

## **El emprendimiento femenino: un estudio multi-caso de factores críticos en el noreste de México** **(Female entrepreneurship: a multi-case study of critical factors in Northeastern Mexico)**

**Olivia Briseño García**♦

**Arturo Briseño García**♦

**Alfonso López Lira Arjona**\*

**Abstract.** Women entrepreneurs represent a research phenomenon that has increased its importance over the last years. This study contributes to understand the role of women entrepreneurs in developing countries. In particular, we study the factors that influence the entrepreneurial activity of women in Mexico, identifying the characteristics both from the business and the entrepreneur, along with the barriers and impact of her entrepreneurial activity. Three case studies are analyzed from Tamaulipas, Mexico. The main finding of this study is that the context in which the women entrepreneur is immersed is essential to interpret her activity, being age an important factor influencing the perception of the entrepreneurial activity.

**Keywords:** entrepreneurship, small businesses, women

**JEL:** L25, L26, L29

**Resumen.** La mujer como emprendedora representa un fenómeno de estudio cuya importancia ha ido en aumento en los últimos años. El presente estudio tiene por objetivo contribuir en el entendimiento del emprendimiento femenino en países en desarrollo. En particular, se estudia los factores que influyen en el emprendimiento de negocios que realizan las mujeres en México, identificando tanto las características de la empresa como de la empresaria así como los obstáculos e impacto de la actividad empresarial. Con este objetivo en mente, el presente estudio se basa en el estudio de 3 casos de microempresarias

---

♦ Universidad Autónoma de Tamaulipas, Ciudad Victoria, Tamaulipas, México.

♦ Universidad Autónoma de Tamaulipas, Ciudad Victoria, Tamaulipas, México. Email: abriseno@uat.edu.mx

\* Universidad Autónoma de Nuevo León, San Nicolás de los Garza, N.L., México. Email: alfonso.lopezlr@uanl.edu.mx

en Tamaulipas, México. El principal hallazgo de este estudio que el entendimiento de las características de la empresaria así como del contexto en el que se desenvuelve es importante para poder interpretar su actividad, siendo la edad un factor importante que influye en la percepción de la actividad empresarial.

**Palabras clave:** emprendimiento, microempresas, mujer

## **Introducción**

Desde el punto de vista social y económico, la mujer ha tenido una evolución en el rol que desempeña. La literatura del emprendimiento femenino se ha concentrado tradicionalmente en entender las diferencias de género en el emprendimiento enfocándose en variables relacionadas a apoyos legales y financieros (Acs, Braunerhjelm, Audretsch, & Carlsson 2009; Jamali 2009; Ndemo, & Maina, 2007). Sin embargo, se ha puesto poca atención a los factores del entorno que influyen en la motivación y el impacto de la actividad empresarial de la mujer particularmente en países en desarrollo. Debido a esto, la presente investigación pretende estudiar aspectos relevantes de la mujer emprendedora en México que permitan entender a profundidad el proceso que impulsa o detiene a la mujer para incursionar en la actividad empresarial y las reflexiones de cómo ha vivido su emprendimiento.

En las últimas décadas, el papel de la mujer en México ha cambiado incursionando en un mayor grado al mercado laboral. Sin embargo, aún persiste una desigualdad de género en el ámbito profesional, que sigue siendo dominado por los hombres (Lambing & Kuehl, 1998). Por ejemplo, según el informe de la Organización para Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE, 2009) casi el 50% de las grandes corporaciones de los países que la integran, no tienen mujeres en los puestos de toma de decisiones. Por otro lado, México es uno de los países que tiene una de las calificaciones más bajas en América Latina por su falta de capacidad para reducir la desigualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, según el índice de disparidad de género que emite el Foro Económico Mundial (FEM, 2010).

Interesantemente, durante los últimos años la mujer ha estado incursionando cada vez más en el ámbito emprendedor de acuerdo al informe del Global Entrepreneurship Monitor<sup>1</sup> (Allen, Langowitz & Minniti, 2007). Concretamente, dicho informe señala que más de un tercio del total de emprendedores en los países que forman parte de la muestra donde se realiza el informe son mujeres. Asimismo, informes como el Women Business Research<sup>2</sup> del 2004 señalan que la mujer está iniciando negocios a un ritmo mayor que su contraparte masculina. Según este informe, la tasa de crecimiento del emprendimiento femenino es el doble que la de los hombres al iniciar negocios. Por ejemplo en México, el Fondo Nacional de Apoyo para Empresas en Solidaridad (FONAES), publica que la participación femenina en la creación de empresas va en aumento. Según reportes del FONAES (2009), 5 de cada 10 negocios apoyados por el gobierno mexicano, estaban encabezados por una mujer.

Aún cuando el emprendimiento femenino se considera un campo de estudio reciente, amplio y en crecimiento, hasta ahora dicha área es mayormente estudiada en países anglosajones (Valencia, 2005). Por lo anterior el presente estudio tiene por objetivo contribuir en el entendimiento del emprendimiento femenino en países en desarrollo. En particular, se estudia los factores que influyen en el emprendimiento de negocios que realizan las mujeres en México, identificando tanto las características de la empresa como de la empresaria así como los obstáculos e impacto de la actividad empresarial. Con este objetivo en mente, el presente estudio se basa en una metodología cualitativa de estudio de 3 casos de empresarias de Tamaulipas, México.

La estructura del presente trabajo es la siguiente, primero se presenta una revisión de la literatura con el objetivo de identificar las dimensiones tradicionalmente estudiadas en el emprendimiento femenino. Segundo, se presenta la metodología utilizada en este estudio enfatizando el enfoque cualitativo y explicando la selección de casos. Tercero, se presentan los

---

<sup>1</sup> Babson College en Londres, UK, estudia la actividad empresarial en 59 países, además de proporcionar estudios específicos del emprendimiento femenino.

<sup>2</sup> El Women's Business Research provee información del impacto económico y político de las mujeres dueñas de negocios.

principales hallazgos, resultado de las entrevistas realizadas analizadas de forma individual seguido por la discusión de cada dimensión del estudio. Finalmente, se presentan conclusiones del presente estudio.

## **Revisión de la literatura**

### *El emprendimiento*

Si se pretende abordar el fenómeno del emprendimiento, esto implica el encontrar una serie de perspectivas (i.e. empresarial, institucional, psicológica, entre otras). Sin embargo, la perspectiva empresarial es interesante, ya que tiene repercusiones en el desarrollo de cualquier país. De igual manera, se pueden identificar una serie de definiciones sobre el tema. En esta investigación, el emprendimiento empresarial se entenderá como la práctica en la cual habitualmente un individuo crea y desarrolla nuevas empresas que generen valor. Esta actividad puede darse en ocasiones como respuesta a oportunidades de negocio percibidas del entorno o en otras, para cubrir una necesidad (Nel, Maritz & Thongprovati, 2010). Al respecto, una de las principales bondades del emprendimiento es la contribución en términos económicos y sociales, ya que es una fuente generadora de empleos, generando mayores ingresos para el emprendedor y creando bienestar al entorno familiar. Acs, Arenius, Hay, & Minniti, (2004) coincide con esta visión cuando propone que el emprendimiento es considerado como un importante mecanismo para el desarrollo económico, la innovación y efectos sobre el bienestar.

Así mismo, se puede definir al emprendedor o la emprendedora como aquella persona que al percibir una oportunidad de negocio y dispuesto a asumir un riesgo calculado crea y mantiene nuevas empresas, ya sea innovadoras o de conceptos ya existentes (Lambing & Kuehl 1998). Por lo tanto, las mujeres emprendedoras pueden ser definidas como la mujer o grupo de mujeres que inicia, organiza y opera una empresa de negocios (Pandian, Jesurajan & College, 2011). Al mismo tiempo, el o la emprendedor(a) posee una serie de características y valores que le son comunes tales como: la pasión por el negocio, autoconfianza, necesidad de logro, manejo de riesgos, iniciativa, tolerancia al riesgo, entre otros (ver Tabla 1).

Tabla 1. *Características generales de los emprendedores*

<b>Característica</b>	<b>Descripción</b>
Pasión por el negocio	El emprendedor deberá tener mucho interés y pasión por el negocio, ya que existirán muchos obstáculos que vencer y sin ésta característica el negocio no obtendrá el éxito deseado.
Autoconfianza	Los emprendedores tienen mucha confianza en sus habilidades y en el concepto del negocio.
Necesidad de Logros	Es el deseo del emprendedor de alcanzar el éxito y triunfar.
Manejo de riesgos	Los empresarios calculan los riesgos en la primera etapa del negocio y lo controlan
Iniciativa	El empresario tiene disposición para realizar las ideas que le apasionan.
Tolerancia al cambio	El emprendedor de éxito ve el cambio como normal, responden a éste y lo explota como oportunidad.

**Nota:** Elaboración propia a partir de Alcaraz (2006), Hellriegel et al., (2010) y Lambing & Kuehl (1998).

La literatura identifica diversas tipologías de emprendimiento de acuerdo al: ámbito geográfico (migrantes / no migrantes), al género (femenino/ masculino), al número de individuos (persona física / persona moral), al factor estimulante (por oportunidad / por necesidad), por el tipo de concepto (nuevo negocio/mejora de una idea de negocio existente), entre otros. En el presente trabajo de investigación se estudiará al emprendedor desde el enfoque femenino, en donde se analizarán las características propias de la emprendedora, motivadores, tipos de empresas que ellas dirigen, entre otros aspectos de la carrera empresarial de la mujer emprendedora. En el siguiente apartado se discuten diversas características que son particulares del emprendimiento femenino.

### *El emprendimiento femenino, motivación en la mujer emprendedora*

Una de las preguntas tradicionales en estudios de emprendimiento por género es identificar las diferencias en los motivos por los cuales hombres y mujeres emprenden. Estudios sugieren que estas diferencias existen, dado que la mujer tiene como objetivo paralelo al económico el ayudar a otros,

además de que existe una tendencia a incorporar aspectos sociales (Nel, Maritz & Thongprovati, 2010). La mujer emprendedora no solo busca ganancias económicas si no un mejor ambiente para su familia y su comunidad (Harris, Morrison, Ho & Lewis, 2008). Una de las razones por las cuales una mujer emprende es el conflicto del balance entre lo personal y lo económico-profesional. Gholipour, Bod y Pirannejd (2010) reconocen que al entrar la mujer al campo laboral se han duplicado sus tareas y esto podría causar una crisis en la sociedad, ya que, en muchos países, la mujer representa un pilar indispensable en el núcleo familiar.

Asimismo, existen otros factores por lo cual una mujer toma la decisión de emprender. Al respecto, Cromie (1987) considera que mientras los hombres buscan en el emprendimiento autonomía, progreso, deseo de satisfacción en el trabajo y deseo de ganar dinero, las mujeres eligen emprender por insatisfacción de su carrera y están menos interesadas en las ganancias económicas que les genere la actividad empresarial y al mismo tiempo ven el espíritu empresarial como un medio para satisfacer simultáneamente las necesidades de su carrera profesional y sus necesidades personales. De igual manera, se pueden identificar factores positivos y negativos en el emprendimiento femenino (McClelland & Swail, 2005). Los positivos, también llamados de atracción se refieren a la de oportunidad de emprender un negocio; mientras que los factores negativos, también llamados de empuje, se relacionan con la necesidad de emprender ya sea por desempleo, insatisfacción con la fuerza de trabajo o con un mercado laboral inflexible así como la necesidad de obtener un ingreso para vivir y progresar económicamente. Así mismo, Pandian et al., (2011), informa que las mujeres comienzan sus propios negocios para escapar de la falta de empleo, estrés y dificultades en el trabajo; lo anterior causado por condiciones de género.

Además de los factores personales también existen factores externos relacionados con la actividad empresarial, el estudio de Valencia (2005) sintetiza los factores externos que afectan la actividad empresarial de las mujeres emprendedoras. Estos factores son a) familia, b) financiamiento, c) políticas públicas y d) redes. De esta forma, un entorno propicio podría ser un factor importante para llevar a una mujer a emprender; por lo tanto, aspectos sociales, culturales, así como el enfoque de la política pública y la

disponibilidad de fuentes de financiamiento del sistema financiero son áreas de importancia para este estudio.

En resumen, a diferencia del hombre emprendedor, las emprendedoras podrían no tener como motivo principal las ganancias económicas que genere el emprendimiento de un negocio, si no realizar una actividad que les permita tener un estatus importante en la comunidad, contribuir con la sociedad o simplemente por el gusto de emprender. Aunque en algunos casos factores de empuje como la necesidad económica o realizar una actividad en la que no se vea comprometido el tiempo que se requiere para atender la familia, o incluso discriminación de la mujer en el ambiente laboral, la motivan emprender negocios. Por lo tanto, en el siguiente tema se estudiarán las principales barreras que la mujer encuentra al emprender un negocio.

### *Barreras para la mujer emprendedora*

En contra parte, es posible pensar que la mujer pudiera tener obstáculos para emprender ya que las empresas de las mujeres son pequeñas e incursionan mayormente en el sector de servicios (Anna, Chandler, Jansen, Mero, 2000). Loscocco y Robinson (1991) proponen que una de las razones del por qué la mujer emprende mayormente negocios pequeños es que encuentra algunos obstáculos inmediatos, como por ejemplo problemas en el acceso al capital. Así mismo, Hossain, Naser, Zaman y Nuseibeh (2009) encontraron que generalmente en países en vías de desarrollo, las mujeres son educadas en un ambiente socio-cultural conservador adverso, que trae consigo una falta de seguridad en ellas y de la sociedad en la cual han vivido. Ésta realidad se traduce en resistencia por parte de la familia para financiar la empresa de una mujer, la renuencia de la banca para asumir riesgos en proyectos creados por mujeres, y la renuencia general para aceptar a las mujeres como responsables para la toma de decisiones o para presentarse como garantías para pedir préstamos para ellas.

Sin embargo, otros estudios muestran que los problemas que enfrenta la mujer al emprender y la razón por la que sus empresas aparentemente no son tan exitosas como las del hombre no son por discriminación de género, si no por las características propias de la empresa asociadas con un mayor riesgo, como los son: el tamaño y la edad de la empresa, el sector, la

evolución en sus resultados, entre otros (Carter & Allen, 1997; Fabowale, Orser & Riding, 1995). Asimismo, Clancy (2005) menciona que el éxito de una empresa requiere de un compromiso total y una reducción proporcional del tiempo que el empresario puede dedicar a sus familias y vidas personales, y éste es un precio que la mujer no está dispuesta a pagar. En contraste, Yordanova (2011) propone que la falta de recursos y oportunidades restringen a las mujeres sus intenciones de crecimiento.

La toma de decisiones puede ser una barrera para la mujer. Ndemo, y Maina, (2007) estudian la forma en la que las mujeres emprendedoras toman decisiones y encuentran evidencia de que la mujer, ya sea empujada o atraída a iniciar una empresa, desea hacer decisiones independientes. Sin embargo, la falta de recursos las hacen dependientes de sus cónyuges, los cuales limitan la capacidad de tomar decisiones independientes. Aquellas que son empujadas a crear empresas de subsistencia tienen mayor prudencia en la toma de decisiones comparadas con aquellas que inician negocios para aprovechar una oportunidad y quienes sus necesidades básicas son cubiertas por el ingreso de sus cónyuge.

En resumen, existen diversas barreras por las que atraviesan las mujeres que emprenden, por una parte están las económicas (falta de financiación o apoyo económico por parte de la familia o cónyuge) y por otra parte los estigmas sociales y culturales que se le atañen a la mujer, lo cual dificulta la auto-confianza que debe tener la emprendedora.

### *Características de género*

Existen diversas características propias de la mujer emprendedora que la diferencian de su contraparte masculina. Carosio (2004) menciona que la mujer cuenta naturalmente con habilidades que le ayudan a desarrollar la actividad empresarial, ya que a través de las labores del hogar las mujeres aprenden naturalmente a ser administradoras y ello se refleja en sus capacidades gerenciales. Relacionado a este punto, Buttner (2001) sugiere que la mujer emplea una aproximación relacional al trabajar con empleados y clientes. Concretamente, las habilidades relacionales incluyen: la preservación, el empoderamiento mutuo, el logro y la creación de equipos.

En su estudio, Malone, Sterwat, Wilson & Korsching, (2010) sugieren que la mujer actual tiene una tendencia hacia la independencia. En su estudio, las mujeres encuestadas reportaron que tenían deseo de independencia financiera, una perspectiva negativa de su actual situación financiera, les preocupaba el retiro y su futuro financiero y consideraban el seguro de asistencia a largo plazo una necesidad. En dicho estudio se encuentra que las mujeres que habitan en familias no tradicionales (madres solteras, cohabitantes, y familias reconstruidas) tienen significativamente más preocupaciones acerca de su futuro financiero que las mujeres en su primer matrimonio. Así mismo, las madres solteras fueron menos propensas a decir que tenían sus finanzas en orden y tendían más a expresar preocupación de que su dinero no durara hasta la jubilación.

La edad se presenta como un factor diferenciador. Por ejemplo, Malone et al., (2010) sugiere que las mujeres con más edad eran las más educadas, tenían mejores ingresos y contribuían con más dinero al mantenimiento del hogar y tenían mejor percepción de su situación financiera. Malone et al., concluyen que la mujer de familias no tradicionales tiene una preocupación mayor por su situación económica actual y futura que la de familia tradicional, por lo tanto este contexto puede aumentar la probabilidad de que una mujer busque la independencia económica a través del emprendimiento.

Como conclusión puede argumentarse que la mujer emprendedora tiene características propias que impactan en la forma en la cual emprenden y administran una empresa. A continuación se presenta la literatura que describe las características que tienen las empresas de mujeres, lo cual podría estar relacionado con la personalidad estudiada en esta sección del trabajo de investigación.

### *Características del negocio*

En comparación con las empresas creadas por hombres, Anna et al., (2000) sugieren que el tamaño de las empresas que emprende una mujer es pequeño en términos de ingreso y número de empleados, en comparación de los negocios de su contraparte masculina. Una explicación de este comportamiento podría ser que la mujer emprende mayormente en el sector de comercio al por menor y en industrias de servicios. Por otra parte,

Yordanova (2011) en su estudio realizado en Bulgaria, sugiere que las mujeres emprendedoras son menos propensas a mostrar intenciones de crecimiento que sus contraparte masculina, incluso después de controlar una serie de características como tipo de empresario, empresa y ambiente

En lo que se refiere a estrategias de financiamiento, existe evidencia que la mayoría de las mujeres empiezan su negocio con capital propio, ya que las mayor parte de las empresas creadas por las mujeres son pequeñas y por lo tanto, sus estrategias financieras regularmente son simples (Minniti Arenius, & Langowitz, 2005; Alam, Jani & Omar, 2011). En el estudio de Alam et al., (2011), encuentran cuatro factores imprescindibles para que la mujer emprendedora tenga éxito en su negocio: (a) Apoyo a la familia, (b) Una fuerte red social, (c) La motivación interna, (d) El uso de las tecnologías de información y comunicación. Sin embargo, en algunos casos el capital propio no es suficiente, por lo tanto las emprendedoras buscan otras fuentes de financiamiento como ahorros familiares o programas de gobierno para empresas (Carter & Rosa, 1998).

En este sentido, se considera que las empresas de las mujeres tienden a crecer lentamente (Minniti et al, 2005). Lo anterior puede estar relacionado con el hecho de que la emprendedora no utilice las estrategias de crecimiento rápido, ya que éstas requieren de tomar grandes riesgos (Brush, 1992). Sin embargo, las empresarias que si utilizan el financiamiento tienen empresas con una forma organizativa basada en equipos, con un liderazgo fuerte y que utilizan un amplio rango de fuentes financieras para la expansión del negocio.

Interesantemente, las mujeres podrían no tener la misma percepción de éxito que de los hombres. Ellas consideran que no solo se debe medir el resultado económico, ya que para la mujer existen otros factores que son importantes para considerarse exitosas, ejemplos de éstos factores son los objetivos empresariales buscados por las empresarias y la manera cómo ellas perciben los resultados intrínsecos sociales o personales. (Valencia, 2005). Las expectativas de éxito en la mujer pudieran dividirse en dos grande rubros (a) Los objetivos personales, buscando elevar su nivel de autoconfianza, el sentirse útiles en la sociedad, conciliar la vida personal y laboral, proveerse un estilo de vida, entre otros (Brush, 1992; Minniti, 2005) y (b) Logros a nivel empresa, donde los resultados que valoran son la calidad

de sus productos o servicios, la atención al cliente y proveedores, satisfacción del cliente, su resultado profesional y la posición que tiene dentro del sector. (Brush, 1992; Buttner y Rosen, 1992; Woo y Cooper, 1991).

En conclusión, las empresas que inician mujeres son mayormente en el área de servicios y por lo tanto más pequeñas que las que emprende el hombre, además algunos estudios indican que la mujer es más renuente que el hombre a asumir el riesgo de acceder al financiamiento, otra razón para pensar porque se mantienen pequeñas sus empresas. Sin embargo, las empresas se destacan mayormente por brindar servicios de calidad y tener un buen ambiente laboral por el estilo participativo de liderar de la mujer.

## **Metodología**

### *Diseño y estrategia de investigación*

La presente investigación toma un enfoque cualitativo para estudiar el fenómeno del emprendimiento femenino. La investigación cualitativa permite acceder a un conocimiento profundo del fenómeno de estudio, teniendo como característica principal limitar el alcance en la muestra de una investigación para proveer de información específica y con un mayor detalle de la unidad de análisis (Gummesson, 2000). Por lo anterior, dado que el objetivo de la investigación es conocer factores que influyen en el emprendimiento de negocios que realizan las mujeres en México, identificando tanto las características de la empresa como de la empresaria así como los obstáculos e impacto de la actividad empresarial, se considera apropiado realizar el diseño de ésta investigación con una metodología cualitativa.

Esta investigación utiliza como estrategia de investigación la metodología del estudio de caso, en específico, un estudio multicaso. Esta estrategia de investigación ha sido seleccionada, ya que permite analizar en profundidad y obtener una mejor comprensión del fenómeno que se está estudiando (Yin, 2003). Concretamente, el estudio de casos múltiples tiene beneficios sustanciales como el tener más posibilidades de respuesta directo que con un caso singular. Los casos de estudio se recopilaron de la zona norte, centro y sur del Estado de Tamaulipas, México.

La información requerida para el análisis se recopiló a través de una entrevista semi-estructurada (Yin, 2003). De esta manera, se construyó un

guión a partir de los trabajos realizados por Nel, Maritz y Thongprovati (2010) y Patgaonkar (2010). Cada entrevista tuvo una duración aproximada de 40 minutos y fue grabada con el consentimiento de las entrevistadas. En esta investigación se identifican de la literatura cuatro dimensiones de estudio, las cuáles son: (a) Empresa, (b) Motivación, (c) Obstáculos, e (d) Impacto. Éstas dimensiones ayudan a identificar los factores por los cuales la mujer emprende negocios.

### *Selección de la muestra (casos)*

La selección de los casos se hizo a través de un muestreo teórico (Eisenhardt, 1989). El muestreo teórico en la investigación cualitativa se define como una estrategia donde los casos son seleccionados por su aportación al estudio y no por su representatividad en la población (Eisenhardt, 1989; Eiseinhardt & Graebner, 2007). Por lo anterior, para este estudio se seleccionaron tres casos que contribuyan a las características y objetivos de esta investigación. Para lo anterior se consideraron dos criterios principales (a) en relación a la edad de la emprendedora siguiendo el estudio de Cromie y Hayes (1988), así como (b) en relación a la edad del negocio siguiendo el estudio de Allen et al., (2007). Por lo anterior, la selección de los casos se realizó de la siguiente manera:

- a) Edad de emprendedora femenina: (i) innovadoras, jóvenes y sin hijos; (ii) dualista, mujer de edad media con hijos jóvenes; y (iii) de vuelta, la cual es mayor y tiene hijos en edad productiva
- b) Antigüedad promedio de los emprendimientos mayor a 3.5 años, es decir que estén en la etapa de madurez del negocio.

Cabe señalar que se pretende un equilibrio en los escenarios de mujeres emprendedoras para entender el fenómeno de una mejor manera. Además, se pretende buscar emprendedoras que hayan logrado cierta estabilidad, cierta experiencia y que esa experiencia me provea más información del camino recorrido, que sea más enriquecedora la información. La Tabla 2 explica las categorías de los casos de estudio.

Tabla 2. *Categorías de los casos de estudio*

<b>Característica</b>	<b>Descripción</b>	<b>Zona</b>
<b>Edad de la emprendedora</b>	Mujer de veinticinco años, soltera y sin hijos (Caso A)	Zona Sur del Estado
	Mujer de 46 años con hijos jóvenes (Caso B)	Zona Centro del Estado
	Mujer de 56 años con hijos grandes que no dependen económicamente de ella (Caso C)	Zona Sur del Estado
<b>Edad de las empresas</b>	Todas las empresas tienen una edad mayor a 3.5 años	
<b>Giro de las empresas</b>	Compra-venta	

Fuente: Elaboración propia

La información obtenida de las entrevistas fue transcrita de manera individual y posteriormente se realizó un análisis comparativo de cada una de las entrevistas, relacionando cada una de las dimensiones de estudio y después se compararon los resultados obtenidos con las teorías previamente estudiadas. Finalmente, después de dicha comparación se concluyó con los resultados de la investigación. Es decir, se aplicó un método deductivo que permitió a partir de una teoría existente contrastarlo con la realidad de un fenómeno determinado (emprendimiento femenino) y obtener similitudes o discrepancias con la teoría.

## **Resultados**

Los resultados se presentan en este apartado en dos etapas, la primera un análisis individual que permitirá conocer las características particulares de cada caso; y posteriormente un análisis comparativo de los casos, con la finalidad de identificar similitudes o diferencias en el perfil, características de la microempresa o las motivaciones.

## *Análisis individual de los casos*

### Eréndira (Empresaria A)

Perfil de la microempresaria y de la empresa. Mujer microempresaria de 25 años de edad, soltera y sin hijos, es egresada de una carrera universitaria y actualmente estudia maestría. Ha incursionado aproximadamente 4 años en la actividad empresarial. El giro del negocio está relacionado a la venta de ropa y accesorios para dama. Las actividades que realiza en el negocio es compra de mercancía por medio de internet y la pone a la venta en un local que se encuentra en su casa. No cuenta con empleados, pero menciona que su familia le ayuda cuando ella no lo puede atender. Al inicio de la actividad empresarial, la entrevistada visitaba a sus clientes en sus casas y ahí les ofrecía la ropa; un par de años después invirtió el dinero que había ganado en adaptar un cuarto de su casa en una boutique. Así mismo, hace un año obtuvo un microcrédito en Fondo Tamaulipas, al cual ella pertenece junto a un grupo de diez personas, llamado grupo Solidario, en donde es beneficiaria de un préstamo para su pequeño negocio.

Motivación. La motivación de esta mujer para emprender, fue la necesidad de tener un mayor ingreso con el fin de incrementar su patrimonio. Previo a la incursión de su actividad empresarial, Eréndira trabajaba como empleada en un hospital en el turno matutino, comentando que tenía las tardes libres y viendo la oportunidad de ganar más dinero a través la actividad empresarial, además menciona que le gusta dedicarse al comercio.

Obstáculos. Eréndira considera que el primer año de actividad empresarial fue difícil, ya que reinvertía la totalidad de las utilidades que el negocio generaba y no veía ganancias, lo cual, en su opinión, era poco motivante. Además, agrega que existe mucha competencia, ya que en su ciudad (zona sur del estado) existen muchos negocios de venta de ropa y accesorios para dama. Sin embargo, ha utilizado una página en Facebook para promocionar su mercancía, ayudándole a compensar las dificultades inherentes del negocio.

Impacto. La entrevistada considera que el negocio le permite organizar su tiempo, y comenta que aunque todavía no tiene hijos, el día que los tenga podrá atenderlos sin dejar a un lado el negocio. Por último, explica que la

actividad empresarial le ayuda económicamente, menciona que los frutos de la actividad empresarial le permiten comprarse artículos que de otra manera no podría, además de admitir que le gusta la independencia que el negocio le brinda para tomar decisiones.

Julieta (Empresaria B)

Perfil de la microempresaria y de la empresa. Mujer microempresaria de 46 años de edad, soltera, sin embargo declara que tiene 6 dependientes económicos (familiares como su madre y sobrinos). Es egresada de una carrera universitaria y desde hace aproximadamente 20 años dirige una tienda de ropa y accesorios para dama. El negocio está ubicado en el centro de la ciudad (zona centro del estado) y es local propio de la emprendedora. Dicha Microempresa, cuenta con una empleada que atiende el negocio, sin embargo, la propietaria también participa en las actividades que se realizan en la tienda, ya que admite que viaja para poder comprar mercancía e incluso en temporada de altas ventas atiende el negocio. La entrevistada explicó que nunca ha utilizado algún tipo de apoyo financiero del gobierno, ni ha pedido ningún préstamo bancario. Su negocio lo comenzó con capital propio y ha ido reinvertiendo su dinero en la tienda, incluso ella considera un préstamo del banco algo negativo.

Motivación. La motivación principal para emprender fue la insatisfacción con el campo laboral. Julieta menciona que antes de tener el negocio trabajaba en oficinas de Gobierno, pero se dio cuenta que lo que ganaba no era suficiente para ella. No fue sino hasta cuando viendo la oportunidad de que su casa estaba ubicada en pleno centro de la ciudad, cuando acondicionó un local, donde comenta que vendía en una vitrina desde alimentos hasta ropa y poco a poco fue creciendo.

Obstáculos. Cada vez es más difícil mantener la empresa, toda vez que, a diferencia de cuando empezó, actualmente existe mucha más competencia y algunos artículos los han quitado del mercado porque las empresas grandes pueden adquirirlos y ofrecerlos a menores precios. Sin embargo, tienen la estrategia de ofrecer pocos productos del mismo para crear el efecto de exclusividad, además de confiar en su buen gusto para que los artículos sean más atractivos para los clientes.

Impacto. Por otra parte, considera que la actividad empresarial le brinda la oportunidad de administrar su tiempo como más le convenga, pasar tiempo con su familia, tomar vacaciones y viajar. Finalmente, la microempresaria afirma que el negocio le ha proporcionado independencia económica, de hecho es de lo que vive ella, ya que no tiene otro tipo de trabajo.

Diana (Empresaria C)

Perfil de la microempresaria y de la empresa. Mujer microempresaria de 56 años, egresada de una Academia Comercial, es casada con tres hijos mayores y económicamente independientes, por lo que ella considera no tener ningún dependiente económico. Por otra parte, es jubilada de una institución bancaria, en la cual ella laboró por 26 años. Desde hace 6 años y medio vende productos de cocina *Kitchen Fair*, dicho negocio lo lleva principalmente desde su casa ya que menciona que aunque bien podría pagar un local comercial siente que trabajar en casa le brinda tranquilidad y comodidad.

La empresaria realiza todas las actividades que se requiere del negocio en su domicilio (demostraciones del producto, ventas y cobros), así mismo, de vez en cuando viaja, ya que algunas demostraciones las realiza en diversas ciudades, para poder ampliar su mercado. No cuenta con empleados, sin embargo declara que ya requiere de ayuda por las múltiples tareas que realiza ella sola. La entrevistada declara con orgullo que ha ascendido al nivel de gerente y tiene a su cargo a 30 vendedoras de dicho producto. Por otra parte, menciona que los integrantes de la familia, siempre que pueden la ayudan con mucho gusto. Así mismo la entrevistada mencionó que aunque ella inició su negocio con un crédito que le concedió el banco, no ha vuelto a considerar adquirir deuda para el crecimiento del negocio, ya que considera que el financiamiento por parte del banco no debe tomarse a la ligera por el alto riesgo de endeudamiento. Por otra parte, la microempresaria se siente orgullosa de haber inducido a la venta de productos *Kitchen Fair* a treinta personas (mayormente mujeres) que ahora se benefician del negocio.

Motivación. La motivación principal para Diana fue que después de cinco años de jubilada y con hijos mayores, sintió que le faltaba actividad, ya que las labores de la casa no le satisfacían como actividad única, además de admitir que ingreso extra sería de mucha utilidad.

Obstáculos. La entrevistada comenta que no considera que haya sido difícil mantener el negocio, de hecho se percibe a sí misma como una empresaria exitosa. Sin embargo, agrega que la única dificultad que ha presentado en los seis años y medio, es que últimamente no puede viajar tanto para hacer sus demostraciones, debido a la inseguridad que se vive hoy en día en el estado y por lo tanto ha visto una baja en sus ventas, ya que su mercado a quedado reducido. Por otra parte, la entrevistada no se percibe desanimada y habla de que valores como la autoconfianza, creencias religiosas, disciplina y trabajo constante, la han llevado a sobrellevar las dificultades.

Impacto. La entrevistada contestó afirmativamente y de forma muy segura a la pregunta de que si consideraba que la empresa le ha brindado independencia económica. Así mismo menciona que dicha independencia le genera tranquilidad, realización y hasta placer, agregando que la actividad empresarial le ha permitido realizar cosas como viajar y poder obtener diversos bienes materiales, que de otra manera nunca hubiera soñado tener. A diferencia de Eréndira, Diana no considera que tenga mucha libertad de tiempo, considera que trabaja todo el día. Esto no lo ve como un inconveniente ya que sus hijos son mayores, además de aceptar que ella cuando toma un proyecto se compromete en serio y le dedica mucho tiempo.

## **Discusión y análisis comparativo**

Perfil de la empresaria y la empresa. Como puede apreciarse en la Tabla 3, un factor común en los tres casos es que las empresarias se dedican al sector de ventas al por menor. Este hecho toma relevancia dado que según reporta el *Center for Women Business Reserarch* en el 2006, éste representa uno de los sectores en que más incursiona la mujer como emprendedora. Así mismo, las tres empresarias se consideran exitosas en sus respectivas actividades. Interesantemente, el éxito lo asocian a la flexibilidad de operar un negocio pequeño. Esto podría ser indicativo de una

fuerte razón que motiva a las mujeres a emprender y mantener sus negocios pequeños para poder tener tiempo para la familia.

*Tabla 3. Análisis comparativo de los casos de mujeres emprendedoras*

Caso	Datos Generales	Perfil Empresaria de la Empresa	y Motivos del Emprendimiento	Obstáculos	Impacto
A. Eréndira	25 años Soltera Egresada de carrera universitaria Sin dependientes económicos	4 años en la actividad empresarial Venta de ropa y accesorios para dama. Sin empleados, la familia apoya en el negocio. Administra y labora en el negocio.	Incrementar sus ingresos. El gusto por el comercio.	Competencia.	Mayor ingreso. Independencia en la toma de decisiones.
B. Julieta	46 años. Soltera. Egresada de carrera universitaria. 6 dependientes.	22 años en la actividad empresarial. Venta de ropa y accesorios para dama. Local propio en casa. Una empleada. Administra y trabaja en el negocio.	Necesidad de un ingreso mayor. Pasar más tiempo con la familia.	Competencia de empresas grandes. No se acude a financiamiento.	Incrementó su ingreso. Mejor balance entre la familia y el trabajo. Independencia económica.
C. Diana	56 años. Casada. Egresada de academia comercial. Sin dependientes económicos	6 años y medio en la actividad empresarial. Ventas de baterías de cocina Kitchen Fair. Sin empleados. Realiza las tareas en casa y de vez en cuando viaja. Administra y trabaja en el negocio.	Principalmente buscar una actividad. Aunado a incrementar sus ingresos.	Inseguridad para viajar en las carreteras.	Se mantiene activa. Mayor ingreso. Oportunidad para realizar viajes.

**Nota:** Elaboración propia

De forma similar, Julieta mencionó el aspecto económico como principal motivo del emprendimiento, ya que en su anterior trabajo considera que tenía pocas aspiraciones económicas y profesionales. Este hallazgo coincide con estudios en la literatura que establecen que las mujeres pueden emprender por insatisfacción en el campo laboral (Cromie, 1987; Pandian et al., 2011), Además, la entrevistada comentó que le agradaba emprender un negocio en casa, porque podría pasar más tiempo con la familia (Gholipour et al., 2010). Igualmente, el hecho que la empresaria haya visto y aprovechado la ventaja que tenía de vivir en el centro de la ciudad indica un factor de empuje (Cromie, 1987), es decir que los motivos del emprendimiento fueron también positivos. Por otra parte, Diana, la de mayor edad, mencionó que su principal motivación fue el mantenerse activa, ya que era jubilada, además de

que el dinero proveniente de la actividad empresarial le permite mejorar sus ingresos fijos que percibe como jubilada . Lo anterior podría indicar que la mujer, a través del emprendimiento, también busca ser útil y tener una posición en la sociedad. Sin embargo esto podría estar moderado por la edad dado que entre más jóvenes, la retribución económica podría tomar fuerza como factor importante para el emprendimiento.

Obstáculos. Eréndira y Julieta consideran que el emprender un negocio es una actividad compleja, y especialmente en su giro de negocio, la competencia como la principal dificultad para sostenerse su actividad. Sin embargo, dichas mujeres utilizan distintas estrategias para poder subsistir. Por ejemplo, la empresaria de mediana edad confía en su buen gusto para seleccionar mercancía exclusiva, por lo que en un sentido innato la microempresaria está aplicando algo parecido a la estrategia de diferenciación (Porter, 1980). Esta estrategia le permite diferenciarse de sus competidores quienes venden artículos similares en escala, sin prestar atención al factor de exclusividad.

Otra estrategia es el uso de redes sociales para promoción del negocio. La empresaria más joven, Eréndira, utiliza Facebook para publicitar su tienda a través de una página. Por último, Diana, trata de ampliar su mercado viajando a diferentes ciudades del país para mostrar el producto y después comercializarlo. Así mismo, la empresaria de más edad sostiene que la dificultad que ella encuentra es que la inseguridad en las carreteras le impide viajar y eso limita sus ventas.

Un obstáculo implícito para las empresarias que participan en este estudio, ha sido el poco crecimiento de su negocio debido a que utilizan poco o nulo financiamiento así como estrategias agresivas para expandir su negocio. Por ejemplo, Julieta argumenta que no puede competir con los bajos precios de las empresas grandes, sin embargo no ha mostrado intenciones de crecimiento y considera el financiamiento como algo negativo, Diana sigue trabajando desde su casa y no tiene empleados al igual que Eréndira. Una de las razones que la literatura encuentra es que la mujer, sobre todo la de países en vías de desarrollo, como en los casos de los trabajos de Hossain, et al. (2009) y Loscoco y Robinson (1991), carece de confianza para utilizar estrategias de crecimiento. Sin embargo, la mayoría de los estudios de la literatura se enfoca en la discriminación de género para explicar la falta de financiamiento. Este factor se descarta en este estudio dado que las

empresarias reconocen tener acceso a éste pero con excepción de Eréndida, fue su decisión no tomarlo dado que el acudir a financiamiento lo perciben como algo negativo.

Impacto. Se detectaron varios aspectos del emprendiendo que impactaron de diferentes formas a las empresarias entrevistadas. En primer lugar las tres por igual, admiten que su situación económica mejoró, esto implica que pueden darse un mejor nivel de vida derivado de un mayor poder adquisitivo. Las dos más jóvenes consideran que el emprendimiento les permite hacer un balance entre lo personal y lo profesional ya que pueden tener a sus familias cerca y trabajar al mismo tiempo.

Aunado a lo anterior, las tres expresan sentirse orgullosas de su actividad empresarial, y mencionan que el emprendimiento les ha brindado tener una posición importante en la sociedad, sobre todo Diana, la más grande de edad ya que le permite sentirse útil en su comunidad. Así mismo, la más joven, Eréndira considera que la actividad empresarial le da la oportunidad de independencia en la toma de decisiones, lo cual lo considera como algo muy valioso.

## **Conclusiones**

Derivado de los resultados de este estudio, es posible argumentar que el entendimiento de las características de la empresaria así como del contexto en el que se desenvuelve, es importante para poder interpretar su actividad empresarial. Esta investigación analiza los perfiles, la motivación, el impacto y los obstáculos como factores que influyen en el emprendimiento de la mujer. A través de una estrategia cualitativa, se analizan cómo estos factores interactúan entre sí. Por ejemplo, la edad es un factor significativo que influye en las motivaciones y obstáculos de la actividad empresarial.

Aún y cuando la literatura muestra evidencia que existen limitaciones para la mujer en la obtención del financiamiento ante instituciones de crédito, existen otras razones culturales que limiten su obtención dependiendo de la edad. En esta investigación, las mujeres de mayor edad perciben como negativo el acudir al financiamiento haciendo irrelevante el hecho de que existan facilidades para su obtención. La empresaria interpreta que tener deudas no es la manera correcta de manejar su negocio, evaluando la

obtención de financiamiento ante instituciones crediticias como algo irresponsable o una acción desesperada. En contraparte, la emprendedora más joven no lo ve así, en este estudio, la empresaria si ha accedido a crédito bancario para invertirlo en su negocio y no lo evalúa de manera negativa. Lo anterior podría ser un indicio de que la mujer más joven tiene más seguridad para asumir un riesgo o tiene una mejor cultura empresarial.

Este estudio también confirma algunos de los hallazgos previamente establecidos en la literatura. Por ejemplo, un factor en común para emprender en las mujeres empresarias de este estudio es la necesidad de obtener mayores ingresos económicos, además del gusto por la actividad empresarial. Las mujeres empresarias participantes en este estudio fueron impulsadas a emprender debido a una necesidad económica (factores de empuje). Sin embargo, también vieron la oportunidad de emprender (factores de atracción) y la aprovecharon, asumiendo un riesgo personal y económico confiando en sus capacidades y en el concepto del negocio. Lo anterior podría indicar que la necesidad económica es un factor condicionante para el emprendimiento más no un factor exclusivo. En este estudio se muestra evidencia que aún sin la necesidad económica, la mujer emprende. Esta situación puede ser explicada desde las características que distinguen a la persona emprendedora.

En relación al impacto de la actividad empresarial, las tres entrevistadas coincidieron en que el negocio sí les ha brindado independencia económica, creando la oportunidad de obtener beneficios económicos a través de esta actividad. Además se sienten orgullosas de ser empresarias y se consideran exitosas en sus respectivas empresas. Dos de las mujeres entrevistadas, mencionan que el principal impacto de su actividad empresarial es el lograr un balance entre lo profesional y lo personal. La empresaria que no coincidió en esta aseveración, no pareció afectada por ello. Una explicación podría ser que al tener hijos mayores, no le preocupe no tener mucho tiempo para la familia.

De igual forma, en relación al impacto de la actividad empresarial, la empresaria más joven indicó que disfrutaba el emprendimiento dado que le permitía una independencia en la toma de decisiones. Esto podría ser un indicio de que las mujeres emprendedoras más jóvenes disfrutaban el poder y la independencia que les brinda el emprendimiento, lo anterior se podría explicar dado que las generaciones más jóvenes de mujeres crecieron con

una cultura de mayor igualdad entre hombres y mujeres, lo cual crea seguridad en sí mismas y mejores aspiraciones profesionales.

## Agradecimientos

Alfonso López Lira Arjona realizó la presente investigación con fondos del Programa para el Desarrollo Profesional Docente (PRODEP) DSA/103.5/15/10823

## Referencias

- Acs, Z. J., Arenius, P., Hay, M., & Minniti, M. (2004). *Global entrepreneurship monitor. Executive report*. London: London Business School.
- Acs, Z. J., Braunerhjelm, P., Audretsch, D. B., & Carlsson, B. (2009). The knowledge spillover theory of entrepreneurship. *Small Business Economics*, 32(1), 15-30.
- Alam, S. S., Jani, M. F. M., & Omar, N. A. (2011). An empirical study of success factors of women entrepreneurs in southern region. *Malaysia International Journal of Economics and Finance*, 3(2), 166-175.
- Alcaraz, R. (2006). *El emprendedor de éxito. Guía de planes de negocios*. Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Allen E., Langowitz, N. & Minniti, M. (2007). *Report on women and entrepreneurship. Global entrepreneurship monitor*. London: London Business School.
- Anna, A. L.; Chandler, G. N.; Jansen, E. & Mero, N. P. (2000). Women business owners in traditional and non-traditional industries. *Journal of Business Venturing*, 15(3), 279-303.
- Brush, C. G. (1992). Research on women business owners: past trends, a new perspective and future directions. *Entrepreneurship: Theory and Practice*. 16(4), 5 – 30.
- Buttner, E. (2001). Examining female entrepreneur's management style: An application of a relational frame. *Journal of Business Ethics*, 29(3), 253-269.
- Buttner, E. H. & Rosen, B. (1992). Rejection in the loan application process: male and female entrepreneurs' perceptions and subsequent intentions. *Journal of Small Business Management*, 30(1), 58-65.
- Carosio, A. (2004). Las mujeres y la opción emprendedora: consideraciones sobre la gestión. *Revista Venezolana de Estudios de la Mujer*, 9(23): 79-112.
- Carter, N., & Allen, K. (1997). Size determinants of women-owned businesses: choice or barriers to resources?. *Entrepreneurship & Regional Development*, 9(3), 211-220.
- Carter, S. & Rosa, P. (1998). The financing of male- and female-owned businesses. *Entrepreneurship and Research Development*, 10(3), 225-41.

- Clancy, S. (2005). ¿Por qué no hay más mujeres en la cima de la escala corporativa: debido a estereotipos, a diferencias biológicas o a escogencias personales?. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, CLADEA, 2007-38: 1-8.
- Cromie, S. (1987). Motivations of Aspiring Male and Female Entrepreneurs. *Journal of Occupational Behaviour*, 8(3): 251-261.
- Cromie, S., & Hayes, J. (1988). Towards a typology of female entrepreneurs. *The Sociological Review*, 36(1), 87-113.
- Dyer, G. (1993). Toward a theory of entrepreneurial careers. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19(2): 7-21.
- Fabowale, L., Orser, B., & Riding, A. (1995). Gender, structural factors, and credit terms between Canadian small businesses and financial institutions. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 19(4), 41-66.
- FEM (2010). *Global Gender Gap Report*. Geneva: Foro Económico Mundial.
- FONAES (2009). Informe de la Evaluación Específica de Desempeño 2009-2010. Cd. de México: Fondo Nacional de Apoyos para Empresas en Solidaridad.
- Gholipour, A., Bod, M. & Pirannejd, A. (2010) The feasibility of job sharing as a mechanism to balance work and life of female entrepreneurs. *International Business Research* 3(3), 133-140.
- Gummesson, E. (2000). *Qualitative methods in management research*. Newbury Park: Sage.
- Hellriegel, D., Jackson, S. & Slocum, J. (2010). *Administración: Un enfoque basado en competencias*. Cd. México: Cengage Learning.
- Hossain, A, Naser, K, Zaman, A. & Nuseibeh, R. (2009). Factors influencing women business development in the developing countries. Evidence from Bangladesh. *International Journal of Organizational Analysis*, 17(3), 202-224.
- Jamali, D. (2009). Constraints and opportunities facing women entrepreneurs in developing countries: a relational perspective. *Gender in Management: An International Journal*, 24(4), 232-251.
- Lambing, P. & Kuehl, C. (1998). *Empresarios pequeños y medianos*. Cd. México, Prentice Hall.
- Loscocco, K. & Robinson, J. (1991). Barriers to women's small-business success in the United States. *Gender and Society*, 5(4), 511-532.
- Malone, K., Stewart, S. D., Wilson, J. & Korsching, P. F. (2010). Perceptions of financial well-being among American women in diverse families. *Journal of Family and Economic Issues*, 31(1), 63-81.
- McClelland, E., y Swail, J. (2005). Following the pathway of female entrepreneurs: A six country investigation. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*; 11(2), 84-107.
- Minniti, M. A., Arenius, P. & Langowitz, N. S. (2005). *Global entrepreneurship monitor: 2004 report on women and entrepreneurship*. Wellesley: The Center for Women's Leadership at Babson College.
- Nel, P., Maritz, A., & Thongprovat, O. (2010). Motherhood and entrepreneurship: the mumpreneur phenomenon. *International Journal of Organizational Innovation*, 3(1), 6-34.

- Ndemo, B., & Maina, F. W. (2007). Women entrepreneurs and strategic decision making. *Management Decision*, 45(1), 118-130.
- OCDE (2009). *Gender initiative report*. Paris: Organización para la Cooperación y Desarrollo económico.
- Pandian, K. Jesurajan, V. & College, X. (2011). An empirical investigation of the factors on determining the success and problems face by women entrepreneurs in Tiruchipali District–Tamilnadu. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research Business*, 3(3), 914-922.
- Patgaonkar, M. (2010). Entrepreneurship development among women in Shirampur Taluka of Ahmednagar District. *The IUP Journal of Entrepreneurship Development* 7(2), 50-62.
- Porter, M. E. (1980). The contributions of industrial organization to strategic management. *Academy of Management Review*, 6(4), 609-620.
- Valencia, M. (2005). The female-entrepreneurship field: 1990- 2004. *IV Iberoamerican Academy of Management, Lisboa*. Diciembre 8-10, 2005.
- Yin, R. (2003). *Case study research*. Newbury Park: Sage Publications.
- Yordanova, D. I. (2011) The effects of gender entrepreneurship in Bulgaria: An Empirical Study. *International Journal of Management*, 28(1), 289-305.
- Woo, C. Y., Cooper, A. C. & Dunkelberg, W. C. (1991). The development and interpretation of entrepreneurial typologies. *Journal of Business Venturing*, 6(2), 93-114.