



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE COLOMBIA

Los efectos del marketing emprendedor en las ventas mediado por el networking y la red social de clientes del empresario: un estudio del emprendimiento colombiano

Gersson Fredy Torres Baquero

Universidad Nacional de Colombia
Facultad de Ciencias Económicas
Bogotá, Colombia
2023

Los efectos del marketing emprendedor en las ventas mediado por el networking y la red social de clientes del empresario: un estudio del emprendimiento colombiano

Gersson Fredy Torres Baquero

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de:

Magister en Administración

Director (a):

Ph.D., Sebastian Robledo Giraldo

Codirector (a):

Ph.D., Sandra Patricia Rojas

Línea de Investigación:

Mercadeo

Grupo de Investigación:

Marketing and Management

Universidad Nacional de Colombia

Facultad de Ciencias Económicas

Bogotá, Colombia

2023

A Dios por la oportunidad de vivir, a mi esposa por su gran amor, a mis hijas por todas sus risas, a mis padres por su esfuerzo en la vida y a mi hermano por los buenos momentos.

*“... I was a young boy that had big plans,
Now I'm just another shitty old man ”
Green Day. 1998.*

Agradecimientos

Agradezco a Dios por la oportunidad de vivir, de ser parte de este mundo, de contemplar la naturaleza y de ser hijo, padre y esposo, a mis padres por su gran amor y sacrificio para mí, a quienes espero no defraudar, a mi esposa por su gran amor y apoyo incondicional en cada una de las cosas que he decidido hacer en la vida, a mis hijas que me llenan de alegría con cada cosa que hacen, a mi hermano por cada momento y por su compañía durante mi vida.

Agradezco a la Universidad Nacional por abrirme las puertas hacia el conocimiento, a los profesores que han guiado este estudio, a mis Directores Sebastián Robledo, por creer siempre en mí y por apoyarme en todos los momentos, por creer en quien no cree, a Sandra Patricia Rojas por su constante apoyo y guía, a ellos les debo mucho en este camino.

Resumen

El interés por el Marketing Emprendedor (ME) está aumentando significativamente en países como Colombia donde el trabajo autónomo ocupa un gran porcentaje de la población, donde el trabajo popular es ser autónomo. Una de las herramientas del ME es el networking, esta es una herramienta de bajo costo para los emprendedores en el proceso de comercialización de productos y representa una conexión directa con las ventas. Aunque existen varios artículos de investigación sobre el espíritu empresarial y las ventas, es necesario comprender la influencia del networking en la creación de redes entre ellos. El objetivo específico de este estudio es investigar la influencia del ME en el desempeño de las ventas mediando las actividades de networking y la estructura de la red social de clientes del emprendedor. Los datos para este estudio fueron recolectados utilizando una muestra de 139 emprendedores colombianos a través de una encuesta y analizados con pls-SEM con el paquete sempls. Los resultados mostraron que la creación de redes media totalmente la relación entre EM y el desempeño de las ventas. Además, la red de clientes del emprendedor media la relación entre la red y el rendimiento de las ventas. Los resultados destacaron la importancia de la creación de redes en EM y la relación con el desempeño de las ventas. Se discuten las implicaciones prácticas para los formadores y educadores.

Palabras Clave: Marketing emprendedor, marketing, networking, red social, desempeño en ventas, pequeñas empresas, medianas empresas, Pymes, red social, emprendimiento.

Clasificación JEL:M31; M13; O31

Abstract

The effects of entrepreneurial marketing on sales mediated by networking and the entrepreneur's social network of customers: a study of Colombian entrepreneurship.

The interest in Entrepreneurial Marketing (EM) is significantly increasing in countries like Colombia where the popular job is to be self-employed. Networking is a low-cost tool for entrepreneurs in the process of market products and represents a direct connection with sales. Even though there are several research articles about entrepreneurship and selling, there is a need to understand the influence of networking between them. The specific objective of this study is to investigate the influence of EM in sales performance mediating by networking activities and the structure of the entrepreneur's social network of customers. Data for this study were collected using a sample of 789 Colombian entrepreneurs through a self-report online survey and analyzed with the sempls package of program pls-SEM. The results showed that networking totally mediates the relationship between EM and sales performance. Moreover, the entrepreneur customer social network mediates the relationship between networking and sales performance. Findings highlighted the importance of networking in EM and the relationship with sales performance. Practical implications for trainers and educators are discussed.

Keywords: Entrepreneurial Marketing, Networking, Social Network, Sales Performance.

JEL Classification: M31; M13; O31

Contenido

	Pág.
Resumen	5
Abstract	6
Lista de Figuras	9
Lista de tablas	10
Introducción	11
1. Marco teórico	16
1.1 Marketing Emprendedor	16
1.1.1 Orientación al mercadeo	17
1.1.2 Orientación al emprendimiento.....	18
1.1.3 Manejo del Cambio	19
1.1.4 Toma de riesgo	20
1.1.5 Arranque (Bootstrapping)	20
1.2 Capacidad de la red (Networking).....	22
1.2.1 Orientación a la red.....	23
1.2.2 Construcción de la red	24
1.2.3 Mantenimiento de la red.....	25
1.2.4 Coordinación de la red	26
1.3 Capital social	26
1.3.1 Restricciones de la red.....	27
1.3.2 Fortaleza del enlace.....	28
1.4 Desempeño en ventas.....	29
2. Metodología	31
2.1 Muestra	31
2.2 Medición.....	32

3.	Análisis y Resultados	41
3.1	Estadísticos descriptivos	42
3.2	Evaluación del modelo estructural	42
3.3	Validez convergente y confiabilidad	43
3.3	Validez discriminante	45
3.4	Coeficiente de determinación (R ²)	47
4.	Discusión	48
5.	Conclusiones	50
A.	Anexo: Participación en eventos	54
B.	Anexo: Publicación de artículo en revista	56
	Bibliografía	57

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. Estructura de la tesis	15
Figura 2. Marco conceptual e hipótesis	30
Figura 3. Perfil de los emprendedores	37
Figura 4. Modelo del constructo	39
Figura 5. Modelo de ecuaciones estructurales. ME = Mercadeo emprendedor, Capacidad = Capacidad de la red, restricciones =restricciones de la red, forta Enl = fortaleza del enlace Sales per =Desempeño de las ventas	40

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. Autores revisados para el diseño del constructo	33
Tabla 2. Constructo y preguntas del cuestionario	35
Tabla 3. Perfil de los emprendimientos	38
Tabla 4. Estadísticos Descriptivos	42
Tabla 5. Resultados del análisis del modelo estructural	43
Tabla 6. Validez convergente y confiabilidad	44
Tabla 7. Validez discriminante	46
Tabla 8. Valores de R2	47

Introducción

En ambientes de alta competencia, una organización debe crear ventajas competitivas que le permitan crear valor hacia sus clientes y diferenciarse de la competencia (Felan et al., 2021; Han et al., 1998). Para lograrlo, la organización debe conocer su contexto interno y externo, incluyendo clientes, competidores y las relaciones de oferta y demanda, que se traduce en una fuerte orientación al mercado, como la base para mejorar el desempeño de la organización (Grinstein, 2008; Robledo et al., 2021). Por ejemplo, organizaciones con una orientación al mercado tienen la oportunidad de segmentar el mercado de acuerdo con las necesidades y expectativas de los clientes y así lograr una personalización de los productos (Kirca et al., 2005). La combinación de la orientación al mercado y otras orientaciones estratégicas como: la orientación a la innovación o la orientación al emprendimiento permite a las organizaciones tener mejores rendimientos (Grinstein, 2008). Lo anterior, evidencia una estrecha relación entre la orientación al mercado y el desempeño en la organización (Barrera Rubaceti et al., 2021; González-Benito & González-Benito, 2005).

El Marketing Emprendedor (ME) ha inspirado más de 30 años de investigación y se ha convertido en una construcción importante entre los estudiosos del espíritu empresarial (Most et al., 2018). A lo largo de este tiempo, la evidencia empírica entre la relación de ME y el desempeño de la empresa está ampliamente confirmada y respalda la legitimidad y relevancia del constructo (Alqahtani & Uslay, 2018a). Además, las empresas que operan en entornos riesgosos con bajas capacidades de pronóstico y altas barreras para comercializar un producto se desempeñan mejor si están más orientadas al ME. Como resultado, se espera que las empresas con orientación al ME se desempeñen mejor de las que no las tienen.(Acevedo Meneses et al., 2020; Yang & Gabrielsson, 2017).

Aunque la interacción entre el marketing emprendedor (ME) y el desempeño de la empresa es bien conocida y está bien documentada en el estado actual de la investigación, sin embargo hay pocos datos publicados sobre el papel mediador del networking. El ME se ha considerado como una medida de orientación al emprendimiento y de la orientación al mercado (OE y OM) (Morris et al., 2002); en esta línea y siguiendo a Hughes, Eggers y Kraus (2015), confirman que la efectividad del networking es una variable mediadora entre OE y el desempeño de la empresa. Además, los estudios seminales de Shaw (1999), Gilmore et al. (2001) y O'Donnell et al. (2001) teorizaron la importancia del networking en empresas pequeñas y medianas (PYME) y su contribución a la adquisición de clientes. Los emprendimientos¹ están muy enfocados en las actividades de networking al comienzo de la creación de un nuevo portafolio de clientes. Como tal, esta investigación sugiere y prueba empíricamente la relación mediadora del networking entre el marketing emprendedor y el desempeño de las ventas. El objetivo específico de este estudio es entender y evaluar la importancia del marketing emprendedor y las actividades de networking en las PYMEs en el contexto Colombiano.

Esta investigación contribuye a la literatura toda vez que, en primera instancia, es uno de los primeros análisis de la interacción entre ME y el desempeño de ventas mediado por la capacidad de la red. La capacidad de la red se ha convertido en un tema importante en los contextos de las PYMEs, dado que en Colombia corresponden al más del 99% de las organizaciones del país y generan aproximadamente el 79% del empleo y aportan 40% al producto interno bruto; sin embargo, hay una falta de investigación empírica sobre su influencia en el desempeño de las ventas. En segundo lugar, este estudio utiliza la nueva métrica para medir ME. Aunque la ME es un tema de investigación muy conocido, la escala para medirlo es bastante nueva. El constructo usado para esta investigación se muestra en la figura 1.

Los emprendedores Colombianos se enfrentan a diversas fuentes de problemas, tales como: fuentes de financiación, aumento de clientes, mantener el flujo de caja e información adecuada para solucionar los problemas de una manera rápida, estos problemas dificultan la capacidad de los emprendedores en la aplicación de información técnica y en la solución de problemas, específicamente en los temas de marketing, y por esta razón terminan aplicando técnicas de marketing tradicional y un limitado acceso a nuevas herramientas de marketing específico para emprendimientos como lo es el marketing emprendedor. Como se mencionó anteriormente, el marketing emprendedor ha desarrollado diversas estrategias para aumentar la capacidad de negocios que lo aplican, y su relación con las nuevas tecnologías permiten mejorar su aplicación.

¹ Para este estudio, los emprendimientos incluyen las pequeñas y medianas empresas (PYMEs).

El ME ha desarrollado el networking que con una adecuada aplicación mejorará en el mantenimiento y la creación de nuevos clientes, de esta manera los emprendedores pueden tener planes apoyados en la tecnología (e-mail, teléfono, o redes sociales) para interactuar y mejorar la gestión de la organización (Robledo et al., 2022). Para los emprendedores una de las principales actividades es la gestión del networking la cual contribuye directamente a las actividades de marketing, una gestión activa del networking mejora el desempeño del negocio (McCartan, 2023). Una adecuada gestión del networking permite el crecimiento, la generación de valor en las pequeñas organizaciones (Elliot et al., 2023).

En este sentido es importante entender, conocer y validar los conceptos del Marketing Emprendedor en el contexto Colombiano y conocer la relación entre las ventas, el networking y la red social de los clientes.

Pregunta de investigación

¿Cuáles son los efectos del ME en las ventas, mediado por el networking en la red social de los clientes para Colombia?

Objetivo General

Evaluar la influencia del Marketing Emprendedor (ME), en las ventas, mediado por el networking en la red social de los clientes en los emprendimientos de Colombia (Bogotá)

Objetivos específicos

1. Entender la relación teórica del ME, networking, red social y desempeño en las ventas a través de una revisión teórica para construir el marco conceptual y confirmar el modelo de ecuaciones estructurales.
2. Evaluar la influencia del ME en el desempeño de las ventas mediado por el networking y la estructura de la red social de consumidores del emprendedor a través de la recolección de datos y análisis estadístico.

En orden para responder la pregunta de investigación y dar cumplimiento a los objetivos establecidos, esta tesis presenta una estructura de 5 capítulos, como se describe a continuación. En la figura 1, se explica la estructura de la tesis, contiene 4 conceptos dominantes, los cuales constituyen el desarrollo de la tesis: Marketing emprendedor, Networking, Capital social y Desempeño en ventas. Adicionalmente, los capítulos 2, 3, 4 presentan el desarrollo de los objetivos y las principales discusiones relacionados con los conceptos, finalmente en el capítulo 5 se presentan las conclusiones de este estudio.

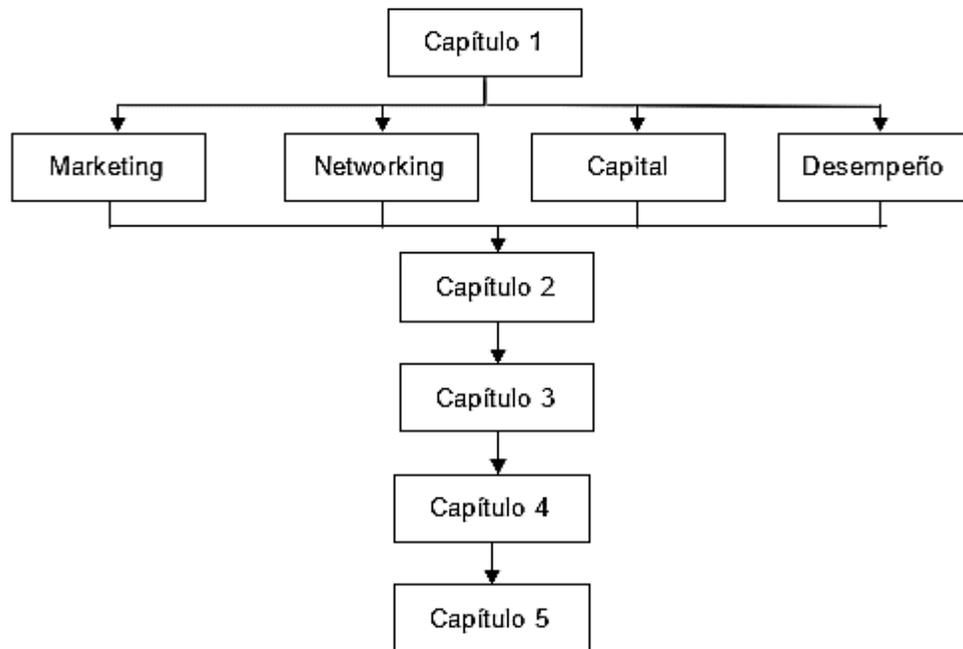


Figura 1. Estructura de la tesis

1. Marco teórico

1.1 Marketing Emprendedor

El Marketing Emprendedor (ME) surge como una respuesta a las organizaciones que deben direccionar su estrategia de mercadeo en tiempos de diferentes dinámicas de mercado (Morrish, 2011). La investigación en ME data de los últimos 30 años, y en estados unidos es una corriente de investigación convencional con diferentes categorías (Kraus et al., 2012), así mismo este concepto ha pasado de ser un fenómeno hasta convertirse en un campo de aplicación directamente a los negocios, el ME toma varias orientaciones en sus raíces como concepto, tales raíces son: toma de riesgo, por actividad y oportunidad, en este sentido este concepto no aplica solo a pequeñas, sino que puede aplicarse a diferentes tipos de organizaciones (Lopes et al., 2021).

El ME ha sido aplicado por gerentes de pequeñas y medianas organizaciones para usar requisitos específicos durante la vida de la organización y es considerado una herramienta fundamental para emprendedores (Gilmore, 2011). En este sentido, la orientación al emprendimiento ha demostrado ser una herramienta vital para el desempeño de las organizaciones generando ventajas competitivas sostenibles (O'Dwyer et al., 2011; Susanto et al., 2021).

El concepto de ME tiene como base los conceptos de Orientación al Marketing (OM) y Orientación al Emprendimiento (OE) (Kraus et al., 2012). El enfoque a OE se refiere a la innovación, a la toma de riesgo, y a actividades de proactividad, mientras que el enfoque de OM se refiere al seguimiento de las necesidades del mercado. Orientaciones altamente comprendidas por los emprendedores, ya que ellos investigan crean y exploran mercados turbulentos, algo que otros actores económicos normalmente no harían (Hills et al., 2008). Así estos emprendedores navegan en condiciones de incertidumbre en condiciones turbulentas de mercado, en donde las prácticas tradicionales de marketing no son efectivas (Hills et al., 2008; P. Whalen et al., 2016).

El EM se desarrolla en alguna o varias de las siguientes condiciones: 1. falta de economías de escala, 2. severas restricciones de recursos, 3. presencia limitada de mercados geográficos, 4. una imagen limitada del mercado, 5. poca participación en el mercado, 6. poca gestión especializada en la experiencia, 7. toma de decisiones en condiciones difíciles en comparación con grandes organizaciones, 8. mezcla de objetivos comerciales y personales entre otros (Sá et al., 2022).

Se evidencia aplicaciones de ME en internacionalización de empresas específicamente en nuevas organizaciones, señalando la importancia del ME como una herramienta que ayuda a competir a la organización con recursos limitados contra las incertidumbres (Eggers et al., 2012; P. S. Whalen & Akaka, 2016). Se ha señalado al ME como una construcción clave que influye positivamente en el desempeño de las organizaciones (Alqahtani & Usay, 2018b), co-creación (P. S. Whalen & Akaka, 2016), efectuación (Renton & Richard, 2020) y su influencia en la construcción del sentido empresarial (Sá et al., 2022).

En los últimos años se han registrado nuevas aplicaciones para el ME, como la registrada por Bettiol (2012) y Crick (2019) para el modelo de interacción entre cooperación y competencia, como aplicaciones específicas de ME en Egipto (Mahrous et al., 2020).

1.1.1 Orientación al mercadeo

Desde una perspectiva conceptual la OM ha sido abordado tradicionalmente desde dos puntos de vista, la primera le concibe como una filosofía de negocio (Kohli & Jaworski, 1990), y la segunda como un comportamiento organizacional (Narver & Slater, 1990), con relación a la filosofía del negocio las actividades son consecuentes con la adquisición de información que permita la diseminación de la misma en toda la organización, así como la aceleración de la capacidad de respuesta de la firma; mientras que, desde el comportamiento organizacional, le ve como parte del que hacer de la empresa desde la postura de la cultura organizacional.

Es relevante tener en cuenta que, desde la perspectiva de filosofía organizacional, tal como ha sido identificado el enfoque de Jaworski & Kohli (1990). La OM cuenta con antecedentes y consecuencias, los primeros dan cuenta de las dinámicas interdepartamentales, las de centralización y descentralización, las de formalización, los sistemas de recompensa y la postura de la dirección frente a los riesgos (Brandão et al., 2021; Gartner et al., 2021). Adicionalmente, las consecuencias tienen que ver con los resultados del negocio, mismos que están modulados por la competencia, el mercado, la tecnología y el rendimiento del negocio. Por otro lado,

el enfoque de comportamiento organizacional de Narver y Slater no se desliga de la noción del mercado, sino por el contrario los tiene que ver con un esquema de ventaja competitiva sostenible, al tener presentes la orientación al cliente, a la competencia y la coordinación interfuncional, desde un marco de enfoque en el largo plazo y la rentabilidad (Torres et al., 2021).

1.1.2 Orientación al emprendimiento

El concepto de orientación al emprendimiento se basa en una conducta organizacional, esta conducta organizacional debería ser parte de la estrategia de la organización a través de una serie de procesos en donde que envuelva toda la organización, y los cuales se reflejan en las actividades de planeación, toma de decisiones y gestión estratégica (Ferreira & Robertson, 2020; Lumpkin & Dess, 1996). De esta manera una organización que tiene una OE tiene como relación estrecha con la innovación de producto, y en momentos donde se presente la crisis, es la primera en salir al mercado con innovaciones proactivas, en este sentido la orientación al emprendimiento es una combinación de tres dimensiones: innovación, proactividad y toma de riesgo (Wiklund & Shepherd, 2005). Por el contrario una organización que no tenga un enfoque al emprendimiento innova muy poco, es muy reacia al riesgo, imita los movimientos de sus competidores en cambio de asumir el liderazgo de su camino (Miller, 1983).

La orientación al emprendimiento tiene sus bases en la estrategia organizacional, algunas de las variables envueltas dentro de este proceso son: planeación, análisis, toma de decisiones, y algunos aspectos de la organización tales como: cultura organizacional, valor del sistema y misión. En este sentido, la orientación al emprendimiento ayuda a la organización a poner en práctica su propósito, su visión y a crear ventajas competitivas (Rauch et al., 2009; Zacca & Alhoqail, 2021). Asimismo la orientación al emprendimiento ayuda a las organizaciones a desarrollar e incorporar nuevos productos y servicios en el mercado, organizaciones más activas han usado la OE para crear ventajas competitivas, llegar a nuevos segmentos de mercado y posicionarse por delante de sus competidores (Wiklund & Shepherd, 2003).

A continuación dos ejemplos que permiten mejorar la comprensión de esta orientación en las organizaciones (Lumpkin & Dess, 2001): Mason and Hanger es una corporación privada con sede en Lexington, Kentucky con aproximadamente \$ 500 millones en ingresos anuales, como contratista principal de armas nucleares de EU. Con ingresos estrechamente vinculados a adquisiciones militares, la gerencia sintió la necesidad de cambiar drásticamente su misión una vez que terminó la guerra fría. Al redefinir su misión para enfatizar "actividades de altas consecuencias", la firma pudo diversificar con éxito en el desmantelamiento de armas, el

desarrollo de sensores de alta tecnología para su uso en la seguridad de la planta, y la instalación de los sistemas de seguridad para los campos petrolíferos de Arabia Saudita. Claramente, esta es una firma que fue muy proactiva en la explotación de nuevas áreas aprovechando su competencia central sin embargo, Mason y Hanger no parecían tener que ofertar agresivamente o "deshacer a los competidores" mediante precios agresivos y recortes de costos. En efecto, Mason y Hanger fueron buscando nuevas oportunidades, sin responder a una amenaza competitiva.

El segundo ejemplo se relaciona con la historia reciente de Shaw Industries, una empresa dominante fabricante de productos de alfombras. Aunque los precios de las alfombras en Estados Unidos han caído un 10 por ciento durante un período reciente de 5 años, las ventas y las ganancias de Shaw se han más que duplicado a \$ 2.3 mil millones y \$ 100 millones, respectivamente. Shaw se ha ganado este desempeño envidiable al esforzarse agresivamente por dominar el mercado con estrategias que incluían la adquisición de competidores que no podían igualar la estructura de costos de Shaw y estrategias de precios. Shaw también actuó de manera proactiva al aprovechar las oportunidades para aumentar márgenes operativos mediante la instalación de telares de última generación y computadoras de diseño que recientemente fortaleció la productividad de la industria de las alfombras. El éxito de Shaw se puede atribuir, en el contexto actual, tanto a la actividad estratégica proactiva como a la competitividad comportamiento agresivo.

1.1.3 Manejo del Cambio

El manejo del cambio se trata acerca del comportamiento de la organización que cambia y que puede ir más allá del *status quo* y reconocer nuevas oportunidades en el mercado, por esta razón el manejo del cambio es necesario en los procesos de emprendimiento, por esta razón el manejo del cambio se define como proactividad, innovación y manejo del mercado (Eggers et al., 2020).

La proactividad significa actuar en anticipación a los problemas del futuro, necesidades y cambios, hace referencia a los esfuerzos para tomar la iniciativa, anticipar y promulgar nuevas oportunidades y crear y participar en mercados emergentes. En este sentido una firma proactiva es la que inicia nuevas acciones o eventos que la competencia no iniciaría en la línea de nuevos productos o servicios (Lumpkin & Dess, 1996; Rudeloff et al., 2022).

1.1.4 Toma de riesgo

El concepto de riesgo ha tomado una gran importancia en los últimos años, llegando a ser un concepto clave en la toma de decisiones de las organizaciones, desde su concepto clásico de evaluación de las diferentes probabilidades dependiendo de la alternativa y su relación con los planes de una organización (March & Shapira, 1987). Para la toma de decisiones bajo el concepto de riesgo es importante revisar las posibles salidas que pueden ocurrir en las consideraciones de riesgo, para el concepto de toma de riesgo es importante señalar lo expuesto por Wiseman & Gomez-Mejia (1998) como: “Elección del riesgo de inversión entre las oportunidades de inversión de la empresa”.

Se encuentran aplicaciones de toma de riesgo en el sector bancario, donde se evalúa el nivel de riesgo que puede asumir los bancos en función de la regulación y de sus clientes (Laeven & Levine, 2009). En el sector de inversiones se han hecho aplicaciones sobre la toma de riesgo y de esta manera identificar cuáles son las mejores ofertas para los inversionistas, con el fin de buscar la protección para los inversionistas (John et al., 2008; Laeven & Levine, 2009). Sin embargo, es claro señalar que el concepto de toma de riesgo está estrechamente relacionado con la estrategia de la organización, su posición en el mercado y su agresividad (John et al., 2008; Morrish et al., 2019).

En organizaciones se ha estudiado el concepto de toma de riesgo en gerencia estratégica, junto con otros conceptos como desempeño, expectativas de desempeño, aspiraciones y desempeño industrial (Bromiley, 1991). Así mismo, el concepto de toma de riesgo se ha estudiado con otros conceptos relacionados con el riesgo tales como: propensión al riesgo, percepción del riesgo y comportamiento en la toma de decisiones bajo riesgo (Bromiley, 1991; Sitkin & Weingart, 1995). Como conclusión, es importante la evaluación del riesgo durante el proceso de toma de decisiones con el fin de disminuir la incertidumbre de las organizaciones, teniendo en cuenta la gobernanza de la organización y el contexto donde opera (S. Anokhin et al., 2022; Su et al., 2019).

1.1.5 Arranque (Bootstrapping)

El concepto de arranque para emprendimiento se refiere coloquialmente a comunidad de autodesarrollo económico para el desarrollo del proceso de negocio con el fin de generar fondos (S. A. Anokhin et al., 2021; Harrison et al., 2004), para la mayoría de emprendimientos donde se usan actividades de arranque, los emprendedores buscan acceder a la mayor cantidad de recursos evitando la intervención de inversionistas en el proyecto, esto se conoce como “hacer lo que más

se pueda con los menores recursos”, sin evitar que “sin recurso no hay producto”, en algunos casos el arranque es conocido como seguir la intuición y normalmente estas organizaciones reflejan las características de las personas que están a cargo (Ferreira & Robertson, 2020; Grichnik et al., 2014). En otro sentido, las actividades de arranque en aplicaciones financieras tienen su enfoque en el estudio de emprendimientos y como estos emprendimientos logran sobrevivir en mercados con pocos recursos (Simar & Wilson, 1998; Su et al., 2019; Vanacker et al., 2011).

El arranque es importante para los emprendedores ya que usa pocos recursos para el inicio del proyecto, se usa en las primeras etapas para el desarrollo de producto, y los flujos de caja, centrándose en el desarrollo de conocimientos y en los recursos técnicos y humanos (Crick et al., 2021; Patel et al., 2011). Como tal, el arranque financiero se utiliza en el sentido más amplio de administrar y acceder a los recursos necesarios para la puesta en marcha y el desarrollo de empresas, ya sea "para reducir la necesidad de capital financiero o para proporcionar fuentes alternativas de capital", actualmente, el 90 % de los emprendimientos inician sin una fuente formal de financiamiento, mientras que solo en el 60 % de los emprendimientos arranca con financiación de los socios, en el reino unido solo el 7 % de los negocios ha considerado expedir acciones a cambio de inversión y en la actualidad solo el 3 % la usa, por otro lado, el endeudamiento se considera la acción más común para conseguir recursos, de esta manera el arranque en acciones de financiamiento busca el uso de métodos para satisfacer la necesidad de recursos sin depender del financiamiento externo a largo plazo de los tenedores de deuda y/o nuevos propietarios, de esta manera pueden existir dos estrategias para arrancar: “La primera forma implica formas creativas de adquirir financiación sin recurrir a los bancos ni obtener capital de fuentes tradicionales, la segunda forma incluye estrategias para minimizar o eliminar la necesidad de financiamiento asegurando recursos a bajo costo o sin costo alguno” (Lam, 2010).

Los emprendedores exitosos tienen altas habilidades en networking y generan redes sociales con altos niveles de capital social. Esto se debe al hecho de que tienen que crear y mantener relaciones sociales con clientes, personal, inversionistas y proveedores, por lo tanto, tienen que invertir tiempo y energía en las relaciones para conseguir nuevos clientes e inversores, en general, estas actividades de creación de redes no están planificadas y se crean de manera informal; además, la mayoría de las veces, los emprendedores lo hacen inconscientemente Gilmore (2011). Los académicos de ME han debatido durante mucho tiempo la importancia de la creación de redes; por ejemplo, Eggers et al. (2020) destacaron que existen circunstancias específicas en la creación de redes que tienen un impacto positivo en la innovación y contribuye al mejoramiento del desempeño de los emprendimientos.

Con base en la discusión anterior, se sugiere la siguiente hipótesis:

H1: ME tiene un impacto positivo en la capacidad de la red

1.2 Capacidad de la red (Networking)

Desde la teoría de grafos, las redes están constituidas por relaciones, estas relaciones o enlaces constituyen una gran atención, su fortaleza o su debilidad de estos dan señales de las características de la red. Las interacciones entre los miembros de la red fortalecen o debilitan sus enlaces. (M. S. Granovetter, 1973), en la teoría económica clásica se desprecia la interacción de la gente en las actividades de comercio, sin embargo en la actualidad la influencia de los consumidores en el mercado cada vez es más frecuente (M. Granovetter, 1985; M. S. Granovetter, 1973) Las interacciones realizadas entre los miembros de la red incrementan el capital social de la red (Coleman, 1988; Jones et al., 2020), y en mercados de un crecimiento rápido es importante crear redes de organizaciones para incentivar el aprendizaje a través de la red a través de la cooperación y la colaboración (Díez et al., 2022; Powell et al., 1996).

La composición de la red se basa en los enlaces directos, los enlaces indirectos y los agujeros estructurales (Uzzi, 1996) Se ha demostrado que la posición de una organización en una red interorganizacional influye en el comportamiento de la organización y en sus productos y que las relaciones y colaboraciones en una red proporcionan la innovación en la organización (Ahuja, 2000; Pamacheche & Inseng, 2021). Asimismo la integración en la red y la estructura de la red puede afectar la acción económica de la organización, es decir como la acción social puede afectar de manera positiva o de manera negativa el desempeño de la organización (Kyrgidou et al., 2021; Robledo & Osorio Zuluaga, 2012).

Otro concepto de red que es usado es: “un grupo de organizaciones conectadas en maneras que facilitan el alcance de un objetivo común”. En estas conexiones se intercambia información materiales, recursos financieros, servicios y soporte social, en el desarrollo del estudio de las redes es importante conocer: (a) el impacto de los vínculos diádicos o de red en el desempeño de la organización, (b) qué tipos de vínculos son más o menos beneficiosos para los miembros individuales de la red, (c) qué posiciones de la red podrían ser más o menos influyentes, y (d) cómo la posición de las organizaciones en una red puede cambiar con el tiempo en respuesta a cambios dentro y fuera de la red (Provan et al., 2007). Asimismo es importante mencionar que las organizaciones en las redes tienen oportunidades y restricciones en su comportamiento (Borgatti, 2003).

Debido a la dependencia del conocimiento del mundo, las redes de conocimiento se caracterizan por la creación de conocimiento y por ayudar a mejorar el desempeño de las organizaciones, una red de conocimiento es un conjunto de nodos: individuos o colectivos de nivel superior que sirven como repositorios distribuidos heterogéneamente de conocimiento y agentes que buscan, transmiten y crean conocimiento, interconectados por relaciones sociales que permiten y restringen los esfuerzos de los nodos para adquirir, transferir y crear conocimiento (Phelps et al., 2012). Esto es muy útil en los modelos de efectuación y tiene alta aplicación para los emprendedores en este modelo (Kerr & Coviello, 2019). De esta forma el capital social y la red son consideradas un aspecto importante del desempeño de una organización (Li, 2013). En los últimos años se desarrolló el concepto de capacidad de la red con el fin de motivar a los emprendedores a construir, mantener y coordinar los enlaces de las redes y descubrir oportunidades (Petrylaite & Rusk, 2020; Shu et al., 2018).

1.2.1 Orientación a la red

Tolsdorf (1976) introdujo el concepto de Orientación de Red (OR) en un estudio que comparó las redes sociales de pacientes psiquiátricos de primera admisión y pacientes médicos hospitalizados recientemente. La OR de un encuestado se refiere a “un conjunto de creencias, actitudes, y expectativas con respecto a la utilidad potencial de los miembros de su red para ayudarlo a enfrentar un problema de la vida” (Vaux et al., 1986).

La OR cooperativa es una construcción teórica que captura lo que creemos que es un enfoque femenino para administrar y organizar pequeñas empresas. Este enfoque también podría ser utilizado con éxito por hombres empresarios y propietarios-gerentes (Sorenson et al., 2008). De esta manera, la orientación a la red tiene como objetivo establecer relaciones de colaboración que promuevan relaciones positivas y los objetivos de la organización, este enfoque colaborativo promueve relaciones a largo plazo en función de los intereses de una clientes dentro de una comunidad (Spriggs et al., 2013). Una organización que se caracteriza por gestionar adecuadamente sus enlaces con otros organismos y/o organizaciones posee el potencial de facilitar, movilizar, y desbloquear la transferencia de conocimiento y otros recursos, en esta relación los actores están conectados por varios tipos de relaciones de intercambio de información, ideas y otras formas de recursos (Czakoń et al., 2020).

Estar orientado en la red significa realizar una adecuada gestión, esta gestión de la red puede referirse a “La complejidad inherente de las relaciones entre empresas y redes, significa que no es realista imaginar que pueden ser completamente "diseñados" por cualquiera de las partes, y

menos aún que su evolución pueda ser únicamente el resultado de planes unilaterales conscientes”, algunos aspectos importantes en esta administración son: iniciación, intercambio, coordinación, tareas de relacionamiento, planificación, organización, personal y control. Mientras que las calificaciones en la administración de una red se refieren a: calificaciones especiales, calificaciones sociales y grado de competencia (Ritter & Gemünden, 2003). Finalmente, alguien que esté orientado a la red, es una persona u organización que usa las redes para buscar información y tiene una creencia positiva en el papel de la red en las actividades de emprendimiento o en las actividades empresariales (Gilmore et al., 2020).

1.2.2 Construcción de la red

La construcción de redes tiene el enfoque de eficacia, basándose en las características estructurales y en la funcionalidad de estas características. Las características estructurales están relacionadas con tipo de intensidad y control externo, mecanismos de integración y herramientas, estabilidad interna de la red, las características funcionales incluyen variables como dirección y procesos de redes y trabajo de gestión tradicional (Raab et al., 2015). La clave en la construcción de la red es crear habilidades y relaciones mientras se avanza en la vista de lo que es posible (Agranoff & McGuire, 2001; Ceballos-Cardona et al., 2016).

Es importante señalar que las personas generalmente no tienen las mismas habilidades para construir y administrar las redes de las cuales pueden beneficiarse. Por ejemplo, Maurer & Ebers (2006) compararon seis nuevas empresas de biotecnología, cuyos fundadores eran inicialmente similares en su integración en la red (esencialmente compuesta por profesionales científicos). Descubrieron que solo algunas de estas nuevas empresas sobrevivieron y tuvieron éxito. Los fundadores de las empresas más exitosas desarrollaron y manejaron sus lazos de red intencionalmente, ayudando a nuevas empresas a conectarse con varias comunidades, como abogados y políticos. Los fundadores de las empresas menos exitosas, por el contrario, experimentaron bloqueos tanto relacionales como cognitivos en sus comunidades científicas, lo que impidió su capacidad para adquirir la información necesaria sobre el mercado y la industria.

La construcción de la red hace referencia a expandir las redes sociales, en este sentido hay dos actividades claves que incluyen el monitoreo del entorno e inversiones afectivas. Emprendedores con altas habilidades en la construcción de redes tienden a buscar información activamente con nuevos socios. La construcción de la red se enfoca en la expansión (Addison et al., 2017).

1.2.3 Mantenimiento de la red

El mantenimiento de la red hace referencia a la capacidad de asegurar relaciones de largo plazo con otros, la gente con altos niveles de mantenimiento de la red son considerados generosos, ellos pueden entender los sentimientos de los demás, así como escuchar y entender a los demás. En la interacción diaria, son capaces de comportarse y expresarse de manera coherente con los valores y expectativas de sus amigos. Las investigaciones han demostrado que las personas aprecian a quienes comprenden sus valores e identidades y los hacen sentir incluidos. En adición la gente con altos niveles de mantenimiento de red implica una alta estabilidad emocional en tener y mantener relaciones interpersonales en armonía. Aun si existe desacuerdo con los socios, ellos están en la capacidad de ser flexibles y se acomodan para lograr acuerdos que satisfagan a las dos partes (Eggers et al., 2022).

Un manual práctico para impulsar el mantenimiento de la red cuenta con los siguientes pasos:

- a. Foco en el aprendizaje, se recomienda enfocarse en el crecimiento, en avanzar en los logros que la red puede brindar,
- b. Identificar intereses en común, se trata de hacer la red más “sabrosa” se refiere a pensar en cómo sus intereses y objetivos se alinean con los de otras personas que conoces y cómo ellos pueden ayudarte y forjar relaciones significativas,
- c. Piense abiertamente en lo que puede dar, incluso aunque no comparta ningún interés con alguien, quizás pueda encontrar algo de valor para ofrecer pensando más allá de lo obvio, aunque claro esto no es una tarea fácil. Se encontró que las personas que se sienten más seguras en las organizaciones son aquellas que consideran que tienen algo para ofrecerle a las demás, como un consejo sabio, mentoría, acceso recursos mientras que las personas que se sienten impotentes en las organizaciones carecen de esta seguridad para brindar esto y mejorar su relacionamiento.
- d. Encuentra un propósito superior, un factor que afecta normalmente a la gente que busca la eficacia de una red es primeramente el propósito que tienen en mente, es mejor centrarse en propósitos colectivos, estos se sienten más auténticos y menos sucios en la red, las actividades en las redes se sienten más auténticas cuando se alinean con propósitos superiores (*Learn to Love Networking*, 2016).

1.2.4 Coordinación de la red

Los avances en coordinación de redes, mejora el intercambio de aprendizaje, mejora la eficiencia de los recursos, incrementa la capacidad de planear y ejecutar problemas complejos, incrementa la competitividad y se consiguen mejores servicios para los clientes (Provan & Kenis, 2007) Se han determinado tres niveles en coordinación: burocracia, emprendimiento y comunidad (Raab et al., 2015).

En este sentido las organizaciones o entidades representados por nodos se centran en intentar ajustar sus variables de estado local. Los nodos interactúan o comunican solo con sus vecinos, y con esta interacción para lograr un desempeño global, estas parejas se pueden representar directas e indirectas, pesadas o sin peso. Aplicaciones de esto corresponden a problemas de control de congestión en computadoras, tráfico vehicular, estallido de neuronas, control en la formación del tráfico (Hunt et al., 2012).

La coordinación de la red se enfoca en la gestión de múltiples relaciones. Su primer enfoque se basa en el mapeo de los enlaces actuales de la red, los emprendedores deben tener muy claro el conocimiento mental acerca de los recursos relacionados con los miembros de la red. Una efectiva combinación de los diferentes conocimientos e información de múltiples actores casi siempre ofrece formas de un nuevo conocimiento para los emprendedores. Se debe tener en cuenta que en una red dada, la calidad de las conexiones cambia con el tiempo, de esta forma la naturaleza de la red necesita que los emprendedores desarrollen la habilidad de reconfigurar sus conexiones y ajustarse a la evolución de la red (Shu et al., 2018).

Las actividades de los emprendedores han crecido en las redes sociales, la creación de redes y su impacto en el comercio soporta una nueva generación de mercado, que se observa en un mejoramiento de las ventas y del comportamiento organizacional (Narver & Slater, 1990). Con base en la discusión anterior, se sugiere la siguiente hipótesis:

H2: La capacidad de la red tiene un efecto positivo en el desempeño de las ventas.

1.3 Capital social

El capital social se define por su función, no es una sola entidad, sino una variedad de entidades diferentes, con dos elementos en común: todas consisten en algún aspecto de las estructuras sociales y facilitan ciertas acciones de los actores, ya sean personas o actores corporativos, dentro de la estructura, como otras formas de capital, el capital social es productivo, haciendo

posible el logro de ciertos fines que en su ausencia no serían posibles (Coleman, 1988). Al igual que el capital físico y el capital humano, el capital social no es completamente fungible sino que puede ser específico de ciertas actividades, el capital social depende de las relaciones de los actores y de la cantidad de actores en la estructura, las interacciones entre los miembros de la red hacen posible las transacciones (Coleman, 1988). En este sentido el capital social hace referencia al valor de las conexiones en la red, en gestión se refiere a los enlaces de la red o a las posiciones en la red que mejoran las salidas como poder, liderazgo, movilidad, desempeño individual, creatividad individual, emprendimiento y desempeño en equipo (Borgatti, 2003).

La importancia del capital social en las redes se refiere a su estructura, el contenido y las percepciones de las relaciones sociales en la red (Li, 2013) El capital social ha sido enlazado a una serie de salidas positivas tales como: mejor salud pública, indicadores bajos de crimen y mayor eficiencia en los mercados, sin embargo cuando el capital social descende, una comunidad experimenta desorden social y poco compromiso en la participación de actividades cívicas, el capital social puede ayudar a una comunidad a experimentar acciones colectivas, igualmente el capital social puede ser usado para actividades negativas, pero en general el capital social es visto como algo positivo en la interacción de una cantidad participantes en una red, los enlaces son parte fundamental en la construcción del capital social (Ellison et al., 2007).

Internet ha sido señalado de aumentar y disminuir el capital social, aunque disminuye las interacciones sociales (face to face), crea otras oportunidades para el aumento del capital social a través de fotos, enlaces y directorios (Ellison et al., 2007; Wellman et al., 2001). El uso de las redes sociales ayuda a la gente a crear y mantener sus enlaces aumentando el capital social (Rykov et al., 2020). Sin embargo, tener una métrica para medir el capital social en aplicaciones de internet aún no está consensuada, existiendo dos enfoques para el capital social, el primero analiza la naturaleza del capital social desde el tipo de enlace, sus fuentes y sus objetivos desde la teoría de la fortaleza del enlace, los enlaces débiles y los agujeros estructurales, y el segundo enfoque analiza la naturaleza del capital social y sus efectos como propósitos (Sánchez-Arrieta et al., 2021).

1.3.1 Restricciones de la red

En los numerales anteriores se ha hecho referencia al estudio de las redes desde el punto de vista macroscópico, que hace referencia a ver toda la red completa, en estos numerales (1.3.1 y 1.3.2). Se revisará el concepto de red desde el punto de vista microscópico desde los enlaces y sus características, en este análisis microscópico se busca entender las relaciones

desde un solo nodo (individuo) y sus relaciones, algunos lo denominan redes ego o redes egocéntricas (Arnaboldi et al., 2015).

En un mundo ideal de negocios, el proyecto de red no debería tener ninguna restricción, en este sentido sólo existirían una lista de clientes para ofrecer los productos y servicios y un cheque en blanco. Sin embargo, en los negocios existen diferentes tipos de restricciones que se deben tener en cuenta, entre ellas las imperfecciones del mercado y que afectan directamente la actividad de los emprendedores (Lim, 2018).

En función de la posición y jerarquía que ocupe el emprendedor en la red, se encuentra la capacidad de transmitir información y verse enfrentado a las restricciones de la red. Este comportamiento puede afectar directamente la actividad del emprendedor (Lim, 2018), en tarea del emprendedor entender la posición en la red y revisar la posibilidad de transmitir información más allá jerarquías y mejorar el valor de la red (Shane, 1992).

1.3.2 Fortaleza del enlace

La fortaleza o debilidad de los enlaces en la red dependen la interacción entre los nodos de la misma, los enlaces fuertes proveen soporte socioemocional, y soporte en la solución de conflictos, mientras que los enlaces débiles solamente pueden dar información. Esto toma gran importancia en el desarrollo de nuevos productos (Powell et al., 1996). La cantidad de enlaces y su fortaleza influyen directamente en las actividades de la organización, ya que la organización puede interactuar con los miembros de la red sin usar recursos adicionales (Ahuja, 2000).

Los enlaces de las redes no nacen solos, la mayoría de las investigaciones se centran en la configuración de la red y cómo influye en el éxito organizacional. Sin embargo, los procesos de construcción de redes son de gran importancia en los proyectos de emprendimiento (Shu et al., 2018). Así como existen los enlaces fuertes existen los enlaces débiles (weak ties) que están sueltas conexiones entre individuos que pueden proporcionar información útil o nuevas perspectivas entre sí, pero que normalmente no brindan apoyo emocional (Ellison et al., 2007).

El análisis de la fortaleza de los enlaces permite refinar los resultados en función de la importancia de los enlaces sociales, ya que los enlaces reflejan el nivel de interacción entre un par de nodos, en el análisis de la fortaleza del enlace se permite diferenciar la interacción entre las relaciones individuales en una red y hacer énfasis en la construcción de las redes egocéntricas, que reflejaran indicios sobre el comportamiento humano (Arnaboldi et al., 2015). No todos los amigos en las redes sociales son amigos cercanos, pero haciendo algunas distinciones los amigos en las

redes sociales son importantes en temas de marketing, normalmente en marketing los investigadores notan la relevancia de la fortaleza del enlace en las decisiones de los consumidores (Stolz & Schlereth, 2021).

Dado que las redes son una variable importante de EM, Liu (Liu et al., 2021) señaló que es posible influir en el capital social a través de las redes. El capital social se puede definir como dos elementos, agujeros estructurales y fuerza de unión. Un agujero estructural se refiere a un espacio vacío entre dos personas en una red social personal (Burt, 2004). La fuerza del lazo es la medida de la cantidad de tiempo y energía gastados entre dos personas (Granovetter, 1973). Por tanto, si los emprendedores invierten tiempo y energía en nuevas relaciones, modificarán la red social personal (agujeros estructurales). Además, si pasan más tiempo con un cliente, la fuerza de la relación aumentará. Con base en el argumento anterior, desarrollamos estas hipótesis:

H3: La relación entre capacidad de la red y el desempeño de las ventas está mediada por las restricciones de la red.

H4: La relación entre capacidad de la red y el desempeño de las ventas está mediada por las restricciones del enlace.

1.4 Desempeño en ventas

El desempeño de las ventas es crucial para el éxito de una organización, en este proceso de evaluación del desempeño de las ventas intervienen el vendedor y el gerente de ventas (Behrman & Perreault, 1982). En este sentido, los vendedores o el personal de ventas de una organización son los únicos que transmiten el mensaje de marketing que contiene las necesidades de los clientes (Spiro & Weitz, 1990). Sin embargo, el proceso de ventas se ve influenciado por el conocimiento del vendedor del cliente y la estrategia de ventas y la motivación en alterar la dirección del comportamiento (Weitz et al., 1986). Por esta razón, identificar las características de un buen vendedor ha sido foco de muchos estudios entre investigadores (Franke & Park, 2006).

Hasta ahora el control en las ventas se ha enfocado en las actividades del Marketing más que en las características de las personas, se debe controlar el comportamiento del personal de ventas porque de esto dependen las actividades de marketing (Cravens et al., 1993) la recomendación es tener una orientación al cliente para el área de marketing que permita no solo lograr la

satisfacción de los clientes sino también el compromiso del área de ventas con el Marketing (Saxe & Weitz, 1982).

Las actividades de ventas han cambiado en los últimos años de la entrega de valor a la creación de valor, con la entrada de la tecnología y las ventas remotas se ha descentralizado los procesos de ventas (Chawla et al., 2020; Saxe & Weitz, 1982). De esta manera es importante las nuevas características de los vendedores (autoestima positiva, imágenes mentales, evaluación de creencias disfuncionales y posiciones) y su influencia en el proceso de ventas (Panagopoulos & Ogilvie, 2015), con el fin de lograr un liderazgo y alto desempeño en las ventas (Ahearne et al., 2005; Panagopoulos & Ogilvie, 2015).

En la actualidad las organizaciones para alcanzar un adecuado desempeño en las ventas deberían incluir entrenamiento tecnológico constante a su fuerza de ventas (Ahearne et al., 2005; Panagopoulos & Ogilvie, 2015; Rayburn et al., 2021) una alta flexibilidad en los departamentos de ventas (Chen et al., 2021; Micevski et al., 2019) y tratar adecuadamente los niveles de ansiedad del personal de ventas (Baskaran et al., 2021; Lussier et al., 2021; Micevski et al., 2019).

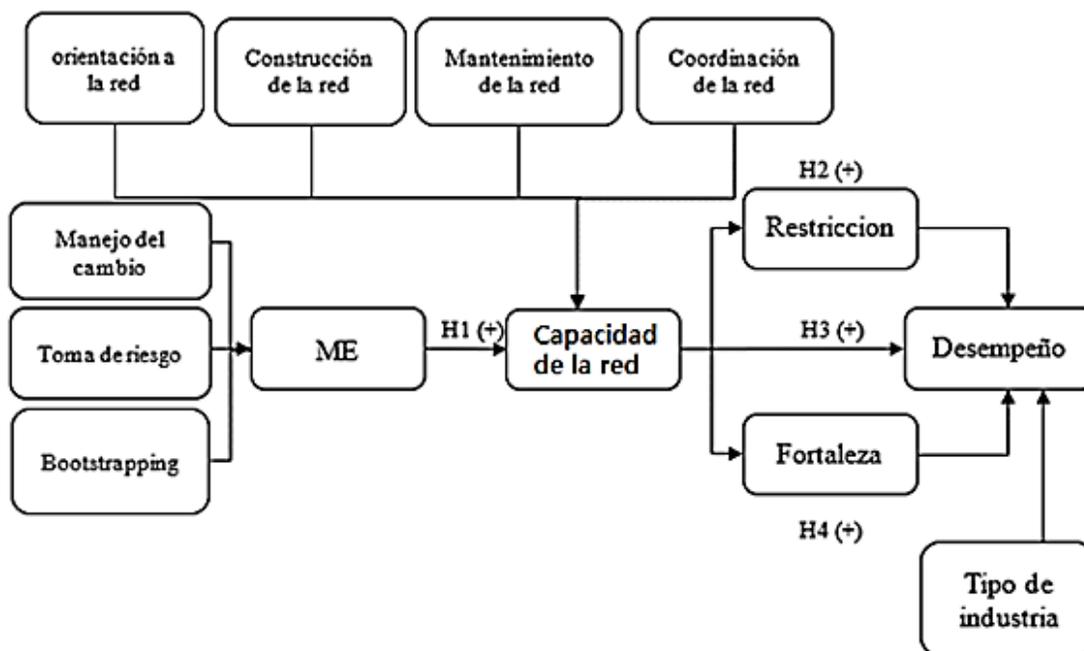


Figura 2. Marco conceptual e hipótesis

2. Metodología

Los datos de esta investigación fueron generados a través de un cuestionario elaborado con base en la revisión de literatura realizada para los diferentes campos de conocimiento (Marketing emprendedor, Capacidad de la red, Restricciones de la red y Fortaleza del enlace). El cuestionario toma los campos del conocimiento que ya fueron analizados previamente, y su función es evaluar la aplicación de estos campos de conocimiento en el contexto Colombiano.

Este estudio se realizó a través de cuestionarios vía correo electrónico teniendo en cuenta el desarrollo tecnológico (Chisnall, 2007) y la pandemia generada por el virus del covid-19.

2.1 Muestra

El estudio se dirigió a una población que consistía en emprendimientos de Colombia. El marco muestral incluye gerentes de emprendimientos. El estudio utilizó una técnica no probabilística debido a consideraciones de costo y tiempo; por lo tanto, se adoptó un enfoque de muestreo de conveniencia en este estudio, se utilizó la base de datos suministrada por el grupo de investigación Marketing and Management de la Universidad Nacional. Se utilizó un enfoque de encuesta cuantitativa y la información se obtuvo a través de un cuestionario estructurado de acuerdo con la revisión de literatura del marco teórico y la tabla 1. Se utilizó la técnica de PLS - SEM para evaluar las relaciones hipotéticas entre las variables de estudio y generalizar los resultados de la muestra en general. El tamaño de la muestra para este estudio se estimó en 166 empresas que respondieron la encuesta enviada por correo.

Se contactó a emprendimientos para completar un cuestionario en línea.

El cuestionario fue sometido a una validación previa por parte de pares expertos quienes dieron su aprobación sobre la validación en terminología del idioma inglés al contexto Colombiano. Luego del proceso de envío y recordatorio para las respuestas del cuestionario, se recibieron 166 respuestas, considerando que es la primera vez que se elabora un estudio sobre marketing

emprendedor con estas variables en el contexto Colombiano y teniendo en cuenta que estos conceptos no son manejados dentro de los emprendedores Colombianos.

2.2 Medición

Las escalas usadas en este estudio corresponden a escalas previamente validadas por la comunidad científica, para la escala de ME se usó la escala propuesta (Eggers et al., 2020), para la capacidad de la red se usó la escala propuesta por (Shu et al., 2018), para la fortaleza de la red se usó la escala propuesta por (Frenzen & Davis, 1990; Shu et al., 2018), para las restricciones de la red se usó la escala (Frenzen & Davis, 1990) y para el desempeño de las ventas se usó la escala (Cravens et al., 1993).

El cuestionario que se construyó a partir de estas escalas obedece a las hipótesis mencionadas en el problema de estudio y que se ilustran en la figura 1, para las variables como tipo de organización, sector industrial y actividad se dejaron aleatorias para el estudio. Se utilizó el modelo de ecuaciones estructurales de mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM) para el análisis y la prueba de todas las hipótesis. PLS-SEM se ha vuelto muy popular en la investigación empresarial debido a sus características en el contexto de los supuestos de distribución de muestreo, el poder estadístico, la capacidad de manejar modelos complejos, el manejo de variables latentes con indicadores reflexivos y formativos (Sarstedt & Cheah, 2019). PLS-SEM estima modelos estadísticos combinando componentes principales con regresiones de mínimos cuadrados ordinarios.

Los modelos PLS incluyen cuatro características: i) Cada variable latente (LV) se estima como un agregado ponderado de sus indicadores. ii) Los pesos de los indicadores en cada agregado están determinados por las relaciones de peso de los distintos bloques. iii) El constructor del modelo tiene la opción de elegir entre diferentes modelos para el diseño de las relaciones de peso. iv) La selección del modo de estimación está guiada por el tema del modelo. La estimación procede en tres etapas: i) un procedimiento iterativo estima los pesos y los LV; ii) los LV estimados en la primera etapa proporcionan regresores para estimar los demás coeficientes desconocidos del modelo a través de regresiones MCO (mínimos cuadrados ordinarios); iii) se estiman los parámetros de ubicación (Gartner et al., 2021; Sarstedt & Cheah, 2019).

PLS-SEM obtiene soluciones con tamaños de muestra pequeños cuando los modelos comprenden muchas construcciones y una gran cantidad de elementos. Técnicamente, el algoritmo PLS-SEM hace posible calcular las relaciones del modelo estructural y de medición por separado en lugar de

simultáneamente. En resumen, como su nombre lo indica, el algoritmo calcula relaciones de regresión parcial en la medición y modelos estructurales mediante el uso de regresiones separadas de mínimos cuadrados ordinarios. Un mayor poder estadístico significa que es más probable que PLS-SEM identifique las relaciones como significativas cuando de hecho están presentes en la población, el uso de PLS-SEM se puede describir como un diálogo entre el investigador y la computadora, mejoras tentativas del modelo, como la introducción de una nueva variable latente, un indicador o un relación interna, o la omisión de tal elemento se prueban para determinar su relevancia predictiva, PLS-SEM no solo es muy apropiado para la investigación exploratoria, sino que el método también es útil para la investigación confirmatoria (Hair et al., 2019). De acuerdo con Hair et al (2019) Este estudio cumple con criterios para el uso de PLS SEM: (a) análisis predictivo causal, (b) complejidad de los problemas explorados, y (c) escasez de conocimientos teóricos previos.

En la siguiente tabla se especifica los autores usados para el diseño del constructo.

Tabla 1. Autores revisados para el diseño del constructo

AUTORES	
Eggers et al. (2018)	<p>Desarrollo de una escala para el marketing empresarial: revelación de su marco interno y predicción del desempeño.</p> <p>Durante décadas, ME se ha considerado como una medida de orientación al emprendimiento y de orientación al mercado (Morris, Schindehutte, y LaForge, 2002). Sin embargo, recientemente, Eggers et al. (2018) propusieron una escala para medir la ME en tres dimensiones: cambio de manejo, arranque y toma de riesgos. Proponen que la dimensión bootstrapping, refleja las actividades de red necesarias para reducir la incertidumbre. Las actividades de redes son vitales para los empresarios porque pueden obtener financiamiento, introducirse en nuevos mercados internacionales, mejorar los procesos de innovación con las partes interesadas y adquirir nuevos clientes (Robledo, Osorio-Zuluaga y Lopez, 2014).</p>
Shu et al. (2018)	<p>Construyendo redes en el descubrimiento: El vínculo entre la capacidad de la red empresarial y el descubrimiento de oportunidades empresariales.</p> <p>Describe la motivación y los comportamientos del individuo al detectar, construir, mantener y coordinar sus relaciones de red como métodos para lograr el acceso a la información y los recursos empresariales. Las redes sociales son cada vez más importantes para los empresarios porque pueden ayudarlos a reconocer oportunidades valiosas. En este estudio se propone un modelo de capacidad de red de emprendedores relacionado con el papel de agente de los emprendedores nacies en el desarrollo y la gestión de las redes sociales, que está además relacionado con el descubrimiento de oportunidades emprendedoras.</p>

AUTORES

- Shu et al. (2018) Basándonos en la literatura sobre generación de lazos y gestión de redes, proponemos la capacidad empresarial de la red como una construcción de cuatro dimensiones, que incluye la orientación de la red, la construcción de la red, el mantenimiento de la red y la coordinación de la red. Una muestra de 212 empresarios chinos nacientes recopilada en dos puntos de tiempo apoyó la relación positiva entre la capacidad de la red y el descubrimiento de oportunidades después de controlar el conocimiento previo, el sesgo cognitivo y las habilidades políticas de los empresarios. Además, se descubrió que la relación estaba mediada por una configuración de red mejorada (es decir, la centralidad de la red) y moderada por las orientaciones de distancia del poder de los empresarios. La capacidad de la red de empresarios ejerció un efecto más fuerte en el descubrimiento de oportunidades para aquellos con poca distancia al poder. Se discuten las implicaciones de nuestros hallazgos.
-
- Frezen and Davis (1990) **Comportamiento de compra en mercados integrados.**
- Explora el concepto de arraigo en el mercado y su impacto en el comportamiento de compra en un mercado de consumo. El arraigo existe cuando los consumidores obtienen utilidad de dos fuentes simultáneamente: de los atributos del producto y del capital social que se encuentra en los vínculos preexistentes entre compradores y vendedores. Este marco se aplica al método de ventas directas en casa. Encontramos que el grado de capital social presente, medido por la fuerza del vínculo comprador-vendedor y el endeudamiento del comprador con el vendedor, afecta significativamente la probabilidad de compra.
-
- (Cravens, Ingram, LaForge, & Young, 1993) **Desempeño en las ventas**
- Desarrolló un modelo conceptual que representa las relaciones entre los sistemas de control de la fuerza de ventas, las características, el desempeño y la efectividad de la organización de ventas como marco para probar las proposiciones formuladas por E. Anderson y R. L. Oliver (1987). Los resultados de un estudio de 144 organizaciones de ventas diversas respaldan la relación entre los sistemas de control de la fuerza de ventas basados en el comportamiento y las características específicas de la fuerza de ventas, las diferentes dimensiones del desempeño de la fuerza de ventas y la eficacia de la organización de ventas. Por lo tanto, puede haber un papel limitado para la compensación de incentivos en los sistemas de control de la fuerza de ventas. Los resultados también sugieren la necesidad de una combinación adecuada entre la gestión de ventas de campo y el control de compensación.
-

Las preguntas utilizadas en el cuestionario (ver tabla 2), fueron tomadas de los autores de la tabla 1.

Tabla 2. Constructo y preguntas del cuestionario

Constructo	Código	Preguntas
Mercadeo Emprendedor	ME1	1. Continuamente intentamos descubrir necesidades adicionales de nuestros clientes de las cuales no son conscientes.
	ME2	2. Buscamos constantemente nuevas oportunidades de negocio.
	ME3	3. Trabajamos para encontrar nuevos negocios o mercados a los que apuntar.
	ME4	4. Nos consideramos una empresa innovadora
	ME5	5. Nuestro negocio es a menudo el primero en comercializar nuevos productos y servicios.
	ME6	6. Nuestros competidores nos reconocen como líderes en innovación.
	ME7	7. Nuestra estrategia de ventaja competitiva se basa en nuestra comprensión de las necesidades del cliente.
	ME8	8. Medimos la satisfacción del cliente de forma sistemática y frecuente.
	ME9	9. Difundimos los datos sobre la satisfacción del cliente a todos los niveles en esta unidad de negocios de forma regular.
	ME10	10. Para realizar cambios efectivos en nuestra oferta, estamos dispuestos a aceptar al menos un nivel moderado de riesgo de pérdidas significativas.
Mercadeo Emprendedor	ME11	11. Alentamos a las personas de nuestra empresa a correr riesgos con nuevas ideas.
	ME12	12. Realizamos inversiones riesgosas (por ejemplo, nuevos empleados, instalaciones, deuda, opciones sobre acciones) para estimular el crecimiento futuro.

Constructo	Código	Preguntas
Capacidad de la red	NC1	13. No podemos resolver la mayoría de los problemas sin amigos
	NC2	14. La red es tan importante como el negocio en sí mismo
	NC3	15. Los negocios implican reciprocidad
	NC4	16. Estamos alerta a los desarrollos del mercado que crean oportunidades potenciales de asociación
	NC5	17. Enviamos mensajes de saludo a nuevos amigos durante los festivales.
	NC6	18. A menudo invitamos a nuevos amigos a participar en diversas actividades sociales
	NC7	19. Podemos leer bien a los demás y sé cómo se sienten en una situación determinada
	NC8	20. Sabemos bien lo que necesitan los demás y trato de hacer lo que puedo por ellos
	NC9	21. Cuando tenemos desacuerdos con mis socios, generalmente me esfuerzo por ser flexible para alcanzar un compromiso mutuamente satisfactorio
	NC10	22. Siempre analizamos lo que nos gustaría lograr con los demás
	NC11	23. En nuestros amigos, sabemos bien en quién puedo confiar y en quién no
	NC12	24. Podemos combinar mi energía y recursos con mis diferentes amigos
	NC13	25. Tenemos la mente clara sobre la interdependencia entre mis amigos
Fortaleza del enlace	TS1	26. Es cercana su relación de trabajo con sus clientes
	TS2	27. Se comunica frecuentemente con sus clientes
	TSE	28. Existe confianza mutua con sus clientes

Constructo	Código	Preguntas
Estructura de la red	NET_CO NS	29. Según su conocimiento marque en la casilla sí existe relación entre los clientes relacionados en la pregunta anterior.
Desempeño de las ventas	SP1	30. En el año 2019, la empresa alcanzó un volumen de ventas igual o mayor en comparación con los objetivos de la unidad de ventas
	SP2	31. En el año 2019, la empresa mejoró su participación en el mercado en comparación con el principal competidor
	SP3	32. En el año 2019, la empresa mejoró su participación en el mercado en comparación con los objetivos de la unidad de ventas

En los perfiles de las respuestas se muestran el tipo de emprendedores de las organizaciones Colombianas usadas en la muestra, se resalta que mayoría de emprendedores profesionales graduados con un 83%, seguido de los profesionales con posgrado con un 37% y tecnólogos con un 9% y finalmente emprendedores sin educación profesional con un 5%. Ver figura 3.

En la Tabla 3 se muestran el perfil de las organizaciones que respondieron la encuesta, incluye número de trabajadores, años del emprendimiento en el mercado y posición dentro de la organización de la persona que respondió el cuestionario.

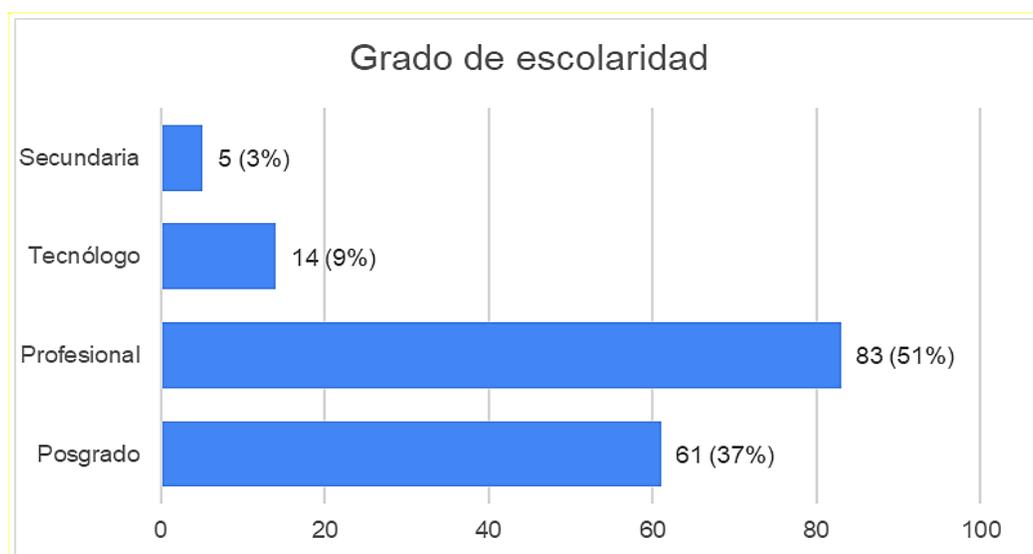


Figura 3. Perfil de los emprendedores

Tabla 3. Perfil de los emprendimientos

Categoría	Subcategoría	Frecuencia	%
Años de establecimiento de la organización	Menor a un año	15	9%
	1 y 2 años	37	22%
	2 a 4 años	87	53%
	Mas de 4 años	26	16%
Número de trabajadores	0	4	2%
	1 a 5	99	61%
	5 a 10	40	25%
	10 a 20	11	7%
	Más de 20	7	4%
Posición en la organización	Estratégico	149	93%
	Táctico	8	5%
	Operativo	3	2%

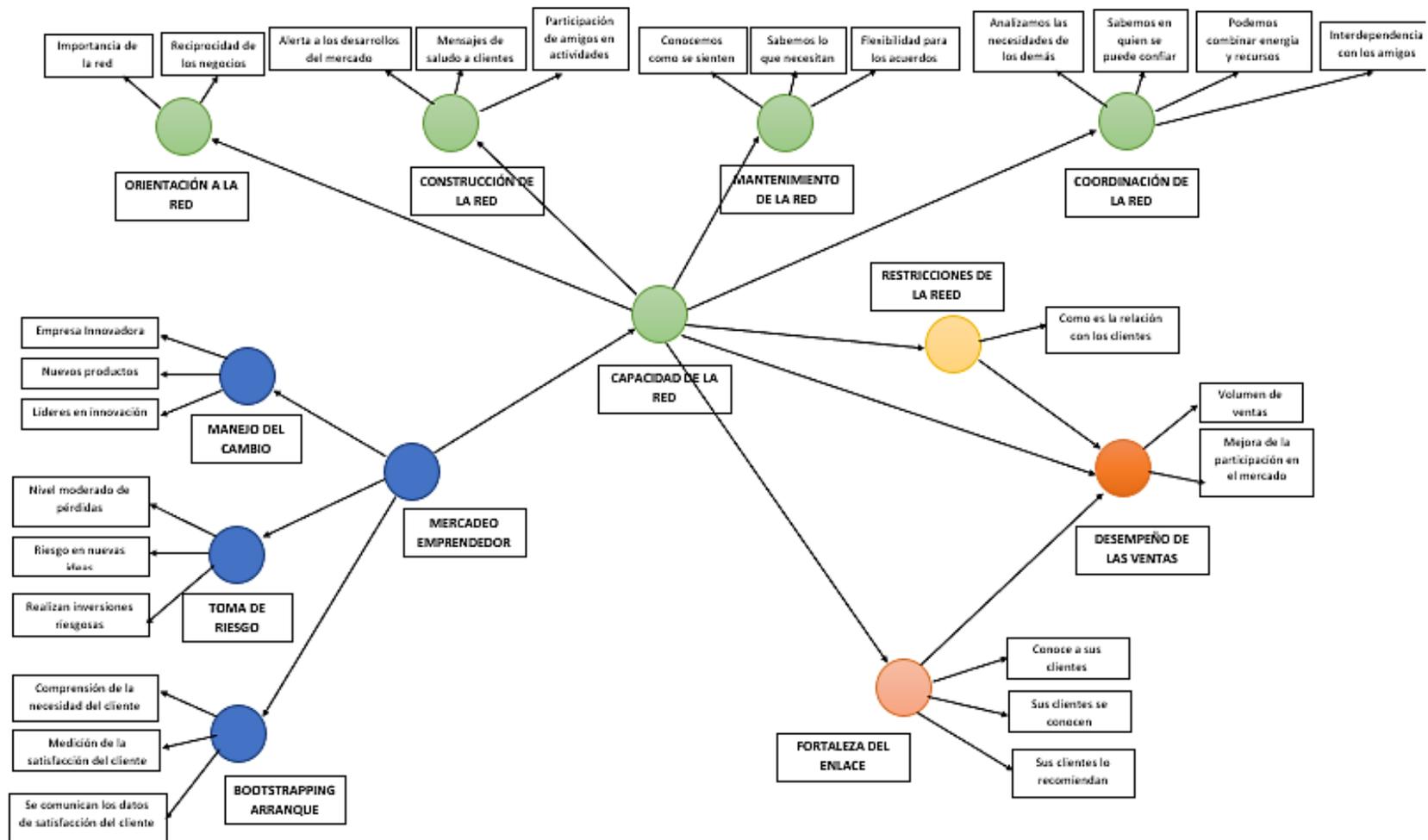


Figura 4. Modelo del constructo

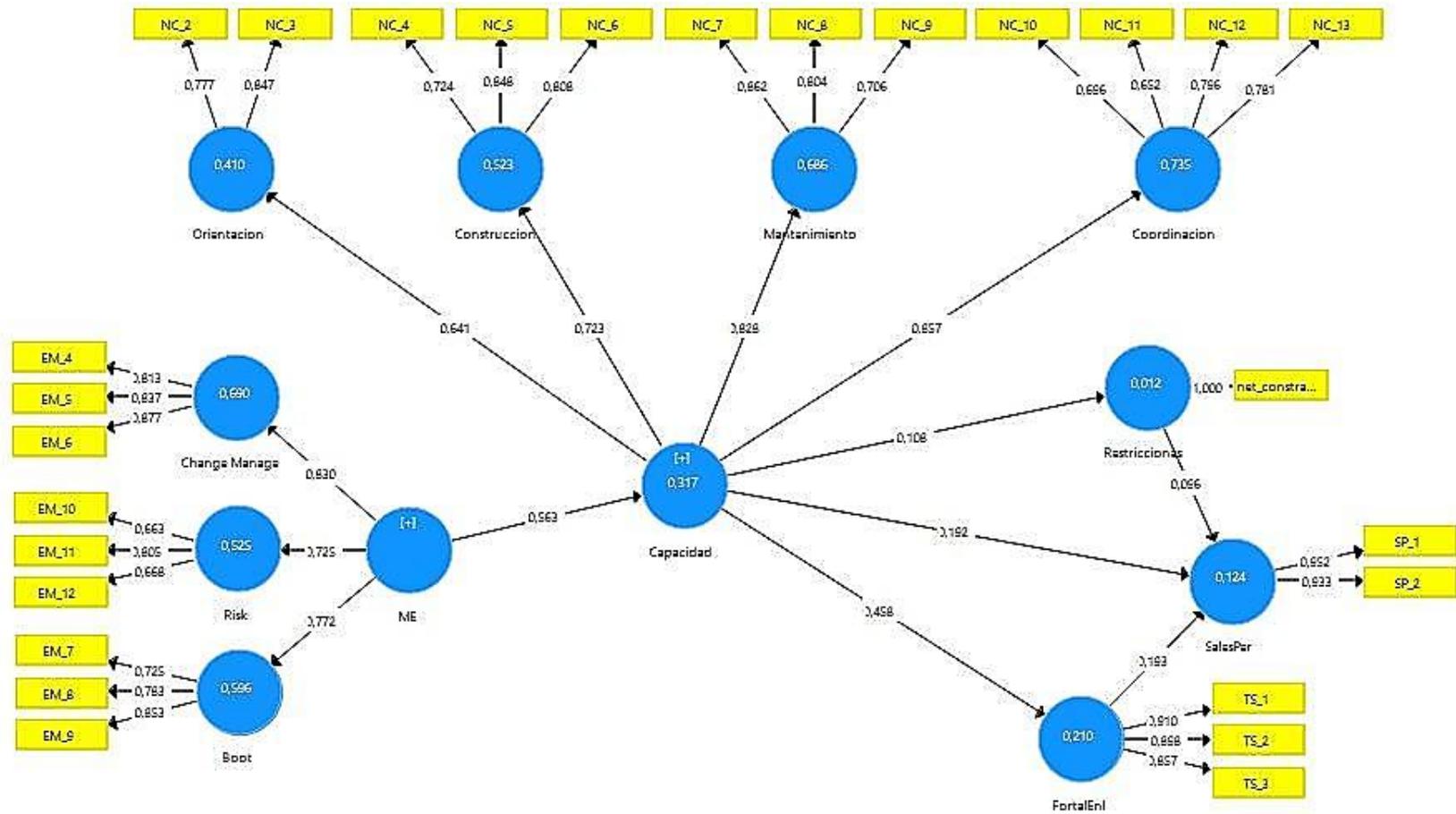


Figura 5. Modelo de ecuaciones estructurales. ME = Mercadeo emprendedor, Capacidad = Capacidad de la red, restricciones =restricciones de la red, forta Enl = fortaleza del enlace Sales per =Desempeño de las ventas

3. Análisis y Resultados

Para el análisis de los resultados se tendrá en cuenta lo mencionado por Hair et al., (2019), donde los valores más altos generalmente indican niveles más altos de confiabilidad, Por ejemplo: los valores de confiabilidad entre 0,60 y 0,70 se consideran "aceptables en la investigación exploratoria", los valores de 0,70 y 0,90 varían de "satisfactorio a bueno", pero los valores de 0,95 y superiores son problemáticos, ya que indican que los ítems son redundantes, lo que reduce la validez del constructo, los valores de confiabilidad de 0,95 y superiores también sugieren la posibilidad de patrones de respuesta no deseados (p. ej., línea recta), lo que desencadena correlaciones infladas entre los términos de error de los indicadores, adicionalmente, el alfa de Cronbach es otra medida de confiabilidad de consistencia interna que asume umbrales similares, pero produce valores más bajos que la confiabilidad compuesta, específicamente, el alfa de Cronbach es una medida de confiabilidad menos precisa ya que los ítems no están ponderados, en cambio, con la confiabilidad compuesta, los ítems se ponderan en función de las cargas individuales de los indicadores del constructor y la confiabilidad es superior al alfa de Cronbach, si bien el alfa de Cronbach puede ser demasiado conservador, la confiabilidad compuesta puede ser demasiado liberal, y la verdadera confiabilidad del constructo generalmente se considera dentro de estos dos valores extremos. Como alternativa, Dijkstra y Henseler (2015) propusieron ρ_A como una medida aproximadamente exacta de la confiabilidad del constructo, que generalmente se encuentra entre el alfa de Cronbach y la confiabilidad compuesta. Por lo tanto, ρ_A puede representar un buen compromiso si se supone que el factor del modelo es correcto.

Para probar el modelo conceptual y las hipótesis propuestas, se realizó un modelo de ecuaciones estructurales (Structural Equation Modelling (SEM)). Los análisis SEM involucraron la evaluación del modelo de medición, por ejemplo, validez convergente por carga factorial, confiabilidad compuesta, varianza promedio extraída (AVE) y validez discriminante. Además, el modelo estructural cubre el análisis de los coeficientes de evaluación del camino, la capacidad predictiva del modelo estructural y la prueba de hipótesis. Por lo tanto, SEM es una técnica de análisis multivariante utilizada para estimar simultáneamente relaciones múltiples entre constructos

formulados en el marco conceptual. En este estudio, SmartPLS se utiliza para ejecutar SEM basado en la varianza y midió tanto el modelo de medición incluidas las comprobaciones de validez y fiabilidad y el modelo estructural, incluida la estimación de los coeficientes de trayectoria.

3.1 Estadísticos descriptivos

Se midieron puntuaciones compuestas individuales para cada uno de los constructos latentes (p. ej., mercadeo emprendedor) mediante la combinación de los elementos de medición correspondientes para determinar las estadísticas de resumen de los constructos latentes. La relación con el mercadeo emprendedor tiene el puntaje promedio más alto en la fortaleza del enlace ($M = 4.27$, desviación = 0.808), como se ilustra en la Tabla 4. Por otro lado, el puntaje promedio más bajo lo generó el desempeño de las ventas ($M = 3.17$, $SD = 1.423$).

Tabla 4. Estadísticos Descriptivos

Constructo	Media	Desviación estándar	Asimetría	Error estándar	Curtosis	Error estándar
Mercadeo emprendedor	3,54	1,204	-,509	,069	-,631	,138
Gestión del cambio						
Capacidad de la red	3,77	1,148	-,834	,060	-,002	,120
Fortalecimiento del enlace	4,427	,808	-,933	,120	,302	,238
Desempeño de las ventas	3,17	1,423	-,173	,146	-1,240	,291

3.2 Evaluación del modelo estructural

Para lograr la validez del modelo de medición completo, se prueba el modelo estructural que se ha logrado. Para probar las hipótesis sugeridas en el modelo conceptual, se usa el modelo de ecuaciones estructurales SEM (por sus siglas en inglés), El análisis del modelo estructural acepta o rechaza las hipótesis mencionadas que indican el significado de la relación entre los constructos (Hu et al., 2021). En este estudio se aplicó un método de arranque con una muestra de 166 para estimar el modelo estructural. En la figura 3 muestra la estimación del modelo sugerido.

Para probar hipótesis, el valor t debe ser estadísticamente significativo. Este rango de significación estadística del valor t debe estar fuera del rango entre -1.96 y $+1.96$, mientras que el valor de p debe ser inferior al 5% (Byrne, 2016). La Tabla 5 muestra los resultados de las pruebas del modelo estructural, incluidos los coeficientes de ruta (β), las estadísticas t y los valores p.

Tabla 5. Resultados del análisis del modelo estructural

Relaciones Directas	Coefficientes De Trayectoria	Estadística T	Valores p	Resultados
H1: EM influye en la capacidad de red (Influencia positiva)	0,563	8,392	0,000	Aceptado
H2: La capacidad de la red influye en el desempeño de ventas (Influencia positiva)	0,196	2,023	0,043	Aceptado
H3: La relación entre capacidad de la red y el desempeño de las ventas está mediada por las restricciones de la red. (influencia positiva)	0,011	0,706	0,480	No soportado
H4: La relación entre capacidad de la red y el desempeño de las ventas está mediada por la fortaleza del enlace (influencia positiva)	0,088	1,876	0,061	Aceptado

Los efectos directos mostraron que 1 de los 4 caminos fueron significativos con valores $p < 0,05$. En otras palabras, la relación entre la capacidad de la red y el desempeño de las ventas se encuentra mediada por la fortaleza del enlace, al igual que la influencia del mercadeo emprendedor en la capacidad de la red y la influencia en el desempeño de las ventas. Sin embargo, las restricciones de la red no afectan significativamente el desempeño de las ventas.

3.3 Validez convergente y confiabilidad

La confiabilidad del constructo se puede evaluar mediante el alfa de Cronbach y la fiabilidad compuesta (CR) que debe tener valores por encima de 0.70 (Parvin, 2004). Los resultados en la

Tabla 6 mostraron que el valor de alfa de Cronbach y CR de todas las variables latentes en su mayoría estuvo por encima de 0,70 y, por lo tanto, se estableció la confiabilidad del constructo. Además, la validez convergente está determinada por el valor de la carga factorial que debe estar por encima de 0,70 y la varianza media extraída (AVE) que debe tener un valor por encima 0,50 (Rutherford et al., 1988). Como se muestra en la Tabla 6, la mayoría de los valores de carga factorial están por encima de 0.70 y por lo tanto el modelo es aceptable. Además, se ha logrado un AVE de 0,50 o más para las variables latentes, lo que significa que los ítems del constructo latente representan el 50% o más de la varianza en el variables observadas.

Tabla 6. Validez convergente y confiabilidad

Variables latentes		Indicadores	Cargas factoriales	Alpha de Cronbach	Fiabilidad compuesta	Varianza media extraída (AVE)
Mercadeo emprendedor	Gestión del cambio	EM4	0,813	0,795	0,880	0,710
		EM5	0,837			
		EM6	0,877			
	Riesgo	EM10	0,663	0,528	0,757	0,512
		EM11	0,805			
		EM12	0,668			
Mercadeo emprendedor	Boot	EM7	0,725	0,695	0,831	0,622
		EM8	0,783			
		EM9	0,853			
Capacidad	Orientación	NC2	0,777	0,489	0,795	0,661
		NC3	0,847			
		NC4	0,724			
	Construcción	NC5	0,848	0,709	0,837	0,632
		NC6	0,808			
		NC7	0,862			
	Mantenimiento	NC8	0,804	0,701	0,835	0,629
		NC9	0,706			

Coordinación	NC10	0,696	0,713	0,822	0,538
	NC11	0,652			
Variables latentes	Indicadores	Cargas factoriales	Alpha de Cronbach	Fiabilidad compuesta	Varianza media extraída (AVE)
	NC12	0,769			
	NC13	0,781			
Restricciones	net_constrain	1	1	1	1
	TS1	0,91			
Fortalecimiento del enlace	TS2	0,898	0,867	0,918	0,790
	TS3	0,857			
Desempeño en las ventas	SP1	0,952	0,875	0,941	0,889
	SP2	0,933			

3.3 Validez discriminante

La Tabla 7 muestra los valores de validez discriminante para los constructos del estudio. Si el valor de la raíz cuadrada de AVE es mayor que los coeficientes de correlación entre todos los constructos, entonces se puede lograr la validez discriminante (Fornell & Larcker, 1981; Rutherford et al., 1988). Los valores diagonales reflejaron la raíz cuadrada del AVE y las correlaciones entre construcciones fueron representadas por los valores fuera de la diagonal. Como se muestra en la Tabla 7, todos los valores de AVE de la raíz cuadrada fueron más altos que la correlación.

Tabla 7. Validez discriminante

	Manejo del cambio	Riesgo	Arranque	Orientación	Construcción	Mantenimiento	Coordinación	Restricciones	FortalEnl	SalesPer
Manejo del cambio										
Riesgo	0,686									
Arranque	0,557	0,555								
orientación	0,109	0,382	0,462							
Construcción	0,566	0,552	0,598	0,542						
Mantenimiento	0,306	0,643	0,777	0,640	0,647					
coordinación	0,298	0,517	0,653	0,822	0,588	0,836				
Restricciones	0,292	0,061	0,134	0,067	0,130	0,135	0,100			
FortalEnl	0,191	0,251	0,702	0,409	0,358	0,559	0,463	0,081		
SalesPer	0,351	0,234	0,464	0,329	0,193	0,365	0,315	0,146	0,325	

3.4 Coeficiente de determinación (R2)

El coeficiente de determinación o R2 se utiliza para evaluar el modelo estructural de poder explicativo. R2 puede variar de 0 a 1 (Black et al., n.d.). Los valores más altos indican un mejor poder de predicción. Como se muestra en la Tabla 8, el valor de r cuadrado más alto de 0,689 indicó que alrededor del 68,9 % del mantenimiento de la red, que a su vez hace parte del constructo de capacidad de la red, fue observado por todas las variables independientes, e influye en la fortaleza del enlace y en el desempeño de las ventas.

Tabla 8. Valores de R2

Variables latentes	R cuadrado	R cuadrado ajustado
Mercadeo emprendedor	---	---
Manejo del cambio	0,692	0,690
Riego	0,538	0,535
Bootstrapping (Arranque)	0,598	0,595
Capacidad de la red	0,324	0,319
Orientación a la red	0,414	0,410
Construcción de la red	0,534	0,530
Mantenimiento de la red	0,689	0,686
Coordinación de la red	0,534	0,735
Restricciones	0,020	0,012
Fortaleza del enlace	0,218	0,212
Desempeño de las ventas	0,147	0,128

4. Discusión

Este estudio tuvo el enfoque de revisar la teoría de ME ampliamente estudiada por Eggers et al. (2018) y su aplicación en un contexto como es el emprendimiento en Colombia (de acuerdo con la muestra usada), desde una perspectiva teórica se buscó revisar los conceptos del ME en los emprendimientos Colombianos teniendo en cuenta que estos conceptos no siempre son parte de la enseñanza en las facultades de negocios y administración de las Universidades dentro de sus planes de estudio, adicionalmente es una de las primeras veces que se aplica la revisión de este concepto en Colombia, dado este contexto y con base en los resultados obtenidos, es importante mencionar que existe la posibilidad de llevar los conceptos del ME a la enseñanza en las escuelas de negocios y administración como cursos independientes y/o complementarios en las áreas de Marketing, esta enseñanza permitirá a los profesionales incorporar herramientas de Marketing dentro de su formación que llevará a los emprendimientos a tener adecuada generación de ingresos y gestión con los clientes y sus productos.

De acuerdo con los resultados obtenidos la mayor parte de los emprendimientos se encuentran entre profesionales y profesionales con posgrado, esto genera una gran oportunidad en brindar formación complementaria en conceptos de ME para aumentar la generación de estrategia organizacional en los emprendimientos que están operando, lo anterior evidencia la relación que existe entre el ME y los emprendimientos (Gilmore, 2011), sin embargo y como se mencionó anteriormente, los conceptos del ME no son muy conocidos en el contexto colombiano, lo cual podría poner en peligro muchas buenas ideas de negocio y productos por no tener un adecuado plan de marketing en la operación, igualmente, debido a las dinámicas económicas, los emprendimientos colombianos pueden estar en desventaja frente a emprendimientos de otros países donde los conceptos de ME tienen más difusión.

En este sentido, una de las características de los emprendimientos colombianos estudiados ha sido su capacidad de generar nuevas ideas y nuevos negocios, de esta manera en el contexto del país existen entidades que lo fomentan como son: Fondo Emprender, INNpulsar, entre otras

organizaciones. Podría ser interesante avanzar en los conceptos de ME a estas organizaciones, con el fin de alcanzar la sostenibilidad de los emprendimientos y una larga vida en el mercado nacional, teniendo en cuenta que para Colombia las Pymes representan el 99,8% de los negocios del país (Uribe-Arévalo et al., 2011), de esta manera el ME puede contribuir a la sostenibilidad de las organizaciones en el largo plazo con una adecuada gestión del mercadeo, que permitirá a los emprendimientos ampliar su vida como organización y aumentar su capacidad estratégica en el mercado (Rojas Berrio & Vega Rodríguez, 2013).

El ME desarrolla conceptos específicos como orientación al marketing y orientación al emprendimiento (Kraus et al., 2012), conceptos que se evidencian en los resultados de este estudio como positivos tanto en el modelo como en la apropiación por parte de los emprendimientos que respondieron la encuesta, evidenciando un alto grado de toma de riesgo de los emprendedores, que podría mitigarse con una adecuada apropiación del concepto de ME.

Dentro de los resultados, se evidenció una baja relación entre la mediación *H3: La relación entre capacidad de la red y el desempeño de las ventas está mediada por las restricciones de la red (influencia positiva)*, no soportado y una relación adecuada entre la mediación *H4: La relación entre capacidad de la red y el desempeño de las ventas está mediada por la fortaleza del enlace (influencia positiva)*, como aceptado, es importante que trabajos posteriores a este puedan estudiar y evaluar esta relación de mediación, por el momento y con la muestra evaluada no presenta una adecuada relación de mediación con la fortaleza del enlace.

Con relación al modelo aplicado en el cual se relacionan conceptos complementarios relacionados con el mercadeo emprendedor tales como capacidad de red, la gestión del cambio, el fortalecimiento del enlace y el desempeño de las ventas y aunque en el análisis de resultados por el modelo de ecuaciones estructurales es satisfactorio, es necesario complementar o ampliar la muestra para mejorar los indicadores relacionados con la validación del modelo de acuerdo con los parámetros dados por Hair et al. (2019).

En consecuencia, se espera que este estudio y el modelo planteado pueda ser revisado, complementado por futuros investigadores que permitan al ME convertirse en una línea de investigación para los colombianos y abrir la entrada de nuevos conceptos asociados al marketing para pequeñas y medianas organizaciones. Lo anterior con el fin de generar emprendimientos con una estrategia más fuerte y alcanzando un adecuado flujo de caja que permita a los emprendedores avanzar en la construcción del tejido empresarial colombiano.

5. Conclusiones

Con respecto a las hipótesis planteadas dentro de este trabajo:

H1: EM influye en la capacidad de red (Influencia positiva), para el estudio realizado se encontró una relación positiva entre el mercadeo emprendedor y la capacidad de red (ver resultados), algunas de estas características de los emprendimientos estudiados son la capacidad para hacer clientes, la capacidad de buscar clientes y una fuerte influencia de los emprendedores en el uso de las redes tecnológicas para apalancar sus proyectos.

Esta relación se comprobó por los diferentes métodos estadísticos usados, en todas las medidas, esta relación fue positiva y por encima de los indicadores relacionados en la literatura científica, con relación a este resultado es importante mencionar que los emprendedores aunque no tengan una educación formal sobre estos temas (educación forma) podrían buscar información en internet o en cursos cortos por entidades que apoyan el emprendimiento para poder acceder a estos conocimientos, puede ser que la integración a las redes de emprendimiento ayuden a aprender sobre esta relación y vean ejemplos que los motiven a usar algunas técnicas para mantener y mejorar sus interacciones en la red.

H2: La capacidad de la red influye en el desempeño de ventas (Influencia positiva), con relación a la hipótesis número 2, para este estudio el concepto de capacidad de red se evaluó en 4 dimensiones, (orientación a la red, construcción de la red, mantenimiento de la red y coordinación de la red) para cada una de estas dimensiones se obtuvieron valores positivos de acuerdo con la literatura de referencia, esto demuestra que si los emprendedores desean mejorar el desempeño de las ventas deberían enfocar los esfuerzos en construir una amplia red de contactos para su organización y orientar parte de su trabajo y actividades a mover las redes por diferentes actividades.

Este es un resultado muy importante en nuestro contexto, por grandes cambios como la cuarta revolución y el internet de la cosas, donde el marketing digital ha tomado una gran relevancia

para el intercambio de bienes y servicios, esto se pudo constatar durante el aislamiento debido al COVID 19, donde los usuarios de redes sociales en Colombia aumentaron en 2,8 millones (+7,2 por ciento) entre 2021 y 2022. (Kemp, 2022).

H3: La relación entre capacidad de la red y el desempeño de las ventas está mediada por las restricciones de la red. (influencia positiva), de acuerdo con la evaluación del modelo, esta relación no es relevante para el desempeño de las ventas y no se encuentra una mediación entre el desempeño de las ventas y las restricciones de la red, en este caso esta variable no sería un determinante para este estudio y no es vista por los emprendedores como algo importante en las ventas.

H4: La relación entre capacidad de la red y el desempeño de las ventas está mediada por la fortaleza del enlace (influencia positiva) , de acuerdo con la evaluación del modelo esta relaciones es positiva y podría contribuir al desempeño de las ventas, sin embargo es importante poder revisar esta relación en futuros estudios que reafirman este resultado.

La relación de esta hipótesis con la situación actual de los emprendimientos puede verse en la cantidad de información que se comparte en las redes sociales y la retroalimentación que esta puede generar con las partes interesadas, de esta manera se fortalece la capacidad de la red con enlaces y nodos fuertes que permiten comunicar los productos y valores de una marca, esto confirma la hipótesis H4 desde una perspectiva de la experiencia que viven los emprendedores y que está relacionada con el constructo.

Finalmente se incluyen otras conclusiones con base en la información revisada durante el desarrollo de este trabajo y que se enmarcan en la realidad de los emprendimientos colombianos.

Los emprendimientos son base fundamental de los países en desarrollo, especialmente para Colombia es la base de la economía; sin embargo, debido a su importancia parece que no ha tenido una gran responsabilidad en el desarrollo de planes o políticas que impulsen el crecimiento y el desarrollo de las pequeñas y medianas organizaciones, porque los emprendimientos presentan una serie de obstáculos para su supervivencia en el mercado, especialmente los relacionados con garantizar un adecuado flujo de caja y mantener los clientes durante un periodo considerado de tiempo.

Es fundamental para las partes interesadas de la economía revisar las tendencias actuales sobre intercambio de bienes y servicios y su relación con los emprendimientos en función de garantizar adecuados flujos de caja. Es necesario incluir en estas nuevas directrices el ME que es una nueva

técnica que da respuesta a las necesidades de los emprendedores y específicamente podría ayudar a las pequeñas y medianas organizaciones Colombianas. Algunos elementos que los emprendimientos podrían mejorar son el relacionamiento con los clientes, potencializar el uso de redes sociales, ampliar la capacidad de contactos de las organizaciones, monitorear el mercado y avanzar en la innovación de productos y servicios en un mercado que cada vez posee consumidores más informados y más exigentes.

Se propone que los conceptos de mercadeo emprendedor, networking y desempeño de las ventas formen parte de los programas de formación para emprendedores a través de cursos cortos, capacitaciones o cursos especializados patrocinados desde las instituciones de educación superior, gobierno o cámaras de comercio. De esta forma se puede impulsar la vida de los emprendimientos y avanzar en una economía más consciente en términos de usar productos y servicios de manera local e ir reemplazando productos importados, ayudando a mejorar el flujo de dinero en territorios específicos.

En este mismo sentido, se recomienda la formación desde las áreas de pregrado en diferentes carreras pero con más énfasis en los programas de Administración e Ingeniería de conceptos asociados el ME y al uso de redes sociales, ya que la mayoría de emprendedores son profesionales que se dedicaron a la creación de empresa, esto puede generar en un mediano o largo plazo la construcción de redes y una comunidad nueva de emprendedores, para este estudio la falta de conocimiento sobre estos temas puede generar dispersión en los resultados ya que se está aplicando una serie de conocimientos como el ME y el networking que no hacen parte de los programas de formación de los emprendedores.

Es importante mencionar que el principal aporte de este trabajo es la generación de conciencia entre las partes interesadas en pro de buscar nuevas alternativas de flujos de caja y nuevas formas de hacer Mercadeo para las pequeñas y medianas organizaciones, en este sentido los emprendedores pueden consultar la información sobre ME y redes para ampliar su conocimiento y aplicación en los emprendimientos, buscando mejorar el posicionamiento de los productos y acercándose a los clientes de la organización.

De acuerdo con los objetivos planteados en este trabajo de maestría, es importante considerar que para futuras investigaciones se debe reforzar el procedimiento para lograr un alcance mayor en el número de respuestas. Para este trabajo, aunque la muestra fue adecuada, el número de respuestas se considera un poco bajo con el fin de concluir aspectos específicos de los emprendimientos. Sin embargo, luego del análisis estadístico es importante mencionar la validez

del modelo presentado, lo que representa una gran oportunidad para los emprendedores Colombianos para incluir estos tipo de conceptos en la estrategia de los emprendimientos.

A. Anexo: Participación en eventos

Como parte del desarrollo de este trabajo de grado se participó durante los años 2019 y 2020 en el simposio internacional: GLOBAL RESEARCH SYMPOSIUM ON MARKETING AND ENTREPRENEURSHIP, durante la participación en este evento se presentaron las siguientes ponencias:

- The Mediating Role of Networking, Word of Mouth, and Egocentric Customer Network Between Entrepreneurial Marketing and Firm Performance.
- Emerging Sub-Areas in Market Orientation: A Scientometrics Analysis.



July 9, 2019

TO WHOM IT MAY CONCERN:

This is to certify that Mr. Gersson Torres has attended the 2019 GLOBAL RESEARCH SYMPOSIUM ON MARKETING AND ENTREPRENEURSHIP in London (UK) from June 27th to 29th.

Mr. Torres gave a well-received presentation on "*The Mediating Role of Networking, Word of Mouth, and Egocentric Customer Network Between Entrepreneurial Marketing and Firm Performance.*"

Sincerely,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Fabian Eggers'.

Fabian Eggers, Ph.D.

Associate Professor of Marketing and Entrepreneurship

Menlo College

1000 El Camino Real, Atherton, CA 94027-4301

Office: (650) 543 3871



December 28, 2020

TO WHOM IT MAY CONCERN:

This is to certify that Mr. Gersson Torres presented the following research project

"Emerging Sub-Areas in Market Orientation: A Scientometrics Analysis"

at the virtual 2020 GLOBAL RESEARCH CONFERENCE ON MARKETING AND ENTREPRENEURSHIP on August 6, 2020.

The presentation was well received.

More information about the conference is accessible at www.marketing-entrepreneurship.org.

Sincerely,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Fabian Eggers'.

Fabian Eggers, Ph.D.

Professor of Marketing and Entrepreneurship

Menlo College

1000 El Camino Real, Atherton, CA 94027-4301

Office: (650) 543 3871

B. Anexo: Publicación de artículo en revista

Como parte del desarrollo de este trabajo de final de maestría, se escribió y se publicó en la revista Criterio Libre de la Universidad Libre el artículo: Orientación al mercado, evolución y enfoques emergentes usando análisis cuantitativo, este artículo se construyó con la ayuda de los directores del trabajo final de maestría los Doctores Sebastian Robledo y Sandra Patricia Robledo.

Para consultar y consultar el documento con el siguiente DOI: <https://doi.org/10.18041/1900-0642/criteriolibre.2021v19n35.8371> o en la página web <https://revistas.unilivre.edu.co/.../article/view/8371>.

Vol. 19 Núm. 35 (2021)

Orientación al mercado: importancia, evolución y enfoques emergentes usando análisis cuantitativo

ARTÍCULOS

<https://doi.org/10.18041/1900-0642/criteriolibre.2021v19n35.8371>

Publicado 2021-12-28 — Actualizado el 2022-02-25

Gersson Torres^{*}, Sebastián Robledo^{*}, Sandra Rojas Berrío^{*}

Resumen

El propósito de esta revisión es explorar la importancia, la evolución y los enfoques emergentes de la orientación al mercado. La metodología se divide en tres pasos, primero se analizó la importancia del tema a través de las principales métricas cuantitativas como el número de publicaciones por año; en segundo lugar, se aplicó el algoritmo del árbol de la ciencia para comprender la evolución. En tercera instancia, se hizo un análisis de citas para generar los enfoques. Los resultados muestran tres enfoques: innovación de productos, desempeño de la organización y orientación al mercado interno. Este estudio utilizó solo un conjunto de datos para encontrar la literatura relevante; futuros estudios podrían efectuar análisis con Scopus y Dimensions. Estudios posteriores podrían identificar diferentes perspectivas a través de métodos cualitativos con estudios de caso para validar los hallazgos de la presente investigación.



Versiones

- 2022-02-25 (2)
- 2021-12-28 (1)

Bibliografía

- Acevedo Meneses, J. P., Robledo Giraldo, S., & Sepúlveda Angarita, M. Z. (2020). Subáreas de internacionalización de emprendimientos: una revisión bibliográfica. *Económicas CUC*, 42(1), 249–268. <https://doi.org/10.17981/econcuc.42.1.2021.org.7>
- Addison, D. P., II, Lingham, T., Uslay, C., & Lee, O. F. (2017). An entrepreneurial relationship marketing approach to B2B selling. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 19(1), 2–25. <https://doi.org/10.1108/jrme-09-2016-0032>
- Agranoff, R., & McGuire, M. (2001). Big questions in public network management research. *Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART*, 11(3), 295–326. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a003504>
- Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *The Journal of Applied Psychology*, 90(5), 945–955. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.945>
- Ahuja, G. (2000). Collaboration networks, structural holes, and innovation: A longitudinal study. *Administrative Science Quarterly*, 45(3), 425–455. <https://doi.org/10.2307/2667105>
- Alqahtani, N., & Uslay, C. (2018a). Entrepreneurial marketing and firm performance: Synthesis and conceptual development. *Journal of Business Research*. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.12.035>
- Alqahtani, N., & Uslay, C. (2018b). Entrepreneurial marketing and firm performance: Synthesis and conceptual development. *Journal of Business Research*. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.12.035>
- Anokhin, S. A., Spitsin, V., Akerman, E., & Morgan, T. (2021). Technological leadership and firm performance in Russian industries during crisis. *Journal of Business Venturing Insights*, 15, e00223. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2021.e00223>

- Anokhin, S., Morgan, T., Schulze, W., & Wuebker, R. (2022). Is a reputation for misconduct harmful? Evidence from corporate venture capital. *Journal of Business Research*, 138, 65–76. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.09.008>
- Arnaboldi, V., Passarella, A., Conti, M., & Dunbar, R. I. M. (2015). Human Social Networks. In *Online Social Networks* (pp. 9–35). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/b978-0-12-803023-3.00002-3>
- Barrera Rubaceti, N. A., Robledo Giraldo, S., & Zarela Sepulveda, M. (2021). Una revisión bibliográfica del Fintech y sus principales subáreas de estudio. *Económicas CUC*, 43(1), 83–100. <https://doi.org/10.17981/econcuc.43.1.2022.econ.4>
- Baskaran, S., Mahadi, N., & Zaleha, A. R. S. (2021). Multiple intelligence and entrepreneurial opportunity recognition – a failsafe approach of neuromarketing. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 23(2), 318–338. <https://doi.org/10.1108/JRME-05-2020-0049>
- Behrman, D. N., & Perreault, W. D., Jr. (1982). Measuring the performance of industrial salespersons. *Journal of Business Research*, 10(3), 355–370. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(82\)90039-x](https://doi.org/10.1016/0148-2963(82)90039-x)
- Black, A., Fraser, P., & MacDonald, G. (n.d.). Stock Returns and the State of the Economy: A Historical Perspective Using Very Long-run UK Data. In *Growth and Development in the Global Economy*. <https://doi.org/10.4337/9781781009772.00017>
- Borgatti, S. (2003). The network paradigm in organizational research: A review and typology. *Journal of Management*, 29(6), 991–1013. [https://doi.org/10.1016/s0149-2063\(03\)00087-4](https://doi.org/10.1016/s0149-2063(03)00087-4)
- Brandão, A., Ramos, S., & Gadekar, M. (2021). Artist jewelry designer entrepreneurship: does it only glitter or is it also gold? *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 23(2), 251–267. <https://doi.org/10.1108/JRME-03-2020-0031>

- Bromiley, P. (1991). Testing a causal model of corporate risk taking and performance. *Academy of Management Journal*. *Academy of Management*, 34(1), 37–59. <https://doi.org/10.2307/256301>
- Byrne, B. M. (2016). *Structural Equation Modeling With AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming, Third Edition*. Routledge. <https://play.google.com/store/books/details?id=d81TDAAAQBAJ>
- Ceballos-Cardona, Y. B., Robledo-Giraldo, S., & Duque-Méndez, N. D. (2016). Network marketing en microempresas. Incidencia de la estrategia de referidos utilizando redes complejas y modelado basado en agentes. *Revista vínculos*, 13(1), 6–16. <https://doi.org/10.14483/2322939X.11659>
- Chawla, V., Lyngdoh, T., Guda, S., & Purani, K. (2020). Systematic review of determinants of sales performance: Verbeke et al.'s (2011) classification extended. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(8), 1359–1383. <https://doi.org/10.1108/jbim-07-2019-0322>
- Chen, H., Ma, D., & Wang, R. (2021). Chinese entrepreneurs' experience of social media marketing: perception, strategy and challenge. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 23(2), 365–386. <https://doi.org/10.1108/JRME-06-2019-0055>
- Chisnall, P. M. (2007). Mail and internet surveys: The tailored design method. *Journal of Advertising Research*, 47(2), 207–208. <https://doi.org/10.2501/s0021849907070232>
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *The American Journal of Sociology*, 94, S95–S120. <https://doi.org/10.1086/228943>
- Cravens, D. W., Ingram, T. N., LaForge, R. W., & Young, C. E. (1993). Behavior-based and outcome-based salesforce control systems. *Journal of Marketing*, 57(4), 47. <https://doi.org/10.2307/1252218>
- Crick, J. M., Karami, M., & Crick, D. (2021). The impact of the interaction between an entrepreneurial marketing orientation and coopetition on business performance.

International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, 27(6), 1423–1447.
<https://doi.org/10.1108/IJEER-12-2020-0871>

Czakon, W., Kawa, A., & Scott, S. (2020). Network orientation of logistics service providers: the construct, dimensionality and measurement scale. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 23(5), 474–492.
<https://doi.org/10.1080/13675567.2019.1705260>

Díez, D., Díaz-Ospina, J., Robledo, S., & Rodríguez-Córdoba, M. del P. (2022). Tendencias teóricas y desafíos en la comunicación de la responsabilidad social corporativa. *Anagramas - Rumbos Y Sentidos de La Comunicación*, 20(40), 146–176. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8419182>

Eggers, F., Hansen, D. J., & Davis, A. E. (2012). Examining the relationship between customer and entrepreneurial orientation on nascent firms' marketing strategy. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8(2), 203–222.
<https://doi.org/10.1007/s11365-011-0173-4>

Eggers, F., Niemand, T., Kraus, S., & Breier, M. (2020). Developing a scale for entrepreneurial marketing: Revealing its inner frame and prediction of performance. *Journal of Business Research*, 113, 72–82.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.11.051>

Eggers, F., Risselada, H., Niemand, T., & Robledo, S. (2022). Referral campaigns for software startups: The impact of network characteristics on product adoption. *Journal of Business Research*, 145, 309–324.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.007>

Ellison, N. B., Steinfield, C., & Lampe, C. (2007). The benefits of Facebook “friends:” social capital and college students' use of online social network sites. *Journal of Computer-Mediated Communication: JCMC*, 12(4), 1143–1168.
<https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.2007.00367.x>

Felan, J. T., Bell, J. R., Upadhyay, S., & Johnson, V. L. (2021). Economic factors and the Kauffman startup activity index. *Journal of Research in Marketing and*

- Entrepreneurship*, 23(2), 197–210. <https://doi.org/10.1108/JRME-11-2019-0085>
- Ferreira, C., & Robertson, J. (2020). Examining the boundaries of entrepreneurial marketing: a bibliographic analysis. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 22(2), 161–180. <https://doi.org/10.1108/JRME-05-2020-0046>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. In *Journal of Marketing Research* (Vol. 18, Issue 1, pp. 39–50). <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Franke, G. R., & Park, J.-E. (2006). Salesperson adaptive selling behavior and customer orientation: A meta-analysis. *JMR, Journal of Marketing Research*, 43(4), 693–702. <https://doi.org/10.1509/jmkr.43.4.693>
- Frenzen, J. K., & Davis, H. L. (1990). Purchasing Behavior in Embedded Markets. In *Journal of Consumer Research* (Vol. 17, Issue 1, p. 1). <https://doi.org/10.1086/208532>
- Gartner, J., Fink, M., Floh, A., & Eggers, F. (2021). Service quality in social media communication of NPOs: The moderating effect of channel choice. In *Journal of Business Research* (Vol. 137, pp. 579–587). <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.08.026>
- Gilmore, A. (2011). Entrepreneurial and SME marketing. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 39, 88. <https://doi.org/10.1108/14715201111176426>
- Gilmore, A., Carson, D., & Grant, K. (2001). SME marketing in practice. *Marketing Intelligence & Planning*, 19(1), 6–11. <https://doi.org/10.1108/02634500110363583>
- Gilmore, A., McAuley, A., Miles, M. P., & Pattinson, H. (2020). Four questions of entrepreneurial marketing education: Perspectives of university educators. *Journal of Business Research*, 113, 189–197. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.12.016>

- González-Benito, Ó., & González-Benito, J. (2005). Cultural vs. operational market orientation and objective vs. subjective performance: Perspective of production and operations. *Industrial Marketing Management*, 34(8), 797–829.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.01.002>
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *The American Journal of Sociology*, 91(3), 481–510.
<https://doi.org/10.1086/228311>
- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *The American Journal of Sociology*, 78(6), 1360–1380. <https://doi.org/10.1086/225469>
- Grichnik, D., Brinckmann, J., Singh, L., & Manigart, S. (2014). Beyond environmental scarcity: Human and social capital as driving forces of bootstrapping activities. *Journal of Business Venturing*, 29(2), 310–326.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2013.02.006>
- Grinstein, A. (2008). The relationships between market orientation and alternative strategic orientations: A meta-analysis. *European Journal of Marketing*, 42(1/2), 115–134. <https://doi.org/10.1108/03090560810840934>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24.
<https://doi.org/10.1108/eb-11-2018-0203>
- Han, J. K., Kim, N., & Srivastava, R. K. (1998). Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link? *Journal of Marketing*, 62(4), 30.
<https://doi.org/10.2307/1252285>
- Harrison, R. T., Mason, C. M., & Girling, P. (2004). Financial bootstrapping and venture development in the software industry. *Entrepreneurship and Regional Development*, 16(4), 307–333. <https://doi.org/10.1080/0898562042000263276>

- Hills, G. E., Hultman, C. M., & Miles, M. P. (2008). The evolution and development of entrepreneurial marketing. *Journal of Small Business Management*, 46(1), 99–112. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627x.2007.00234.x>
- Hughes, M., Eggers, F., Kraus, S., & Hughes, P. (2015). The relevance of slack resource availability and networking effectiveness for entrepreneurial orientation. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 26(1), 116. <https://doi.org/10.1504/IJESB.2015.071323>
- Hu, H., Qu, C., Tang, B., Liu, W., Ma, Y., Chen, Y., Xie, X., Zhuang, Y., Gao, H., Tian, X., & Yang, Y. (2021). Validation and modification of the AJCC 8th TNM staging system for pancreatic ductal adenocarcinoma in a Chinese cohort: A nationwide pancreas data center analysis. *Chinese Journal of Cancer Research = Chung-Kuo Yen Cheng Yen Chiu*, 33(4), 457–469. <https://doi.org/10.21147/j.issn.1000-9604.2021.04.03>
- Hunt, D., Szymanski, B. K., & Korniss, G. (2012). Network coordination and synchronization in a noisy environment with time delays. *Physical Review. E, Statistical, Nonlinear, and Soft Matter Physics*, 86(5 Pt 2), 056114. <https://doi.org/10.1103/PhysRevE.86.056114>
- John, K., Litov, L., & Yeung, B. (2008). Corporate governance and risk-taking. *The Journal of Finance*, 63(4), 1679–1728. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.2008.01372.x>
- Jones, R., Suoranta, M., & Ball, C. (2020). Entrepreneurial marketing strategy, orientations and networks. In *Handbook of Entrepreneurship and Marketing*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781785364570.00013>
- Kerr, J., & Coviello, N. (2019). Formation and constitution of effectual networks: A systematic review and synthesis. *International Journal of Management Reviews*, 21(3), 370–397. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12194>

- Kirca, A. H., Jayachandran, S., & Bearden, W. O. (2005). Market orientation: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. *Journal of Marketing*, 69(2), 24–41. <https://doi.org/10.1509/jmkg.69.2.24.60761>
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1. <https://doi.org/10.2307/1251866>
- Kraus, S., Filser, M., Eggers, F., Hills, G. E., & Hultman, C. M. (2012). The entrepreneurial marketing domain: a citation and co-citation analysis. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 39, 88. <https://doi.org/10.1108/14715201211246698>
- Kyrgidou, L., Mylonas, N., Petridou, E., & Vacharoglou, E. (2021). Entrepreneurs' competencies and networking as determinants of women-owned ventures success in post-economic crisis era in Greece. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/JRME-08-2020-0105>
- Laeven, L., & Levine, R. (2009). Bank governance, regulation and risk taking. *Journal of Financial Economics*, 93(2), 259–275. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2008.09.003>
- Lam, W. (2010). Funding gap, what funding gap? Financial bootstrapping. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 16(4), 268–295. <https://doi.org/10.1108/13552551011054480>
- Learn to Love Networking*. (2016, May 1). Harvard Business Review. <https://hbr.org/2016/05/learn-to-love-networking>
- Li, M. (2013). Social network and social capital in leadership and management research: A review of causal methods. *The Leadership Quarterly*, 24(5), 638–665. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.04.005>

- Lim, T. (2018). Housing as collateral, financial constraints, and small businesses. *Review of Economic Dynamics*, 30, 68–85.
<https://doi.org/10.1016/j.red.2018.03.001>
- Lopes, J. M., Laurett, R., Antunes, H., & Oliveira, J. (2021). Entrepreneurial marketing: a bibliometric analysis of the second decade of the 21st century and future agenda. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 23(2), 295–317.
<https://doi.org/10.1108/JRME-02-2019-0019>
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*. *Academy of Management*, 21(1), 135–172. <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9602161568>
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 429–451.
[https://doi.org/10.1016/s0883-9026\(00\)00048-3](https://doi.org/10.1016/s0883-9026(00)00048-3)
- Lussier, B., Philp, M., Hartmann, N. N., & Wieland, H. (2021). Social anxiety and salesperson performance: The roles of mindful acceptance and perceived sales manager support. *Journal of Business Research*, 124, 112–125.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.11.042>
- Mahrous, A., Genedy, M. A., & Kalliny, M. (2020). The impact of characteristics of intra-organizational environment on entrepreneurial marketing intensity and performance in Egypt. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 12(5), 621–642.
<https://doi.org/10.1108/jeee-08-2019-0115>
- March, J. G., & Shapira, Z. (1987). Managerial perspectives on risk and risk taking. *Management Science*, 33(11), 1404–1418. <https://doi.org/10.1287/mnsc.33.11.1404>
- Maurer, I., & Ebers, M. (2006). Dynamics of social capital and their performance implications: Lessons from biotechnology start-ups. *Administrative Science Quarterly*, 51(2), 262–292. <https://doi.org/10.2189/asqu.51.2.262>

- Micevski, M., Dewsnap, B., Cadogan, J. W., Kadic-Maglajlic, S., & Boso, N. (2019). Sales intra-functional flexibility: Its relationship to performance and moderating effects on role stressors. *Journal of Business Research*, *104*, 552–562. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.12.021>
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, *29*(7), 770–791. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.7.770>
- Morrish, S. C. (2011). Entrepreneurial marketing: a strategy for the twenty-first century? *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, *39*, 88. <https://doi.org/10.1108/14715201111176390>
- Morrish, S. C., Eggers, F., Covin, J. G., & Ali, A. (2019). Perspectives on Entrepreneurship and Macromarketing: Introduction to the Special Issue. *Journal of Macromarketing*, *39*(4), 353–357. <https://doi.org/10.1177/0276146719884698>
- Morris, M. H., Schindehutte, M., & LaForge, R. W. (2002). Entrepreneurial Marketing: A Construct for Integrating Emerging Entrepreneurship and Marketing Perspectives. *Journal of Marketing Theory and Practice*, *10*(4), 1–19. <https://doi.org/10.1080/10696679.2002.11501922>
- Most, F., Conejo, F. J., & Cunningham, L. F. (2018). Bridging past and present entrepreneurial marketing research: A co-citation and bibliographic coupling analysis. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, *20*(2), 229–251. <https://doi.org/10.1108/JRME-11-2017-0049>
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, *54*(4), 20. <https://doi.org/10.2307/1251757>
- O'Donnell, A., Gilmore, A., Cummins, D., & Carson, D. (2001). The network construct in entrepreneurship research: a review and critique. *Management Decision*, *39*(9), 749–760. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000006220>

- O'Dwyer, M., Gilmore, A., & Carson, D. (2011). Strategic alliances as an element of innovative marketing in SMEs. *Journal of Strategic Marketing*, 19(1), 91–104. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2010.537765>
- Pamacheche, R., & Inseng, D. H. (2021). Personal-loyalty and pricing benefits from hairstylist-client commercial friendship. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 23(2), 235–250. <https://doi.org/10.1108/JRME-03-2020-0026>
- Panagopoulos, N. G., & Ogilvie, J. (2015). Can salespeople lead themselves? Thought self-leadership strategies and their influence on sales performance. *Industrial Marketing Management*, 47, 190–203. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.02.043>
- Parvin, C. A. (2004). An Introduction to Multivariate Statistical Analysis, 3rd ed. T.W. Anderson. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2003, 742 pp., \$99.95, hardcover. ISBN 0-471-36091-0. In *Clinical Chemistry* (Vol. 50, Issue 5, pp. 981–982). <https://doi.org/10.1373/clinchem.2003.025684>
- Patel, P. C., Fiet, J. O., & Sohl, J. E. (2011). Mitigating the limited scalability of bootstrapping through strategic alliances to enhance new venture growth. *International Small Business Journal*, 29(5), 421–447. <https://doi.org/10.1177/0266242610396622>
- Petrylaite, E., & Rusk, M. (2020). Entrepreneurial marketing learning styles used by entrepreneurial teams. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 23(1), 60–85. <https://doi.org/10.1108/JRME-12-2019-0099>
- Phelps, C., Heidl, R., & Wadhwa, A. (2012). Knowledge, networks, and knowledge networks. *Journal of Management*, 38(4), 1115–1166. <https://doi.org/10.1177/0149206311432640>
- Powell, W. W., Koput, K. W., & Smith-Doerr, L. (1996). Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 116. <https://doi.org/10.2307/2393988>

- Provan, K. G., Fish, A., & Sydow, J. (2007). Interorganizational networks at the network level: A review of the empirical literature on whole networks. *Journal of Management*, 33(3), 479–516. <https://doi.org/10.1177/0149206307302554>
- Provan, K. G., & Kenis, P. (2007). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART*, 18(2), 229–252. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum015>
- Raab, J., Mannak, R. S., & Cambre, B. (2015). Combining structure, governance, and context: A configurational approach to network effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART*, 25(2), 479–511. <https://doi.org/10.1093/jopart/mut039>
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761–787. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00308.x>
- Rayburn, S. W., Badrinarayanan, V., Anderson, S. T., & Gupta, A. (2021). Continuous techno-training and business-to-business salesperson success: How boosting techno-efficacy enhances sales effort and performance. *Journal of Business Research*, 133, 66–78. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.066>
- Renton, M., & Richard, J. E. (2020). Entrepreneurship in marketing: Socializing partners for brand governance in EM firms. *Journal of Business Research*, 113, 180–188. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.03.012>
- Ritter, T., & Gemünden, H. G. (2003). Network competence. *Journal of Business Research*, 56(9), 745–755. [https://doi.org/10.1016/s0148-2963\(01\)00259-4](https://doi.org/10.1016/s0148-2963(01)00259-4)
- Robledo, S., Grisales Aguirre, A. M., Hughes, M., & Eggers, F. (2021). “Hasta la vista, baby” – will machine learning terminate human literature reviews in entrepreneurship? *Journal of Small Business Management*, 1–30. <https://doi.org/10.1080/00472778.2021.1955125>

- Robledo, S., & Osorio Zuluaga, G. A. (2012). Potencial de ingresos pasivos para los distribuidores en empresas de mercadeo multinivel con un plan de compensación binario. In *Respuestas* (Vol. 17, Issue 2, pp. 13–20).
<https://doi.org/10.22463/0122820x.420>
- Rojas Berrio, S. P., & Vega Rodríguez, R. A. (2013). Uso del mercadeo estratégico en las Mipymes de Bogotá. *Poliantea*, 7(13), 97–111.
<https://doi.org/10.15765/plnt.v7i13.142>
- Rudeloff, C., Pakura, S., Eggers, F., & Niemand, T. (2022). It takes two to tango: the interplay between decision logics, communication strategies and social media engagement in start-ups. *Review of Managerial Science*, 16(3), 681–712.
<https://doi.org/10.1007/s11846-021-00464-x>
- Rutherford, G. S. W., Hair, J. F., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (1988). Multivariate Data Analysis with Readings. In *The Statistician* (Vol. 37, Issue 4/5, p. 484).
<https://doi.org/10.2307/2348783>
- Rykov, Y., Koltsova, O., & Sinyavskaya, Y. (2020). Effects of user behaviors on accumulation of social capital in an online social network. *PloS One*, 15(4), e0231837. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0231837>
- Sá, E., Farhangmehr, M., Carlos, P. J., & Dibb, S. (2022). Marketing decisions and implementation process for entrepreneurial and managerial practices: a critical incident technique approach. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship, ahead-of-print*(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/JRME-04-2021-0052>
- Sánchez-Arrieta, N., González, R. A., Cañabate, A., & Sabate, F. (2021). Social capital on social networking sites: A social network perspective. *Sustainability: Science Practice and Policy*, 13(9), 5147. <https://doi.org/10.3390/su13095147>
- Sarstedt, M., & Cheah, J.-H. (2019). Partial least squares structural equation modeling using SmartPLS: a software review. *Journal of Marketing Analytics*, 7(3), 196–202.
<https://doi.org/10.1057/s41270-019-00058-3>

- Saxe, R., & Weitz, B. A. (1982). The SOCO scale: A measure of the customer orientation of salespeople. *JMR, Journal of Marketing Research*, 19(3), 343. <https://doi.org/10.2307/3151568>
- Shane, S. A. (1992). Why do some societies invent more than others? *Journal of Business Venturing*, 7(1), 29–46. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(92\)90033-n](https://doi.org/10.1016/0883-9026(92)90033-n)
- Shu, R., Ren, S., & Zheng, Y. (2018). Building networks into discovery: The link between entrepreneur network capability and entrepreneurial opportunity discovery. *Journal of Business Research*, 85, 197–208. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.12.048>
- Simar, L., & Wilson, P. W. (1998). Sensitivity analysis of efficiency scores: How to bootstrap in nonparametric frontier models. *Management Science*, 44(1), 49–61. <https://doi.org/10.1287/mnsc.44.1.49>
- Sitkin, S. B., & Weingart, L. R. (1995). Determinants of risky decision-making behavior: A test of the mediating role of risk perceptions and propensity. *Academy of Management Journal. Academy of Management*, 38(6), 1573–1592. <https://doi.org/10.2307/256844>
- Sorenson, R. L., Folker, C. A., & Brigham, K. H. (2008). The collaborative network orientation: Achieving business success through collaborative relationships. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(4), 615–634. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00245.x>
- Spiro, R. L., & Weitz, B. A. (1990). Adaptive selling: Conceptualization, measurement, and nomological validity. *JMR, Journal of Marketing Research*, 27(1), 61. <https://doi.org/10.2307/3172551>
- Spriggs, M., Yu, A., Deeds, D., & Sorenson, R. L. (2013). Too many cooks in the kitchen. *Family Business Review*, 26(1), 32–50. <https://doi.org/10.1177/0894486512468600>

- Stolz, S., & Schlereth, C. (2021). Predicting tie strength with ego network structures. *Journal of Interactive Marketing, 54*, 40–52.
<https://doi.org/10.1016/j.intmar.2020.10.001>
- Su, K., Liu, H., & Zhang, H. (2019). Board size, social trust, and corporate risk taking: Evidence from China. *Managerial and Decision Economics: MDE, 40*(6), 596–609.
<https://doi.org/10.1002/mde.3030>
- Susanto, P., Enamul, H. M., Ullah, S. N., Hopi, C. A., Nik, H. N. M., & Liza, A. N. (2021). Entrepreneurial orientation and performance of SMEs: the roles of marketing capabilities and social media usage. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies, ahead-of-print*(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/JEEE-03-2021-0090>
- Torres, G., Robledo, S., & Berrío, S. R. (2021). Orientación al mercado: importancia, evolución y enfoques emergentes usando análisis cuantitativo. *Criterio Libre, 19*(35), 326–340. <https://doi.org/10.18041/1900-0642/criteriolibre.2021v19n35.8371>
- Uribe-Arévalo, A., Uribe-Arévalo, A., & Rojas-Berrio, S. (2011). La internacionalización en las Pymes bogotanas: un caso de emprendimiento desde la visión de las Born Globals. *Suma de Negocios, 2*(1), 49–59.
- Uzzi, B. (1996). The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: The network effect. *American Sociological Review, 61*(4), 674. <https://doi.org/10.2307/2096399>
- Vanacker, T., Manigart, S., Meuleman, M., & Sels, L. (2011). A longitudinal study on the relationship between financial bootstrapping and new venture growth. *Entrepreneurship and Regional Development, 23*(9-10), 681–705.
<https://doi.org/10.1080/08985626.2010.502250>
- Vaux, A., Burda, P., & Stewart, D. (1986). Orientation toward utilization of support resources. In *Journal of Community Psychology* (Vol. 14, Issue 2, pp. 159–170). [https://doi.org/10.1002/1520-6629\(198604\)14:2<159::aid-jcop2290140207>3.0.co;2-h](https://doi.org/10.1002/1520-6629(198604)14:2<159::aid-jcop2290140207>3.0.co;2-h)

- Weitz, B. A., Sujan, H., & Sujan, M. (1986). Knowledge, motivation, and adaptive behavior: A framework for improving selling effectiveness. *Journal of Marketing*, *50*(4), 174. <https://doi.org/10.2307/1251294>
- Wellman, B., Haase, A. Q., Witte, J., & Hampton, K. (2001). Does the Internet increase, decrease, or supplement social capital? *The American Behavioral Scientist*, *45*(3), 436–455. <https://doi.org/10.1177/00027640121957286>
- Whalen, P. S., & Akaka, M. A. (2016). A dynamic market conceptualization for entrepreneurial marketing: the co-creation of opportunities. *Journal of Strategic Marketing*, *24*(1), 61–75. <https://doi.org/10.1080/0965254x.2015.1035040>
- Whalen, P., Uslay, C., Pascal, V. J., Omura, G., McAuley, A., Kasouf, C. J., Jones, R., Hultman, C. M., Hills, G. E., Hansen, D. J., Gilmore, A., Giglierano, J., Eggers, F., & Deacon, J. (2016). Anatomy of competitive advantage: towards a contingency theory of entrepreneurial marketing. *Journal of Strategic Marketing*, *24*(1), 5–19. <https://doi.org/10.1080/0965254x.2015.1035036>
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2003). Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic Management Journal*, *24*(13), 1307–1314. <https://doi.org/10.1002/smj.360>
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of Business Venturing*, *20*(1), 71–91. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2004.01.001>
- Wiseman, R. M., & Gomez-Mejia, L. R. (1998). A behavioral agency model of managerial risk taking. *Academy of Management Review*. *Academy of Management*, *23*(1), 133. <https://doi.org/10.2307/259103>
- Yang, M., & Gabrielsson, P. (2017). Entrepreneurial marketing of international high-tech business-to-business new ventures: A decision-making process perspective. *Industrial Marketing Management*, *64*, 147–160. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.01.007>

- Zacca, R., & Alhoqail, S. (2021). Entrepreneurial and market orientation interactive effects on SME performance within transitional economies. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 23(2), 268–281. <https://doi.org/10.1108/JRME-08-2019-0067>
- Elliot, E., Smith, R. S., & Bicen, P. (2023). Ethnic chambers of commerce and co-creation of value: a synthesis of cultural and networking competencies. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 25(1), 26–42.
- Kemp, S. (2022, February 15). *Digital 2022: Colombia*. DataReportal – Global Digital Insights. <https://datareportal.com/reports/digital-2022-colombia>
- McCartan, A. (2023). Marketing and performance in small firms: the role of networking. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 25(1), 150–182.
- Robledo, S., Vasquez, J. E., Duque3-Méndez, N. D., & Duque-Uribe, V. (2022). Networking as an entrepreneurial marketing tool: the link between effectuation and word of mouth. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*. <https://doi.org/10.1108/jrme-08-2020-0112>