep	62.5	63.0	60.8	62.3
Suecia	65.8	65.0	64.6	65.0

Fuente: CUETO, B. *La pirámide de población y el mercado de trabajo*.  
ICE Revista de economía {2019}

Analizando estos datos podemos concluir que:

Las empresas aprovechan la normativa actual de las pensiones para aplicarla de forma legal pero inadecuada dado los despidos o reducciones de plantilla vía prejubilaciones. Dejan por tanto en evidencia la falta de alineación de políticas gubernamentales y el inadecuado uso de las prestaciones por desempleo.

Nos encontramos con un grupo poblacional cada vez mayor en la franja intermedia que se encuentra en un período de salida laboral a partir de los 55 o 60 años, y que tiene una esperanza de vida mucho mayor que sus antepasados.. Este grupo de edad tiene incentivos

## **Emprendimiento y brecha generacional**

para aportar con su trabajo al crecimiento del país y por tanto deben de tener acceso a alternativas laborales que permitan conciliar su situación personal y laboral..

### **La existencia de diferencias en el nivel de ingresos influye positivamente en el emprendimiento**

Investigaciones han demostrado que uno de los factores más relevantes en la decisión de crear una empresa es el grado de satisfacción de los trabajadores derivado de su lugar de trabajo. Cuando trabajar para otros significa un nivel de ingresos menor al deseado para los trabajadores, o cuando sus condiciones laborales no son las que esperaban, pueden considerar comenzar su propio negocio. Por lo tanto, una persona de avanzada edad que está en la fase de salida profesional es un potencial emprendedor. Por ello, es muy interesante encontrar la forma para poder ayudar a todas estas personas que se encuentran con una predisposición positiva para seguir aportando a la sociedad.

### **El miedo al fracaso reduce la probabilidad de ser emprendedor**

Gran parte de la literatura sobre el espíritu empresarial propone que los factores socioculturales -como el miedo al fracaso, las capacidades, oportunidades percibidas y los modelos de referencia sociales- son los impulsores más importantes del comportamiento empresarial, especialmente en el marco del emprendimiento femenino. Muchos estudios sugieren que los empresarios no pueden ser reacios al riesgo debido a que necesitan aceptar la posibilidad de flujos de caja negativos en los inicios del emprendimiento. Cualquier actividad relacionada con la identificación y explotación de ideas implica riesgos y posibles errores en modelo de negocio y la consideración de estas posibilidades es un componente importante de la decisión de un individuo a emprender. El miedo al fracaso se asocia con evaluaciones de amenazas a la capacidad de un individuo para lograr uno o más objetivos -personalmente significativos- cuando se comete errores en su actuación. La literatura sugiere que las mujeres tienen más miedo al fracaso que los hombres, y este factor podría explicar la brecha en el espíritu empresarial documentada.

### **Los modelos a seguir aumentan la probabilidad de ser emprendedor**

Las personas que se han socializado entre los emprendedores tienen una mayor probabilidad de iniciar un nuevo emprendimiento empresarial. Se puede observar que involucrar a los descendientes y otros jóvenes en la propia empresa impacta positivamente en las intenciones emprendedoras, pero no se ha demostrado que este impacto tenga un mayor efecto positivo en la actividad emprendedora de las mujeres que de los hombres. La presencia de emprendedores con experiencia y modelos a seguir de éxito transmite mensajes positivos a los emprendedores potenciales, y proporciona información que reduce la ambigüedad asociada con la creación de un negocio. Además, los modelos de referencia (de carácter positivo o negativo), son importantes debido a su capacidad para mejorar la autoeficacia. De manera similar podemos ver, que para las mujeres, a diferencia de los hombres, la exposición a modelos a seguir puede tener un mayor impacto positivo sobre cómo perciben sus propias habilidades empresariales.

### **Las redes de emprendimiento tienen una influencia positiva a la hora de emprender**

La literatura ha demostrado interés en cómo las redes son un factor muy relevante en la decisión de crear un negocio e innovar dentro de la empresa existente. En el proceso emprendedor se necesitan algunos recursos (como información, capital, habilidades, etc.) y estos podrían estar disponibles accediendo a sus redes (como proveedores, clientes, otros emprendedores, etc)

## **5. Brecha generacional en España como nación emprendedora**

El aumento de la longevidad es un reto a nivel Mundial. Naciones Unidas estima que en el año 2050 casi el 16% de la población tendrá más de 65 años, esto representa un incremento de casi 7 puntos porcentuales respecto a las estimaciones que existían en el 2019. Actualmente la media de edad de emprendimiento en España es de 43,4 años y en el 2010 estaba en 41 años.

Instituciones como el Banco de España, la OCDE, el Fondo Monetario Internacional y la autoridad fiscal independiente (AIReF), han comunicado de forma reiterada su preocupación por el reto demográfico y las consecuencias del envejecimiento poblacional sobre las finanzas de los entes públicos. Su sostenibilidad va a estar fundamentada en el apoyo y en la capacidad que tenga la población activa durante los próximos años.

A su vez, indican que uno de los factores críticos para mejorar esta situación debería estar centrada en la gestión sobre la inmigración, de ahí la importancia de poder acompañar a la población inmigrante en el proceso de emprendimiento. En España, consecuencia de la crisis anterior del 2008, las posibilidades de obtener un trabajo en buenas condiciones han sido cada vez menores, lo cual ha provocado una reducción neta del número de inmigrantes.

En el ámbito profesional, y tal como estima la OCDE, en su informe *Getting Skills Right*: a nivel global “*el 32% de los puestos de trabajo analizados sufrirán grandes cambios y el 14% serán completamente automatizados*” basado en su análisis sobre 32 países, donde será necesario realizar profundos cambios tanto a nivel organizativo como de capital humano, ante un entorno empresarial desafiante.

Según el índice de la economía y sociedad digital 2021 (DICE), a pesar de que cada vez más españoles utilizan internet (88%), nuestras competencias digitales básicas están por debajo de la media de la Unión Europea. En el momento actual casi el 43% de las personas entre los 16 y 74 años no tienen las suficientes capacidades digitales básicas.

Tal como queda reflejado en el mapa de emprendimiento 2019 elaborado por el **South Summit**, existe una potencial oportunidad para que los profesionales de mayor edad opten

## Emprendimiento y brecha generacional

por la fórmula del emprendimiento tanto en sus proyectos iniciales o porque decidan reemprender.

Se considera que estos emprendedores de edad más avanzada aportan un conocimiento y una experiencia diferencial, que no posee la gente más joven. Y a su vez, los jóvenes con más ímpetu e ideas más innovadoras adaptadas a un mercado cada vez más digital, necesitan del apoyo de personas experimentadas y con otra escala de valores.

Queda también demostrado que los proyectos de emprendimiento que han sido gestados e impulsados por emprendedores más sénior aportan soluciones mejor customizadas a las personas de edades más avanzadas.

Todos estos proyectos están catalogados y agrupados en lo que las nuevas tendencias denominan innovación social, tal como lo describe el informe *The Sénior entrepreneurship*, dando respuesta a la perspectiva social, política y económica ante un envejecimiento poblacional cada vez más cercano. Desde un punto de vista empresarial se ha identificado nuevos nichos estratégicos dentro del *Silver Economy*. La Unión Europea así la define como una economía producto de todas aquellas actividades que satisfacen las necesidades de personas de 50 años hacia adelante

El *Global Institute for Experience Entrepreneur* -en su afán por la promoción de la *economía con experiencia*- muestra algunos datos que abren la esperanza de seguir emprendiendo a través de un grupo de personas de edad superior a los 70 años. El 70% de las empresas que han sido fundadas por *empresario Sénior* continúa teniendo actividad en el largo plazo. Sin embargo, solo el 28% de esas empresas que han sido iniciadas por empresarios más jóvenes se mantienen activos posteriormente.

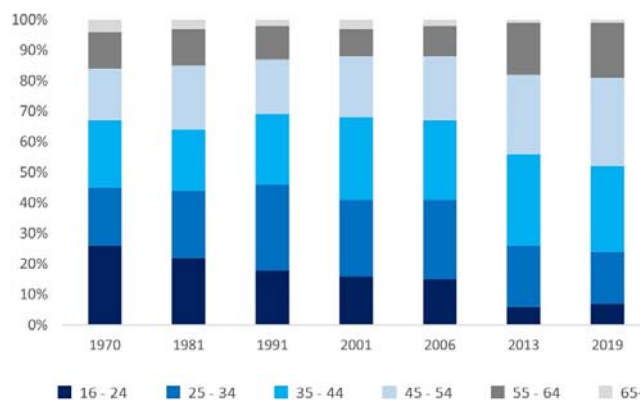
### **Envejecimiento en red ocupación y jubilación. La Brecha digital**

Tal y como se ha argumentado anteriormente la edad media de la población ocupada en España supera los 43 años. Las últimas crisis económicas han contribuido a que los jóvenes tengan una mayor dificultad a la hora de incorporarse al mercado laboral, y a su vez la COVID-19 ha provocado una importante reducción en la actividad laboral de las personas de más de 65 años. Además, el nivel de preparación de estudios es más bajo cuando más avanzada es la edad. En España el nivel de analfabetismo y de población sin estudios, a pesar de haber bajado considerablemente en los últimos 40 años sigue siendo muy elevada respecto a otros países de la UE.

Si hablamos de la brecha digital, a partir de los 55 años se produce una reducción importante de personas que hacen uso de internet, lo cual se traduce en la existencia de una brecha digital de personas de edades más avanzadas. Sin embargo, un dato positivo es que dicha brecha se ha reducido considerablemente en la última década.

**Gráfico 7**

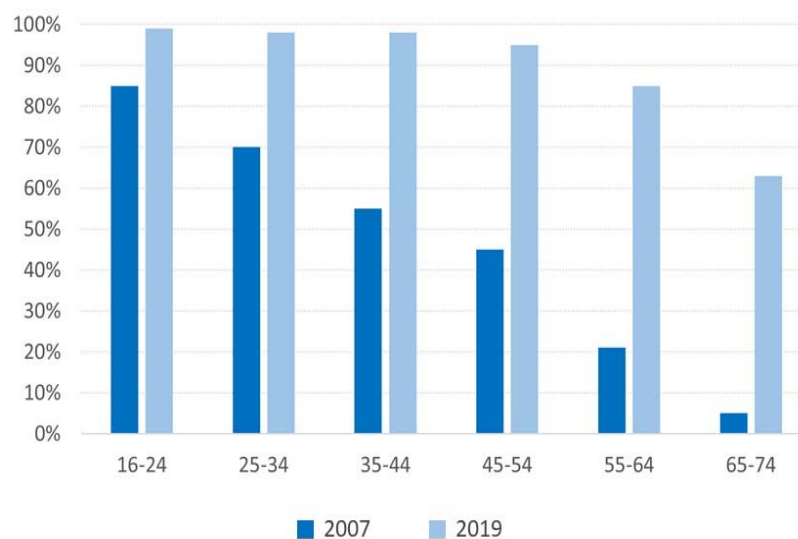
Distribución porcentual de la población ocupada por grupo de edad



Fuente: Elaboración propia a partir de *Informes envejecimiento en red. – Un perfil de las personas mayores en España (2020)*

**Gráfico 8**

Personas que han utilizado internet en los últimos tres meses por grupos de edad (en %)



Fuente: Elaboración propia a partir de *Informes envejecimiento en red. – Un perfil de las personas mayores en España (2020)*

Así mientras en el 2007 la brecha digital era del 78,6% entre los grupos de edades comprendidos entre los 16 -24 años y los 65-74 años; en el 2019 se ha reducido al 35,5%

Entre la población de 65 y 74 años, las mujeres utilizan el ordenador y acceden a internet con menos frecuencia que los hombres. En el año 2019 más del 64% de las personas de avanzada edad estaban utilizando internet y otros instrumentos de redes sociales, dato que ha incrementado considerablemente durante el período del COVID-19.

## 6. Análisis de las necesidades generacionales. Motivos para emprender

### Identificación de los principales motivos para emprender

En el último informe GEM aparecen los factores propulsores del emprendimiento: el 59,5% indicó emprende por “crear riqueza o una renta muy alta”, el 49,4% quiere “marcar una diferencia en el mundo.” Asimismo, el 42,3% opta por emprender para “ganarse la vida debido a que el trabajo escasea”. En el caso del colectivo emprendedor en fase inicial, sólo el 13,3% afirmó que emprende para “continuar una tradición familiar”.

Tabla 4

Distribución del TEA	2019
TEA- para marcar una diferencia en el mundo	49,40%
TEA- para crear una gran riqueza o generar una renta muy alta	59,50%
TEA- para continuar una tradición familiar	13,40%
TEA- para ganarse la vida porque el trabajo escasea (cuesta conseguir un empleo)	42,30%

Fuente: GEM España, 2019

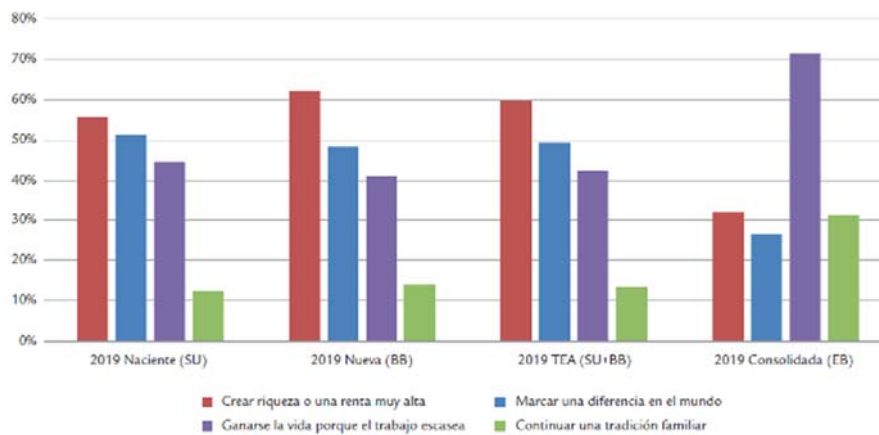
En el gráfico siguiente podemos ver los porcentajes para los factores promotores clasificados bajo i) emprendedor a naciente (no ha pagado sueldos por más de tres meses), ii) nuevo (ha pagado sueldos entre 3 y 42 meses), iii) la combinación de los dos anteriores o iv) consolidado (han pagado sueldos por más de 42 meses).

Gráfico 9



## Emprendimiento y brecha generacional

**El proceso emprendedor en España en 2019, según el motivo para emprender**



Fuente: GEM España, APS 2019

En la siguiente tabla podemos apreciar las percepciones de la población de 18-64 años entrevistada en relación a los valores, las actitudes, las habilidades, experiencias e intenciones emprendedoras de acuerdo al Balanced Scorecard GEM España 2019-2020.

**Tabla 5**

Percepciones de la población española de 18-64 años entrevistada sobre los valores, las actitudes, las habilidades, experiencias e intenciones emprendedoras	2019
Conoce a otras personas que hayan iniciado un negocio o se hayan convertido en autoempleados en los últimos años	42,10%
Percibe oportunidades para emprender o iniciar un negocio en el área en que usted vive en los próximos 6 meses	36,10%
Posee el conocimiento, habilidades y experiencia requerida para poner en marcha o iniciar un nuevo negocio	50,80%
Percibe que no pondría en marcha un negocio por miedo a que pudiese fallar	55,10%
Considera que la mayoría de la población española preferiría tener el mismo nivel de vida	69,00%
Percibe que en España es fácil iniciar un negocio	38,50%
Ha manifestado su intención de emprender en los próximos tres años	8,10%
Ha abandonado una actividad para cerrarla o traspasarla o por jubilación	1,60%
Ha actuado como inversor informal o como <i>business angels</i>	3,30%

Fuente: *Balanced Scorecard* GEM España 2019-2020

Podemos observar en los datos obtenidos que un tercio de la población cree que hay buenas oportunidades para emprender. Por otro lado, un poco más de la mitad dice tener los conocimientos y habilidades para empezar un nuevo negocio. Cuando analizamos el miedo al fracaso, vemos que un 55% estima que es un gran problema para iniciar una nueva aventura. El porcentaje de personas que afirma haber conocido a otros emprendedores recientemente es bajo. Por último, destacamos datos alentadores. El número de emprendedores que afirman sentirse emprendedores potenciales o consolidados aumentaron. En porcentaje de emprendedores que tuvo que abandonar el negocio se mantuvo estable.

### **Análisis de las necesidades de las personas como eje del emprendimiento**

España necesita *emprender, son las personas las que deciden llevar a cabo sus proyectos, por lo tanto, es necesario entender qué piensan los potenciales emprendedores y cómo se sienten identificados dadas sus situaciones personales, profesionales y económicas.*

*Si somos capaces de entender sus percepciones y su comportamiento, estaremos en una mejor disposición para proponer soluciones adaptadas a sus circunstancias, y sobre todo, construiremos las bases fundamentales para poder crecer en un entorno de emprendimiento complejo y exigente.*

A continuación, establecemos una reagrupación generacional de los colectivos, para poder ofrecer soluciones coherentes a necesidades más situaciones sociales y profesionales similares.

Los grupos Generacionales establecidos han sido:

- Baby Boomers: 1956 – 1970 |
- Generación X: 1971-1981 |
- Generación Y: 1982-1992 |
- Generación Z: 1993 | 2010

Para cada uno de los grupos generacionales hemos tratado de extraer un análisis que adapta las conclusiones más relevantes de estudios ya realizados (Diagnostico de Diversidad Generacional). Tratamos de extraer las percepciones de cada una de las generaciones, tanto desde el prisma personal como desde el prisma

En una segunda fase se determina las potenciales debilidades y fortalezas de los distintos grupos para analizar si los retos actuales y de futuro están alineados con las soluciones que ofrece el ecosistema económico y social actual.

El esquema de presentación para cada grupo es el siguiente:

- Cada grupo tiene una percepción sobre su grupo generacional tanto nivel personal como profesional.
- También forma una opinión con respecto a otros grupos generacionales.
- Se analizan sus fortalezas y debilidades.
- Se proponen posibles acciones que puedan ayudarles

A continuación, vamos a analizar cada uno de los grupos generacionales

### **Generación • Baby Boomers: 1956 – 1970**

Que dicen los estudios respecto a lo que piensan los Baby Boomers

A nivel Personal

## Emprendimiento y brecha generacional

- Se encuentran más cercanos al pasado.
- Analizan cual es la mejor forma para jubilarse.
- Caracterizados por un sentido de lealtad y orgullo alto
- Buscan de los demás, respeto y reconocimiento.

### A nivel Profesional

- Sienten miedo por su futuro inmediato, les preocupa su empleabilidad.
- Sienten tristeza por ver que no han sido reconocidos profesionalmente.
- Se caracterizan por tener una red de contactos y network diferencial.
- No se sienten cómodos con su preparación frente al reto digital.
- No se consideran bien tratados cuando hablan de la adaptación al proceso de jubilación.
- Consideran que necesitan una formación adaptada a su situación personal y profesional.

### Que opinan de las generaciones más jóvenes

- Esta generación tiene por detrás a todas las generaciones X, Y, Z. Se sienten muy cercanas a la Generación X, ya que ven que la problemática no es que sea la misma, pero sí es parecida.
- Consideran que la Generación Y son excesivamente retadores e inconformistas, con una falta de valores necesarios para la convivencia.
- Respecto de la Generación Z, las opiniones son lejanas y no tienen una opinión clara de cuál podría ser el futuro para este grupo de colectivos

### Fortalezas identificadas de este colectivo

RESPONSABLES

EXPERIENCIA

SACRIFICIO

GANAS DE  
APORTAR

*Fuente: Elaboración propia*

Las fortalezas más significativas nacen de la fuerte escala de valores que tiene esta generación. Se trata de un grupo de edad que no ha vivido el crecimiento económico y el desarrollo tecnológico de forma cercana. Han desarrollado valores basados en el respeto, en la responsabilidad, en el compromiso y en el sacrificio, por esa razón observan a generaciones anteriores con cierta preocupación.

Otra de sus grandes fortalezas es su amplia experiencia. Opinan que estarían dispuestos a compartirla y enseñárselas a otros grupos profesionales.

### Debilidades identificadas de este colectivo

ESTANCAMIENTO

SENTIMIENTO DE  
AMENAZA

MIEDO AL  
CAMBIO

FALTA DE  
EXPECTATIVAS

*Fuente: Elaboración propia*

## **Emprendimiento y brecha generacional**

Los aspectos a destacar de la generación Baby Boomers, es que afrontan con resignación y falta de expectativas su carrera profesional frente a un futuro cercano.

### **¿Qué medidas pueden ayudar a este grupo generacional?**

- Facilitar la existencia entornos colaborativos junto con otras generaciones.
- Dar acceso a formación customizada para poder transmitirles los conocimientos y la experiencia adaptada a nuevos entornos empresariales.
- Recomendar programas de memorización.
- Fomentar su participación en universidades, donde puedan transmitir la voz de su experiencia.
- Formación adaptada al gap generacional en nuevas herramientas tecnológicas.
- Fomentar su empleabilidad y corresponsabilidad.
- Ampliar recursos para gestionar este tipo de actividades de forma eficiente.
- Proporcionar programas de reconocimiento por su aportación y dedicación, para poder afrontar de forma positiva sus últimas etapas profesionales.

### **Generación X: 1971-1981**

#### **¿Qué dicen los estudios respecto a lo que piensa la Generación X?**

##### **A nivel Personal**

- Se encuentran en medio del pasado y el futuro.
- Están viviendo la transición de cambios importantes en la familia sobre todo por el papel que está tomando la mujer.
- Se enfrentan a las nuevas tecnologías.
- Tienen una conciencia importante respecto a la responsabilidad.
- Necesitan mayor seguridad y estabilidad para poder dar a sus hijos nuevas oportunidades profesionales.
- Entienden el significado del liderazgo.
- Reconocen las capacidades tecnológicas y técnicas de los jóvenes.
- Son conscientes de las limitaciones actitudinales de la Juventud.

##### **A nivel Profesional**

- Piensan que están muy bien preparados profesionalmente
- Se sienten poco valorados y apartados a partir de los 50.
- Reconocen la dureza del mercado laboral.
- Han vivido de primera mano la toma de decisiones desde la dirección.
- Quieren conciliar la vida familiar y profesional.
- No se sienten cómodos con el uso de las nuevas tecnologías.

### ¿Qué opinan de las generaciones más jóvenes?

Esta generación ha vivido el sacrificio de sus padres, y el esfuerzo durante su vida profesional, lo que ha desencadenado un proteccionismo hacia las generaciones que afrontan la realidad del mercado laboral dónde las oportunidades no están garantizadas a largo plazo.

Piensan que las generaciones más jóvenes están mejor formadas, y apuntan que tienen menos oportunidades laborales debido a un mercado laboral debilitado.

Reconocen que es una generación menos respetuosa, con menos espíritu de sacrificio y con una escala de valores muy mermada por la desconfianza y la falta de esperanza en el mercado laboral.

### Fortalezas identificadas de este colectivo

EXIGENTES

ADAPTABLES

COMPROMISO

FAMILIARES

*Fuente: Elaboración propia*

Uno de los temas más destacables está relacionado con el espíritu de sacrificio y la capacidad de adaptarse a las nuevas circunstancias. Reconocen la valía y la formación de las generaciones que entran con fuerza en el mercado laboral y están dispuestos a compartir su experiencia y sus conocimientos para servir como puente al crecimiento compartido

### Debilidades identificadas de este colectivo

FRUSTADOS

PRESIÓN NUEVAS  
TECNOLOGÍAS

GESTION DE  
INCERTIDUMBRE

PREJUICIOS OTRAS  
GENERACIONES

*Fuente: Elaboración propia*

Las debilidades más destacadas están relacionadas con el aspecto psicológicos de la persona, es un grupo generacional consciente de que el mercado está cambiando por lo que no se encuentran bien posicionados. Perciben que no pueden explotar la experiencia adquirida tras una fuerte inversión en educación y horas de trabajo.

Tienen cierto miedo a la hora de enfrentarse a unos nuevos conocimientos digitales. Son conscientes de que son necesarios, pero no encuentran la forma de digitalizarse sin un coste personal extramadamente alto.

### ¿Qué medidas ayudarían a este grupo generacional?

- Facilitar el acceso a entornos colaborativos con otras generaciones.
- Adaptar sus compensaciones económicas respecto a su experiencia y formación.
- Retribuciones flexibles.

## **Emprendimiento y brecha generacional**

- Planes de formación para enfrentarse con seguridad a las nuevas circunstancias.
- Planes de formación en habilidades digitales.
- Acompañamiento en el desarrollo de proyectos de emprendimiento que les permitan equilibrar su vida personal con una nueva forma de vida profesional.

### **Generación Y: 1982-1992**

#### **¿Qué dicen los estudios respecto a lo que piensa la Generación Y?**

##### **Desde un punto de vista personal**

- Se caracterizan por su adaptabilidad y su singularidad ante las nuevas circunstancias.
- Tienen un enfoque muy internacional.
- No les gusta asumir grandes responsabilidades.
- Priman ambientes de trabajo tranquilos.
- Solicitan mucha más autonomía.
- Cuestionan todo aquello que les incomoda.
- Quieren imponer sus nuevos valores.
- Es la generación del Yo y del Ya.

##### **A nivel Profesional**

- Buscan trabajos que les apasione y les hagan felices, aunque saben que es difícil poderlos encontrar. Reconocen la dificultad de tener un trabajo estable en un contexto puramente nacional.
- Buscan resultados inmediatos en todo aquello que desarrollan, y sufren emocionalmente cuando las cosas no salen en el tiempo que ellos esperan.
- Buscan nuevos retos, les gusta el cambio profesional y no se ven en la misma empresa durante muchos años
- Les gusta que sus jefes les den feedback, pero no aceptan gratamente dichos asesoramientos cuando se trata de crítica constructiva.
- Están altamente preparados y cualificados técnicamente, aunque no emocionalmente en ámbitos profesionales.

##### **Que opinan de otras generaciones**

## Emprendimiento y brecha generacional

Esta generación se considera mucho más capacitada que sus mayores, pero percibe que no acceden a oportunidades profesionales que les permita demostrar su capacidad. Necesitan un reconocimiento económico para verse compensados su esfuerzo personal en cuanto a la formación y preparación realizada.

No consideran a los Baby Boomers como grandes contribuidores al crecimiento y consideran que están excesivamente bien pagados para lo que actualmente aportan a las organizaciones. No entienden como les cuesta tanto adaptarse a las nuevas circunstancias.

Respecto a la Generación X no los identifican como líderes ni individuos con capacitación directiva clara.

Consideran que la Generación Z está mucho mejor preparada que ellos. Se trata de una generación con un espíritu libre y emprendedor. Se han criado durante crisis económicas. Saben que son los verdaderos nativos digitales.

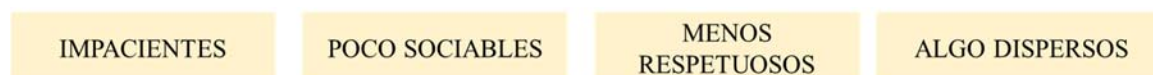
### Fortalezas identificadas de este colectivo



*Fuente: Elaboración propia*

Es una generación que se caracteriza por enfrentarse a cualquier reto sin posicionarse claramente en la asignación de responsabilidades. Lo que realmente les apasiona es desarrollar nuevos proyectos, crecer en nuevas circunstancias con un ADN de evolución del cambio permanente.

### Debilidades identificadas de este colectivo



*Fuente: Elaboración propia*

Esta generación se caracteriza por su inmediatez, podemos definirlos como impacientes. La necesidad que tienen biológica de conseguir las cosas de forma inmediata hace que carezcan de objetivos a medio y largo plazo. Las redes sociales marcan su inteligencia emocional. Se guían por el concepto de líder que no necesariamente es un jefe, por lo que en muchas ocasiones caen en la trampa del populismo

### ¿Qué medias pueden ayudar a este grupo generacional?

- Fomentar el acceso a programas de desarrollo personal, donde se plasme la importancia de la actitud.
- Realizar proyectos compartidos con otras generaciones, donde desarrollen comportamientos y experiencias que necesitan las organizaciones.

## Emprendimiento y brecha generacional

- Desarrollar programas de experiencias aplicadas, liderados por otras generaciones. Dar acceso a servicios especializados que permitan traducir los conocimientos adquiridos en crecimiento económico

### Generación Z: 1993- 2010

#### Que dicen los estudios respecto a lo que piensa la Generación Z

##### A nivel Personal

- Están muy sensibilizados con los cambios que se están produciendo en el entorno.
- Consideran que la universidad no les prepara adecuadamente.
- Viven inmersos en las redes sociales.

##### A nivel Profesional

- Piensan que no están muy bien preparados profesionalmente
- Optan por modelos de aprendizaje de autoformación.
- Saben que los títulos universitarios no son garantía para un buen trabajo
- Necesitan que se les dé una oportunidad profesional para arrancar en su carrera profesional.

#### Que opinan de otras generaciones

No tienen una gran visibilidad sobre la generación de los Baby Boomers, tienen la percepción de que están viviendo una serie de privilegios que son insostenibles.

Observan que la Generación X ven no tienen acceso a suficientes oportunidades por lo que tanto tienen miedo de que esto les suceda a ellos.

Ven que en la generación Y, están bien preparados pero frustrados. A pesar de tener una formación académica muy equilibrada no se les están dando las oportunidades profesionales para poder vivir de una forma equilibrada y digna.

#### Fortalezas identificadas de este colectivo





## Emprendimiento y brecha generacional

*Fuente: Elaboración propia*

Hemos observado que es una generación que ha vivido en situaciones de crisis importantes, lo cual les da una serie de habilidades de adaptabilidad importantes, capaces de transformarse ante el cambio y de moverse en cualquier tipo de circunstancias.

Se caracterizan por ser una generación con una gran capacidad de aprendizaje.

Destacan por la capacidad de trabajar en equipo, y buscan que las personas que trabajan alrededor aporten conocimiento y experiencia.

### Debilidades identificadas de este colectivo



*Fuente: Elaboración propia*

Son una generación que transmite poca tolerancia a la frustración. Transmiten cierta inseguridad y dispersión como consecuencia de su situación laboral y dada su falta de experiencia

Necesitan mucho apoyo y feedback continuo para incrementar su seguridad a la hora de enfrentarse a condiciones de incertidumbre.

### ¿Qué medidas que podrían ayudar a este grupo generacional?

- Facilitarles entornos colaborativos con otras generaciones.
- Acompañamiento en el desarrollo de proyectos de emprendimiento que les permitan iniciarse profesionalmente.
- Establecer proyectos donde puedan poner en práctica los retos profesionales a los que se van a enfrentar.
- Establecer los objetivos para que puedan aprender a recibir feedback que les saque de su zona de confort.
- Mentorización formal e informal.
- Darles medios para tener una mayor visibilidad.
- Desarrollar una mayor concienciación sobre la diversidad.

## **7. Identificación del ecosistema emprendedor: edad poblacional y mercado de empleo**

Un emprendedor es una persona que organiza los medios de producción para emprender, a menudo bajo una considerable incertidumbre y riesgo financiero. Los emprendedores pueden asociarse con otros emprendedores para fundar empresas de forma conjunta (cofundadores) o con una organización existente (por ejemplo, spin-outs corporativos o universitarios).

Una característica definitoria de las empresas emergentes es el crecimiento, ya sea como un objetivo comercial declarado o como resultado de su éxito. Básicamente, lo que diferencia a los emprendimientos empresariales de las pequeñas empresas es el deseo o la capacidad de crecer.

### **Emprendedor en España**

El 2020 “South Summit,” uno de los eventos más importantes de emprendimiento celebrado en España en el año, declaró como misión principal la apuesta por nuevos proyectos basados en la innovación y en el emprendimiento, como motor de reactivación económica y con el objetivo de posicionar a España como un referente global en emprendimiento.

Participaron más de 3.800 startups procedentes de más de 121 países, de las que el 25% eran española y el 75% de otros países. Los datos que se pudieron extraer son los siguientes:

### **El perfil del emprendedor en España**

- El 82% de emprendedores son hombres.
- La media de edad 34 años.
- El 97% posee título universitario y el 82% máster. La procedencia de los Masters tienen origen de carreras técnicas o STEM. Este perfil de emprendedor determina una alta cualificación y con ideas de negocio más sofisticadas.

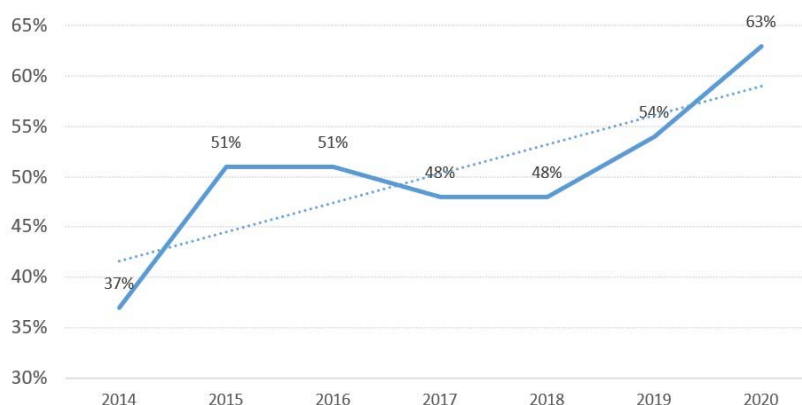
## Emprendimiento y brecha generacional

- La mayor parte de emprendedores con formaciones avanzadas han seleccionado las áreas siguientes: Salud 40%, Digitalización y Servicios Profesionales 15%, Energía 9%, Transporte o logística 9%.
- La tecnología de estas startups está muy relacionada con el Machine Learning.
- El 52% viene de trabajar por cuenta ajena y menos del 1% viene del paro.
- El 44% siempre quiso emprender.
- El 63% ya emprendido previamente, de los cuales el 42% al menos ya **formaron** dos startups.
- El 60% afirma haber tenido al menos una startup que no funcionó

En los últimos años se observa un incremento del emprendedor en serie, que ha alcanzado el máximo histórico del 63% y demuestra una evolución hacia la madurez del ecosistema emprendedor.

**Gráfico 10**

Emprendedor en serie – evolución 2014 - 2020

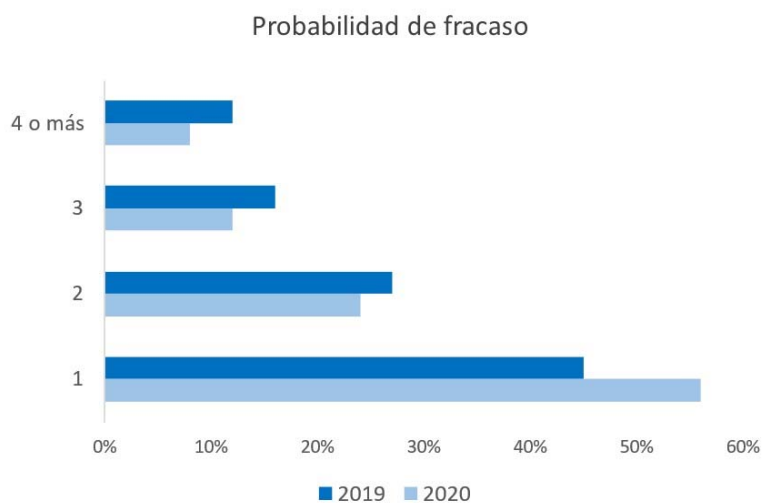


Fuente: Elaboración propia a partir de *Mapa del emprendimiento South Summit* (2020)

Es España existe un amplio margen de mejora por la cantidad de colectivos que a fecha de hoy no están emprendiendo.

**Gráfico 11**

## Emprendimiento y brecha generacional



Fuente: Elaboración propia a partir de *Mapa del emprendimiento South Summit* (2020)

La experiencia demuestra que la probabilidad de fracaso se reduce considerablemente a medida que incrementa el aprendizaje. Según los datos del año 2019 las personas que emprenden poseen en un 46,5% formación superior o de postgrado, teniendo un 58,5% un capital humano determinado para poder emprender. Se observa también que aquellos que están en los percentiles más altos en términos de riqueza los que tienen una propensión mayor al emprendimiento.

### Motivos para emprender

Una de las razones principales por las que se decide emprender es que iniciar un negocio propio siempre fue deseado. Los encuestados también responden que ven el emprendimiento como fuente principal de ingresos. Con ello podemos concluir que existe correlación entre la ausencia de oportunidades en el mercado laboral y la necesidad de encontrar nuevas formas de vivir.

Otra de las características de las empresas es que son temporales. La etapa de "puesta en marcha" es solo una de las muchas en el ciclo de vida de una empresa. El estudio y las prioridades políticas del ecosistema empresarial, se centran en el proceso de creación y desarrollo de empresas orientadas al crecimiento en sus primeros años de formación.

En la tabla 6 observamos las valoraciones que dan los estudios sobre las situaciones con que se encuentran los nuevos lanzamientos en España:

**Tabla 6**

## Emprendimiento y brecha generacional

Valoración de los expertos sobre las condiciones del ecosistema emprendedor español (Escala Likert 1-10)	2019
Financiación para emprendedores	4,87
Políticas gubernamentales: emprendimiento como prioridad y su apoyo	5,33
Políticas gubernamentales: burocracia e impuestos	5,17
Programas gubernamentales	5,96
Educación y formación emprendedora etapa escolar	2,65
Educación y formación emprendedora etapa post escolar	5,45
Transferencia de I + D	5,26
Existencia y acceso a infraestructura comercial y profesional	6,04
Dinámica del mercado interno	5,31
Barreras de acceso al mercado interno	5,05
Existencia y acceso a infraestructura física y de servicios	6,95
Normas sociales y culturales	4,82

Fuente: GEM España, 2019.

Los aspectos con mayor puntuación son la infraestructura física (7 sobre 10), la infraestructura comercial (6 sobre 10) y los programas gubernamentales (6 sobre 10). Sin embargo, la cuestión con una puntuación menor fue la educación y formación emprendedora en etapa escolar, que solo obtuvo un 2,7 de puntuación.

Si tratamos de identificar las mayores dificultades para empezar un nuevo negocio, los expertos señalan las políticas gubernamentales y la falta de financiación como los más importantes escollos a la hora de emprender en el 2019. Por otro lado, la transferencia de investigación y desarrollo se percibe como una condición que ha favorecido el aumento de nuevas ideas de negocio.

### Comparación Emprendimiento español con otros países de la UE

En la tabla 7 mostramos la comparativa entre nuestro país y su entorno en cuanto a las percepciones, valores y aptitudes para realizar un nuevo negocio. Se puede observar que España están muy por debajo (35% versus 50%) en cuanto a opciones de poder realizar nuevas ideas. Son Suecia y Polonia los mejor situados, mientras que Rusia aparece en las posiciones más bajas.

Tabla 7

## Emprendimiento y brecha generacional

Percepciones, valores y aptitudes para emprender de la población adulta en 2019

Países	Percepción de oportunidades	Conocimientos y habilidades para emprender	Miedo al fracaso como obstáculo para emprender	Modelos de referencia	Equidad en los estándares de vida en la sociedad	Emprender como buena opción profesional	Emprender brinda estatus social y económico	Medios de comunicación y emprendimiento	Facilidad de iniciar un negocio
Croacia	55,7	71,2	51	66,2	80	61,5	46,4	58,5	33,8
Emiratos	66,1	62,2	42,3	61,5	67,1	70,3	79	78,4	66,1
Eslovaquia	36	53,1	45,7	65,1	70,5	42,3	58,4	54,6	25,2
España	36,1	50,8	55,1	42,1	69	57,3	57,8	54	38,5
Estados Unidos	67,2	65,5	43,5	60,8	50,9	67,9	79,7	77,4	71,2
Grecia	49,9	51,6	46,7	30,1	49	49,6	49,3	48,1	46,9
Irlanda	50,2	42	37,6	55,8	-	39,9	20,7	20,3	41,8
Israel	46	43,3	53,5	72,6	46,3	64,2	84,1	59	21,6
Italia	45,1	48,1	30,8	44,7	28,7	19	13,1	36,9	74,6
Japón	10,6	14	39,3	17,1	45,4	24,6	62,6	59,9	24,3
Letonia	35,6	57	46	47	51,4	56,8	60,3	68	31,8
Luxemburgo	58	48,5	48,4	46,4	55,9	59	81,3	66,5	60,5
Noruega	69,5	31,5	26,8	43,3	84,2	66,7	93,5	79,3	87,4
Omán	72,3	56,3	40,9	71,1	55,1	85,3	85,7	75,1	54,7
Países Bajos	64,6	41,9	27	51,5	62,3	85,8	76,4	75,4	84,1
Panamá	53,4	72,9	40,6	45,4	57,7	70	74,6	68,1	57,2
Polonia	87,3	50,4	56,8	50,2	57,2	77,6	77	36,7	90,2
Portugal	53,5	61,4	52,8	50,7	73,2	72,7	71,6	72,9	41,1
Puerto Rico	39,4	55,7	39,1	45,7	53,8	30,7	55,2	73,1	26,5
Reino Unido	43,8	55,2	48,7	49,1	69,4	56,4	76,7	71	82,4
Suecia	79,8	50,7	44,5	54,6	70,2	62,7	78,7	71,2	78,3
Suiza	40,7	49,1	27,2	54,7	58,3	40,2	76,2	62,8	64,5
Taiwán	41,2	42	36,1	35,6	74,2	50,5	61,1	72,4	36,1

Fuente: GEM Global, APS 2019

Es comúnmente percibido que se está más dotado para emprender cuanto menos desarrollado es el país. Nuestro país se encuentra ligeramente por debajo de la media que da los países de su entorno. Cuando analizamos el miedo al fracaso, España se sitúa por encima (55% comparado con el 43% alcanzado de media en los países vecinos. Los países que muestran menos disposición al fracaso son Noruega y Países Bajos. España aparece muy por debajo de la media Europea en cuanto a modelos a seguir (42% versus 51%), Sin embargo, el factor informal de la cultura es mayor en España que la media, situándose en el 69%. Por último, hay que reseñar, que los países que tienen un desarrollo menor encuentran el emprendimiento como una actividad deseada, ya que les permite salir de su situación desfavorecida. En este indicador España está en línea con resto de países de la Unión Europea.

## Emprendimiento y brecha generacional

El emprendimiento puede surgir por motivos vinculados al estatus económico. Hay individuos que optan por lanzar un nuevo negocio para cambiar la percepción que los demás tienen sobre ellos. España puntúa ligeramente por debajo de la media del resto de países de su entorno (57.8% versus el 63% de media en UE). Es interesante puntualizar que en nuestro país las personas que deciden emprender encuentran un reconocimiento menor que en los países de su entorno (58% versus 64% en UE). Encontramos también que España está muy por debajo de la media de UE en cuanto a las facilidades existentes para emprender.

El gráfico 12 resume los datos que analizados anteriormente en el que se ilustra como España (línea azul) se sitúa por debajo de la media en EU (línea discontinua roja) especialmente en ámbitos como la percepción de oportunidades y en la existencia d

**Gráfico 12**

**Percepciones, valores y aptitudes de los españoles respecto al resto de la Unión Europea en 2019**

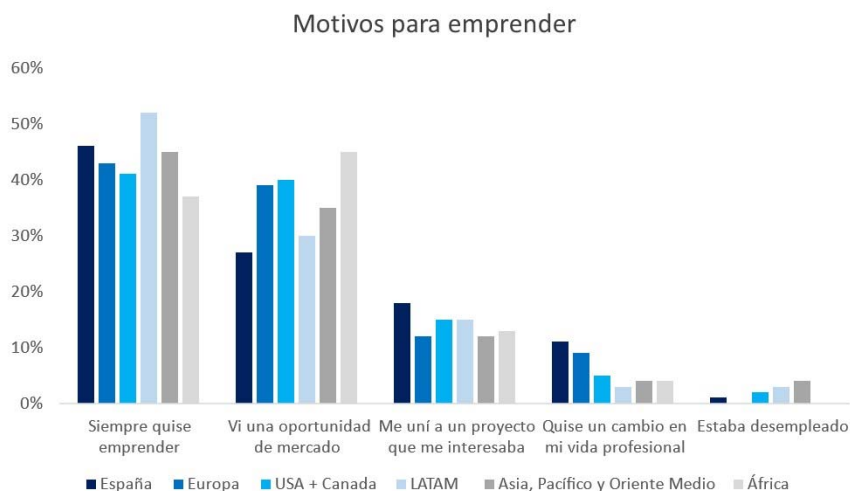


Fuente: GEM Global, APS 2019

En gráfico 13 se muestra la posición de España cuando se compara con otras economías en función de cuatro factores: oportunidades, conocimientos, miedo al fracaso y modelos de referencia.

**Gráfico 13**

## Emprendimiento y brecha generacional



Fuente: Elaboración propia a partir de *Mapa del emprendimiento South Summit (2020)*

### Startups que pasan de la fase inicial la fase de crecimiento

- El 44% ya ha lanzado su producto y empieza a tener cierta atracción.
- El periodo medio es de 2,5 años de media desde que constituye legalmente la compañía.
- El 76% de las compañías tiene entre 2 y 10 empleados.
- El 41% tiene equipos compuestos por hombres y mujeres.
- El 51% de estas compañías comienza a generar ingresos.
- El 47% suele financiarse solo con recursos propios.
- Tan solo un 2,44% dice haber alcanzado un ebitda positivo.

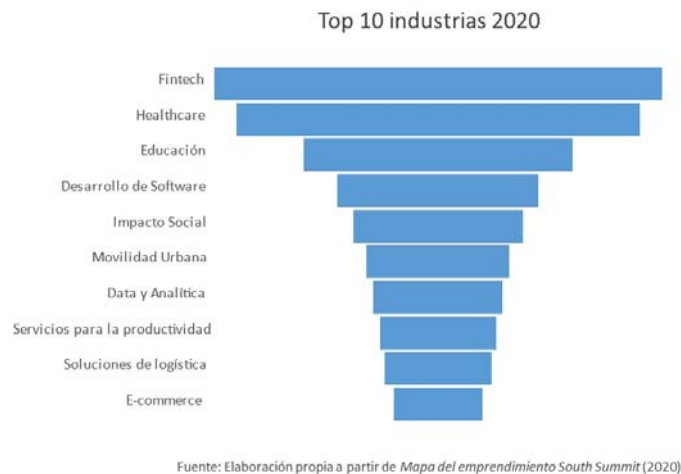
Como podemos observar las estadísticas nos muestran el esfuerzo tanto humano como económico requerido para emprender durante los primeros años hasta que empiezan a recuperar parte de la inversión.

A continuación, presentamos una radiografía de los diez mayores sectores donde más se ha emprendido en el 2020. Tal como podemos observar muchos los sectores destacados tienen un componente tecnológico destacado.

### Gráfico 14

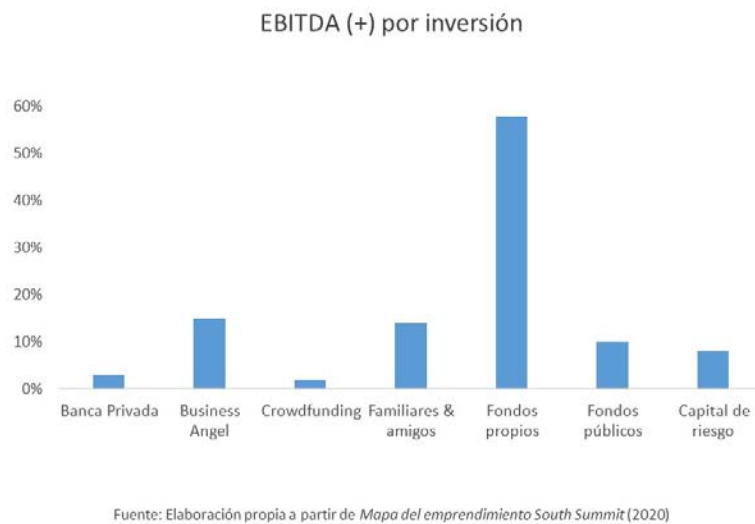


## Emprendimiento y brecha generacional



Un dato interesante es analizar en el ecosistema de emprendimiento qué compañías han obtenido un EBITDA positivo en función de las fuentes de financiación recibidas. La mayor parte de empresas que han obtenido un EBITA positivo se caracterizan porque la financiación la han realizado a través de fondos propios como primera fuente de financiación seguida de familiares, amigos y de Business Angels.

Gráfico 15

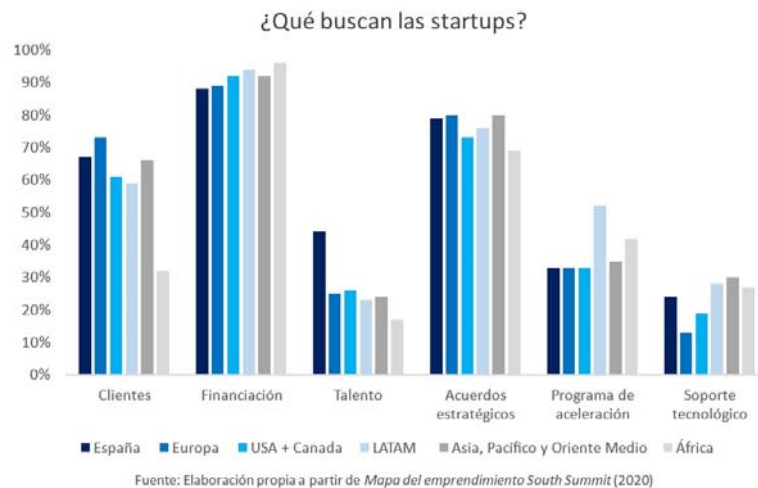


¿Qué es lo que realmente buscan las startups?

## Emprendimiento y brecha generacional

Según nos confirman, lo primero que las startups tratan de obtener es la financiación que les permita sostener su proyecto, a continuación, la mayor parte manifiestan DESEARÍAN tener acuerdos estratégicos que les permitan adquirir una base de clientes mucho mayor. También requieren programas de aceleración, y finalmente talento con soporte tecnológico.

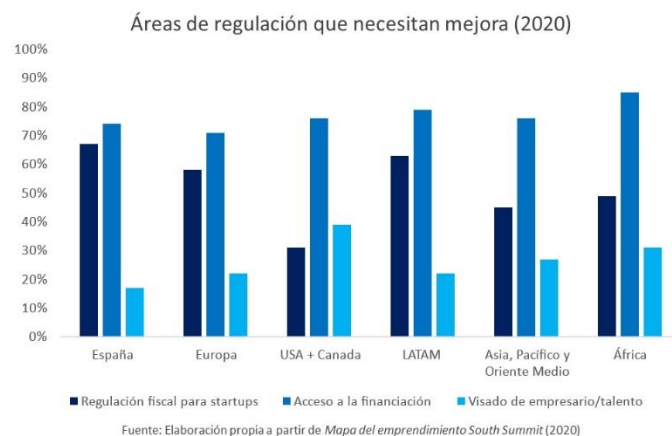
Gráfico 16



### Áreas de regulación que necesitan mejorarse

En España los dos aspectos más importantes a mejorar vienen relacionados con la regulación fiscal y con el acceso a la financiación. Observamos como en otros países - Estados Unidos y Canadá- la clave está en el acceso al talento, dado que los propios países han establecido las bases fiscales y financieras que permiten que las empresas se focalicen en la propuesta de valor de la compañía.

Gráfico 17



### Análisis emprendimiento y escalabilidad de proyecto

Es necesario analizar el emprendimiento teniendo en cuenta las diferentes fases por las que pasa el proyecto. Según la encuesta APS de GEM España en 2018, y haciendo una diferenciación entre las nuevas iniciativas en su fase más inicial y cuando ya están consolidadas. A continuación presentamos el siguiente gráfico donde se pone de manifiesto que cuando la actividad emprendedora tiene más de 42 meses -ya se puede considerar consolidada- la iniciativa por parte de las mujeres con respecto a los hombres desciende y entonces se abre un poco la brecha del emprendimiento debido al género.

Gráfico 18



Fuente: GEM Global, APS 2018

## **8. Contraste empírico de la información**

### **Enfoque del Panel**

El trabajo empírico de este informe está basado en el análisis de panel donde se ha dado voz a emprendedores que operan en diversos sectores con empresas de distintos tamaños.

Las preguntas se elaboran de tal forma que el entrevistado tenga incentivos para aportar información transparente y útil para este estudio. Se tiene en cuenta que las cuestiones planteadas pueden poner en evidencia determinadas iniciativas que satisfacen las necesidades requeridas para el desarrollo de un ecosistema empresarial productivo y sin brecha de género.

El cuestionario realizado se basa en los resultados de los estudios más relevantes en la literatura. En el ámbito digital se considera el trabajo de [Aracil et al. \(2021\)](#), el cual analiza los resultados de una encuesta a más de 400 emprendedoras con el objetivo de conocer cómo se adaptan los modelos de negocio ante un nuevo entorno digital.

La adaptación de los resultados encontrados en la literatura sobre el emprendimiento y brecha de género en España se lleva a cabo abordando las siguientes cuestiones:

- Una cantidad ingente de fondos destinados al emprendimiento.
- La movilización de todo tipo de instituciones que ayudan a las emprendedoras.
- Ayudas financieras para promover y crecer a las empresas ante nuevas circunstancias estratégicas y financieras.
- Acompañamientos para ayudar a desarrollarse en nuevos modelos de negocios, nunca vistos hasta el momento.

### **Datos:**

El estudio está basado en la combinación de datos cualitativos procedentes de distintas fuentes: a) estadísticas procedentes de estudios de carácter público de alto reconocimiento; b) resultados de trabajos publicados en revistas académicas indexadas; c) datos extraídos a través de encuestas y entrevistas durante el estudio y acompañamiento a diferentes emprendedoras en el proceso del lanzamiento de sus proyectos; d) datos obtenidos a raíz del panel de emprendedores celebrado en ICADE.

### **Selección de la muestra de empresas empleada en la investigación**

## **Emprendimiento y brecha generacional**

Para la selección de la muestra de emprendedoras se han considerado ciertos criterios con la finalidad de obtener un análisis coherente, lógico y realista. Concretamente se han establecido las siguientes premisas:

a) El presente análisis se circunscribe únicamente al mercado español, por lo que todos las emprendedoras seleccionados tienen su sede social radicada en España.

b) La muestra utilizada ha sido seleccionada para maximizar la representatividad de las respuestas de tal forma que la que las respuestas no queden condicionadas por opiniones muy particulares.

c) Dado el conocimiento y la experiencia de las personas seleccionadas se garantiza la fiabilidad de los resultados del modelo establecido.

d) Muestra con empresas que se encuentran en circunstancias dispares, para garantizar robustez del análisis planteado a las distintas fases del ciclo vital de las empresas consideradas.

e) Muestra con empresas de distinto tamaño, que permitan demostrar que el factor tamaño no afecta el resultado del modelo de análisis aplicado.

f) Análisis de empresas con diferentes estilos de gestión, que permita considerar las consecuencias de la implantación de cada una de las iniciativas destacadas

g) Muestra de entrevistados constituida por individuos que conocen la compañía analizada y que tienen responsabilidad en diferentes ámbitos de la empresa y sobre diferentes grupos de la organización.

En función de estos criterios generales, los parámetros específicos que se han utilizado en la selección de la base de emprendedores que forman parte de la muestra empleada son los siguientes:

a) Limitación de la muestra a empresas que nos han dado a conocer sus experiencias.

b) Selección de compañías cuyos proyectos se pueden evidenciar.

## **Emprendimiento y brecha generacional**

c) La investigación empírica se ha realizado sobre un grupo amplio de personas y colectivos con responsabilidad directa e indirecta en las compañías seleccionadas y que conocen la realidad de su negocio, todo ello en el periodo 2021. Nuevamente ello nos ha llevado a realizar una depuración de las opiniones obtenidos

d) Selección del personal que ha realizado las entrevistas y encuestas en base a su experiencia, responsabilidad y conocimiento de negocio

La muestra utilizada en la investigación está por tanto constituida por la población de empresas pequeñas y medianas que cumplen los parámetros y condiciones descritos anteriormente.

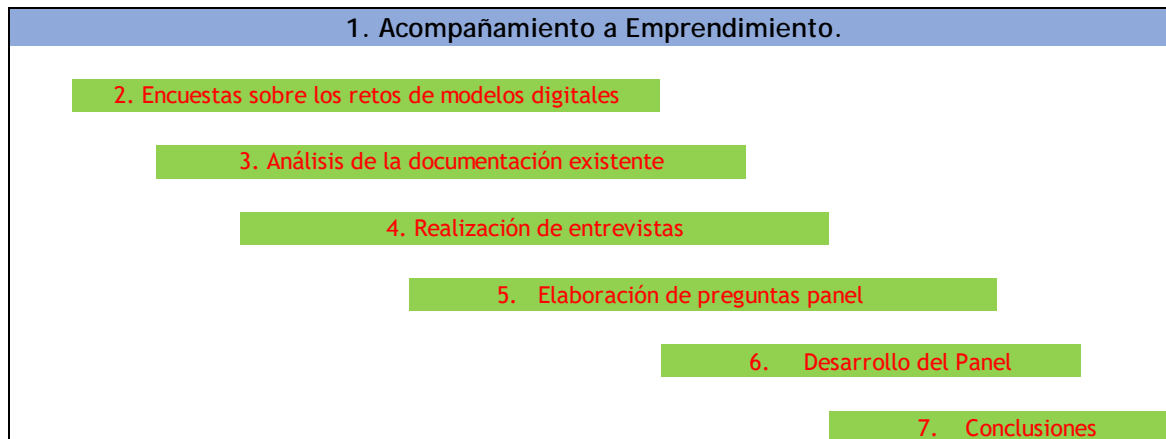
En el estudio han participado de más de 30 empresas, muchas de ellas representativas de importantes colectivos empresariales, entre los que se encuentran:

- Andrea Garcia Cofounder de Hoop Carpool
- Anna Martinez Balañá Founder & CEO en Sheltair
- Ana Bujaldón Solana CEO en Azul Comunicación y Presidenta de FEDEPE
- Aleksandra Gruskiewicz Partnership Manager en Inspiralia
- Heidi Greising CEO en Re-Creándote y en BeSukha
- Iría Romero Co-fundadora de Mejor tarta de chocolate del Mundo
- Marisa Aracil Fundadora y Diseñadora en marisaaracil.com
- Marta Odériz Balaguer CEO y cofundadora de Kubalu Events
- Nieves Fernández Fundadora y CEO en Familiafacil.es
- Guillermo Figuerola-Ferretti Fundador de Goldney Electronics
- Pilar Gomez-Pallete Fundadora y CEO de Mesa de Temporada
- Rocío Baztán Co-fundadora & COO Datmean

### **Proceso de recopilación de información**

El gráfico 19 ilustra el método de análisis desarrollado en el presente informe

Gráfico 19



Fuente: *Elaboración propia*

Pormenorizadamente dicho proceso se descompone en las siguientes fases:

**1. Acompañamiento a emprendedoras:** El grupo de trabajo que ha promovido el presente estudio lleva trabajando con proyectos de emprendimiento desde hace 3 años.

**2. Encuesta sobre los retos de modelos digitales.** En el Julio del 2020 se lanzó una encuesta a más de 400 emprendedoras con el objetivo de saber cómo estaban adaptando sus modelos de negocio ante un nuevo entorno de marketing digital. En dicha encuesta se obtuvieron información significativa que han servido de base para enfocar el presente informe.

**3. Análisis de la documentación existente.** Se han estudiado los inputs destacados en la literatura. Se ha procedido al estudio teórico de todos aquellos aspectos y variables de gestión enfatizadas por diferentes autores y empresarios. Se hizo una pre-selección de inputs a aplicar que hayan podido ser constatadas en otros proyectos nacionales, y que a su vez hayan podido influir en el proceso de emprendimiento.

## Emprendimiento y brecha generacional

**4. Realización de las entrevistas:** Se procede a seleccionar a las emprendedoras que nos pueden aportar información relevante y significativa, la cual sirva de base para verificar y completar todo el análisis de documentación realizado previamente. La muestra de emprendedoras seleccionadas se realiza según los criterios referidos en el apartado anterior.

**5. Elaboración de Preguntas panel:** se sintetiza toda la información recabada en la investigación y se complementa con las opiniones relevantes de las emprendedoras. Se concluye con un pequeño formulario que contiene 4 grupos de preguntas con los aspectos concluyentes de los estudios, de las entrevistas y de las observaciones.

**6. Desarrollo del Panel:** Se procede a seleccionar a las emprendedoras que van a formar el panel final. La muestra de empresas y emprendedoras seleccionados se realiza según los criterios referidos en el apartado anterior.

**7. Conclusiones y contraste de opiniones:** Se realiza el contraste del análisis, donde se analiza cuáles son los aspectos diferenciales que pueden apoyar al emprendimiento y las posibles medidas a llevar a cabo en las circunstancias actuales.

### Estructura del Panel

A continuación, se presenta la estructura del panel en función de 4 bloques relacionados con 4 hitos que abordan los distintos desafíos con el fin maximizar la información relacionada con el proceso de emprendimiento y brecha de género.

**Bloque I: El inicio en el emprendimiento**

**Bloque II: Financiación en el emprendimiento**

**Bloque III: Acompañamiento en el emprendimiento**

**Bloque IV: Ayudas y Plan de recuperación**

I. El inicio en el  
Emprendimiento

- ¿Cuáles son los frenos más importantes en los que te has encontrado en la fase inicial ?
- ¿Miedo al fracaso, a perder dinero, falta de preparación?
- Oportunidades ante nuevas formas de hacer negocios y desde la distancia
- ¿Ha cambiado de forma sustancial de tu modelo de Negocio con el Covid – 19
- ¿ Qué necesitas o pedirías reamente?

**Respuestas:**



## Emprendimiento y brecha generacional

Los emprendedores resaltaron la falta de confianza de los inversores en ellos. En este sentido, los fondos capital semilla solicitan muchas métricas para la monitorización del proyecto cuando la empresa está en proceso de gestación. Las participantes comentan que el pertenecer a una lanzadera ayudaría al desarrollo del emprendimiento.

La financiación es otro factor fundamental. Así los emprendedores comentan “Si no dispones de las cantidades adecuadas, no se puede avanzar con la velocidad que a uno le gustaría.” Los nuevos emprendedores siempre cuentan con ayuda de amigos y familiares; cuando el desarrollo del negocio requiere inversión adicional se echa en falta un ayuda de otros estamentos.

Destacan las siguientes peticiones en este bloque: se requieren más ayudas para salir adelante; cuando el proyecto no es viable es importante tener alguien que aporte objetividad o “abra los ojos” al emprendedor; no es deseable sentirse tan sola en los primeros momentos; es importante disminuir las gestiones burocracias; disponer de servicios especializados para emprendimiento en materia laboral, fiscal, mercantil y más programación de web.

### Bloque II: Financiación en el emprendimiento

#### II. Financiación en el emprendimiento

- ¿Crees que es fácil el acceso a la Financiación?
- Se sabe cómo pedir adecuadamente la financiación
- Percibes que por ser mujer se reducen las oportunidades de acceso a la financiación.
- Echas en falta algún tipo de ayudas o microcréditos

### Respuestas

Los entrevistadas resaltaron el acceso a la financiación como gran barrera en el emprendimiento. Afirman que los potenciales financiadores no apuestan por proyectos por el hecho de que se desarrollen en edad temprana o avanzada.

Cuando se habla de las condiciones concretas para la financiación, se pone de manifiesto que la necesidad de avalar las líneas de crédito de manera personal es una de las limitaciones más importantes. Como consecuencia muchas emprendedoras hacen hincapié en no traspasar la línea roja para no gastar más de lo que se tiene.

Una posible solución a esta limitación es acceder al capital semilla, pero aquí se encuentran los emprendedores que lo que buscan estos actores es formar parte de la propiedad de la empresa e influir en la toma de decisiones. Esto no resulta atractivo para el emprendedor en las fases iniciales

## Emprendimiento y brecha generacional

del lanzamiento del negocio. De la misma forma, las entrevistadas comentan que los bancos buscan compensación más allá de la financiación, como entrar a formar parte de la empresa. Las instituciones financieras se acercan al emprendedor cuando consigue escalar su empresa. De hecho, comentan que en muchas rondas de financiación se comunica al emprendedor “cuando ganes dinero, nos reunimos”. Con todo ello, sería muy conveniente que los Venture Capital asumieran un riesgo mayor y que las instituciones financieras acompañaran esa decisión.

Las administraciones deberían poner menos trabas burocráticas a la hora de empezar a emprender, porque esto dificulta aún más el hecho de buscar el dinero. Por ejemplo, no encuentran ningún sentido a la necesidad de adelantar el dinero que recibirán después de muchos meses. Tampoco entienden que los requisitos relacionados con riesgos laborales sean equivalentes a los exigidos para una multinacional o empresa mediana. Los emprendedoras pierden mucho tiempo con las gestiones burocráticas, lo cual limita su tiempo para dedicar a la esencia del negocio.

Destacan las siguientes peticiones en este bloque: Es importante reducir las trabas burocráticas que se encuentran en los procesos de gestión y financiación; se requiere acompañamiento financiero desde el primer momento sin requerimiento de avales personales; las ayudas han de hacerse efectivas desde el primer momento; es deseable disponer de metodología “ciega” donde el inversor no conozca la edad del emprendedor.

### Bloque III: Acompañamiento en el emprendimiento

#### III. Acompañamiento en el emprendimiento

- ¿Echas en falta algún tipo de acompañamiento / asesoramiento o formación específica
- ¿Dónde crees que te la pueden dar y porque no has ido?
- ¿Crees que la parte de Psicología emprendedora es importante?
- ¿Qué opinas de (hubs, lanzaderas escuelas de negocio, cámaras de comercio, etc...)?

### Respuestas

Los emprendedores encuentran que hay inquietud por hacer cosas nuevas, pero a veces la formación no acompaña. Aunque existe acceso potencial a múltiples herramientas, vivimos en un mundo donde el exceso de información y el requisito de inmediatez de respuesta deja poco espacio para la imaginación. Los emprendedores ven limitado el tiempo que pueden dedicar a crear y afirman que los emprendedores con mayor edad tienen mejores ideas que generaciones más recientes. En cualquier caso, todas coinciden en la contribución de la experiencia para el desarrollo adecuado de un proyecto emprendedor.

## Emprendimiento y brecha generacional

Algunos emprendedoras encuentran muy conveniente que sus negocios se puedan integrar en estructuras industriales más grandes, donde puedan aportar dinamismo, pero donde también se pueda explotar una infraestructura ya disponible.

En el proceso de escalabilidad de empres es deseable ser consciente de que se trata de un trabajo que absorbe todo el tiempo, por lo que es necesario contar con el apoyo familiar y del entorno para que lo asimilen. Hay muchas diferencias entre empezar la empresa y hacerla crecer. Las emprendedoras comentan que a lo largo de los años se va conociendo a la competencia por lo que hay que plantearse: “quien soy, hacia donde voy, a donde quiero llegar, qué quiero conseguir.” Hay que mantenerse fieles al modelo de negocio. En este sentido, la competencia tiene un papel crucial porque es el mayor aliciente para mantener un proyecto vivo, sobre todo cuando la digitalización ha traído unos cambios sustanciales en las formas de hacer negocio.

Los puntos destacados como deseo en este bloque: se pide recursos que apoyen el desarrollo de la marca; una mayor colaboración con la escuelas; un mayor acceso a los recursos de digitalización y formación orientada a empresas pequeñas.

### Bloque IV: Ayudas y Plan de Recuperación

#### IV. Ayudas y Plan de Recuperación

- Conoce el detalle de las ayudas institucionales (RECOVERY PLAN , NEXT GENERATION)
- Las ayudas no llegan adecuadamente
- Se percibe que los bancos no lo han canalizado adecuadamente.
- Medidas fiscales, laborales, etc...

### Respuestas

Los expertos invitados al panel pusieron de manifiesto las tres claves que definen las ayudas del plan de recuperación: “paciencia, realismo y bajen la euforia”. Por otra parte, apuntan también que será determinante el disponer de un buen asesoramiento para tener un conocimiento completo de todas las ayudas disponibles y conocer la manera más eficiente de acceder a ellas.

En las ayudas se hace mención a la diferencia de las que van a las empresas en su fase de inicio de aquellas que ya están desarrolladas. Los campos donde se podrán aplicar será el de la digitalización, la internacionalización, mejoras técnicas y optimización energética, con especial hincapié en la brecha de género y la sostenibilidad. Habrá ayudas acomodadas para cada empresa y los proyectos se pondrán en competencia en los meses de julio y agosto. Se apunta que el propio Gobierno es el más interesado en que se ejecute de una forma eficaz, como garantía de que podrán recibir más fondos.

## **Emprendimiento y brecha generacional**

Los emprendedoras comentaron que, ante esta situación, el acompañamiento es fundamental para no perder tiempo en procesos burocráticos y no estar perdidos entre diferentes organismos. También apuntaron sobre la tardanza de algunas ayudas, lo que dificulta significativamente el emprendimiento en su fase inicial. Comentan que en muchas ocasiones el dinero llega después de un año y sin embargo hay que invertir mucho antes en el desarrollo tecnológico. Cuando una empresa comienza, no hay que descuidar la parte pública, y es bueno tener un asesoramiento sobre cómo identificar los públicos objetivos, como posicionarse en redes sociales y desarrollarse.

Algunos participantes pusieron de manifiesto la diferencia que se da en otros lugares como Estados Unidos, donde el emprendimiento se percibe de otra manera. Se produce un acompañamiento desde el principio, haciendo un desembolso de lo que se necesita poco a poco y donde los distintos organismos se convierten en tus mejores socios.

Los puntos destacados en este bloque: Las ayudas han de canalizarse hacia otras empresas empresas, y no solo a las grandes; se espera que exista mucha flexibilidad para la petición y ejecución de las ayudas europeas; se solicita que se proporcione información completa y detallada adecuada para aquellas empresas que empiezan su negocio.

## **9. Retos actuales**

En las circunstancias actuales, hablar de emprendimiento supone tener muy presente a qué retos nos enfrentamos. En este apartado -y después de haber presentado en qué circunstancias se encuentran los emprendedores españoles y qué es lo que solicitan para crecer con fiabilidad y sostenibilidad- vamos a presentar de forma muy resumida los retos empresariales más importantes a los que se enfrentan los proyectos de emprendimiento en una era en vías de total digitalización.

Se pone de manifiesto que los proyectos de emprendimiento tienen un ADN digital como nunca habíamos visto hasta el momento. Se comparte de forma generalizada que todos aquellos proyectos que no tengan un componente digital no tendrán la suficiente sostenibilidad en el tiempo.

## Emprendimiento y brecha generacional

En este sentido es importante preguntarse cuáles podrían ser los obstáculos para poder conseguir este reto empresarial, con el firme objetivo de plantearse, qué soluciones serían recomendables dar a cualquier emprendedor, independientemente de su edad para que pudiese afrontar con el mayor éxito posible sus nuevos proyectos.

Entre los aspectos a destacar nos encontramos:

- Adaptación de las prioridades estratégicas
- Adaptación del modelo de negocio
- Upskilling de capacidades de gestión
- Reenfoco del líder emprendedor
- Necesidad de gestionar el talento
- Adaptación y resistencia al cambio
- Enfoque total hacia un cliente digital
- Ciberseguridad
- Rentabilidad y sostenibilidad

### Adaptación de las prioridades estratégicas

Haciendo una similitud entre los proyectos de emprendimiento y las empresas, hemos observado que las prioridades estratégicas de las compañías durante este último año han cambiado. En estos momentos la transformación digital pasa a ocupar el segundo lugar en el ranking de prioridades (49%) como podemos ver en la Figura 19. Ante una situación como la actual, proyectos y empresas ven la necesidad de realizar un giro estratégico para poder ofrecer nuevos productos y servicios que satisfagan las nuevas necesidades.

Figura 19

*Prioridades estratégicas de las empresas en 2020*



## Emprendimiento y brecha generacional

Fuente: KPMG, 2020

Podemos observar que los proyectos de emprendimiento necesitan transformar o evolucionar sus estrategias tradicionales a gran velocidad si quieren aprovechar las oportunidades que ofrece esta nueva realidad. Para ello es necesario adoptar una mentalidad ágil, veloz y exitosa alineada a todos los recursos de la organización.

Uno de los aspectos destacados han sido lo reiterados comentarios acerca de la naturaleza cambiante de la competencia. Muchos de los emprendedores afirman que la mayor amenaza de la necesidad de adaptación ante el contexto de incertidumbre.

### Adaptación del Modelo de Negocio

Existen multitud de definiciones de lo que supone el término y alcance de la digitalización. Referentes como la consultora Gartner (2021), expertos como Sonia Duro Limia (2020) o el Índice de Economía y Sociedad Digital (DESI) (2020) tratan de encontrar una ventaja competitiva, para mejorar los servicios y ampliar los mercados a través del uso de los datos y de la aplicación de recursos tecnológicos de una compañía para adaptar su modelo de negocio, y así materializar el crecimiento enfocado al valor para todas las partes interesadas.

Hemos observado un número cada vez más representativo de proyectos de emprendimiento relacionados con alguna variante de modelos de digitalización e innovación. Esto exige una adaptación y revisión del modelo de negocio en todas sus dimensiones.

### Upskilling de capacidades de gestión

Si las estrategias actuales ha cambiado a consecuencia de que los clientes actuales tienen unas nuevas necesidades, las organizaciones necesitan replantearse sus procesos para poder atender adecuadamente al cliente. Por otro lado, **las personas también necesitan nuevas oportunidades para gestionar las capacidades demandadas**, tal como comenta Carol Stubbings, socio líder de servicios legales y fiscales globales de PwC UK : *“puesto que los skills que tenemos hoy no son necesariamente los que se requerirán para el futuro, mejorar el upskilling de nuestra gente no solo generará beneficios comerciales para nuestros clientes, sino que también generará una experiencia mucho mejor para los empleados”*.

La mayoría de los negocios afirma **que las brechas de skills son el principal motivo por el que existen barreras** para incorporar nuevas herramientas tecnológicas que podrían favorecer el aumento de la productividad. La falta de habilidades demandadas en las diferentes generaciones supone una creciente amenaza para la sociedad y para la sostenibilidad de los nuevos negocios.

### Reenfoque del líder emprendedor

## **Emprendimiento y brecha generacional**

Es clave en el proceso de emprendimiento, la figura del líder se convierte en el eje central donde se fundamenta la implantación de la estrategia, capaz de potenciar el talento y de gestionar, comunicar e implementar los cambios previstos (Instituto de Innovación Digital de las Profesiones INESDI, 2021).

El nuevo líder emprendedor deberá poseer habilidades de líder-coach, de trabajo en equipo y de maximización del talento ya que esta transformación va a necesitar el trabajo de equipos multidisciplinares con personas de distintas generaciones trabajando conjuntamente, con la finalidad de aprovechar las máximas capacidades y oportunidades de cada uno de ellos (Execoach, 2019).

### **Necesidad de gestionar el talento.**

El talento se convierte en un factor diferencial, por lo tanto, es necesario crear proyectos en entornos colaborativos compartidos que atraigan a personas que propongan y que cuestionen de forma constructiva nuevas propuestas de valor (Laboy, 2020). Según la encuesta “Global Digital Risk Survey 2019” realizada por Deloitte, el 56% de las compañías considera la falta de talento como la causante del retraso en aplicar las nuevas ideas en el mercado.

### **Adaptación y resistencia al cambio**

Se convierte en una necesidad acentuada en estos momentos tan complicados. Cualquier proyecto destinado a crecer necesita adaptarse a las nuevas circunstancias. A su vez, y en un entorno digital donde la infoxicación de información es una realidad, la adaptabilidad a nuevos escenarios se convierte en una capacidad organizativa y personal para cualquier emprendedor (Themes, 2018).

### **Enfoque total hacia un cliente digital.**

El cliente es eje para dinamizar el proyecto. Podemos afirmar que el éxito de un proyecto de emprendimiento está centrado en la aportación de valor al cliente, según un estudio de la SAP *“al digitalizar la experiencia del cliente, debemos crear un BackOffice acorde, que permita extraer todo el conocimiento de esa información, predecir comportamientos y su impacto en el negocio”*. Para poder alcanzar dicha propuesta, es necesario un entorno donde seamos capaz de involucrar y conseguir el compromiso de las diferentes generaciones que forman parte del proyecto. Alcanzar esta afirmación no es sencilla, se necesita de una cultura de innovación, atracción y retención de talento digital joven junto con la experiencia Senior capaz de fomentar la innovación para impulsar la transformación en todo el recorrido (Ricaurte, 2019).

Según la tercera edición del “EY Future Consumer Index” (2020), el 53% de los **consumidores afirma que sus valores han cambiado y que ven la vida de manera diferente**, lo que tendrá implicaciones para lo que consumen y cómo lo consumen. Esto

hará que los hábitos, preferencias y actitudes en el futuro cambien. Y puesto que, para los emprendedores el cliente es lo más importante, será necesario poner en ellos y en sus nuevas necesidades el foco de atención a la hora de tomar de decisiones. Según Julio Hernández (2018), Líder Global del Centro de Excelencia en Clientes Globales de KPMG: *“las marcas que más saben sobre los clientes y utilizan ese conocimiento para ofrecer experiencias del cliente verdaderamente excepcionales, superan a aquellas que no cuentan con ese conocimiento. No se trata solamente de fidelizar clientes, también de hacer inversiones inteligentes que puedan reducir las fricciones que se generan en el proceso de compra, lo cual no solo mejora la experiencia del cliente en su conjunto, sino que además reduce los costes, una combinación exitosa”*.

### La Ciberseguridad

Es clave en entorno de emprendimiento donde se gestiona ingentes cantidades de datos e información. Los controles de seguridad deben ser sólidos, capaces de garantizar la información que manejan dichos proyectos. El COVID-19 ha generado más oportunidades de ingeniería social y ha presionado a las organizaciones como nunca se había visto. (Accenture 2021). La gestión del riesgo cibernético es compleja y requiere de una adaptación constante, dada la velocidad y los cambios que se producen. Los proyectos necesitan ser diseñados para ser capaces de detectar todo tipo de amenazas y poder así responder a tiempo (Billib, 2021). El miedo al fracaso y a la equivocación de algunas de las generaciones, y la inseguridad para enfrentarse al cambio constante y la necesidad de prepararse tecnológicamente de otras generaciones, hace necesario la combinación del trabajo en equipo de diferentes generaciones que permita dar la seguridad que el cliente necesita.

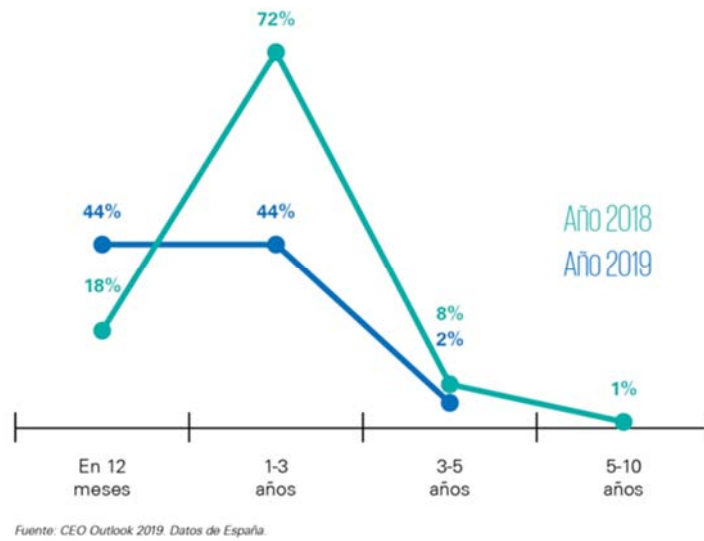
### Rentabilidad y Financiación

Cualquier proyecto de emprendimiento tiene como finalidad aportar valor, y para ello es necesaria la rentabilidad y la forma de financiar el proyecto. Para poder alcanzar dicha rentabilidad en una época de crisis como la que estamos sufriendo actualmente, es importante destacar que las empresas que han conseguido obtener una ventaja competitiva respecto a sus competidores se han caracterizado por invertir una mayor cantidad de dinero durante la época del COVID-19. Se considera que las empresas inversoras puedan tener el doble de probabilidad de lograr un mayor crecimiento respecto a aquellas empresas que no abordaron las inversiones correspondientes (LaBerge et al, julio 2020).

En el 2018 el 90% de los CEO españoles consideraban que el retorno de la inversión consecuencia de la digitalización iba a tener un plazo de entre 0 y 3 años. En el 2019 el porcentaje aumentó hasta el 98%. Sin embargo, el porcentaje de CEOs que espera alcanzar un retorno en 12 meses se ha duplicado, pasando del 18% al 44% (Albarracín H, 2019).



**Figura 3**



Según el informe “la digitalización: una oportunidad para Europa” (2021), elaborado por Deloitte y Vodafone, la transformación digital (2018) pone de manifiesto los beneficios en los resultados económicos de las compañías gracias a la reducción de costes de hasta un 20% en todas las funciones operativas como consecuencia de la optimización de procesos de producción, logística, etc. (Plaza, 2018).

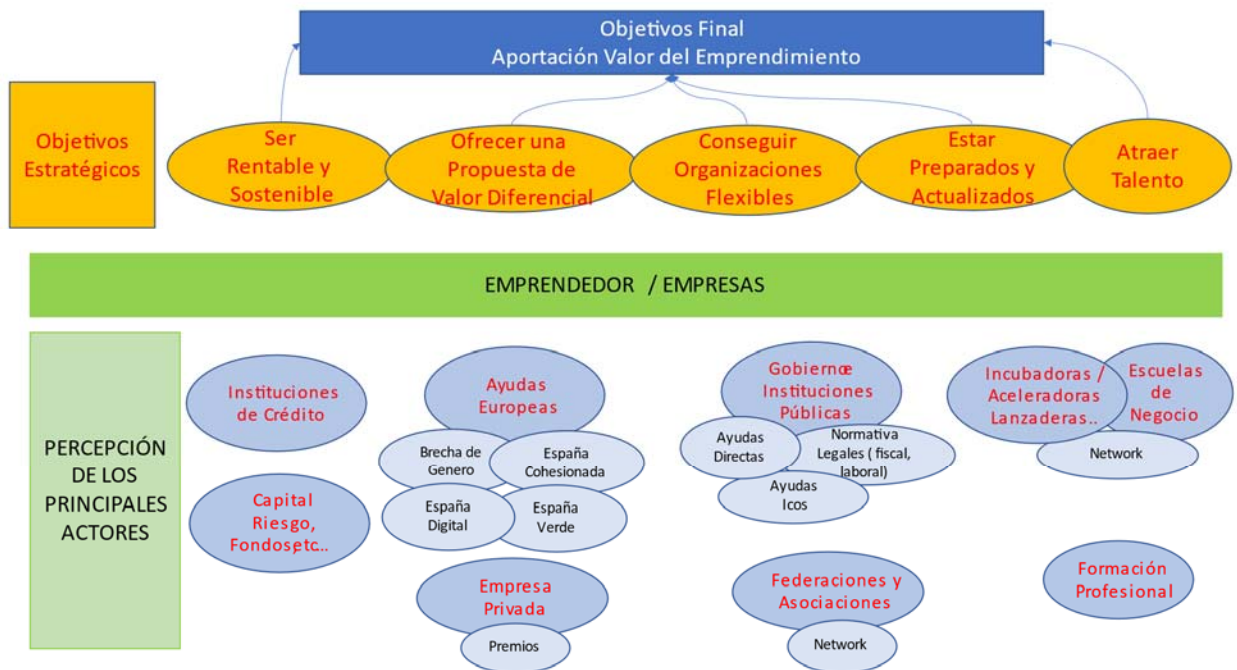
Tal como vemos comentado en el presente informe, los resultados de los proyectos de emprendimiento no son inmediatos, pero en cambio se ha puesto de manifiesto que las empresas que han invertido de forma inteligente -incluso en épocas de recesión- han obtenido retornos más rápidos que las que no lo han realizado. En este sentido, es aconsejable plantearse la inversión como uno de los requisitos para poder implantar estrategias más sostenibles, y por lo tanto es una necesidad poder disponer de instrumentos financieros adecuados que permitan sostener la liquidez del proyecto hasta que se consiga que dicho proyecto alcanza su velocidad de crucero. Los proyectos no mueren por qué no tengan éxito en el mercado, sino porque no obtienen la liquidez necesaria para poder afrontar las tensiones que producen los cambios en la demanda de los clientes.

## **10. Mapa de Actores**

A continuación, presentamos un cuadro resumen (gráfico 20) donde queda reflejado cuáles son los objetivos finalistas enfocados a la aportación de valor del emprendimiento en relación con los principales actores -institucionales, académicos y empresariales- percibidos por los emprendedores, capaces de ayudarles en todas sus fases y así alcanzar los objetivos finales.

## Emprendimiento y brecha generacional

Gráfico 20



Fuente: Elaboración propia

Cuando nos propusimos establecer el mapa de actores, lo primero que nos plantemos fueron las necesidades de los empresarios y emprendedores, independientemente de la edad o el género, ya que consideramos que debían cumplirse unas máximas si establecíamos la aportación de valor como elemento diferenciador.

**Lo primero que hicimos fue establecer las líneas estratégicas más demandadas por los proyectos de emprendimiento competitivos**

- Aportar un proyecto diferencial y competitivo.
- Alcanzar una rentabilidad y financiación sostenible.
- Formarse constantemente a las nuevas necesidades.
- Crear organizaciones flexibles y adaptables.
- Atraer y aunar a personas con talento.

**Entre las líneas estratégicas más demandadas** encontramos: ser rentable y conseguir que mi negocio sea sostenible en el tiempo, ser capaz de ofrecer una propuesta de valor diferencial y competitiva, desarrollar una organización suficientemente flexible para adaptarse a los continuos cambios del mercado, formarse constantemente en las nuevas

## Emprendimiento y brecha generacional

herramientas y skills digitales, y por último ser capaz de atraer talento o de conseguir alianzas estratégicas que permitan reforzar todos los planteamientos establecidos.

**Una vez analizadas las líneas estratégicas, analizamos como se están percibiendo por los emprendedores** todas las acciones que están llevando a cabo el gobierno, los diferentes organismos, instituciones financieras, escuelas de negocio, asociaciones, federaciones, etc..., y sobre todo, cual es el resultado real de toda la cantidad de recursos institucionales destinados a conseguir un impacto real.

Tal como hemos ido comentando en el presente documento, es evidente que se han destinado muchas ayudas y financiaciones para tratar de paliar la crisis económica motivada en gran parte por el COVID-19, *pero la realidad constada es que el reparto no ha sido equitativo y sí poco práctico y realista, en base a las verdaderas necesidades demandadas*

### **Las emprendedoras nos transmiten que no logran:**

- Obtener financiación para crecer.
- Atraer personal con talento que quiera asumir riesgos.
- Alcanzar alianzas diferenciales que les permita tener organizaciones más reducidas.
- Ayudas institucionales en tiempo ni forma.
- Estar formados adecuadamente a las necesidades de la nueva economía.

**Algunas de las observaciones que nos han hecho llegar las emprendedoras sobre los diferentes actores respecto a sus verdaderas necesidades son:**

### **Ayudas Next Generation**

A fecha de junio del 2021, casi la totalidad de los emprendedores desconocen el detalle de a qué tipo de ayudas pueden acudir. Es más, no sabrían como presentarlo e instrumentarlo para que fuera financiables.

### **Ayudas Gobierno**

Un gran número de emprendedoras afirman que las ayudas son insuficientes, y hacen mucho hincapié en la necesidad de regular la fiscalidad y la normativa laboral que permita establecer buenas bases para emprender.

## **Emprendimiento y brecha generacional**

### **Escuelas de Negocio**

La formación que aportan se ha convertido en un commodity, valorada, pero se considera insuficiente, dado que el enfoque recibido es excesivamente académico.

No se observan suficientes líneas de actuación colaborativas enfocadas al emprendimiento.

Se echa en falta profesionales que hayan vivido el emprendimiento en primera persona para transmitir las verdaderas necesidades a los potenciales nuevos emprendedores.

### **Incubadoras, Aceleradoras, Lanzaderas...**

Son excesivamente selectivas en los proyectos, dada la limitación de recursos. A su vez, los emprendedores consideran que son en muchos casos incompatibles con el desempeño de otras actividades profesionales. Son pocas las instituciones que tienen alianzas estratégicas importantes con incubadoras de calidad.

### **Empresa Privada**

Sólo las grandes instituciones lanzan proyectos de emprendimiento, con un enfoque reputacional y de buenas prácticas de Gobierno Corporativo.

### **Instituciones de crédito y otras Instituciones Financieras**

Nos transmiten que sus proyectos no demuestran tasas de crecimiento y penetración de mercado altos y por lo tanto, en el 98 % de los casos no son el target de la mayoría de las instituciones financieras, fondos de inversión, business Angels , etc...La gran parte de los proyectos en sus fases tempranas son financiados con fondos propios

### **Federaciones y Asociaciones**

La función actual es muy instrumental y poco eficiente en cuanto a la aportación de recursos prácticos hacia el emprendimiento. Su función principal es percibida como grandes Lobbies, con intereses muy particulares y personales.

### **Formación Profesional**

La función que desempeñan no la ven como vehículo para emprender

## Emprendimiento y brecha generacional

### Coherencia del Mapa de Actores / Líneas estratégicas

Con el objetivo de analizar cuál es la coherencia entre las actuaciones que realizan cada uno de actores y la aportación a los objetivos estratégicos que persigue el emprendedor, hemos realizado un cuadro resumen (gráfico 22) donde se puede ver si se logra un equilibrio global.

Utilizamos una escala comprendida entre el 1 al 5, donde el 1 es el valor mínimo y el 5 es el valor máximo.

**Gráfico 21**

### Objetivos estratégicos que persigue el emprendedor

	Ser Rentable y Sostenible	Ofrecer una Propuesta de Valor Diferencial	Conseguir Organizaciones Flexibles	Estar Preparados y Actualizados	Atraer Talento
Ayudas Gobierno	2	1	1		
Ayudas Next Generation	1				
Escuelas de Negocio		2,5	1	3	2
Incubadoras, Aceleradoras, Lanzaderas...	2	3	2	2	3
Instituciones de crédito	2				
Otras Instituciones Financieras, B. Angels, etc...	1				
Federaciones y Asociaciones					
Formación Profesional					

*Fuente: Elaboración propia*

Podemos observar por ejemplo que las ayudas del Gobierno se perciben como bajas (2) cuando nos referimos a las actuaciones que se realizan para ayudar a un emprendedor a ser rentable y sostenible. De la misma forma cuando establecemos como objetivo alcanzar una organización flexible y ágil, el Gobierno es percibido como un actor que prácticamente no aporta (1).

*Como podemos observar, existen muchos actores cuya aportación general percibida es prácticamente nula, lo cual determina la falta de equilibrio global en España.*

Tal como podemos observar en la tabla presentada, el reto que se nos presenta es considerable dada la falta de sinergias y actuaciones enfocadas a lo que necesita el emprendedor según los resultados de nuestro análisis.

Afrontamos un reto que requiere más actuaciones, concretamente un trabajo mucho más colaborativo entre las instituciones público- privadas y el objetivo, que es el emprendedor.

*No nos olvidemos que el futuro cercano del país y de la sociedad, estará determinado en gran medida por personas que se desarrollaran personal y profesionalmente de forma independiente bien cómo emprendedores o como microempresarios.*

### 11. Conclusiones

A continuación, vamos a presentar las conclusiones del presente documento.

**Desde un punto de vista estratégico** y como primera reflexión creemos importante destacar que las instituciones público-privadas **parecen concienciadas sobre la importancia de las Pymes y el emprendimiento** en el proceso de transformación hacia una economía verde digital y justa. En el contexto económico post COVID la situación de la PYME se encuentra muy deteriorada por lo que resulta absolutamente necesario llevar a cabo las inversiones y reformas estructurales con medidas de financiación pública y privada que fomenten el emprendimiento innovador y la escalabilidad empresarial. Los fondos de recuperación EU constituyen una oportunidad histórica para que los emprendedores y PYMES escalen y transformen su negocio.

Hemos identificado que existen muchas líneas de acción diseñadas para impulsar a la Pymes y los modelos de emprendimiento. Sin embargo, **se detecta la falta de una adecuada implantación de todas las medidas anunciadas para alcanzar los resultados esperados en tiempo y forma.** A su vez, observamos que **no existen indicadores lo suficientemente rigurosos que permitan realizar un correcto seguimiento de las estrategias planteadas,** por lo que cuestionamos la eficiencia de la gestión de los recursos asignados a dicha estrategia.

Sugerimos que, para llevar a cabo una correcta gestión de todas las acciones planteadas, **es necesario una mayor coordinación de todos los actores involucrados en el proceso de emprendimiento.** Es evidente que los emprendedores deben de ser el eje central del proyecto para impulsar de forma proactiva las estrategias planteadas desde las instituciones y organismos privados, en estos momentos sorprende que **casi la totalidad de emprendedores no conocen ni entienden adecuadamente el despliegue de acciones propuestas en esta materia.** Establecemos por tanto, que la **política de comunicación y de sensibilización realizada hasta la fecha debe replantearse y acercarse al empresario,** con el firme objetivo de poder ayudar de forma proactiva.

Las conclusiones obtenidas a través del estudio de campo de panel son las siguientes.

Los emprendedores son conscientes que **necesitan adaptar sus modelos de negocio y preparar las organizaciones a esta nueva realidad digital,** pero para ello necesitarían

de una adecuada financiación y una adaptación legislativa que les ayudase a poderlo implantar de una forma realista.

**Manifiestan la necesidad de que coexistan diferentes generaciones en el proceso de emprendimiento.** Hemos observado que si existe la concienciación y la voluntad para que se trabaje de forma conjunta para dar soluciones empresariales competitivas.

Hoy más que nunca, y consecuencia de todo lo que ha acontecido con la pandemia, los interesados adquieren conciencia sobre el hecho de que **los proyectos necesitan de unos niveles competenciales** adaptados a las nuevas circunstancias de cada grupo generacional. Por ello apuntan que a pesar de que se sienten mejor formados que nunca, manifiestan que **la formación recibida académica adolece de un enfoque práctico y pragmático** para sus negocios.

**Desde un punto de vista demográfico,** la sociedad quiere alcanzar una vida equilibrada personal y profesionalmente, y en estos momentos nos enfrentamos a uno de los retos demográficos más importantes vividos de las últimas décadas. La longevidad se presenta como uno de mayores desafíos a gestionar de los próximos años. Las previsiones demográficas revelan que en el año 2050 más del 16% de la población tendrá edades mayores a 65 años, **los puestos de trabajo van a sufrir grandes cambios y los nuevos trabajos requerirán nuevas destrezas** adecuados a las circunstancias de un cliente mucho más digital y exigente, lo que hace predecir que **se produzca una reducción significativa de la población potencialmente activa,** con las graves consecuencias para la sostenibilidad del sistema de pensiones del país.

La población de edades comprendidas alrededor de los 55 años **no da sentido profesional a todo el esfuerzo realizado en sus últimos 25 años** de su actividad laboral, se sienten incomprendidos, y no encuentran la forma de ser readmitidos profesionalmente en las empresas, a pesar de tener la experiencia necesaria para el desarrollo de los proyectos actuales. Por otra parte, **los jóvenes manifiestan que** han estado formando durante los últimos años con la esperanza de estar preparados para enfrentarse al mercado laboral que nunca parece llegar adecuadamente. **Están preocupados porque observan que se incorporan a trabajar en edades cada vez más avanzadas, con pocas esperanzas de crecer profesionalmente y de obtener un sueldo digno.**

**Tal como podemos observar, nos enfrentamos a la necesidad de gestionar la convivencia de distintas generaciones al mismo tiempo en situaciones sociales distintas** y con unos graves problemas económicos de sostenibilidad

**Desde un punto de vista del perfil del emprendedor** y en cuanto a los principales motivos para emprender **sorprende que casi un 42,3% de emprendedores manifiestan tomar esta decisión dada la necesidad de ganarse la vida** debido a la precaria situación del trabajo. Esto nos da algunas de las claves de cómo se encuentra la situación económica del país.

Cuando analizamos la combinación entre la edad media del emprendimiento situada entre edades de 40 y 50 años, cuya situación económica es de máxima incertidumbre,

**manifiestan tener miedo a tomar la decisión de emprender y piden ser acompañados durante todo el proceso.**

La experiencia representa una variable muy significativa para que un proyecto de emprendimiento tenga éxito. **Los emprendedores más jóvenes nos transmiten que sería muy interesante poder ser acompañados por talento sénior, y los emprendedores de edades avanzadas manifiestan que estarían encantados de poder aprender las habilidades del talento joven.** Los proyectos que más éxito tiene son aquellos que previamente han sido liderados por personas que han llevado a cabo proyectos de emprendimiento previos.

La experiencia demuestra que **la probabilidad de fracaso se reduce considerablemente a medida que incrementa el aprendizaje**, por lo que se valora muy positivamente la existencia de redes de emprendimiento donde se pueda compartir otras vivencias similares que permitan poder enfrentarse las situaciones de incertidumbre.

A pesar de qué se difunde constantemente la existencia de las ayudas financieras por parte de instituciones financieras y de organismos públicos para financiar los proyectos de emprendimiento, **un porcentaje casi inexistente logran la financiación adecuada que requiere sus proyectos.** La mayor parte de los proyectos de emprendimiento en sus fases tempranas son financiados con fondos propios, y es más, aquellos que alcanzan una rentabilidad mayor es porque han sido financiados con recursos del emprendedor o de fuentes muy cercanas al mismo.

**Por lo tanto y de forma global, observamos la existencia de muchísimas actuaciones institucionales, gubernamentales, financieras y académicas que coexisten con diferentes generaciones que necesitan soluciones customizadas, y que en estos momentos no acaban de dar los resultados esperados**, lo cual representa una amenaza importante para que España alcance una competitividad similar a otros países, si no se implanta y se gestiona una estrategia de forma diligente.



## **12. Recomendaciones**

Proponemos que se trabaje en el desarrollo e implantación práctica de medidas que garanticen alcanzar los tangibles partiendo de la realidad generacional documentada. Se requiere el acuerdo y la coordinación permanente entre los agentes intervinientes en función de los recursos asignados.

Para ello se sugiere la creación de mecanismos de control, concreción y seguimiento a los distintos grupos de edad según sus características y necesidades. Se trata de garantizar los objetivos planteados con la máxima transparencia.

*Afirmamos que todo aquello que no se mide, no se puede gestionar y por lo tanto no se puede mejorar.*

La implantación de soluciones ha de estar alineada a la consecución de las **líneas estratégicas establecidas por los emprendedores**, que recordemos que eran:

- Aportar un proyecto diferencial y competitivo.
- Alcanzar una rentabilidad y financiación sostenible.
- Formarse constantemente a las nuevas necesidades.
- Crear organizaciones flexibles y adaptables.
- Atraer y aunar a personas con talento.

La obtención de resultados realistas necesitaría customizar las actuaciones diferenciando cada una de las fases del emprendimiento, es decir, desde su inicio, desarrollo, crecimiento, declive e incluso hasta una hipotética fase de reestructuración. A su vez es necesario tener muy en cuenta el perfil y edad del emprendedor en base a su situación socioeconómica para cada una de las fases.

Se requiere una formación adecuada en el ámbito del emprendimiento durante todas y cada una de sus etapas. Es necesario disponer de asesoramiento especializado conocedor de los retos del emprendimiento en un contexto de cambio demográfico

La formación capacitación y asesoramiento requiere la inversión en los recursos adecuados. Por tanto, se requiere una estructura institucional que garantice la financiación sin acudir a garantías de fondos personales.

## Emprendimiento y brecha generacional

Se estructura para este propósito la matriz de actuaciones / ejes que deben contemplar las ayudas y acciones necesarias;

### ”Creación de proyectos sostenibles y que aporten valor a la sociedad”

**Figura 6**

		FASES DIFERENCIALES PROCESO DE EMPRENDIMIENTO				
		Inicio	Desarrollo	Crecimiento	Declive	Reestructuración
EJES DE ACTUACIÓN	Formación Profesional					
	Capacitación Personal					
	Capacitación Profesional					
	Asesoramiento Especializado					
	Acompañamiento Especializado					
	Creación de Redes Emprendimiento					
	Financiación a Medida					
	Ayudas Institucionales					
	Plan de Comunicación					

Como observamos, nuestra propuesta propone actuaciones con el objetivo de solucionar los problemas más importantes desvelados por los emprendedores, y que deberían ser aplicadas en las diferentes fases del proceso de emprendimiento, entre las que se encuentran:

- Conocer muy bien cuáles son las expectativas de cada una de las generaciones en base a su situación social económica y familiar, para poder dar soluciones que tengan sentido en la situación en la que se encuentra cada generación.
- Facilitar el conocimiento de las iniciativas existentes dirigidas a fomentar y educar en el emprendimiento según la franja de edad, mediante la realización de un inventario de todas las iniciativas públicas y privadas que fomentan o estimulan dicho emprendimiento. La divulgación a través de una “Agenda/web única” es deseable para que gestione y publicite todas las iniciativas, asesoramiento, orientaciones, recursos, ayudas, subvenciones, de referencia para el emprendimiento para cada generación.

## **Emprendimiento y brecha generacional**

- Desarrollar y adecuar un marco regulatorio que favorezca el desarrollo de los proyectos de emprendimiento, tratando de eliminar aquellos obstáculos y barreras burocráticas y legislativas.
- Favorecer a la creación de redes empresariales y de emprendimiento prácticas y realistas capaces de generar sinergias de conocimiento, experiencia, acompañamiento, alianzas y financiación.
- Adaptar instrumentos financieros adecuados que permitan la creación de proyectos desde sus etapas tempranas, canalizando los fondos necesarios que permitiesen acelerar y adaptar adecuadamente los proyectos a las necesidades del mercado.
- Instrumentalizar la financiación para asegurarse la viabilidad financiera y la credibilidad en las etapas de arranque y crecimiento de los proyectos, asegurando así la liquidez necesaria en cada una de las fases posteriores de desarrollo.
- Fomentar y desarrollar programas de capacitación empresarial, teniendo en cuenta la situación generacional y su aportación a su fase de colaboración en el proyecto de emprendimiento.
- Desarrollar programas de empoderamiento de emprendimiento joven y senior.
- Promover y desarrollar programas que permitan una formación adecuada en competencias digitales.
- Desarrollar programas de digitalización enfocados a microempresas y emprendedores o autónomos.
- Desarrollar programas de formación de emprendimiento basados en la experiencia contrastada.
- Apoyar la creación de modelos de emprendimiento colaborativos desde el punto de vista generacional.
- Creación de viveros de empresas específicos para el micro-emprendimiento - teniendo en cuenta la generación que emprende- en los parques científicos y tecnológicos basados en clúster empresariales innovadores, lo que permitirá establecer sinergias con las grandes empresas asentadas en dichos territorios.
- Desarrollar programas de gestión del cambio basados en la experiencia.

## Emprendimiento y brecha generacional

- Desarrollar programas de identificación de embajadores del emprendimiento capaces de comunicar sus experiencias.
- Fomentar el coaching y la mentorización del emprendimiento con gente experta.
- Crear un modelo de gestión que permita demostrar que existe una coherencia y una alineación de recursos entre el objetivo establecido y el resultado obtenido.
- Crear un modelo de gestión compartida por los diferentes actores validando su aportación a las diferentes generaciones de emprendedores.
- Fomentar el intra emprendimiento a través de redes colaborativas con empresas privadas.
- Implantación de soluciones formativas integrales, que consigan el compromiso institucional, académico y empresarial capaz de motivar, retener y de desarrollar a las diferentes generaciones para que puedan adaptarse a la Nueva Economía.
- Creación de programas formativos a nivel académico que consigan motivar informar al potencial emprendedor a través de programas cercanos a la realidad empresarial.

### 15. Bibliografía

Aldrich HE, Zimmer C (1986) Entrepreneurship through social networks. In: Sexton D, Smilor R (eds) *The art and science of entrepreneurship*. Ballinger, New York, pp 3–23

Alsos GH, Isaksen E, Ljunggren E (2006) New venture financing and subsequent business growth in men- and women-led businesses. *Entrep Theory Pract* 30(5):667–686

Alvarez C, Urbano D, Coduras A, Ruiz-Navarro J (2011) Environmental conditions and entrepreneurial activity: a regional comparison in Spain. *J Small Bus Enterpr Dev* 18(1):120–140

Amine LS, Staub KM (2009) Women entrepreneurs in sub-Saharan Africa. An institutional theory analysis from a social marketing point of view. *Entrep Reg Dev* 21(2):183–211

Arenius P, Minniti M (2005) Perceptual variables and nascent entrepreneurship. *Small Bus Econ* 24(3):233–247

Bandura A (1989) Human agency in social cognitive theory. *Am Psychol* 44(9):1175–1184

Baron R, Markman G, Hirza A (2001) Perceptions of women and men as entrepreneurs: evidence for differential effects of attributional augmenting. *J Appl Psychol* 86(5):923–929

## **Emprendimiento y brecha generacional**

- Bates T (1995) Self-employment entry across industry groups. *J Bus Ventur* 10:143
- Baughn CC, Chua B, Neupert KE (2006) The normative context for women's participation in entrepreneurship: a multicountry study. *Entrep Theory Pract* 30(5):687–708
- Becker GS (1964) *Human capital*. University of Chicago Press, Chicago
- Brush C (1992) Research on women business owners: past trends, a new perspective and future directions. *Entrep Theory Pract* 16(4):5–30
- Brush CG, Hisrich RD (1988) Women entrepreneurs: strategic origins impact on growth. In: Kirchhoff BA, Long WA, McMillan WE, Vesper KH, Wetzel WE (eds) *Frontiers of entrepreneurship research*. Babson College, Wellesley, pp 612–625
- Brush C, Carter N, Gatewood E, Greene P, Hart M (2006) Growth-oriented women entrepreneurs and their businesses: a global research perspective. Edward Elgar, Cheltenham
- Brush C, de Bruin A, Welter F (2009) A gender-aware framework for women's entrepreneurship. *Int J Gender Entrep* 1(1):8–24
- Capaldo A (2007) Network structure and innovation: the leveraging of a dual network as a distinctive relational capability. *Strateg Manag J* 28(6):585–608
- Carree M, Van Stel A, Thurik R, Wennekers S (2007) The relationship between economic development and business ownership revisited. *Entrep Region Dev* 19(3):281–291
- Carter S (2000) Improving the numbers and performance of women-owned business. Some implications for training and advisory services. *Educ Train* 42(4–5):326–334
- Carter S, Cannon T (1991) *Women as entrepreneurs: a study of female business owners, their motivations, experience and strategies for success*. Academic, London
- Carter S, Rosa P (1998) The financing of male -and female- owned business. *Entrep Region Dev* 10(3):225–241
- Carter S, Shaw E, Lam W, Wilson F (2007) Gender, entrepreneurship, and bank lending: the criteria and processes used by bank loan officers in assessing applications. *Entrep Theory Pract* 31(3):427–444
- Castagnetti C, Rosti L (2011) Who skims the cream of the Italian graduate crop? Wage employment versus self-employment. *Small Bus Econ* 36(2):223–234
- Castrogiovanni G, Urbano D, Loras J (2011) Linking corporate entrepreneurship and human resource management. *Int J Manpow* 32(1):34–47
- Coduras A, Urbano D, Rojas A, Martínez S (2008) The relationship between university support to entrepreneurship with entrepreneurial activity in Spain: a GEM data based analysis. *Int Adv Econ Res* 14(4):395–406
- Collins OF, Moore DG (1964) *The enterprising man*. Michigan State University, East Lansing
- Davidsson P, Honig BL (2003) The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *J BusVentur* 18(3):301–331

## Emprendimiento y brecha generacional

- De Bruin A, Brush C, Welter F (2007) Advancing a framework for coherent research on women's entrepreneurship. *Entrep Theory Pract* 31(3):323–339
- Delmar F, Davidsson P (2000) Where do they come from Prevalence and characteristics of nascent entrepreneurs. *Entrep Region Dev* 12(1):1–23
- Diagnóstico de la diversidad generacional. Análisis del talento intergeneracional en las empresas. Observatorio GT. Comillas.
- Díaz MC, Carter S (2009) Resource mobilization through business owners networks: is gender a issue? *Int J Gend Entrep* 1(3):226–252
- Douglas EJ, Shepherd DA (1999) Entrepreneurship as a utility maximizing response. *J Bus Ventur* 15(3):231–251
- Dubini P (1988) The influence of motivations and environment ob business start-ups: some hints for public policies. *J Bus Ventur* 4(1):11–26
- Eisenhauer JG (1995) The entrepreneurial decision: economic theory and empirical evidence. *Entrep Theory Pract* 19(4):67–79
- Estrin S, Mickiewicz T (2011) Institutions and female entrepreneurship. *Small Bus Econ* 37(4):397–415
- Eurostat (2012) Database tables. Available from <http://ec.europa.eu/eurostat>. Accessed 11 Oct 2012
- Fairlie RW (2005) Entrepreneurship and earnings among young adults from disadvantaged families. *Small Bus Econ* 25:223–236
- Fossen, FM; Sorgner, A. (2021). Digitalization of work and entry into entrepreneurship  
Journal of Business Research. Volume: 125 Pages: 548-563.DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.09.019
- Gatewood E, Carter NM, Brush CG, Greene PG, Hart MM (2003) Women entrepreneurs, their ventures and the venture capital industry: an annotated bibliography. The Diana Project. ESBRI, Stockholm
- Gatewood EJ, Brush C, Carter N, Greene P, Hart M (2009) Diana: a symbol of women entrepreneurs' hunt for knowledge, money, and the rewards of entrepreneurship. *Small Bus Econ* 32(2):129–145
- Gavrila, SG; Ancillo, AD. (2021). COVID-19 as an entrepreneurship, innovation, digitization and digitalization accelerator: Spanish Internet domains registration analysis  
Brithish Food Journal. DOI: 10.1108/BFJ-11-2020-1037
- Global Entrepreneurship Monitor; Informe GEM España 2019-2020; Observatorio del Emprendimiento de España Asociación RED GEM España
- Global Entrepreneurship Monitor; Informe GEM España 2018-2019; Observatorio del Emprendimiento de España Asociación RED GEM España
- Gibson DE (2004) Role models in career development: new directions for theory and research. *J Vocat Behav* 65(1):134–156

## Emprendimiento y brecha generacional

- Goffee R, Scase R (1990) Women in management: towards a research agenda. *Int J Hum Resour Manag* 1(1):107–125
- Greve, A. (1995): «Networks and Entrepreneurship – an Analysis of Social Relations, Occupational Background, and the Use of Contacts During the Establishment Process». *Scandinavian Journal of Management*, vol.11, no 1, pp. 1-24
- Greve A, Salaff JW (2003) Social networks and entrepreneurship. *Entrep Theory Pract* 8(1):1–22
- Guerrero M, Urbano D (2012) The development of an entrepreneurial university. *J Technol Transf* 37(1):43–74
- Harriman A (1985) *Women/men/management*. Praeger, New York
- Hisrich RD (1986) The woman entrepreneur: characteristics, skills, problems, and prescriptions for success. In: Sexton DL, Smilor RW (eds) *The art and science of entrepreneurship*. Ballinger, Cambridge, pp 61–84
- Hisrich R, Brush C (1986) *The woman entrepreneur*. Lexington Books, Lexington
- Hurley A (1999) Incorporation feminist theories into sociological theories of entrepreneurship. *Women Manag Rev* 4(2):54–62
- INE (National Statistics Institute) (2003–2010, and 2012). Available from <http://www.ine.es/>. Accessed 11 Oct 2012
- Katz JA, Williams PM (1997) Gender, self-employment and weak-tie networking through formal organizations. *Entrep Region Dev* 9(3):183–197
- Kim GO (2006) Do equally owned small businesses have equal access to credit? *Small Bus Econ* 27(4–5):369–386
- Klyver K, Grant S (2010) Gender differences in entrepreneurial networking and participation. *Int J Gend Entrep* 2(3):213–227
- Kolvreid L, Isaksen E (2006) New business start-up and subsequent entry into self-employment. *J Bus Ventur* 21(6):866–885
- Langowitz N, Minniti M (2007) The entrepreneurial propensity of women. *Entrep Theory Pract* 31:341–364
- Liñán F, Urbano D, Guerrero M (2011) Regional variations in entrepreneurial cognitions: start-up intentions of university students in Spain. *Entrep Region Dev* 23(3–4):187–215
- Lockwood P (2006) Someone like me can be successful: do college students need same-gender role models *Psychol Women Q* 30(1):36–46
- Manolova TS, Brush CG, Edelman LF, Shaver KG (2012) One size does not fit all: entrepreneurial expectancies and growth intentions of us women and men nascent entrepreneurs. *Entrep Region Dev* 24(1–2):7–27
- Marlow S, Patton D (2005) All credit to men? Entrepreneurship, finance, and gender. *Entrep Theory Pract* 29(6):717–735

## Emprendimiento y brecha generacional

Marlow, S., Shaw, E. y Carter, S. (2008) Risk, rationality and gender: a critical analysis of the demand for finance by women business owners. Presentado en British Academy of Management Conference, Harrogate

Marco Estratégico en Política de PYME 2030. Informe de Seguimiento Anual 2020.

Mattis MC (2004) Women entrepreneurs: out from under the glass ceiling. *Women Manag Rev* 19(3):154–163

Meyerson D, Fletcher JK (2000) A modest manifesto for shattering the glass ceiling. *Harv Bus Rev* 78(1):126–136

Minniti M, Nardone C (2007) Being in someone else's shoes: the role of gender in nascent entrepreneurship. *Small Bus Econ* 28(2–3):223–239

Nilsson P (1997) Business counselling services directed towards female entrepreneurs—some legitimacy dilemmas. *Entrep Region Dev* 9(3):239–258

Noguera M, Alvarez C, Urbano D (2013) Socio-cultural factors and female entrepreneurship. *Int Entrep Manag J* 9(2):183–197

North DC (1990) *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press, Cambridge

North DC (2005) *Understanding the process of economic change*. Princeton University Press, Princeton  
OECD (Organization for Economic Co-operation and Development) (2002) *OECD employment outlook, July 2002*. OECD, Paris

Orser B, Riding A, Stanley J (2012) Perceived career challenger and response strategies of women in the advanced technology sector. *Entrep Region Dev* 24(1–2):73–93

Plan de Recuperación, Transformación y resiliencia. Comp0nente 13.

Powell GN (1999) Reflections on the glass ceiling. Recent trends and future prospects. In: Powell GN (ed) *Handbook of gender and work*. Sage, Thousand Oaks, pp 325–345

Proksch, D; Rosin, AF; Stubner, S; Pinkwart, A. (2021). The influence of a digital strategy on the digitalization of new ventures: The mediating effect of digital capabilities and a digital culture. *Journal of Small Business Management*. DOI: 10.1080/00472778.2021.1883036

Renzulli LA, Aldrich H, Moody J (2000) Family matters: gender, family, and entrepreneurial outcomes. *Soc Forces* 79(2):523–546

Ribeiro-Soriano D, Urbano D (2009) Overview of collaborative entrepreneurship: an integrated approach between business decisions and negotiations. *Group Decis Negot* 18(5):419–430

Ridgeway CL, Smith-Lovin L (1999) The gender system and interaction. *Annu Rev Sociol* 25:191–216

Robinson PB, Sexton EA (1994) The effect of education and experience of self-employment success. *J Bus Ventur* 9(2):141–156

Rosa P, Hamilton D (1994) Gender and ownership in UK small firms. *Entrep Theory Pract* 18(3):11–28



## Emprendimiento y brecha generacional

- Schultz T (1959) Investment in man. An economist's view. *Social Serv Rev* 33:110–117
- Sexton D, Bowman-Upton N (1990) Female and male entrepreneurs: psychological characteristics and their role in gender-related discrimination. *J Bus Ventur* 5:29–36
- Shelton LM (2006) Female entrepreneurs, work-family conflict, and venture performance: new insights into the work-family interface. *J Small Bus Manage* 44(2):285–297
- Smallbone D, Welter F, Voytovich A, Egorov I (2010) Government and entrepreneurship in transition economies: the case of small firms in business services in Ukraine. *Serv Ind J* 30(5):655–670
- Sorenson RL, Folker C, Brigham KH (2008) The collaborative network orientation: achieving business success through collaborative relationship. *Entrep Theory Pract* 32(4):615–634
- Thomas AS, Mueller SL (2000) A case for comparative entrepreneurship: assessing the relevance of culture. *J Int Bus Stud* 31(2):287–301
- Thornton PH, Ribeiro-Soriano D, Urbano D (2011) Socio-cultural factors and entrepreneurial activity: an overview. *Int Small Bus J* 29(2):1–14
- Unger RK, Crawford M (1992) *Women and gender: a feminist psychology*. McGraw-Hill, New York
- Urbano D, Yordanova D (2008) Determinants of the adoption of HRM practices in tourism SMEs in Spain: an exploratory study. *Serv Bus* 2(3):167–185
- Urbano D, Toledano N, Ribeiro-Soriano D (2010) Analyzing social entrepreneurship from an institutional perspective: evidence from Spain. *J Soc Entrep* 1(1):54–69
- Urbano D, Toledano N, Ribeiro-Soriano D (2011) Socio-cultural factors and transnational entrepreneurship: a multiple case study in Spain. *Int Small Bus J* 29(2):119–134
- Verheul I, Thurik AR (2001) Start-up capital: differences between male and female entrepreneurs: does gender matter? *Small Bus Econ* 16(4):329–345
- Verheul I, Van Stel A, Thurik R (2006) Explaining female and male entrepreneurship at the country level. *Entrep Region Dev* 18(2):151–183
- Welter F, Smallbone D, Mirzakhalkova D, Schakirova N, Maksudova C (2006) Women entrepreneurs between tradition and modernity—the case of Uzbekistan. In: Welter F, Smallbone D, Isakova N (eds) *Enterprising women in transition economics*. Ashgate, Aldershot, pp 45–66
- Wennekers S, Thurik R (1999) Linking entrepreneurship and economic growth. *Small Bus Econ* 13(1):27–55
- Wennekers S, Van Stel A, Thurik R, Reynolds P (2005) Nascent entrepreneurship and the level of economic development. *Small Bus Econ* 24(3):293–309
- Wilson F, Kickul J, Marlino D (2007) Gender, entrepreneurial self-efficacy, and entrepreneurial career intentions: implications for entrepreneurship education. *Entrep Theory Pract* 31(3):387–406

## **Emprendimiento y brecha generacional**

Zahra SA, Jennings DF, Kuratko DF (1999) The antecedents and consequences of firm-level entrepreneurship: the state of the field. *Entrep Theory Pract* 24(2):45–63