

# Trabajo Fin de Grado

Emprendimiento *senior*. Emprender o jubilarse.  
*Senior entrepreneurship. Entrepreneur or retire.*

Autor:

Alberto Montolío Nicolás

Directora:

Raquel Ortega Lapiedra

## INFORMACIÓN Y RESUMEN

**Autor:** Alberto Montolío Nicolás.

**Directora del TFG:** Raquel Ortega Lapiedra.

**Título del trabajo:** Emprendimiento *senior*. Emprender o jubilarse. *Senior entrepreneurship. Entrepreneur or retire.*

**Titulación:** Grado en Administración y Dirección de Empresas.

**Universidad:** Universidad de Zaragoza, Facultad de Economía y Empresa.

El emprendimiento o el hecho de crear una nueva empresa es algo que está cobrando especial importancia hoy en día. Sin embargo, todavía está aún más en auge el emprendimiento en personas mayores de 50 años o, también denominado, “emprendimiento *senior*”.

Con la realización de este trabajo de fin de grado se pretende analizar el surgimiento del mismo y la motivación que lleva a estas personas a emprender en todo el mundo, enfrentándose a los inconvenientes que esta actividad conlleva. Asimismo, también se tratarán una serie de casos de éxitos internacionales y algunos ejemplos de ciertas ayudas que reciben estos emprendedores por parte de ciertas instituciones tanto públicas como privadas.

Para ello se analizará la evolución ascendente de la esperanza de vida en los diferentes países y como ello ha afectado a la organización de las empresas, además de estudiar la motivación que lleva a este grupo de población a crear nuevos negocios en lugar de continuar trabajando en los ya existentes y las barreras a las que se deben enfrentar por el simple hecho de ser *seniors* a la vez que emprendedores.

Destacar que la investigación se apoyará principalmente en el Informe GEM, tanto en el mundial como en el español, así como en las cifras que ofrecen el Banco Mundial y la OCDE, comparándolos entre sí y en diferentes periodos de tiempo. Los datos se reflejarán a lo largo de todo el documento en forma de gráficos, tablas e incluso mapas, acompañados todos ellos de su correspondiente explicación. Asimismo se contará con la reflexión de expertos en el tema tales como el ayudante de catedrático Kibler, o el catedrático Kautonen y a partir de estudios de prestigiosas universidades como los de *Harvard* en Massachusetts o los de *Wharton* en Pensilvania.

## Abstract

*Actually, entrepreneurship or the fact of start a new business is something that is becoming especially important. However, entrepreneurship is still growing in people over the 50s, called “senior entrepreneurship” too.*

*The aim of doing this project is to analyze the appearance of the senior entrepreneurship and motivation that leads those people to undertake this activity in a worldwide way, facing with all the disadvantages of starting a business. Likewise, three international and successful stories will be explained and also some examples of certain helpful projects that were created for this kind of people by the governments and some private entities.*

*To achieve this, the upward trend of life expectancy in different countries will be analyzed and how this has affected the organization of the present companies, also will be tested the motivations that leads this population group to start new businesses instead of staying working in the ones that already exist and the barriers that must be faced by the simple fact of being seniors as well as entrepreneurs.*

*The research will rely mainly on the GEM Report, both in the global and in the Spanish, as well as the data offered by the World Bank and the OECD, comparing them with themselves and with the other one and in different periods of time. The data will be reflected throughout the document as graphs, tables and even maps, all with their corresponding explanation. Likewise, there will be the reflection of experts on the subject of entrepreneurship such as the Assistant Professor Kibler or the Professor Kautonen, and some studies from prestigious universities such as Harvard in Massachusetts or Wharton in Pennsylvania.*

# ÍNDICE

INFORMACIÓN Y RESUMEN.....	2
Abstract .....	3
1. INTRODUCCIÓN .....	5
2. DIVERSIDAD GENERACIONAL .....	6
2.1. PRESENTACIÓN Y CAUSAS .....	6
2.2. CONSECUENCIAS A NIVEL EMPRESARIAL .....	9
2.3. PRIMERAS CONCLUSIONES.....	12
3. EMPRENDIMIENTO SENIOR .....	14
3.1. INTRODUCCIÓN .....	14
3.2. EMPRENDIMIENTO <i>SENIOR</i> EN EL MUNDO .....	17
3.3. CONTRIBUCIÓN A LAS DIFERENTES ECONOMÍAS.....	19
3.4. MOTIVACIÓN PARA EMPRENDER.....	20
3.5. BARRERAS, AYUDAS Y CASOS DE ÉXITO .....	24
3.5.1. BARRERAS AL EMPRENDIMIENTO .....	24
3.5.2. AYUDAS POR PARTE DE LAS INSTITUCIONES.....	26
3.5.3. CASOS DE ÉXITO.....	27
3.6. RAZONES DE ABANDONO .....	29
3.7. CONCLUSIONES DE ESTE ANÁLISIS .....	30
4. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES GENERALES.....	32
4.1. RENTABILIDAD DE EMPRENDER SIENDO <i>SENIOR</i> .....	32
4.2. EMPRENEDORES <i>SENIORS</i> FRENTE A LOS JÓVENES. EL CASO PARTICULAR DE ESPAÑA.....	33
4.3. DISTINCIÓN SEGÚN EL SEXO.....	34
4.4. ÚLTIMAS CONCLUSIONES.....	36
BIBLIOGRAFÍA .....	37
ANEXO 1	

# 1. INTRODUCCIÓN

El mundo está evolucionado continuamente al igual que la sociedad que habita en él, sin embargo, hay un cambio que está resultando especialmente importante, ya que afecta a todas las personas del planeta, tanto a su forma de vivir como a su forma de afrontar su futuro. Esta transformación se debe a que la población mayor de 50 años está aumentando de forma espectacular en los últimos años, ya que la media de la esperanza de vida mundial se sitúa en torno a los 70 años, cuando hace medio siglo apenas rondaba los 55. Esta situación está conllevando a la necesaria adaptación tanto de la población en su conjunto como de todas las organizaciones y estados en general. Además, como consecuencia, están apareciendo nuevas formas de trabajo como es el emprendimiento y las personas de esta edad no se quedan atrás, encontrando que el 24% de las mismas deciden crear un negocio en lugar de seguir en sus puestos de trabajo.

Mediante la realización de este trabajo de fin de grado se pretende que tanto personas del mundo laboral como del educativo lleguen a conocer los elementos que han provocado el auge del número de personas de esta edad y la trascendencia de los mimos. A su vez, también se explicará la forma en la que se han ido adaptando las organizaciones a tener en sus puestos de trabajos a perfiles de hasta cuatro generaciones y cómo este grupo poblacional ha decidido adaptarse y formar parte de las economías de los diferentes estados, a pesar de los estereotipos existentes de las sociedades acerca de los mismos.

En un segundo bloque se entrará más en profundidad acerca del emprendimiento *senior*, analizando la cifra de esta clase de empresarios en todo el mundo, así como su contribución actual a la economía de los diferentes estados. Asimismo, se estudiarán las razones que tienen los mismos para emprender y como varía de un país a otro en las diversas zonas geográficas según su nivel de desarrollo. Por último, se comprobarán las barreras a las que deben enfrentarse para lograr emprender y como diferentes instituciones, en su mayoría públicas, les prestan ayudas, así como tres casos de éxito de empresas reconocidas a nivel mundial.

En el apartado final, se analizará una cuestión clave que todo emprendedor se realiza antes de decidirse por montar su negocio, así como las diferencias entre lanzarse a esta actividad siendo joven y teniendo cierta edad, tratando en último lugar el tema de la distinción por género, al ser éste de plena actualidad.

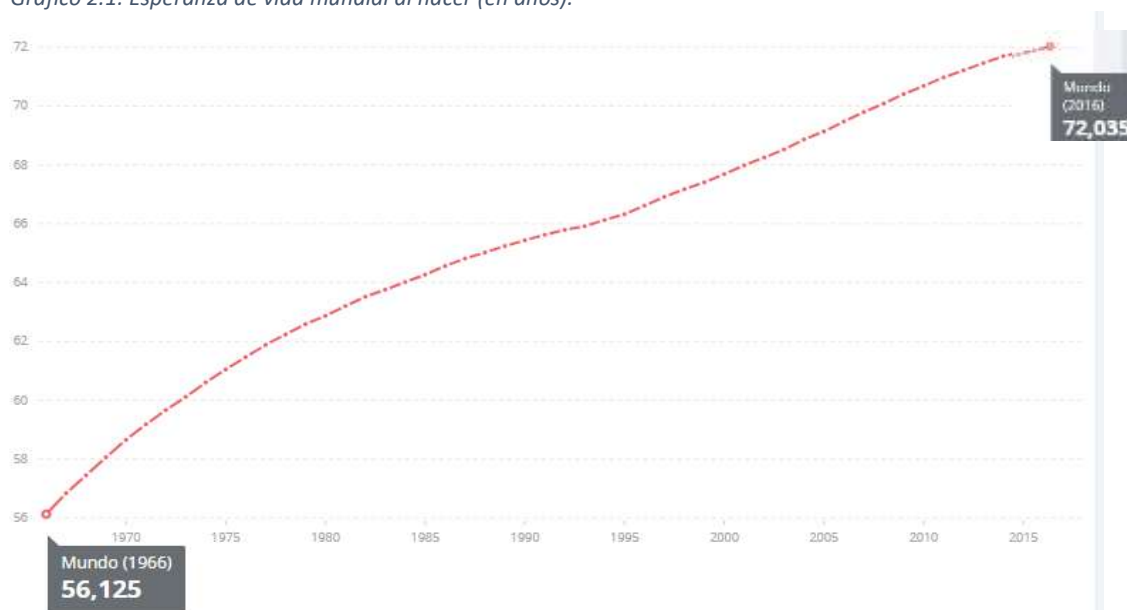
## 2. DIVERSIDAD GENERACIONAL

### 2.1. PRESENTACIÓN Y CAUSAS

Es un hecho que la esperanza de vida de la población mundial se ha visto incrementada de forma exponencial en los últimos años. En concreto, desde 1966 hasta 2016 ésta ha aumentado un 28,35%, pasando de 56 años a 72 en tan solo medio siglo (Banco Mundial, 2016 a).

Como puede observarse en el Gráfico 2.1, este índice ha crecido sin cesar, siguiendo en todo momento una tendencia ascendente. Este acontecimiento tiene multitud de ventajas, pero también es preocupante descubrir que en tan solo cincuenta años esta cifra haya aumentado en 16 años, ya que, si continúa con este ritmo, en el año 2066 la esperanza de vida se situará en unos 88 años de media en todo el mundo.

Gráfico 2.1: Esperanza de vida mundial al nacer (en años).



Fuente: Elaboración propia a partir del Banco Mundial (2016 a).

Este incremento se debe fundamentalmente a dos factores (EFESalud, 2018), el primero es la caída de la tasa de mortalidad en cuarenta puntos porcentuales en ese mismo periodo de tiempo como consecuencia, principalmente, del segundo factor, el cual es el incesante avance en los tratamientos médicos, unido a la globalización.

Estos dos factores son dos piezas clave, ya que, debido a las mejoras sanitarias, tanto la mortalidad infantil como las patologías infecciosas o las cardiovasculares han disminuido drásticamente, las cuales eran las principales causas de muerte en los últimos años (La Información, 2016). Por otra parte, la globalización ha contribuido a que estos

avances no se queden tan solo en los países donde hayan sido descubiertos, sino que ha favorecido a la difusión del conocimiento de dichas enfermedades para lograr la cura y, posteriormente, difundir la misma, incluso en los países menos desarrollados.

No obstante, tal y como afirma el director del Instituto para la Medición y Evaluación de la Salud o IHME (Europa press, 2014), el Doctor Christopher Murray, "La gente hoy es menos propensa que sus padres a morir a causa de ciertas enfermedades, pero hay más personas de edades más avanzadas en el mundo". Esta afirmación unida a que el índice de natalidad ha disminuido en cuarenta y tres puntos porcentuales en el último siglo, deja un escenario no muy positivo para la humanidad, ya que cada vez la población mundial se encuentra más envejecida al encontrarse la esperanza de vida muy alejada y la tasa de natalidad sin dejar de disminuir.

Cabe destacar que la cifra de 72 años de esperanza de vida, tan solo es una aproximación de la media de todo el globo terráqueo. Como se puede observar en el Mapa 2.1, esta cifra varía no solo según la zona geográfica que se examine sino también según el propio país, encontrando, por lo general, la mayor esperanza de vida en los continentes americano, europeo y oceánico, y la menor en el africano y en el asiático. Esto último está alineado con el país con menor esperanza de vida a nivel mundial, Sierra Leona con 51.84 años de media, en contraposición con los 83.99 años de Japón o los 82.83 de España.

Mapa 2.1: Esperanza de vida mundial al nacer, según el país (en años).



Fuente: Elaboración propia a partir del Banco Mundial (2016 a).

Con estos datos se puede determinar que la esperanza de vida está muy ligada al nivel de desarrollo del territorio, siendo el continente africano el menos desarrollado y el que menos esperanza de vida posee. Esto se debe a que, a pesar de que anteriormente se ha comentado que los medios de difusión de los conocimientos relacionados con la sanidad han mejorado, todavía no se ha logrado cambiar las mentalidades y costumbres de ciertos grupos poblacionales provenientes de dichos países.

A causa de ello y para llegar cada vez más a dicha parte de la población mundial se comenzó a dar mucha importancia a los estudios, ya que se concluyó que sin los mismos estas personas no cambiarían sus hábitos de vida a unos más saludables y que además, éstas tendrían mayores oportunidades de tener una mejor calidad de vida si estudiaban. Tal y como se aprecia en el Gráfico 2.2, realmente se está logrando dicho cambio, ya que la tendencia a realizar, al menos, unos estudios básicos, es alcista en los últimos años. Esto se debe a que actualmente hay más posibilidades de acceder a una educación básica, ya que en muchos países es obligatoria hasta cierta edad y en otros menos desarrollados se están creando escuelas para que los habitantes puedan acceder a dichos estudios y a dichos conocimientos.

Gráfico 2.2: Inscripción escolar mundial en el nivel primario (en % bruto).



Fuente: Elaboración propia a partir del Banco Mundial (2014 a).

## 2.2. CONSECUENCIAS A NIVEL EMPRESARIAL

Otro elemento a tener muy en cuenta es que, al ser la esperanza de vida tan elevada, en torno a los 70 años, actualmente conviven hasta cuatro generaciones en las diferentes organizaciones. Éstas tienen sus propios valores, comportamientos y habilidades tanto de manera personal como profesional, por lo que deben aprender a convivir y a respetarse mutuamente, con el fin de poder colaborar para trabajar juntos, siendo de esta forma más eficientes y productivos en las labores a realizar (Velázquez, 2016).

La generación de los *babyboomers*, es decir, las personas que nacieron durante el denominado *babyboom* de los 60, en concreto entre 1946 y 1964, se caracteriza por estar muy implicada con la compañía en la que trabaja y querer perdurar en la misma hasta su jubilación. Resaltar que, al incorporarse estas personas al mercado laboral, también lo hicieron las mujeres, siendo ésta la primera generación en convivir ambos sexos en dicho mercado, y tener que aprender a lidiar con esta nueva situación tanto a nivel personal como profesional, considerando esta última parte realmente importante al haberse criado durante la época de la posguerra, donde la situación de inestabilidad era inevitable al no saberse si estallaría una Tercera Guerra Mundial.

La generación X, nacida entre 1965 y 1981, denominada de esta forma al haberse incorporado al mercado laboral en un momento de mucha incertidumbre con el final de la Guerra Fría. Este grupo poblacional considera el trabajo como algo fundamental en sus vidas, por lo que ponen todos sus esfuerzos en superarse, llegando a ocupar los puestos de liderazgo de las empresas. Esto unido a que a lo largo de su vida han tenido que incorporar los elementos tecnológicos a su día a día, ha derivado en que son bastante flexibles, pero a la vez exigentes consigo mismos, sobre todo en el caso de las mujeres que ya no desean permanecer tan solo al cuidado de sus hogares.

La siguiente generación, la Y o la de los *millennials*, nacidos entre 1982 y 1994, es decir, al final del milenio, derivando de ahí su nombre, se singulariza por “disfrutar del momento”, por conciliar perfectamente la vida personal con la laboral y por tener una autoconfianza desmedida, lo cual los lleva a ser propensos al riesgo. Por ende, no tienen miedo al cambio, siendo fieles únicamente a sí mismos y son extremadamente flexibles y tolerantes al fracaso. Por otra parte, son muy respetuosos con sus superiores, aunque les gusta que sus opiniones sean tenidas en cuenta, haciendo todo lo posible para que las

cosas cambien a mejor, según su punto de vista. Destacar por último que la tecnología forma parte de su vida diaria y no conciben un puesto de trabajo sin la misma. (El Expansión, 2016).

Para finalizar, los más jóvenes, la generación Z, nacidos entre 1995 y la actualidad, todavía no se han incorporado al mundo laboral o llevan muy poco tiempo en el mismo. Se caracterizan por estar íntimamente relacionados con el mundo de la tecnología y por su elevada preocupación por las personas y el entorno que las rodea. Esta parte de la población aspira a fundar su propia empresa, es decir, a emprender, para ser su propio jefe, a trabajar de forma online, o a tener una completa flexibilidad en sus puestos de trabajo, entre otros elementos.

Todo este desglose es muy relevante cuando se extrapola a que todas las organizaciones han debido modificar su forma de actuación para que las cuatro generaciones anteriormente mencionadas puedan convivir y trabajar juntas.

Cabe destacar que las empresas han sido las más afectadas por esta nueva necesidad de convivencia, pudiéndose observar en la importancia actual del departamento de Recursos Humanos en las distintas organizaciones.

Hasta hace unas pocas décadas, la gestión de este área era puramente organizativa y sus tareas se basaban prácticamente en repartir nóminas y contratar a los nuevos empleados, pero esto ha cambiado. Actualmente, este departamento es de los más importantes en cualquier empresa, ya que se ocupa del activo más imprescindible para cualquier organización, las personas. Dedicándose a formarlas para su puesto, asegurándose de que poseen todo lo necesario para desarrollar su labor de la mejor forma posible y transmitiendo la cultura empresarial de la misma, entre otras actividades.

De igual forma, uno de los retos más delicados a los que ha tenido y todavía debe enfrentarse dicho departamento es a la gestión de la diversidad generacional dentro de las compañías, es decir, el hecho de que actualmente convivan trabajadores de diferentes edades, características y hasta costumbres. Ésta es una de las tareas más importantes que tiene el área de Recursos Humanos, ya que en caso de no conseguirlo podría ocasionar que la eficiencia de la empresa se vea mermada al no rendir sus trabajadores al cien por cien, puesto que éstos estarían más centrados en sus problemas personales con sus compañeros en lugar de en las tareas profesionales que deben realizar (Velázquez, 2016).

En concreto, como ya se ha mencionado, hoy en día pueden convivir hasta cuatro generaciones en una misma entidad, lo cual puede derivar en un mal ambiente de trabajo si no se gestiona de la forma adecuada (La Vanguardia, 2016), por lo que el reto de las organizaciones recae en convertir esta diversidad generacional en una oportunidad para mejorar la productividad y la eficiencia de las mismas (Velázquez, 2016).

Por este motivo, los lugares de trabajo de las empresas están cambiando los requerimientos de los mismos, adaptándose a todo tipo de perfiles, creando y modificando los puestos de trabajo haciendo que puedan realizarse a distancia u online o incluso dividiéndolos por proyectos de menor tamaño, tanto para los *millennials* como para los más *seniors*, para que puedan realizar sus tareas de la mejor manera posible. Sin embargo, la parte negativa es que también se han incrementado los contratos a tiempo parcial para estos últimos por lo que estas personas han visto empeoradas sus condiciones de trabajo y de igual forma sus hábitos de vida, ya que con esta nueva situación tienen la incertidumbre de no saber si permanecerán en la empresa hasta su jubilación o de si, en caso contrario, deberán buscar un nuevo empleo más adelante, hecho que al pertenecer a la generación de los *babyboomers*, no es el ideal.

Asimismo, actualmente en la mayoría de empresas la tecnología juega un papel fundamental en la evolución de las mismas, y aunque la mayoría de los *seniors* se han adaptado a ellas, es posible que vean como personas más jóvenes, en concreto, tecnológicamente más formadas que ellas ocupen los puestos directivos. Esto se debe sobre todo a sus conocimientos y a sus habilidades relativas al buen manejo de las nuevas tecnologías (El Economista, 2018).

A raíz de que este cambio generacional en los puestos directivos se está volviendo cada vez más común en las diferentes organizaciones, está surgiendo a su vez una nueva problemática a la hora de enfrentarse al desafío mutuo de que un gerente joven dirija a un empleado con más experiencia profesional. Al conllevar que los trabajadores con más experiencia pongan en duda al gerente más joven, ya que consideren que no tiene la suficiente madurez para ostentar dicho cargo, y que a los propios directivos jóvenes les sea relativamente incómodo liderar a personas con mayor recorrido profesional que ellos mismos (El Economista, 2018).

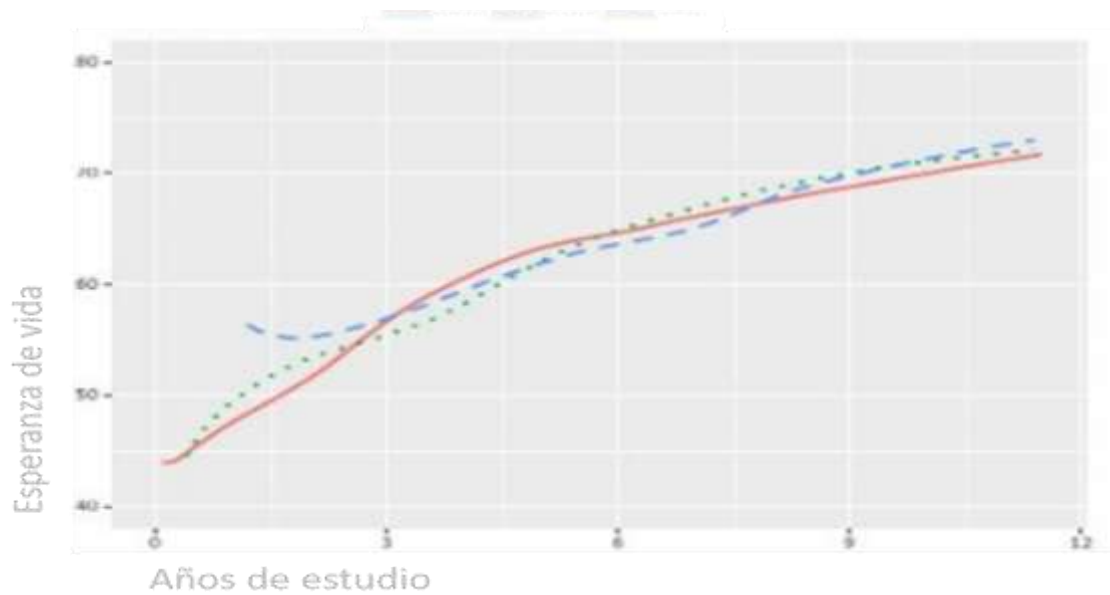
No obstante, cabe añadir que, las personas *seniors*, por lo estipulado en las diferentes legislaciones de los distintos países, sobre todo de la Unión Europea, deben jubilarse en torno a los 65 años (*Wharton Business School*, 2010), variando esta cifra en función de la normativa de cada país e incluso dependiendo del ciclo de la economía en el que se encuentre dicha nación, ya que, por ejemplo, en épocas de crisis esta cifra suele disminuir, siendo este el caso particular de las prejubilaciones en países como España (García, 2016).

Sin embargo, varios autores de ese mismo artículo (*Wharton Business School*, 2010) defienden que la edad de jubilación en estos países es muy temprana, ya que al situarse actualmente la esperanza de vida mundial sobre los 72 años, significa que estas personas deberían permanecer más de 15 años sin realizar ninguna labor profesional, lo cual, recordando el hecho de que para esta generación, los *babyboomers*, el trabajo es lo más importante de sus vidas (QuestionPRO, 2019), hace que los mismos busquen otras salidas para sobrevivir, como por ejemplo ser voluntario, o trabajar como asesor o mentor o incluso abrir sus propios negocios.

### 2.3. PRIMERAS CONCLUSIONES

Como conclusión de este segundo epígrafe se puede destacar que, gracias a los avances médicos y a la difusión de los mismos, se ha logrado que los individuos alarguen su vida hasta en 16 años, lo cual, unido a que, actualmente, la educación se considera como una norma general, hace que la calidad de vida de las personas sea muy superior, comparándola con hace medio siglo. Asimismo, tal y como se puede apreciar en el Gráfico 2.3, existe una fuerte relación entre el nivel de educación recibido por una persona y su esperanza de vida, concluyendo que la edad media de mortandad es mayor en los países más desarrollados (Preston, 1975).

Gráfico 2.3: Relación del nivel de estudios con la esperanza de vida a nivel mundial.



Fuente: Elaboración propia a partir del estudio de Jiménez (2018).

Sin embargo, la pregunta a realizarse es si la sociedad está preparada para dicho cambio, ya que la situación de que actualmente deban convivir no dos sino cuatro generaciones diferentes hace que tanto las organizaciones como todas las personas en conjunto tengan que hacer un esfuerzo para aprender a trabajar juntas de la forma más eficiente y productiva posible, siendo las compañías las encargadas de liderar dichas modificaciones. No obstante, el grupo poblacional más perjudicado es el de las personas más mayores, las cuales deben jubilarse en multitud de países a los 65 años, por lo que deberían estar quince años sin estar empleadas. Esto último es raramente aceptado si las mismas se encuentran en condiciones de proseguir trabajando, ya que muchas de dichas personas, al pertenecer a la generación del trabajo, se ven obligadas a buscarse la vida ya sea como asesores o como emprendedores de sus propios negocios, puesto que, como veremos en el apartado 3, tienen suficientes competencias y habilidades para llevarlo a cabo.

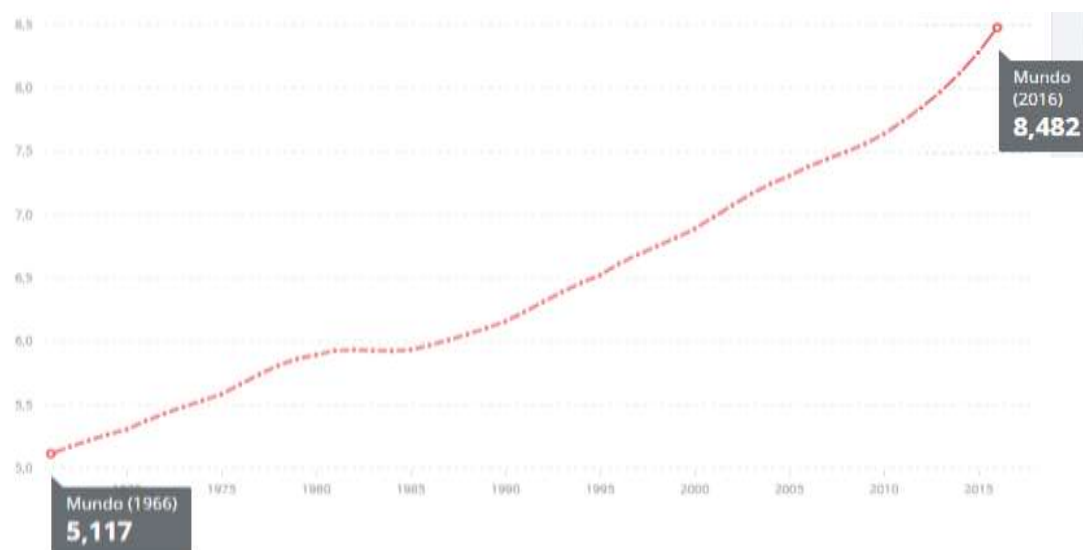
### 3. EMPRENDIMEINTO SENIOR

#### 3.1. INTRODUCCIÓN

Como se ha comentado a lo largo del apartado anterior, la esperanza de vida de todo el planeta se ha visto incrementada hasta llegar a una cifra de 72 años de media, por lo que teniendo en cuenta la edad promedio de jubilación de 65 años en muchos países, deja un lapso de quince años durante los cuales cada vez más personas deberían sobrevivir únicamente con la pensión del Estado, si es que la tienen, o con planes de vida privados, además de los ahorros que hayan ido recabando a lo largo de sus vidas.

En el Gráfico 3.1 se puede apreciar que el número de personas mayores de 65 con respecto a la población total no ha dejado de aumentar durante este periodo de tiempo, siguiendo una tendencia muy alcista, por lo que si se agrega además a que la tasa de natalidad no deja de caer, nos encontramos con que la población mundial está mucho más envejecida que hace cincuenta años.

Gráfico 3.1: Población mundial mayor de 65 años (% del total).



Fuente: Elaboración propia a partir del Banco Mundial (2016 a).

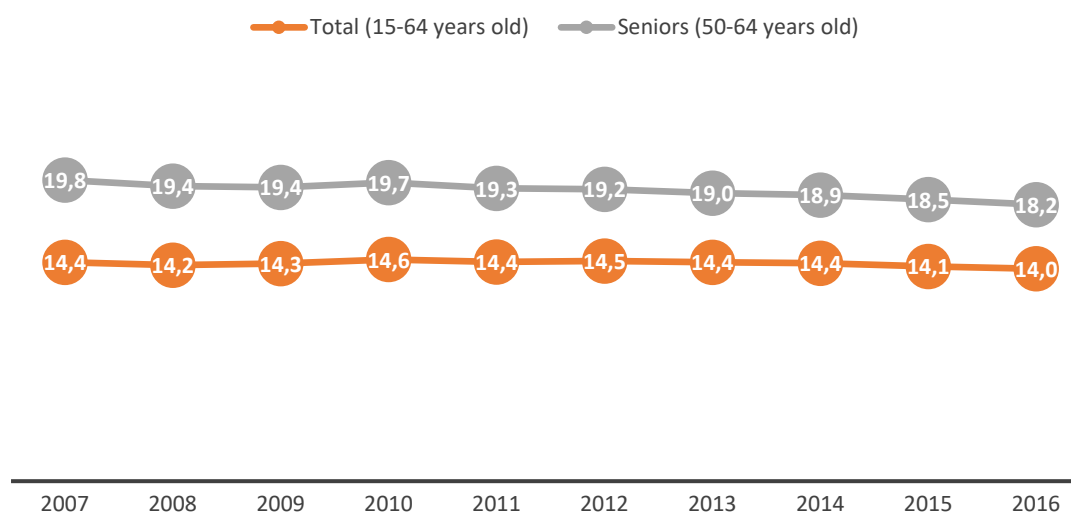


Asimismo, cabe añadir, que al hecho de que el número de pensionistas mayores de 65 años esté aumentando, se le debe incorporar también el que se esté incrementando el número de prejubilaciones en personas de más de 50 años, lo cual nos deja una brecha todavía mayor, haciendo que los Estados y la población en su conjunto deba mantener a cada vez más personas durante más de 20 años, lo cual es completamente inviable, o en caso de no tener este sistema de pensiones, que deban mantenerse ellos mismos mediante sus ahorros o planes privados.

Por esta razón, una de las salidas por las que se decantan más del 24% de la población mundial entre los 55 y 64 años es la de emprender (St. Pierre, 2017), es decir, fundar su propio negocio. Según el citado autor, esta cifra ha aumentado en nueve puntos porcentuales en tan solo 19 años, con lo que se corrobora que la población de esta edad se está empezando a buscar nuevas maneras de obtener ingresos.

A pesar de que la creencia popular es que tan solo las personas jóvenes emprenden, en 2016 tan solo el 14% de la población adulta, entre 15 y 64 años, trabajaba por cuenta propia en la Unión Europea (OCDE, 2017) frente al 18.2% que lo hacían de las personas de más de cincuenta años. Esta cifra es muy elevada, pero cabe destacar que la misma se ha visto reducida en un 1.6% en tan solo 10 años, como puede verse en el Gráfico 3.2. Uno de los motivos principales es la salida de la recesión que afectó tanto a países de América como de Europa (Badenes, 2015). Durante esta recesión económica, 2007-2013, hubo multitud de despidos y prejubilaciones de las personas mayores de 50 años en esta zona (Cinco Días, 2016), por lo que tuvieron la necesidad de buscarse la vida de forma autónoma. Sin embargo, en cuanto finalizó la recesión en 2013, aproximadamente, las empresas volvieron a contratar a dichos trabajadores, haciendo así que este índice descendiera de nuevo.

Gráfico 3.2: Evolución comparativa del total de trabajadores autónomos de la U.E. vs. los seniors, entre 2007 y 2016 (en %).



Fuente: Elaboración propia a partir de la OCDE (2017).

Como ya se ha mencionado, el emprendimiento en adultos de más de 50 años, conocido también como *senior* u *older entrepreneurship* o emprendimiento *senior*, surgió, ya en la década de los noventa a causa de los imparable aumentos de las jubilaciones anticipadas en empresas pioneras internacionalmente como la gigante Telefónica o la automovilística Ford Motor Co, la cual quiso reducir de esta forma sus enormes costes en 2006 (*WebFG News*, 2016). De igual forma pretendían ajustar su plantilla, librándose de todo el personal con una edad superior a los 50, dándoles a cambio ciertas recompensas económicas (Bruno, 2017). A pesar de estas ayudas, la mayoría de estos trabajadores no eran capaces de mantener sus niveles de vida con lo que les proporcionaban por lo que muchos decidieron reinvertirlo creando sus propias empresas o simplemente por la propia satisfacción personal de no estar parado.

### 3.2. EMPRENDIMIENTO *SENIOR* EN EL MUNDO

En el apartado anterior, se ha comentado el dato de que, en la Unión Europea, más del 18% de la población *senior* trabajaba por cuenta propia, es decir, que eran autónomos en 2016, sin embargo, esta afirmación no quiere decir que todos quisieran ser o fueran emprendedores. Para ser catalogado en dicha categoría, como mínimo, la persona debe haber expresado la intención de emprender, es decir, el hecho de querer abrir un negocio a lo largo de los tres años posteriores, en cuyo caso se denominará a la persona como emprendedora potencial (Informe GEM España, 2017-2018). Como se aprecia en la Ilustración 3.1., tras esta fase, si finalmente el emprendedor sigue con la idea y la lleva a

cabo, pero sin pagar ningún salario durante más de tres meses, se le consideraría como emprendedor naciente. La siguiente fase, la de nuevo emprendimiento es cuando el negocio se encuentra en fase de consolidación entre 3 y 42 meses, y por último la etapa de empresa consolidada es cuando dicho negocio lleva más de 42 meses en funcionamiento.

Ilustración 3.1: Proceso emprendedor según el Informe GEM.



Fuente: Elaboración propia a partir del Informe GEM (2018).

En 2016 el porcentaje de emprendedores nacientes *seniors*, es decir, que ya habían creado el negocio, pero todavía no habían pagado ningún tipo salario a lo largo de un máximo de tres meses, era de 2.6 en la Unión Europea, mientras que cuatro años antes, éste era de casi el doble, siendo muy similar al 4% de los países de la OCDE (OCDE, 2017).

Mediante la Tabla 3.1 y el Gráfico 3.3 se puede apreciar que los países más emprendedores son los de Latinoamérica tanto en emprendimiento *senior* como en el general, con un 10.5% y un 12.98%, respectivamente, siendo Chile el país más emprendedor de todos los analizados (OCDE, 2017), con un 12.8% de emprendimiento *senior*. La siguiente zona geográfica más emprendedora analizada es la de Norteamérica con casi cuatro puntos porcentuales en ambas categorías.

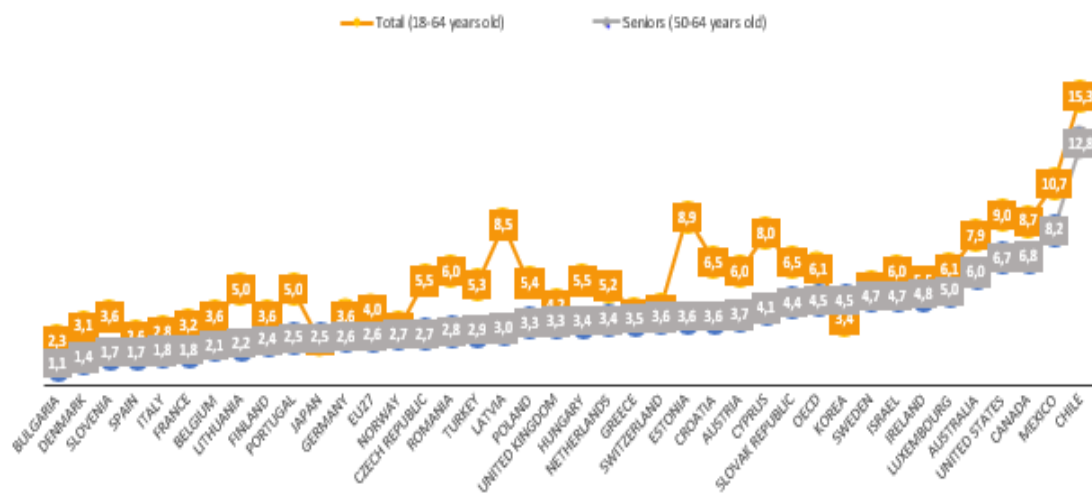
Tabla 3.1: Comparativa del total de emprendedores nacientes de la OCDE vs. los seniors, en 2016) (en %).

Emprendimiento Naciente	Media Senior	Media Total
Europa	3%	4,90%
Asia	3,90%	3,92%
Norte América	6,77%	8,83%
Latinoamérica	10,50%	12,98%
Australia	5,95%	7,92%
OCDE	4,48%	6,14%

Fuente: Elaboración propia a partir de la OCDE (2017).

En último lugar de la clasificación de emprendedores *senior* se encuentra Australia con tan solo un 2,88%, pero este continente supera a Europa y a Asia en la media total, siendo esta última zona geográfica la que menos emprende de todas con un 3.92%. No obstante, en la división por países, es Bulgaria el país menos emprendedor de los analizados en el estudio en ambas categorías, con un 1.1% en la clasificación *senior* y un 2.3% en la general.

Gráfico 3.3: Comparativa del total de emprendedores nacientes de la OCDE vs. los seniors (en %, 2016).



Fuente: Elaboración propia a partir de la OCDE (2017).

Por tanto, se puede concluir, que el emprendimiento *senior*, es bastante regular en las zonas geográficas analizadas, los países de la OCDE, al encontrarse todos los países integrantes entre el 1 y el 8%, a excepción de Chile que despunta con casi un 13%. Mientras que el emprendimiento global es mucho más irregular, dependiendo únicamente del país y no de la zona geográfica en conjunto, oscilando entre el 2 y el 11%, despuntando de nuevo Chile con el 15.3%

### 3.3. CONTRIBUCIÓN A LAS DIFERENTES ECONOMÍAS

Asimismo, cabe resaltar que este gran número de emprendedores es muy importante parte ciertos sectores de la economía, por ejemplo, en la Unión Europea el 61.82% (OCDE, 2017) de los trabajadores que se dedicaban al sector de la “Agricultura, Ganadería, Silvicultura y Pesca” (CNAE, 2009) en 2016 eran personas *senior*, al igual que casi el 43% de los empleados de las “Actividades Profesionales, Científicas y Técnicas”, estando más de diez puntos porcentuales por encima de la media del compendio de todos los emprendedores, tal y como se puede comprobar en la Tabla 3.2.

Tabla 3.2: Comparativa de las actividades que realizan todos los emprendedores de la UE vs. los seniors (en %).

Actividades CNAE	Seniors (50-64 años)	Total (15-64 años)
TOTAL - TODAS LAS ACTIVIDADES CNAE	18,22%	13,99%
AGRICULTURA, GANADERÍA, SILVICULTURA Y PESCA	61,81%	50,52%
INDUSTRIAS EXTRACTIVAS	4,57%	2,76%
INDUSTRIA MANUFACTURERA	8,84%	6,00%
SUMINISTRO DE ENERGÍA ELÉCTRICA, GAS, VAPOR Y AIRE ACONDICIONADO	2,97%	2,56%
SUMINISTRO DE AGUA, ACTIVIDADES DE SANEAMIENTO, GESTIÓN DE RESIDUOS Y DESCONTAMINACIÓN	4,25%	3,47%
CONSTRUCCIÓN	32,45%	26,80%
COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR; REPARACIÓN DE VEHÍCULOS DE MOTOR Y MOTOCICLETAS	25,69%	15,75%
TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	12,13%	10,23%
HOSTELERÍA	28,36%	15,33%
INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES	19,75%	14,85%
ACTIVIDADES FINANCIERAS Y DE SEGUROS	15,19%	9,71%
ACTIVIDADES INMOBILIARIAS	27,10%	21,57%
ACTIVIDADES PROFESIONALES, CIENTÍFICAS Y TÉCNICAS	42,93%	30,66%
ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS Y SERVICIOS AUXILIARES	15,09%	12,54%
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y DEFENSA; SEGURIDAD SOCIAL OBLIGATORIA	0,56%	0,46%
EDUCACIÓN	5,11%	5,14%
ACTIVIDADES SANITARIAS Y DE SERVICIOS SOCIALES	10,18%	8,16%
ACTIVIDADES ARTÍSTICAS, RECREATIVAS Y DE ENTRENIMIENTO	28,50%	23,63%
OTROS SERVICIOS	32,25%	30,16%
ACTIVIDADES DE LOS HOGARES COMO EMPLEADORES DE PERSONAL DOMÉSTICO	5,59%	6,13%

Fuente: Elaboración propia a partir de la OCDE (2016).

En contraposición, se puede observar que la clasificación de actividades a la que menos contribuyen los emprendedores *seniors* es a la categoría de “Administración Pública y Defensa: Seguridad Social Obligatoria” con menos de un uno por ciento, pero ocurre lo mismo con la cifra de todos los emprendedores en conjunto, por lo que es algo habitual.

Con este aparatado se puede concluir que los emprendedores *seniors* realmente son muy importantes para la economía de los diferentes estados, ya que sin ellos existiría un vacío de mano de obra en ciertas actividades, como en la de “Agricultura, Ganadería, Silvicultura y Pesca”. Sin embargo, también es relevante conocer el motivo que lleva a estos empresarios a decantarse por crear un negocio en lugar de retirarse o continuar buscando empleo en una empresa ya consolidada.

### 3.4. MOTIVACIÓN PARA EMPRENDER

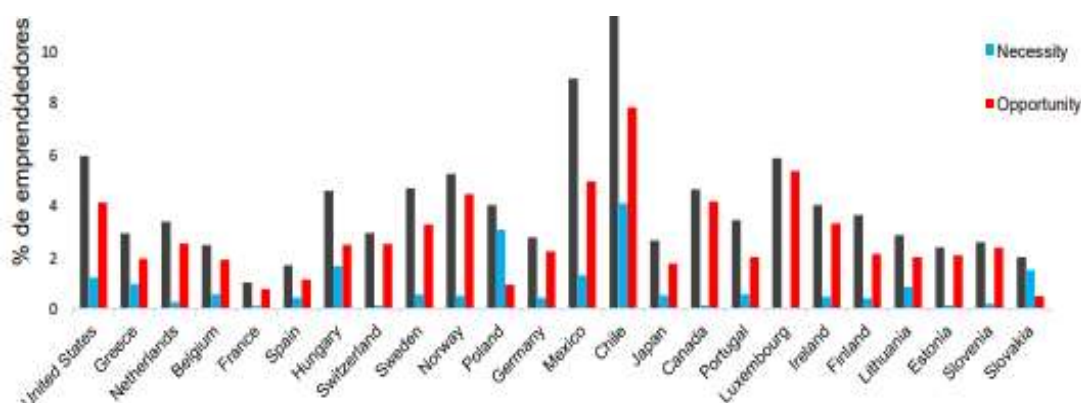
Según el Informe GEM (2017-2018), la población emprendedora en su conjunto se puede dividir en muchas subcategorías, sin embargo, en este documento se tratarán únicamente las dos grandes divisiones que se centran en el interés que tiene cada emprendedor para iniciarse en el mundo de los negocios.

El primer grupo está formado por aquellas personas que lo hacen por necesidad, es decir, porque no logran tener un puesto de trabajo estable y necesitan ciertos ingresos para poder sobrevivir, puesto que, por ejemplo, en el caso de los *seniors* únicamente con sus pensiones o con sus ahorros no lo podrían conseguir o no al menos con la calidad de vida que desean.

El segundo conjunto, está formado por aquellos empresarios que han percibido una oportunidad en el mercado y por ello apuestan por realizar una actividad que creen que todavía no está saciada por el mismo, ya sea por el pensamiento de que sea una necesidad no satisfecha o bien porque no está lo suficientemente explotada.

El Gráfico 3.4, muestra el porcentaje de emprendedores mayores de cincuenta años tanto por necesidad como por oportunidad de los países de la OCDE (Velilla *et al.*, 2018). En él se puede comprobar que el número de emprendedores *seniors* es mayoritario en países como Chile o México, en los cuales esta actividad es mucho mayor, tal y como se ha comentado en el apartado anterior.

Gráfico 3.4: Diferencias de emprendimiento senior en los países de la OCDE, según las distintas motivaciones.



Fuente: Velilla *et al.* (2018).

Cabe distinguir, que aun siendo países en vías desarrollo (FMI, 2017), observar Mapa 3.2, los emprendedores de estos países latinoamericanos lo hacen sobre todo por oportunidad, es decir, porque vislumbran una necesidad en el mercado, mientras que la cifra de los que lo hacen por tener ingresos, principalmente, es mucho menor. Esta circunstancia se debe a que hay ocasiones en las que los motivos no se pueden separar tan fácilmente al estar estrechamente relacionados, como en estos casos, ya que al ser países en vías de desarrollo hay más oportunidades de crear un negocio, pero también por este mismo motivo, necesitan de esta actividad para subsistir.

Mapa 3.2: Nivel de desarrollo mundial distribuido por países.



Fuente: Elaboración propia a partir del FMI (2017).

En contraposición puede observarse que el emprendimiento en los países desarrollados, es mucho inferior, y que las personas que lo hacen lo hacen por el mismo motivo, porque ven un hueco en el mercado donde poder instalarse. Sin embargo, estos países son los menos emprendedores, siendo España y Francia los países menos emprendedores (Velilla *et al.*, 2018).

Analizando el Gráfico 3.4 en conjunto, se puede apreciar que la mayoría de los emprendedores lo hacen por oportunidad, excepto en países como Polonia y Eslovaquia, donde apenas lo hacen por este motivo, emprendiendo por necesidad.

Asimismo, cabe destacar que la media de edad de los emprendedores suele ir aumentando conforme avanza el propio proceso emprendedor, es decir, que la media de edad de las personas de la etapa de “emprendimiento potencial” es menor que la de la fase de “emprendimiento naciente”, y ésta a su vez es inferior que la de “emprendimiento nuevo”, encontrando la mayor media de edad en la fase de “empresas consolidadas” (Informe GEM España, 2017-2018).

A lo largo de esta evolución los emprendedores van recogiendo tanto experiencia como conocimientos, aprendiendo de sus propios errores y mejorándolos, por este motivo, los emprendedores *seniors* tienen cierta ventaja frente a los jóvenes, ya que el conocimiento lo han podido ir acumulando a lo largo de su vida profesional, teniendo tan solo que ampliarlo y amoldarlo al mundo emprendedor y a su nuevo negocio, el cual si es del mismo sector del que provienen tendrán mucho camino recorrido, en lo respectivo al conocimiento, pero también en lo relativo a obtener una sólida red de contactos.

Como se ha mencionado a lo largo de este apartado, hay dos tipos de emprendedores *seniors*, o mejor dicho dos razones muy diferentes, o en ocasiones no tanto, por las cuales este sector de la población decide lanzarse al mundo del emprendimiento. En el caso particular de los *seniors* que lo hacen por necesidad, según afirmaron los profesores universitarios Thomas Wainwright y Ewald Kibler en 2013 (Oelckers, 2015), suelen ser perfiles que reciben pensiones muy bajas y pretenden que esto les ayude a complementar su nivel de vida, o bien, incluso hay personas que invierten toda su pensión en el nuevo negocio para obtener del mismo todos sus ingresos, tal y como se comentará con mayor profundidad en el siguiente apartado.

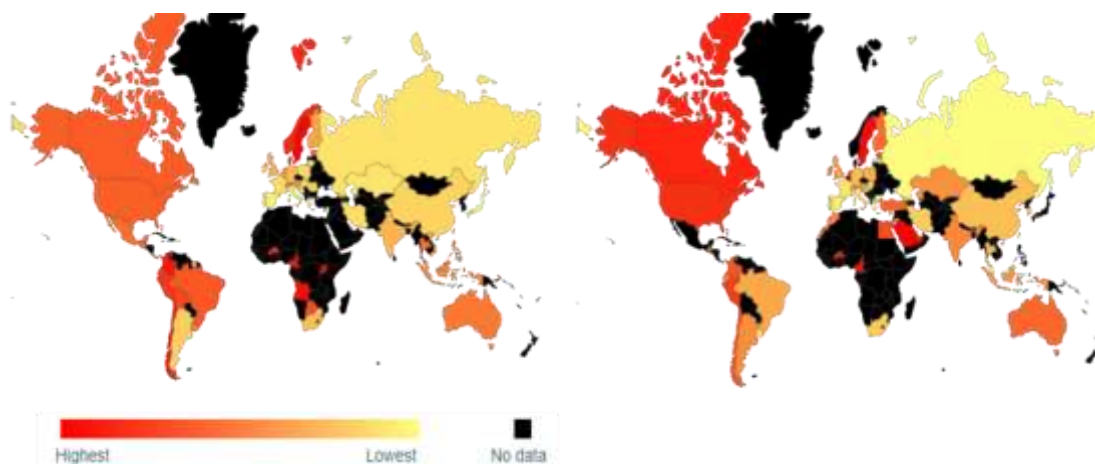
Por otra parte, los emprendedores *seniors* impulsados por encontrar una oportunidad en el mercado suelen ser aquellos que poseen una pensión suficiente para mantenerse, pero “prefieren” trabajar por otros motivos, ya sea por satisfacción personal, dejarles una mayor herencia a sus hijos o bien para tener una mejor calidad de vida en el futuro (Zissimopoulos, J. y Karoly L.A, 2004).

Este último tipo de empresarios suelen poseer una educación superior y mayor apoyo financiero que los anteriores, ya sea por tener una red de contactos más amplia o por tener mayores ahorros personales. Por esta causa, las empresas que se crean a partir de estos emprendedores suelen ser de dimensiones superiores y con perspectivas futuras de mayor éxito.

En el Mapa 3.3 se pueden observar las diferencias entre las oportunidades percibidas según las diferentes zonas geográficas del planeta de los años 2014 y 2016. (Informe GEM, 2013-14 y 2015-16). Como puede observarse en un lapso tan reducido de tiempo, apenas dos años, la percepción de encontrar algún tipo de necesidad no cubierta en el mercado, y poder satisfacerla mediante la apertura de un negocio, ha evolucionado considerablemente en algunas zonas y de forma muy dispar. Cabe destacar que, por lo general, en la zona del norte de América esta percepción se ha visto incrementada de forma notable, pasando de un estado medio a la percepción más elevada de todo el globo. En contraposición, se puede comprobar que la zona asiática varía mucho según el país, encontrando como Rusia ha descendido, todavía más, pero otros países como la India han escalado posiciones. Este mismo efecto se encuentra en la zona latinoamericana, habiendo disminuido dicha percepción en países como Brasil y Colombia, pero aumentado, de forma muy notoria, en otros como Argentina. Por último, reseñar que tanto

en la zona europea como en la australiana no se aprecian cambios relevantes en la percepción de dichas oportunidades.

Mapa 3.3: Oportunidades percibidas del 2014 frente al 2016, de todo el planeta.



Fuente: Elaboración propia a partir del Informe GEM (2014-15 y 2015-16).

Sin embargo, a pesar de los diferentes intereses que llevan a estas personas a emprender, ya sea por haber descubierto una oportunidad en el mercado o por la propia necesidad de sobrevivir, éstos deben lograr superar las complicaciones que esta actividad conlleva, las cuales se verán potenciadas o disminuidas por el simple hecho de tener más de cincuenta años de edad.

### 3.5. BARRERAS, AYUDAS Y CASOS DE ÉXITO

En este epígrafe se van a tratar los principales inconvenientes a los que deben enfrentarse los emprendedores y como les afectan a los *seniors* en particular. Asimismo, se comentarán una serie de ayudas que reciben los mismos para tratar de mitigar estos problemas al mínimo posible, ya sea mediante cursos de formación o ayudas económicas por parte tanto de instituciones públicas como privadas. Para finalizar se tratarán tres casos de emprendedores *seniors* mundialmente reconocidos.

#### 3.5.1. BARRERAS AL EMPRENDIMIENTO

A lo largo de este documento se ha tratado el motivo por el cual los emprendedores *seniors* se lanzan a la aventura de intentar llevar sus ideas de negocio a empresas reales con las cuales poder obtener ingresos, pudiendo de esta forma sobrevivir e incluso aumentar su estilo de vida. Además, también se ha comentado la ventaja que tienen de que al haber trabajado previamente tienen tanto conocimientos como experiencia extra, elementos de los carecen el resto de emprendedores de edades más tempranas. Lo mismo

ocurre con la fundamental red de contactos y con la financiación que pueden obtener, ya sea propia, por los ahorros personales de dichas personas, o bien por la financiación externa, al poder tener avales, entre otros.

No obstante, no se ha entrado a comentar con mayor profundidad todavía la controversia que existe entre los diversos autores sobre la diferencia más básica que tienen estos emprendedores frente a los demás: la edad. Para muchos expertos, la edad es uno de los mayores inconvenientes a los que se enfrentan este tipo de emprendedores, pero según se ha recopilado en numerosos estudios, ellos mismos no piensan que la edad sea una barrera propia sino más bien algo externo proveniente de los estereotipos asociados a los mismos (Oelckers, 2015). Esto se traduce en que la población en general piensa que a cierta edad las personas deberían retirarse de la vida laboral y que ya no son capaces de enfrentarse a ciertos retos al ser vistos como incapaces de adaptarse a las nuevas costumbres o a los cambios tecnológicos (Kautonen, 2012), lo cual, realmente, se contradice con la descripción que se dio en la introducción de este documento a cerca de esta generación, reafirmando el hecho de que todos, tanto adultos como jóvenes, debemos adaptarnos a la nueva sociedad. A pesar de ello, ésta es una de las barreras principales que deben afrontar, pero estos emprendedores también deben enfrentarse a los mismos inconvenientes que tienen el resto de empresarios en sus inicios.

Según un estudio de la Universidad de Dublín realizado por el catedrático en emprendimiento *Teemu Kautonen* (2012), el cual está avalado por la OCDE, existen tres barreras principales a la hora de emprender. Tal y como se puede apreciar en la Tabla 3.3, la falta de información es el mayor inconveniente al que deben enfrentarse dichas personas, puesto que la apertura de un negocio es una actividad con la cual deben tenerse multitud de aspectos en cuenta, tales como labores de contabilidad, tareas de marketing, aspectos legales, entre otros muchos elementos. Por ello para más del 40% de la población emprendedora, tanto *senior* como de menor edad, éste es el primer problema al que deben enfrentarse, ya que los que se deciden por comenzar dicha actividad aseguran que no hay tanta información disponible como quisieran. La segunda barrera con la que más se topan los emprendedores es a la “Complejidad de los procedimientos administrativos”, encontrado en último, pero aun así realmente importante, la falta de apoyos financieros.

Cabe resaltar que los emprendedores *seniors* perciben en el mismo orden las tres barreras, pero en menor medida, esto puede deberse a que este grupo al tener mayores medios económicos, mayor experiencia y conocimientos, se sientan más cómodos, aunque la brecha no es muy grande, puesto que suele ser diferente su vida previa profesional al reto al que se enfrentan de abrir un negocio.

*Tabla 3.3: Barreras a las que se enfrentan los emprendedores senior vs total (en %).*

<b>BARRERAS AL EMPRENDER</b>	<b>MEDIA SENIORS</b>	<b>MEDIA TOTAL</b>
<b>FALTA DE FINANCIACIÓN</b>	14%	14,80%
<b>COMPLEJIDAD DE LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS</b>	20,00%	23,60%
<b>FALTA DE INFORMACIÓN</b>	40,30%	42,70%

*Fuente: Elaboración propia a partir del estudio de Kautonen (2012).*

Sin embargo, por este motivo, multitud de instituciones de carácter tanto público como privado se han involucrado en tratar de aliviar estas tres barreras intentado que sean lo más pequeñas posibles, puesto que, a pesar de toda la experiencia que puedan poseer los emprendedores *seniors*, cabe destacar que, en muchas ocasiones, éstos necesitan ciertos conocimientos que no tienen para lograr alcanzar el éxito en sus negocios, como ya se ha demostrado mediante la Tabla 3.3, por lo que, a partir de diferentes organizaciones se decidieron a lanzar programas de ayuda.

### 3.5.2. AYUDAS POR PARTE DE LAS INSTITUCIONES

Por todas las razones anteriormente detalladas es por lo que en diferentes países se decidieron desarrollar diversos programas de ayuda para este sector poblacional que desea invertir su tiempo, su conocimiento e incluso sus pensiones en abrir un nuevo negocio. Destacar que una de las primeras organizaciones gubernamentales que decidió habilitar dichos programas fue la Unión Europea, apoyando varias iniciativas de los gobiernos de sus países miembros a través de diferentes plataformas, a raíz de las cuales otras empresas decidieron animarse también a prestar dicho apoyo.

Una de estas empresas fue la multinacional Coca-Cola España que lanzó el programa de “Becas Aquarius Nos morimos por vivir” en dicho país. Estos premios económicos, que centran tan solo en los emprendedores mayores de sesenta años, comenzaron a repartirse en 2017, y tras su gran éxito la compañía decidió renovarlos otro año más. Además, amplió sus ayudas inaugurando cursos de formación de conocimientos

de emprendimiento a través del *mentoring* a los mejores proyectos (Cola-Cola *Journey*, 2018). Destacar que el caso español es muy particular, ya que según el Instituto Nacional de Estadística (INE, 2017), uno de cada cuatro personas en ese país tiene más de sesenta años, por lo que se puede decir que la población en este país está muy envejecida.

Otro caso muy diferente es el llevado a cabo en Inglaterra, denominado “*Pension Led Funding*” o “Financiación dirigida por pensiones”, el cual consiste en que las personas no cobren sus pensiones directamente, sino que se ingresen en un fondo de inversión para abrir un negocio, convirtiéndose así en cofundadores, ya sea para crear una nueva franquicia o una empresa particular o para mejorar la maquinaria de un local. Esta forma de reinvertir las pensiones fue creada por el empresario británico Keith Garden quien con cincuenta años se le ocurrió esta idea para poder llevar a cabo la apertura de su compañía (*PensionLedFunding*, 2018) (El Confidencial, 2016). Destacar que, gracias a esta medida, fundan entre 80.000 y 120.000 personas de más de cincuenta años un negocio en Inglaterra cada año (ONS, 2016).

Existen muchos otros programas repartidos por todo el globo como el “*Targeted Initiative For Older Workers*” o “*TIOW*” en Canadá, dirigido a aumentar los conocimientos de este tipo de emprendedores (*Canadian College of Health Science & Technology*, 2016), o el “*NEIS*” en Australia muy focalizado en abrir nuevos negocios (*Australian Government. Department of Jobs and Small Business*, 2018) (Ver anexo 1), e incluso existen en países como Etiopía con el “*Women Entrepreneurship Development Project for Ethiopia*” o “*WEDP*”, exclusivo para ayudar a financiar proyectos de mujeres, fomentando de esta forma la economía de dicho territorio (Banco Mundial, 2016 b). Este último proyecto tiene características similares al “*Female Project*” desarrollado en Europa (Oelckers, 2015) (Padilla et al., 2017), el cual se explicará, junto con el de Etiopía, con más detalle en el último apartado de este documento.

### 3.5.3. CASOS DE ÉXITO

Por último, se van a tratar tres casos de éxito de emprendimiento *senior*, que lograron superar todas las barreras anteriormente mencionadas y llevar a sus empresas a lo más alto, puesto que estas tres empresas comenzaron siendo meras ideas de personas de más de cincuenta años y actualmente son marcas reconocidas en la escena internacional. Este es el caso de dos franquicias de comida rápida *KFC* y *McDonald's* y de la multinacional *The Coca-Cola Company*.

El primer caso, *Kentucky Fried Chicken* o *KFC*, fue fundado en 1950 por el estadounidense Harland David Sanders, más conocido como “Coronel Sanders”, a los 60 años de edad. Sanders comenzó a cocinar en una gasolinera tras casarse y tener sus dos hijos, habiendo servido ya como militar en el ejército de los EEUU. Tras hacerse famoso por sus elaboraciones, en concreto por el pollo frito, y ser nombrado como “Coronel” por el Gobernador de Kentucky, decidió fundar su propio restaurante y ofrecer su producto patentado a modo de franquicia. En 1964, estando ya disponible su producto en seiscientos restaurantes de todo EEUU y Canadá, decidió vender sus acciones a un grupo de inversionistas por dos millones de dólares y por una renta vitalicia de cuarenta mil anuales más incentivos al trabajar como relaciones públicas de la propia marca, hasta los 90 años, cuando falleció.

El primer restaurante *McDonald's* fue fundado en 1940 por los hermanos americanos Richard y Maurice McDonald cuando tenían alrededor de treinta años, pero no fue hasta que no tuvieron más de 45 cuando éstos se aliaron con el empresario Ray Kroc de 52 y le cedieron el control total en 1961 a cambio de 2.7 millones de dólares. Por su parte Kroc, ya con 59 años, decidió impulsar el franquiciado de los McDonald's, llegando a tener más de quinientos establecimientos en todo EEUU en menos de cinco años e internacionalizando la franquicia a Canadá y a Latinoamérica, a través de Costa Rica en menos de diez. Kroc abandonó la compañía a los 72 años, para dedicarse a la gestión de un equipo profesional de béisbol, falleciendo diez años más tarde.

Por último, el caso de la fórmula del refresco más famoso del mundo, Coca-Cola, que fue creada en 1886 por el farmacéutico estadounidense John Pemberton, cuando éste tenía 55 años. Pemberton formuló los ingredientes como medicamento contra las náuseas y la diarrea, pero tras venderlo, observó que a la gente le gustaba su sabor y decidió venderla como refresco. Éste permaneció al frente de la compañía hasta su muerte, dos años después, sucediéndole su socio comercial, Asa Griggs Candler.

Destacar que existe muchos más casos de éxito que tal vez no sean tan conocidos a nivel internacional, pero que igualmente obtienen cuantiosos beneficios, o simplemente los necesarios para sobrevivir. No obstante, es reconfortante conocer el hecho de que incluso a estos gigantes, como en el caso de McDonald's con Kroc, necesitaron alguna vez cierto impulso para llegar a ser lo que son actualmente y que tanto los hermanos

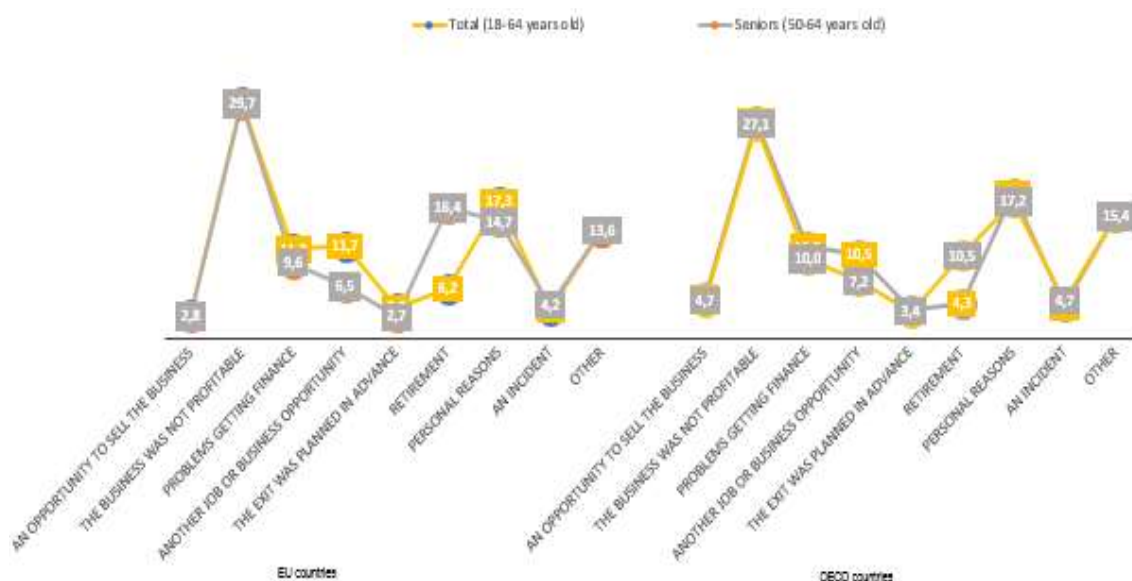
McDonald's como en el del "Coronel Sanders" de KFC decidieron ceder sus creaciones a terceros para finalmente retirarse.

### 3.6. RAZONES DE ABANDONO

A continuación, se va a tratar la última fase del proceso emprendedor, "Abandonos: cierres y traspasos", la cual llevaron a cabo también los fundadores de KFC y McDonald's, siendo ésta la etapa en la que la persona emprendedora decide cerrar o ceder a otros su negocio, o cualquier otra circunstancia que le lleve a dejar de ser dueño de su creación (Informe GEM España, 2017-2018).

Tal y como se puede observar en el Gráfico 3.5 y gracias al análisis de numerosos estudios (Informe GEM 2017-18 y OCDE, 2017), se sabe que casi el 30% de los emprendedores de la UE y de la OCDE en su conjunto, tanto en general como los *seniors* en particular, decidieron abandonar su negocio porque el mismo no era rentable, es decir, que no obtenían del mismo los ingresos necesarios para mantenerlo.

Gráfico 3.5: Razones para dejar de emprender en la UE y en la OCDE (en %).



Fuente: Elaboración propia a partir del Informe GEM (2017-18) y de la OCDE (2017).

Para analizar el segundo motivo hay que diferenciar entre los *seniors* y los emprendedores en general, para el primer grupo, la segunda razón fue la de la jubilación en la Unión Europea y la de "razones personales" en los países de la OCDE, con más del 16% y del 10% respectivamente. Esta última coincide con la segunda razón más votada de los emprendedores en conjunto de ambas áreas.

También cabe destacar que la razón que menos argumentaron fue la de que la salida estaba planeada desde un principio, salvo en el grupo particular de “todos los emprendedores en conjunto” en la UE, la cual ocupa la penúltima posición, siendo la última la de tener una oportunidad para vender el negocio.

Asimismo, resaltar que este último motivo de tener la oportunidad de vender el negocio, es justo la razón por la cual los hermanos McDonald’s prescindieron de su marca al vendérsela a Ray Kroc y que sucedió lo mismo con el fundador de KFC, Harland David Sanders, que cambió su negocio a cambio de dos millones de dólares y una renta vitalicia de cuarenta mil.

### 3.7. CONCLUSIONES DE ESTE ANÁLISIS

De este modo se puede concluir este apartado sobre emprendimiento *senior* destacando que los datos más concretos suelen depender de los estudios recabados y de quién sea el organismo que los recoge, aunque todos ellos coinciden en que los países más emprendedores son los latinoamericanos, siendo motivados sobre todo por la oportunidad de hacerlo que encuentran en el mercado, al igual que los países europeos, los cuales son donde esta tasa de emprendimiento *senior* es la menor, del conjunto analizado. Cabe señalar también que las razones por las cuales emprenden son a veces difusas, ya que la línea que separa una razón de la otra no está del todo definida, esto ocurre sobre todo en países de Latinoamérica, donde la oportunidad de negocio es casi evidente, pero la necesidad de sobrevivir también lo es.

No obstante, destacar que a pesar de que cada vez hay una mayor cantidad de personas de más de cincuenta años, del año 2014 al 2016 descendió la cifra de emprendedores *seniors* con idea de montar un negocio nuevo (OCDE, 2017), lo cual es atribuible al fin de la gran recesión mundial que aconteció en los años previos, y a los despidos masivos consecuentes de la misma.

Resaltar además que este grupo de emprendedores es muy importante en ciertas actividades económicas mundiales, ocupando más del 60% de los puestos en sectores tales como el de “Agricultura, Ganadería, Silvicultura y Pesca”, en la Unión Europea (OCDE, 2017). Por este motivo, es cada vez más común que los estados desarrollen programas de ayuda para los emprendedores *seniors*, ampliando sus conocimientos respecto a las áreas específicas relativas al emprendimiento, disminuyendo de esta manera

sus dos barreras principales, la falta de información y la dificultad de enfrentarse a los procedimientos administrativos.

No obstante, una vez creado el negocio, a pesar de toda la ayuda recibida y de la motivación que encuentran para emprender, llega un momento en el cual estos empresarios deciden retirarse al no encontrar rentable el dedicarse a ella, según indicaron varios estudios en el 2017 (Informe GEM 2017-18 y OCDE, 2017).

## 4. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES GENERALES

En este último apartado se van a tratar una serie de cuestiones de carácter general. Algunas se han ido desarrollando a lo largo del análisis efectuado, y otras son más específicas, a las que no se les ha prestado demasiada atención durante la realización de este documento, pero que también tienen una especial importancia en este campo. En el apartado final se hará un breve resumen del documento analizado y se comentarán las limitaciones encontradas al desarrollar el mismo.

### 4.1. RENTABILIDAD DE EMPRENDER SIENDO *SENIOR*

Una de las preguntas lógicas al haber realizado este estudio es la de si realmente merece la pena el esfuerzo y el sacrificio que supone la actividad emprendedora, ya que, tal y como se puede ver en la Tabla 4.1, la mayoría de los emprendedores lo dejan por la no sostenibilidad del negocio fundado, es decir, que éste les ocasiona más gastos que ingresos y ya no les renta la dedicación de los recursos que implican en el mismo. En concreto el 27% de los emprendedores, tanto del conjunto *senior* como del general, que dejan de luchar por sus negocios lo hace por este motivo, lo cual es muy elevado teniendo en cuenta que, por la siguiente causa, razones personales, tan solo lo dejan el 17.2% y el 18.3%, respectivamente.

Tabla 4.1: Razones para dejar de emprender en la OCDE (en %).

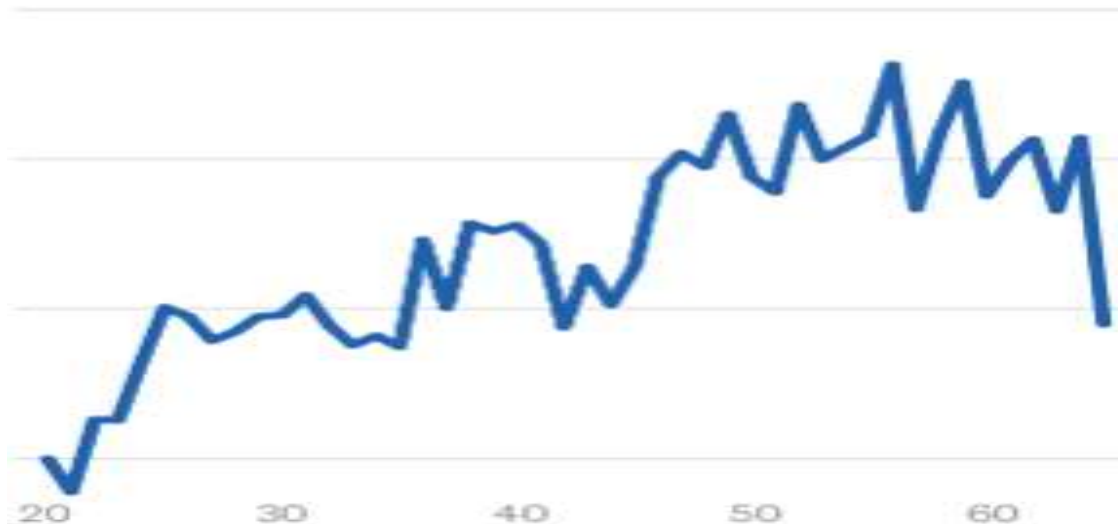
BARRERAS PARA EMPRENDER	OPORTUNIDAD DE VENTA	NEGOCIO NO RENTABLE	PROBLEMAS DE FINANCIACION	POSIBILIDAD DE OTRO TRABAJO	SALIDA YA PLANEADA	JUBILACION	RAZONES PERSONALES	INCIDENCIAS	OTROS
SENIORS	4,7	27,1	10,0	7,2	3,4	10,5	17,2	4,7	15,4
TOTAL	5,3	27,3	11,5	10,5	3,6	4,3	18,3	4,0	15,3

Fuente: Elaboración propia a partir del Informe GEM (2017-18) y de la OCDE (2017).

Sin embargo, un estudio realizado por la prestigiosa Universidad de Harvard (Azoulay *et al.*, 2018) indica que la edad ideal para emprender es a los 45 años, aunque también defiende que esta cifra varía en función de la actividad a la que se vaya a dedicar el futuro empresario. A pesar de ello, el estudio argumenta que con esta edad existe un 85% más de probabilidades de que el negocio acabe siendo un éxito respecto a otras edades, ya que se tiene la suficiente experiencia profesional para lograr llegar a lo más alto con el negocio fundado. No obstante, cabe destacar que el estudio se realizó a empresas de reducido tamaño de ese país, EEUU, donde las tasas de este tipo de emprendimiento son muy elevadas, sobre todo en nuevas empresas dedicadas a actividades tradicionales y que no poseen grandes niveles de competencia.

Asimismo, en el Gráfico 4.1 se puede observar esta tendencia de éxito conforme la edad aumenta, encontrando su punto álgido entorno a los 55 y comenzando a decaer entorno a los 57 años.

Gráfico 4.1: Probabilidad de éxito según la edad.



Fuente: Azoulay et al. (2018).

Por tanto, se puede decir que la decisión dependerá en gran medida de la motivación por la que el emprendedor desea desarrollar el nuevo negocio, de la experiencia profesional que posea el mismo y de lo propenso al riesgo que sea dicho emprendedor *senior*.

#### 4.2. EMPRENDEDORES *SENIORS* FRENTE A LOS JÓVENES. EL CASO PARTICULAR DE ESPAÑA.

A lo largo del documento se ha reiterado que los emprendedores *senior*, gracias a sus conocimientos y a su experiencia profesional previa, percibían en menor medida las barreras a las que debían enfrentarse por el mero hecho de pretender abrir un negocio.

En la Tabla 4.2 se observa esta referencia con mayor claridad, ya que, tal y como se puede comprobar, los jóvenes perciben en más de cuatro puntos porcentuales las dos barreras más importantes para cualquier emprendedor, la de la falta de información y la de la complejidad de los procedimientos administrativos. Esto puede deberse a que, los *seniors*, al haber permanecido un tiempo en el mercado laboral, ya saben ciertos elementos sobre cómo funciona un negocio y tan solo deben adquirir los nuevos acerca de la fundación y como ajustar sus conocimientos a dicha actividad, entre muchos otros, mientras que los más jóvenes deben recorrer todo el camino desde el punto inicial.

Tabla 4.2: Barreras a las que se enfrentan los emprendedores jóvenes vs senior vs total (en %).

BARRERAS AL EMPRENDER	MEDIA JÓVENES*	MEDIA SENIORS	MEDIA TOTAL
FALTA DE FINANCIACIÓN	15,5%	14%	14,80%
COMPLEJIDAD DE LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS	25,8%	20,00%	23,60%
FALTA DE INFORMACIÓN	44,2%	40,30%	42,70%

\* Entendiendo por el término jóvenes a los no comprendidos en los senior, menos de 30 años.

Fuente: Elaboración propia a partir del estudio de Kautonen (2012).

En concreto en España, el número de emprendedores *seniors* ya supera en gran medida al de los jóvenes (Informe GEM España, 2016), en concreto, tal y como se puede observar en la Tabla 4.3, en la mayoría de las fases de emprendimiento lo hace por encima de los diez puntos porcentuales, encontrando la máxima diferencia en la etapa de negocios consolidados, con un 0,7% por parte de los menores de 24 años y más de 26% en el caso de los *seniors*, mayores de 50 años.

Tabla 4.3: Emprendedores españoles agrupados por edad.

EMPRENDEDORES REPARTIDOS POR EDAD	18-24 AÑOS	25-34 AÑOS	35-44 AÑOS	45-53 AÑOS	54-64 AÑOS
POTENCIALES	16,2%	22,8%	25,7%	24,7%	10,2%
NACIENTES	6,8%	28,2%	28,6%	23,0%	13,4%
NUEVOS	3,1%	32,4%	33,9%	20,7%	9,9%
CONSOLIDADOS	0,7%	8,9%	29,2%	34,5%	26,8%
ABANDONAN	1,4%	10,0%	30,0%	31,7%	26,9%

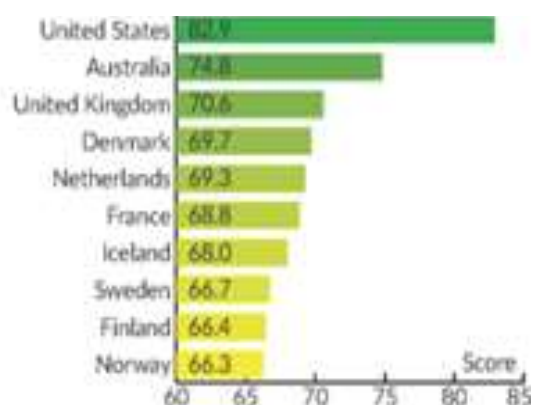
Fuente: Elaboración propia a partir del Informe GEM (2016).

### 4.3. DISTINCIÓN SEGÚN EL SEXO

Asimismo, un estudio que se suele hacer de forma muy regular es la distinción entre hombres y mujeres emprendedoras, siendo revelador descubrir que en 2017 tan solo el 16% de todos los creadores de negocios mundiales fuesen mujeres. Esto, según el Director de Asuntos Globales (Chank-hee, 2017) se debe a que a éstas les cuesta mucho más conseguir financiación que a los hombres, por el simple hecho de ser del sexo opuesto al que lo son la mayoría de los inversionistas.

En el Gráfico 4.2 se muestra los países donde, a pesar de las dificultades, logran emprender más las mujeres, estando en cabeza EEUU, seguido con mucha diferencia por Australia y algunos países europeos, pudiendo afirmar con estos datos que las mujeres que consiguen emprender lo hacen mucho más en los países desarrollados.

Gráfico 4.2: Los diez países con mayor emprendimiento femenino.



Fuente: Chark-hee (2017).

Sin embargo, esto último se está tratando de modificar gracias a proyectos de ayuda como el “*Women Entrepreneurship Development Project for Ethiopia*” o “*WEDP*”, llevado a cabo en Etiopía desde 2013. Éste se basa en crear líneas de crédito para mujeres empresarias de dicho país, consiguiendo de esta forma aumentar sus ingresos y desarrollar nuevos puestos de trabajo. Destacar que cada mes, desde que se inició hace cinco años, se ha logrado que se financien con más dos millones de dólares estadounidenses a más de diez mil proyectos liderados por mujeres de este país tercermundista. Asimismo, el *WEDP* también realiza un programa de formación emprendedora, otorgando a estas mujeres los conocimientos necesarios para que su negocio sea un éxito (Banco Mundial, 2016 b).

Con un objetivo similar se llevan a cabo el proyecto “*Female Project*” en Europa, con la distinción, en lo que público objetivo se refiere, de que éste se especializa únicamente en mujeres emprendedoras de más de cincuenta años. Este programa se desarrolló para formar a dichas mujeres enseñándoles conocimientos de varias áreas de negocio, pero de carácter emprendedor para que pudieran crear sus propias empresas en países como Inglaterra, Holanda o Malta, entre otros, siendo todos ellos apoyados por la Unión Europea y algunas organizaciones privadas.

Este tipo de proyectos se realizan, ya que, como hemos comentado, existen muy pocas mujeres emprendedoras, pero todavía existen menos que tengan más de cincuenta años. Esto es debido a que la población en general aún continúa con la creencia de que estas mujeres deben permanecer en sus hogares al cuidado de los mismos y de las personas que en ellos habitan (McKay, 2001).

#### 4.4. ÚLTIMAS CONCLUSIONES

A lo largo de este documento se ha desarrollado la importancia del cambio tanto sociológico como demográfico que está sufriendo el mundo en la actualidad al ser la esperanza de vida tan elevada y cómo estos cambios han afectado a la organización de las empresas y a la forma de pensar y de actuar de todos los ciudadanos del planeta

Como se ha explicado, una nueva tendencia surgió hace ya varios años, por la cual personas tanto jóvenes como no tan jóvenes decidieron lanzarse a abrir un nuevo negocio., con lo cual se abrieron nuevas oportunidades para todas ellas. Sin embargo, hay muchas diferencias entre los diferentes tipos de emprendedores, ya que los *seniors* tienen la ventaja de su experiencia profesional previa, pero el inconveniente de ser catalogados como demasiado mayores para desarrollar dicha actividad (Oelckers, 2015). Por otro lado, las barreras que tienen todos los emprendedores al abrir un nuevo negocio son más percibidas por los jóvenes que por los *seniors* (Kautonen, 2012), ya que éstos deben recorrer el camino desde cero al no tener apeas red de contactos ni medios de financiación. Por último, el sector poblacional más afectado es el de la mujer, ya que en 2017 tan solo el 16% de todas las ideas de negocio desarrolladas provenían de las mujeres, por el simple hecho de ser de este sexo (Chank hee, 2017). Es por todas estas causas por lo que diferentes organizaciones, tanto públicas como privadas, se han lanzado a ayudar a estos nuevos empresarios y empresarias mediante diferentes programas de ayuda, tanto en países desarrollados como en países subdesarrollados (Padilla *et al.*, 2017).

Sin embargo, cabe destacar que todo este análisis se ha llevado a cabo en un espacio temporal muy reducido, aproximadamente del año 2014 al 2018, para poder realizar así el análisis más actual al que se ha tenido acceso mediante las fuentes de información públicas. Asimismo, resaltar que dichas fuentes de información, hacían referencia en su mayoría al carácter global o en específico de territorios desarrollados o en vías del mismo, pero apenas se ha encontrado información de países tercer mundistas.

## BIBLIOGRAFÍA

- ✚ Australian Government. Department of Jobs and Small Business (2018). *Who can participate in New Business Assistance with NEIS?* Disponible en: <https://www.jobs.gov.au/who-can-participate-new-business-assistance-neis> [Consultado 27-01-2019].
- ✚ Azoulay, P. et al. (2018). *Research: The average age of a successful startup founder is 45*. Disponible en: <https://hbr.org/2018/07/research-the-average-age-of-a-successful-startup-founder-is-45> [Consultado 08/02/2019].
- ✚ Badenas Plá, N. (2015). *La crisis de la Unión Europea*. Disponible en: <https://es.slideshare.net/EUROsociAL-II/la-crisis-de-la-unin-europea-causas-medidas-resultados-y-consecuencias-politicas-economicas-y-sociales-nuria-badenes-pl-instituto-de-estudios-fiscales-espaa> [Consultado 29-01-2019].
- ✚ Banco Mundial (2014 - 2017 a). *Datos de libre acceso del Banco Mundial*. Disponible en: <https://datos.bancomundial.org/> [Consultado 07-01-2019].
- ✚ Banco Mundial (2016 b). *Etiopía: Empresarias consiguen financiamiento gracias al Proyecto de desarrollo de la capacidad empresarial de la mujer (WEDP)*. Disponible en: <http://www.bancomundial.org/es/results/2016/07/21/financing-women-entrepreneurs-in-ethiopia-the-women-entrepreneurship-development-project-wedp> [Consultado 27-01-2019].
- ✚ Bruno Pérez, E. (2017). *En casa a los 50 sin apuros... Santander, Telefónica y las 'prejubilaciones de oro'*. Disponible en: <https://www.lainformacion.com/empresas/banca/las-empresas-reeditan-las-prejubilaciones-de-oro-para-los-hijos-del-baby-boom/6338150> [Consultado 19-01-2019].
- ✚ Canadian College of Health, Science & Technology (2016). Disponible en: <https://www.cchst.net/overview-of-targeted-initiative-for-older-workers-tiow/> [Consultado 27-01-2019].
- ✚ CENIE. *International Centre on Aging*. (2018). *Senior Entrepreneurship: The other side of the 50+*. Disponible en: <https://cenie.eu/en/blog/senior-entrepreneurship-other-side-50> [Consultado 19-01-2019].
- ✚ Chark-hee, A. (2017). *Emprendimiento Inclusivo*. Disponible en: <https://www.oecd-forum.org/users/50593-oecd/posts/20441-inclusive-entrepreneurship> [Consultado 09-02-2019]
- ✚ CincoDías (2016). *Las grandes empresas prejubilán abonando el 80% del salario*. Disponible en: [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2016/06/08/empresas/1465409316\\_149423.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2016/06/08/empresas/1465409316_149423.html) [Consultado 19-01-2019].
- ✚ CNAE (2009). *Lista completa de actividades CNAE*. Disponible en: <https://www.cnae.com.es/lista-actividades.php> [Consultado 30-01-2019].
- ✚ Coca-Cola Journey (2018). *Nos morimos por vivir (y por emprender): vuelven las becas Aquarius para mayores de 60 años*. Disponible en: <https://www.cocacolaespana.es/historias/60-anos-ganas-emprender-aquarius-ayuda-sueno> [Consultado 27-01-2019]
- ✚ Díaz, D. (2015). *Programa De Aprendizaje Permanente (V): Programa Grundtvig*. Disponible en: <https://www.educadictos.com/programa-de-aprendizaje-permanente-v-programa-grundtvig/> [Consultado 27-01-2019].

- ✚ Díaz, J. (2008). *Una historia apasionante: Coca-Cola*. Disponible en: <https://www.negociosyemprendimiento.org/2008/12/una-historia-apasionante-coca-cola.html> [Consultado 27-01-2019].
- ✚ Drakopoulou Dodd, S. y Keles J. (2014). *Expanding the networks of disadvantaged entrepreneurs*. Disponible en: <https://www.oecd.org/cfe/leed/Expanding%20the%20networks%20of%20disadvantaged%20entrepreneurs.pdf> [Consultado 29-01-2019].
- ✚ EFESalud (2018). *El 73% del aumento de la esperanza de vida se debe a los nuevos tratamientos*. Disponible en: <https://www.efesalud.com/esperanza-de-vida-nuevos-tratamientos/> [Consultado 09-01-2019].
- ✚ El Confidencial (2016). *Llegan los 'oldpreneurs', emprendedores después de los 50*. Disponible en: <https://www.estrategiaynegocios.net/lasclavesdeldia/935126-330/llegan-los-oldpreneurs-emprendedores-despu%C3%A9s-de-los-50> [Consultado 27-01-2019].
- ✚ El Expansión (2016). *Cómo trabajan y qué quieren las 4 generaciones de hoy*. Disponible en: <http://www.expansion.com/emprendedores-empleo/empleo/2016/11/09/58231dae468aebc1048b46a9.html> [Consultado 10-01-2019].
- ✚ El Economista (2018). *Los millennials llegan a los puestos de mando: cómo trabajar con un jefe más joven*. Disponible en: <https://www.eleconomista.es/gestion-empresarial/noticias/9354588/08/18/Los-millennials-llegan-a-los-puestos-de-mando-como-trabajar-con-un-jefe-mas-joven.html> [Consultado 04-02-19].
- ✚ Emprende.cl (2015). *Kentucky Fried Chicken: La perseverante historia del Coronel*. Disponible en: <http://www.emprende.cl/kentucky-fried-chicken-la-perseverante-historia-del-coronel/> [Consultado 27-01-2019].
- ✚ Europa press (2014). *Aumenta la esperanza de vida a nivel mundial al disminuir la cifra de muertos por las principales enfermedades*. Disponible en: <https://www.que.es/ciudades/201412180925-aumenta-esperanza-vida-nivel-mundial.html> [Consultado 09-01-2019].
- ✚ Excelsior (2015). *El fundador de KFC demostró que nunca es tarde para emprender*. Disponible en: <https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/el-fundador-de-kfc-demostró-que-nunca-es-tarde-para-emprender> [Consultado 27-01-2019].
- ✚ FMI (2017). *Fondo Monetario Internacional*. Disponible en: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/ar/2017/eng/assets/languages/IMF-AR17-Spanish.pdf>. [Consultado 31-01-2019].
- ✚ García, B. (2016). *Las grandes empresas 'tiran' de prejubilaciones para ajustar plantillas*. Disponible en: <https://www.libremercado.com/2016-03-25/las-grandes-empresas-tiran-de-prejubilaciones-para-ajustar-plantillas-1276570461/> [Consultado 19-01-2019].
- ✚ GEM (2014-2018). *Global Entrepreneurship Monitor 2017/18*. Disponible en: <https://www.gemconsortium.org/report> [Consultado 07-11-2018].
- ✚ GEM España (2014-2018). *Global Entrepreneurship Monitor. Informe GEM España 2014-2018*. Disponible en: <http://www.gem-spain.com/wp-content/uploads/2018/04/Informe-GEM-2017-18.pdf> [Consultado 25-11-2018].

- ✚ Halabisky, D. (2012). *Entrepreneurial Activities in Europe - Senior Entrepreneurship*. Disponible en: <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/5jxrcml7lhxq-en.pdf?expires=1550426853&id=id&acname=guest&checksum=A3DDA120CF4F6E8A6454C77769503C64> [Consultado 27-01-2019].
- ✚ InfoJobs (2018). *Gestión de la diversidad generacional en el trabajo: un must en toda empresa*. Disponible en: <https://recursos-humanos.infojobs.net/gestion-diversidad-generacional-trabajo> [Consultado 06-01-2019].
- ✚ Instituto Nacional de Estadística (2017). Disponible en: <https://www.ine.es/> [Consultado 02/02/2019].
- ✚ Jiménez, J. (2018). *Lo que alarga la esperanza de vida es la educación, no el dinero*. Disponible en: <https://magnet.xataka.com/en-diez-minutos/lo-que-alarga-la-esperanza-de-vida-es-la-educacion-no-el-dinero> [Consultado 11-02-2019].
- ✚ Kautonen T. (2012). *Senior entrepreneurship*. Disponible en: [https://www.dcu.ie/sites/default/files/agefriendly/senior\\_bp\\_final.pdf](https://www.dcu.ie/sites/default/files/agefriendly/senior_bp_final.pdf) [Consultado 02/02/19].
- ✚ Kibler, E., Wainwright, T., Kautonen, T., y Blackburn, R. (2011). *Life after work: Understanding barriers to older entrepreneurship in London*. Disponible en: [https://www.researchgate.net/publication/299440978\\_Work\\_life\\_after\\_work\\_understanding\\_barriers\\_to\\_older\\_entrepreneurship\\_in\\_London](https://www.researchgate.net/publication/299440978_Work_life_after_work_understanding_barriers_to_older_entrepreneurship_in_London) [Consultado 02-02-2019].
- ✚ La Información (2016). *Aumenta la esperanza de vida a nivel mundial al disminuir la cifra de muertos por las principales enfermedades*. Disponible en: [https://www.lainformacion.com/salud/enfermedad-mental/aumenta-la-esperanza-de-vida-a-nivel-mundial-al-disminuir-la-cifra-de-muertos-por-las-principales-enfermedades\\_mouOi70DqtBA2zs8eCA2w3/](https://www.lainformacion.com/salud/enfermedad-mental/aumenta-la-esperanza-de-vida-a-nivel-mundial-al-disminuir-la-cifra-de-muertos-por-las-principales-enfermedades_mouOi70DqtBA2zs8eCA2w3/) [Consultado 09-01-2019].
- ✚ McDonald's (2017). *History*. Disponible en: <https://corporate.mcdonalds.com/corpmcd/about-us/history.html> [Consultado 27-01-2019].
- ✚ McKay, R (2001). *Women entrepreneurs: moving beyond family and flexibility*. Disponible en: <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/EUM000000005764> [Consultado 09-02-2019].
- ✚ OCDE (2017). *The Missing Entrepreneurs 2017*. Disponible en: [https://read.oecd-ilibrary.org/employment/the-missing-entrepreneurs-2017\\_9789264283602-en#page1](https://read.oecd-ilibrary.org/employment/the-missing-entrepreneurs-2017_9789264283602-en#page1) [Consultado 08-11-2018].
- ✚ Oelckers, F. (2015). *Emprendimiento en la Tercera Edad: Una Revisión de la Situación Actual*. Disponible en: <https://scielo.conicyt.cl/pdf/jotmi/v10n3/art15.pdf> [Consultado 16-01-2019].
- ✚ ONS (2016). *Office for National Statistics*. Disponible en: <https://www.ons.gov.uk/> [Consultado 03-02-2019].
- ✚ Padilla D. et al., (2017) *El emprendimiento en adultos mayores y su entrenamiento como oportunidad para favorecer el envejecimiento activo*. Disponible en: [https://www.researchgate.net/publication/322748750\\_El\\_emprendimiento\\_en\\_adultos\\_mayores\\_y\\_su\\_entrenamiento\\_como\\_oportunidad\\_para\\_favorecer\\_el\\_envejecimiento\\_activo](https://www.researchgate.net/publication/322748750_El_emprendimiento_en_adultos_mayores_y_su_entrenamiento_como_oportunidad_para_favorecer_el_envejecimiento_activo) [Consultado 27-01-2019].

- ✚ Pastrana, C. (2013). *Emprendedores a partir de los 40: por qué es el momento de crear una empresa.* Disponible en: <https://www.iebschool.com/blog/emprendedores-mas-40-anos-creacion-empresas/> [Consultado 27-01-2019].
- ✚ PensionLedFunding (2018). *Pension Led Funding.* Disponible en: <https://www.pensionledfunding.com/how-it-works/> [Consultado 27-01-2019].
- ✚ PopulationPyramid (2015). *Population ages 65 and above (% of total).* Disponible en: <https://www.populationpyramid.net/hnp/population-ages-65-and-above-of-total/2015/> [Consultado 28-01-2019]
- ✚ Prats, J. (2015). *La esperanza de vida aumenta más de 40 años en un siglo.* Disponible en: <https://elpais.com/politica/2015/02/26/actualidad/1424969363446948.html>. [Consultado 09-01-2019].
- ✚ Preston, S. (1975). *The changing relation between mortality and leve lof economic development.* Disponible en: [https://www.jstor.org/stable/2173509?origin=crossref&seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/2173509?origin=crossref&seq=1#page_scan_tab_contents) [Consultado 11-02-2019].
- ✚ QuestionPRO (2019). *Las 4 generaciones en el trabajo, de Baby Boomers a Centennials..* Disponible en: <https://www.questionpro.com/blog/es/las-4-generaciones-en-el-trabajo/> [Consultado 06-01-2019].
- ✚ Rius, M. *División generacional.* Disponible en: <https://www.lavanguardia.com/vida/20160401/40801626085/diferencias-generacionales-en-el-trabajo-baby-boomers-millennials-generacion-x-generacion-z-generacion-empleo.html> [Consultado 06-01-2019].
- ✚ RRHH Digital (2017). *Recursos humanos, departamento indispensable en las grandes empresas.* Disponible en: <http://www.rrhhdigital.com/noticia/126421/Recursos-humanos-departamento-indispensable-en-las-grandes-empresas> [Consultado 12-01-2019].
- ✚ Sanguino, J. (2017). *McDonald's: la historia de traición detrás de la carbohidratada dominación mundial.* Disponible en: [https://elpais.com/elpais/2017/03/07/icon/1488886754\\_368229.html](https://elpais.com/elpais/2017/03/07/icon/1488886754_368229.html) [Consultado 27-01-2019].
- ✚ SCORE Association (2019). *Build Your Business. SCORE Can Help.* Disponible en: <https://www.score.org/> [Consultado 27-01-2019].
- ✚ St. Pierre, R. (2017). *How Older Entrepreneurs Can Turn Age to Their Advantage.* Disponible en: <https://www.entrepreneur.com/article/294799> [Consultado 08-11-2018].
- ✚ The Coca-Cola Company. (2011). *125 of sharing happiness.* Disponible en: [https://www.coca-colacompany.com/content/dam/journey/us/en/private/fileassets/pdf/2011/05/Coca-Cola\\_125\\_years\\_booklet.pdf](https://www.coca-colacompany.com/content/dam/journey/us/en/private/fileassets/pdf/2011/05/Coca-Cola_125_years_booklet.pdf) [Consultado 27-01-2019].
- ✚ The World Bank. (2016). *Financing Women Entrepreneurs in Ethiopia: The Women Entrepreneurship Development Project (WEDP).* Disponible en: <http://www.worldbank.org/en/results/2016/07/21/financing-women-entrepreneurs-in-ethiopia-the-women-entrepreneurship-development-project-wedp> [Consultado 27-01-2019].

- ✚ Velázquez, M. (2016). *5 factores que afectan la productividad en el trabajo*. Disponible en: <https://www.entrepreneur.com/article/280867> [Consultado 11-02-2019].
- ✚ Velilla, J. et al. (2018). *Third-age entrepreneurship: Conceptual framework and empirical evidence*. Disponible en: [https://mpa.ub.uni-muenchen.de/83567/1/SV\\_MPRA\\_2018.pdf](https://mpa.ub.uni-muenchen.de/83567/1/SV_MPRA_2018.pdf) [Consultado 20-01-2019].
- ✚ Wharton Business School of the University of Pennsylvania (2010). *Las consecuencias del aumento de la esperanza de vida*. Disponible en: <https://www.knowledgeatwharton.com/es/article/las-consecuencias-del-aumento-de-la-esperanza-de-vida/> [Consultado 07-01-2019].
- ✚ WebFG News (2006). *EE.UU.: Ford incrementará sus jubilaciones*. Disponible en: <https://www.bolsamania.com/noticias/mercados/eeuu-ford-incrementara-sus-prejubilaciones--36835.html> [Consultado 19-01-2019].
- ✚ Zissimopoulos, J. y Karoly L.A (2004). *Self-employment and the 50+ Population*. Disponible en: [https://www.researchgate.net/publication/228270811\\_Self-Employment\\_and\\_the\\_50\\_Population](https://www.researchgate.net/publication/228270811_Self-Employment_and_the_50_Population) [Consultado 20-01-2019].