

## **DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES PARA EL EMPRENDIMIENTO FEMENINO SOSTENIBLE EN ENTORNOS ADVERSOS**

### *Resumen*

Los emprendedores a nivel global enfrentan diferentes dificultades en el camino hacia el fortalecimiento y la sostenibilidad de sus negocios. La intensidad de estas dificultades se incrementa cuando se trata de emprendedores que operan en economías emergentes y más aún, cuando pertenecen a grupos en situación de vulnerabilidad social, como son los emprendimientos femeninos. Diversos factores culturales, sociales, políticos y económicos, hacen que estos grupos tengan que enfrentar contextos adversos cuando intentan hacer perdurar en el tiempo sus emprendimientos. De acuerdo a la literatura actual acerca de la acción emprendedora, estos negocios requieren de educación y acceso a fuentes de capacitación especializada para conseguir el fortalecimiento y la consecuente continuidad en el tiempo de sus iniciativas de negocios. El presente artículo toma en consideración una situación en la cual el entorno en el que se desarrollan los emprendimientos femeninos es adverso en cuanto a oportunidades y carente de acción efectiva por parte del Estado y sus instituciones, y muestra cómo las mujeres emprendedoras pertenecientes a una misma red de colaboración son capaces de encontrar, a través de fuentes externas, recursos tales como la tradición cultural y otros adicionales provenientes de su participación activa en estas redes, que les permitan suplir de cierta forma a la educación y capacitación necesarias para el fortalecimiento y continuidad de sus negocios, dejando abierto el diálogo académico alrededor de la posibilidad de encontrar factores complementarios que pueden ser generados por los mismos emprendedores para enfrentarse a la falta de oportunidades locales.

Palabras clave: emprendimiento, tradición cultural, redes de colaboración.

## *Introducción*

Todas las organizaciones, sean éstas grandes o pequeñas, requieren de diferentes recursos que les permitan desarrollar ventajas para operar correctamente y perdurar en el tiempo. De acuerdo a Barney (1991), existen 4 tipos de recursos que son capaces de promover la generación de ventajas competitivas sostenibles en toda organización, estos son: (1) recursos valiosos, (2) recursos raros, (3) recursos difícilmente imitables, y (4) recursos difícilmente sustituibles. La necesidad de recursos por parte de las organizaciones está en relación directa con las características del contexto en el que se desarrollan las mismas, en donde confluyen fuerzas sociales y económicas que intervienen con las decisiones que dirigen las actividades organizacionales y sugieren explicar dichas acciones desde una perspectiva de dependencia de recursos (Pfeffer y Salancik, 2003). Sin embargo, los requerimientos, facilidades de acceso a los recursos y problemas del entorno que enfrenta cada organización para alcanzar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo son diferentes.

Los recursos que son estratégicamente importantes para empresas que se desarrollan en economías emergentes son los denominados recursos meta, los cuales permiten la movilización y el funcionamiento de otros recursos básicos inherentes a la organización (Gao, Zuzul, Jones y Khanna, 2017). Algunos de estos recursos meta pueden ser por ejemplo la reputación, considerado muy importante en entornos con diversos vacíos institucionales como los que presentan los países en vías de desarrollo (Gao et al, 2017) o la legitimidad, otro recurso meta el cual de acuerdo a Aldrich y Fiol (1994) es indispensable para que los emprendedores puedan generar confianza, interactuar con otros agentes del entorno, movilizar adecuadamente sus recursos y sobrevivir a los primeros años de operación. La interacción de los emprendedores con diferentes organizaciones les permite obtener una variedad de recursos tales como conocimiento y confianza (Sorenson y Audia, 2000). Adicionalmente, esto se convierte en un círculo virtuoso cuando esta interrelación entre organizaciones redundante en afianzar y mejorar aún más la reputación empresarial al interior de una industria en particular (Stuart, Hoang y Hybels, 1999), lo que despliega más y nuevas oportunidades de negocio para los emprendedores.

La problemática a la cual se enfrenta el emprendimiento femenino en América Latina tiene su origen en diversos factores tales como la diferencia de género, la idiosincrasia local, el nivel de educación (Morrison, 2006, Elizundia, 2015) y el limitado acceso a fuentes de información y entrenamiento (Camarena y Saavedra, 2015). Lo anterior sumado a un contexto propio de la

región que presenta diferentes condiciones adversas, marcado principalmente por incertidumbre en el ambiente para los negocios y la innovación (Vassolo, De Castro y Gómez-Mejía, 2011; Jäger y Sathe, 2014), y la necesidad de procesos sólidos y estables por parte de las instituciones reguladoras del mercado (Khanna y Palepu, 1997; Peng, Sun, Pinkham y Chen, 2009; Hillmann y Aven, 2011; Young, Tsai, Wang, Liu y Ahlstrom, 2014), genera condiciones poco favorables para que el emprendimiento femenino pueda desarrollarse de forma adecuada hasta alcanzar su sostenibilidad en el tiempo. Entonces estos factores generan que, aún cuando la participación de mujeres en la actividad emprendedora en América Latina presenta mayores niveles que los de otros países pertenecientes a la OCDE (Ministerio de la Producción, 2017) y que a nivel mundial la cantidad de mujeres emprendedoras con educación superior se ha incrementado en 9% (GEDI, 2015), estas emprendedoras encuentren a su vez dificultades para iniciar y establecer sus negocios en Latinoamérica y aún más, generar los espacios que le permitan permanecer y madurar en el tiempo.

### *Objetivos*

El foco del presente estudio es explicar cómo es que factores tales como el trabajo colaborativo en redes de negocios y la tradición cultural, ambos encontrados a través de la exploración y explotación de fuentes externas, han generado un recurso importante de motivación para afianzar y hacer sostenibles sus negocios en el tiempo, reemplazando a un factor generalmente considerado necesario y valioso para el crecimiento, desarrollo y sostenibilidad del emprendimiento como puede ser la educación.

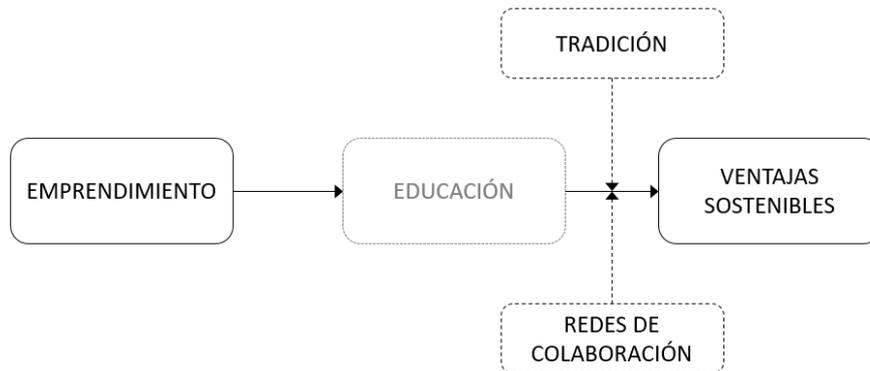
Frente a la tradicional perspectiva de la educación como elemento importante mediador entre el emprendimiento y su sostenibilidad en el tiempo, tal como se observa en la figura 1, este artículo propone además la existencia de dos elementos adicionales, que son las redes de colaboración y la tradición, que operan con acción moderadora, con o sin presencia de la educación, para alcanzar ventajas que generen sostenibilidad en el emprendimiento (ver figura 2). La importancia de factores del entorno gracias a los cuáles estos dos elementos favorecen el emprendimiento se enfatizan a través de los hallazgos y su relación con el contexto social e histórico de las organizaciones (Barney, 1991) y los recursos que se obtienen de la conformación de redes (Burt, 1992).

Figura 1. Acción mediadora de la educación.



Fuente: Elaboración propia

Figura 2. Acción moderadora de las redes de colaboración y la tradición.



Fuente: Elaboración propia

Finalmente la importancia del estudio radica en identificar las alternativas viables de las que puede disponer el emprendimiento femenino, además de la educación, para la generación de ventajas competitivas que apunten a desarrollar y sostener sus emprendimientos en el tiempo, teniendo en cuenta lo importante que es la acción emprendedora para las economías de América Latina, la situación de vulnerabilidad que tiene la mujer empresaria y las particularidades del contexto en el que se desenvuelven.

#### *Los recursos que contribuyen a la continuidad de los emprendimientos femeninos*

La variable de género, en la actualidad, continúa siendo una fuente de desigualdad en el mundo. El desarrollo del emprendimiento femenino también se ve afectado por dicha variable; a pesar de ello, en los últimos años, el emprendimiento se ha convertido en una estrategia clave de subsistencia para las mujeres (Hanson, 2009).

El GEM clasifica a los emprendimientos de acuerdo a su motivación de creación, ya sean por la necesidad o por el haber encontrado una oportunidad de negocio (General Entrepreneurship Monitor, 2016). En esta clasificación, la educación juega un rol importante,

ya que a mayor educación se tenga, existe menor probabilidad de emprendimiento empresarial, en el caso de las mujeres, ello debido a que una mujer con mayor nivel de educación tiene mayores oportunidades laborales o de encontrar un empleo adecuado, de manera que su motivación de emprender un negocio o crear una empresa por necesidad tiende a disminuir (León y Huari, 2010).

Por otro lado, una vez iniciado el emprendimiento, la educación empresarial se relaciona positivamente con el compromiso de emprender pues contribuye a fomentar los emprendimientos y ayuda a reducir las probabilidades de fracaso (Verheul et al., 2010), en Latino América, debido a diversos factores socioculturales, aún hay menor acceso a educación por parte de las mujeres, considerándose una de las razones por las que sus emprendimientos no pueden desarrollarse (Elizundia, 2015; FOMIN, 2014).

El desempeño de un emprendimiento se sustenta básicamente en los recursos con que este cuenta (Elizundia, 2015). Respecto a ello, se encontró que las redes son consideradas como un único recurso subyacente para los emprendimientos, pues proveen mayores beneficios a través de recursos externos que permiten lograr un mejor desempeño de estos (XIanguo, Y., Weixiang, W., & Zhouqi, 2009). De acuerdo a ello, respecto a los hombres, las mujeres tienen mayor inconveniente para desarrollar redes, lo que como consecuencia se traduciría en problemas para obtener estos recursos para sus negocios (FOMIN, 2014). Sin embargo, si existe la posibilidad de desarrollar redes profesionales, éstas son capaces de proveer de recursos externos que sí contribuirían al crecimiento, desarrollo y sostenibilidad de sus emprendimientos (Hillman y Aven, 2011).

Los principales recursos externos que proveen las redes son las oportunidades e información valiosa, recursos considerados inaccesibles de no existir estas (Burt, 2005); así mismo, se considera que los emprendedores que tienen una mayor red social y profesional tienen acceso también a conocimientos adicionales, capital y referencias de clientes (Barringer et al., 2005).

Las redes a nivel organizacional podrían ser definidas como un grupo de empresas u organizaciones vinculadas por muchas relaciones unas con otras, en donde estas comparten diversas conexiones, formando así estructuras de redes (Tichy, Tushman, Fombrun, & Tushman, 1979). Si bien no les es fácil a las mujeres participar en redes, cuando ellas deciden formar parte de estas para fortalecer o lograr mayor organización en sus negocios, eligen las Asociaciones (Ministerio de Producción, 2017).

Dentro de la clasificación de red, existe un tipo llamado red de colaboración, dentro del cual están presentes las Asociaciones. Estas se refieren a la interacción de diversas organizaciones que trabajan en conjunto, intercambian elementos entre sí y se fortalecen recíprocamente; por lo que este tipo de red se refiere a aquellas relaciones que tiene el emprendedor con personas externas a su negocio como proveedores, clientes, gestores u otros empresarios, que en general le ayudan a la supervivencia y al éxito de este (Warren, 2005; Álvarez et al., 2012). Las redes de colaboración permiten a sus integrantes acumular información, experiencia, recursos colectivos y desarrollar competencias clave para el logro de metas que no lograrían conseguir individualmente (Mance, 2008).

Dentro de las redes de colaboración, donde es necesario lograr metas colectivas, es importante que sus integrantes posean un alto grado de intimidad y confianza, estos solo pueden ser proveídos a través de vínculos fuertes que hayan formado entre sí (Huamán, 2018). La fuerza de un vínculo es definida como una conexión entre dos partes hasta el punto que, en muchos casos, es la única alternativa para mucha gente a medida que su grado aumenta, por lo que es una combinación de tiempo, intensidad emocional y confianza mutua. De esta manera, el tipo de vínculo entre los participantes de una red depende de la fortaleza con la que se generen estos, por lo que pueden ser fuertes y débiles. (Granovetter, 1973).

Los recursos que proveen tanto los vínculos fuertes como débiles son diferentes (Granovetter, 1973; Burt 2005). Las redes de colaboración suelen crear ambientes propicios para la confraternización y el conocimiento mutuo, los mismos que son sus mejores resultados intangibles (Sebastián, 2000), de manera que estos espacios unen a sus actores frecuentemente a personas que tienen relación con su mismo entorno, convirtiéndolos en lazos fuertes (Cruz y Miquel, 2013), los mismos que entregan confianza y soporte a los actores de la red (Burt, 2005). Debido a que dentro de las redes de colaboración los beneficios son percibidos a nivel societal o de la red, parte de la motivación se basa en valores compartidos y en un propósito moral, muchas veces, con un fuerte enfoque en la equidad (Ainscow, Mujis & West, 2010).

Por tanto, si bien la educación es un factor importante para el desarrollo de los emprendimientos, en Latinoamérica las condiciones del entorno han impedido, en muchos casos, el acceso de las mujeres a este recurso. A pesar de ello, se ha encontrado que existen otros recursos externos que pueden ser proveídos por las redes que también podrían sustituir estos beneficios a fin de contribuir al desarrollo y fortalecimientos de estos.

### *La tradición como un recurso para la continuidad en el emprendimiento*

La tradición cultural ha demostrado ser un elemento de fortaleza y cohesión al interior de una red de colaboración, donde los diferentes participantes entienden la importancia de transmitir el legado familiar y de continuar con la tradición iniciada y conversado a lo largo de los años por las generaciones anteriores (Huamán, 2018). La red de colaboración activa el implícito sistema de valores, más aún en los negocios de corte familiar, donde el proceso de sucesión va de la mano con la transmisión de los conocimientos del negocio y de la intención de perdurar la tradición cultural vinculada al mismo. Por otro lado, el no cumplir con ciertos contratos socialmente establecidos como pueden ser el hecho de continuar con la tradición cultural generacionalmente adoptada, puede devenir en el castigo hacia las generaciones siguientes (Turner, 1999). Esto posiciona a las estrategias de negocio también como tradiciones declaradas a través de contratos sociales, cuyas características dependen de los grupos de control sujetos a dichas normas de actividad u obligaciones.

Las actividades vinculadas a la tradición cultural, inherentes a una comunidad en particular, pueden representar oportunidades de desarrollo económico en la medida en que estas puedan alinearse a las expectativas de la economía en general y a la experiencia e intereses de los miembros de dichas comunidades (Barkin y Barón, 2005). De esta forma, entornos que carezcan de oportunidades promovidas directamente por el Estado, podrían promover la aparición creativa de elementos alternativos que puedan suplir estas oportunidades. Tal como mencionan Barkin y Barón (2005), estos contextos serían susceptibles de crear formas de colaboración, organización y diversos mecanismos dirigidos a fortalecer la actividad de la comunidad.

Luego de lo planteado anteriormente en cuanto a los recursos que provienen de las redes de colaboración y la tradición cultural se desprende la siguiente hipótesis:

H1: En entornos con elevados niveles de incertidumbre empresarial y con carencia de oportunidades empresariales generadas por la acción del Estado, factores como la tradición cultural y los recursos obtenidos a través de las redes colaborativas pueden reemplazar a la educación y capacitación especializada como elementos importantes para fortalecer los emprendimientos femeninos y lograr su continuidad en el tiempo.

## *Método*

El estudio fue realizado en la ciudad de Arequipa, ubicada a poco más de 1,000 kilómetros al sur de Lima y a un nivel de 2,328 metros sobre el nivel del mar. Dicha ciudad pertenece al tercer departamento en Perú en cuanto a nivel de PBI per cápita, después de Lima y Moquegua (INEI, 2017). Arequipa cuenta con una población estimada de 1'300,000 habitantes. El 42% de la población económicamente activa (PEA) está representada por el sector servicios, sector económico al que pertenecen los integrantes de la Sociedad Picantera de Arequipa (SPA), quién es el sujeto de estudio de la presente investigación (DEMI, 2016). Una de las redes del sector de gastronomía más conocidas en dicha región es la denominada SPA, conformada por un grupo de restaurantes dedicados a la preparación de comida típica de la zona, llamados “picanterías”, cuya actividad ha sido reconocida a nivel nacional como patrimonio cultural (Vizcardo, 2014; Fuentes, 2014) y tienen como misión el preservar y extender la tradición gastronómica del lugar. Si bien la SPA fue fundada en el año 2012, se tienen datos de la actividad de las picanterías en la región de Arequipa desde el año 1835 (Fuentes, 2014).

La investigación de tipo cualitativo se condujo a través de la ejecución de entrevistas en profundidad semi-estructuradas a 11 emprendedoras de un total de 38 emprendedores miembros de la SPA, clasificados internamente como “picanteros profesionales”. También fue posible realizar estas entrevistas a 5 posiciones directivas al interior de la SPA, con el objetivo de complementar la información recopilada de las emprendedoras y reafirmar las fuentes a través de las cuales ellas han sido capaces de encontrar ventajas competitivas, herramientas, información u otras alternativas que les permitieran fortalecer sus iniciativas de negocio.

Además de entrevistas en profundidad, las herramientas de recolección de información utilizadas también fueron la observación y la recopilación de documentos oficiales relativos a la SPA, reportes socio-económicos del Perú, y diferentes informes y documentos relacionados al sector gastronómico y a la región Arequipa.

Para realizar las entrevistas se llevaron a cabo un total de tres visitas a la ciudad de Arequipa, en las cuáles se programaron las entrevistas tanto con las emprendedoras como con el equipo directivo de la SPA, de acuerdo a la disponibilidad de cada una de ellas y a la dispersión geográfica entre sus negocios. Cabe mencionar que, del proceso de observación conducido en las visitas efectuadas, se conoce que todas las emprendedoras de la Sociedad se hacen cargo

personalmente de la gestión de sus propias “picanterías”, por lo tanto no resultó necesario entrevistar a otros trabajadores debido a que las emprendedoras concentran la información y conocimiento de sus propios negocios.

### *Discusión*

Según lo encontrado en la investigación empírica, de las 11 emprendedoras, 9 de ellas están todavía a cargo de la primera generación y tuvieron solo acceso a educación escolar o no concluyeron algún estudio superior que hubieran comenzado, salvo una de ellas que culminó la educación técnica de enfermería; sin embargo las otras 8 no lograron acceder a educación superior o capacitación especializada en su oficio como “picanteras”. Consecuentemente, estas entrevistadas no indicaron como un problema relevante la necesidad de contar con educación básica o superior, ni capacitación especializada como un factor determinante para lograr la continuidad de sus emprendimientos. Por el contrario, mencionaron lo importante que fue, para la continuidad en el tiempo de sus negocios, el contar con el apoyo familiar y posteriormente la disponibilidad de las nuevas oportunidades encontradas a través de la red conformada con el nombre de SPA. Las 2 emprendedoras restantes, las que pertenecen a la segunda generación familiar, lograron tener educación superior, pero mencionaron la decisión de continuar con el negocio se debió principalmente al cariño que habían desarrollado por el oficio desde edad temprana y a la solicitud expresa de sus antecesores para continuar con la tradición. Para todas las emprendedoras entrevistadas, fue debido al elevado nivel de involucramiento con sus propios emprendimientos desde una edad muy temprana la que les ha permitido desarrollar la pericia técnica necesaria para fortalecer y sostener sus emprendimientos. Asimismo mencionaron que por este motivo ha sido muy difícil para ellas conformar o expandir redes sociales con su entorno; sin embargo encontraron en la SPA una estructura de red que las provee de opciones diversas y nuevos recursos para sobrevivir en el mercado.

Por lo tanto, de acuerdo a los hallazgos del trabajo de campo realizado y luego de sistematizar la información proveniente de las entrevistas en profundidad, se ha determinado que la motivación que encuentran las mujeres emprendedoras de la SPA para continuar, desarrollar y dar sostenibilidad a sus negocios se genera principalmente a través de dos fuentes diferentes: (1) La tradición y (2) la red colaborativa SPA. La primera de ellas corresponde a una motivación a través de factores personales ligados a los lazos familiares

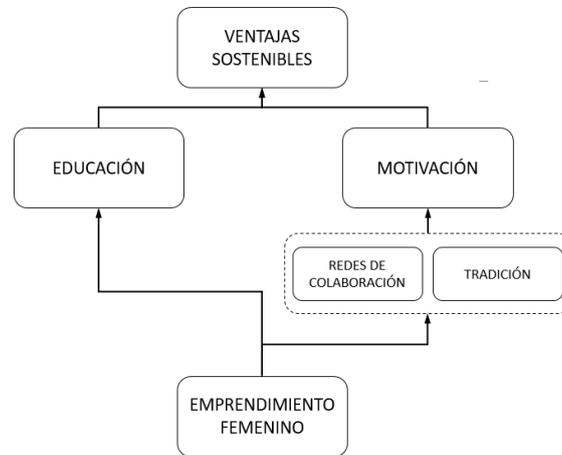
que mantienen unida fuertemente la historia de la región y vinculada la misma a la gestión de la picantería. Estos lazos fuertes serían los que generan confianza y soporte para que ellas puedan continuar en el negocio (Granovetter, 1973) y la historia conectada a estos lazos familiares sería el recurso difícil de imitar a través del cual generarían una ventaja competitiva sostenible (Barney, 1991). En esta misma línea se pudo encontrar, a través de las entrevistas conducidas, que las participantes de la muestra se encargaron de sostener y difundir ellas mismas la propia historia y trayectoria de cada restaurante, pasando estos de una generación a la siguiente, conservando la misión de preservar las costumbres gastronómicas locales, contribuyendo también esta práctica a la continuidad y fortalecimiento de sus negocios en el tiempo. Esta tradición hereditaria que es común a las costumbres generacionales de los pobladores de Arequipa, y por lo tanto reconocida y valorada en dicha zona geográfica, es la que crea en las emprendedoras la motivación para continuar y desarrollar sus negocios. De esta manera, y como se enfatizó anteriormente, el factor tradición se ha convertido para ellas en un recurso raro, valioso, difícil de imitar y sustituir (Barney, 1991), lo que les ha permitido generar diferencias en el mercado y perdurar en su actividad comercial.

La segunda se trata de recursos obtenidos a través de la conformación de la red colaborativa SPA, mediante la cual pudieron tener acceso a información nueva y valiosa (Barney, 1991) para el desarrollo de sus respectivos negocios, así como también a conocimientos y técnicas que lograron compartir progresivamente, generando un sistema colaborativo de aprendizaje continuo. Estas emprendedoras han encontrado en la red SPA un conducto a partir del cual poder compartir y extender esta tradición no solo hacia su misma región, sino también hacia muchos lugares del país y el extranjero gracias a los eventos, ferias y concursos gastronómicos en los que participan. Estas emprendedoras consideran que la red de la SPA no solo les permite transmitir un arte culinario ancestral, sino también comunicar una tradición cultural que está relacionada con toda su región, sus costumbres y su forma de vida.

A partir de estos hallazgos hemos encontrado entonces una vía adicional que puede conducir a los emprendimientos femeninos, por ese complicado camino del desarrollo empresarial, hacia la obtención de ventajas que les permitan hacer sostenibles sus negocios en el tiempo. Tal como se observa en la figura 3, proponemos la motivación conseguida a través de dos fuentes externas como son la tradición cultural y la conformación de redes de colaboración, como una alternativa para conseguir darle continuidad a los emprendimientos femeninos, frente a la educación, factor que puede ser afectado por desventajas de difícil acceso

considerando los entornos propios a economías emergentes como ocurre en la región Latinoamérica, en este caso, en Perú.

Figura 3. Un camino alternativo a la educación.



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a lo anteriormente descrito y sobre los hallazgos de la presente investigación, proponemos que otros investigadores puedan encontrar factores complementarios a la tradición y a la gestión de redes colaborativas que a su vez tengan un efecto moderador en la relación que existe entre el emprendimiento femenino y su necesidad de sobrevivir en el tiempo. También sería posible que, ante la presencia de educación en otros contextos, y además de un factor cultural como la tradición y/o un factor relacional como la red de colaboración, el comportamiento de fortalecimiento o sostenibilidad del emprendimiento femenino pueda ser diferente. De igual manera, sería una interesante contribución el poder realizar un estudio comparativo entre el fortalecimiento de los emprendimientos liderados por mujeres y hombres en economías emergentes, donde ambos pueden tomar perspectivas diferentes de comportamiento ante la ausencia de educación y la presencia de diversos factores propios a estos entornos de negocios. Finalmente, a partir de diferentes casos de estudio, se invita a la comunidad académica a plantearse estas mismas preguntas en considerando el entorno de otras economías emergentes, donde los recursos que encuentran las emprendedoras a través de la exploración de fuentes externas podrían ser diferentes.

### *Conclusiones*

Se ha encontrado literatura escasa con respecto a que la motivación es un recurso que puede influir en la continuidad del emprendimiento; sin embargo, el presente estudio empírico ha demostrado que es un recurso útil e importante para el emprendimiento femenino en entornos con factores adversos.

De la misma forma no se ha encontrado literatura que apunte a explicar la tradición cultural como un factor moderador o mediador para que el emprendimiento pueda adquirir o desarrollar ventajas que le permitan ser sostenible en el tiempo. A nivel general, son escasos los estudios que se orientan a explicar las ciencias de la gestión en las organizaciones desde la perspectiva de la tradición cultural como un recurso valioso. A través de este artículo contribuimos parcialmente a cerrar este vacío, donde otros investigadores pueden construir a partir de la perspectiva de la tradición como impulsor de factores motivacionales importantes en contextos con oportunidades escasas.

Estudios previos enfatizan que, si bien la educación y/o especialización del emprendedor no es indispensable para la etapa inicial del emprendimiento, si es necesaria para una fase posterior en la que el emprendimiento debe asentarse y fortalecerse. Sin embargo, los hallazgos de esta investigación empírica demuestran que, en entornos que no facilitan el acceso a la educación o especialización, los emprendedores encuentran otros recursos importantes en fuentes externas, tales como la tradición cultural y recursos provenientes de la conformación de redes de colaboración, que podrían reemplazar y/o mediar la acción de la educación en el fortalecimiento de sus negocios. Esto es más importante aún, considerando que el caso en el que se basa el presente estudio empírico está conformado por mujeres emprendedoras, ya que como se ha mencionado durante el desarrollo conceptual de este artículo, el emprendimiento femenino encuentra obstáculos adicionales a los que puede presentar el propio entorno.

Estos hallazgos contribuyen al diálogo académico internacional, a través de la validación de la hipótesis H1 planteada anteriormente, donde efectivamente factores como la tradición cultural y la conformación de redes de colaboración pueden suplir la influencia de la educación y la capacitación especializada en la continuidad esperada de los emprendimientos femeninos. Esto se hace más relevante aún, considerando que ante la falta de intervención adecuada del Estado, son las propias comunidades y emprendedoras quienes toman acción y obtienen, a través de fuentes externas, nuevos mecanismos y herramientas que les permiten

fortalecer sus emprendimientos y obtener ventajas que las conduzcan a su sostenibilidad en el tiempo.

### *Referencias*

Ainscow, M., Mujis, D. & West, M. (2010). ¿Por qué trabajar en redes? *Aspectos teóricos. School Effectiveness and School Improvement, Vol 21, N°1*, 2010.

Aldrich, H. & Fiol, C. (1994). Fools Rush In? The Institutional Context of Industry Creation. *Academy of Management Review, 19(4)*, 645-670.

Barkin, D. & Barón, L. (2005). Constructing Alternatives to Globalisation: Strengthening Tradition through Innovation. *Development in Practice, 15(2)*, 175-185.

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management, 17(1)*, 99-120.

Barringer, B. R., Jones, F. F., & Neubaum, D. O. (2005). A quantitative content analysis of the characteristics of rapid-growth firms and their founders, 20, 663–687.

Burt, R. S. (1992). Structural Holes: The Social Structure of Competition. *Harvard University Press*.

Burt, R. S. (2005). Structural Holes and Good Ideas. *The American Journal of Sociology, 110(2)*, 349–399.

Cruz, Irene & Verd, Joan Miquel (2013). La fuerza de los lazos: una exploración teórica y empírica de sus múltiples significados. *Empiria. Revista de Metodología de Ciencias sociales, 26*: 149-174.

DEMI. (2016). Lambayeque Sumario regional, 1–34.

Elizundia, M. E. (2015). Desempeño de nuevos negocios: Perspectiva de género. *Contaduría y Administración, 60(2)*, 468–485.

Fondo Multilateral de Inversiones [Fomin]. (2014). WEGrow.

Fuentes, C. (2014). LA PICANTERÍA AREQUIPEÑA: PATRIMONIO CULTURAL DE LA NACIÓN, 1–11.

Gao, Ch., Zuzul, T., Jones, G., & Khanna, T. (2017). Overcoming Institutional Voids: A Reputation-Based View of Long Run Survival. *Strategic Management Journal*, 38(11), 2147-2167.

GEDI - The Global Entrepreneurship and Development Institute (2015). The 2015 Female Entrepreneurship Index. Recuperado de <https://thegedi.org/research/womens-entrepreneurship-index/>

Granovetter, M. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380.

Hanson, S. (2009). Changing Places through Women's Entrepreneurship. *Economic Geography*, 85(3), 245-267.

Hillmann, H., & Aven, B. L. (2011). Fragmented networks and entrepreneurship in late imperial Russia. *American Journal of Sociology*, 117(2), 484-538. <https://doi.org/10.1086/661772>

Huamán, F. (2018). La Gestión de Redes en el Fortalecimiento de Emprendimientos Femeninos: Estudio de Caso de la Sociedad Picantera de Arequipa. Pontificia Universidad Católica del Perú. Facultad de Gestión y Alta Dirección. Lima, Perú.

INEI (2017). Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/>

Jäger, U. & Sathe, V. (2014). Sustainability for Strategy. In book: Strategy and Competitiveness in Latin American Markets. The Sustainability Frontier. Edward Elgar, United States.

Khanna, T., & Palepu, KG. (1997). Why focused strategies may be wrong for emerging markets. *Harvard Business Review*, 75(4), 41-51.

Mance, A. E. (2008). La revolución de las redes. La colaboración solidaria como una alternativa pos-capitalista a la globalización actual. Obtenido de <http://retosalsur.org/wp-content/uploads/2013/08/La-Revolución-de-las-Redes-Euclides-Andrés-Mance.pdf>

Mendoza, J. L., & Leasaski, D. H. (2010). Determinantes del proceso de emprendimiento empresarial femenino en el Perú. *Pensamiento Crítico*, 13., 57-70.

Peng, M. W., Li Sun, S., Pinkham, B., & Chen, H. (2009). The Institution-Based View as a Third Leg for a Strategy Tripod. *Academy of Management Perspectives*, 23(3), 63-81. <https://doi.org/10.5465/AMP.2009.43479264>

Pfeffer, J., & Salancik, G. (2003). The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective. *Stanford Business Press*, United States, California.

Sebastián, J. (2000). Las redes de cooperación como modelo organizativo y funcional para la I+D. *Redes, Buenos Aires*, 7(15): 97-111.

Sorenson, O., & Audia, P. (2000). The Social Structure of Entrepreneurial Activity: Geographic Concentration of Footwear Production in the United States, 1940-1989. *American Journal of Sociology*, 106(2), 424-462.

Stuart, T., Hoang, H. & Hybels, R. (1999). Interorganizational Endorsements and the Performance of Entrepreneurial Ventures. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 315-349.

Turner, M. (1999). Tradition and Common Property Management. *The Canadian Journal of Economics*, 32(3), 673-687.

Vassolo, R., De Castro, J. & Gómez-Mejía, L. (2011). Managing in Latin America: Common Issues and a Research Agenda. *Academy of Management Perspectives*, 25(4), 22-36.

Vizcardo, J. (2014). La picantería arequipeña, Patrimonio Cultural de la Nación. Obtenido de <http://rpp.pe/peru/actualidad/la-picanteria-arequipena-patrimonio-cultural-de-la-nacion-noticia-687346>

XIanguo, Y., Weixiang, W., & Zhouqi, R. (2009). Corporate Entrepreneurship in the enterprise clusters environment-influence of network resources and entrepreneurial orientation on firm performance. *Business Research in China*, 566-582.

Young, M., Tsai, T., Wang, X., Liu, S. and Ahlstrom, D. (2014). Strategy in emerging economies and the theory of the firm. *Asia Pacific Journal of Management*, 31, 331-354.