

Cultura de intraemprendimiento como estrategia para la innovación en las mipymes

Intrapreneurship culture as a strategy for innovation in MSMEs

DÍAZ DUARTE, Aura A.¹

MARÍN AGUILAR, José T.²

MARTÍNEZ SERNA, María D.³

RIVERA MARTÍNEZ, Marco E.⁴

Resumen

Las mipymes han sido identificadas como uno de los sectores más afectados durante las recientes crisis sanitarias, económicas, políticas y sociales. Por tanto, el propósito principal de esta investigación es examinar el papel fundamental de las mipymes como base de la economía mundial. Concretamente, se exploran dos elementos críticos para la generación de competitividad empresarial: la cultura de intraemprendimiento y la innovación. Para ello, se analizan los resultados obtenidos de mipymes ubicadas en el estado de Aguascalientes, México, a través de un enfoque cuantitativo basado en la técnica de modelación por ecuaciones estructurales (SEM), siguiendo una metodología científica rigurosa. Los resultados estadísticos obtenidos permiten contrastar las hipótesis de investigación y, finalmente, con base en los resultados obtenidos y una vez identificado el impacto que tiene la cultura de intraemprendimiento en la innovación y sus respectivas dimensiones, se generan una serie de estrategias empresariales que puedan servir de guía en la toma de decisiones y en la planeación estratégica de las mipymes.

Palabras clave: innovación, cultura de intraemprendimiento, competitividad, mipymes, estrategias.

Abstract

MSMEs have been identified as one of the most affected sectors during recent health, economic, political, and social crises. Therefore, the main purpose of this research is to examine the fundamental role of MSMEs as the basis of the global economy. Specifically, two critical elements for the generation of business competitiveness are explored: the culture of intrapreneurship and innovation. To achieve this, the results obtained from MSMEs located in the state of Aguascalientes, Mexico, are analyzed using a quantitative approach based on the structural equation modeling (SEM) technique, following a rigorous scientific

¹ Profesora investigadora. Universidad Panamericana. México. Email: adiaz@up.edu.mx

² Profesor investigador. Universidad Autónoma de Aguascalientes. México. Email: trinidad.marin@edu.uaa.mx

³ Profesora investigadora. Universidad Autónoma de Aguascalientes. México. Email: carmen.martinezs@edu.uaa.mx

⁴ Profesor investigador. Universidad Autónoma de Aguascalientes. México. Email: marco.rivera@edu.uaa.mx

methodology. The statistical results obtained allow testing the research hypotheses. Furthermore, based on the obtained results and once the impact of intrapreneurship culture on innovation and its respective dimensions is identified, a series of business strategies are generated that can serve as a guide in decision-making and strategic planning for MSMEs.

Key words: innovation, intrapreneurship culture, MSMEs, competitiveness, strategy.

1. Introducción

Las investigaciones muestran que el intraemprendimiento, aplicado de una manera continua como una estrategia empresarial, genera productividad y ventajas competitivas en las organizaciones; sin embargo, llevar a cabo este proceso en las organizaciones no es fácil, por lo cual se debe fomentar la transferencia de conocimiento basado en el capital humano y no necesariamente en recursos tecnológicos (Bedoya, Toro, & Arango, 2017).

Las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes), a pesar de ser la base de la economía, se ven afectadas por el rápido cambio tecnológico y la globalización de los mercados (Ahmedova, 2015), los gobiernos reconocen cada vez más su importancia como fuente de crecimiento económico: crean instituciones y desarrollan políticas de Estado que favorezcan su consolidación y competitividad en el mercado (Gill & Biger, 2012). La crisis económica generada por el actual entorno social y político tiene un impacto significativo en los países de América Latina y el Caribe, golpeando una estructura productiva y empresarial con debilidades que se han originado durante décadas (CEPAL, 2020). Es por esto que, se resalta la importancia de la innovación como una de las estrategias para el éxito de las empresas, así como la fuerte relación entre innovación y los empleados que se empoderan sobre el crecimiento de la organización y que manifiestan un comportamiento emprendedor (Seshadri & Tripathy, 2006).

El espíritu de emprendimiento empresarial, se ha convertido en un concepto amplio que incluye actividades como empresas de riesgo corporativo, capitalistas de riesgo corporativo, actividades spin-off, actividades de fusión y adquisición e intraemprendimiento (Audretsch et al., 2021); este último, se expresa como una orientación consecuente de los empleados para que actúen y se comporten como los líderes de las empresas emprendedoras y los nuevos emprendimientos y, por lo tanto, participen en actividades innovadoras para crear valor, es así como, el intraemprendimiento se percibe como la panacea para hacer frente a los desafíos y oportunidades de una mayor competencia global (Teece et al., 2016).

La característica clave que define al intraemprendimiento es la propensión a innovar a través del comportamiento empresarial. La literatura empresarial generalmente define el comportamiento empresarial como la capacidad y la voluntad de reconocer y/o crear nuevas oportunidades y actuar sobre esas oportunidades implementándolas y comercializándolas. El reconocimiento de nuevas oportunidades se facilita a través de la capacidad de absorción de nuevas ideas y conocimientos, creados tanto externamente en otras empresas como por la propia empresa. Una alta capacidad de absorción de conocimiento favorece la comprensión, el reconocimiento y la implementación de tales oportunidades a partir de nuevos conocimientos e ideas, en particular cuando esas ideas se generan externamente (Audretsch et al., 2020).

Se han desarrollado múltiples investigaciones en torno al tema del intraemprendimiento e innovación en Norteamérica, Europa y Sudamérica, (Gálvez Albarracín, 2011; Gómez Haro, 2010; Kuz, 2010), donde se ha venido mostrando una relación existente entre el intraemprendimiento y la capacidad de innovación de las empresas, todas con diferentes características en las unidades de estudio; sin embargo, es importante destacar que los resultados del trabajo que se ha desarrollado en estas investigaciones han considerado al

intraemprendimiento como una estrategia empresarial que debe incluirse en las mipymes que deseen mejorar su nivel general de innovación dentro de la empresa.

Es por lo anteriormente mencionado que el objetivo de la presente investigación es analizar la relación existente entre la cultura de intraemprendimiento y el nivel de innovación con sus respectivas dimensiones (productos, procesos y, sistemas de gestión) dentro de las micro, pequeñas y medianas empresas, con la finalidad de presentar un enfoque para mipymes que permita generar estrategias y rutas de acción para hacer frente a los entornos económico, político y social que representan una barrera de crecimiento y supervivencia.

Cultura de intraemprendimiento

Para introducir al tema del intraemprendimiento se tiene que citar a uno de los pioneros, Pinchot (1985), quien argumenta que, a través de individuos en el interior de las organizaciones, con las características que siempre fueron atribuidas a los empresarios, se introducen y producen nuevos productos, procesos y servicios, generando así un cambio y la evolución de la organización.

Dado que el tema de investigación contempla lo que es la cultura de intraemprendimiento, es importante esclarecer su conceptualización, comprendiendo en primer lugar lo que es cultura organizacional y, posteriormente, lo que abarca cultura de intraemprendimiento.

Cultura organizacional es un conjunto de significados y valores que los miembros de una organización tienen (Garibaldi et al., 2009) y, es utilizado como un recurso estratégico que posee el valor de asegurar la continuidad y permanencia de las organizaciones (Sampieri et al., 2014). Y, la cultura de intraemprendimiento, se refiere a la creación y desarrollo de una cultura emprendedora en las empresas con el fin de incrementar su capacidad innovadora (Montoro & Ribeiro, 2011).

El objetivo que se cubre con el desarrollo de la investigación es el análisis del intraemprendimiento de ambos tipos, tanto de la creación del nuevo negocio como de la renovación estratégica interna y abarca los elementos que componen la cultura de intraemprendimiento.

La conceptualización ha evolucionado conforme el paso del tiempo y de los distintos estudios que se han generado en torno al intraemprendimiento, desde su composición como modelo teórico, hasta las dimensiones que lo conforman. Covin y Slevin (1991) definen al intraemprendimiento como la extensión de las competencias y el desarrollo de nuevas oportunidades generadas internamente a través de nuevas combinaciones de recursos. Por su parte, Neessen et al. (2019) mencionan que el intraemprendimiento es el proceso mediante el cual los empleados reconocen y aprovechan las oportunidades siendo innovadores, proactivos y asumiendo riesgos, para que la organización cree nuevos productos, procesos y servicios.

Sharma y Chrisman (2007) enmarcan esta disciplina como el proceso mediante el cual un individuo o un grupo de individuos, en asociación con una organización ya existente, crean una nueva organización o instigan a la renovación o innovación dentro de la organización, siendo este último concepto el que se contempla como base de análisis para esta investigación.

Existen dos tipos de intraemprendimiento de acuerdo a la naturaleza del cambio:

- Creación de nuevos negocios dentro de una organización ya existente, definido anteriormente como creación de negocio corporativo interno (internal corporate venturing) (Zajac et al., 1991) o negocio interno (internal venturing) (Guth & Ginsberg, 1990).

- Transformación de organizaciones existentes a través de la renovación de las ideas claves con las que fueron construidas. Llamado también, renovación estratégica (Guth & Ginsberg, 1990) o renovación organizacional (Stopford & Baden-Fuller, 1994).

Los negocios corporativos externos son aquellos que resultan de entidades autónomas o semiautónomas que residen fuera del dominio de la organización. Ejemplos de ellos son lo que resultan de *formar joint-ventures, spin-offs*, alianzas estratégicas, adquisiciones o iniciativas de capital riesgo. Puede variar el grado de separación, pero normalmente residen fuera de las fronteras de la organización existente, por lo que se hace necesario que la empresa amplíe o revise su concepto de negocio (Sharma & Chrisman, 2007).

En cambio, la renovación estratégica se refiere a los esfuerzos emprendedores corporativos que resultan en cambios significativos para los negocios organizativos, para la estrategia o para la estructura organizativa. Esos cambios alteran las relaciones ya existentes dentro de la organización o entre ella y su entorno y, aunque implica algún tipo de innovación, no suponen la creación de una nueva unidad o división (Guth & Ginsberg, 1990; Sharma & Chrisman, 2007).

Innovación

Schumpeter (1934), el primer economista austriaco destacado en desarrollar ampliamente el concepto de proceso de innovación, considera que la innovación es el establecimiento de una nueva función de producción, es decir, hace referencia al caso de un producto nuevo, así como a novedosas formas de organización, tal como una fusión para la apertura de nuevos mercados.

Posteriormente, Freeman (1982) menciona que la innovación es el proceso de integración de la tecnología existente y los inventos para crear o mejorar un producto, un proceso o un sistema. Por lo que innovación, en un sentido económico, consiste en la consolidación de un nuevo producto, proceso o sistema mejorado. Más recientemente, O'Sullivan y Dooley (2008), describen a la innovación como un conductor de cambio que consiste en la aplicación de herramientas prácticas y técnicas que hacen cambios grandes y pequeños en los productos, procesos y servicios, que se traduce en la introducción de algo nuevo para la organización que agrega valor a los clientes y contribuye al almacenaje del conocimiento de la empresa.

Dado que, la definición que aportan O'Sullivan y Dooley (2008) especifica elementos, tanto técnicos como prácticos, y estructura el constructo en tres dimensiones: innovación en productos, innovación en procesos e innovación en servicios, esta será la base conceptual para el desarrollo y análisis de la innovación en la presente investigación.

Zawislak et al. (2011) identifican dos tipos de innovaciones, una que se refiere a la innovación impulsada por la tecnología, misma que a su vez se divide en innovación tecnológica y en innovación de operaciones; y la otra que es la innovación impulsada por el negocio, que a su vez se divide en gestión de la innovación y en transacción de la innovación. Por otra parte, se cuenta con dos enfoques utilizados para medir el grado de innovación en una empresa, el objetivo y el subjetivo; en el objetivo utiliza datos de tipo cuantitativo como el número de patentes, la innovación en productos (número de nuevos productos) o en los procesos (costos de inversión), en cambio el subjetivo se basa en la percepción del gerente o propietario de la empresa sobre su actividad innovadora (Hughes, 2001). Adicionalmente, las innovaciones incrementales y radicales de productos y procesos son inducidas por las necesidades del mercado (personal de gestión de productos estratégicos) y las nuevas tecnologías (departamento de monitoreo de tecnología estratégica), con los problemas relevantes apoyados y controlados por la alta dirección (interés corporativo) (Brem & Voigt, 2009).

Relación de la cultura de intraemprendimiento con innovación

En Estados Unidos de América, Kuz (2010) realizó una investigación analizando la relación del intraemprendimiento con la innovación, sus resultados muestran que para que la empresa sea más innovadora el líder debe fomentar prácticas como la generación de ambientes de trabajo colaborativos, y apoyar la innovación abierta a través de vincular el intraemprendedor a los procesos innovadores. De igual forma, Gálvez (2011) realizó en Colombia un estudio a empresas mipymes del sector turístico, donde utilizó como variable dependiente a la Innovación, medida a través de tres tipos de innovación, siendo estos: productos, procesos y gestión; en cuanto al intraemprendimiento lo planteó como variable explicativa medida a través de cinco elementos, siendo estos: anatomía para los colaboradores, tolerancia al riesgo y los errores, compensación e incentivos, trabajo en equipo y soporte de la gerencia y flexibilidad en la estructura corporativa y, los resultados concluyen que las mipymes del sector turístico de Colombia con mayor cultura intraemprendedora son más innovadoras.

Adicionalmente, una investigación que tuvo lugar en Estambul (Staub et al., 2019), apoya que existe una fuerte relación entre el intraprendimiento y la innovación y un liderazgo de apoyo que aumenta la innovación en las empresas de impresión de la región de Topkapi. Concluyeron que el intraprendimiento, la innovación y la gestión son conceptos importantes e interconectados. De igual forma, Marques et.al. (2021) analizan la relación del intraemprendimiento y los resultados de innovación, concluyendo que el intraemprendimiento es crucial para lograr resultados de innovación exitosos. También revela que el estilo cognitivo juega un papel significativo en el intraemprendimiento y los resultados de innovación, los cuales son medidos por el intraemprendimiento.

La importancia del intraemprendimiento se entiende como un pilar para la motivación de los empleados y la productividad empresarial; sin embargo, las actividades intraemprendedoras no se mejoran a través de tecnologías avanzadas (que permiten la creación de nuevos productos o servicios), sino principalmente a través de una mayor calidad de los sistemas de comunicación y motivación dentro de la empresa (Laužikas et al., 2022).

Una vez mencionado lo anterior, se sustenta la hipótesis uno de investigación en relación a la cultura de intraemprendimiento y la innovación empresarial, quedando de la siguiente manera:

H1: El nivel de la cultura de intraemprendimiento de las mipymes influye positiva y significativamente en sus niveles de desempeño de la innovación.

Por su parte, Lee et al. (2008) determinan un efecto significativo y positivo del soporte de la gerencia y la flexibilidad de la estructura corporativa con la innovación en productos y, a su vez, un estudio dirigido a las *spin-off* académicas concluye que el soporte de la gerencia y la flexibilidad de la estructura dentro de la cultura de intraemprendimiento expone un coeficiente positivo y altamente significativo en relación con la innovación en procesos (Monge y Briones, 2016); esto concuerda con autores como Martins et al. (2003), Garzón (2004) y Kuz (2010) quienes afirman que la flexibilidad en la estructura corporativa fomenta e incentiva la innovación en los procesos productivos. A su vez, Gálvez (2011) comprueba la relación positiva y significativa entre la cultura de intraemprendimiento con la innovación en procesos e innovación en sistemas de gestión.

Lo anteriormente mencionado sustenta las hipótesis de investigación dos, tres y cuatro en relación a la cultura de intraemprendimiento y la innovación en procesos, innovación en productos e innovación en sistemas de gestión respectivamente:

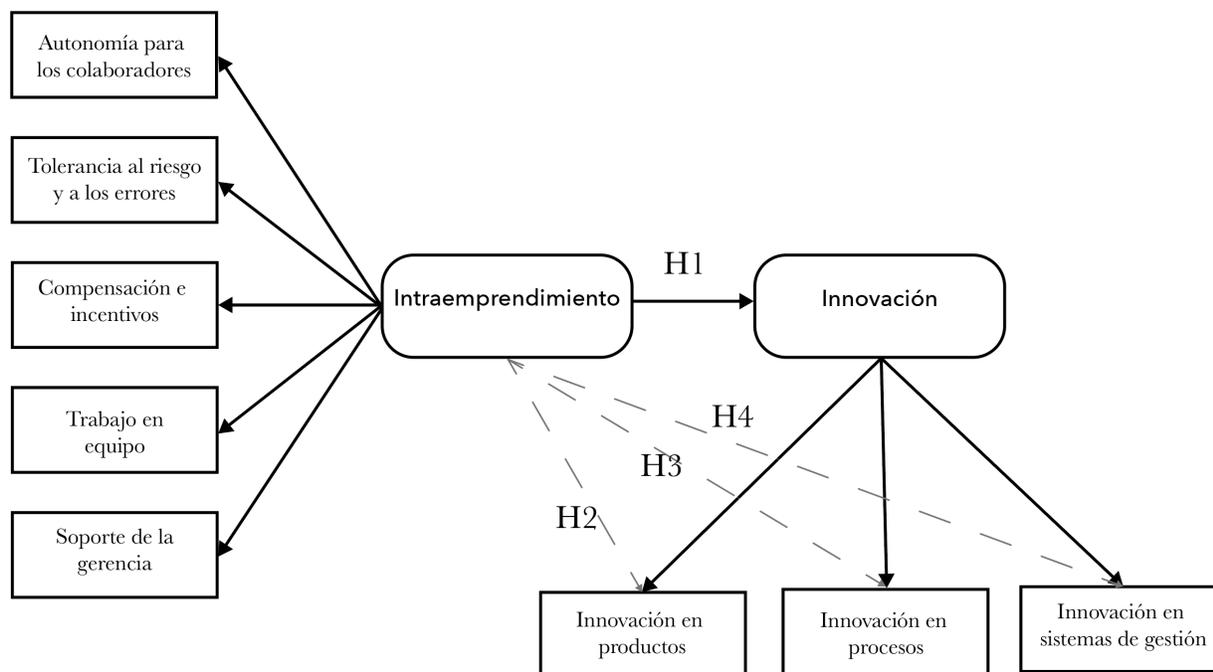
H2: El nivel de la cultura de intraemprendimiento de las mipymes influye positiva y significativamente en sus niveles de innovación en productos.

H3: El nivel de la cultura de intraemprendimiento de las mipymes influye positiva y significativamente en sus niveles de innovación en procesos.

H4: El nivel de la cultura de intraemprendimiento de las mipymes influye positiva y significativamente en sus niveles de innovación en sistemas de gestión.

Con base en los fundamentos teóricos y empíricos presentados con anterioridad, los cuales sustentan el tema de investigación, se plantean las hipótesis de investigación como se muestra en el modelo teórico (Figura 1).

Figura 1
Modelo teórico



Fuente: elaboración propia.

2. Metodología

La metodología utilizada para el desarrollo de la investigación es de carácter científico, donde se realiza la recolección de datos para su análisis a través del Modelo de Ecuaciones Estructurales (SEM), por sus siglas en inglés y, con dichos resultados se comprueba la hipótesis de investigación.

Para la recolección de los datos, se genera un número de muestra estadísticamente representativa, tomando como universo las mipymes comercializadoras al por mayor del estado de Aguascalientes, México, dando un universo de 2121 empresas con estas características. Una vez obtenido el número de la población se procede a ejecutar la fórmula para muestra finita con un margen de error de +/- 5% y, con un nivel de confianza de 95% ($p, q=0.5$), obteniendo un número de muestra de 326 encuestas, de las cuales se recolectaron el 100% de datos válidos. Las empresas encuestadas fueron seleccionadas de manera aleatoria con base en el registro del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE, 2015).

El instrumento de recolección de datos fue un cuestionario conformado por dos bloques, uno para la medición de la cultura de intraemprendimiento y el segundo para la medición de la innovación. Para medir la innovación, se utilizó la escala de los autores Van Auken et.al. (2008) conformada por tres dimensiones: innovación en

productos, innovación en procesos e innovación en sistemas de gestión. Y, para medir la cultura de intraemprendimiento se utilizó la escala de Gálvez (2011) compuesta por cinco dimensiones: 1) Autonomía para los colaboradores, 2) Tolerancia al riesgo y a los errores, 3) Compensación e incentivos, 4) Trabajo en equipo y 5) Soporte de la gerencia y flexibilidad en la estructura corporativa. Ambas escalas con opciones de respuesta tipo Likert de 5 puntos (Tabla 1).

Tabla 1
Composición del instrumento de evaluación

Constructo	Dimensiones	Autores	Items	Tipo de respuesta
Innovación	Innovación en productos	Van Auken, Madrid-Guijarro y García (2008),	12	Likert de 5 puntos
	Innovación en procesos			
	Innovación en sistemas de gestión			
Cultura de intraemprendimiento	Autonomía para los colaboradores	Gálvez (2011)	13	
	Tolerancia al riesgo y a los errores			
	Compensación e incentivos			
	Trabajo en equipo			
	Soporte de la gerencia y flexibilidad de la estructura corporativa			

Fuente: elaboración propia con base en Van Auken et.al. (2008) y Gálvez (2011).

3. Resultados

Para proceder con el análisis de los resultados, principalmente se revisan la fiabilidad y la validez de los datos obtenidos, presentando los índices de alpha de Cronbach de ambas escalas (Tabla 2), ya que, este coeficiente es el de fiabilidad más utilizado en las Ciencias Sociales (Zumbo & Rupp, 2004) el cual asume que los ítems (medidos en escala tipo Likert) miden un mismo constructo y que están altamente correlacionados (Welch & Comer, 1988). Los valores de aceptación son de al menos 0.600, tratándose de escalas recién adaptadas (Malhotra, 2004) y de 0.700 en las primeras etapas de desarrollo de la escala, esto considerado por Nunally y Bernstein (1994).

Tabla 2
Validación de los datos

Constructo	Dimensiones	(α) Alfa de Cronbach
Innovación	Innovación en productos	0.832
	Innovación en procesos	0.857
	Innovación en sistemas de gestión	0.875
Cultura de intraemprendimiento	Autonomía para los colaboradores	0.641
	Tolerancia al riesgo y a los errores	0.703
	Compensación e incentivos	0.665
	Trabajo en equipos	0.712
	Soporte de la gerencia y flexibilidad en la estructura corporativa	0.821

Fuente: elaboración propia

Para la validez, se analizan las pruebas t de las cargas factoriales (Tabla 3), bajo el criterio de que, si las cargas factoriales de las variables que miden el mismo constructo son estadísticamente significativas, entonces existe validez convergente, siendo esto una evidencia que apoya la validez convergente de estos indicadores (Anderson & Gerbing, 1988). Por su parte, Hair et al. (1998) recomiendan que, además de ser significativas, el promedio de las cargas sobre cada factor sea superior a 0.700 en promedio, o bien, que la carga individual sea mayor a 0.600 como indican Bagozzi & Yi (1988), o mayor a 0.500 como indica Hair et al. (1999), al igual que Chin (1998), quien afirma la aceptabilidad de cargas de 0.500 o 0.600 en el desarrollo de escalas iniciales, o bien, cuando las escalas son aplicadas en distintos contextos (Barclay et.al., 1995).

Tabla 3
Cargas factoriales y valores t robustos

Constructo	Dimensiones	Código de ítem	Carga factorial	Valor t robusto
Cultura de intraemprendimiento	Autonomía para los colaboradores	AC1	0.607	1.000
		AC2	0.678	7.496
		AC3	0.555	6.922
	Tolerancia al riesgo y a los errores	TR1	0.637	1.000
		TR2	0.855	7.822
	Compensación e incentivos	CI1	0.768	1.000
		CI2	0.653	9.437
	Trabajo en equipos	TE1	0.820	1.000
		TE2	0.674	9.531
	Soporte de la gerencia y flexibilidad en la estructura corporativa	SF1	0.723	1.000
		SF2	0.784	12.736
		SF3	0.694	11.425
SF4		0.733	12.021	
Innovación	Innovación en productos	IP1	0.741	1.000
		IP2	0.774	13.325
		IP3	0.796	13.686
		IP4	0.699	12.026
	Innovación en procesos	PR1	0.766	1.000
		PR2	0.709	12.873
		PR3	0.840	15.547
		PR4	0.784	14.407
	Innovación en sistemas de gestión	SG1	0.771	1.000
		SG2	0.778	14.381
		SG3	0.809	15.029
		SG4	0.834	15.552

Fuente: elaboración propia.

Las dimensiones del constructo de cultura de intraemprendimiento cuentan con niveles de alpha aceptables, siendo todos mayores a 0.600, donde el factor de autonomía para los colaboradores cuenta con un alpha de 0.641, el de tolerancia al riesgo y los errores es de 0.703, el alpha de compensación e incentivos es de 0.665, el de trabajo en equipo es de 0.712 y finalmente, para el factor de soporte de la gerencia y flexibilidad en la estructura corporativa se tiene un alpha de 0.821. por su parte, las dimensiones de la escala de innovación, también cuentan con niveles de alpha aceptables, siendo todos mayores a 0.800, específicamente, 0.832 para el

factor de Innovación en productos, 0.857 para el factor de Innovación en procesos y 0.875 para el factor de Innovación en sistemas de gestión.

Como se muestra, todas las cargas factoriales son significativas, como se desprende de los valores t y el valor de las cargas factoriales obtenidos, lo cual permite afirmar la validez convergente de los datos.

Se puede concluir que los datos cuentan con la fiabilidad suficiente para proceder a su análisis a través del Modelo de Ecuaciones Estructurales implementado, midiendo la relación entre la cultura de intraemprendimiento y la innovación en las empresas, procediendo con la contrastación de las hipótesis planteadas.

Los datos para H1 obtenidos muestran un coeficiente estandarizado β de 0.713***, un valor t robusto de 6.212 y, el valor de R2 es de 0.508. Para H2, los datos obtenidos son coeficiente estandarizado β de 0.861***, un valor t robusto de 1.000 y, el valor de R2 es de 0.742. En cuanto a la H3, los datos obtenidos muestran un coeficiente estandarizado es de β de 0.915***, un valor t robusto de 10.941 y, el valor de R2 es de 0.838. Finalmente, en la H4 se muestra un coeficiente estandarizado β de 0.837***, un valor t robusto de 10.507 y, el valor de R2 es de 0.700 (Tabla 4).

Tabla 4
Datos obtenidos del Modelo de Ecuaciones Estructurales

Hipótesis	Relación	Coefficiente estandarizado (β)	Valor t robusto	R ²
H ₁ : El nivel de la cultura de intraemprendimiento de las mipymes influye positiva y significativamente en sus niveles de innovación.	Cultura de intraemprendimiento / Innovación	0.713***	6.212	0.508
H ₂ : El nivel de la cultura de intraemprendimiento de las mipymes influye positiva y significativamente en sus niveles de innovación en productos.	Cultura de intraemprendimiento / Innovación en productos	0.861***	1.000	0.742
H ₃ : El nivel de la cultura de intraemprendimiento de las mipymes influye positiva y significativamente en sus niveles de innovación en procesos	Cultura de intraemprendimiento / Innovación en procesos	0.915***	10.941	0.838
H ₄ : El nivel de la cultura de intraemprendimiento de las mipymes influye positiva y significativamente en sus niveles de innovación en sistemas de gestión.	Cultura de intraemprendimiento / Innovación en sistemas de gestión	0.837***	10.507	0.700

Fuente: elaboración propia.

Con base en los resultados obtenidos, se puede afirmar que existe evidencia suficiente para aceptar las hipótesis de investigación, como a continuación se presenta:

- Se acepta H¹ confirmando que el nivel de cultura de intraemprendimiento en las mipymes afecta positiva y significativamente en sus niveles de innovación.

- Se acepta H₂ confirmando que el nivel de cultura de intraemprendimiento en las mipymes afecta positiva y significativamente en sus niveles de innovación en productos.
- Se acepta H₃ confirmando que el nivel de cultura de intraemprendimiento en las mipymes afecta positiva y significativamente en sus niveles de innovación en procesos.
- Se acepta H₄ confirmando que el nivel de cultura de intraemprendimiento en las mipymes afecta positiva y significativamente en sus niveles de innovación en sistemas de gestión.

4. Discusiones y conclusiones

A continuación se presentan las conclusiones finales con base en el sustento teórico y en los resultados obtenidos, que permitieron aceptar la hipótesis de investigación, confirmando una relación positiva y significativa entre la cultura de intraemprendimiento y la innovación.

La cultura de intraemprendimiento, conformada por la autonomía de los colaboradores, la tolerancia al riesgo y a los errores, la compensación e incentivos, el trabajo en equipo y, soporte de la gerencia y flexibilidad en la estructura corporativa, genera un impacto positivo y significativo en los niveles de innovación en productos, en procesos y en sistemas de gestión, donde el mayor impacto encontrado es en la innovación en procesos, seguido de la innovación en sistemas de gestión y, finalmente, en la innovación en productos, por lo que, se procede a mencionar las estrategias recomendadas para emplear en las mipymes, contemplando el orden de importancia previamente descrito, con la finalidad de poder hacer frente al entorno económico, político y social tan fuertemente afectado en la actualidad, utilizando estrategias orientadas a la cultura de intraemprendimiento que, a su vez, generen un impacto positivo y significativo en la innovación en las mipymes.

Las estrategias para generar cultura de intraemprendimiento, con base en los resultados obtenidos, son las siguientes:

- Generar la cultura organizacional con base en una filosofía de apertura a la innovación y a la comunicación interna.
- Incentivar la autonomía en la toma de decisiones de los colaboradores.
- Tener una política interna flexible, generando tolerancia al riesgo y a los posibles errores.
- Contar con un plan de compensación e incentivos para los colaboradores, que incentive la detección e implementación de cambios o mejoras en la organización.
- Permitir el desarrollo de proyectos interdisciplinarios en la organización, para buscar la generación de un ambiente laboral ecuánime que propicie la mejora continua.
- Contar con el soporte a nivel gerencial ante cualquier proyecto nuevo o de mejora que pueda surgir.
- Manejar una estructura organizacional flexible, con posibilidades de cambios, tratando de simplificar los procesos internos de gestión.

En cuanto a las estrategias empresariales para incentivar la innovación, se consideran las siguientes:

- Plantear metas realistas y alcanzables contemplando un número de productos nuevos o modificados para su comercialización.
- Realizar periódicamente un análisis de mercado que permita identificar las necesidades actuales de los consumidores.

- Considerar la inversión en tecnología orientada a la optimización y mejora en los procesos internos de la empresa.
- Monitorear la ejecución de todos los procesos de la empresa para identificar posibles áreas de mejora.
- Implementar mejoras en los sistemas de gestión organizacional, que permitan alcanzar los objetivos estratégicos más eficientemente.

Para poder competir, mantener y fortalecer la posición de las mipymes, es fundamental implementar las estrategias anteriores con el fin de promover la innovación empresarial. Adicionalmente, es necesario fomentar una cultura de intraemprendimiento basada en la confianza en los colaboradores para, en primer lugar, detectar áreas de mejora y, en segundo lugar, generar los cambios o mejoras pertinentes que van a permitir influir en la innovación de forma positiva. Por último, se abona evidencia a los estudios de Staub et al. (2019) y Sun et al. (2023). El primero analiza la relación entre liderazgo de apoyo e intraemprendimiento con innovación, concluyendo que la única relación positiva y significativa corresponde a la asociación entre el intraemprendimiento e innovación y posteriormente el de Sun et. al. (2023) quienes resaltan que, para que las empresas muestren capacidades intraemprendedoras, deben centrarse en la innovación empresarial, actuando como tomadores de riesgos y pioneras de nuevas estrategias.

Referencias bibliográficas

- Ahmedova, S. (2015). Factors for Increasing the Competitiveness of Small and Medium- Sized Enterprises (SMEs) in Bulgaria. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 195, 1104-1112.
doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.155>
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological bulletin*, 103(3), 411-423.
- Audretsch, D. B., Lehmann, E. E., Menter, M., & Wirsching, K. (2021). Intrapreneurship and absorptive capacities: The dynamic effect of labor mobility. *Technovation*, 99, 102129.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the academy of marketing science*, 16(1), 74-94.
- Barclay, C. Higgins, y R. Thompson (1995). The partial least squares (PLS) approach to causal modeling, personal computer adoption and use as an illustration, *Technology Studies, Special Issue on Research Methodology*, 2 (2), 285–309.
- Brem, A., & Voigt, K. I. (2009). Integration of market pull and technology push in the corporate front end and innovation management—Insights from the German software industry. *Technovation*, 29(5), 351-367.
- Bedoya, M. A., Toro, I. D., & Arango, B. (2017). Emprendimiento Corporativo e Innovación: Una Revisión y Futuras Líneas de Investigación. *Espacios*, 38(17), 20.
- CEPAL, N.U. (2020). Sectores y empresas frente al COVID-19: emergencia y reactivación.
- Chin, W. (1998), The partial least squares approach for structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern Methods for Business Research*, Lawrence Erlbaum Associates, 295-336.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship theory and practice*, 16(1), 7-26.

- Freeman, C. (1982). *The economics of industrial innovation* (Macmillan Ed.). London.
- Gálvez, E. J. (2011). Cultura intraemprendedora e innovación: un estudio empírico en las MIPYME turísticas colombianas. *Cuadernos de Administración* (Universidad del Valle), 27(46), 103-114.
- Garibaldi, V. A., Wetzel, U., & Ferreira, V. (2009). Organizational culture and performance: a Brazilian case. *Management Research News*, 32(2), 99-119.
- Garzón, M.A. (2004). La innovación intraemprendedora liderada por los gerentes de las pymes. *Universidad Empresa*, 3(6), 74- 109.
- Gill, A., & Biger, N. (2012). Barriers to small business growth in Canada. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 19 (4), 656-668.
- Gómez Haro, S. (2010). Influencia de los factores institucionales sobre la actividad emprendedora corporativa: un análisis causal (Tesis doctoral). Universidad de Granada, España.
- Guth, W. D., & Ginsberg, A. (1990). Guest editors' introduction: Corporate entrepreneurship. *Strategic management journal*. Special Issue: Corporate Entrepreneurship, 11, 5-15.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1999). *Análisis multivariante* (Vol. 491): Prentice Hall Madrid.
- Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham. (1998). *Multivariate data analysis* (Vol. 5): Prentice hall Upper Saddle River, NJ.
- Hughes, A. (2001). Innovation and business performance: small entrepreneurial firms in the UK and the EU. *New Economy*, 8(3), 157-163.
- INEGI. (2015). Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>
- Kuz, D. S. (2010). Exploration of intrapreneurship and innovation in advanced technology organizations in the Western United States: University of Phoenix.
- Laužikas, M., Miliūtė, A., Baltaduonis, T., & Mačiulskis, Ž. (2022). Impacts of modern technologies while identifying and unleashing intrapreneurs' potential. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 10(2), 217-238
- Lee, C.-K., Tan, B., y Chlu, J.-Z. (2008). The impact of organizational culture and learning on innovation performance. *International Journal of Innovation and Learning*, 5 (4), 413-428.
- Malhotra, N. K. (2004). *Marketing Research: An Applied Orientation*. (4th edn) Pearson Education. Inc: New Jersey, 35.
- Marques, C. S., Lopes, C., Braga, V., Ratten, V., & Santos, G. (2021). Intuition and rationality in intrapreneurship and innovation outputs: The case of health professionals in primary health care. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1-24.
- Martins, E. y Terblanche, F. (2003). Building organizational culture that stimulates creativity and innovation.. *European Journal of Innovation Management*, 6 (1), 64-74.

- Monge Agüero, M., & Briones Peñalver, A. J. (2016). La cultura intraemprededora y su efecto en la innovación de las spin-off académicas.
- Montoro, Á., & Ribeiro, D. (2011). Human resource management and corporate entrepreneurship. *International Journal of Manpower*, 32(1), 6-13.
- Neessen, P. C., Caniëls, M. C., Vos, B., & De Jong, J. P. (2019). The intrapreneurial employee: Toward an integrated model of intrapreneurship and research agenda. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 15(2), 545–571.
- Nunally, J., & Bernstein, L. (1994). *Psychometric Theory*. New York: MacGrow-Hill Higher.
- O'Sullivan, D., & Dooley, L. (2008). *Applying innovation*: Sage publications, Inc.
- Pinch ot, G. (1985). *Intrapreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become as entrepreneur*: Scranton: Harper Collins, New York.
- Sampieri, R. H., Valencia, S. M., & Soto, R. C. (2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Contaduría y administración*, 59(1), 229-257.
- Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry Into Profits, Capital, Credit, Interests and The Business Cycle* (O. U. Press Ed.). London.
- Seshadri, D. V. R., & Tripathy, A. (2006). Innovation through intrapreneurship: The road less travelled. *Vikalpa*, 31(1), 17-30.
- Sharma, P., & Chrisman, S. J. J. (2007). Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 11-28.
- Staub, S., Nart, S., & Dayan, H. (2019). The role of supportive leader in influencing intrapreneurship and innovation: A study on the printing houses in Topkapi, Istanbul. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 16(04), 1940008.
- Stopford, J. M., & Baden-Fuller, C. W. F. (1994). Creating corporate entrepreneurship. *Strategic management journal*, 15(7), 521-536.
- Sun, J., Wang, S., & Yuan, F. (2023). The relationship between intrapreneurial capabilities and development in high-tech SMEs in China. *Asian Journal of Technology Innovation*, 1-22.
- Trujillo, M. A., & Guzmán, A. (2008). Intraemprendimiento: Una revisión al constructo teórico, sus implicaciones y agenda de investigación futura. *Cuadernos de Administración*, 21(35), 37-63.
- Van Auken, H., Madrid, A., & García, D. (2008). Innovation and performance in Spanish manufacturing SMEs. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 8(1), 36-56.
- Welch, S., & Comer, J. (1988). *Quantitative methods for public administration: Techniques and applications*. E. U., Houghton Mifflin Harcourt P.
- Zajac, E. J., Golden, B. R., & Shortell, S. M. (1991). New organizational forms for enhancing innovation: The case of internal corporate joint ventures. *Management Science*, 37(2), 170-184.

Zawislak, P. A. a., Alves, A. C., Gamarra, J. E. T., Barbieux, D., & Reichert, F. M. (2011). Innovation capabilities of the firm: The Brazilian experience. In: 9th Globelics International Conference, November, 2011, Buenos Aires, Argentina. http://inspercom.org/wp-content/uploads/2014/02/2011_INNOVATION-CAPABILITIES-OF-THE-FIRM_-THE-BRAZILIAN.pdf

Zumbo, B. D., & Rupp, A. A. (2004). Responsible modeling of measurement data for appropriate inferences: The SAGE Handbook of Quantitative Methodology for the Social Sciences, Chapter 4, 73-92.



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons
Atribución-NoComercial 4.0 Internacional