

ARTÍCULO DE REVISIÓN

Intraemprendimiento: factores facilitadores y limitantes para su desarrollo en las organizaciones

Intrapreneurship: facilitating and limiting factors for its development in organizations

RESUMEN

El intraemprendimiento representa la iniciativa de los colaboradores en las organizaciones y, en aras de la sostenibilidad es relevante su análisis. Debido a ello, este trabajo se propone ahondar en los principales factores facilitadores y limitantes del desarrollo del intraemprendimiento en las organizaciones, empleando para tales fines una metodología cualitativa, descriptiva, no experimental en base revisión de fuentes primarias y secundarias, nacionales e internacionales. Se concluyó a partir de ellas, que tanto los factores facilitadores como los limitantes pueden verse segmentados en cuatro tipos: personales, social-ambientales, económico-financieros y tecnológicos. Siendo así dentro de los factores facilitadores, se encuentra al vínculo positivo y compatibilidad con la organización, buen clima laboral, comunicación asertiva y reconocimiento, disponibilidad de recursos, posesión de dispositivos digitales y el conocimiento técnico; por parte de los factores limitantes, se tiene a la incompatibilidad personal y organizacional, burocracia, dificultad de acceso a recursos y carencia de una tecnología tangible y conocimiento técnico. Adicionalmente, se reconoció algunas contribuciones del intraemprendimiento, fruto de los factores abordados. Finalmente, se recomienda los estudios en intraemprendimiento desde una perspectiva local, regional y de género.

Palabras Clave: Intraemprendimiento; Factores facilitadores; Factores limitantes; Estudios Organizacionales; Sostenibilidad.

ABSTRACT

Intrapreneurship represents the initiative of employees in organizations, and for the sake of sustainability, its analysis is relevant. Due to this, this work intends to delve into the main facilitating and limiting factors of the development of intrapreneurship in organizations, using for such purposes a qualitative, descriptive, non-experimental methodology based on a review of primary and secondary, national and international sources. It was concluded from them that both facilitating and limiting factors can be segmented into four types: personal, social-environmental, economic-financial and technological. Thus, within the facilitating factors, there was found a positive link and compatibility with the organization, a good work

Edgar Romario Aranibar Ramos

romario.aranibar@usp.br

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5926-8544>

Universidade de São Paulo.
São Paulo-Brasil

Presentado: 15/06/2022 - Aceptado: 20/09/2022 - Publicado: 28/12/2022

environment, assertive communication and recognition, availability of resources, possession of digital devices and technical knowledge. On the other hand, there was found personal and organizational incompatibility, bureaucracy, difficulty in accessing resources and lack of tangible technology and technical knowledge. Additionally, some intrapreneurship contributions were recognized as a result of the factors addressed. Finally, intrapreneurship studies are recommended from a local, regional and gender perspective.

Keywords: Intrapreneurship; Facilitating factors; Limiting factors; Organizational Studies; Sustainability.

INTRODUCCIÓN

En el entorno organizacional existen dos vertientes al referirse a la iniciativa de las personas para la satisfacción de las necesidades (Aranibar et al., 2022); una enfocada al desarrollo de nuevas ideas o prácticas bajo el soporte de una organización previa -intraemprendimiento- y otra, a la creación de nuevos modelos organizacionales -emprendimiento- (Baena-Luna et al., 2020). Asimismo, cabe notar que en algunas ocasiones se tiende a emplear los términos “emprendimiento corporativo” u “orientación empresarial” en vez de emprendimiento, considerando la inexistencia académica que las diferencia (Prada, 2021), no obstante, esta investigación sostiene al intraemprendimiento como un término orientado a la individualidad.

Bajo esa conceptualización, de acuerdo a los datos provistos por Instituto Nacional de Estadística e Informática del Perú ([INEI], 2022), 4 millones 921 mil 100 personas cuentan con un trabajo formal en Lima, capital de Perú, punto que les permite contar cierta estabilidad que a su vez genera un contexto plausible para la generación de intraemprendimiento (Bogatyreva et al., 2022). En esa línea, académicamente, se vincula la intraemprendimiento con diversas características como ética, espíritu, compromiso, competitividad, autoestima y liderazgo (Quimi et al., 2022). Hecho que fortalece el actuar de las organizaciones, dado el entorno cambiante actual que demanda una fuerza laboral flexible, creativa, innovadora y proyectada hacia nuevas corrientes en el mercado (Baena-Luna y García-Río, 2021). Siendo detectado este panorama algunas organizaciones empezaron el trayecto para la modificación de sus estructuras rígidas hacia unas

dinámicas y flexibles (Almeida y Miguel, 2022), que propicien escenarios idóneos para el desenvolvimiento de comportamientos intraemprendedores (Farrukh et al., 2022).

Por otro lado, si bien es cierto, en los años recientes el estudio de la variable intraemprendimiento ha entrado en vigor (Baena-Luna y García-Río, 2021), su estudio, en general, desde sus características hasta sus contribuciones requiere una aproximación teórica a los avances en el área; debido a ello en este trabajo se analiza la producción académica referente al intraemprendimiento.

OBJETIVO DEL ARTÍCULO

En fruto a lo expuesto, este trabajo de revisión sostiene como pregunta guía para la investigación: ¿de qué formas se presentan los principales factores facilitadores y limitantes del desarrollo del intraemprendimiento en las organizaciones? Con la finalidad de debatir la interrogante en cuestión, se propone como objeto contribuir con información elemental y resaltante vinculada a los factores facilitadores y limitantes del desarrollo del intraemprendimiento en las organizaciones como un derrotero hacia la sostenibilidad. Para lo cual, se ahondará en las similitudes y contrastes con el emprendedor, factores facilitadores para su implementación, al igual que sus factores limitantes y contribuciones organizacionales; visando así una perspectiva holística en el área para los emprendedores, empresarios, gerentes de gestión del talento, colaboradores y estudiantes con el objetivo de que sus respuestas en la esfera socio-empresarial muestren un panorama más amplio hacia su perdurabilidad en el tiempo. Adicionalmente, se pretende incentivar

la discusión académica acerca de la relevancia del intraemprendimiento en la gestión de empresas y otras organizaciones, favoreciendo así el conocimiento para el desarrollo de ciudades y comunidades sostenibles.

ARGUMENTACIÓN

Similitudes y contrastes entre el intraemprendimiento y emprendimiento

Si bien es cierto, ambas líneas surgen en respuesta de la iniciativa de las personas ante las necesidades personales o colectivas en el mercado, presentan diferencias y semejanzas necesarias de abordar (ver Tabla 1):

Factores facilitadores

Investigaciones previas han abordado desde diferentes ángulos las características que facilitan el intraemprendimiento, las cuales se detallan a continuación.

Personal

Desde la perspectiva individual, se puede mencionar como factores facilitadores para el intraemprendimiento al aprecio personal por la

organización y sus actividades, compatibilidad organizacional con las metas y objetivos personales, existencia de línea de carrera (Tassara, 2021), deseo de incremento de sueldo, prestigio o reconocimiento; satisfacción en la organización y entusiasmo por su desarrollo, descontento con la organización y deseo de producir cambios notorios (Cabana et al., 2018), grado medio-alto de especialización -habilidades, conocimiento y capacidad de aprendizaje- (Arani-bar y Patiño, 2022), capacidad de pensar out of the box, realización de actividades adicionales externas a la organización (Kraus et al., 2020), así como la toma de liderazgo (Alatrística, 2021).

Social-ambiental

En términos sociales y ambientales, se reconoce que el espacio donde se interactúa puede presentar puntos fuertes para la iniciativa intraemprendedora, desde que se cumpla con ciertas características internas, entre ellas, un clima laboral abierto a la participación y opinión de sus miembros, la existencia de una competencia sana, desarrollo de equipos y factibilidad de coopectencia, observancia de las nuevas oportunidades en el mercado (Singh, 2006),

Tabla 1
Similitudes y contrastes entre el intraemprendimiento y emprendimiento

Característica	Intraemprendedor	Emprendedor
Rol organizacional e interacción con otros	Con vínculo contractual presenta y dirige una idea propuesta en la organización que trabaja, basado en la estructura organizacional.	Sin ningún vínculo laboral dirige su idea en el mercado, interactuando a través de la negociación.
Objetivo	Incrementar la competitividad y sostenibilidad de la organización en el mercado.	Generar un modelo con valor socioeconómico.
Motivaciones	Existen dos vertientes con respecto a las motivaciones en el intraemprendimiento: extrínsecas e intrínsecas; es decir con la finalidad de obtener algún beneficio como un ascenso o incremento de sueldo o el deseo propio de contribuir con la sostenibilidad de la organización.	Se procura la satisfacción de las necesidades colectivas en el mercado, no obstante, este punto se ve influenciado por los deseos y necesidades personales, tales como la retribución económica o independencia.
Percepción de riesgo y vinculación con el error	Se suele estimar que el intraemprendedor no corre riesgos, puesto que los errores son asumidos mayormente por las organizaciones. Sin embargo, ello no es completamente cierto, pues, a pesar de no contar con capital financiero en riesgo, su imagen y reputación están en consideración.	Se cuenta con un riesgo financiero individual o colectivo, en caso de emprender con socios y/o contar con financiamiento externo. Asimismo, se perciben riesgos en la imagen y reputación.
Toma de decisiones, aprendizajes y ética	Se toman las decisiones a través del diálogo y comunicación con otros miembros de la organización, optimizando los conocimientos y desde una perspectiva ética.	La toma de decisiones tiende a ser individualizada o en colaboración con el socio, debido a ello, el conocimiento suele verse influenciado por la intuición y moral.
Vinculación familiar	Las actividades y sus beneficios no tienden a ser heredables.	Las actividades y sus beneficios tienden a ser heredables.
Relación con el tiempo	Generados a través de la imposición laboral o autoimposición.	Generados mediante la autoimposición fundada en las necesidades.

Nota. Elaboración propia.

versatilidad de ambiente laboral, posibilidad de determinación de espacio de trabajo (Aranibar y Patiño, 2021), comunicación asertiva y reconocimiento (Trujillo y Guzmán, 2008), compatibilidad con el sistema de valores organizacionales, gestión de actividades de involucramiento organizacional, enfoque hacia la sostenibilidad (Aranibar et al., 2021), posibilidad de toma de roles de liderazgo (Farrukh et al., 2022).

Adicionalmente, los medios de compensación empleados entran ampliamente en vigor para la generación de iniciativas. Sin embargo, en su mayoría los medios convencionales no muestran ser un incentivo determinante, mientras que la manifestación del salario emocional, retribución a través de puntos intangibles relevantes para el colaborador (Uribe, 2016), presentan un mayor efecto (Torres-Flórez, 2019).

Económico-financiero

Dentro del ámbito económico-financiero es notoria la necesidad de contar con recursos organizacionales para la gestión de iniciativas (Serruto et al., 2022). Sin embargo, su existencia, per se, no trae ningún beneficio para el intraemprendimiento, pues de no estar disponibles para los colaboradores, podría generar un efecto contrario (Tejada et al., 2020). Por otro lado, la gestión por incentivos de por la generación de iniciativas juega un rol determinante para la motivación, dado que si no se presenta ningún reconocimiento, el trabajo realizado no se sentirá valorizado; no necesariamente este incentivo debe ser representando en términos dinerarios, pero, se acostumbra a ello (Torres-Flórez, 2019). Asimismo, la competencia con otras organizaciones por fondos concursables es un factor facilitador (Changoluisa et al., 2019).

Tecnológico

El conocimiento de herramienta tecnológicas para la innovación determina, en gran medida, la posibilidad de generar una iniciativa dentro de una organización; en otras palabras, no solo posesión de instrumentos y dispositivos digitales es un factor facilitador (Diaz, 2019), sino también, capacidad de conocimiento técnico en el área, tales como la aplicación de metodologías ágiles: design thinking, sprint methodology, premortem test, entre otras (Tassara, 2021).

Factores limitantes

Investigaciones previas han abordado desde diferentes ángulos las características que inhiben el intraemprendimiento, las cuales se detallan a continuación.

Personal

En línea personal, se puede comentar que la falta de aprecio personal por la organización y sus actividades, incompatibilidad organizacional con las metas y objetivos personales (Cabana et al., 2018), inexistencia de línea de carrera, descontento con la organización, bajo grado de especialización, la incapacidad de pensar *out of the box* (Kraus et al., 2020), preocupaciones externas, complicaciones de salud, así como el desinterés por la toma de liderazgo cohiben la iniciativa intraemprendedora (Alatrística, 2021).

Social-ambiental

Si bien es cierto, se ha argumentado que los aspectos sociales y ambientales pueden significar puntos fuertes para el desarrollo intraemprendedor, también, pueden mostrarse de forma contraria en resultado a la hostilidad en las organizaciones (Zahra, 1991). En ese sentido, se percibe que la excesiva formulación de procesos -burocracia-, así como la centralización en la toma de decisiones son factores inhibidores para las iniciativas organizacionales (Tejada et al., 2020). Asimismo, la reticencia al cambio y adaptación a las necesidades del mercado conllevan en la generación de colaboradores pasivos y autómatas, sin capacidad de resolución de problemas (Alatrística, 2021). De igual forma, la incompatibilidad con el sistema de valores organizacionales y descontento con su praxis, puede concluir en el incremento de rotación de personal e inestabilidad (Aranibar et al., 2022). Por otro lado, el desconocimiento de las características y necesidades de los colaboradores, torna complicada la determinación de patrones motivacionales y métodos de compensación eficaces (Uribe, 2016).

Económico-financiero

Como se esbozó en el punto equivalente de factores facilitadores, la falta de disponibilidad de recursos es un factor limitante, también lo es la dificultad de accesibilidad y, congruentemente, la inexistencia de recursos (Tejada et al., 2020).

De igual forma, la ausencia de incentivos, así como un bajo nivel de estos son factores limitantes (Torres-Flórez, 2019). Adicionalmente, el desinterés y falta de iniciativa directiva para participación en fondos concursables inhibe el intraemprendimiento.

Tecnológico

La carencia de una tecnología tangible como la presencia de dispositivos digitales imposibilita, en cierta medida, el actuar organizacional y, consecuentemente, el intraemprendedor (Acosta y Pedraza, 2020), dada la reducción de posibilidades como la comunicación de expertos en otros espacios geográficos, revisión de material académico, desarrollo conjunto de proyectos con otros colaboradores, no obstante, la falta de conocimiento técnico en metodologías ágiles e innovadoras representa un peligro mayor (Tassara, 2021).

Contribuciones Organizacionales

Tras la implementación de políticas o modificación del ambiente laboral en aras del desarrollo intraemprendedor, se perciben diversos beneficios tanto para la organización como para los colaboradores (Velásquez, 2019), algunos de los cuales pueden verse bajo los mismos puntos expuestos en el trabajo, al igual que en la Tabla 2.

CONCLUSIONES

El intraemprendimiento es una representación de la iniciativa e innovación dentro de las organizaciones por parte de sus colaboradores,

con una perspectiva hacia la mejora continua y sostenibilidad de esta. Siendo así, los factores facilitadores y limitantes se presentan de diversos modos que se pueden clasificar en personal, social-ambiental, económico-financiero y tecnológico. De modo tal que los factores facilitadores personales son el vínculo positivo y compatibilidad con la organización, existencia de línea de carrera, grado medio-alto de especialización, capacidad de pensar out of the box, realización de actividades externas a la organización y toma de liderazgo; los social-ambientales son el buen clima laboral, competencia sana, desarrollo de equipos, cooepetencia, observancia de la nuevas oportunidades en el mercado, versatilidad de ambiente laboral, posibilidad de determinación de espacio de trabajo, comunicación asertiva y reconocimiento, compatibilidad con el sistema de valores organizacionales, gestión de actividades de involucramiento organizacional, enfoque hacia la sostenibilidad y posibilidad de toma de roles de liderazgo; los económico-financieros son la disponibilidad de recursos, recepción de incentivos y la participación en fondos concursables, así, los tecnológicos son la posesión de dispositivos digitales y el conocimiento técnico.

Por otro lado, los factores limitantes personales son la incompatibilidad personal y organizacional, inexistencia de línea de carrera, bajo grado de especialización, la incapacidad de pensar out of the box, preocupaciones externas, complicaciones de salud, desinterés por la toma de liderazgo; los social-ambientales son la

Tabla 2
Contribuciones del intraemprendimiento

Contribuciones	Organización	Colaborador
Personal	Reducción en la rotación de personal	Satisfacción laboral Crecimiento dentro de la organización
Socio-ambiental	Buen clima laboral Desarrollo de equipos Observancia de nuevas oportunidades Sostenibilidad	Respeto hacia la opinión y participación Valores identificados Liderazgo Métodos de compensación no convencionales
Económico-Financiero	Incremento en el retorno Posibilidad en la participación de fondos concursables por innovación Plausible a deducción de impuestos	Percepción de incentivos Gestión e involucramiento con los recursos organizacionales
Tecnológico	Personal capacitado en metodologías ágiles e innovadoras Incremento en dispositivos tecnológicos-digitales Posibilidad de presentación de patentes	Desarrollo de nuevas habilidades y crecimiento profesional Disponibilidad de dispositivos tecnológicos-digitales Posibilidad de crecimiento como investigador

Nota. elaboración propia.

burocracia, centralismo, reticencia al cambio y adaptación, la incompatibilidad con el sistema de valores organizacionales, descontento con su praxis y desconocimiento de las características del colaborador; los económico-financieros son la indisponibilidad o dificultad de acceso a recursos, ausencia de incentivos y participación en fondos concursables, en adición, los tecnológicos son la carencia de una tecnología tangible y conocimiento técnico.

En resultado a lo expuesto, este trabajo ha desarrollado los factores facilitadores y limitantes de forma equitativa, no obstante, se percibe una predilección académica por enfocarlos desde un solo ángulo. Asimismo, a pesar del creciente estudio en la materia, aún se perciben vacíos en algunas subtemáticas, así como en estudios regionales. Por tanto, para futuros trabajos, se recomienda el estudio de las motivaciones, resiliencia, percepciones, representaciones e imaginarios del intraemprendimiento desde una perspectiva local, regional y de género.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, S. y Pedraza, E. (2020). La Brecha Digital de Género como factor limitante del desarrollo femenino. *Boletín Científico INVESTIGIUM De La Escuela Superior De Tizayuca*, 5(10), 22-27. <https://doi.org/10.29057/est.v5i10.5281>
- Alatrística, G. (2020). Importancia del liderazgo en los equipos de trabajo. *Gestión En El Tercer Milenio*, 23(46), 89-98. <https://doi.org/10.15381/gtm.v23i46.19157>
- Almeida, F. y Miguel, J. (2022). The role of intrapreneurship in Portuguese startups. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 30(1), 70-79. doi:10.3311/PPso.17796
- Aranibar, E. y Patiño, A. (2021). El teletrabajo como medio para la construcción de un Perú resiliente: Legislación regional comparada. *InnovaG*, (7), 25-30. <https://cutt.ly/jj8odzu>
- Aranibar, E. y Patiño, A. (2022). Turismo, camino hacia la sostenibilidad: una aproximación al Lago Titicaca Peruano. *ReHuSo - Revista de Ciencias Humanísticas y Sociales*. 7(3), 46-62. <https://doi.org/10.33936/rehuso.v7i3.5150>
- Aranibar, E., Choque, F. y Patiño, A. (2021). Las sociedades de beneficio e interés colectivo en el Perú: un análisis de legislación comparada en Iberoamérica y Norteamérica. *Illustro*, 12(1), 120-137. <https://doi.org/10.36901/illustro.v12i1.1384>
- Aranibar, E., Huachani, D. y Zúñiga, M. (2022). Emprendimiento Femenino en el Perú: Puntos Fuertes y Débiles para su Sostenibilidad en el Tiempo. *FIDES ET RATIO*, 23(23), 199-223. <https://doi.org/10.55739/fer.v23i23.115>
- Baena-Luna, P. y García-Río, E. (2021) El intraemprendimiento desde una perspectiva de género. una revisión sistemática de la literatura y una agenda de investigación. *OBETS: Revista de Ciencias Sociales*, 16(1): 51-62. <https://doi.org/10.14198/OBETS2021.16.1.03>
- Baena-Luna, P., García-Río, E. y Monge-Agüero, M. (2020). Entrecomp: marco competencial para el emprendimiento. Una revisión sistemática de la literatura sobre su uso y aplicación. *Información tecnológica*, 31(2), 163-172. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000200163>
- Bogatyreva, K., Laskovaia, A. y Osiyevskyy, O. (2022). Entrepreneurial activity, intrapreneurship, and conducive institutions: Is there a connection? *Journal of Business Research*, 146, 45-56. doi:10.1016/j.jbusres.2022.03.062
- Cabana, R., Cortés, H., Aguilera, I. y Vargas, A. (2018). Factores Determinantes para el Intraemprendimiento Social: El Caso de los Estudiantes de Ingeniería de la Universidad de La Serena, Chile. *Formación universitaria*, 11(2), 87-98. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062018000200087>
- Changoluisa, M., Carvajal, R. y Rivera, P. (2019). La influencia del intraemprendimiento en las empresas. *Revista UNIANDÉS Episteme*. 6(4). 513-526. <https://cutt.ly/cj8oplq>
- Díaz, A. (2019). Lo ordinario digital: digitalización de la vida cotidiana como forma de trabajo. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 37(2), 313. <https://dx.doi.org/10.5209/crla.66040>
- Farrukh, M., Meng, F. y Raza, A. (2022). Believe they can succeed, and they will: Intrapreneurial behavior and leadership. *European Journal of Innovation Management*, 25(3), 661-679. doi:10.1108/EJIM-10-2020-0393
- Instituto Nacional de Estadística e Informática del Perú. (2022). *Situación del Mercado Laboral en Lima Metropolitana: Informe Técnico Trimestre móvil: febrero-marzo-abril 2022*. INEI. <https://cutt.ly/CJ8oqhW>
- Kraus, M., Feuerriegel, S. y Oztekin, A. (2020). Deep learning in business analytics and operations research: Models, applications and managerial implications. *European Journal of Operational Research*. 3(16), 628-641. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2019.09.018>

- Prada, R. (2021). Intra-Entrepreneurship as a Business-Renewal Strategy: A Study in Auto Parts Companies in Colombia. 488-508. <https://cutt.ly/xJ8oidN>
- Quimi, D., Flores, E. y Quimi, W.(2022). Factores intraemprendedores aplicados en las prácticas empresariales universitarias y la aptitud laboral en las MiPyme guayaquileñas. *Universidad y Sociedad*, 14(S2), 46-54. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2756>
- Serruto, A., Rivera, V., Sana, F. y Zanabria, L. (2022). Desarrollo económico y social en el Perú en el contexto de la crisis sanitaria del COVID-19 y en el marco del bicentenario de la República. *Socialium*, 6(1), e1054. <https://doi.org/10.26490/uncp.sl.2022.6.1.1054>
- Singh, J. (2006). The rise and decline of organizations: Can 'intrapreneurs' play a saviour's role? *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, 31 (1), 123-127. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0256090920060111>
- Tassara, C. (2021). ¿Qué factores son clave para generar un ecosistema emprendedor universitario?. *Gestión En El Tercer Milenio*, 24(47), 145-150. <https://doi.org/10.15381/gtm.v24i47.19763>
- Tejada, G., Rengifo, R., Boy, A. y Rodríguez, J. (2020). Estructura organizacional y control en el modelo de gestión burocrático. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(89). 66-75. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29062641006>
- Torres-Flórez, D. (2019). Estrategia de compensaciones como herramienta de satisfacción laboral. *Revista GEON*. 6(2), 4-9. <https://doi.org/10.22579/23463910.181>
- Trujillo, M. y Guzmán, A. (2008). Intraemprendimiento: una revisión al constructo teórico, sus implicaciones y agenda de investigación futura. *Cuadernos de Administración*, 21(35),37-63. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20503503>
- Uribe, R. (2016). *Disminución de la rotación de personal usando diseño de experimentos*. [Tesis para optar por el título de Magíster en Ingeniería Industrial. Universidad Nacional de Colombia]. <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/58075>
- Velásquez, S. (2019). *El intraemprendimiento como herramienta para la innovación disruptiva en organizaciones colombianas* [Tesis para optar por el título de Maestro en Innovación y Conocimiento. Universidad EAFIT]. <http://repository.eafit.edu.co/handle/10784/13754>
- Zahra, S. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 6 (4), 259-285. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(91\)90019-A](https://doi.org/10.1016/0883-9026(91)90019-A)