

Impacto de la cultura intraempresarial en el rendimiento de las MIPYME del sector turístico colombiano: Un estudio empírico

Impact of entrepreneurial culture in the performance of the SMES colombian tourist sector: An empirical study

Edgar Julián Gálvez Albarracín¹, Domingo García Pérez de Lema²

Gálvez Albarracín, E. J.; García Pérez de Lema, D., Impacto de la cultura intraempresarial en el rendimiento de las MIPYME del sector turístico colombiano: Un estudio empírico, *Investigación y Ciencia de la Universidad Autónoma de Aguascalientes*. 52, 27-36, 2011.

RESUMEN

El objeto de este trabajo es verificar empíricamente la relación entre la cultura intraempresarial y el rendimiento de las empresas. Para ello se realizó un estudio empírico con 68 MIPYME³ del sector turístico de Colombia. Los resultados muestran que las prácticas asociadas al intraemprendimiento, en especial el trabajo en equipo, el soporte de la gerencia y la flexibilidad de la estructura corporativa, influyen positivamente sobre el rendimiento de estas organizaciones. Los hallazgos tienen implicaciones para los empresarios y gerentes, ya que les permiten comprobar la utilidad de la cultura intraempresarial para el éxito y competitividad de sus empresas; de igual manera, al sector público y a la academia les muestra la importancia de impulsar programas de formación en el campo del emprendimiento corporativo.

Palabras clave: Intraemprendimiento, cultura intraempresarial, rendimiento, competitividad, turismo, MIPYME.
Key words: *Intrapreneurship, intrapreneurial culture, performance, competitiveness, tourism, SME.*

Recibido: 17 de Junio de 2011, aceptado: 19 de Julio de 2011

¹ Departamento de Administración y Organizaciones, Universidad del Valle, edgar.galvez@correounivalle.edu.co.

² Departamento de Economía Financiera y Contabilidad, Universidad Politécnica de Cartagena, domingo.garcia@upct.es.

³ El término MIPYME es generalmente utilizado para agrupar a las micro, pequeñas y medianas empresas.

ABSTRACT

The purpose of this study is to determine empirically the relationship between intrapreneurial culture and organizational performance. For that reason, an empirical study was conducted with 68 MSMEs of the tourism sector in Colombia. The results show that the practices associated with the Intrapreneurship, especially team work, manager's support and organizational structure flexibility in the exert a positive influence on the performance of MSMEs. The findings have implications for entrepreneurs and managers by allowing them to test the usefulness of intrapreneurial culture for success and competitiveness of their organizations, just as the public sector and academy shows them the importance of developing training programs in the field of corporate entrepreneurship.

INTRODUCCIÓN

El intraemprendimiento, también denominado emprendimiento corporativo u organizacional, representa una actividad emprendedora llevada a cabo dentro de las organizaciones (Trujillo y Guzmán, 2008; Antoncic y Hsrich, 2003), lo que se puede traducir en el desarrollo de proyectos empresariales innovadores y nuevos negocios para la empresa (Varela e Irizar, 2009). La cultura intraempresarial es aquella cultura organizacional que, a diferencia de una "tradicional", ofrece a los empleados la posibilidad de encontrar oportunidades de innovación y, a la vez, de satisfacer los deseos de sentirse propietarios de sus proyectos internos, sin tener que abandonar la empresa (Garzón, 2004).

Según Kyriakopoulos *et al.* (2004), la cultura emprendedora dentro de la organización tiene las siguientes características: actitud de toma de riesgo, liderazgo innovador, mecanismos de relacionamiento y flexibilidad. La *mentalidad intraempresarial* en la organización incluye elementos como un apropiado sistema de recompensas, disponibilidad de recursos para los proyectos emprendedores, una estructura organizacional de soporte, y tolerancia al riesgo y a los errores (Wood, 2004).

A nivel internacional, un buen número de trabajos empíricos relacionan el emprendimiento corporativo o intraemprendimiento y el rendimiento, destacándose los de Benítez Amado *et al.* (2010), Agca *et al.* (2009), López (2008), Foba y De Villiers (2007), Kuratko *et al.* (2005), Kyriakopoulos *et al.* (2004), Marcus y Zimmerer (2003), Morris *et al.* (1993) y Covin y Slevin (1991). Sin embargo, el estudio del intraemprendimiento se ha centrado en las grandes corporaciones y es muy poco lo que se ha estudiado en las MIPYME, no obstante a que "generan un alto porcentaje del empleo y realizan una considerable parte de la producción y el comercio a nivel mundial" (Julien, 2003).

Esta investigación busca contribuir a llenar el vacío de literatura señalado, respondiendo a la siguiente pregunta de investigación: ¿la cultura intraemprendedora conduce a un mayor rendimiento de las MIPYME? Para ello se realiza un estudio empírico a partir de la entrevista a 68 gerentes de hoteles, agencias de viaje y restaurantes MIPYME de Colombia. Se ha escogido el sector turístico porque mundialmente ha tomado gran importancia, siendo uno de los de más rápido crecimiento en generación de divisas y empleo (World Economic Forum, 2009); en Colombia se ha constituido en el tercer renglón de exportaciones después del petróleo y el carbón, por lo que el gobierno nacional ha decidido apoyarlo a través de sus políticas públicas (CONPES, 2005).⁴

El documento está estructurado de la siguiente forma: en primer lugar, se revisan los estudios empíricos previos y se plantea la hipótesis de investigación; en segundo, se exponen los materiales y métodos usados, lo cual incluye la obtención de la muestra, la recolección de datos y la

medición de las variables utilizadas; en tercero, se presentan los resultados, su discusión; y, finalmente, se exponen las conclusiones alcanzadas, las limitaciones del trabajo y se señalan posibles investigaciones futuras.

En cuanto a los estudios empíricos previos, el más reciente encontrado es el de Benítez Amado *et al.* (2010), quienes estudiando en una muestra de 203 empresas españolas cómo las tecnologías de información y el intraemprendimiento influyen en el rendimiento de las organizaciones, hallaron que la cultura de intraemprendimiento es un importante predictor del desempeño comercial de la firma, y que la tecnología de la empresa, así como el uso que hace de ella, tienen un efecto positivo sobre el emprendimiento y el rendimiento organizacional.

Agca *et al.* (2009) publican un trabajo realizado con 331 empresas manufactureras turcas, en las cuales, a través de un constructo multidimensional, observan las relaciones entre el ambiente externo, el *intrapreneurship* y el rendimiento. En esta investigación el intraemprendimiento es analizado en términos de innovación, nuevos negocios, renovación organizacional, proactividad y toma de riesgo. Los resultados muestran que los factores ambientales tienen un impacto estadísticamente significativo sobre las actividades intraemprendedoras de estas empresas, siendo negativa su influencia para la relación entre la utilidad financiera y la renovación, y positiva para la toma de riesgos y la innovación.

Explorando el impacto de la creatividad y la experiencia de los mandos medios, en los resultados de los emprendimientos al interior de las corporaciones, López (2008) encuentra en una muestra de 308 funcionarios que estas dos variables tienen una relación positiva con la cantidad y calidad de los intraemprendimientos y, por lo tanto, en el rendimiento de la organización.

Kuratko *et al.* (2005), a partir de un estudio realizado en la empresa Middle-level, desarrollaron un modelo conceptual que relaciona el conocimiento, el espíritu empresarial corporativo y el rendimiento de los directivos. En este trabajo se muestra que la conducta de los gerentes de nivel medio está relacionada con el éxito del emprendimiento corporativo, lo que permite plantear un proceso para impulsar el intraemprendimiento como un factor de éxito empresarial.

⁴ El CONPES es el Consejo Nacional de Política Económica y Social, ente asesor del poder ejecutivo y máxima autoridad en la formulación de políticas públicas en Colombia.



Imagen 1. Actividades turísticas.
Fuente: www.miempresapropia.com.

En un estudio longitudinal realizado en 10 de las 500 mejores corporaciones de la revista *Fortune*, Marcus y Zimmerer (2003) encuentran que la incorporación de programas de intraemprendimiento en la estructura de la organización tiene un impacto positivo en el desempeño de la misma en términos del total de ventas, utilidades y rendimiento para los inversores. Lo anterior los lleva a concluir que para las organizaciones es importante que sus colaboradores se formen en las labores propias de sus cargos, pero también en el desarrollo de conductas emprendedoras.

Morris *et al.* (1993) estudian en una muestra de 84 empresas industriales la relación entre el corte colectivista o individualista en la cultura organizacional y el desarrollo del intraemprendimiento en la empresa. Sus resultados muestran que el espíritu empresarial es más alto en condiciones de colectivismo o individualismo equilibrado, y más deteriorado en ambientes altamente individualistas o colectivistas, y que ello tiene influencia directa en el rendimiento de la organización.

Por otra parte, estudios como los de Covin y Slevin (1991) muestran que las empresas con mayor capacidad adaptativa y mayor orientación emprendedora tienen un desempeño mejor que las firmas más conservadoras, particularmente en

entornos turbulentos y cambiantes. Partiendo de los aportes mencionados se plantea la siguiente hipótesis: “las empresas con mayor cultura intraemprendedora tienen mejor desempeño”.

MATERIALES Y MÉTODOS

El presente trabajo de investigación gira en torno a la cultura intraemprendedora y su impacto en la innovación y el rendimiento de las MIPYME en Colombia, contrastando la hipótesis de investigación previamente presentada.

Obtención de la muestra y recolección de datos

Las empresas objeto de este estudio son hoteles, agencias de viajes y restaurantes, las cuales forman parte del sector turístico de Colombia. Para elaborar el marco muestral se utilizaron las bases de datos de afiliados a las respectivas agremiaciones: COTELCO⁵ para los hoteles, ANATO⁶ para las agencias de viaje y ACODRES⁷ para los restaurantes, identificándose un total de 2,012 organizaciones. Las empresas se seleccionaron de manera aleatoria, y se solicitaron 300 citas y 68 firmas aceptaron participar en la investigación. Esto representa un margen de error de 9.5 con un margen de confianza del 95%. La información se recogió entre los meses de noviembre de 2010 y enero de 2011, y la metodología utilizada fue la entrevista personal, aplicándose un cuestionario especialmente diseñado para este trabajo. Las 68 encuestas realizadas fueron válidas.

Medición de variables

Variable cultura intraemprendedora

Para medir esta variable en la investigación, partiendo de una amplia revisión de trabajos teóricos y empíricos, se desarrolló un cuestionario que contempla cinco elementos: 1) autonomía para los colaboradores, 2) tolerancia al riesgo y a los errores, 3) compensación e incentivos, 4) trabajo en equipo y 5) soporte de la gerencia y flexibilidad en la estructura corporativa. La tabla 1 presenta el cuestionario aplicado, mostrando cómo cada pregunta se soporta en los aportes de los autores revisados.

⁵ COTELCO es la Asociación Hotelera de Colombia. Véase www.cotelco.org.

⁶ ANATO es la Asociación Colombiana de Agencias de Viaje y Turismo. Véase www.anato.org.

⁷ ACODRES es la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica. Véase www.acodres.com.co.

Tabla 1. Elementos de la cultura intraemprendedora

VARIABLE CONSIDERADA	PREGUNTAS	AUTORES Y ENFOQUES DE REFERENCIA
Autonomía para los colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> - ¿En su organización es permitido que los funcionarios inicien algunos proyectos sin tener que consultarlo con los directivos? - ¿En su organización se persuade más que se obliga a los funcionarios para que participen en nuevos proyectos? - ¿Los colaboradores pueden tomar decisiones autónomamente en el desarrollo de los proyectos institucionales? 	Varela e Irizar (2009); Moriano <i>et al.</i> (2009); Garzón (2005); Sathe (2003); Hornsby <i>et al.</i> (2002); Ross (1987); Girard (1989); Pinchot III (1985).
Tolerancia al riesgo y a los errores	<ul style="list-style-type: none"> - ¿En su empresa las personas que toman riesgos son valoradas y bien vistas, aunque algunas veces se equivoquen? - ¿La empresa estimula que los colaboradores tomen riesgos calculados? 	Varela e Irizar (2009); Garzón (2005); Chen <i>et al.</i> (2005); Kyriakopoulos <i>et al.</i> (2004); Antoncic (2003); Morris y Kuratko (2002); Wood (2004); Hornsby <i>et al.</i> (2002); Girard (1989); Ross (1987); Pinchot III (1985).
Compensación e incentivos	<ul style="list-style-type: none"> - ¿En la empresa a las personas que generan o impulsan proyectos novedosos se les reconoce públicamente? - ¿La empresa recompensa económicamente a los colaboradores que generan nuevas ideas o proyectos? 	Varela e Irizar (2009); Moriano <i>et al.</i> (2009); Van Brusel y Ulijn (2008); Manimala (2006); Christensen (2005); Garzón (2005); Wood (2004); Hornsby <i>et al.</i> (2002); Pinchot III (1985).
Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> - ¿En la organización está bien vista la generación espontánea de equipos para asuntos laborales? - ¿La empresa con frecuencia fomenta el trabajo entre colaboradores de diferentes áreas y/o niveles jerárquicos? 	Varela e Irizar (2009); Manimala (2006); Garzón (2005); Kyriakopoulos <i>et al.</i> (2004); Sathe (2003); Morris <i>et al.</i> (1993); Ross (1987); Pinchot III (1985).
Soporte de la gerencia y flexibilidad en la estructura corporativa	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Es frecuente que las directivas se la jueguen por los proyectos de sus colaboradores? - ¿Existe un programa institucional para fomentar la iniciativa de los colaboradores? - ¿Es frecuente que en la empresa se apoyen nuevos proyectos aunque no hayan estado en el plan estratégico o el presupuesto previamente aprobado? - ¿Las directivas permiten que los colaboradores usen parte de su tiempo laboral para la planeación y/o el desarrollo de los proyectos auto iniciados? 	Varela e Irizar (2009); Moriano <i>et al.</i> (2009); Chen <i>et al.</i> (2005); Garzón (2005); Wood (2004); Kyriakopoulos <i>et al.</i> (2004); Martins y Terblanche (2003); Sathe (2003); Hornsby <i>et al.</i> (2002); Pinchot III (1985).

 Validación estadística de la escala. α de Cronbach = 0.821.

Fuente: Elaboración propia.

Las preguntas se presentan en una escala Likert de 5 puntos, donde 1 significa que el encuestado está nada de acuerdo y 5 que está totalmente de acuerdo. De igual manera, en la tabla señalada se indica cómo el estadístico Alpha de Cronbach valida la escala utilizada. El Alpha de Cronbach es habitualmente utilizado como medida de fiabilidad respecto a un conjunto de dos o más ítems de un constructo (en donde los valores van desde 0 a 1, considerándose de 0.60 hasta 0.70 el límite inferior de aceptabilidad [Hair *et al.*, 1999]).

Variable de rendimiento o desempeño organizacional

Para medir esta variable en la investigación, se utiliza la metodología de Quinn y Rohrbaugh (1983), ya que es una de las más aceptadas a nivel mundial, habiéndose empleado para correlacionar el rendimiento con variables tales como la innovación (Maldonado *et al.*, 2009; Van Auken *et al.*, 2008; Bastida y García, 2005), la transferencia de conocimientos (Rodríguez, 2007) y la cultura organizacional (Tseng, 2010). La metodología propuesta por Quinn y Rohrbaugh (1983) se basa en lo que ellos denominan el Competing Values Framework (CVF, marco de valores en competencia), que señala que en las empresas hay intereses y valores luchando entre la flexibilidad y el control, así como por la consecución de objetivos internos y externos, para lograr el equilibrio que toda organización debe tener (Rodríguez, 2007). La metodología plantea cuatro modelos de rendimiento:

1. *Modelo de procesos internos*: analiza el rendimiento de la empresa desde el punto de vista interno, dando especial importancia al control, la estabilidad y la comunicación de información. Este modelo pone especial atención en la evolución de factores tales como la organización en las tareas del personal, la

eficiencia en los procesos operativos internos y la calidad en los productos y/o servicios.

2. *Modelo de sistema abierto*: analiza el rendimiento de la empresa enfocándose en la observación de la evolución de su flexibilidad desde un punto de vista externo, planteando como principales objetivos el crecimiento, la adquisición de recursos y el apoyo externo. El modelo centra su atención en aspectos tales como la satisfacción de los clientes, la rapidez en la adaptación a los cambios del entorno, el cambio en la imagen de la empresa y en la de sus productos y/o servicios.
3. *Modelo racional*: analiza el rendimiento de la empresa dirigiendo su atención hacia el control desde un punto de vista externo, dando especial importancia a los criterios de eficiencia y productividad. El modelo analiza la variación de aspectos tales como la cuota de mercado, la rentabilidad y la productividad de la empresa.
4. *Modelo de relaciones humanas*: analiza el rendimiento de la empresa centrándose en la flexibilidad desde un punto de vista interno, al plantear como principal objetivo el desarrollo de los recursos humanos. El modelo toma en cuenta la evolución en criterios tales como la satisfacción de los trabajadores, la rotación y el ausentismo del personal.

Para valorar los distintos modelos se utilizaron 12 ítems (3 por cada modelo) con una escala tipo Likert de 1 a 5. La variable que representa cada modelo se construye a partir de la media aritmética de los tres ítems, resultando un rango teórico de 1 a 5. Para validar estas medidas se verifica la fiabilidad de las escalas a través del estadístico Alpha de Cronbach. En la tabla 2 se expone el detalle de los ítems utilizados, así como el valor de la validación de la escala.

Tabla 2. Variables de rendimiento

	Indique cuál ha sido la evolución de los siguientes aspectos en su empresa en los dos últimos años, donde 1 = Situación muy desfavorable y 5 = Situación muy favorable	Validación de escalas
Modelo de procesos internos	- Mejora en la calidad del producto. - Mejora en la coordinación de procesos internos. - Mejor organización de las tareas del personal.	α de Cronbach = 0.766
Modelo de sistema abierto	- Aumento de la satisfacción de los clientes. - Incremento de la habilidad de adaptación a las necesidades de los mercados. - Mejora de la imagen de la empresa y de sus productos.	
Modelo racional	- Incremento de la cuota de mercado. - Incremento de la rentabilidad. - Incremento de la productividad.	
Modelo de relaciones humanas	- Aumento de la motivación de los trabajadores. - Reducción de la rotación de personal. - Reducción del absentismo laboral.	

Tabla 3. Descriptivos de las variables

	Media	Desviación estándar	Mín.	Máx.
CULTURA INTRAEMPREDEDORA				
Autonomía	2.78	0.89	1	4
Tolerancia al riesgo	3.04	1.04	1	5
Compensación e incentivos	3.26	1.24	1	5
Trabajo en equipo	3.28	1.03	1	5
Soporte de la gerencia y flexibilidad en la estructura corporativa	2.56	1.06	1	4
RENDIMIENTO				
Procesos internos	4.18	0.60	2	5
Sistema abierto	4.21	0.62	1	5
Racional	3.82	0.84	1	5
Relaciones humanas	3.77	0.65	2	5

Fuente: Elaboración propia.

Las estimaciones se realizan a partir de regresiones lineales múltiples por MCO. Inicialmente, se comprobó en todos los modelos que los regresores presentan un factor de inflación de la varianza (VIF) menor a 1.831, por lo que se descartó la presencia de multicolinealidad.

RESULTADOS

La tabla 3 presenta los datos descriptivos de las variables analizadas. En cuanto a las prácticas relacionadas con la cultura intraemprededora, se puede apreciar cómo los factores que presen-

tan mayores valores son los de trabajo en equipo, compensación y tolerancia al riesgo, todos ellos superiores a 3, mientras que prácticas como soporte de la gerencia y autonomía obtienen valores inferiores.

Respecto a su rendimiento, las empresas analizadas consideran que estuvieron mejor en sus procesos internos (y en su sistema abierto con medias superiores a 4), que en los aspectos del modelo racional y en los de relaciones humanas, donde obtienen valores inferiores aunque cercanos a dicha cifra.

Por su parte, la tabla 4 muestra los resultados de las relaciones entre los factores de cultura intraemprendedora considerados: autonomía, tolerancia al riesgo y a los errores, compensación e incentivos, trabajo en equipo y soporte y flexibilidad en la estructura organizacional, más su agregado que constituye el intraemprendimiento global; frente a los sistemas de rendimiento observados: procesos internos, sistema abierto, racional, relaciones humanas y su agregado o rendimiento global.

Se encuentran impactos positivos y significativos para el trabajo en equipo sobre el modelo de rendimiento en relaciones humanas (0.239**), y para el soporte de la gerencia y flexibilidad en la estructura corporativa sobre los modelos de procesos internos, sistema abierto y rendimiento global (0.147*, 0.324***, 0.254**, respectivamente). La autonomía, la tolerancia al riesgo y a los errores y la compensación e incentivos, no muestran impactos significativos sobre los diferentes tipos de rendimiento examinados. Se halla validez global de modelos en las relaciones con procesos internos, sistema abierto, relaciones humanas y rendimiento global, ya que sus F son significati-

vas (2.247*, 7.724***, 4.002**, 4.553**, respectivamente).

Por su parte, el intraemprendimiento global presenta impacto positivo y significativo sobre el sistema abierto (0.245**), hallándose validez global del mismo modelo, ya que el estadístico de su F es significativo (4.209**).

DISCUSIÓN

Los siguientes son los principales aspectos a considerar respecto a cada una de las relaciones estudiadas en la investigación:

Efectos de la autonomía, la tolerancia al riesgo y a los errores y la compensación e incentivos sobre el rendimiento

Los hallazgos del trabajo en este aspecto y sus diferencias con los de Agca *et al.* (2009), quienes encuentran que la tolerancia al riesgo y la toma de riesgos sí influyen positivamente en el desempeño de la empresa, pueden obedecerse a que como se aprecia en los datos descriptivos que se mostraron previamente, las empresas turísticas en Colombia hacen una relativamente baja aplica-

Tabla 4. Cultura intraemprendedora y su efecto sobre el rendimiento de las MIPYME

Intraemprendimiento	Modelos de rendimiento				
	Modelos de rendimiento	Sistema abierto	Racional	Relaciones humanas	Rendimiento Global
Autonomía.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Tolerancia al riesgo y a los errores.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Compensación e incentivos.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Trabajo en equipo.	n.s.	n.s.	n.s.	0.239** (2.000)	n.s.
Soporte de la gerencia y flexibilidad en la estructura corporativa.	0.147* (1.808)	0.324*** (2.779)	n.s.	n.s.	0.254** (2.134)
F	2.247*	7.724***	n.s.	4.002**	4.553**
R ² ajustado	0.019	0.091		0.43	0.050
Intraemprendimiento global	n.s.	0.245** (2.051)	n.s.	n.s.	n.s.
F	n.s.	4.209**	n.s.	n.s.	n.s.
R ² ajustado		0.046			

Regresión Lineal Múltiple por MCO.

Debajo de cada coeficiente estandarizado, entre paréntesis, valor del estadístico t-student.

p£0.1** p£0.05*** p£0.01 n.s.: no significativo.

Fuente: Elaboración propia.

ción de las prácticas asociadas a estos factores de intraemprendimiento, pero también a las diferencias culturales propias entre países y organizaciones de distintos continentes.

Efectos del trabajo en equipo sobre el rendimiento

Los resultados al respecto indican que en la medida que se fomenta el trabajo entre personas de diferentes áreas y niveles jerárquicos, se presenta mayor satisfacción y motivación en los colaboradores de la organización, así como disminución en su ausentismo y rotación. Estos resultados coinciden con los de Morris *et al.* (1993), en que un ambiente de colectivismo tiene impacto positivo sobre el desempeño de la firma.

Efectos del soporte de la gerencia y la flexibilidad en la estructura corporativa sobre el rendimiento

Los resultados de la investigación muestran que cuando en las MIPYME existen programas que fomentan la iniciativa de los colaboradores, se asignan recursos a sus proyectos y se les permite utilizar parte de su tiempo laboral en ellos, pues mejora el desempeño general de la firma, pero especialmente en cuanto a: 1) la calidad de sus productos y servicios, 2) la eficiencia de sus procesos operativos, 3) la organización de las tareas del personal, 4) la satisfacción de sus clientes, 5) la rapidez de adaptación a las necesidades del mercado y 6) la imagen de la empresa. Estos hallazgos coinciden con los de Covin y Slevin (1991), en que la flexibilidad y adaptabilidad en la estructura corporativa conduce a mejoras en el rendimiento de la empresa.

Efectos del intraemprendimiento global sobre el rendimiento

Los hallazgos al respecto muestran que la sumatoria de prácticas de cultura intraemprendedora utilizadas por las MIPYME mejoran la satisfacción de sus clientes, su rapidez de adaptación a las necesidades del mercado y la imagen de la empresa. Este hallazgo coincide con los de Benítez Amado *et al.* (2010) y los de Kyriakopoulos *et al.* (2004), quienes respectivamente encuentran que el intraemprendimiento es un positivo predictor del desempeño comercial de la firma y de su orientación al mercado.

CONCLUSIONES

En esta investigación se ha analizado la relación entre la cultura intraemprendedora y el rendi-

miento de las MIPYME del sector turístico en Colombia, utilizando una muestra de 68 empresas; de esta forma, se contribuye a ampliar el conocimiento del tejido empresarial colombiano, donde este tipo de estudios empíricos son muy escasos.

Según los hallazgos de este trabajo, las empresas MIPYME del sector turístico en Colombia tienen un promedio apenas aceptable de utilización global de las prácticas asociadas a la cultura intraemprendedora (2.98 sobre 5); no obstante a ello, su impacto es significativo en las relaciones con su medio externo. Lo señalado demuestra que el emprendimiento corporativo puede ser considerado como una herramienta a utilizar por aquellas MIPYME que desean o necesitan mejorar su adaptación a los cambios del mercado y, en especial, a las preferencias de sus clientes.

Los resultados de la investigación ponen también de manifiesto que de los factores de cultura intraemprendedora considerados, el soporte de la gerencia y la flexibilidad en la estructura corporativa es el menos implementado en las MIPYME turística colombiana, pero que aún así es el de mayor impacto positivo sobre su rendimiento. Esto muestra claramente que una mayor aplicación de prácticas relacionadas con este factor de intraemprendimiento, podría generarles mejoras realmente importantes en su desempeño.

Los hallazgos presentados permiten confirmar la hipótesis planteada en este trabajo, aunque parcialmente las prácticas asociadas a la cultura intraemprendedora no tuvieron efectos significativos sobre el modelo de rendimiento racional.

La contribución de esta investigación al contexto de las MIPYME es relevante y tiene implicaciones importantes, ya que en Colombia los prestadores turísticos son principalmente micro y pequeñas empresas, que requieren de apoyo para alcanzar mejores estándares de calidad y competitividad (CONPES, 2005). Los resultados muestran a los empresarios MIPYME las ventajas de establecer o fortalecer el intraemprendimiento en su organización. A las entidades públicas y privadas de fomento a la actividad empresarial, les ofrece nuevas perspectivas para reforzar sus programas de intervención en temáticas de mayor impacto en el rendimiento de las empresas. A la academia le proporciona ideas para que sus actividades de investigación, docencia y extensión contribuyan de manera más significativa en el fortalecimiento de una cultura de emprendi-

miento corporativo que estimule la competitividad y el desarrollo empresarial y, en consecuencia, el de las regiones y los países.

La investigación presenta, entre otras, las siguientes limitaciones: el tamaño de la muestra es relativamente pequeño, lo que conlleva un margen de error de 9.5 con un margen de confianza del 95%. Aunque este margen de error está dentro de un rango aceptable, lo preferible hubiera sido no superar uno de 5 puntos. En este sentido, una muestra más amplia hubiera permitido analizar los resultados discriminándolos según el tamaño de las empresas (micro, pequeñas y medianas) y según su sector específico de actividad (hoteles, restaurantes y agencias de viaje). Por otra parte, la encuesta fue aplicada solamente a

los directivos de la empresa, siendo deseable utilizar informantes de diferente nivel para limitar las posibilidades de sesgos perceptuales (Cameron y Quinn, 1999; Naranjo *et al.*, 2008).

Futuros estudios podrían retomar esta línea de investigación para analizar elementos que quedan pendientes, tales como los factores de la cultura intraemprendedora predominantes según el tamaño de las empresas y en cada actividad específica del sector económico. De igual manera, se podrían añadir variables de control, como la edad de la empresa, la condición de ser o no de tipo familiar, el género del gerente y su grado de escolaridad. También se podrían incluir otros actores del turismo, tales como las empresas de transporte terrestre y las de alquiler de vehículos.

LITERATURA CITADA

- ANTONCIC, B., Risk taking in intrapreneurship: Translating the individual level risk aversion into the organizational risk taking. *Journal of Enterprising Culture*. Vol. 1, No. 11, pp. 1-23, 2003.
- ANTONCIC, B.; HISRICH, R., Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. Vol. 1, No. 10, pp. 7-24, 2003.
 - BENÍTEZ AMADO, J.; LLORENS MONTES, F.; PÉREZ AROSTEGUI, M., Information technology-enabled intrapreneurship culture and firm performance. *Industrial Management & Data Systems*. Vol. 4, No.110, pp. 550-566, 2010
 - CAMERON, K.; QUINN, R., *Diagnosing an changing organizational culture. based on the competing values framework*. San Francisco: Prentice Hall Series in Organizational Development, 1999.
 - CONPES, Documento CONPES 3397 "Política Sectorial de Turismo". República de Colombia, Departamento Nacional de Planeación. 2005.
 - COVIN, J. G.; SLEVIN O.P., A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol. 1, No. 16, pp. 7-25, 1991.
 - CHEN, J.; ZHU, Z.; ANQUAN, W., A System Model for Corporate Entrepreneurship. *International Journal of Manpower*. Vol. 6, No. 26, pp. 529-545, 2005.
 - CHRÍSTENSEN, S.K., Enabling intrapreneurship: The case of a knowledge-intensive industrial company. *European Journal of Innovation Management*. Vol. 3, No. 38, pp. 305-318, 2005.
 - FOBA, T. ; DE VILLIERS, D., The Integration of Intrapreneurship into a Performance Management Model. *Journal of Human Resource Management*. Vol. 2, No. 5, pp. 1-8, 2007.
 - GARZÓN, M.A., La innovación intraemprendedora liderada por los gerentes de las Pymes. *Universidad Empresa*. Vol. 6, No. 3, pp. 74-109, 2004.
 - GARZÓN, M.A., Propuesta de modelo intraemprendedor para la innovación en organizaciones perdurables. *Universidad Empresa*. Vol. 9, No. 4, pp. 122-138, 2005.
 - GIRARD, J., Un leadership transparent et combatif. In: *Colloque de la Fondation de L'entrepreneurship*. Canadá, 1989.
 - HAIR, J.F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L.; BLACK, W.C., *Análisis Multivariante*. 5ª edición, España: Prentice Hall, 1999.
 - HORNSBY, J.S.; KURATKO, D.F.; ZAHRA, S.A., Middle managers perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: Assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing*. Vol. 3, No. 17, pp. 253-273, 2002.
 - JULIEN, P.A., *Las PYME: Balance y perspectiva*. Colombia: Universidad ICESI, 2003.
 - KYRIAKOPOULOS, K.; MEULENBER, M.; NILSSON, J., The Impact of Cooperative Structure and Firm Culture on Market Orientation and Performance. *Agribusiness*. Vol. 4, No. 20, pp. 379-396, 2004.
 - KURATKO, D.F.; IRELAND, R.D.; COVIN, J.G.; HORNSBY, J.S., A Model of Middle - Level Managers, Entrepre-

- neural Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol. 6, No. 29, pp. 699-716, 2005.
- LÓPEZ, C., Influencia del comportamiento emprendedor de los mandos medios en el fomento del corporate entrepreneurship. Tesis doctoral. Universidad Ramón Llull. Departamento de Política de Empresa, Dirección de Recursos Humanos y Sistemas de Información. 2008.
 - MANIMALA, M.J., Organizational Constraints on Innovation and Intrapreneurship: Insights from Public Sector. *Vikalpa*. No. 31, pp. 49-60, 2006.
 - MARCUS, M.H.; ZIMMERER, A., Longitudinal Study of the Impact of Intrapreneurial programs in Fortune 500 firms. *Journal of Management Research*. Vol. 1, No. 3, pp. 11-22, 2003.
 - MARTINS, E.; TERBLANCHE, F., Building organizational culture that stimulates creativity and Innovation. *European Journal of Innovation Management*. Vol. 1, No. 6, pp. 64-74, 2003.
 - MORIANO, J.; TOPA, G.; VALERO, E.; Levy, J., Identificación organizacional y conducta intraemprendedora. *Anales de Psicología*. Vol. 2, No. 25, pp. 277-287, 2009.
 - MORRIS, M.A.; ÁVILA, R.; ALLEN, J., Individualism and the modern corporation: Implications for innovation and entrepreneurship. *Journal of Management*. Vol. 19, No. 3, pp. 595-612, 1993.
 - MORRIS, M.; KURATKO, D.F., *Corporate Entrepreneurship*. Estados Unidos: Harcourt College Publishers, 2002.
 - NARANJO, J.C.; SANZ, R.; JIMÉNEZ, D., Cultura organizacional e innovación: un estudio empírico. En: Pindado García, J., *Estableciendo puentes en una economía global*. Salamanca: Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing, ESIC, 2008.
 - PINCHOT III, G., *Intrapreneuring*. Estados Unidos: Harper y Row, 1985.
 - QUINN, R.; ROHRBAUGH, J., A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*. Vol. 28, No. 3, pp. 363-377, 1983.
 - RODRÍGUEZ, A., Transferencia de conocimiento en relaciones interorganizacionales: su efecto sobre el desempeño de la firma receptora. *Estudios gerenciales*, Vol. 103, No. 23, pp. 18-19, 2007.
 - ROSS, J., Intrapreneurship and Corporate Culture. *Industrial Management*. Vol. 1, No. 29, pp. 22-25, 1987.
 - SATHE, V., *Corporate entrepreneurship: top managers and new business creation*. Inglaterra: Cambridge University Press, 2003.
 - TSENG, S.M., The correlation between organizational culture and knowledge conversion on corporate performance. *Journal of Knowledge and Management*. Vol. 2, No. 14, pp. 269-284, 2010.
 - TRUJILLO, M. A.; GUZMÁN, A., Intraemprendimiento: Una revisión al constructo teórico, sus implicaciones y agenda de investigación futura. *Cuadernos de Administración*. Vo. 35, No. 21, pp. 37-63, 2008.
 - VAN AUKEN, H.; MADRID, A.; GARCÍA, D., Innovation and performance in Spanish manufacturing SMEs. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*. Vol. 1, No. 8, pp. 36-56, 2008.
 - VAN BRUSEL, G., y ULIJN, J., Developing Intrapreneurship as a Career Perspective for Senior Professionals: Towards an Innovative HRM and Career Management Approach. In: *The 5th international conference on innovation and management*. The Netherlands, 2008.
 - WORLD ECONOMIC FORUM, *Evaluación de la competitividad en el sector de viajes y turismo en Colombia*. Estados Unidos: World Economic Forum, 2009.

Dictiotopografía

- AGCA, V.; TOPAL, Y.; KAYA, H., Linking intrapreneurship activities to multidimensional firm performance in Turkish manufacturing firms: an empirical study. *International Entrepreneurship Management, Online*. 2009. De: <http://www.springerlink.com.bd.univalle.edu.co/content/khgv0v7401243828/fulltext.pdf>, consultado el 15 de junio de 2011.
- BASTIDA, F.; GARCÍA, D., Efectos de la innovación y los sistemas de control de gestión sobre el rendimiento de la PYME. XIII Congreso AECA. Oviedo. 2005. De: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2031637>, consultado el 12 de junio de 2010.
- MALDONADO, G.; MADRID, A.; MARTÍNEZ, M.; AGUILERA, L., Los efectos de la innovación en el rendimiento de las MIPYMES de Aguascalientes: una evidencia empírica. 2009. De: <http://www.revista.economia.uady.mx/2009/XXVI/73/02.pdf>, consultado el 25 de enero de 2010.
- VARELA, J.; IRIZAR, I., Caracterización de los Intraemprendimientos en el Grupo Mondragón de España y en las empresas de Ibagué en Colombia. 2009. De: <http://www.clee2008.ufsc.br/31.pdf>, consultado el 21 de enero de 2011.
- WOOD, C., Entrepreneurial Mindset in Department of Defense (DoD) Organizations Antecedents and Outcomes, Tesis de Maestría para la *Air Force Inst Of Tech Wright-Patterson Afb Oh School Of Engineering And Management*. 2004. De: <http://www.dtic.mil/cgibin/GetTRDoc?AD=ADA423134&Location=U2&doc=GetTRDoc.pdf>, consultado el 9 de enero de 2011.