

**Propuesta para impulsar la cultura intraemprendedora y la innovación en las MiPymes del
sector hotelero de Barrancabermeja, Santander**

Carolina Andrea Arrieta Arroyo, Katherine Alfaro Rapalino

Trabajo para optar el título de Magíster en Administración

Directora

PhD. Carolina Monsalve Castro

Universidad Santo Tomas, Bucaramanga

División de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables

Facultad de Administración de Empresas

Maestría en Administración

2022

Dedicatoria

A Dios, por darme la oportunidad cada día de mejorar y luchar a costa de mil dificultades iluminando mi camino con sus bendiciones.

A mi madre, mi luz, mi guía, mi motor, mi ángel guerrero.

A mi padre, por su ejemplo de enseñanza, y dedicación al estudio.

A mis hermanos, mis pequeños gigantes y luz de mis ojos.

Los amo.

Carolina A Arrieta A

A Dios, por su gracia infinita y proveedor de bendiciones.

A mi madre, mi fuerza y motor de vida.

A mi padre, mi héroe y apoyo incondicional.

A mi amor, compañero eterno de aventuras.

Katherine Alfaro Rapalino

Agradecimientos

A nuestra directora de proyecto, la PhD Carolina Monsalve Castro, por su paciencia, por su pasión por lo que hace, por acompañarnos en este proceso y ser un ejemplo por seguir.

Al Ingeniero José Rafael Arrieta quien con gusto nos aportó desde su conocimiento para mejorar nuestra investigación.

A nuestro quehacer docente que nos da el impulso para seguir con nuestros proyectos, enseñando con calidad y amor

A la Cámara de Comercio de Barrancabermeja, por su gran aporte y valiosa colaboración en la realización de este proyecto.

Contenido

Introducción

1. Propuesta para impulsar la cultura intraemprendedora y la innovación en las MiPymes del sector hotelero de Barrancabermeja, Santander.....	13
1.1 Planteamiento del problema.....	13
1.1.1 Formulación del problema.....	15
1.1.2 Sistematización del problema.....	15
2. Justificación	16
3.Objetivo.....	18
3.1 Objetivo general.....	18
2.2 Objetivos específicos.....	18
4. Marco referencial.....	19
4.1 Antecedentes.....	18
4.2 Marco teórico.....	23
5.Diseño metodológico.....	38
5.1 Hipótesis.....	38
5.2 Operacionalización de las variables.....	39
5.3 Tipo y diseño de la investigación.....	31
5.4 Metodología.....	41
5.5 Población y muestra.....	42
5.6 Diseño y técnicas de análisis de información.....	44
6. Resultados y discusión.....	44
6.1 Cultura intraemprendedora de las MiPymes.....	43
6.2 Nivel de Innovación de la MiPymes.....	46
6.3 Efecto de la cultura intraemprendedora en la innovación de las MiPymes.....	49
6.4 Discusión de resultados.....	53
7. Guía propuesta.....	56
8.Conclusiones.....	57
9. Recomendaciones.....	58

Limitaciones de la investigación.....	59
Futuras líneas de investigación.....	59
Referencias.....	61

Lista de tablas

Tabla 1. Ecosistema de una empresa tradicional frente a una empresa innovadora	31
Tabla 2. <i>Operacionalización de las variables</i>	39
Tabla 3. <i>Hoteles seleccionados</i>	43
Tabla 4. Estadísticas descriptivas de los elementos asociados a la cultura intraemprendedora e innovación	46
Tabla 5. <i>Variables generadas para medir la cultura intraemprendedora y la innovación</i>	47
Tabla 6. <i>Estadísticas descriptivas de las variables</i>	50
Tabla 7. <i>Cultura Intraemprendedora y sus efectos sobre la innovación</i>	52

Lista de figuras

Figura 1. <i>Movilización de pasajeros en Barrancabermeja</i>	17
Figura 2. <i>Emprendimiento e innovación en América latina</i>	27
Figura 3. <i>Variables de la cultura emprendedora</i>	30
Figura 4. <i>Marco de la medición de la innovación</i>	35
Figura 5. <i>Infraestructura y red institucional</i>	36
Figura 6. <i>Variables de innovación</i>	37
Figura 7. <i>Pasos propuestos para la investigación</i>	42

Resumen

Este trabajo de investigación tiene como objetivo presentar una propuesta para impulsar la cultura intraemprendedora y la innovación en las MiPymes del sector hotelero del municipio de Barrancabermeja. Con esto se busca elaborar una guía práctica para los gerentes o administradores de los hoteles que les permita propiciar dentro de su gestión una cultura intraemprendedora, relacionada fuertemente con la innovación que conlleve al crecimiento del sector hotelero. Para el desarrollo de esta propuesta se realizó una investigación no experimental, de enfoque cuantitativo, del tipo correlacional y de corte transversal. Para operacionalización de las variables se aplicó una escala de 25 ítems con respuesta tipo Likert a los 19 hoteles seleccionados que cumplieran con los requisitos establecidos para conformar la muestra de la investigación. Los resultados obtenidos muestran que los factores de intraemprendimiento que presentan mayor valor son trabajo en equipo, soporte de la gerencia, flexibilidad en la estructura corporativa y compensación e incentivos. Por otro lado, el de menor representatividad fue el factor de autonomía. Con respecto a la variable innovación, se encontró que está dirigida hacia la gestión y al desarrollo de productos/servicios. Igualmente, no se encontraron relaciones entre autonomía e innovación y en lo que respecta a la tolerancia al riesgo, esto impacta en la innovación en procesos y en la innovación global. Finalmente, la estructura administrativa y la gerencia no tienen un impacto significativo sobre los diferentes tipos de innovación y tampoco a nivel global.

Palabra claves: Cultura intraemprendedora, innovación, MiPymes, sector hotelero.

Abstract

The objective of this research work is to present a proposal to promote intra-entrepreneurial culture and innovation in the MSMEs of the hotel sector in the municipality of Barrancabermeja. The objective is to elaborate a practical guide for hotel managers or administrators that will allow them to promote within their management an intra-entrepreneurial culture, strongly related to innovation that will lead to the growth of the hotel sector. For the development of this proposal, a non-experimental, quantitative, correlational and cross-sectional research was carried out. To operationalize the variables, a 25-item Likert-type response scale was applied to the 19 selected hotels that met the requirements established to make up the research sample. The results obtained show that the intra-entrepreneurship factors with the highest value are teamwork, management support, flexibility in the corporate structure, and compensation and incentives. On the other hand, the least representative factor was autonomy. With respect to the innovation variable, it was found that it is directed towards management and product/service development. Likewise, no relationship was found between autonomy and innovation, and with respect to risk tolerance, this has an impact on process innovation and global innovation. Finally, the administrative structure and management do not have a significant impact on the different types of innovation and neither at the global level.

Key words: Intrapreneurial culture, innovation, MSMEs, hotel sector.

Introducción

El sector hotelero es uno de los sectores con más importancia, esto debido a su cubrimiento en cada uno de los rincones de Colombia y su gran número de ofertas que busca que cada una de las personas tengan la posibilidad de utilizar en algún momento estos servicios. Sin lugar a duda Colombia es uno de los países que brinda oportunidades turísticas a extranjeros y colombianos, y dentro de estas posibilidades se desarrolla el sector hotelero que en el 2020 contemplaba un aproximado de 27.500 establecimientos en el país.

Este sector, favorecido en los últimos años con la imagen de un país turístico dado a las diversas campañas que se han realizado a nivel gobierno, ha abierto grandes posibilidades de crecimiento para este sector, cabe resaltar que el interés del gobierno también por cambiar la imagen que se tiene para un país como Colombia, que es constantemente golpeado por la violencia, ha tenido resultados muy favorables, ya que desde estas campañas se resaltan las maravillas que ofrece este país, y esto ha permitido que para el año 2022 se espere un incremento mayor al 55% según lo que indica COTELCO para el sector hotelero, que en pequeños pasos a pesar de las dificultades pos pandemia ha tenido una reactivación bastante favorable.

Cabe resaltar, si hablamos en cifras que: según informes de COTELCO, la ocupación hotelera a nivel nacional para octubre de 2021 fue de 57,18%, superior al dato de 22,96% registrado para octubre del año 2020. De igual manera para Santander, la ocupación hotelera para octubre del año 2021 fue de 56,5%, cifra que superó a la registrada en semana santa de ese mismo año con un 50,8%, y a junio de 2021 con un 40,6%, lo que indica un crecimiento lento pero constante. Estos datos reflejan que el sector ha venido creciendo a pesar de las grandes dificultades presentadas, especialmente en Barrancabermeja que desde el año 2015 ha sufrido una

evidente desaceleración debido a la crisis del petróleo y la concentración de su económica alrededor de esta industria. Aunque para el año 2021, se evidenció el otorgamiento de algunas alternativas en reducción de impuestos a este sector, se considera que no es insuficiente debido a que se requiere aumentar la ocupación hotelera a partir del diseño y la promoción de nuevos productos o servicios basados en procesos de innovación.

Por la tanto, con este proyecto de investigación se busca identificar factores que puedan ser de gran ayuda para propiciar un cambio de políticas institucionales que conlleven a fortalecer o implementar nuevos servicios y originar ideas que puedan mejorar la oferta actual de estos hoteles. En este sentido, se considera importante conocer qué tan intraemprendedores e innovadores son los hoteles de Barrancabermeja actualmente.

Para iniciar el proceso se buscó una base de datos actualizada de los hoteles inscritos en el municipio, identificándose 110 establecimientos para el 2020 entre residencias, hospedajes de paso y hoteles. A través de una tabla de calificación y teniendo en cuenta unos parámetros de medición establecidos por la Organización Mundial del Turismo- OMT, la muestra se conformó por 19 hoteles que hicieron parte de esta investigación.

Teniendo en cuenta lo anterior, a cada Gerente y/o Administrador de estos hoteles se les aplicó una encuesta que permitió la calificación de las variables cultura intraemprendedora e innovación. Posteriormente, se realizó el análisis teniendo en cuenta cada uno de los objetivos propuestos en la investigación. Los resultados contribuyeron al diseño de un manual de intraemprendimiento e innovación que permitirá a los encargados de los hoteles así como a su personal, entender cómo desarrollar una cultura intemprendedora que, a partir de la innovación impulse cambios, mejoras y crecimiento del sector hotelero.

De acuerdo con esto, se presenta este trabajo, dividido en seis capítulos. El primer capítulo, describe la situación problema en el sector hotelero, en donde se expone claramente los acontecimientos que se han vivido en el transcurso del tiempo. El segundo capítulo, contiene cada uno de los antecedentes en materia de investigación relacionados con el tema del proyecto. Así mismo, incluye los principales conceptos y las teorías base para la definición de la metodología aplicada al mismo. El tercer capítulo, aborda el diseño metodológico utilizado para dar solución al problema de investigación, y de igual forma, se presentan las fichas elaboradas para la recolección de la información. El cuarto capítulo, se expresa los resultados obtenidos y analizados en el proyecto, de esta manera las autoras realizan una discusión que permite dar solución a la pregunta de investigación planteada en el proyecto. El capítulo cinco, enmarca el diseño de la propuesta de investigación, resultado final del proyecto, el cual contiene los elementos que permiten incorporar o establecer una cultura intraemprendedora que favorece la innovación en estos establecimientos. El capítulo 6, contiene las conclusiones y recomendaciones que deben tener en cuenta el sector hotelero con miras a fortalecer su gestión para ser más competitivos en un mercado cada vez más global.

Finalmente, las autoras esperan que este proyecto sea de gran ayuda y marque dentro de los hoteles de Barrancabermeja nuevas estrategias que fortalezcan mucho más al sector hotelero y creen un lazo entre academia y empresa.

1. Propuesta para impulsar la cultura intraemprendedora y la innovación en las MiPymes del sector hotelero de Barrancabermeja, Santander

1.1 Planteamiento del problema

Barrancabermeja es una de las ciudades más emblemáticas de Colombia, dado que en ella se encuentra la refinería más grande del país. Hacia el año 2012 los diferentes sectores económicos se vieron impulsados con el desarrollo de proyectos como: Plataforma Logística Multimodal del Magdalena Medio, el Centro de Convenciones, Eventos y Ferias de Barrancabermeja, EXPOEVENTOS, Proyecto de Modernización y Ampliación de la Refinería de Barrancabermeja PMRB y el Parque del Petróleo, los cuales prometían incentivar la economía y mejorar la imagen de la ciudad en el ámbito nacional.

A partir de esto, los grupos empresariales de la región de la mano con el sector público y privado lograron a través de estas iniciativas un crecimiento en su economía, invirtiendo 46.223 millones en sus empresas para lograr ser competitivos en el nuevo escenario al que se enfrentaba Barrancabermeja. Gaceta No. 237.2016) No obstante, la crisis del petróleo presentada en el año 2015 (FUNSEAM, 2015, pág. 17) conllevó a que el crecimiento que habían registrado los diferentes sectores decayera, en donde para el año 2016 el nivel de desempleo había aumentado de un 19% al 23 %, y más de 80 empresas entraron en ese año a Ley de restructuración empresarial con un masivo despido de empleados.

Frente a esta situación, unos de los gremios más afectado fue el de hotelería, en donde hace 10 años había presentado un crecimiento del 500% y registro una ocupación hotelera del 60%, para el 2017, este sector no superó el 25% de la ocupación de lunes a viernes y en algunos casos,

los fines de semana ciertos establecimientos no registraron el ingreso de clientes. (COTELCO, 2017).

Para frenar el decrecimiento del sector hotelero en la ciudad de Barrancabermeja, se han llevado a cabo diferentes actividades como el proyecto denominado Barrancabermeja Imperdible, propuesto por la Administración Municipal y COTELCO, con el fin de promocionar a la ciudad como destino turístico, destacar la riqueza cultural y musical de la región, así como la biodiversidad. Además, en el mes de junio de 2019, el Congreso de la República de Colombia bajo acto legislativo, decidió darle a Barrancabermeja la categoría de distrito especial, portuario, industrial, turístico y biodiverso como apuesta para superar la crisis a partir de la utilización de un fondo de desarrollo local.

No obstante, la solución para este sector no puede estar enmarcada únicamente en promover a la ciudad como destino turístico sino en intervenir a las organizaciones, en este caso los hoteles, que forman parte de la oferta de servicios a utilizar por parte de los turistas en su visita. Es así como, el presente proyecto propone indagar en aspectos relacionados con la cultura intraemprendedora y la innovación que contribuyan a hacer más sostenibles los establecimientos, a partir de la creación de nuevos productos y servicios y de la identificación de oportunidades al interior de la organización por parte de los trabajadores (Stevenson & Jarillo, 1990).

Se ha encontrado que las prácticas asociadas al intraemprendimiento en las empresas del sector turismo en Colombia ejercen una influencia positiva en la innovación de la gestión y de los procesos (Gálvez, 2011). Para Solarte, Pérez, & Guijarro (2015), la cultura intraemprendedora permite incrementar la capacidad de innovación de las empresas y contribuye a mejorar las técnicas administrativas, con el fin de responder a los cambios dinámicos y a las condiciones difíciles a las que se enfrentan los diversos sectores.

En este sentido, se espera a través de este proyecto, impulsar la cultura intraemprendedora de las MiPymes del sector hotelero de Barrancabermeja con el fin de ofrecer una oferta de servicios más atractivos e innovadores para los turistas, además de promover la creación de culturas organizacionales orientadas a la detección de oportunidades en el sector. Para ello, se propone en esta investigación que, a partir de los resultados obtenidos, se elabore una guía explicativa que permita a los empresarios implementar procesos relacionados con la cultura intraemprendedora y la innovación en sus organizaciones.

1.1.1 Formulación del problema

Se propone la siguiente pregunta que guía la investigación.

¿Cuáles son las características que debe contener una guía para impulsar la cultura intraemprendedora y la innovación en las MiPymes sector hotelero del municipio de Barrancabermeja?

1.1.2 Sistematización del problema

Se proponen las siguientes preguntas:

¿Cuál es la cultura intraemprendedora en las MiPymes del sector hotelero del municipio de Barrancabermeja?

¿Cuál es el nivel de innovación en las MiPymes del sector hotelero del municipio de Barrancabermeja?

¿En qué medida la cultura intraemprendedora incide la innovación de las MiPymes del sector hotelero del municipio de Barrancabermeja?

2. Justificación

El sector turístico se ha convertido en un desafío para países como Colombia, debido a la necesidad de fortalecer las ventajas competitivas que permitan enfrentarse a destinos turísticos clasificados de talla mundial como son Europa y Estados Unidos. Para la Revista Dinero (2019) Colombia ha ocupado un puesto importante en el último año, catalogándose como el principal destino turístico de Latinoamérica y reportando un crecimiento del 3.4% en el 2019. Así mismo, este país ha sido elegido para conformar la lista de 10 lugares con mejor estrategia de inversión en materia de turismo (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2020), reportando el ingreso de cadenas hoteleras reconocidas y desarrollando proyectos enfocados al agroturismo y ecoturismo.

Para Colombia, el sector hotelero se ha convertido en la gran apuesta, especialmente porque algunos municipios necesitan de manera urgente hacerse visibles, posicionarse y generar nuevas experiencias de consumo que sean atractivas para los diversos tipos de públicos (Diario La República, 2018). Esta dinámica que se ha dado a partir de las diferentes necesidades y gustos cambiantes que expresan los usuarios de los servicios hoteleros, es lo que conlleva a establecer la imperante formulación de una propuesta que esté basada en promover la cultura intraemprendedora de los individuos que conforman este sector y la puesta en marcha de procesos de innovación que constituyan un nuevo eje para competir con otros destinos. Como lo expresa Santomá (2007), el sector hotelero debe prepararse para adecuarse más rápidamente a las necesidades cambiantes de los clientes y a los nuevos escenarios de competencia.

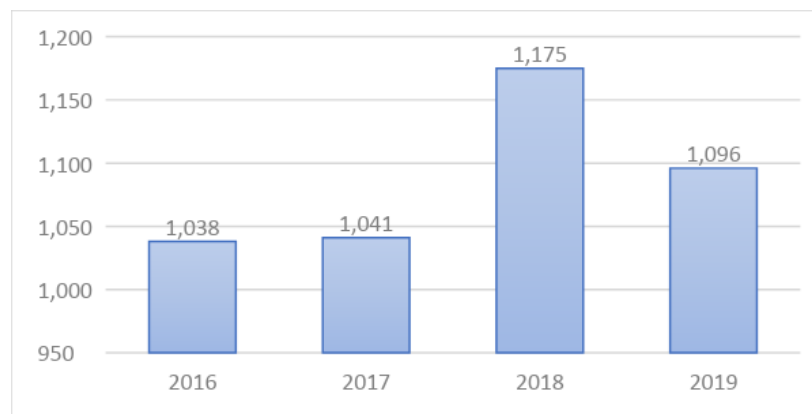
En Barrancabermeja, la opción de buscar nuevas alternativas para gestionar los hoteles se hace necesaria debido a que en el 2017, un 26 % de los establecimientos hoteleros en la ciudad

estaban aportas de un proceso de liquidación o de cambiar su actividad económica (CER, 2017). Esto como resultado de una baja ocupación, la cual solo llegó al 40 % de su capacidad.

A pesar de ello, para el presidente de COTELCO, Nilson Ochoa Rueda, Barrancabermeja “es una ciudad de turismo laboral y corporativo, no de diversión”, razón por la que se está afectando la llegada de huéspedes debido a que ha disminuido la presencia empresarial en la ciudad.

Cabe resaltar que la Cámara de Comercio de Barrancabermeja, en su informe anual, plantea que la actividad turística en Barrancabermeja, ha venido posicionándose dentro de las actividades con mayor prospectiva, y en la cual se han sumado esfuerzos por potenciar cada una de las ventajas que posee la ciudad respecto al tema. No obstante, entre el año 2018 y 2019 se observó una variación negativa del 6,7%, mientras que la variación positiva más alta fue entre el año 2017 a 2018, con un aumento de 12,9%, (Carvajal Gomez, Escalante Pulido, & Contreras Gomez, 2020), ver figura 1.

Figura 1. *Movilización de pasajeros en Barrancabermeja.*



Tomado de: Unidad Administrativa Especial Migración Colombia 2020.

Tomando en consideración lo anterior, se propone la realización de este proyecto enfocado al sector hotelero de Barrancabermeja por dos razones. La primera, porque se constituye en una gran apuesta que permitirá a través del estudio de variables como la cultura intraemprendedora y la innovación, fortalecer los procesos de la organización que conlleven a posicionar los hoteles en la ciudad y en el país. Para COTELCO (2017), la clave de la supervivencia del sector en los próximos años está en la capacidad de generar innovación, en el mejoramiento, en la prestación de bienes y servicios, en la promoción, en la comercialización y, en general, de todas las piezas que integran la cadena del turismo en la ciudad. En segundo lugar, como aporte a la literatura presentada a la fecha, debido a que se hace relevante complementar las investigaciones realizadas hasta el momento y generar nuevos hallazgos que contribuyan a mejorar la gestión empresarial de las MiPymes este sector.

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Proponer una guía para impulsar la cultura intraemprendedora y la innovación en las MiPymes sector hotelero del municipio de Barrancabermeja

3.2 Objetivos específicos

- Medir la cultura intraemprendedora en las MiPymes del sector hotelero del municipio de Barrancabermeja.
- Determinar el nivel de innovación que tienen las MiPymes del sector hotelero del municipio de Barrancabermeja.

- Analizar el efecto de la cultura intraemprendedora en la innovación de las MiPymes del sector hotelero del municipio de Barrancabermeja.

3. Marco referencial

4.1 Antecedentes

Existe un gran número de autores que han hecho mención del término intraemprendimiento para dar a conocer las innovaciones y casos de éxito al interior de las compañías. Cuando se habla de intraemprendimiento se hace referencia al emprendimiento como principio básico de una cultura organizacional y de la innovación como pilar fundamental para la competitividad de las empresas. A continuación, se presenta una revisión del estado del arte que abarca las publicaciones realizadas en el ámbito internacional, nacional y local.

4.1.1 En el ámbito local

La crisis ha hecho que los diferentes sectores de Barrancabermeja se diversifiquen y vean un sin número de formas para mejorar la rentabilidad. El sector hotelero no es ajeno a este fenómeno, en un artículo de Vanguardia (2017) se dice lo siguiente: “a raíz de esta situación los empresarios del sector hotelero fueron obligados a replantear estrategias y el tipo de servicios, pero hoy día algunos de los hoteles se convirtieron en habitaciones rentadas por horas o meses según el requerimiento a negociar y se convierten en líderes de actividades turísticas en Barrancabermeja para incrementar el nivel de ocupación de habitaciones”. De igual forma, un estudio desarrollado por COTELCO en el 2018, llamado Impacto socioeconómico de las empresas que hacen parte del sector hotelero adscritos a COTELCO de Barrancabermeja, resalta la importancia de conocer sus

orígenes, y entender la dinámica productiva, el nivel tecnológico, además del grado de innovación y la capacidad de penetración comercial.

Así mismo, un informe de la Cámara de Comercio de Barrancabermeja menciona que en el año 2018 por medio de la Unidad de Competitividad Regional, se buscó impulsar el desarrollo de sectores relacionados con bienes y servicios en la industria del petróleo, logística, turismo y agroindustria, con el propósito de promover la diversificación de la economía. Adicional, contempló la implementación de actividades, proyectos, programas y convenios de impacto para dichos sectores, con el fin de dinamizar la economía local y regional, mejorar la competitividad, y generar empleo y desarrollo sostenible (Ramos Zapata et al., 2017).

Teniendo en cuenta lo anterior, el sector hotelero es directamente proporcional al sector Turístico, motivo por el cual se hace necesario mencionar las estrategias de las entidades locales y departamentales propuestas para la reactivación de dicho sector (Ramos Zapata et al., 2017) :

Programa Magdalena Travesía Mágica: es un programa que tiene como objetivo invitar a conocer y disfrutar de los diferentes destinos turísticos en la ribera del Alto y Medio Magdalena, programa que funciona mediante convenio en el que participan siete de las Cámaras de Comercio del país y busca como eje principal promover el turismo en cada una de las regiones y diseñar estrategias que incentiven el posicionamiento de los municipios seleccionados en el marco del programa. De igual forma, para el año 2018, Magdalena Travesía Mágica centró sus actividades en la promoción turística de las cada una de las regiones, principalmente en la definición de circuitos turísticos con los cuales se buscaba promover este importante sector.

En el caso de Barrancabermeja y la región del Magdalena Medio, se llevaron a cabo actividades tendientes a finalizar la construcción del Circuito Yarigués Encanto Natural, por medio del cual se pretende ofrecer a los turistas, una alternativa donde se pueden vivir las mejores

experiencias en los municipios de Barrancabermeja y San Vicente de Chucurí, llenos de biodiversidad y naturaleza originarias de la región.

Rueda de servicios especializada en Turismo: la Cámara de Comercio de Barrancabermeja, según sus informes presentados, a través del programa Magdalena Travesía Mágica, realizó la segunda versión de la Rueda de Servicios especializada en Turismo, actividad que tuvo como objetivo dar a conocer al sector público, privado, académico, gremial y empresarial, las distintas ofertas institucionales y los diferentes temas que se han venido adelantando en el sector, así como la visión del nuevo gobierno en temas turísticos, esto para lograr una sinergia entre las instituciones y los empresarios. Este evento ha sido realizado en el mes de octubre y ha contado con la participación del programa Magdalena Travesía Mágica, FONTUR, Programa de Transformación Productiva, Artesanías de Colombia, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Gobernación de Santander, Marca País y Procolombia, además de 60 operadores turísticos de la región.

Consejo Municipal de Turismo: para el año 2019 la Cámara de Comercio participó activamente en el Concejo Municipal de Turismo, actividad que tuvo como fin se tratar temas que buscaban impulsar el sector turístico de Barrancabermeja. En las estrategias tratadas y mencionadas, el sector hotelero de la ciudad ha tenido presencia activa, debido a que es uno de los stakeholders con gran participación, siempre a favor de la dinamización del sector turístico.

4.1.2 *Ámbito nacional*

Una de las temáticas con mayor interés dentro de los artículos publicados por diferentes profesionales de universidades reconocidas está el Intraemprendimiento, entre ellos (Dávila & Vásquez, 2008) , en donde traen a colación algunos de los aportes de Antoncic y Hisrich (2000)

quienes plantean que “el intraemprendimiento puede ser definido como el proceso en donde los individuos persiguen oportunidades al interior de las organizaciones o empresas, sin considerar los recursos que actualmente ellos controlan.

De igual manera en la tesis doctoral denominada Cultura, Innovación, Intraemprendimiento y rendimiento en las MiPymes en Colombia, Albarracín (2012) plantea que la innovación, al igual que la cultura es una construcción social, además sostiene que las organizaciones innovadoras son mucho más flexibles y esto les permite adaptarse mejor a los cambios en el entorno, responder más rápido y mejor a las necesidades cambiantes de la sociedad en su conjunto (Drucker, 1985; Miles y Snow, 1978).

En el Ensayo Intraemprendimiento Organizacional, acercamiento al caso colombiano Formatting... please wait, Bahamón (2013) sostiene que actualmente las empresas se encuentran en permanente búsqueda de alternativas que obedecen a las exigencias de un mundo globalizado, dando lugar a soluciones que les permitan ser competitivas, rentables y estar en constante evolución. Teniendo en cuenta esto se puede decir que, de cierta manera las organizaciones juegan un papel decisivo y fundamental en el desarrollo y gestión del intraemprendimiento, razón por la que deben brindar un ambiente donde se comprenda, motive, apoye y respalden, las distintas iniciativas de intraemprendimiento.

4.1.3 En el ámbito internacional

El concepto de emprendimiento organizacional o intraemprendimiento data de tiempo atrás, un contexto que se ha analizado reiterativamente es el de las empresas familiares por el contenido de innovación que manejan para sobrevivir a un ecosistema competitivo. Un ejemplo de ello es un artículo llamado La innovación en empresas familiares (Quintana, 2005) en donde se

Menciona que hace más de medio siglo que, Joseph Schumpeter (1942), publicó su visión sobre lo que él denominó “destrucción creativa”, que es según su estudio la esencia de la iniciativa emprendedora; este concepto, aceptado mundialmente, con base de los principales estudios que se han abordado en el marco de la empresa e innovación tecnológica. Esto lo demuestra el profesor Pedro Nuevo, que en 2004 en una ponencia hace la siguiente frase poderosa, “no es más que, cada día, mirar la empresa.

Por otro lado, en Uruguay, al igual que en Latinoamérica, es un hito el estudio de intraemprendimiento, en este se identificó un artículo denominado Los intraemprendedores y la gestión de innovación en las empresas (Cristóbal, Olivera, & Saavedra, 2016), en el que se afirma que los especialistas en selección de recursos humanos en las empresas uruguayas, manifiestan un gran interés por contratar personas con perfil de emprendedor, buscando de esta manera lograr ser más competitivas por medio de la identificación de nuevas oportunidades de negocios.

4.2 Marco teórico

4.2.1 Emprendimiento y cultura intraemprendedora

El emprendimiento se ha convertido en la actualidad en una de las tendencias en auge, donde los emprendedores son aquellos que consiguen ver oportunidades donde otros empresarios no las ven, es decir aquellos que crean estrategias innovadoras de productos o servicios, y se apoyan en diversos grupos para desarrollar las ideas.

En este contexto, existen diversas teorías de emprendimiento, una de ellas propuesta por Kundel (1991) quien lo define como la gestión del cambio radical y discontinuo, o de renovación estratégica, sin importar si esta ocurre adentro o afuera de organizaciones, y por otro lado en lo descrito por Drucker (1985) quien define al *entrepreneur* como aquel empresario que es innovador,

y aclara la común confusión de creer que cualquier negocio pequeño y nuevo es un emprendimiento, y quien lo lleva a cabo un emprendedor.

De esta manera, se podría mencionar que el emprendimiento es en un ámbito empresarial las actitudes que toman una o varias personas para crear nuevos proyectos que ayudan a fortalecer ideas ya existentes, pero también buscando mostrar productos innovadores no existentes, el emprendimiento según Schumpeter (1935), es resaltado como “La función de los emprendedores es reformar o revolucionar el patrón de la producción al explotar una inversión, o más comúnmente, una posibilidad técnica no probada”; También resalta que, tomar el cargo de estas cosas nuevas es bastante difícil y forma parte de una función económica distinta porque se encuentran fuera de las actividades rutinarias que todos entienden, y en segundo lugar, porque el entorno se resiste de muchas maneras como por ejemplo desde un simple rechazo a financiar o comprar una idea nueva, hasta el ataque físico al hombre que intenta producirlo.

Si se contextualiza y se buscan los distintos tipos de emprendimiento se puede observar que dentro de ellos está el Emprendimiento Corporativo, que unido al tema principal de la investigación se acerca dentro de su concepto al intraemprendimiento, pues el Emprendimiento Corporativo es un modelo que funciona en organizaciones con fuerte cultura organizacional y redes sociales de ejecutivos que trascienden las rígidas estructuras organizacionales; en otras palabras, compañías donde un número significativo de ejecutivos “dicen sí” y toman el riesgo de explorar una nueva alternativa de negocio.

También, se puede relacionar el emprendimiento con otra variable que es la innovación, teniendo en cuenta que en la mayoría de las ideas de emprendimiento sus creadores buscan proporcionar con su trabajo una idea innovadora. La relación entre emprendimiento e innovación se da a conocer con los cambios que experimentan las organizaciones y las actividades económicas

en su conjunto. Donde todo emprendimiento genera esfuerzo asociado a una innovación, al mismo tiempo que la innovación para alcanzar valor requiere de acciones de emprendimiento. La diferencia radicaría, tal vez, en el alcance del emprendimiento y en la magnitud de la innovación (Francesc & Palacio, 2017).

4.2.2 Medición del emprendimiento

En un estudio realizado por dos integrantes de EAE Business School denominado Empresa Familiar Emprendimiento o Intraemprendimiento (González et al., 2018), se mencionan autores como Stevenson (1988), Covin y Slevin (1991) y Zahra y Pearce (1994) quienes coinciden en que las organizaciones con alto nivel de intraemprendimiento comparten un espíritu de innovación y una cultura empresarial que da gran libertad y autonomía a sus empleados. Por otro lado, en este estudio se observa el Global Entrepreneurship Index (GEI), el cual mensura la calidad de los emprendimientos y la extensión y profundidad del soporte ofrecido al emprendedor.

El documento del GEI ha identificado 14 pilares importantes para la salud de la actividad emprendedora, ha proveído datos a cada uno de ellos y ha utilizado dichos datos para calcular la puntuación de cada uno de los 137 países estudiados, Cuadro 1.

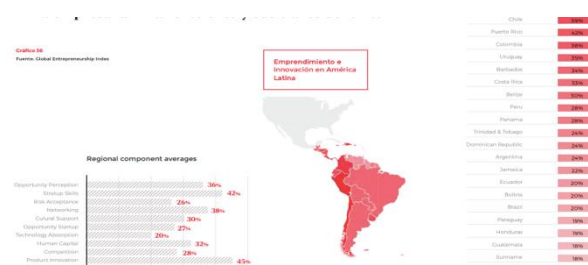
Tabla 1. *Pilares del Global Entrepreneurship*

Ítems	Criterios para evaluar		Descripción de los criterios
Pilar 1	Percepción de oportunidad	de la	¿La población puede identificar oportunidades de comenzar un negocio y el ambiente institucional posibilita la actuación en dichas oportunidades?
Pilar 2	Habilidades inicialización	de	¿La población posee las habilidades necesarias para iniciar un negocio basándose en sus propias percepciones y en la disponibilidad de la educación superior?

Pilar 3	Aceptación del Riesgo		¿Las personas están dispuestas a asumir el riesgo de iniciar un negocio? ¿El ambiente presenta un riesgo relativamente bajo o instituciones inestables aumentan el riesgo de empezar un negocio?
Pilar 4	Red de contactos		¿Los emprendedores se conocen entre sí y están geográficamente concentrados en sus redes?
Pilar 5	Soporte cultural		¿Cómo el país ve el espíritu emprendedor? ¿Es fácil elegir la actividad emprendedora o la corrupción la hace más difícil de elegir que otros planes de carrera?
Pilar 6	Oportunidad Necesidad	vs.	¿Los emprendedores son motivados por la oportunidad y no por la necesidad y la gobernabilidad facilita la elección de ser un emprendedor?
Pilar 7	Incorporación de la tecnología		¿El sector de tecnología es un sector grande y las empresas pueden incorporar rápidamente nuevas tecnologías?
Pilar 8	Capital humano		¿Los emprendedores son fuertemente educados, bien capacitados en los negocios y calificados para moverse libremente en el mercado laboral?
Pilar 9	Competencia		¿Los emprendedores están creando productos y servicios exclusivos y capaces de introducir el mercado con ellos?
Ítems	Criterios para evaluar		Descripción de los criterios
Pilar 10	Innovación de productos		¿El país está apto para desarrollar nuevos productos e integrar nuevas tecnologías?
Pilar 11	Innovación de procesos		¿Las empresas utilizan nuevas tecnologías y tienen acceso a capital humano de alta calidad en áreas STEM (ciencia, tecnología, ingeniería y matemática)?
Pilar 12	Alto crecimiento		¿Las empresas planean crecer y tener capacidad estratégica para lograr dicho crecimiento?
Pilar 13	Internacionalización		¿Los emprendedores desean penetrar en los mercados globales y la economía es suficientemente compleja para producir ideas que sean globalmente valiosas?
Pilar 14	Capital de riesgo		¿El capital es aportado por inversores individuales e institucionales?

Tomado de: Global Entrepreneurship Index (Empresa Familiar Emprendimiento o Intraemprendimiento 2018).

Figura 2. Emprendimiento e innovación en América latina



Tomado de: Global Entrepreneurship Index, Empresa Familiar Emprendimiento o Intraemprendimiento 2018.

El emprendimiento empresarial o corporativo, también llamado cultura intraemprenedora, constituye una actividad que se realiza dentro en las empresas o compañías, por lo que recibe el nombre de intraemprendimiento. El concepto de intraemprendimiento surge a partir de planteamientos conceptuales de autores como Drucker (1986) y Pinchot y Pellamn (1999) quienes señalan que “no solo los propietarios son emprendedores, sino que también los empleados de las compañías involucrados en procesos de innovación pueden desarrollar nuevas ideas, productos, procesos y servicios que permiten el crecimiento de la organización” (Trujillo y Guzmán 2017).

Kearney (2013) indica que el intraemprendimiento es simplemente un conjunto de actividades a nivel de organización que se centran en el descubrimiento y la búsqueda de nuevas oportunidades, buscando que la renovación, innovación, la asunción de riesgos y la proactividad, sean una estrategia que fortalezca tanto el ambiente laboral, como el fortalecimiento económico y empresarial de las empresas y de sus colaboradores, un ejemplo es el Hilton Hotels and Resorts, una marca global de hoteles y complejos turísticos de servicio completo, que en la última década, dio a conocer un concepto llamado LightStay que es un resultado directo del intraemprendimiento dentro de su organización. El programa, que calcula el impacto ambiental del hotel, fue desarrollado por empleados para rastrear la huella de sostenibilidad de la marca. En su primer año,

la compañía pudo conservar energía y reducir su producción de carbono, al tiempo que proporcionó un ahorro sustancial de costos en el uso de servicios públicos.

De esta manera podemos decir, que el intraemprendimiento es un desafío y una actividad emprendedora llevada dentro de las organizaciones, permitiendo a los empleados, que con una visión estratégica y empresarial, propongan nuevas alternativas que pueden favorecer los resultados de estas, así también, otros autores lo definen el intraemprendimiento como un proceso en el cual los colaboradores buscan realizar actividades diferentes buscando nuevas oportunidades independientemente de los recursos que ellos controlen (Trujillo y Guzmán & Antoncic y Hsrich, 2008), la inclusión de una cultura intraemprendedora en las organizaciones puede traer resultados bastante favorables no solo en su proyecto como empresa, sino también en la inclusión de los empleados dentro de sus estrategias.

La cultura intraemprendedora puede ser considerada como no tradicional, pues incide en que colaboradores o empleados visualicen oportunidades de innovación, lo que satisface sus deseos de sentirse propietarios de los proyectos internos que emprenden y evitando que estos se vayan de la empresa (Gálvez, 2011).

La cultura intraemprendedora, no es muy común en las compañías, debido a que debe incluir ideas o propuestas de los trabajadores, lo que amerita vincularlos en la participación de las decisiones. Es un ejercicio que muchas compañías no ven como favorable, quizá por desconocimiento y poca información de los beneficios económicos que podrían tener para su organización o empresa.

La cultura intemprendedora se caracteriza por el fomento a la innovación ya que los factores que influyen en el proceso de creación de nuevas empresas o ideas dentro de las organizaciones, son el carácter innovador, la capacidad de percibir nuevas oportunidades, la capacidad para tomar

riesgos y / o redirigir la orientación de la estrategia existente (Solarte, Pérez, & Guijarro, 2015). Garzón, (2004) considerar ciertas características como son la autonomía individual, la estructura, el apoyo, la identidad, el desempeño-premio, la tolerancia al conflicto y tolerancia al riesgo, estas definidas por (Garzón, 2004), que pueden ayudar a cualquier sector u organización a impulsar o establecer este tipo de cultura dentro de la organización.

4.2.3 Medición de la cultura intraemprendedora

Para medir el intraprendimiento o la también llamada cultura intraemprendedora existen algunas escalas utilizadas como la de Hornsby, Kuratko y Zahra (2002) quien con su escala denominada Corporate Entrepreneurship Instrument, consideran cinco factores: Apoyo de la gestión, discreción de trabajo, límites de la organización, recompensas o refuerzos, y disponibilidad de tiempo.

Moriano (2009), realiza una adaptación de la escala anterior, y propone cinco factores como son: apoyo a la dirección, libertad en el trabajo, empleo de recompensas, tiempo disponible e incertidumbre en la tarea. Por su parte, Garzón (2004), opta por utilizar las siguientes escalas: autonomía individual, estructura, apoyo, identidad, desempeño premio, tolerancia al conflicto, tolerancia al riesgo, destacando así que dentro de su propuesta se contemplan otros factores que tocan al colaborador de manera más cercana.

En este proyecto se utiliza la escala desarrollada por Gálvez (2011) adaptada a la PYME colombiana, la cual que mide seis factores: autonomía para los colaboradores, tolerancia al riesgo y a los errores, compensación e incentivos, trabajo en equipo, apoyo de la gerencia, y estructura corporativa. La escala de respuesta es tipo Likert de 5 puntos, donde 1 significa que el encuestado está totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo (Solarte, Pérez, & Guijarro, 2015). En la

tabla 2 se puede ver las preguntas que contienen cada una de las dimensiones propuestas por los autores, además de las fuentes de donde fueron extraídas.

Figura 3. Variables de la cultura emprendedora

VARIABLE: CULTURA INTRAEMPREDDEDORA		
VARIABLE CONSIDERADA	PREGUNTAS	AUTORES DE REFERENCIA
Autonomía para los colaboradores.	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; Meriano et al. 2009; Garzón, 2005; Sathé, 2003; Hornsby et al. 2002; Ross, 1987; Girard, 1989; Pinchot III, 1985.
Tolerancia al riesgo y a los errores	En su empresa las personas que toman riesgos son valoradas y bien vistas, aunque algunas veces se equivocan? La empresa estimula que los colaboradores tomen riesgos calculados?	Varela e Irizar, 2009; Garzón, 2005; Chen et al. 2005; Kyriakopoulos et al. 2004; Antoncic, 2003; Morris y Kuratko, 2002; Weed, 2004; Hornsby et al. 2002; Girard, 1989; Ross, 1987; Pinchot III, 1985.
Compensación e incentivos	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; Meriano et al. 2009; Van Brusel y Ulijn 2008; Maimala, 2006; Christensen, 2005; Garzón, 2005; Weed, 2004; Hornsby et al. 2002; Pinchot III, 1985.
Trabajo en equipo	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; Maimala, 2006; Garzón, 2005; Kyriakopoulos et al. 2004; Sathé, 2003; Morris et al. 1993; Ross, 1987; Pinchot III, 1985.
Soporte de la gerencia y flexibilidad en la estructura corporativa	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 así 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; Meriano et al. 2009; Chen et al. 2005; Garzón, 2005; Weed, 2004; Kyriakopoulos et al. 2004; Martins y Terblanche, 2003; Sathé, 2003; Hornsby et al. 2002; Pinchot III, 1985.

Tomado de: Gálvez, p 30, 2011.

Esta escala diseñada por Gálvez (2011) contempla todos los factores fundamentales que se desean para esta investigación, y así medir la cultura intraemprendedora en el sector hotelero del municipio de Barrancabermeja.

4.2.4 Innovación

4.2.4.1 Concepto de innovación. Es el proceso de integración de la tecnología ya existente para así crear o mejorar productos o procesos ya existentes (Freeman, 1974). Para Medina y Espinoza (1994) la innovación consiste en producir, asimilar y explotar con éxito una novedad en el ámbito económico y social. También se ha definido como "la introducción de un nuevo, o

significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores" (OSLO M. D., 2006).

En una versión más reciente del manual de OSLO (2018), se define como un producto o proceso nuevo o mejorado (o una combinación de estos) que difiere significativamente de los productos o procesos anteriores de la unidad y que ha sido puesto a disposición de los usuarios potenciales (producto) o puesto en uso por la unidad (proceso).

En lo que respecta a temas de innovación se debe tener presente que está sujeto a la creatividad, espontaneidad y facilidad de propuestas que conlleven a explotar todo lo característico de un producto o servicio. Riera & Soler (2017) hablan de un ecosistema empresarial, que constituye un hábitat para tener éxito en la misión de potenciar un ambiente creativo dentro de la organización en pro del desarrollo del espíritu intraemprendedor. Dichos autores también plantean que las empresas pequeñas y/o medianas sufren el virus del tradicionalismo, aunque cuentan con la ventaja de disponer de una estructura más ligera y ágil para asumir cambios. Por otro lado, aseguran que las compañías de mayor tamaño tienen más recursos para afrontar cambios y reestructuraciones. En la tabla 3 se puede evidenciar lo expuesto por los autores sobre el ecosistema de una empresa tradicional frente a una empresa innovadora.

Tabla 1. Ecosistema de una empresa tradicional frente a una empresa innovadora

Bajo (tradicional)	Dimensión	Alto (innovador)
Predecible, .Resistencia al cambio, motivación extrínseca, experiencia	Cultura corporativa, atracción	Aceptación del cambio, motivación intrínseca, experiencias

Estabilidad y control centralizado, jerarquía y departamental	Estructura organizada, empoderamiento	Flexibilidad y autonomía
Burocrática, rígida, focalizada en los procedimientos	Sistemas, conectar	Abiertos, flexibles, interconectados en red, focalizados en los resultados, comunicación y coordinación
Basada en la responsabilidad y la antigüedad, recompensas únicas para todo el mundo, incentiva el comportamiento seguro y eficiente	Filosofía para recompensar, motivar	Basada en la creación de valor y el trabajo en equipo, incentivos individualizados, promueve la creatividad y la innovación
Especializada, orientada a la tarea y el rol	Aprendizaje, integración	Integradora, continuada y experimental; focalizada en el crecimiento individual

Tomado de: MCBETH, E.W. y RIMAC, T, 2004, The Age of Entrepreneurial Turbulence. libro impulse p.77.

4.2.4.2 Tipos de innovación. La innovación ha sido tipificada desde diferentes perspectivas. No obstante, se considera al manual de OSLO, (OCDE, 2015) como un referente debido a su contribución en el área en todo el mundo. Dentro de este manual se mencionan cuatro tipos de innovación, descritas a continuación:

- **Innovación en producto/servicio:** se presenta cuando se introduce en el mercado nuevos productos o servicios, incorporando alteraciones significativas en las especificaciones técnicas, los componentes de estos, los materiales, características funcionales incluyendo la incorporación de softwares.
- **Innovación de procesos:** se refiere a la implementación de nuevos procesos de fabricación, logística o distribución, y esta tiene como objetivo principal modificar la forma en que se hacen las cosas en la empresa. La redefinición de procesos productivos puede aportar al

incremento del valor del producto final en virtud de un menor costo de producción, un menor tiempo de respuesta o mayor calidad.

- Innovación organizacional: cuando se desarrollan nuevos métodos organizacionales o de cultura organizacional en el negocio; son aplicados a la gestión del conocimiento, formación, evaluación y desarrollo de los recursos humanos, gestión de la cadena de valor, reingeniería de negocio, gestión del sistema de calidad, administración, etc.), en la organización del trabajo y/o en las relaciones hacia el exterior. A si como también menciona las nuevas formas de hacer llegar los servicios a los clientes: incorporación de sistemas de comercio electrónico, sistemas de gestión on-line, banca electrónica, etc.

- Innovación de marketing: Consiste en la implementación de nuevos métodos de mercadeo o márketing, incluyendo mejoras en el diseño de un producto, empaques o embalajes, precio, distribución y promoción, llegando más claramente a las cuatro Ps del mercado.

4.2.4.3 Medición de la innovación.

4.2.4.3.1 Medición según el BID (Banco Interamericano de Desarrollo). Según el BID,

Los indicadores que miden la innovación han sido organizados en cuatro grandes módulos:

- Estrategias innovadoras
- Resultados de las actividades de innovación y apropiabilidad
- Obstáculos de innovación,
- Fuentes de Financiamiento y Aprovechamiento de Instrumentos Públicos.

Tienen en cuenta las características particulares de los procesos a evaluar y de los agentes a entrevistar, así como la disponibilidad de los recursos y del tiempo, la revelación de los datos, la experiencia acumulada por los equipos encargados, entre otros aspectos,

López (2015) propone un modelo que tiene como objetivo relacionar los factores y variables para determinar la situación actual de la innovación dentro de las empresas u organización y así de esta manera proyectar los resultados, mostrar las acciones organizacionales y los impactos dentro del nivel de innovación empresarial.

En el proyecto se aplicaron encuestas estructuradas de acuerdo con las propuestas en la Guía para la autoevaluación de la gestión de la innovación empresarial (Centro Andaluz para la Excelencia en la Gestión, 2009). En el test de innovación empresarial ICT (Instituto Catalán de Tecnología, 2014) y en la propuesta del libro verde para la innovación (OCDE Eurostat, 2005), quienes presentaron unos instrumentos validados y aceptados a nivel global, en la comunidad europea y en comunidades autónomas españolas, viendo estas como la base para determinar los índices de innovación y la categorización empresarial y mundial según los instrumentos utilizados por el WIPO (Cornell University, INSEAD, WIPO, 2013).

4.2.4.3.2 Medición de la innovación según el manual de OSLO. Es una guía para la realización de mediciones y estudios de actividades científicas y tecnológicas, en él se definen conceptos y se clarifican las actividades consideradas como innovadoras y es muy importante su aplicabilidad en las pequeñas y medianas empresas (PYME) por el tipo de actividades que desarrollan y por la importancia de interactuar de manera eficiente con otras empresas y establecimientos públicos de investigación de I+D, en el intercambio de conocimientos y, eventualmente, en las actividades de comercialización.

Otros modelos del proceso de innovación, como el modelo interactivo o de enlaces en cadena de Kline y Rosenberg o la dinamo de la innovación (OCDE/Eurostat, 1997), son útiles para entender los procesos de innovación, pero su adaptación para generar una encuesta es más compleja. El marco usado en este Manual representa la integración de diversas teorías sobre la innovación en la empresa y el enfoque sistémico de la innovación. Los principales elementos de dicho marco son los siguientes: La empresa y su proceso de innovación, Las relaciones con otras empresas e instituciones públicas de investigación, El marco institucional en el que las empresas operan, y El papel de la demanda.

Figura 4. *Marco de la medición de la innovación*



Tomado de: Manual de OSLO, Teorías de innovación y necesidades de medición, p.36.

En la figura 3 se muestra el marco de medición que se emplean en las encuestas sobre innovación. Otros modelos presentados para procesos de innovación, tal como el modelo de enlace en cadena de Kline y de Rosenberg (1986) o la dinamo de la innovación, (OCDE/Eurostat, 1997)

proporcionan una descripción teórica útil sobre los procesos de innovación, pero se adaptan menos como guía para el diseño de encuestas.

El marco usado en este Manual, representa así una integración de las concepciones de las diversas teorías de la innovación basadas en la empresa con los planteamientos (OSLO, 2018) sistémicos de la innovación. Las características principales del marco aquí descrito son:

- La innovación en la empresa.
- Los vínculos con otras empresas e instituciones públicas de investigación.
- El marco institucional en el que funcionan las empresas.
- El papel de la demanda.

Figura 5. Infraestructura y red institucional



Tomado de: Manual de OSLO 3ra Edición 2018.

4.2.4.3.3 Medición de la Innovación. Para Hughes (2011) cualquier intento de evaluar la actividad y el rendimiento innovador debe comenzar con la definición de métricas adecuadas. Estos generalmente se dividen en dos categorías: de entrada y salida medidas. Los insumos generalmente

incluyen gastos en I + D y medidas del personal empleado en I + D. Las medidas de producción incluyen patentes y medidas de la incidencia de productos, procesos e innovaciones logísticas. También, se pueden establecer distinciones entre la innovación nueva para la empresa que puede difundirse de la actividad de innovación en otra empresa, y una innovación más novedosa para la empresa, y a la industria. Cada uno de estos puede conducir a medidas de intensidad de innovación en términos de recuentos de innovación, así como a medidas basadas en la distribución.

Para Gálvez (2011) existen dos enfoques para obtener datos sobre resultados de innovación. El enfoque de “objeto” que se centra en las patentes o más directamente en el análisis de productos o procesos innovadores específicos. Este enfoque utiliza con frecuencia la prensa técnica y comercial, además de las evaluaciones expertas de ingeniería /tecnólogo de importancia y novedad o importancia. Por el contrario, el enfoque de “sujeto” el cual se basa en un análisis de las percepciones de las empresas sobre su actividad innovadora. A continuación, en la tabla 4 se puede observar las variables de innovación, mencionadas por Gálvez (2011).

Figura 6. Variables de innovación

VARIABLES DE INNOVACIÓN		
	Indique cuál ha sido el grado de innovación realizado en su empresa en los dos últimos años: (1= Poco importante, 5= Muy importante)	Validación escalas
Innovación en productos	(1) Cambios o mejoras en productos o servicios existentes, y (2) Comercialización de nuevos productos.	de Cronbach = 0.771
Innovación en procesos	(1) Mejoras o cambios en los procesos productivos, y (2) Adquisición de nuevos equipos	
Innovación en gestión	(1) Gestión de dirección, (2) Compras y aprovisionamientos, y (3) Comercial y ventas	

Tomado de: Gálvez 2011.

Tal como se presenta en la tabla anterior, en las variables de investigación seleccionadas para este proyecto se busca la existencia de una correlación, que aporte al entendimiento de la relación entre emprendimiento y la innovación en las organizaciones. En Australia se realizó un estudio de casos múltiples con seis empresas innovadoras encontrándose que existe una relación positiva, directa y complementaria entre los factores observados, y que, en entornos cambiantes, la combinación de ambos es vital para el éxito organizativo, así mismo, encontraron que el estilo de dirección y, en general, la cultura organizacional son factores que influyen en el comportamiento innovador de la firma. (Gálvez, 2011).

Garzón (2004) realizó un trabajo con las PYMES de la ciudad de Bogotá, con el fin de observar el papel de los intraemprendedores y la cultura intraemprendedora en los procesos de innovación; encontró que los factores que facilitan el trabajo intraemprendedor en las PYMES son: apoyo a las ideas innovadoras de los colaboradores, identidad y sentido de pertenencia con el equipo y la empresa, autonomía, estructura organizacional flexible, adecuada relación desempeño-premio para el colaborador y tolerancia institucional al conflicto. Por tal motivo, se considera bastante importante y conveniente la relación que se pueda dar en este estudio a las MyPimes del sector hotelero del municipio de Barrancabermeja.

5. Diseño metodológico

5.1 Hipótesis

Las Mipymes del sector hotelero de Barrancabermeja que presentan mayor cultura intraemprendedora son más innovadoras y adaptables a los cambios.

5.2 Operacionalización de las variables

Para realizar la medición de las variables se tomaron las escalas propuestas por Gálvez (2011) tanto de cultura intraemprendedora como de innovación. Es muy importante esta escala porque se tienen en cuenta cinco aspectos propuestos con mayor frecuencia en investigaciones a priori y por el análisis que hace al autor sobre los dos enfoques que pueden utilizarse para medir la innovación (objetivo y subjetivo), determinando que el más apropiado es el enfoque subjetivo para las Mipymes (población seleccionada para este estudio) debido a que incluye la percepción del gerente sobre el proceso.

Estas escalas han sido aplicadas en el sector turístico colombiano y han sido validadas utilizando el Alpha de Cronbach, obteniendo 0.821 para el caso de la cultura intraemprendedora y 0.771 para la escala de innovación, considerada en ambos casos como una medida de fiabilidad aceptable (Hair, Anderson, Tatham, & Black, 1999) (ver tabla 5).

Tabla 2. Operacionalización de las variables

Variable	Dimensión	Indicador por medir	Indicador de ponderación
Cultura intraemprendedora	Autonomía para los colaboradores	¿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?	Escala Likert 1 = nada de acuerdo 5= totalmente de acuerdo
	Tolerancia al riesgo y a los errores	¿En su empresa las personas que toman riesgos son valoradas y bien vistas, aunque algunas veces se equivoquen?	

Innovación			¿La empresa estimula que los colaboradores tomen riesgos calculados?	Escala Likert 1= poco importante 5= muy importante
	Compensación e incentivos		¿En la empresa a las personas que generan y/o impulsan proyectos novedosos se les reconoce públicamente? ¿La empresa recompensa económicamente a los colaboradores que generan nuevas ideas o proyectos?	
	Trabajo en equipo		¿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?	
	Soporte de la gerencia y flexibilidad en la estructura corporativa		¿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 así 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?	
	Innovación productos	en	Cambios o mejoras en productos o servicios existentes Comercialización de nuevos productos	
	Innovación procesos	en	Mejorar o cambios en los procesos productivos Adquisición de nuevos equipos	
	Innovación gestión	en	Gestión de dirección Compras o aprovisionamientos Comercialización y ventas	

Adaptado de: Gálvez 2011.

5.3 Tipo y diseño de la investigación

Esta investigación es de carácter cuantitativo, porque en concordancia con Hernández, Fernández y Baptista, (2010, 4), se utiliza la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.

Es correlacional, porque busca explicar la relación que existe entre la cultura intraemprendedora y la innovación de los hoteles Mipymes de Barrancabermeja. Es una investigación no experimental de corte transversal porque no hay control de las variables de estudio (Tafur & Izaguirre, 2015) y la información será tomada en un solo momento del tiempo (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

5.4 Metodología

La metodología para esta investigación está compuesta por varias etapas que contribuyo al desarrollo de cada uno de los objetivos específicos.

A partir de la identificación de la problemática que viven los hoteles en el municipio de Barrancabermeja, se hizo una revisión de la literatura con el fin de identificar aquellas investigaciones que contribuyan a desarrollar este estudio.

La metodología contemplo la aplicación de una encuesta, a través de la cual se recolecto la información que permitió encontrar la relación entre la cultura intraemprendedora y la innovación en las Mipymes del sector hotelero del municipio de Barrancabermeja. Al final se propone una guía que posibilite al sector hotelero avanzar en el intraemprendimiento y la innovación y de esa forma mejorar su competitividad, en la figura 5, se detallan los pasos de la investigación

Figura 7. *Pasos propuestos para la investigación*

5.5 Población y Muestra

Para el desarrollo de este estudio se ha tomado como universo poblacional a las Mipymes del sector hotelero del municipio de Barrancabermeja y se tuvieron en cuenta como unidades muestrales para el estudio 110 organizaciones activas (clasificadas entre hoteles y residencias) inscritas en la cámara de comercio.

Teniendo en cuenta los criterios de la Organización Mundial del Turismo (OMT) y la Norma técnica del sector hotelero (NTSH) 006, quien tiene en cuenta la calidad de la planta física y del servicio, se seleccionó la muestra.

El muestreo fue por conveniencia, que es una técnica de muestreo no probabilística donde los 19 hoteles se seleccionaron teniendo en cuenta la antigüedad (se tuvieron en cuenta los que estuvieran mas de tres años de funcionamiento) y el estado de la planta física o edificación, entrada del servicio, jardines, espacios públicos, ascensores, recepción, corredores o pasillos, baños, seguridad, medidas y estado de las habitaciones, condiciones; políticas de calidad del hotel, sistemas de climatización; muebles, restaurantes y comedores, reserva de agua para todo el establecimiento; áreas recreativas, y área de servicios generales. La norma seleccionada establece estándares precisos sobre los cuales cada hotel es evaluado y recibe un puntaje, donde la suma de cada ítem permite la categorización de los establecimientos hoteleros del país, en la tabla 6 se muestran los hoteles seleccionados.

Tabla 3. Hoteles seleccionados

	Nombre	Antigüedad (años)			Especificaciones (OMT)	
		2 a 5	5 a 10	10 o más	Puntos a valorar	
1	Comercializadora Súper estrellas, SAS			X	X	No. Habitaciones
2	Bca Hotel	X			X	Climatización
3	Hotel Park Inn by Radisson Barrancabermeja	X			X	Restaurante
4	Hotel Titanium Plaza	X			X	Estado de la edificación
5	Colombia real Hotel	X			X	Políticas de seguridad
6	Hotel City Park		X		X	Servicios de aseo
7	Hotel ruta del sol Bca		X		X	Zonas de recreación
8	Hotel San Gabriel Bca		X		X	Área de servicio general
9	Hoteles San Silvestre S.A.S.			X	X	Recepción
10	Hotel Olga Lucia		X		X	ascensores
11	Hotel Millenium Express Barrancabermeja			X	X	Baños
12	Hotel Club Internacional			X	X	Condición de los accesorios de aseo
13	Hotel Elite	X			X	Condición pasillos
14	Hotel La Ciudad		X		X	Recreación
15	Hotel Barrancabermeja Plaza Inn		X		X	Condición baños
16	Hotel Rio Grande		X		X	Reserva de agua
17	Hotel Y Centro De Convenciones Bachue			X	X	Estado de las habitaciones
18	HOTEL SAN CARLOS			X	X	Higiene y seguridad
19	HOTEL VIZCAYA PLAZA			X	X	Calificación del servicio

5.6 Diseño y técnicas de análisis de información

Para dar inicio a la toma de información se envió carta a cada uno de los hoteles con el fin de solicitar su participación en el proyecto. La información se recolecto con un instrumento

propuesto por Gálvez (2011). Para valorar la cultura intraemprendedora se realizaron 13 preguntas y seis para determinar el nivel de innovación. Igualmente se hizo una caracterización de los encuestados teniendo en cuenta el género, la edad, el nivel educativo de los participantes, número de habitaciones, número de empleados y año de apertura del hotel. Fueron 25 preguntas que se compartieron a los encuestados por el siguiente Link: <https://docs.google.com/forms/d/1epECvn2xkxtMjJoUwRECnqR21JM6Z1VDmeYO4zHmhlQ/edit>

Con el fin de establecer la relación que existe entre la cultura intraemprendedora y la innovación de las Mipymes del sector hotelero del municipio de Barrancabermeja se hizo el análisis de la información con el software SPSS. La información obtenida posibilitó el análisis y la identificación de los elementos de la guía.

6. Resultados y Discusión

Los resultados se abordan inicialmente bajo un enfoque estadístico descriptivo, lo cual permite dar paso a un análisis más riguroso a través de una serie de modelos de regresión lineal múltiple tratados en el programa SPSS versión 21.

6.1 Cultura intraemprendedora en las MiPymes del sector hotelero del municipio de Barrancabermeja

Para medir la cultura intraemprendedora se utilizaron 13 preguntas, las cuales 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.

Se analizaron cinco elementos:

- Autonomía para los colaboradores.
- Tolerancia de riesgo y a los errores.
- Compensación e incentivos.
- Trabajo en equipo.
- Soporte de la gerencia y flexibilidad en la estructura corporativa.

La escala Likert fue validada utilizando el alfa de Cronbach obteniéndose 0.481 para la cultura intraemprendedora, este valor inferior es el resultado de que algunas de las preguntas tienen varianza cero porque los sujetos encuestados respondieron todos de la misma manera. Las estadísticas descriptivas de los elementos asociados a la cultura intraemprendedora e innovación que se observan en el cuadro 4 muestran que con excepción del elemento las MiPymes del sector hotelero del municipio de Barrancabermeja son mas intraempreendedoras que innovadoras. En cuanto a los factores del intraemprendimiento se tiene que los factores trabajo en estudio, soporte de la gerencia y flexibilidad en la estructura corporativa y compensación e incentivos son los que presentan mayores valores mientras que autonomía para los colaboradores presenta valores inferiores. En cuanto a innovación, se observa que estas MiPymes del sector hotelero desarrollan más innovación en gestión y productos/servicios que en procesos.

Tabla 4. Estadísticas descriptivas de los elementos asociados a la cultura intraemprendedora e innovación

	Media	Desviación estándar	Mínimo	Máximo
Cultura emprendedora				
Autonomía para los colaboradores	3,32	0,48	3,00	4,00

Tolerancia al riesgo y a los errores	7,79	1,90	4,00	10,00
Compensación e incentivos	8,68	0,89	7,00	10,00
Trabajo en equipo	10,00	0,00	10,00	10,00
Soporte de la gerencia y flexibilidad en la estructura corporativa	11,63	0,96	10,00	13,00
Innovación				
Productos/servicios	4,29	0,58	3,00	5,00
Procesos	4,16	0,83	3,00	5,00
Gestión	4,49	0,30	4,00	5,00

La información de la tabla 4 muestra que la cultura intraemprendedora en el sector hotelero, es una variable muy relevante y conocida por los encargados de los hoteles, pero no es conocida por los colaboradores quienes no la consideran importante en el crecimiento empresarial. la cultura intraemprendedora no ejerce un papel muy fuerte en la cultura organizacional de estos hoteles.

6.2 Nivel de innovación de las MiPymes del sector hotelero del municipio de Barrancabermeja

Para determinar el nivel de innovación se colocaron seis preguntas en el cual se utilizó una medida multicriterio de varios ítems por cada tipo de innovación, con una escala Likert de cinco puntos (de 1 = grado de innovación poco importante a 5 = grado de innovación muy importante). En esta variable se analizaron tres elementos: innovación en producción, innovación en procesos e innovación en gestión. La escala se validó por Gálvez (2011) utilizando el alfa de Cronbach obteniéndose 0.771.

En la tabla 8 se presenta como se calculó cada variable a partir de las preguntas del cuestionario aplicado.

Tabla 5. Variables generadas para medir la cultura intraemprendedora y la innovación

Variable	Dimensión	Indicador	Variable generada	Observación
Cultura intraemprendedora	Autonomía para los colaboradores	¿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?	Autonomía	Corresponde a la sumatoria de los puntajes dados a cada pregunta por el encuestado
	Tolerancia al riesgo y a los errores	¿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?	Tolerancia	ídem
	Compensación e incentivos	¿En la empresa a las personas que generan y/o impulsan proyectos novedosos se les reconoce públicamente? ¿La empresa recompensa económicamente a los colaboradores que generan nuevas ideas o proyectos?	Compensación	ídem
	Trabajo en equipo	¿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?	Trabajo	ídem

	Soporte de la gerencia y flexibilidad en la estructura corporativa	¿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 así 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?	Soporte	ídem
Innovación	Innovación en productos	Cambios o mejoras en productos o servicios existentes Comercialización de nuevos productos	Innprod	Corresponde al promedio de los puntajes dados a cada pregunta por el encuestado
	Innovación en procesos	Mejorar o cambios en los procesos productivos Adquisición de nuevos equipos	Invproc	Corresponde al puntaje de la pregunta Mejorar o cambios en los procesos productivos
	Innovación en gestión	Gestión de dirección Compras o aprovisamientos Comercialización y ventas	Inngest	Corresponde al promedio de los puntajes dados a cada pregunta por el encuestado

Adicionalmente se generaron las variables Intraemprendimiento global e Innovación global de la forma siguiente:

- Intraemprendimiento global = Autonomía + Tolerancia + Compensación + Trabajo + Soporte.
- Innovación global = Innprod + Invproc + Inngest.

Tolerancia al riesgo y a los errores	7,79	1,90	4,00	10,00
Compensación e incentivos	8,68	0,89	7,00	10,00
Trabajo en equipo	10,00	0,00	10,00	10,00
Soporte de la gerencia y flexibilidad en la estructura corporativa	11,63	0,96	10,00	13,00
Innovación				
Productos/servicios	4,29	0,58	3,00	5,00
Procesos	4,16	0,83	3,00	5,00
Gestión	4,49	0,30	4,00	5,00

Para profundizar en el análisis se propuso un modelo de regresión lineal múltiple ajustados, en donde la variable dependiente es el tipo de innovación y sus variables explicativas son autonomía, tolerancia, compensación, trabajo y soporte. La forma funcional de los modelos ajustados fue la siguiente:

- $$\text{Innovación en productos} = \textcircled{R}0 + \textcircled{R}1 \cdot \text{autonomía} + \textcircled{R}2 \cdot \text{tolerancia} + \textcircled{R}3 \cdot \text{trabajo} + \textcircled{R}4 \cdot \text{compensación} + \textcircled{R}5 \cdot \text{soporte} + \Sigma.$$

- Innovación en procesos = $\textcircled{R}0 + \textcircled{R}1 \cdot \text{autonomía} + \textcircled{R}2 \cdot \text{tolerancia} + \textcircled{R}3 \cdot \text{trabajo} + \textcircled{R}4 \cdot \text{compensación} + \textcircled{R}5 \cdot \text{soporte} + \Sigma$.
- Innovación en gestión = $\textcircled{R}0 + \textcircled{R}1 \cdot \text{autonomía} + \textcircled{R}2 \cdot \text{tolerancia} + \textcircled{R}3 \cdot \text{trabajo} + \textcircled{R}4 \cdot \text{compensación} + \textcircled{R}5 \cdot \text{soporte} + \Sigma$.
- Innovación global = $\textcircled{R}0 + \textcircled{R}1 \cdot \text{autonomía} + \textcircled{R}2 \cdot \text{tolerancia} + \textcircled{R}3 \cdot \text{trabajo} + \textcircled{R}4 \cdot \text{compensación} + \textcircled{R}5 \cdot \text{soporte} + \Sigma$.
- Innovación en productos = $\textcircled{R}0 + \textcircled{R}1 \cdot \text{Intraemprendimiento global} + \Sigma$.
- Innovación en procesos = $\textcircled{R}0 + \textcircled{R}1 \cdot \text{Intraemprendimiento global} + \Sigma$.
- Innovación en gestión = $\textcircled{R}0 + \textcircled{R}1 \cdot \text{Intraemprendimiento global} + \Sigma$.
- Innovación global = $\textcircled{R}0 + \textcircled{R}1 \cdot \text{Intraemprendimiento global} + \Sigma$.

En la tabla 7 se muestra la relación entre los cinco factores de cultura intraemprededora: autonomía, tolerancia al riesgo y a los errores, compensación en incentivos, trabajo en equipo, soporte y flexibilidad en la estructura corporativa, más el agregado de factores que constituye el intraemprendimiento global; frente a los tipos de innovación considerados: productos, procesos y gestión, más su agregado que representa la innovación global.

Tabla 7. *Cultura Intraemprededora y sus efectos sobre la innovación*

Intraemprendimiento	Innovación			
	Productos	Procesos	Gestión	Innovación global
Autonomía	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Tolerancia al riesgo	0.517* (1.884)	n.s.	n.s.	n.s.

Compensación	n.s.	0.571*	n.s.	0.433*
		(2.132)		(1.771)
Soporte	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
F-R2 ajustado	2.737*	2.457*	n.s.	3.669**
	0.279	0.245		0.372
Intraemprendimiento	0.555**	n.s.	n.s.	0.520**
global	(2.574)			(2.511)
F-R2 ajustado	7.583**	n.s.	n.s.	6.303**
	0.268			0.228

Observaciones:

Los modelos de regresión múltiple fueron ajustados por mínimos cuadrados ordinarios.

La variable Trabajo en equipo fue removida como variable explicativa porque todos sus valores son iguales.

Debajo de cada coeficiente estandarizado el valor entre paréntesis corresponde al valor t-student.

* $p < 0.1$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$.

En relación con las MiPymes del sector hotelero del municipio de Barrancabermeja, no se encontró un impacto significativo del elemento autonomía sobre los diferentes tipos de innovación y tampoco a nivel global. En cuanto a la tolerancia al riesgo, sólo tiene un impacto significativo en la innovación en productos. Por otra parte, la compensación e incentivos tienen un impacto significativo en la innovación en procesos y así como en la innovación global. El elemento soporte de la gerencia y la flexibilidad en la estructura corporativa, no tiene un impacto significativo sobre los diferentes tipos de innovación y tampoco a nivel global.

Con respecto a la significación conjunta de los modelos que relacionan el intraemprendimiento con la innovación en productos, innovación en procesos e innovación global, sus estadísticos F son significativos (2.732*, 2.457*, 3.669**, respectivamente) lo que comprueba la validez de estos modelos.

Por otro lado, los modelos que relacionan el intraemprendimiento global (que es el agregado de los diferentes elementos de la cultura emprendedora) con los diferentes tipos de innovación, así como la innovación global, se tiene que para las MiPymes del sector hotelero del municipio de Barrancabermeja muestran un impacto significativo en la innovación en productos y en la innovación global. De igual forma, en términos de significación conjunta, sus estadísticos F son significativos (7.583**, 6.303**), comprobando la validez de estos.

6.4 Discusión de los Resultados

En la propuesta de investigación que busca impulsar la cultura intraemprendedora y la innovación en las MiPymes sector hotelero del municipio de Barrancabermeja, se determinaron después de este estudio las variables (cultura intraemprendedora e innovación) y se buscó a partir de ellas identificar la incidencia que tienen, así como también establecer una propuesta que ayude a implementar o fortalecer dichas variables dentro de los hoteles, logrando así el fortalecimiento del sector.

Para la identificación de estas variables se tuvo en cuenta cada una de las respuestas obtenidas de los 19 hoteles encuestados, cada uno de los resultados fueron analizados a través del software SPSS, para establecer la incidencia, el nivel de innovación y demás variables que surgieron con el método utilizado.

Para acceder a cada uno de los diferentes administradores o gerentes de los hoteles y poder obtener los datos requeridos por la investigación, se estableció una reunión previa donde se entregó la carta suministrada por la universidad, teniendo en cuenta esto y luego del acercamiento realizado, se aplicaron las encuestas con el modelo establecido en el método de recolección, estas encuestas se realizaron en formato digital escrito y solicitadas formalmente a cada uno de los hoteles, para ser aplicadas a los Gerentes o Administradores de estos, cabe resaltar que fue bastante difícil obtener la participación inmediata de los encargados, pues las diversas ocupaciones y las restricciones del COVID 19 en el transcurso de la realización de este proyecto dificultó un poco más el acercamiento, pero dada la colaboración de la Cámara de Comercio de Barrancabermeja se logró la participación de la totalidad de los hoteles, los cuales solicitaron mantener sus respuestas en total confidencialidad.

Con respecto al instrumento aplicado para determinar la Cultura Intraemprendedora y nivel de Innovación en las MiPymes del sector hotelero, se utilizó la propuesta de Gálvez (2011) validada en un estudio anterior, esto buscando ser más efectivos en la recolección de la información así como también dar cumplimiento a los objetivos planteados, y de esta manera, diseñar la propuesta que bajo los resultados obtenidos ayuden a generar, impulsar e incluir una cultura intraemprendedora dentro de las MiPymes del sector hotelero.

Los resultados obtenidos son un gran aporte al sector hotelero del municipio de Barrancabermeja, debido a que dentro de la recolección de información para el desarrollo de esta investigación, en su revisión bibliográfica se evidenció una escasez en información en lo que concierne al sector hotelero y turístico, entonces, sin lugar a dudas este tipo de investigaciones, deja un espacio abierto a futuras investigaciones y suministrarán información de gran importancia para los proyectos cercanos y futuros en este sector.

Teniendo en cuenta lo anterior se establece necesario compartir los resultados de la investigación, pues estos servirán como elemento principal para trabajar de la mano e impulsar las distintas estrategias de la cultura intraemprendedora e innovación en cada uno de los hoteles de Barrancabermeja, así también ayudará a que estos hoteles participen de esta nueva reactivación empresarial que manifiesta el gobierno municipal.

En conclusión esta investigación proporciona información valiosa que promueve la participación del sector en diversas actividades de reactivación económica y ayudan a establecer un cambio en la administración o planeaciones futuras de cada uno de los hoteles, así como la inclusión de una cultura intraemprendedora que fortalezca la innovación y promueva la participación de los colaboradores, esto buscando obtener resultados más favorables para cada uno de los hoteles.

Por otro lado, los modelos que relacionan el intraemprendimiento global (que es el agregado de los diferentes elementos de la cultura emprendedora) con los diferentes tipos de innovación, así como la innovación global, se tiene que para las MiPymes del sector hotelero del municipio de Barrancabermeja solo se encontró un impacto significativo en la innovación en productos y en la innovación global, resultados que pueden deberse a que las MiPymes de Barrancabermeja no tienen en cuenta los elementos de intraemprendimiento en sus procesos de innovación.

Aunque las prácticas de intraemprendimiento son muy conocidas por los directivos, no lo es por el cuerpo de colaboradores, de este modo no son tenidas en cuenta y hace suponer que si estas son tenidas en cuenta podría haber una mejor innovación y una mejora en el servicio de los hoteles. Lo anterior resalta la importancia de promover procesos de socialización y formación entre

las personas relacionadas con los hoteles y en eso es valioso el diseño de una guía que sirva para este fin.

Los resultados muestran la relación que debe existir entre la cultura intraemprendedora y el nivel de innovación que no es muy evidente en las Mipymes del sector hotelero de Barrancabermeja lo que hace que la Hipótesis tenga un alcance parcial ya que solo se encontró una incidencia en la innovación en productos y en la innovación global.

7. Guía propuesta para impulsar la cultura intraemprendedora y la innovación en las MiPymes sector hotelero del municipio de Barrancabermeja

En el anexo 7.1 se muestra la guía que posibilita impulsar la cultura intraemprendedora e innovadora dentro de las Mipymes del sector hotelero del municipio de Barrancabermeja. A partir de una contextualización donde se muestra la significancia creciente del turismo en Barrancabermeja y una definición conceptual que sustenta teóricamente la guía se proponen los talleres a las cuales pueden participar el personal directivo y los grupos de colaboradores. Estos talleres se desarrollarán con la Técnica de los seis sombreros que posibilita un aumento de la creatividad durante la identificación de un problema y las diversas soluciones que se puedan identificar y entre ellas seleccionar la más adecuada

En la guía se resaltan las características que permiten identificar a los intraemprendedores entre los que se destacan la pasión, iniciativa y la creatividad. Igualmente se presentan unas líneas de acción para fomentar el intraemprendimiento.

En la guía se resalta los aportes que se pueden generar a partir de una cultura intraemprendedora e innovadora en la empresa, se propone una herramienta para valorar el

potencial turístico a partir de las cuales se plantean acciones para generar experiencias únicas en el sector hotelero.

8. Conclusiones

La información tomada durante el desarrollo de la investigación resulto muy valiosa, pues servirá de insumo para el diseño de un manual que sirva de guía a todas las MiPymes del sector hotelero de Barrancabermeja, dicho manual debe tener factores del intraemprendimiento que presentaron grandes valores como trabajo en equipo, soporte de la gerencia, flexibilidad en la estructura corporativa y compensación e incentivos sin descuidar los que presentaron menores valores como la autonomía.

Los resultados permitieron concluir que en los procesos de innovación en las MiPymes se deben tener en cuenta factores que estén relacionados con los procesos y en aquellas partes consideradas nudos críticos y que limiten la prestación de un buen servicio; es muy importante Considerar la relación entre la tolerancia al riesgo y la innovación e igualmente la incidencia de las compensaciones e incentivos en la innovación y en los procesos.

La información que existe sobre la cultura de intraemprendimiento es poca y esto puede ser considerada una limitante para el desarrollo de los procesos de innovación en todos los campos, especialmente en lo que hace referencia a los procesos y esto da elementos que llevan a proponer una guía que facilite esta labor de divulgación y ampliación del conocimiento.

El hecho de que los factores trabajo en estudio, soporte de la gerencia y flexibilidad en la estructura corporativa y compensación e incentivos son los que presentan mayores valores mientras que autonomía para los colaboradores presenta valores inferiores lleva a considerar la importancia de darle significado al aporte de los colaboradores en los procesos de innovación de la empresa.

El intraemprendimiento debe ser implementada en las MiPymes hoteleras de Barrancabermeja si quieren ofrecer un mejor servicio y competir con éxitos en el mercado complejo de la ciudad.

Esta investigación con el diseño de la guía puede proporcionar información valiosa que promueva la participación del sector en diversas actividades de reactivación económica, y ayudan a establecer un cambio en la administración o planeaciones futuras de cada uno de los hoteles, así como la inclusión de una cultura intraemprendedora que fortalezca la innovación y promueva la participación de los colaboradores, esto buscando obtener resultados más favorables para cada uno de los hoteles.

Al observarse que las MiPymes del sector hotelero desarrollan más innovación en gestión y productos/servicios que en procesos, indican que los esfuerzos que se hagan en lo que concierne al intraemprendimiento como elemento propulsor de la innovación no son en vanos y esto resalta la importancia de esta investigación, considerando la dimensión de los hoteles y residencias y del apoyo que la institucionalidad puede prestar dentro del marco de un apolítica de turismo en el municipio.

7. Recomendaciones

El desarrollo del trabajo de investigación y los resultados obtenidos permiten recomendar que en procesos de innovación se deben tener en cuenta los demás procesos sin descuidar los otros campos institucionales.

Se debe promover una campaña de divulgación a nivel de hoteles y residencias destacando la importancia de una cultura intraemprendedora y de innovación para el mejoramiento del servicio y la competitividad del sector.

Promover investigaciones dirigidas a valorar prácticas de innovación y considerar otros elementos de la cultura intraemprendedora.

Construir sistemas de información que permitan la toma de decisiones para el mejoramiento de los servicios, así como talleres que promuevan en cada una de las empresas una cultura intraemprendedora e innovadora.

8. Limitaciones de la investigación

La investigación presenta ciertas limitaciones debido a la escasa información bibliográfica encontrada, también, como resultado al poco acercamiento que existe entre la academia y los sectores empresariales, en este caso el hotelero, principalmente porque los administradores de estas organizaciones manifiestan que no son claros los beneficios que trae el análisis de la información recaudada y los resultados que estas investigaciones pueden llegar a favorecer a las empresas. De igual forma, otra limitación fue la difícil comunicación con los gerentes o encargados de los hoteles dada sus ocupaciones y sobre todo el aislamiento por el que atraviesa en este momento la sociedad a raíz del COVID-19 que limitó el acercamiento.

De esta manera, se logra la finalización del proyecto, el cual se considera útil para el desarrollo de planes que permitan impulsar, incorporar o propiciar espacios en donde se establezca una cultura intraemprendedora e innovación que ayuden al fortalecimiento del sector hotelero.

9. Futuras líneas de investigación

Los temas concernientes al sector hotelero y turístico serán de gran utilidad en lo que corresponde al ámbito nacional, regional y local, pues esta investigación puede suministrar información valiosa para el desarrollo del sector. Es por lo que, este proyecto permite identificar

otros temas a investigar, principalmente los tipos de innovación existente dentro del sector, las nuevas técnicas de intraemprendimiento, cultura y calidad del servicio y el impacto en la aplicación de técnicas de innovación y cultura intraemprendedora, así como otros temas que ayuden a impulsar y crear desde la academia alternativas para el fortalecimiento del sector, en este caso el hotelero.

Referencias

- Carvajal Gómez, M. E., Escalante Pulido, H., & Contreras Gómez, P. A. (2020). Estudio Económico de Zona 2019. Barrancabermeja. Obtenido de Cámara de Comercio de Barrancabermeja: https://drive.google.com/file/d/17bV2o2UpT1-r50t4VetAgOQqPLxOr0a_/view
- CER, C. d. (2017). Estudio de identificación de sectores estratégicos en la generación rápida de empleo y encadenamientos productivos. Barrancabermeja.
- COMPETITICS. (2019). Síntesis del sector turismo en Barrancabermeja. Barrancabermeja. Obtenido de http://www.ccbarranca.org.co/ccbar/images/documentos/SECTOR_TURISMO_BARRANCABERMEJA.pdf
- COTELCO., A. H. (2017). Crecimiento sector hotelero - Barrancabermeja.
- Diario La República. (23 de 09 de 2018). <https://www.larepublica.co>. Obtenido de <https://www.larepublica.co/especiales/especial-hoteles-y-centros-de-convenciones/hoteleria-en-colombia-la-gran-apuesta-2784827>.
- Drucker. (1985). El concepto de emprendimiento y su relación con la educación, el empleo y el desarrollo local. Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, 38.
- E. Olivero, K. B. (201). Globalización y nueva economía, el caso de América Latina en el mundo de hoy. Liderazgo Estratégico, 52.
- Francesc, P., & Palacio, A. (2007). EMPRENDER O INNOVAR ¿DONDE ESTA LA DIFERENCIA? Revista de contabilidad y dirección, Vol.6, 121-132.

- FUNSEAM. (2015). EL DESPLOME 2014-2015 DE LOS PRECIOS DEL CRUDO: CAUSAS Y PREVISIONES A CORTO PLAZO. C\Baldiri Reixac 4, torre I, planta 7, 08028, Barcelona.
- Gálvez, E. (2011). Cultura intraemprededora e innovación: un estudio empírico en las MiPymes turísticas colombianas. Cuadernos de Administración, 103-114.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R., & Black, W. (1999). Análisis Multivariante. Madrid: Prentice Hall.
- Hughes, A. (2001). Innovation and business performance Small entrepreneurial firms in the UK and the EU. Nee Economy.
- Irizar, V. e. (2009). Cultura intraemprededora e innovación: un estudio empírico en las MiPyme turísticas colombianas. Cuadernos de investigación, Universidad del Valle, 12.
- J. Kriegel, R., & Patler, L. 2. (2011). Si no está roto, rómpalo. Norma.
- Kundel. (1991). Definición citada por Mario Dehter en su artículo “Intraentrepreneurship” (2001). Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria.
- L Ospina, A. A. (Vol. 8, Núm. 1). Globalización y nueva economía, el caso de América Latina en el mundo de hoy. Liderazgo Estratégico, 11.
- Lima, A. (9 de Enero de 2019). Latin América Business School. Obtenido de <https://labs.ebanx.com/es/negocios/emprender-en-america-latina-estudio-apunta-los-paises-mas-favorables-para-invertir>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (29 de 01 de 2020). <http://www.mincit.gov.co>. Obtenido de <http://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/turismo/colombia-como-un-lugar-turisticos-del-futuro>.

- OSLO, M. D. (2006). GUÍA PARA LA RECOGIDA E INTERPRETACIÓN DE DATOS SOBRE INNOVACIÓN. ORGANIZACIÓN DE COOPERACIÓN Y DESARROLLO ECONÓMICOS OFICINA DE ESTADÍSTICAS DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS.
- OSLO. (2018). GUIDELINES FOR COLLECTING, REPORTING AND USING DATA ON INNOVATION 4TH EDITION. The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities.
- Revista Dinero. (27 de 09 de 2019). Día mundial del turismo: ¿cómo va Colombia en la industria sin humo? Dinero.
- Ricardo Prada Ospina, J. C.-P. (Vol 37, Año 2016.). Intraemprendimiento y emprendimiento corporativo. Estrategias de renovación empresarial en Colombia.
- Santomá, R. (2007). Aspectos de Gestión en la Calidad del Servicio. Una aplicación del Concept Mapping al caso de las cadenas hoteleras en España. Tesis Doctoral. Facultad de Economía. Universidad Ramón Llull.
- Schumpeter, J. .. (1935). Análisis del cambio económico. México.
- Solarte, M., Pérez, D., & Guijarro, A. (2015). Cultura organizacional intraemprededora y el género del gerente: un. Revista FIR, FAEDPYME International Review, 8-18.
- Stevenson, H., & Jarillo, J. (1990). A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. Strategic Management Journal , 17-27.
- Tafur, R., & Izaguirre, M. (2015). Cómo hacer un proyecto de investigación. Bogotá: Alfaomega.
- Trujillo y Guzmán, 2., & Antoncic y Hsrch, 2. (2008). EMPRENDIMIENTO SOCIAL – REVISIÓN DE LITERATURA. Estudios Gerenciales, 24(109), 105-126.
[https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(08\)70055-X](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(08)70055-X).

- Vara, A. (2012). Desde la idea hasta la sustentación: 7 pasos para una tesis exitosa. Un método efectivo para las ciencias empresariales. Lima: Universidad de San Martín de Porres.
- Veeraraghavan, V. (enero - marzo de 2009). Entrepreneurship and Innovation -. Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation, Vol 5, No 1.
- Veeraraghavan, V. (Enero de 2009). Entrepreneurship and Innovation. Asia-Pacific Business Review, Vol 5, No 1.
- Zeithaml, V., Parasuraman, A., & Berry, L. (1993). Calidad Total En la Gestión de Servicios. Madrid: Díaz de Santos.