



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

**PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA
DEL EMPRENDIMIENTO**

**Análisis de la necesidad de logro como factor predominante para el inicio
de un emprendimiento en la generación X en Lima Metropolitana**

TESIS

**Para optar el título profesional de Licenciado en Administración y Gerencia del
Emprendimiento**

AUTORES:

Gutiérrez Suárez, Flor de María (0000-0001-7182-0688)

Miranda Quispe, Andrea Marliz (0000-0001-9247-9394)

ASESOR

Osorio Delgado, Carlos Rubén (0000-0002-5115-7644)

Lima, 17 de noviembre de 2018

AGRADECIMIENTOS

A nuestras familias, por la paciencia, comprensión y motivación para impulsarnos a ser mejores cada día. Por entender que cada esfuerzo requiere un sacrificio para conseguir nuestros sueños. A nuestros amigos, que han estado con nosotras a lo largo de toda la carrera. Un agradecimiento especial a nuestros amigos emprendedores, quienes se han dado un tiempo para aportar en nuestra investigación.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo analizar la necesidad de logro como factor predominante en el inicio de un emprendimiento en la generación X en Lima Metropolitana. En el primer capítulo se mostrará el marco teórico con la información utilizada como base para nuestra investigación, tocándose temas sobre emprendimiento, generación X y la motivación. En el segundo capítulo se desarrollará un estudio cualitativo descriptivo que nos permitirá conocer de qué manera influye la necesidad de logro en el inicio de un emprendimiento en la generación X en Lima Metropolitana. Además, el tipo de investigación para el presente estudio es la teoría fundamentada. Por otro lado, en el tercer capítulo se hará un análisis de las entrevistas realizadas a la muestra cualitativa para luego, en el capítulo cuatro, discutir los resultados a través de los hallazgos, barreras y brechas encontradas en el análisis de la investigación. Finalmente, en el quinto capítulo tendremos las conclusiones y recomendaciones para este trabajo de investigación.

Palabras clave: generación X; emprendimiento; factores; necesidad de logro; Lima; emprendedores, motivación, generación

Analysis of the need for achievement as a predominant factor for the start of an entrepreneurship in generation X in Lima Metropolitana

ABSTRACT

The present investigation work has the objective of analyze the need for achievement as a predominant factor for the start of an entrepreneurship in generation X in Lima Metropolitana. In the first chapter we will show the theoretical framework with the information used as the basis for our research, touching topics on entrepreneurship, generation X and motivation. In the second chapter, a qualitative descriptive study will be carried out that will allow us to know how the need for achievement affects the start of an enterprise in Generation X in Lima Metropolitana. In addition, the type of research for the present study is grounded theory. On the other hand, in the third chapter there will be an analysis of the interviews made to the qualitative sample and then, in chapter four, discuss the results through the findings, barriers and gaps found in the analysis of the research. Finally, in the fifth chapter we will have the conclusions and recommendations for this research work.

Keywords: generation x; entrepreneurship; factors; need for achievement; Lima; entrepreneurs, motivation, generation

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO TEÓRICO.....	5
2.1. Emprendimiento.....	5
2.1.1. Definición	5
2.1.2. Definición del emprendedor	5
2.1.3. Características del emprendedor.....	6
2.1.4. Tipos de emprendedor	8
2.1.5. Tipos de emprendimiento	9
2.1.6. Ecosistema emprendedor.....	10
2.1.7. Oportunidad vs necesidad.....	13
2.2. Generación X	14
2.2.1. Definición	14
2.2.2. Características de la generación X.....	15
2.2.3. Percepción en el ámbito laboral.....	16
2.2.4. Casos exitosos	17
2.3. La motivación	21
2.3.1. Definición	21
2.3.2. Tipos de motivación	22
2.3.3. La motivación en la generación X.....	25
3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	27
3.1. Planteamiento de la investigación.....	27
3.1.1. Propósito de la investigación.....	27
3.1.2. Tipo de investigación	27
3.1.3. Preguntas de investigación	28
3.2. Contexto.....	28
3.2.1. Descripción del contexto interno y externo.....	28
3.3. Muestra	30
3.3.1. Descripción de la muestra.....	30
3.4. Diseño o abordaje principal	31
3.4.1. Identificación de las estructuras de la entrevista	31
3.4.2. Guía de preguntas	31
3.4.3. Segmentos.....	33

3.4.4. Categorías	33
3.4.5. Instrumento de la investigación.....	33
4. ANÁLISIS DE DATOS Y RESULTADOS	43
5. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	49
5.1. Hallazgos	49
5.2. Barreras	50
5.3. Brechas.....	50
6. CONCLUSIONES	51
6.1. Recomendaciones	53
7. REFERENCIAS	55

INDICE DE TABLAS

TABLA 1 MATRIZ DE CONTEXTO	29
TABLA 2 MATRIZ DE PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN	35
TABLA 3 MATRIZ DE ENTREVISTAS - SEGMENTO: EMPRENDEDORES GEN X	36
TABLA 4 MATRIZ DE ENTREVISTAS - SEGMENTO EXPERTOS ACADÉMICOS	39
TABLA 5 MATRIZ DE ENTREVISTAS - SEGMENTO EXPERTOS CONSULTORES	40
TABLA 6 ASPECTOS POSITIVOS Y NEGATIVOS - SEGMENTO EMPRENDEDORES GEN X	41
TABLA 7 ASPECTOS POSITIVOS Y NEGATIVOS - SEGMENTO EXPERTOS ACADÉMICOS	41
TABLA 8 ASPECTOS POSITIVOS Y NEGATIVOS - SEGMENTO EXPERTOS CONSULTORES	42
TABLA 9 ASPECTOS POSITIVOS Y NEGATIVOS- SEGMENTO EXPERTO PSICÓLOGO.....	42

1. INTRODUCCIÓN

El emprendimiento es un término que pese a su antigüedad no toma del todo forma significativa ni definición única al igual que pasa con los emprendedores con características y necesidades distintas.

En los últimos años el emprendimiento ha sido un tema de estudio a nivel mundial debido al impacto que tiene en las economías de los distintos países, despertando el interés en las políticas públicas sobre el desarrollo de la cultura emprendedora.

Los países tanto desarrollados como en vías de desarrollo están viendo el emprendimiento como una alternativa a la incertidumbre laboral y a la necesidad de creación de riqueza de la población.

En el Perú, podemos destacar que ha tenido un crecimiento significativo en los últimos veinte años debido los diferentes factores como el cambio de gobierno, políticas gubernamentales, etc. Si bien es cierto que alrededor de los años 80 el Perú tuvo una fuerte migración de empresarios debido al terrorismo y aumento de la pobreza, en los años 90 se instauró la política social de mercado la cual ha formado un contexto positivo para la generación de emprendimiento, además entró un nuevo grupo generacional de empresarios con una visión empresarial más moderna. En la actualidad el Perú es uno de los países con mayor cantidad de emprendimientos en fase inicial. Además, según un estudio de GEM y ESAN, uno de cada cuatro peruanos que ya cumplió la mayoría de edad está pensando en iniciar un emprendimiento o ya es dueño de un negocio propio (Diario El Comercio, 2018). Asimismo, de acuerdo al estudio realizado por el Centro de Innovación y Desarrollo Emprendedor de la Pontificia Universidad Católica del Perú, más de un millón de personas a agosto del 2018 tuvieron como meta crear un negocio en un promedio de dos años (Diario Perú 21, 2018).

Esto se puede sustentar con cifras del INEI, donde señala que en el segundo trimestre del 2018 en la provincia de Lima se han creado más de 26 mil empresas. Esto nos da un total del 42% de las empresas de todo el país, lo cual evidencia el grado de concentración empresarial en la capital.

Con respecto a los emprendedores, debemos destacar que con sus diferentes características, géneros y edades, han impactado positivamente en sus negocios. Según el estudio realizado por el GEM (Global Entrepreneurship Monitor 2016-2017), los emprendimientos en etapa temprana y establecida están conformados por personas de distintas edades. Se indica que los emprendimientos en etapa temprana tienden a ser desarrollados en mayor porcentaje por personas más jóvenes (al respecto, la edad promedio es de 37 años –personas entre 18 y 44 años–); por otro lado, los emprendedores establecidos tienen una edad promedio de 40 años –personas entre 25 y 54 años– (Serida et. al., 2017, pág. 47).

Dados estos resultados de análisis hemos tomado en consideración para la presente investigación a dichas personas con emprendimientos establecidos, tomando como línea de estudio las generaciones.

No existe un rango universal para referirse a las generaciones muchos autores han podido identificar entre cuatro o cinco comenzando por los veteranos, nacidos antes de 1940; luego los baby boomers, nacidos después de la Segunda Guerra Mundial hasta los años 60; la tercera generación es la X, cuyos miembros nacieron desde los 60 hasta los 80 aproximadamente; la cuarta generación es la Y, que nacen a principios de los 80 hasta los 90; y, finalmente, los más jóvenes son los de la generación Z, que son los nacidos en los años 90.

Nuestra investigación estará centrada en las personas de la generación X (personas nacidas entre los años 61 y 81) – (Ancin, 2018), generación que no ha sido muy estudiada, pero son parte fundamental del movimiento de la economía empresarial. De acuerdo al estudio de Harvard Business Review del 2013, catalogan a la generación X como una generación ejemplo con capacidad de poder traspasar sus conocimientos y guiar a las nuevas generaciones. La generación X, según estudios, se caracteriza por tener experiencia, responsabilidad, están capacitados y son más estables porque cuidan su empleo y enseñan a los jóvenes que no solo se debe buscar una vida estable, sino un nivel de vida más equilibrado y mejor en todos los aspectos.

El poder comprender la naturaleza de las diversas motivaciones que impulsan a la generación X a iniciar un emprendimiento nos va a llevar a entender la relación que existe con el éxito de sus emprendimientos. Esta investigación se va a centrar en la necesidad de logro de la teoría de McClelland.

La teoría de McClelland, basada en las necesidades son de tres tipos: de logro, poder y afiliación – donde los individuos se encuentran motivados según la intensidad de su deseo – (Robbins, 2004, pag. 162).

La necesidad de logro es el grado al cual una persona desea realizar tareas difíciles y desafiantes en un alto nivel. Estas personas evitan situaciones poco arriesgadas porque creen que el éxito fácil no es un verdadero éxito. Luego, la necesidad de poder es típica en las personas que les gusta estar a cargo como responsables y gozar de la competencia y de las situaciones orientadas al estatus. Finalmente, la necesidad de afiliación es típico de las personas que buscan buenas relaciones interpersonales con otros, prefieren la cooperación sobre la competición y tienden a conformarse con las normas de los demás.

En ese sentido, hemos tomado a la necesidad de logro como tema de estudio y nos planteamos la siguiente pregunta de investigación: ¿De qué manera influye la necesidad de logro en el inicio de un emprendimiento en la generación X en Lima Metropolitana? Igualmente, la hipótesis general a partir de la cual se desarrolla esta investigación es que la necesidad de logro influye significativamente en el inicio de los emprendimientos de la generación X en Lima Metropolitana, consiguiendo que se consoliden en el tiempo y que sean exitosos.

Así mismo, el objetivo general de esta investigación es analizar la necesidad de logro como factor predominante en el inicio de un emprendimiento en la generación X en Lima Metropolitana.

Los objetivos específicos que guiaron este estudio son los siguientes:

- 1.- Analizar las características de los emprendedores de la generación X en Lima Metropolitana.
- 2.- Identificar las competencias de la generación X en Lima Metropolitana

3.- Analizar las motivaciones que impulsan a emprender a la generación X en Lima Metropolitana.

Si bien nuestro estudio está enfocado en analizar la necesidad de logro como factor predominante para el inicio de los emprendimientos en la generación X, es importante resaltar que también está involucrado en dar a conocer las características y necesidades generales de esta generación. En otras palabras, este proyecto de investigación tiene una gran relevancia con los siguientes actores: emprendedores de la generación X y personas de esta generación que aún no cuentan con un emprendimiento, pero que necesitan un impulso para dar el primer paso tomando en cuenta sus características y motivaciones personales.

Así mismo, tiene implicaciones de aporte académico, puesto que investiga y da a conocer cierto sector de la población que no muchas personas conocen y muy pocos estudios publican en nuestro país, la generación X.

Por lo tanto, esta tesis debe ser apreciada como un aporte inicial que permita a los diferentes sectores darle una mejor visibilidad y apoyo a dichos emprendedores de la generación X por ser una fuerza importante que mueve la economía de nuestro país.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Emprendimiento

2.1.1. Definición

De acuerdo al libro *El arte de emprender*, de Raúl Diez Canseco Terry:

“El emprendimiento es una filosofía de vida, un estilo de existencia, un código de conducta, que en la búsqueda de hacer realidad un ideal, objetivo o sueño, combina racionalidad y emocionalidad como en todo arte. La razón para minimizar el riesgo cuando se acomete con resolución un proyecto y la pasión para hacer posible lo que para otros sería imposible (Diez Canseco, 2014, pag.4)”.

Según Robert C. Ronstadt:

“Emprendimiento es el proceso dinámico de crear riqueza creciente. Esta riqueza es creada por individuos que asumen los mayores riesgos en términos de capital, tiempo y/o compromiso profesional al proveer valor a algún producto o servicio que puede ser o no ser nuevo o único, donde ese valor debe, en alguna forma, ser proporcionado por el emprendedor, asegurando y asignando las habilidades y recursos necesarios” (Teoría Ronstadt).

Por tanto el emprendimiento es una actitud en las personas que hace que se atrevan a dar el primer paso para hacer realidad su sueño y que giren su vida en torno a conseguir sus metas

2.1.2. Definición del emprendedor

Según la publicación del *Libro amarillo* del Ministerio de la Producción:

“Se suele definir al emprendedor como aquella persona que solamente ha desarrollado una IDEA DE NEGOCIO, pero que aún no ha implementado. Por otra parte se asocia al empresario con aquella persona que ya cuenta con un NEGOCIO EN MARCHA. Sin embargo, en los últimos años, en la literatura sobre iniciativas empresariales, ambos conceptos tienden a fusionarse, atribuyéndose en algunos casos la cualidad de emprendedor a aquella persona que dirige una empresa hasta los tres años y medio posteriores al inicio de sus operaciones. En tanto que, desde una perspectiva más general, se atribuye la condición de

emprendedor a toda aquella persona que lucha por alcanzar un OBJETIVO, sea este empresarial o no” (Ministerio de la Producción, 2016, pág. 7).

Considerando este último enfoque, el ser emprendedor reúne una serie de características centradas más en la persona que en la empresa, y que se relaciona con habilidades y virtudes como liderazgo, perseverancia, empatía, resiliencia, disciplina.”

Según Rafael Alcaráz Rodríguez, en su libro *El emprendedor de éxito*:

“Los emprendedores son individuos que se caracterizan por su capacidad para crear e innovar, es decir salen de la costumbre y hacen cosas diferentes para mejorar la existente” (Alcaráz, 2011, pág. 21).

Esta forma de visualizar al emprendedor la comparten Steinhoff, Burgess (1993), Siropolis (1990) y Drucker (1989), quienes se refieren al emprendedor como la persona que hace negocios exitosos, que desarrolla nuevas ideas o nuevas formas de enfocar el mercado.

Entonces podemos definir al emprendedor como aquella persona que posee habilidades necesarias para desarrollar un nuevo concepto de negocio, que tiene la perseverancia para afrontar y resolver los problemas y que, sobre todo, tiene pasión por las cosas que hace.

2.1.3. Características del emprendedor

Según la publicación del *Libro amarillo* del Ministerio de la Producción, un emprendedor, además de tener liderazgo, perseverancia, empatía, resiliencia y disciplina, también debe reunir las siguientes características:

- Disponer de valores (honestidad, espíritu de superación, trabajo en equipo) y virtudes (autoconocimiento, curiosidad para identificar necesidades, creatividad para innovar y capacidad para gestionar negocios innovadores).
- Trazarse un camino estratégico que implique metas ambiciosas y altos estándares de calidad.
- Poner a trabajar la creatividad: tomarse el tiempo para hacer las cosas diferentes.

- Ejercer resolución y compromiso: todo camino que se emprende debe tener una estrategia clara para hacer realidad los objetivos (Ministerio de cultura, 2016, pág.9).

Rafael Alcaráz Rodríguez, en su libro *El emprendedor de éxito* señala:

“De acuerdo con John Kao (1989), el emprendedor es una persona con características muy particulares, entre ellas:

- Compromiso total, determinación y perseverancia.
- Capacidad para alcanzar metas.
- Orientación a las metas y oportunidades.
- Iniciativa y responsabilidad.
- Persistencia en la solución de problemas.
- Realismo.
- Autoconfianza.
- Altos niveles de energía.
- Busca de realimentación.
- Control interno alto.
- Toma de riesgos calculados.
- Baja necesidad de estatus de poder.
- Integridad y confiabilidad.
- Tolerancia al cambio”(Alcaráz, 2011, pág 21).

Burch (1986) agrega a la lista de características del emprendedor las siguientes:

- Trabajadores: Son adictos al trabajo que se enfocan en sus metas y se afanan incansablemente para alcanzarlas.
- Optimistas: Consideran que cualquier cosa es posible y todo momento es inmejorable para alcanzar metas y logros.
- Orientación a la excelencia: Su deseo de logro los lleva a hacer las cosas al mejor grado posible para sentirse aún más orgullosos y satisfechos por lo alcanzado (Alcaráz, 2011, pág. 23).

De acuerdo a lo expuesto, las características del emprendedor tienen que ver con diversos factores, como los motivacionales, personales, intelectuales, físicos; y si en algo

coinciden las fuentes consultadas es que los emprendedores se caracterizan por tener perseverancia, responsabilidad, optimismo, liderazgo, creatividad e innovación.

2.1.4. Tipos de emprendedor

Schollhammer (1980) divide a los emprendedores en cinco tipos de personalidades:

- El emprendedor administrativo: Hace uso de la investigación y del desarrollo para generar nuevas y mejores formas de hacer las cosas.
- El emprendedor oportunista: Busca constantemente las oportunidades y se mantiene alerta ante las posibilidades que lo rodean.
- El emprendedor adquisitivo: Se mantiene en continua innovación, la cual le permite crear y mejorar lo que hace.
- El emprendedor incubador: En su afán por crecer y buscar oportunidades y por preferir la autonomía, crea unidades independientes que al final se convierten en negocios nuevos, incluso a partir de alguno ya existente.
- El emprendedor imitador: Genera sus procesos de innovación a partir de elementos básicos ya existentes mediante la mejora de ellos (Alcaráz, 2011, pág. 24).

Según el libro *Entrepreneurial DNA*, de Joe Abraham, su metodología mide cuatro cuadrantes del emprendedor de la siguiente manera:

- Constructor: Estos emprendedores son los máximos jugadores en el juego de los negocios, siempre están buscando estar dos o tres pasos delante de la competencia. Por lo general se describen como enfocados, fríos, despiadados y calculadores.
- Oportunista: El oportunista corresponde a la parte especulativa del emprendedor interno que todos tenemos. Es esa parte de nuestros seres que quiere estar en el momento y lugar indicados, aprovechando el *timing* para ganar cuánto dinero sea posible.
- Especialista: Este emprendedor entrará en la industria y permanecerá en ella de quince a veinte años. Tiene gran experiencia y conocimiento del sector, pero suele batallar por destacarse en mercados competitivos.
- Innovador: Generalmente encontraremos al emprendedor innovador en el “laboratorio” del negocio trabajando en un invento, receta, concepto, sistema o producto que puede

ser la base de uno o varios negocios. El reto del innovador es enfocarse en las realidades del negocio y en las posibilidades verdaderas del producto (Abraham, 2011).

Como podemos observar, hay diversos tipos de emprendedor y las motivaciones para emprender son distintas dado el contexto y situación en la que deciden emprender.

2.1.5. Tipos de emprendimiento

Según el *Libro Amarillo* (segunda edición, febrero, 2016) del Ministerio de la Producción, se pueden definir tres tipos:

2.1.5.1. Emprendimiento por necesidad

Es poner en marcha una idea de negocio de forma apresurada sin conocer si tiene o no el potencial de mercado para generar ingresos.

Quienes emprenden bajo esta modalidad se lanzan a la aventura empresarial por solucionar situaciones financieras personales porque han perdido su trabajo o se sienten frustrados en su ámbito laboral.

Generalmente, este tipo de emprendimiento depende solo del emprendedor, el cual se convierte en un empleado de tiempo completo” (Ministerio de la Producción, 2016, pág.13).

2.1.5.2. *Emprendimiento por oportunidad*

Es materializar una idea de negocio en una empresa con potencial de crecimiento, que surge al observar algunas oportunidades en el mercado y propone una solución innovadora.

Los emprendedores que se aventuran bajo esta modalidad se caracterizan por estar apasionados por desarrollar proyectos en los que la creatividad y la innovación estén ligados, además de que tienen vocación para emprender, sueñan con crear empresas y son movidos por un ímpetu interno de materializar negocios” (Ministerio de la Producción, 2016, pág.13).

2.1.5.3. Emprendimiento dinámico

-Es aquel emprendimiento innovador que crece rápidamente y genera altos ingresos pues cubre una necesidad o aprovecha una oportunidad de mercado importante

-Un concepto más amplio de emprendimiento dinámico podría ser el siguiente: “(...) Es el conjunto de “*star-ups*” y de nuevas empresas cuyo crecimiento les permite abandonar en pocos años el mundo de las microempresas para transformarse en pymes competitivas con potencial y proyección de seguir creciendo. Se incluye aquí a las denominadas “empresas gacela” y a aquellas que contribuyen al ensanchamiento del tejido de pymes competitivas de la región” (Ministerio de la Producción, 2016, pág.13).

En la presente investigación nos centraremos en el emprendimiento por oportunidad como factor determinante la necesidad de logro que impulsa a la generación X a iniciar un emprendimiento.

2.1.6. Ecosistema emprendedor

2.1.6.1. Definición

Según Daniel Isenberg, profesor de práctica de gerencia en Babson Global, creador del proyecto *BEEP-Badson Entrepreneurship Ecosystem Project (Proyecto Badson de Ecosistemas de Emprendimiento)*, define el ecosistema emprendedor como:

“Una combinación de varios dominios: cultura del emprendimiento, la disponibilidad de diferentes tipos de financiamiento, el acceso a compañías mucho más grandes, la participación del sector público. Nunca se genera un cambio lineal de un patrón involucrado, cada aspecto se perfecciona para volverse autosostenible, y esos son los ecosistemas autosostenibles” (Isenberg, 2014).

De acuerdo a Arnulfo Urrutia Mairena, autor de los libros *Éxito emprendedor, Sueña emprende y triunfa*, además de ser pionero en la promoción y divulgación del emprendimiento empresarial en Nicaragua, un ecosistema emprendedor se entiende como:

“Todo aquello que facilita el desarrollo del accionar emprendedor, por ejemplo: el sistema financiero, el gobierno, organismos no gubernamentales (ONG), la infraestructura, centros educativos, recursos naturales y otros recursos del país. Mientras más facilidades se tengan, mejor ecosistema” (Urrutia, 2015, pág 1).

De acuerdo al estudio realizado por el GEM Perú (2016-2017), con respecto al ecosistema emprendedor peruano, señala que se debe continuar trabajando en acciones que promuevan una mayor transferencia en investigación y desarrollo y refuercen la educación emprendedora en los primeros años de educación escolar y desarrollen políticas gubernamentales enfocadas en la reducción de la burocracia administrativa y la carga impositiva, especialmente para nuevos emprendimientos con alto potencial de crecimiento (Serida, et. al, 2017, pág. 54).

De acuerdo a lo expuesto, podemos decir que el ecosistema emprendedor es todo aquello (cultura, educación, financiamiento, infraestructura, políticas gubernamentales, entre otros) que contribuye a iniciar un emprendimiento.

2.1.6.2. Condiciones del ecosistema emprendedor

Bajo la idea del papel fundamental que cumple el emprendimiento, el modelo conceptual del estudio GEM (Global Entrepreneurship Monitor) identifica nueve condiciones fundamentales del ecosistema emprendedor (Entrepreneurial Framework Conditions, EFC) que impulsan la actividad emprendedora:

-Financiamiento para emprendedores: La disponibilidad de recursos financieros, recursos propios y deuda para las empresas nuevas y en crecimiento (incluye otro tipo de ayuda y subvenciones).

-Políticas gubernamentales: La medida en que las políticas públicas proveen apoyo a los emprendedores. Tienen dos categorías de estudio:

- a) Emprendimiento como tema prioritario en las políticas públicas.
- b) Burocracia, impuestos y tasas que favorecen la puesta en marcha y crecimiento de nuevas empresas.

-Programas gubernamentales: La presencia y la calidad de los programas de ayuda directa para empresas nuevas y en crecimiento en todos los niveles de gobierno (nacional, regional, municipal).

-Educación emprendedora: La calidad de la educación en términos de enseñanza de capacidades, valores y actitudes orientados a planificar e implementar proyectos empresariales. Tiene dos subcategorías de estudio:

- a) Educación emprendedora en escuela primaria y secundaria.
- b) Educación emprendedora en escuela superior, formación profesional y universidad.

-Grado de transferencia de I + D: La medida en que la investigación y desarrollo nacionales dará lugar a nuevas oportunidades comerciales y si estas se encontrarán disponibles para las nuevas empresas, pequeñas y en crecimiento.

-Acceso a la infraestructura profesional y comercial: La presencia de servicios e instituciones comerciales, contables y jurídicas que permiten o promueven el surgimiento de nuevas empresas, pequeñas o en crecimiento.

Apertura de mercado: La medida en que los acuerdos comerciales son sometidos a constantes cambios y la presencia de empresas nuevas y en crecimiento acrecienta la competencia y sustituye a los proveedores, subcontratistas y consultores existentes. Tiene dos subcategorías de estudio:

- a) Dinámica o dinamismo del mercado interno.
- b) Barreras de entrada al mercado interno.

-Acceso a infraestructura física y de servicios básicos: Facilidad de acceso a los recursos físicos disponibles de comunicación, servicios públicos o transporte a un precio que no discrimina a las nuevas empresas, pequeñas o en crecimiento.

-Normas sociales y culturales y apoyo social al emprendedor: La medida en que las normas sociales y culturales existentes fomentan las acciones individuales que pueden llevar a nuevas formas de hacer negocios o actividades económicas y, a su vez, conducen a una mayor dispersión de la riqueza personal y los ingresos (Serida, et. al., 2017, pág 55).

Podemos decir que en el Perú es necesario seguir trabajando en acciones que promuevan la investigación y refuercen la educación emprendedora en los primeros años, así como también en el desarrollo de políticas que busquen reducir la burocracia administrativa para los nuevos emprendimientos que se inician.

2.1.7. Oportunidad vs necesidad

Según comenta Raúl Diez Canseco Terry, ex ministro de Comercio Exterior y Turismo, “el emprendedor nace por necesidad y se hace por oportunidad” (Diez Canseco, 2014). Reflexionando si el emprendedor nace o se hace, Diez Canseco identifica varias capacidades existentes en el emprendedor, pero subraya que hay cuatro factores determinantes para el éxito en la vida:

“Lo primero es la convicción: Si tú no tienes seguridad sobre lo que quieres en la vida y no estás convencido de lo que quieres hacer, ¿por qué los otros creerán en ti? Creer para crear, creer para crecer” (Diez Canseco, 2014).

Como la convicción no es suficiente, el segundo factor es la pasión. Otro factor es la “garra” de no dejar amilanarse ante los fracasos. Y, por último, dado que el éxito no depende de la suerte, este depende de la constancia, que es el cuarto factor del éxito.

De acuerdo al GEM (Global Entrepreneurship Monitor), una persona puede decidir emprender un negocio por dos razones: necesidad y oportunidad. En el primer caso, la persona busca generar sus propios ingresos para subsistir ante la escasez de oportunidades laborales, es decir debido al desempleo existente en una economía o por la disconformidad con las condiciones que le ofrece un trabajo como dependiente. Mientras que, en el segundo caso, la persona actúa motivada por la identificación de oportunidades en el mercado y su interés por aprovecharlas o por el deseo de cumplir aspiraciones personales.

Al respecto se ha observado que la proporción de los emprendimientos por necesidad es más alta en países cuyas economías se basan en recursos, debido a los bajos niveles de especialización que impiden identificar y aprovechar nuevas oportunidades. La participación de este tipo de emprendimientos se reduce conforme los países evolucionan hacia un modelo económico basado en eficiencia o innovación. En los grupos de economías basadas en eficiencia destacan Belice, Arabia Saudita, Perú y Letonia, por presentar, al menos, cuatro veces más emprendedores por oportunidad que por necesidad.

Podemos decir que los emprendimientos en Perú se inician más por oportunidad que necesidad, porque la iniciativa emprendedora responde más a la identificación de una posibilidad de negocio, guiados por la motivación de mejora en sus ingresos o por más independencia (Serida, et. al., 2017, pág. 31).

2.2. Generación X

2.2.1. Definición

El término *generación X* fue acuñado por el fotógrafo y periodista Robert Capa, a principios de los años 50. Lo usó para un ensayo fotográfico sobre los jóvenes, hombres y mujeres que crecieron después de la Segunda Guerra Mundial. Capa dijo: “Nombramos a esta generación desconocida la generación X, y ni siquiera en nuestra primera aproximación nos dimos cuenta de que teníamos algo tan grande capaz de enfrentar a nuestros bolsillos y talentos” (Ancin, 2018).

De acuerdo al libro de Irene Ancin A. (2018) *Relación de las características de las generaciones “X” y “Y” con las decisiones de selección de personal y su desarrollo laboral*:

“Las personas han cambiado a lo largo de los años, y más aún desde principios del siglo XX hasta la actualidad, ya que se han dado varios cambios en nuestra sociedad y es así que se crean las llamadas generaciones que se manifiestan con diferentes formas de ver la vida” (Ancin, 2018).

En primer lugar definiremos el significado de generaciones, que tradicionalmente se ha considerado la separación de veinte años entre cada una. Hay una clara diferencia en fechas de nacimiento que implica haber tenido entornos parecidos y experiencias similares. Se diferencian, como anotamos anteriormente, en la forma en la que ven la vida, su comportamiento y sus valores. Por otro lado, no existe una definición exacta de las nomenclaturas de las generaciones, pero muchos autores han podido identificar entre cuatro o cinco comenzando por los veteranos, nacidos antes de 1940; luego los baby boomers, nacidos después de la Segunda Guerra Mundial hasta los años 60; la tercera generación es la X, cuyos miembros nacieron desde los 60 hasta los 80 aproximadamente; la cuarta generación es la Y, que nacen a principios de los 80 hasta los 90; y, finalmente, los más jóvenes son los de la generación Z, que son los nacidos en los años 90.

Para especificar años exactos hemos tomado como referencia el libro de Irene Ancin A. (2018) *Relación de las características de las generaciones “X” y “Y” con las decisiones de selección de personal y su desarrollo laboral*, donde explica de la siguiente manera con referencia a estudios de la agencia de investigación de IPSOS:

“La generación “X” comprende a las personas nacidas entre los años 1961 y 1981.
La generación “Y” comprende a las personas nacidas entre los años 1982 y 1996.
La generación “Z” comprende a las personas nacidas entre los años 1997 y 2003”
(Ancin, 2018).

Como anotamos anteriormente, el término “generación X” se usa para referirse a las personas que han nacido entre los años 60 y 80 (generación que continúa de los llamados baby boomers).

2.2.2. Características de la generación X

Chirinos, N. (2009). Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral. Observatorio Laboral Revista Venezolana,

“Los individuos de la generación “X” son arquetipos nómadas. Ellos han sido independientes desde niños. Crecieron en la era de los niños que se quedaban solos en casa mientras las madres trabajaban y con altos índices de divorcio de los

padres. Salen para sobrevivir. Tienen pocas razones para emplear o adoptar las visiones de la generación de la posguerra, dado que estas raras veces han utilizado su realidad práctica. Son similares a otras generaciones nómadas, en esta resistencia reactiva a la generación visionaria de sus ancestros.

Los miembros de la generación "X", si bien disfrutan trabajar, también se preocupan por el equilibrio vida-trabajo. Las principales características de su personalidad son:

- Ferozmente independientes
- Orientado a resultados
- Escéptico
- Organizan su vida alrededor del trabajo
- Pragmáticos
- Lealtad con la empresa
- Hemisferio izquierdo más desarrollado" (Chirinos, 2009, pág. 28).

Según el estudio realizado por la Universidad de Michigan, la mayoría de los miembros de la llamada generación X tienen vidas activas, equilibradas y felices –el éxito en la vida para esta generación es “tener una familia feliz (85,3%), disfrutar la vida (46,3%), vivir rodeado de buenos amigos (37,8%) y no depender del dinero (37,7%). Más del 25% de esta generación lee a diario las ediciones digitales de los periódicos de información general (un 22% más que la media de la población española). Nueve de cada diez de los internautas de la generación X acceden a internet a diario o casi a diario (Michigan News, 2011).

2.2.3. Percepción en el ámbito laboral

De acuerdo a la publicación de la UADE de Argentina, la generación X trabaja por las siguientes razones: dinero, crecimiento, promoción, oficina privada y respeto. Los X se rebelan contra la visión del trabajo de los baby boomers, apoyan políticas de flexibilidad y conciliación que empiezan a calar en el mundo de la empresa bajo el lema: “Si hago mi trabajo, ¿qué importa cuándo o en dónde?”, citan Adecco e IE.

Según el estudio de la empresa Deloitte México *Diferencias generacionales, comprometiendo a todas las generaciones en el entorno laboral*, la generación X busca trabajo, la mayoría de veces, con base en trascendencia, es decir, lo que le aportará el trabajo además de un salario. La palabra clave con ellos es satisfacción, generada por

enriquecer sus competencias. Quieren ofertas que les permitan alcanzar las metas planteadas a largo plazo (Deloitte, 2014).

“El colaborador nacido en estos años es móvil, son personas impacientes, creen en la flexibilidad, la variedad y dan valor a tener su marca personal”, comenta Mónica Flores, directora general de Manpower Group, en entrevista para la revista *Expansión* en colaboración con CNN.

Buscan la exactitud. Si de algo se quejan los empleados de la generación X es de la falta de claridad en las metas. A ellos les gusta ver cómo construyen sobre algo que les dejará beneficio. "Hay que entender el contexto en que crecieron. Les gusta dar opciones para cumplir sus funciones, anhelan que les permitan mostrar su creatividad. A ellos la rigidez los truenan, y buscan ser escuchados", detalla la reclutadora y psicóloga industrial Elsa Noriega Noriega.

Conforme a lo expuesto, la generación X si bien disfruta trabajar, también se preocupa por el equilibrio vida-trabajo.

2.2.4. Casos exitosos

Harland Sanders, fundador de KFC

En la actualidad, Harland Sanders es, sin duda, un claro ejemplo de perseverancia. El coronel Sanders, a la edad de 40 años, decidió iniciar un pequeño negocio ya que contaba con una receta familiar de pollo la cual sabía que era extraordinaria. Sin embargo, la construcción de una carretera desvió la entrada de sus clientes hacia otro lado por lo que perdió su clientela y quebró. Tuvo que pagar diversas deudas y sus ingresos quedaron reducidos a una pensión de \$105 mensuales.

Pese a las derrotas, no se quebró y siguió con sus sueños. Fue entonces que al cumplir 65 años nuevamente pensó en su famosa receta de pollo y decidió viajar y ofrecer su producto de restaurante en restaurante; pero, lamentablemente, no le fue bien a pesar de pasear por más de 2 mil restaurantes. Sin embargo, no se rindió y abrió él solo Kentucky Fried Chicken (KFC) a la edad de 74 años.

Hoy KFC tiene presencia en más de cien países y es la cadena de restaurantes de venta de pollo frito más grande del mundo.

Arianna Huffington, fundadora de *The Huffington Post*

Arianna Huffington es bastante conocida en Estados Unidos por ser una de las más influyentes según un estudio de la revista *Forbes*. Es una de las emprendedoras más exitosas en el ámbito del periodismo y la comunicación.

A la edad de 54 años, Arianna fundó *The Huffington Post*, un periódico *online* y blog agregador que se volvió un *boom* en Estados Unidos. Actualmente *The Huffington Post* cuenta con ediciones en países como Estados Unidos, España, Reino Unido, Francia, Japón y Canadá.

Adicionalmente, Arianna ha publicado trece libros entre biografías, ensayos políticos y textos de autoayuda.

Ray Kroc, fundador de McDonald's

Si hablamos de McDonald's, debemos señalar en primer lugar a los hermanos Dick y Mac McDonald, quienes son los verdaderos dueños de este nombre. Sin embargo el

realmente responsable del tremendo éxito de la compañía fue Ray Kroc, quien antes de ingresar al negocio se dedicaba a la venta de máquinas para hacer malteadas.

Un día, un pequeño restaurante en San Bernardino, California, pidió a Ray Kroc ocho de sus máquinas para hacer malteadas, cuando generalmente los pedidos eran solamente de una máquina. Intrigado por la orden, Kroc decidió ir personalmente a conocer el negocio que requería tal cantidad de máquinas, y fue así como llegó a McDonald's.

Ray Kroc intentó convencer a los hermanos de que abrieran nuevas franquicias por todo Estados Unidos, pero obtuvo una negativa de parte de los hermanos, por lo que él mismo se ofreció a hacerlo por ellos. Con 52 años de edad, Ray Kroc empezaría a convertir un pequeño negocio de hamburguesas en la multinacional de comida más grande del mundo.

Solo después de unos meses, Ray abriría la primera franquicia de la compañía. En los siguientes tres años puso treinta y tres restaurantes más por todo Estados Unidos, aunque la explosión final se daría entre los años 1958 y 1960, cuando llegaría a más de cien restaurantes.

En 1961, Ray Kroc compró todos los derechos sobre la marca McDonald's en Estados Unidos a los hermanos McDonald por un total de 2,7 millones de dólares. Seis años más tarde, la compañía abriría su primer restaurante fuera de Estados Unidos.

Actualmente McDonald's cuenta con más de 33000 establecimientos en 119 territorios y países alrededor del mundo.

John Pemberton, fundador de Coca-Cola

John Stith Pemberton fue un químico y farmacéutico que pasó a la historia como el inventor de la bebida más exitosa de todos los tiempos, la Coca-Cola.

Durante la Guerra de Secesión, John Pemberton fue herido al recibir un corte de sable en su pecho. El dolor le causó una adicción a la morfina que usaba para calmar sus malestares y dolor. Tratando de encontrar una cura para su adicción, se dedicó a inventar una bebida que pudiera curarlo, y así logró crear la Coca-Cola. La fórmula inicial de la bebida sufrió diferentes cambios antes de empezar a comercializarse.

En el año 1886, cuando John Pemberton tenía 55 años de edad, fundó The Coca-Cola Company, una legendaria empresa que a la fecha de hoy lleva 130 años en el mercado.

Un dato curioso es que Pemberton no supo obtener mucha ganancia con su invento. En cambio, Asa Griggs Candler, quien compró la compañía por dos mil trescientos dólares después de la muerte de su fundador, logró incrementar las ventas de la Coca-Cola en un 4000% entre 1890 y 1900.

Dave Duffield, fundador de PeopleSoft

Dave Duffield es un hombre de negocios de la industria del *software*. A la edad de 46 años fundó PeopleSoft, una exitosa compañía que proporcionaba *software* de planificación de recursos empresariales, gestión de recursos humanos, gestión de las relaciones con los clientes y gestión de nómina a grandes empresas. En el año 2005 PeopleSoft fue adquirida por Oracle.

Actualmente Duffield es cofundador y presidente de Workday y su nombre aparece en la lista *Forbes* de las personas más ricas del mundo, con una fortuna de \$ 4.5 billones.

2.3. La motivación

2.3.1. Definición

Abraham Maslow, psicólogo estadounidense nacido en 1908, desarrolló una interesante teoría de la motivación en los seres humanos. Establece una jerarquía de las necesidades que los hombres buscan satisfacer, esta se ha representado en forma de “la pirámide de Maslow”. Según Maslow, un ser humano tiende a satisfacer sus necesidades primarias, antes de buscar las de más alto nivel.

“Motivación es el proceso de estimular a un individuo para que realice una acción que satisfaga alguna de sus necesidades y alcance alguna meta deseada para el motivador” (Sexton, 1977, pág. 162).

Según Stoner (1996), define la motivación como “una característica de la psicología humana, incluye los factores que ocasionan, canalizan y sostienen la conducta humana. Lo que hace que las personas funcionen” (Stoner, 1996, pag. 484)

Por su parte, Chiavenato (2000) la define como “el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea” (Chiavenato, 2000).

Según la teoría de David McClelland, psicólogo estadounidense, la motivación se enfoca básicamente hacia tres tipos: logro, poder y afiliación:

- Logro: Es el impulso de sobresalir, de tener éxito. Lleva a los individuos a imponerse a ellos mismos metas elevadas que alcanzar. Estas personas tienen una gran necesidad de desarrollar actividades, pero muy poca de afiliarse con otras personas. Las personas movidas por este motivo tienen deseo de la excelencia, apuestan por el trabajo bien realizado, aceptan responsabilidades y necesitan *feedback* constante sobre su actuación.

- Poder: Necesidad de influir y controlar a otras personas y grupos y obtener reconocimiento por parte de ellas. Las personas motivadas por este motivo les gusta que se las considere importantes y desean adquirir progresivamente prestigio y estatus. Habitualmente luchan porque predominen sus ideas y suelen tener una mentalidad “política”.

- Afiliación: Deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas, formar parte de un grupo, etc. Les gusta ser habitualmente populares, el contacto con los demás. No se sienten cómodos con el trabajo individual y les agrada trabajar en grupo y ayudar a otra gente (McClelland, 1989).

2.3.2. Tipos de motivación

2.3.2.1. Motivación intrínseca

Es aquella que trae, pone, ejecuta, activa el individuo por sí mismo cuando lo desea, para aquello que le apetece. Es, por tanto, una motivación que lleva consigo, no depende del exterior y la pone en marcha cuando lo considera oportuno.

El estudio de la motivación intrínseca se basa en una pequeña serie de necesidades psicológicas (por ejemplo auto-determinación, efectividad, curiosidad) que son responsables de la iniciación, persistencia y reenganche de la conducta frente a la ausencia de fuentes extrínsecas de motivación. Las conductas intrínsecamente motivadas, lejos de ser triviales y carentes de importancia (por ejemplo, el juego), animan al individuo a buscar novedades y enfrentarse a retos y, al hacerlo, satisfacer necesidades psicológicas importantes. La motivación intrínseca empuja al individuo a querer superar los retos del entorno y los logros de adquisición de dominio hacen que la persona sea más capaz de adaptarse a los retos y las curiosidades del entorno.

2.3.2.2. Motivación extrínseca

Por su lugar de proveniencia, externo, es aquella provocada desde fuera del individuo, por otras personas o por el ambiente; es decir, depende del exterior, de que se cumplan una serie de condiciones ambientales o haya alguien dispuesto y capacitado para generar esa motivación. El estudio de la motivación extrínseca se basa en los tres conceptos principales de recompensa, castigo e incentivo. Una recompensa es un objeto ambiental atractivo que se da al final de una secuencia de conducta y que aumenta la probabilidad de que esa conducta se vuelva a dar. Un castigo es un objeto ambiental no atractivo que se da al final de una secuencia de conducta y que reduce las probabilidades de que esa conducta se vuelva a dar. Un incentivo es un objeto ambiental que atrae o repele al individuo a que realice o no realice una secuencia de conducta. La principal diferencia entre recompensa y castigo, por una parte, e incentivos, por otra, es:

- 1) El momento en que se dan.
- 2) La función que tiene el objeto ambiental.

Las recompensas y los castigos se dan después de la conducta y aumentan o reducen la probabilidad de que se vuelva a repetir; mientras que los incentivos se dan antes que la conducta y energizan su comienzo.

2.3.2.3. Motivación de logro

Tiene un marcado carácter social, impulso que va a influir en el deseo de aprender o ejecutar una tarea del sujeto motivado.

A lo largo del proceso evolutivo y de escolarización del individuo, este se ve expuesto a una serie de fuerzas o motivaciones que, con un marcado carácter social, van a influir en su deseo de aprender. Según Veroff (1978), el ser humano pasa a través de una serie de

dilemas o encrucijadas sociales que tiene que resolver satisfactoriamente para su pleno desarrollo.

La motivación de logro, originalmente descubierta en los años cincuenta-sesenta (Atkinson y Birch, 1970) es aquella que empuja y dirige a la consecución exitosa, de forma competitiva, de una meta u objetivo reconocido socialmente. Desde la teoría de la motivación de logro, el ser humano se ve sometido a dos fuerzas contrapuestas: por un lado, la motivación o necesidad de éxito o logro; y, por otro, la motivación o necesidad de evitar el fracaso o hacer el ridículo (estando cada una de ellas compuestas por tres elementos: la fuerza del motivo, la expectativa o probabilidad de y el valor de). La dominancia de una sobre la otra marcará el carácter o disposición más o menos orientada al logro de la persona.

De acuerdo a McClelland, ve al empresario como alguien que no realiza su actividad económica simplemente por el afán de lograr resultados monetarios. Hay un componente motivacional mucho más fuerte que es el ya mencionado deseo de logro, de hacer un buen trabajo. La utilidad no es un fin en sí mismo, sino una medida de lo bien que se está haciendo el trabajo (McClelland, 1989).

Así mismo, según la Unctad (United Nations Conference on Trade and Development), organismo dependiente de Naciones Unidas para asuntos de comercio y desarrollo, en su misión de impulsar el emprendimiento en todos los países, consensuó la adopción del método de McClelland, quien concluye una serie de características que se repiten en los emprendedores de éxito motivados según la necesidad de logro:

“1. La búsqueda de oportunidades e iniciativa: Los emprendedores exitosos ven, en todos lados, oportunidades que se pueden convertir en empresas. Donde otras personas ven problemas, los empresarios ven oportunidades y toman la iniciativa para convertir esas oportunidades en negocios ventajosos. Da igual las circunstancias y toman la delantera.

2. Persistencia: Los exitosos nunca abandonan su empeño; al contrario, son perseverantes y no se arredran ante los obstáculos, sino que les hacen frente hasta alcanzar sus metas.

3. Cumplimiento de los compromisos: Mantienen sus promesas frente a sus clientes y su equipo, incluso a pesar de que deban hacer sacrificios. Prefieren los beneficios a largo plazo que las ganancias inmediatas.

4. Exigencia de calidad y eficiencia: Necesidad de realizar las cosas mejor, más rápido y, si interesa, más barato. Esto tiene que ver con el entusiasmo y la obsesión por la necesidad de mejorar la calidad, hacer algo mejor (algo que se refleja también en la integridad de los empresarios y en lo orgullosos que están de su trabajo y los niveles de excelencia).

5. Toma de riesgos calculados: Uno de los aspectos más importantes de la actividad empresarial. Según las investigaciones, un empresario está dispuesto a asumir riesgos, pero de manera controlada, estudiando bien las alternativas. Al final se deciden por soluciones que entrañan un desafío moderado y establecen un plan B por si las cosas se tuercen” (UNCTAD, 2013)

2.3.3. La motivación en la generación X

Según la Dra. Raquel Sastre (Revista Digital Ciencias Administrativas), el factor motivador más relevante para los emprendedores de la generación X es la independencia económica más aún que la laboral, es decir, perciben que ser empresarios va a otorgarles como consecuencia inmediata la posibilidad de prescindir de otras fuentes de recursos económicos.

En este sentido muchos estudios prueban exactamente lo contrario, o sea, que principalmente en los primeros años es necesario aportar capital de giro para permitir el desarrollo del emprendimiento y el emprendedor debe tener ahorros propios suficientes para poder sobrevivir. De este modo, en la práctica parece ocurrir lo opuesto: el nuevo empresario pasaría a tener dependencia económica de otras fuentes externas a su emprendimiento, esto al menos hasta consolidarse (Longenecker et al, 2009).

En los emprendedores nacientes, si bien la independencia económica continúa siendo un factor importante, pasa a tener más relevancia el desarrollo personal, entendido como la posibilidad de crecimiento en experiencia, aprendizaje y estatus social. En el caso de los

emprendedores consolidados, retorna el factor de la independencia económica como el más relevante.

De acuerdo a David Mc Clelland y su concepto de necesidad de logro, las personas con alta necesidad de logro eran más propensas que las personas con baja necesidad de logro a empezar actividades energéticas e innovadoras que requieren planificación para el futuro y que desarrollan una responsabilidad individual para tareas y obligaciones. Una persona con alta necesidad de logro también preferiría tareas que requieran esfuerzo y compromiso, provean retroalimentación de desempeño clara, y sea de un grado moderado de riesgo, también que las posiciones emprendedoras tienen más de estas características que desarrollan sus personalidades. En consecuencia, pareciera que las personas con alta necesidad de logro debieran ser atraídos y desempeñarse bien en emprendimientos.

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Planteamiento de la investigación

3.1.1. Propósito de la investigación

El presente trabajo tiene como objetivo analizar la necesidad de logro como factor predominante en el inicio del emprendimiento de la generación X en Lima Metropolitana, y la relación de cómo influye la motivación de logro en el crecimiento, éxito y consolidación de los emprendimientos.

3.1.2. Tipo de investigación

Nuestra investigación está basada en una investigación cualitativa bajo el diseño explicativo-descriptivo, donde hemos analizado los datos recopilados en los que se detallan las experiencias de emprendedores de la generación X en Lima Metropolitana, además de personas del sector educativo expertas en temas de emprendimiento.

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014), señalan: «Proporciona profundidad a los datos. Dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias únicas. Así mismo aporta un punto de vista “fresco, natural y holístico de los fenómenos”» (p.16). Para esta investigación se han planteado diversas preguntas que responden a los objetivos de nuestra investigación.

Dentro del enfoque explicativo-descriptivo hemos desarrollado la teoría fundamentada, que según indican Creswell (2013), Draucker (2007) y Glaser y Strauss (1967), “es sensible a las expresiones de los individuos del contexto considerado”. Este enfoque sugiere la entrevista a personas involucradas en un rango de 20 a 30 , pero como explica Neuman (2009) “en la indagación cualitativa el tamaño de muestra no se fija a priori (antes de la recolección de los datos), sino que se establece un tipo de unidad de análisis y a veces se perfila un número aproximado de casos, pero la muestra final se conoce cuando las nuevas unidades que se añaden ya no aportan información o datos novedosos

(“saturación de categorías”). Por ello, nos hemos planteado tener un número de veinte casos inicialmente.

Por tanto, la finalidad general de esta investigación cualitativa es analizar la necesidad de logro como factor predominante en el inicio de los emprendimientos de la generación X en Lima Metropolitana; es decir, tiene como propósito conocer la importancia de cómo influye la motivación en los emprendedores y la relación directa con el éxito y consolidación de sus emprendimientos.

3.1.3. Preguntas de investigación

La presente investigación nos permitirá responder las siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles son las competencias de la generación X para iniciar un emprendimiento?
- ¿Cuáles son las características del emprendedor de la generación X?
- ¿Cuáles son las motivaciones que impulsan a emprender a la generación X?

3.2. Contexto

3.2.1. Descripción del contexto interno y externo

En esta parte se detallan las observaciones percibidas durante el desarrollo de las entrevistas a profundidad. Se describen las anotaciones del antes, durante y después de las entrevistas a fin de complementar la presente investigación. El escenario seleccionado es Lima Metropolitana, en los distritos de Surco, San Isidro, Chorrillos y San Borja; y la muestra trabajada son los emprendedores de la generación X –consultores, académicos y psicólogos relacionados con temas de emprendimiento–. A continuación se muestra la tabla 1, donde se describe el desarrollo de las entrevistas.

Tabla 1 Matriz de contexto

Contexto/Segmento	Emprendedores Generación X	Expertos: Académicos	Expertos: Consultores	Expertos: Psicólogo
Observaciones antes de la entrevista	El tamaño de las oficinas y la cantidad de personas a su cargo difiere en cada uno de ellos y dependiendo del rubro. Estas se encuentran en Surco, San Isidro, San Borja y San Miguel. Todas cuentan con oficina principal de gerente general y muebles básicos como sillas, computadoras y escritorios. La mayoría tiene una parte especial para recibir visitas.	Las entrevistas con los expertos académicos fueron en las instalaciones de la UPC en su mayoría y en otras ocasiones fueron vía Skype o telefónicamente. Las entrevistas en la UPC fueron en la cafetería, en una mesa dentro del salón.	Están ubicados en zonas empresariales de San Isidro y Chorrillos. Cuentan con oficinas amplias con sala de reuniones donde reciben a sus clientes. Cuentan con una persona que recepciona a los clientes.	La entrevista fue en su oficina que se encuentra en el distrito de Surco. Es bastante pequeña, cuenta con dos equipos de cómputo y dos escritorios, además de una sala de terapia que fue el lugar donde se llevó a cabo la entrevista.
Observaciones durante las entrevistas	Todos nos permitieron ingresar a sus oficinas y se portaron muy amables. Tuvimos oportunidad de compartir con algunos de ellos algunos <i>snacks</i> y bebidas que nos ofrecieron. Todos mostraron interés por aportar en nuestra tesis y saber por qué nos habíamos interesado en el tema. En dos de los casos las entrevistas duraron más de dos horas ya que quisieron extenderse contando toda su historia para que podamos entrar en el contexto. Para las entrevistas una de nosotras llevó una laptop y la otra una libreta de notas. Esto nos permitió tomar notas con una dinámica más suelta.	A todos les mencionamos que estamos realizando un trabajo de investigación para nuestra tesis. Los entrevistados mostraron bastante interés por nuestro tema. Algunos de ellos fueron bastante breves y concisos ya que parecía que no contaban con mucho tiempo, en especial en las entrevistas que se dieron vía telefónica.	Los entrevistados respondieron a nuestras preguntas con bastante predisposición y con mucho dominio del tema. Nos brindaron una cantidad regular de tiempo para poder discutir los temas (una hora aproximadamente)	La entrevista se dio sin interrupciones ni distracciones ya que el psicólogo había separado una hora para nosotras. Se pudo notar que el entrevistado conocía el tema a profundidad y usó un lenguaje claro que pudimos entender con normalidad.
Observaciones después de la entrevista	Al terminar las entrevistas nos quedamos conversando más acerca del emprendimiento con varios de ellos. Todos mostraron gran amabilidad porque nos permitieron conversar con los demás empleados y recorrer las oficinas. Todos nos despidieron haciendo hincapié en que podíamos volver a contactarlos si había alguna duda.	Después de las entrevistas, los participantes mostraron gran aceptabilidad por nuestro tema. El promedio de duración de estas entrevistas fue media hora y nos brindaron información exacta y precisa, sin ahondar mucho en el tema. Finalmente, agradecemos por el tiempo que nos brindaron y nos despedimos.	Terminamos las entrevistas con un agradecimiento. Uno de ellos nos pidió que lo refiriéramos a nuestros conocidos para asesorías. Los demás solo se despidieron amablemente.	Al finalizar la entrevista agradecemos mucho por su tiempo ya que se extendió bastante la conversación y nos dio bastantes detalles que no conocíamos. Finalmente, nos invitó a que lo contactáramos si deseábamos saber otra cosa más sobre el mismo tema u otro.
Conclusión general por segmento	En general, podemos resaltar que todos los emprendedores entrevistados actualmente tienen negocios de éxito, que han sabido sostener en el tiempo pese a los cambios económicos y políticos que vienen pasando. Destacamos también que casi todos coincidieron en que una de las características más relevantes es la pasión por lo que haces; así como la disciplina, perseverancia y deseo de superación.	Los entrevistados brindaron información importante desde el punto de vista académico y de su experiencia en temas de emprendimiento. La información obtenida nos ayudó para definir el perfil del emprendedor, conocer las motivaciones, así como la situación de los emprendimientos.	Todos los consultores entrevistados demostraron su alto conocimiento en el tema y coincidieron en que el emprendedor debe tener perseverancia y visión, y ser líder. También destacaron que los emprendimientos se inician por motivaciones de logro personal, que la generación X tiene experiencia y se encuentra mejor preparada para asumir retos.	La información obtenida de la entrevista con el psicólogo ha aportado información relevante a nuestra investigación ya que nos ha permitido definir mejor el perfil del emprendedor, analizar las motivaciones y su importancia al momento de iniciar un emprendimiento.

3.3. Muestra

Se realizaron diecinueve entrevistas a profundidad las cuales fueron a emprendedores de la generación X, consultores, académicos y psicólogos. En ese sentido, en nuestra muestra están considerados todos los segmentos relevantes para nuestra investigación.

Tabla 2 Cantidad de entrevistados por segmento

Unidades para las entrevistas	Cantidad de entrevistados
Emprendedores generación X	12
Consultores	3
Académicos	3
Psicólogo	1
TOTAL	19

Fuente: Trabajo de campo, 2018

Elaboración: Propia

3.3.1. Descripción de la muestra

La muestra de nuestro estudio es no probabilística dado que es una investigación cualitativa y no es nuestra finalidad generalizar en términos de probabilidad para representar a una población. La muestra elegida nos ha permitido entender nuestro tema de investigación y conocer a los actores directamente involucrados, tales como los emprendedores de la generación X. Asimismo, conversamos con consultores en emprendimiento, académicos y psicólogos, los cuales también son la parte involucrada en la investigación cualitativa.

3.4. Diseño o abordaje principal

3.4.1. Identificación de las estructuras de la entrevista

Se utilizó la técnica de entrevistas a profundidad semiestructuradas debido a que nos facilita el poder obtener mayor información si es necesario. Estas preguntas saldrán de forma espontánea conforme avance la entrevista.

3.4.2. Guía de preguntas

Para la elaboración de la guía de preguntas se basó en los objetivos establecidos de la presente investigación, también se empleó la técnica de lluvia de ideas con el fin de tener un bosquejo general para la representación eficiente de las preguntas a realizar, por ellos se tomó como referencia las categorías de los segmentos seleccionados, las que se detallan en el punto 2.4.3. A continuación detallamos muestra de preguntas elaboradas para las entrevistas según segmento:

Emprendedores de la generación X

1. ¿Cuáles son las competencias o habilidades que te definen como emprendedor?
2. ¿Cuáles han sido las motivaciones que te ha llevado a emprender?
3. ¿Cuál consideras que ha sido la mayor dificultad para iniciar y desarrollar tu emprendimiento?
4. ¿Cuál es la situación actual de tu emprendimiento en comparación a cómo inició?
5. ¿Cuál es el consejo que darías a las personas de tu generación que quieren empezar un emprendimiento?

Expertos en emprendimiento

Académicos

1. ¿Cuáles son las competencias que definen a un emprendedor?
2. ¿Cuáles son las características de la generación X?
3. ¿Qué hace exitoso a un emprendimiento?
4. ¿Cree que la edad es un impedimento para iniciar un emprendimiento?
5. ¿Considera que la formación académica es determinante para un emprendedor?
6. Según su experiencia, ¿cuál es el determinante para iniciar un emprendimiento?

Consultores

1. ¿Cuáles son las competencias que definen a un emprendedor?
2. ¿Cuál es la situación actual de los emprendimientos de la generación X en Lima Metropolitana?
3. ¿Qué hace exitoso a un emprendimiento?
4. ¿Cuál cree que es la mayor barrera para emprender en Lima?
5. Según su experiencia, ¿cuál es el factor determinante para iniciar un emprendimiento?
6. ¿Cuál es el promedio de edad de las personas que empiezan un emprendimiento en Lima?

Psicólogo

1. ¿Cuáles son las características de la generación X?
2. ¿Cuáles son las competencias que definen a un emprendedor?
3. ¿Cree que la edad es un impedimento para iniciar un emprendimiento?
4. ¿Por qué emprende la generación X?

3.4.3. Segmentos

Las entrevistas a profundidad nos servirán para recabar información de los segmentos:

1. Emprendedores de la generación X de Lima Metropolitana
2. Profesionales expertos en emprendimiento (profesores universitarios, consultores de *start up*, psicólogos)

Todos ellos brindarán información relevante para nuestra investigación dado que están vinculados al tema del emprendimiento. Nuestro objetivo es analizar la necesidad de logro como factor predominante para iniciar un emprendimiento en la generación X en Lima Metropolitana.

3.4.4. Categorías

Entender el perfil del emprendedor nos lleva a conocer cuál es la característica de dicha persona para iniciar un negocio y cuáles fueron sus motivaciones para emprender. Por otro lado, las entrevistas a expertos en el tema nos dan una visión más clara con respecto al perfil del emprendedor y su enfoque acerca del emprendimiento en el Perú.

- Características de la generación X
- Perfil del emprendedor de la generación X
- Motivaciones
- Situación del emprendimiento
- Éxito del emprendimiento
- Barreras para emprender

3.4.5. Instrumento de la investigación

Se realizaron entrevistas a profundidad de acuerdo con los objetivos planteados a través de una lista de preguntas a todos los entrevistados (cabe resaltar que estas fueron semiestructuradas para obtener la mayor información posible). Lo que se recabó nos

servió para analizar de qué forma influye la necesidad de logro en el inicio de los emprendimientos de la generación X en Lima Metropolitana.

Tabla 3 Matriz de procesamiento de información

3.1. Procesamiento de la información

Categoría/Entrevistados	Preguntas	Emprendedores generación X	Expertos académicos	Expertos consultores	Psicólogo
Características de la generación X	¿Cuáles son las características de la generación X?	N/R	Los académicos coincidieron en que las personas de la generación X son dedicadas a la cultura, son activos, equilibrados (familia, trabajo y ocio) y tienen mucha autoconfianza.	N/R	Resilientes, valoran el esfuerzo, tienen un mayor enfoque en la recompensa, están dispuestos a esperar a mediano plazo, son más pacientes. Es por eso que son más tolerantes a la frustración.
Perfil del emprendedor de la generación X	¿Cuáles son las competencias o habilidades que te definen como emprendedor?	La mayoría respondió que ser disciplinado es la característica más marcada, seguida de tener pasión por lo que hacen, ser empáticos, comprometidos y responsables.	N/R	N/R	N/R
	¿Cuáles son las competencias que definen a un emprendedor?	N/R	La respuesta que más se vio es que a los emprendedores de la generación X les gusta hablar de frente y sin rodeos, tienen mucha autoconfianza, son pacientes y son comprometidos.	Los expertos coinciden en que los emprendedores de esta generación tienen visión y un horizonte, son buenos líderes, son empáticos y le ponen pasión a lo que hacen.	Piensa más en el riesgo, es más analítico busca prepararse; es decir es más académico, analiza las condiciones y las personas, es más precavido, tiene una mayor capacidad de trabajo y tiene un mejor manejo de relaciones.
	¿Cree que la edad es un impedimento para iniciar un emprendimiento?	N/R	Todos coincidieron en que la edad no es un determinante para emprender.	N/R	La personas están en su auge entre los 25 y 40 años para emprender.
	¿Cuál es el promedio de edad de las personas que empiezan un emprendimiento en Lima?	N/R	N/R	La mayoría de emprendedores empiezan a los 35 años de edad en promedio.	N/R
Motivaciones	¿Cuáles han sido las motivaciones que te ha llevado a emprender?	La mayoría respondió que la motivación fue el logro personal, seguido de la parte económica y logro de objetivos.	N/R	N/R	N/R
	¿Por qué emprende la generación X?	N/R	N/R	N/R	N/R
	Según su experiencia, ¿cuál es el determinante para iniciar un emprendimiento?	N/R	La mayoría respondió que la motivación es la independencia financiera seguida del deseo de superación.	Podemos destacar que el determinante para iniciar un emprendimiento es la realización personal, la pasión por hacer las cosas que realmente les gusta.	N/R
Situación del emprendimiento	¿Cuál es la situación actual de tu emprendimiento en comparación a como inició?		N/R	N/R	N/R
	¿Cuál es la situación actual de los emprendimientos de la generación X en Lima Metropolitana?	N/R	N/R	La mayoría responde que no hay una cultura emprendedora, no hay un plan definido y se lanzan por la emoción. Las personas mayores son las que, en su mayoría, llegan a concretar el proyecto.	N/R
Éxito del emprendimiento	¿Qué hace exitoso a un emprendimiento?	N/R	Todos respondieron que el éxito de un emprendimiento se da debido al emprendedor ya que es importante el compromiso que tenga por su proyecto y la pasión con la que lo hace.	Lo que se destacó de las entrevistas fue que el éxito depende del equipo con quien se trabaje y de tener objetivos claros y ser consecuente.	N/R
	¿Considera que la formación académica es determinante para un emprendedor?	N/R	Todos los entrevistados concluyen que la formación académica no es la clave para los emprendimientos, pero que es importante para poder desarrollar y enfrentar mejor los inicios de un emprendimiento ya que supone un apoyo fundamental en diferentes aspectos.	N/R	N/R
	¿Cuál es el consejo que les darías a las personas de tu generación que quieren empezar un emprendimiento?	Los emprendedores coinciden en que se debe conocer el rubro en el que se va a emprender, salir de la zona de confort y arriesgarse a hacer lo que realmente les apasiona, ser perseverantes, tener la mente abierta a nuevas oportunidades.	N/R	N/R	N/R
Barreras para emprender	¿Cuál cree que es la mayor barrera para emprender en Lima?	N/R	N/R	Lo que hace difícil un emprendimiento es encontrar un verdadero equipo de trabajo y no tener el financiamiento.	N/R
	¿Cuál consideras que ha sido la mayor dificultad para iniciar y desarrollar tu emprendimiento?	Poco apoyo de financiamiento, desconocimiento del mercado, no contar con un buen equipo de trabajo.	N/R	N/R	N/R

Tabla 4 Matriz de entrevistas - Segmento: Emprendedores Gen X

Categoría/Entrevistados	Emprendedor: INHOUSE	Emprendedor: POPOLOS	Emprendedor: BERSAG	Emprendedor: AUTOPLASEN
Perfil del emprendedor de la generación X	El emprendedor se define como una persona disciplinada, comprometida, responsable y ahorradora.	Refiere a que sus características son la adaptabilidad a los cambios y el ser comprometido.	El emprendedor dice tener la habilidad de desarrollar relaciones, ser disciplinado y tener buenas habilidades comunicativas para llegar al público.	Comenta tener autoconfianza, capacidad de convencimiento y disciplina; así como saber trazarse metas.
Motivaciones	El empresario indica que la principal motivación fue la necesidad ya que se encontraba sin trabajo y recién se había casado.	Su principal motivación fue el no tener un puesto mayor a donde escalar. Es diseñador gráfico e indica que ya había llegado a su techo y necesitaba más ingresos para poder solventar su estilo de vida y darle una buena educación a su hijo.	Nos indica que su principal motivación fueron sus hijos y darles una mejor calidad de vida. Necesitaba tener más ingresos y ser independiente. Adicionalmente, nos indica que él siempre quiso ser su propio jefe.	Tuvo siempre el sueño de ser emprendedor, pero primero buscó ser dependiente y tener experiencia en el rubro que él quería. Cuando tuvo los ingresos, decidió emprender para poder lograrse.
Situación del emprendimiento	Actualmente, el empresario se encuentra creciendo y con más edificios por construir alrededor de la ciudad. En el presente año ha crecido en un 100%.	El empresario nos indica que al 2018 ha abierto su tercer local y que fácilmente se pagó la inversión inicial. Nos comenta que para el siguiente año está pensando en aperturar un cuarto local e ir creciendo en uno por año.	En la actualidad, se encuentra trabajando con el Estado, con licitaciones en el rubro de textil; pero a corto plazo se ve trabajando en el rubro de la construcción, sobre todo en obras pequeñas.	La información que nos brinda el empresario es que ha avanzado bastante desde que empezó el negocio y ahora ha abierto un segundo local. Se siente optimista y ve a corto plazo abrir un local más pero más ligado a servicio completo para autos.
Éxito del emprendimiento	El éxito de su negocio es ser ahorrador, paciente y estudiar el mercado antes de lanzarse. Adicionalmente, comenta que ser empático lo ha ayudado siempre ya que da el mejor servicio como si fuera para él.	Su negocio es exitoso debido a que hizo un estudio anticipado del rubro y vio una brecha por cubrir. Siempre utiliza insumos de la mejor calidad y su precio está acorde al mercado. Atiende a sus clientes como quisiera que lo atiendan a él.	Nos comenta que es exitoso debido a que terceriza todos sus pedidos, pero siempre buscando los mejores aliados. Solo se ha centrado en su mejor habilidad, que es la comunicativa y comercial.	El éxito de su negocio es gracias a que siempre es empático y da un buen servicio. Piensa siempre en el cliente, es observador y paciente.
	Consejo: Vencer el miedo, ser más arriesgado, hacer una investigación previa, empatía, pensar como el cliente, dirigirte a un público como si fueras tú mismo, elegir un buen equipo de trabajo.	Consejo: No esperar, que ahora es el momento, y atreverse.	Consejo: Analizar el negocio, no aventurarse, escoger un buen socio y diversificar el negocio.	Consejo: Encontrar lo que realmente te gusta, conocer el negocio, capacitarte y tener las herramientas adecuadas.
Barreras para emprender	Considera que la competencia desleal es la mayor barrera para emprender.	La ubicación del local, trabas tributarias e impuestos.	Crisis económica y no contar con un socio estratégico.	Falta de conocimiento para administrar un negocio

Categoría/Entrevistados	Emprendedor: OATSFIT	Emprendedor: EMPANADAS PAULISTAS	Emprendedor: D Y D CONSTRUCTORES	Emprendedor: R Y R AROMA A MAR
Perfil del emprendedor de la generación X	Nos comenta que sus características como emprendedor son ser tenaz, tener ganas de superación y estar muy comprometido con su negocio	Sus características son ser bastante crítico, estudioso, dedicado, detallista y empático.	El emprendedor se define como una persona que no tiene miedo al fracaso, que es disciplinada, metódica y empática.	Sus características, según dice, son tener pasión por lo que hace, no dejarse vencer, ser paciente y tener muchas habilidades comunicativas.
Motivaciones	Su principal motivación fue la superación personal. Tenía experiencia en la parte administrativa, pero quería crear su propio negocio.	Su motivación fue económica y lo vieron más desde un punto de vista empresarial. Ambos socios trabajaban como dependientes, pero querían iniciar un negocio propio como parte de su crecimiento personal y profesional.	Su principal motivación fue el probarse a sí mismo que lo que enseñaba en Provide tenía sentido y que podía abrir una empresa sin problemas. Nos comenta que quería desarrollar sus habilidades como emprendedor.	Su motivación fue el salir adelante. Había llegado de provincia y necesitaba superarse y lograr sus objetivos.
Situación del emprendimiento	Nos comenta que en los pocos meses de apertura cuenta con bastante aceptación; y espera seguir en crecimiento.	Esta empresa fue creada el 2009 por dos empresarios que vieron un potencial de negocio. La situación al 2018 supera sus expectativas, según nos comenta, ya que cuenta con aproximadamente veinte puntos de venta en Lima y vende un aproximado de seis mil empanadas diarias.	Actualmente se ha mudado a la ciudad de Ica donde cuenta con dos proyectos y se ha unido con la empresa Las Palmeras para poder crecer.	Actualmente se encuentra enfocado en sus dos locales, además de pertenecer a un grupo de empresarios cevicheros que ayudan a nuevos emprendedores a salir adelante. Nos dice que para el año 2020 está pensando en abrir un nuevo local en La Victoria.
Éxito del emprendimiento	El empresario cree que el éxito del emprendimiento es siempre pensar en el cliente como si se tratase de uno mismo.	El éxito de su emprendimiento radica en dar al cliente algo novedoso y de buena calidad. Siempre pensando en dar lo mejor.	El emprendedor cree que el éxito va de la mano con la persona que lo administra. Nos dice que se debe siempre pensar en el cliente primero.	El éxito de su emprendimiento se da por el cariño que se le pone, nos indica. Adicionalmente, dar siempre el mejor producto.
	Consejo: Hacer un plan antes de empezar un negocio, estudiar el mercado y ponerle dedicación y perseverancia.	Consejo: Ver las oportunidades para mejorar e innovar, aprovechar las oportunidades de mercado y ponerlo en práctica.	Consejo: Descubrir lo que realmente te gusta, poner en práctica tus conocimientos y atreverse a dar el primer paso.	Consejo: Arriesgarse, ser perseverante y saber aprovechar la oportunidad.
Barreras para emprender	Considera que la principal barrera fue el tema económico y el ser formal.	El empresario comenta que la principal barrera fue entrar en los centros comerciales y armar infraestructuras.	La principal barrera para el empresario fue vencer sus miedos y poner en práctica sus conocimientos.	Nos comenta que la principal barrera fue conseguir capital para armar su negocio. El financiamiento es complicado.

Categoría/Entrevistados	Emprendedor: FARMACIA DEL PUEBLO	Emprendedor: SOLUCIONES HABITACIONALES	Emprendedor: TOOLS & TOOLS	Emprendedor: EMPRESA DE INGENIERÍA Y SERVICIOS MÚLTIPLES
Perfil del emprendedor de la generación X	Nos comenta que se caracteriza por ser tenaz, responsable, disciplinado, honesto y empático.	Se caracteriza por ser arriesgado, tenaz, tener ganas de superación y ser aspirante.	Lo caracterizan sus habilidades de relacionamiento, su visión, involucramiento con su emprendimiento, su compromiso, pasión y deseo de superación.	El empresario se caracteriza por su visión, apertura de mente a nuevos negocios, sus habilidades de comunicación, deseo de superación y disciplina.
Motivaciones	Su principal motivación fue ser independiente para poder tener más tiempo para dedicarles a sus hijas, además de lograr lo que siempre quiso, un negocio propio.	Lo que lo motivó fueron sus ganas de ser visto como una persona superada, con logros en la vida.	Su principal motivación fue tener ingresos y demostrarse a sí mismo que podía hacerlo solo. Quería superarse a sí mismo.	No quería seguir siendo empleado de una empresa. Es por eso que cuando ve la posibilidad de independizarse la toma.
Situación del emprendimiento	Actualmente, su negocio se encuentra estable y con miras a abrir otro local.	Su negocio, actualmente, se encuentra creciendo. Consiguió vender cinco departamentos y, actualmente, se encuentra alquilando seis mini departamentos; y a mediano plazo desea seguir invirtiendo.	El empresario comenta que actualmente su negocio camina prácticamente solo. Ya puso a trabajar a personas de su familia y él monitorea por fuera. Está actualmente viendo hacer un nuevo negocio para diversificar.	Lo que nos comenta el empresario es que al año 2018 cuenta con quince vehículos en alquiler y desea tener un 50% de crecimiento para el siguiente año. Está involucrándose actualmente con empresas del rubro construcción.
Éxito del emprendimiento	El éxito del negocio radica en tratar con cariño al cliente y darles siempre el mejor trato. Además, siempre dar productos de calidad.	Su negocio es exitoso porque da instalaciones de calidad a un buen precio	El empresario nos comenta que su éxito es debido a que eligió un rubro que casi nadie había tocado.	Nos comenta que es exitoso porque supo ser paciente y llegar al público. Buscó un nicho poco atendido.
	Consejo: Conocer muy a fondo el rubro y hacer un estudio de mercado.	Consejo: Capacitarse, informarse en el rubro que se va a emprender y analizar los riesgos.	Consejo: Tener bastante valentía, conocer bien el mercado y que todo vale la pena.	Consejo: No tener miedo de dar el primer paso, escoger algo que te guste y saber pivotear. Ganar o perder es parte del emprendimiento.
Barreras para emprender	La principal barrera fue iniciar en un sector que no conocía ya que tuvo que estudiar mucho antes de vender los productos. Ganarse a la clientela fue un reto también.	Contratar personal con conocimientos fue la principal barrera, principalmente para temas de construcción.	Nos comenta que la barrera es entrar a mercados que no se conoce, como por ejemplo a otros países. En su caso, Bolivia.	Conocer el negocio y el rubro, hacer conocer la empresa, la crisis económica, identificar los nichos de negocio.

Tabla 5 Matriz de entrevistas - Segmento Expertos Académicos

Categoría/Entrevistados	EXPERTOS		
	Profesor UPC	Profesora UPC	Profesor UPC
Características de la generación X	El profesor comenta que la generación X está conformada por personas que han vivido el cambio de la tecnología. Estas personas disfrutaban de las conversaciones. Son personas pacientes, pero con mucha determinación. Son bastante equilibrados.	Las personas de la generación X son personas clásicas, a las que no les gusta andar con rodeos y dicen las cosas de frente. Son personas con mucha autoconfianza, bastante cultas y equilibradas.	El profesor nos comenta que la generación X es muy culta, le gusta más una vida al aire libre. Son más comprometidos con las relaciones interpersonales. Son fieles a si mismos y a sus ideas.
Perfil del emprendedor de la generación X	El profesor nos indica que un emprendedor de esta generación ya cuenta con una visión y un horizonte de a dónde dirigirse. Es una persona arriesgada y no le tiene miedo al fracaso ya que lo ve como un aprendizaje.	La profesora nos comenta que existen distintas competencias que tiene un emprendedor de esta generación. Estas son el ser (proactivo, entusiasta y resilente), el saber (conocer metodologías, conocimientos y mercado) y el saber hacer (habilidades, <i>networking</i> e idiomas).	Las competencias de los emprendedores de la generación X son varias debido a que estas personas han crecido en un mundo sin internet y han tenido que adaptarse al cambio y a la globalización. Estas personas son centradas, visionarias, les gusta tener ingresos sostenibles, son entusiastas, pero meditan mucho más que un millennial.
	La edad no es limitante para iniciar un emprendimiento.	No es un impedimento. Es un tema de querer hacerlo y ejecutarlo.	Nunca hay una edad para emprender mientras sepas cómo hacerlo y lo hagas.
Motivaciones	Las motivaciones para emprender son tener pasión para poner en práctica el proyecto, tener determinación y, por último, visión.	La motivación primordial es crecer como persona y profesional, tener ingresos que dependan del esfuerzo que se ponga y tener manejo de tiempo.	Para el profesor la motivación para emprender es tener independencia financiera, deseo de superación y pensar en el futuro.
Éxito del emprendimiento	El profesor nos indica que un buen emprendedor fracasa y sigue intentando, se levanta y continúa con un nuevo emprendimiento. El verdadero emprendedor sabe en qué momento retirarse.	Nos dice que lo que hace exitoso a un emprendimiento es contar con un grupo con mucho talento y mucho compromiso. El valor humano es quien determina el éxito.	Para que un emprendimiento sea exitoso la clave es tener pasión por lo que se hace; luego, tener talento para desarrollarlo y elegir un buen sector en crecimiento. Es decir, el talento está en el emprendedor.
	Es importante desarrollar capacidades para saber aprovechar las oportunidades.	La formación no es clave, pero es importante para estar mejor preparados ante la competencia.	La formación académica da una visión global sobre distintos aspectos que le van a permitir gestionar mejor el inicio del emprendimiento. Es un apoyo fundamental.
Barreras para emprender	El profesor nos comenta que la principal barrera es el mismo emprendedor ya que no llega a comprometerse del todo con su emprendimiento. Adicionalmente, nos dice que ahora las incubadoras están siendo mucho más exigentes.	La profesora afirma que la barrera la pone el emprendedor que da su brazo a torcer cuando no encuentra financiamiento, un buen grupo de trabajo o fracasa en algún proyecto.	Nos comenta que las brechas las hace el mismo empresario. Si bien es cierto que el financiamiento es una barrera frecuente, hay muchas formas de buscar fondos.

Tabla 6 Matriz de entrevistas - Segmento Expertos consultores

EXPERTOS				
Categoría/Entrevistados	Consultor Dr. Punch	Consultor CLIC	Consultor Easy Finance	Psicólogo
Características de la generación X	N/R	N/R	N/R	El psicólogo nos indica que las personas de la generación X son personas resilientes, valoran el esfuerzo, tienen un mayor enfoque en la recompensa, están dispuestas a esperar a mediano plazo y son más pacientes; es por eso que son más tolerantes a la frustración.
Perfil del emprendedor de la generación X	Lo que pudimos sacar de la entrevista es que los emprendedores deben tener visión, horizonte, ser arriesgados y perseverantes con lo que hace. También el emprendedor debe ser un buen líder y no tener miedo al fracaso.	Contar con experiencia sólida en lo que ha estudiado, tener una buena relación comercial y capacidad de negociación, saber encontrar su punto de equilibrio para sentirse feliz y, por último, tener pasión por lo que hace.	El entrevistado nos indica que un emprendedor debe ser aquel que está dispuesto a hacer sacrificios, a ser bueno para ejecutar su proyecto, a tener un buen don interpersonal, ser empático y gustarle lo que hace.	Piensa más en el riesgo, es más analítico busca prepararse, es decir es más académico, analiza las condiciones y a las personas, es más precavido, tiene una mayor capacidad de trabajo y tiene un mejor manejo de relaciones.
Motivaciones	Nos indica el entrevistado que las determinantes son muchas y dependen de cada persona; pero, en su experiencia, la mayoría de emprendedores mayores de 40 años emprenden por realización propia o porque llegaron a un techo y saben que no pueden crecer más, así que deciden emprender.	El principal determinante de las personas de la generación X es querer ser independiente. Adicionalmente, nos indica que los empresarios tienen pasión por su idea; en pocas palabras, están enamorados de ella.	El entrevistado nos comenta que un determinante es la realización personal, ser independiente y tener mayores ingresos.	Para el psicólogo, una persona de la generación X decide emprender por deseo de independencia, por poder, por prestigio, por ser precavido para el futuro y porque siempre ha tenido el perfil del emprendedor.
Situación del emprendimiento	El entrevistado nos indica que hay muchas aceleradoras, pero que los emprendimientos no se llegan a ejecutar. Nos comenta que nuestro país está muy distante en temas de emprendimiento. Las personas son más empíricas y buscan hacerlo por sí mismas y no acuden a personas especialistas por ayuda.	El entrevistado nos comenta que ahora las incubadoras piden más requisitos a aquellas personas que quieren presentar su proyecto. Nos comenta que, en su experiencia, son las personas mayores las que se quedan hasta el final, siendo los más jóvenes quienes abandonan el proyecto más rápido.	El consultor nos comenta que actualmente conoce a muchas personas que están llenas de ideas y desean emprender, pero que no tienen la más mínima idea de cómo empezar ni cuánto les va a costar económicamente y en cuanto a tiempo. Es por eso que muchos emprendimientos fracasan en la actualidad.	N/R
Éxito del emprendimiento	Lo que comenta el consultor es que lo que hace exitoso a un emprendimiento es un grupo de talento humano y mucho compromiso.	Nos comenta el consultor que lo que realmente ve que funciona es la sociedad. El grupo de empresarios tiene que estar consolidado e ir hacia un mismo objetivo.	El entrevistado nos comenta que para que un emprendimiento sea exitoso se debe tener claro el <i>partner</i> con quien se trabaja, además de ser paciente y consecuente.	N/R
Barreras para emprender	La principal barrera es contar con gente que crea en el proyecto, encontrar gente comprometida.	La barrera que nos comenta el consultor es la financiera. Además, la falta de conocimiento en dirección de empresas.	El consultor nos comenta que la principal barrera es el factor humano ya que muy pocas veces se encuentra verdaderos socios que realmente crean en el proyecto.	

Tabla 7 Aspectos Positivos y Negativos - Segmento Emprendedores Gen X

SEGMENTO EMPRENDEDORES	
ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
<p>Tienen características definidas que les permiten analizar todo el entorno y los aspectos relevantes para iniciar un emprendimiento.</p> <p>Buscan alcanzar el éxito de sus emprendimientos.</p> <p>La experiencia juega un papel determinante para poder iniciar sus emprendimientos.</p> <p>La base del éxito de sus emprendimientos es la pasión, dedicación y perseverancia.</p> <p>Son parte importante del movimiento de la economía en nuestro país.</p> <p>Saben aprovechar las oportunidades del mercado.</p> <p>Están mejor preparados para el fracaso.</p>	<p>Impuestos que hacen difícil el inicio de un emprendimiento.</p> <p>Poco exceso de financiamiento para personas que recién inician un emprendimiento.</p> <p>Competencia desleal por parte de las empresas que ya se encuentran consolidadas.</p> <p>Falta de conocimiento del mercado es una barrera para el inicio de un emprendimiento.</p> <p>Crecieron en un mundo sin internet. Es por eso que les cuesta un poco adaptarse al movimiento de la tecnología.</p>

Tabla 8 Aspectos positivos y negativos - Segmento expertos académicos

SEGMENTO EXPERTOS ACADÉMICOS	
ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
<p>Consideran que lo más resaltante de los emprendedores de la generación X es la experiencia, la seguridad en sí mismos y que buscan equilibrar su vida.</p> <p>Las personas de la generación X han tenido tiempo para desarrollar sus habilidades y conocimientos a través de la educación y también de la experiencia laboral.</p> <p>Cuentan con una red de contactos para el desarrollo de sus negocios.</p> <p>Tienen la madurez necesaria para iniciar un emprendimiento.</p>	<p>Falta de capacitación de parte de los emprendedores.</p> <p>Les cuesta adaptarse más a los cambios tecnológicos.</p> <p>Mala elección de socios estratégicos para la ejecución del proyecto.</p>

Tabla 9 Aspectos positivos y negativos - Segmento expertos consultores

SEGMENTO EXPERTOS CONSULTORES	
ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
<p>Son personas más centradas, con una visión y un horizonte claros.</p> <p>Son más empáticos y manejan mejor las relaciones interpersonales.</p> <p>Conocen mejor el mercado.</p> <p>Son personas con más experiencia.</p> <p>Su deseo de superación es innato.</p>	<p>Poco acceso al financiamiento.</p> <p>Algunos no cuentan con un plan de negocio o no tienen claro el proyecto y se lanzan por la emoción del momento.</p> <p>Las incubadoras actualmente piden más requisitos para entrar.</p> <p>Perú aún no cuenta con una cultura emprendedora marcada.</p> <p>Falta de gente que crea en el proyecto.</p>

Tabla 10 Aspectos positivos y negativos- Segmento Experto Psicólogo

SEGMENTO EXPERTO PSICÓLOGO	
ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
<p>Las personas de la generación X analizan más los riesgos, son más maduras, valoran el esfuerzo, tienen un mayor enfoque en la recompensa y son más pacientes.</p> <p>Los emprendedores de esta generación son más analíticos, más precavidos, están dispuestos a hacer sacrificios, tienen un mejor manejo de relaciones interpersonales.</p> <p>Tienen un uso más maduro de la red de contactos.</p> <p>Buscan la independencia, el logro personal, un prestigio y un mejor futuro.</p> <p>Tienen las habilidades blandas más marcadas.</p>	<p>En el aspecto laboral les cuesta un poco adaptarse a las jerarquías.</p> <p>Al ser más estable puede ser más rígido.</p> <p>La edad juega en contra para el inicio de un emprendimiento. La edad óptima es entre los 25 y 40 años.</p>

4. ANÁLISIS DE DATOS Y RESULTADOS

En este capítulo analizaremos a profundidad la información que hemos obtenido en las entrevistas en campo realizadas a los segmentos explicados anteriormente. La finalidad de este capítulo es responder las preguntas de investigación. Adicionalmente veremos si nuestra hipótesis inicial se valida.

¿Cuáles son las competencias, de la generación X, necesarias para iniciar un emprendimiento?

De acuerdo con el libro de Nancy Chirinos (2009) donde indica que las características de la generación X son: ferozmente independientes, orientados a resultados, escépticos, organizan sus vidas alrededor del trabajo, pragmáticos, leales con la empresa y hemisferio izquierdo más desarrollado. Y sobre el estudio de la Universidad de Michigan, donde indica que la mayoría de los miembros de esta generación tienen vidas activas, equilibradas y felices, podemos identificar que tiene concordancia con las entrevistas, donde obtuvimos lo siguiente:

Las personas de la generación X tienen características y competencias particulares ya que han crecido en un mundo sin internet y por ende la globalización llegó a sus vidas cuando ya se encontraban prácticamente formados académicamente, es por eso que tuvieron que adaptarse poco a poco. Es por esto que tienen acentuadas otro tipo de características que las demás generaciones no tienen.

Además, pudimos rescatar de las entrevistas que, las personas de la generación x, en general, son personas más empáticas, que buscan una vida más equilibrada; son independientes; son resilientes; tienen un mayor enfoque en la recompensa; están dispuestos a esperar a mediano plazo; y son más pacientes y más tolerantes a la frustración:

“(…) Ellos, en la actualidad, están relacionados con la tecnología, la internet y las redes; pero les ha costado bastante porque en su niñez estuvieron acostumbrados

a estudiar con libros, utilizar calculadoras y escribir sus trabajos a mano (...)" (Psicólogo Justo Chávez).

Por otra parte, según el análisis, la generación X son personas espontáneas, sociables, es por eso que cuentan con muchos contactos reunidos durante toda su vida profesional y/o amical. Son personas con más sentido y habilidades emocionales. Les interesa mantener relaciones comerciales porque saben que, de una u otra forma, los contactos son importantes para seguir creciendo como personas y como profesionales:

"(...) me he dado cuenta, a lo largo de mi carrera y paso por diferentes empresas, que estas personas son más empáticas y saben tratar mejor a las personas porque saben que lo más importante para ellos es construir un buen trato comercial (...)" (Psicólogo Justo Chávez).

"(...) las características pueden ser muy variables de acuerdo a la formación y al tipo de persona que sea pero lo que los hace muy parecidos unos a otros es el trato que tienen con las personas, es más directo, prefieren decir las cosas de frente en lugar de mandar mails o mensajes (...)" (Profesor UPC)

"(...) a pesar de que no saben demasiado de tecnología a veces les cuesta pedir ayuda, ellos son bien independientes, pero eso sí, cuando hacen algo por un lado o por el otro les gusta pedir *feedback* así sea indirectamente" (Psicólogo Justo Chávez)

¿Cuáles son las características del emprendedor de la generación X?

Sobre las características de los emprendedores, según la publicación del *Libro amarillo* del Ministerio de la Producción, un emprendedor, además de tener liderazgo, perseverancia, empatía, resiliencia y disciplina, también debe disponer de valores como honestidad, espíritu de superación y trabajo en equipo y virtudes como autoconocimiento, curiosidad para identificar necesidades, creatividad para innovar y capacidad para gestionar negocios innovadores. Además habla sobre trazarse un camino con metas, poner a trabajar su creatividad y ejercer resolución y compromiso.

Podemos decir, según las entrevistas, que las características más marcadas de esta generación de emprendedores según los diferentes segmentos son las siguientes:

Desde el punto de vista psicológico, las personas emprendedoras de la generación X son más analíticas, piensan más en el riesgo que van a correr, buscan prepararse para no equivocarse, están dispuestos a hacer cualquier sacrificio para lograr el éxito de su emprendimiento. Son personas que tienen el deseo de balancear su estilo de vida para darle más tiempo a su familia, pueden llegar a ser mucho más empáticas que otras generaciones y tienen una gran capacidad de trabajo y desarrollo de su proyecto.

Tienen mayor manejo de relaciones interpersonales y pueden llegar a ser muy buenos en el tema comercial por la experiencia empírica o académica que tienen:

“(…) Los emprendedores de esta generación son más metódicos porque ya han vivido bastante y tienen experiencia. No se lanzan fácilmente, así que prefieren investigar. También veo que tienen mucha paciencia, cosa que a los jóvenes les falta (...) (Psicólogo Justo Chávez).

Desde el punto de vista de los emprendedores de la generación X, la disciplina es una de las características más importantes para un emprendedor (eso comprende a una disciplina personal y laboral). Otra característica es la perseverancia que pone una persona para el desarrollo de su emprendimiento (debe ponerle pasión para poder ejecutarlo correctamente). Un emprendedor de la generación X es una persona tenaz y muy responsable, muestra siempre respeto por los demás y siempre busca satisfacer las necesidades de su público de la mejor manera ya que son más empáticos. Buscan siempre la superación personal y aspiran a ser mejores.

Se identificó también que todos los emprendedores entrevistados por lo menos una vez en su vida desearon ser sus propios jefes y que por motivos diversos no pudieron hacerlo a temprana edad, pero que se prepararon ya sea empíricamente o académicamente para esto.

Por ejemplo, el empresario de Autoplasen considera que hay distintas variables que lo definen como emprendedor y conoce a muchos empresarios que piensan muy parecido a él. Nos comenta que es importante ponerse en los zapatos del cliente para poder ofrecerles

un mejor producto y de mejor calidad. Otro aspecto importante es la pasión por el rubro o por el negocio que emprenden:

“(…) Yo siempre me junto con mis amigos que también tienen empresas y compartimos experiencias y coincidimos en que ponerse en los zapatos del cliente es la clave porque debemos brindarle un producto bueno, como si fuera para nosotros mismos (...). Todos estamos involucrados en nuestro negocio, que es del rubro automotriz, lo cual nos apasiona (...)” (Empresario Autoplasen).

“(…) Siempre he querido ser independiente, pero, por diversos motivos, terminé trabajando para una empresa; pero eso me ayudó a ganar experiencia para abrir mi propio emprendimiento (...). A mis clientes siempre les doy lo que quieren y hasta más porque son como si fueran yo mismo (...). Me gusta lo que hago porque me ha permitido manejar mejor mis tiempos y le doy calidad de vida a mi familia (...)” (Empresario Bersag)

Desde el punto de vista de los académicos las características de esta generación son distintas según su formación y el entorno donde han crecido pero lo que los hace diferentes son sus competencias.

(…) Las competencias para emprender son el ser (proactivo, entusiasta y resiliente), saber (conocer metodologías, tener conocimiento, conocer el mercado); por último, saber hacer (tener habilidades blandas, *networking*, idiomas) (...) (Profesora UPC).

¿Cuáles son las motivaciones que impulsan a emprender a la generación X?

De acuerdo al psicólogo estadounidense McClelland, el emprendedor es alguien que no realiza su actividad económica simplemente por el afán de lograr resultados monetarios. Hay un componente motivacional mucho más fuerte que es el ya mencionado deseo de logro, de hacer un buen trabajo. La utilidad no es un fin en sí mismo, sino una medida de lo bien que se está haciendo el trabajo.

Sobre las razones que impulsan a la generación X para emprender, distinguimos los siguientes resultados:

Hemos tenidos diversas respuestas de parte de los emprendedores. La mayoría coincidió en que siempre tuvieron ganas de poseer un emprendimiento propio. Todos empezaron sus primeros emprendimientos a una edad entre 38 y 42 años aproximadamente.

Anteriormente todos trabajaron como dependientes, ya sea con familiares o con terceras personas. Podemos decir que los emprendedores de esta generación, tanto por la experiencia ganada en los trabajos que han venido desarrollando como también por la red de contactos que han construido durante el tiempo, estuvieron siempre motivados a iniciar algo propio:

“(…) Desde pequeño siempre quise tener lo mío, así que le dije a mi papá que me dejara un terrenito que él ni lo veía, y ahí sembré arroz y empecé a vender (…). Luego me vine a Lima y empecé a trabajar en un taller porque quería aprender para tener algún día algo mío (…). Ahora, por fin puedo decir que tengo algo propio: mis dos locales (…).” (Emprendedor de Autoplasen. Primer emprendimiento: 40 años).

Además, los emprendedores de esta edad nos comentan que ya contaban con una familia y que el motivo por el que decidieron ser sus propios jefes en gran parte fue para darle una mejor calidad de vida:

“(…) En ese momento ya había nacido mi segundo hijo y seguíamos teniendo una vida un poco apretada, así que decidí salir a la calle y lanzarme en el rubro que conozco, los textiles son lo mío (…). Decidí dejar mi trabajo porque sabía que no me podían pagar más (…).” (Emprendedor de Bersag. Primer emprendimiento: 39 años).

Todos los entrevistados descubrieron su pasión siendo emprendedores (les encanta trabajar en lo que les gusta). Su motivación, en la mayoría de casos, es lograr el éxito a nivel personal y empresarial:

“(…) Me motivó mucho el ver a personas que tenían empresas y manejaban su propio tiempo. Y yo quería ser igual, me moría de ganas de experimentarlo (…). Tenía solo trescientos cincuenta soles en el bolsillo, pero así decidí traerme una herramienta para venderla acá porque sabía que me iba a funcionar (…). Ahora soy mi propio jefe y eso me encanta (…).” (Tools & Tools. Primer emprendimiento: 42 años).

“(…) Yo tenía un trabajo; pero, a pesar que ganaba muy bien, decidí renunciar para darle continuidad al negocio familiar. Y fue la mejor decisión que tomé ya

que me ha traído muchas satisfacciones tanto personales como profesionales (...)” (Emprendedor de la Empresa de Ingeniería y Servicios Múltiples. Primer emprendimiento: 43 años).

La realización personal es otra de las motivaciones primordiales. La mayoría de ellos son empresarios empíricos. Ellos mismos han aprendido sobre su negocio en el mismo terreno ya que no han tenido mucha formación académica (la minoría cuenta con estudios universitarios o técnicos). Dentro de nuestra sociedad, como algunos nos comentan, las personas que no tienen estudios son discriminadas para puestos de trabajo y no se les da la oportunidad de crecer. Es por ello que es más fácil para una persona con esta condición empezar su propio negocio ya que se han dado cuenta de que en el mercado tienen un techo del cual no pueden pasar. Incluso este problema también lo tuvieron las personas que cuentan con estudios ya que siempre estuvieron supeditados a recibir las órdenes de alguien más en la empresa (como los gerentes generales). Una forma de poder desarrollarse es tener un negocio propio que, como nos comentan, les den estatus frente a sus amistades y que, además, les permitan crecer como personas y aprender de más campos saliendo de su zona de confort:

“(...) Yo soy diseñador gráfico y no me estaban pagando tan mal, pero me casé y tuve un bebé; así que decidí renunciar para pasar más tiempo con mi familia, además que me gusta viajar un montón y esto me ha servido para inspirarme para iniciar con el negocio de las pizzas (...). Ahora me siento bien. Todos mis amigos me preguntan cómo lo hice, la verdad tuve suerte y ganas de hacerlo (...)” (Empresario de Popolos. Primer emprendimiento: 41 años).

“(...) Estudié para ser ingeniera zootecnista y trabajé unos años para el Estado. No me pagaban mal, pero decidí irme de viaje a hacer mi maestría y cuando regresé mi papá estaba enfermo y tuve que hacerme cargo de la empresa (...). Puedo decir que es mi emprendimiento porque realmente le di otro enfoque, otro toque y me llené de clientes (...). Desde ese momento me di cuenta de lo bien que se sentía ser independiente, incluso más que tener una maestría (...)” (Empresaria de Farmacia del Pueblo. Primer emprendimiento: 40 años).

“(...) La generación X es una generación puente entre la tecnología y lo tradicional. Estas personas anhelan su independencia más que nada económica, pero ya que son personas mayores de 40 años tienen un deseo mayor de ser reconocidos y tener prestigio o un mejor estatus frente a personas de su edad e, incluso, demostrar a los millennials que ellos aún pueden (...)” (Psicólogo Justo Chávez)

5. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

5.1. Hallazgos

En nuestra investigación que gira en torno a la necesidad de logro como factor predominante en el inicio de emprendimientos de la generación X en Lima Metropolitana, podemos señalar lo siguiente:

- Todos los entrevistados han tenido como motivación principal la necesidad de logro, ya que han buscado desarrollar proyectos y asumir responsabilidades en busca de la excelencia por hacer las cosas bien, además de ser reconocidos por la actividad que llevan a cabo, logrando tener un status diferente.

- También destacamos que para la mayoría de los emprendedores entrevistados ha influido el entorno familiar en el que han crecido ya que consideran que los ejemplos de familiares han servido como inspiración para querer iniciar un emprendimiento por cuenta propia.

- También hemos encontrado que todos los emprendimientos de nuestros entrevistados se encuentran consolidados y con miras de expansión y crecimiento, y esto, básicamente, por la pasión que le ponen a las cosas que hacen.

- Dentro de las características de los emprendedores de la generación X, la disciplina y la perseverancia son las que podemos destacar, además de que son empáticos, comprometidos, responsables, analíticos y tienen un mejor manejo de relaciones. Son líderes natos con una visión para los negocios, saben aprovechar las oportunidades y son más tolerantes a la frustración.

- La educación y/o capacitación, si bien es cierto no es la clave para iniciar un emprendimiento, es importante para poder desarrollarlo y enfrentar mejor sus inicios ya que supone un apoyo fundamental en diferentes aspectos. Es importante el desarrollo de capacidades para saber aprovechar las oportunidades.

- Con respecto al tema de la edad, los expertos entrevistados coincidieron en que la edad no es un determinante para poder emprender, todo radica en querer hacerlo y ejecutarlo y, además, en que la experiencia de las personas de la generación X juega un papel determinante en el inicio de los emprendimientos.

5.2. Barreras

Las barreras que se presentaron en nuestro proceso de investigación para la recolección de información fueron:

- Con respecto a los emprendedores, la disponibilidad de tiempo ya que, por sus múltiples actividades y atención a sus negocios, no disponían de un horario habitual (como un horario de oficina), por lo que la mayoría de las veces las entrevistas han sido en fines de semana o a horas muy tempranas.
- Hemos tenido dificultad para concretar las entrevistas con los expertos académicos debido a sus horarios y lugares de trabajo. Solo en uno de los casos hemos podido reunirnos y recabar información útil para nuestra investigación; en los otros casos hicimos la entrevista vía Skype o por teléfono lo cual hizo que la conversación sea mucho más corta y no podamos obtener más información. Por último, hubo casos donde nunca respondieron las llamadas ni los mensajes.

5.3. Brechas

En nuestro trabajo de investigación se logró cumplir con los objetivos planteados; por consiguiente, no detectamos ninguna brecha que nos haya impedido alcanzar los objetivos propuestos.

6. CONCLUSIONES

Después del estudio realizado podemos concluir que la hipótesis de la presente investigación ha sido validada. En ella se señala que la necesidad de logro es el factor predominante para que la generación X inicie un emprendimiento en Lima Metropolitana. En tal sentido, exponemos lo siguiente:

1. Respecto a las competencias de la generación X y en base a los resultados de las entrevistas, podemos concluir que son personas empáticas, independientes, visionarias, responsables, equilibradas y disciplinadas. Esto concuerda con lo expuesto en el libro de Chirinos, N (2009) donde indica que de la generación “X” son arquetipos nómadas. Ellos han sido independientes desde niños. Crecieron en la era de los niños que se quedaban solos en casa mientras las madres trabajaban y con altos índices de divorcio de los padres. Salen para sobrevivir. Tienen pocas razones para emplear o adoptar las visiones de la generación de la posguerra, dado que estas raras veces han utilizado su realidad práctica. Son similares a otras generaciones nómadas, en esta resistencia reactiva a la generación visionaria de sus ancestros. Los miembros de la generación “X”, si bien disfrutaban trabajar, también se preocupan por el equilibrio vida-trabajo. Las principales características de su personalidad son: independientes, orientados a resultados, escépticos, pragmáticos y leales.
2. Con respecto a las motivaciones que impulsan a la generación X a emprender, pudimos rescatar mediante las entrevistas que la principal motivación razón que determina su decisión es la necesidad de logro, es decir la necesidad en función de la cual los individuos tienen un fuerte deseo de superación personal. Todos los entrevistados respondieron que su decisión de formar una empresa fue porque necesitaban crecer tanto profesional como personalmente. Todos contestaron que su motivación fue su superación. A esta conclusión a la que llegan los autores McClelland (1968), Carsrud y Olm (1986) y Johnson (1990), quienes dicen que si bien es cierto que no es la única variable para el inicio de un emprendimiento, si es el determinante en la viabilidad empresarial ya que el proceso de creación de

una empresa pasa por distintas fases, unas más complicadas que otras. El resultado de este estudio nos lleva a concluir que el emprendedor de esta generación no realiza una actividad económica simplemente por el afán de recibir recompensas monetarias. Hay un aspecto motivacional más fuerte que es la necesidad de logro.

3. Sobre las características de los emprendedores de la generación X, lo que resaltó y podemos concluir de las entrevistas es que son personas resilientes, disciplinadas, responsables, sin miedo al fracaso, analíticos, observadores y bastante empáticos, conclusión que también llega el *Libro amarillo* del Ministerio de la Producción, donde indica que un emprendedor, además de tener liderazgo, perseverancia, empatía, resiliencia y disciplina, también debe disponer de valores como honestidad, espíritu de superación y trabajo en equipo y virtudes como autoconocimiento, curiosidad para identificar necesidades, creatividad para innovar y capacidad para gestionar negocios innovadores. Además habla sobre trazarse un camino con metas, poner a trabajar su creatividad y ejercer resolución y compromiso.

4. Si bien es cierto que la edad no es un impedimento para el inicio de un emprendimiento, se ha podido descubrir que la experiencia previa que tiene un emprendedor de la generación X junto con la necesidad de logro influyen positivamente en el desarrollo, consolidación y éxito de sus empresas.

5. En nuestro país, si bien es cierto que hay una gran cantidad de emprendimientos en etapa temprana, no todos llegan a desarrollarse y consolidarse debido a la falta de una educación emprendedora.

6. Lo que hace difícil el inicio de los emprendimientos en algunos casos es el financiamiento, ya que empezar un negocio sin tener un historial crediticio es más complicado.

7. El entorno familiar, social y cultural emprendedor influye para la decisión del inicio de un emprendimiento.

6.1. Recomendaciones

1. Tomando como referencia el Global Entrepreneurship Monitor (2016-2017) y el análisis sobre la actividad emprendedora en ciento cuatro países (que incluye una muestra de más de un millón de personas y en donde concluyen que casi la mitad de emprendedores tienen entre 30 y 64 años), recomendamos dar énfasis a los programas o proyectos incubadoras para personas de la generación X en Lima Metropolitana, como una alternativa de educación pública básica. Esto ayudará a que haya más emprendimientos sostenibles.
2. Tomando como ejemplo la WISE Senior in Business de Canada (iniciativa para ayudar a aquellas personas mayores a sacar adelante sus proyectos haciendo grupos intergeneracionales), alguna institución pública o privada podría poner foco en estas personas que en nuestro país no están siendo atendidas y crear un grupo de ayuda y enseñanza para sacar adelante a aquellos emprendedores con ganas de superación.
3. Según informe del GEM, en términos tanto de intención emprendedora como de la actividad emprendedora en etapa inicial, América Latina cuenta con el 27% en personas entre 50 y 64 años (parte de la generación X). Recomendamos aprovechar y fomentar el desarrollo de estos emprendimientos mediante capacitación y educación en universidades y centros educativos, ya que la educación emprendedora es importante porque da la oportunidad de conocer los procesos necesarios para poder crear sus propios negocios.
4. Basándonos en el programa de la UNCTAD (United Nation Conference on Trade Development) llamado Empretec (quienes adoptaron la teoría de necesidad de logro de McClelland, buscando promover un cambio de comportamiento en los emprendedores), recomendamos a las instituciones educativas incorporar en la

currícula el desarrollo de habilidades blandas que puedan ayudar a los estudiantes a emprender con más herramientas.

7. REFERENCIAS

Alcaráz, R. (2011) “El emprendedor de éxito” Recuperado de https://www.stodomingo.ute.edu.ec/content/102001-322-1-2-28/TEXTO_GUIA_1_El_emprende_d_o_r_de_Ex_i_t_o.pdf [Consulta: Mayo del 2018]

Audetsch, D (1995). “Innovation and industry evolution”. MIT Press. Cambridge, MA.

Barba, V. (2000) “La motivación para crear una empresa y su efecto sobre la satisfacción del empresario”. Tesis Doctoral, Universidad de Castilla La Mancha (España).

Barba, V. (Enero, 2007) “La necesidad de logro y la experiencia del emprendedor: Elementos clave en el crecimiento de la empresa”, pp. 1-19.

Cardozo, A. (2010) “La Motivación para emprender. Evolución del modelo del rol en emprendedores argentinos”. Tesis Doctoral, Universidad Nacional de Educación a Distancia.

Diez Canseco, R. (2014) “El Arte de Emprender”, pp. 2, pp. 25. Recuperado de www.rauldiezcansecoterry.com/el-arte-de-emprender-descarga/pdf/el-arte-de-emprender.pdf [Consulta: Mayo del 2018]

Diario Gestión (10 de Enero 2017) “El 90% de las startups en el Perú no sobreviven más de un año”. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/90-startups-peru-sobreviven-ano-126280> [Consulta: 20 Junio 2018]

Diario Gestión (06 Setiembre de 2017). “Más del 60% de emprendedores tienen dificultades por falta de liquidez y apoyo del estado”. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/60-emprendedores-dificultades-falta-liquidez-apoyo-143039> [Consulta: 30 octubre 2018]

Diario Gestión (08 noviembre del 2013). “El peruano es un emprendedor innovador, pero le cuesta convertir la innovación en un negocio”. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/peruano-emprendedor-innovador-le-cuesta-convertir-innovacion-negocio-52374> [Consulta: Julio 2018]

Diario Expansión (20 Junio del 2016). “¿Dónde está y qué quiere la Generación X?”. Recuperado de: <http://www.expansion.com/emprendedores-empleo/desarrollo-carrera/2016/06/17/5764313de2704ef5658b4654.html> [Consulta: 02 Noviembre 2018]

Emprendedores.es (2017) “Factores que influyen de forma determinante en el éxito de tu negocio”. Recuperado de <http://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/que-define-exito-emprendedor-psicologia> [Consulta: Noviembre del 2018]

Emprendedores.es Isabel García Méndez (24 Enero de 2017) “¿Qué es un ecosistema emprendedor?” Recuperado de <http://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/que-es-ecosistema-emprendedor> [Consulta: 20 Junio 2018]

Fernández, E. Y Junquera. B. (2001): “Factores determinantes en la creación de pequeñas empresas: una revisión de la literatura”

García, C., A. Martínez, y R. Fernández (2004). “Análisis de los factores determinantes de la creación de empresas: una evidencia empírica en Castilla y León”, pp.1-13.

Grupo El Comercio (7 de Agosto de 2018).”¿Por qué la edad promedio de un emprendedor exitoso es 45 años?”. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/personal/edad-promedio-emprendedor-exitoso-45-anos-noticia-544326> [Consulta: Noviembre del 2018]

Grupo El Comercio (14 de Marzo 2017) “¿Cuáles son los retos que enfrentan los emprendedores peruanos?”. Recuperado de <https://archivo.elcomercio.pe/especial/zona-ejecutiva/negocios/cuales-son-retos-que-enfrentan-emprendedores-peruanos-noticia-1974720> [Consulta: 30 octubre 2018]

Grupo El Comercio (02 Mayo del 2017). “Estos son los retos del ecosistema peruano de startups”. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/son-retos-ecosistema-peruano-startups-417987?foto=2> [Consulta: 20 Junio 2018]

Ifoautonomos.eleconomista.es (24 de Abril de 2016). “Emprender tras los 40: ¿Cómo encontrar la motivación que te hará imparable?”. Recuperado de <https://infoautonomos.eleconomista.es/blog/emprender-tras-los-40-como-encontrar-la-motivacion-que-te-hara-imparable/> [Consulta: Agosto 2018]

Grupo El Comercio (24 Abril del 2014). “¿Por qué es clave la educación emprendedora en las escuelas?”. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/clave-educacion-emprendedora-escuelas-169600> [Consulta: 28 Octubre 2018]

Marketing Directo.com (5 de Julio de 2018). “Las Startups no son para veinteañeros: a la hora de emprender, los “cuarentones” son más exitosos”. Recuperado de

<https://www.marketingdirecto.com/marketing-general/marketing/las-startups-no-son-para-veinteaneros-a-la-hora-de-emprender-los-cuarentones-son-mas-exitosos> [Consulta: Setiembre del 2018]

McClelland, D. (1953) “Estudio de la motivación humana” Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=3fKGr602DTcC&oi=fnd&pg=PA13&dq=teor%C3%ADa+de+mccllland&ots=bT7so2eCd&sig=Ed7TZ7XjMRcjA34GOW1m593kGY#v=onepage&q=teor%C3%ADa%20de%20mccllland&f=false> [Consulta: Julio del 2018]

Michigan News University of Michigan (2011), “The generation X report: U-M survey paints a surprisingly positive portrait” Recuperado de <https://news.umich.edu/the-generation-x-report-u-m-survey-paints-a-surprisingly-positive-portrait/> [Consulta: 20 Junio 2018]

Ministerio de la Producción (2016) “El Libro Amarillo”. Recuperado de www.emprendedorperuano.pe/assets/libroamarillofinalv05-04-2016.pdf, [Consulta: Mayo del 2018]

Revista Mprende.co (2014) “Taller sobre emprendimiento para medios”. Recuperado de <http://mprende.co/emprendedores/para-daniel-isenberg-el-emprendimiento-es-crecimiento-y-valor-extraordinario> [Consulta: Noviembre del 2018]

Revista Digital Ciencias Administrativas (2013) “La Motivación Emprendedora y los Factores que Contribuyen con el éxito de los emprendimientos”. Recuperado de: <https://revistas.unlp.edu.ar/CADM/article/view/586/554> [Consulta: Setiembre del 2018]

Revista Digital Creacion de Empresas (01 Julio 2013). “Emprendedores a partir de los 40: ¿Por qué es el momento de crear una empresa?”. Recuperado de: <https://www.iebschool.com/blog/emprendedores-mas-40-anos-creacion-empresas/>

[Consulta: Julio del 2018]

Ripollés, M. (1995a): “El emprendedor y sus mitos, dirección y organización”, pp. 36-44.

Ripollés, M. (1995b): “Una propuesta de definición del entrepreneur”. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 3 (3), pp. 127-136

Robbins, S. (2004) “Comportamiento organizacional” Recuperado de https://books.google.com.pe/books?id=OWBokj2RqBYC&pg=PA162&dq=teor%C3%ADa+de+mccllland+necesidad+de+logro&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjBnr_3vMXe

[AhUouVkKHWsACg4Q6AEILTAB#v=onepage&q=teor%C3%ADa%20de%20mcclelland%20necesidad%20de%20logro&f=false](https://www.google.com/search?q=teor%C3%ADa%20de%20mcclelland%20necesidad%20de%20logro&f=false) [Consulta: Julio del 2018]

Santander (2017) “Emprendedores Senior, una fuerza para la estabilidad económica según el informe GEM, que respalda Banco Santander”. Recuperado de: https://www.santander.com/cs/cs/Satellite/CFWCSancomQP01/es_ES/Corporativo/Sala-de-comunicacion/2017/04/17/Emprendedores-senior-una-fuerza-para-la-estabilidad-economica-segun-el-Informe-GEM.html [Consulta: Octubre del 2018]

Serida et. al. (2016-2017) “Global Entrepreneurship Monitor Perú” pp 30-33, pp. 46-60

Soriano, M. (2001) “La Motivación, pilar básico de todo tipo de esfuerzo”. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=209932> [Consulta: Octubre del 2018]

Tiempo de Negocios (21 Julio, 2015) El Ecosistema Emprendedor. Recuperado de: <https://tiemposdenegocios.com/el-ecosistema-emprendedor/> [Consulta: 28 Octubre del 2018]

Tu Gesto- blog (02 Agosto, 2016) “¿Por qué es un acierto emprender a los 40? Recuperado de: <https://tugesto.com/blog/emprender-a-los-40/> [Consulta: Setiembre del 2018]

Universia.net (30 de Junio de 2014). 8 sorprendentes datos sobre emprendedores. Recuperado de: <http://noticias.universia.es/empleo/noticia/2014/06/30/1099768/8-sorprendentes-datos-emprendedores.html> [Consulta: 20 Junio 2018]