

## Impacto del intraemprendimiento en el crecimiento empresarial de las Pymes del sector turístico de Villavicencio<sup>\*</sup>

### Intra Entrepreneurship Impact on Business Growth of MSMEs in the Tourism Sector in Villavicencio

José William Hernández González y Javier Díaz Castro<sup>\*\*</sup>

#### Resumen

El presente artículo analiza el impacto del intraemprendimiento en las Pyme (pequeñas y medianas empresas) del sector turístico en la ciudad de Villavicencio (Colombia) en relación a su crecimiento empresarial. Lo anterior, acorde a los resultados de la aplicación del modelo de regresión. Sobre este objetivo se establecen las ventajas y desventajas de aplicar el concepto de intraemprendimiento y los factores que conllevan a su desarrollo, para posteriormente proponer recomendaciones de política empresarial que generen, desde un espectro financiero, la optimización y mejoramiento de las debilidades encontradas durante el estudio de campo. Al respecto, se concluye que la relación entre el intraemprendimiento y el crecimiento empresarial es inelástica, esto significa que si aumenta el intraemprendimiento en un 1%, el crecimiento empresarial aumenta en 0,37%, lo cual indica que existe una relación positiva entre ambas variables. En otras palabras, el impacto es positivo.

**Palabras clave:** intraemprendimiento, crecimiento, impacto, regresión, política empresarial, Villavicencio.

#### Abstract

This article analyzes the impact of entrepreneurship MSMEs in the tourism sector in the city of Villavicencio (Colombia) in relation to its business growth, according to the results of the application of the

---

\* Resultado del proyecto de investigación “Impacto del intraemprendimiento en el crecimiento empresarial de las Pymes del sector turístico de Villavicencio”, autorizado por el acta 13 del 7 de septiembre de 2011, de la Universidad de los Llanos con sede en Villavicencio Meta, República de Colombia. Es un trabajo de investigación que se llevó a cabo desde 10 de mayo de 2011 hasta 10 Septiembre de 2011, realizado por los docentes José William Hernández González, Javier Díaz Castro, y como estudiantes pasantes en proyecto de investigación Liza Minelly Guerra Soria y Johanna Esther Villarraga Fonseca, en el marco de la línea de investigación Desarrollo socioeconómico Orinoquense de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de los Llanos, Colombia.

\*\* José William Hernández: Universidad de los Llanos-Universidad Cooperativa de Colombia, Villavicencio, Colombia, ORCID 0000-0003-1173-5021, [financialprice@gmail.com](mailto:financialprice@gmail.com); Javier Díaz Castro: Universidad de los Llanos y Escuela Superior de Administración Pública, Villavicencio, Colombia, ORCID 0000-0001-6878-6845, [econometrista@gmail.com](mailto:econometrista@gmail.com)

regression model. To this end the advantages and disadvantages of the application of the concept of entrepreneurship are established, the factors that lead to its development, and then make recommendations to business policy MSMEs, important to improve the weaknesses found. It is concluded that the relationship between entrepreneurship and business growth is inelastic, meaning that if you increase entrepreneurship 1%, business growth increased by 0,37%, indicating that there is a positive relationship between these two variables, ie the impact is positive.

**Keywords:** entrepreneurship, business growth, impact, regression model, MSMEs enterprise policy, Villavicencio.

## Introducción

El intraemprendimiento es un concepto nuevo y se desprende de la capacidad que poseen las organizaciones para desarrollar o fomentar la actitud emprendedora de sus empleados; tal actitud puede ser el resultado de las oportunidades que los mismos detectan y que, por iniciativa propia, se atreven a materializar. Esta clase de emprendimiento nace también como respuesta ante las múltiples necesidades o actividades que la organización realice para incentivar a su personal, en pro de estructurar nuevos procesos, encaminados hacia un mejoramiento, reconfiguración e innovación de carácter estratégico en cada una de las áreas funcionales de la compañía.

Una empresa se encuentra formada por varios subsistemas que, si bien son autónomos, se encuentran interrelacionados. Cada una de sus partes está inmersa en el proceso general que define a la organización como tal, y dentro de este contexto los integrantes se involucran directamente en todos los procesos estratégicos, misionales y operativos, los cuales son esenciales para el correcto desempeño de la misma. Como la empresa circunda en un entorno susceptible a cambios, es indispensable mantenerse en permanente proceso de innovación, con el propósito no solo de anticiparse a los retos y dificultades de un entorno volátil, sino también para influir e impactar el mercado vigente a través de una posición competitiva, globalista, reflectivista y caracterizada por el uso de las Tics (tecnologías de la información y la comunicación) como valor agregado.

Al respecto, Seshadri y Tripathy (2006) indican que el intraemprendimiento es

[...] un componente del emprendimiento corporativo, desarrollado en la organización, que puede generar el impacto externo, causado por el desarrollo de nuevos productos o servicios, o un impacto interno, debido a la innovación en los procesos desarrollados por la organización, lo cual rejuvenece y renueva el ambiente laboral, estimulando e incentivando al recurso humano que es parte fundamental para alcanzar las metas y objetivos empresariales (Seshadri y Tripathy, 2006).

Desde esa perspectiva, el intraemprendimiento se ha convertido en un tema de análisis y de gran interés debido a los patrones de desarrollo que genera al interior de las organizaciones y al impacto que ejerce sobre el crecimiento y éxito a la hora de materializar su aplicación. Además de forjar un cambio que fortalece cada una de las áreas involucradas en el proceso, este también detecta oportunidades, explora nuevos campos, desarrolla nuevos productos y métodos, etc. Son aspectos que van de la

mano tanto de los objetivos organizacionales como de las motivaciones que impulsan a los empleados a desarrollar sus funciones y aportar ideas, producto de su iniciativa y creatividad.

Ahora bien, es importante traer a colación el concepto de intraemprendimiento que Fitzsimmons *et al.* (2005) estructuran, considerando que:

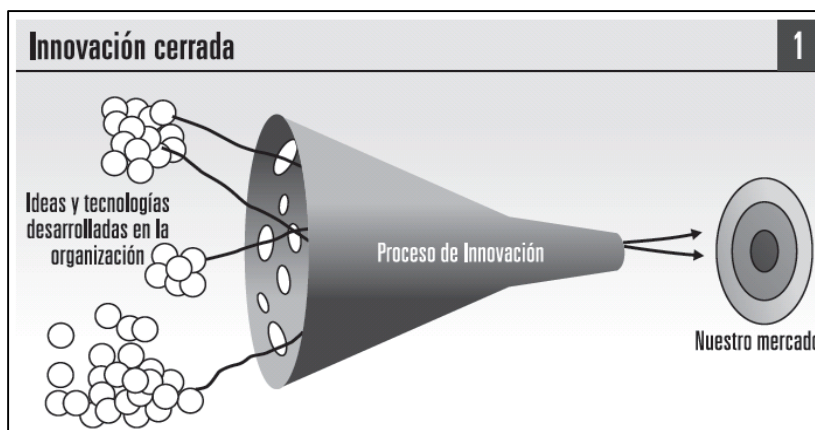
El intraemprendimiento puede ser definido como el proceso por el cual los individuos al interior de las organizaciones persiguen oportunidades, sin considerar los recursos que los recursos que los son asignados, desviándose de tal manera de la cotidianidad laboral de lo habitual. Lo anterior, les proporciona otra perspectiva de la actuación en el contexto social interno, lo que a su vez se refleja en la consecución de beneficios tanto para los clientes internos como externos (Fitzsimmons *et al.*, 2005: 59).

Las organizaciones, como estrategia, tienden a explotar dicha capacidad emprendedora sobre sus integrantes, buscando consolidar en ellos compromiso, sentido de pertenencia y exploración investigativa de nuevas oportunidades tanto individuales como empresariales, las cuales buscan reconfigurar una visión prospectiva en la organización, intentando crecer, explorar y forjar actitudes que permitan el desarrollo de los cuatro campos del poder.

En base a los conceptos ya expuestos, es fundamental extender el conocimiento praxeológico de las organizaciones acerca de un tema relativamente nuevo, pero altamente productivo para la estabilidad financiera de la empresa. Así pues, el intraemprendimiento podría ser considerado como idea de impacto sobre el crecimiento evolutivo en la estructura objetiva y subjetiva de las Pymes del sector turístico de Villavicencio. Esto, teniendo en cuenta factores internos generadores de desarrollo correlativo a este tipo de emprendimiento corporativo.

A diferencia de la innovación abierta propuesta por Chesbrough (2005), la innovación cerrada, basada en la teoría de innovación empresarial de Schumpeter (1989), propone como factor común de funcionamiento la explotación del conocimiento interno —en relación a los trabajadores— a fin de compartimentar cualquier indicio de innovación que se genere en el proceso de prospectivo de planeación y ejecución. La gráfica que se relaciona a continuación hace alusión a la descripción planteada.

Figura 1. Innovación cerrada



Fuente: información extraída de Chesbrough *et al.* (2006).

Ahora bien, es necesario platear que el intraemprendimiento está conformado por una secuencialidad de factores que interponen, ante el emprendedor, las condiciones necesarias para generar desarrollo, innovación, objetividad, elementos prospectivos descriptivos y visiones empresariales basadas en el trabajo coordinado conjunto y, en muchas ocasiones, interagencial. Dichos factores pueden verse reflejados en la Tabla a continuación.

Tabla 1. Factores de intraemprendimiento

<b>Intraemprendedor</b>	Buscar la vinculación de personas con talento, inteligentes, con motivación propia, donde el trabajador se convierta en un empresario.
<b>Apoyo de la organización</b>	Provocar un cambio organizacional, con el apoyo y compromiso de la dirección, logrando una reorganización para facilitar el intraemprendimiento. Aquí se debe tener en cuenta que no depende del emprendedor, sino también de las condiciones que se establezcan dentro de las organizaciones para que estos aparezcan y actúen.
<b>Cultura intraemprendedora</b>	Allí donde exista comunicación y relaciones interpersonales, se incite a los intraemprendedores a la generación de intraemprendimiento en el interior de la propia empresa o a la participación en otras nuevas creadas en el exterior. Además, actuar sobre la cultura de la empresa incidiendo en ella como dinamizadora del cambio.
<b>Innovación e investigación y desarrollo</b>	Son ámbitos reflejados en la aplicación de la creatividad y la innovación, potencializando las habilidades innovadoras de empleados.
<b>Alianzas estratégicas</b>	Afianzar el trabajo en equipo de alto rendimiento; fortalecer las relaciones interinstitucionales con el entorno, entre entidades que puedan generar el intraemprendizaje como universidades, centros de investigación y empresas.

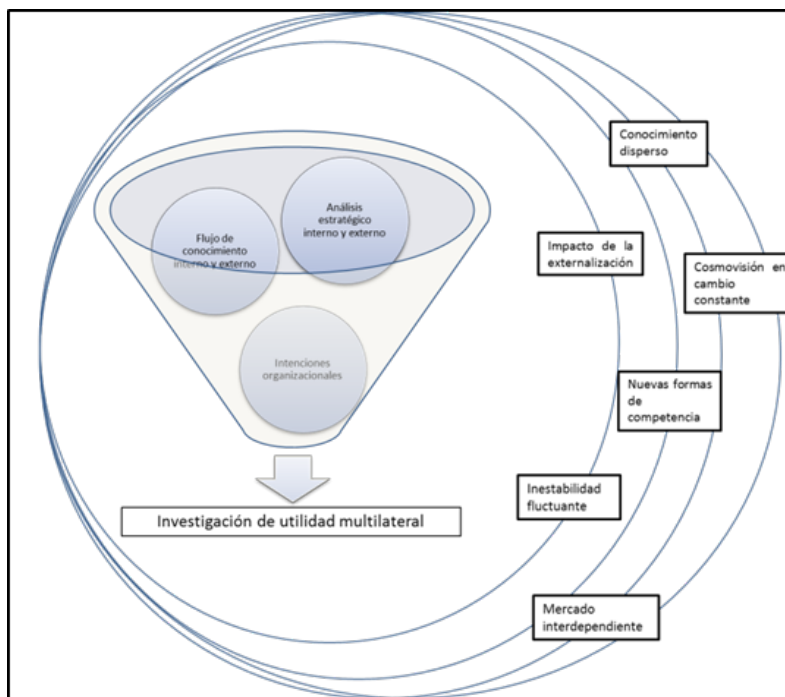
Fuente: elaboración propia con información recuperada de De Massis *et al.* (2008).

En tal contexto, las empresas deben afrontar los cambios del mercado y las condiciones internas que se presentan sobre el desarrollo de las actividades diarias, lo cual forja la necesidad de innovación y aplicación de nuevas ideas emprendedoras que permitan mejorar esta actividad económica tan vital para la nación, en especial, para municipios como Villavicencio. Según Bottía, este sector “[...] influye fuertemente en los resultados de los otros sectores con un aumento de la calidad de vida de los habitantes” (Bottía 2004: 49); no obstante, y pro de dar cumplimiento a la afirmación del autor, se requiere que las empresas turísticas avancen en el emprendimiento corporativo y estratégico, con el propósito de lograr mayor productividad y así configurar los elementos de competitividad que un nuevo mercado reflectivista demanda.

Villavicencio es el mayor núcleo poblacional, económico, administrativo y cultural de los Llanos Orientales (Bottía, 2004). En esta región confluyen habitantes que buscan suplir sus necesidades de esparcimiento y descanso, mediante la adquisición de servicios de empresas enfocadas a prestar servicios con calidad y eficiencia. En tal medida, la gestión administrativa de las organizaciones turísticas debe aplicar una

herramienta competitiva como el intraemprendimiento, a fin de fortalecer el sector, buscando el mejoramiento de la calidad de vida de la población.

Figura 2. Espectro amplio de la Innovación Abierta y las constantes de externalidad

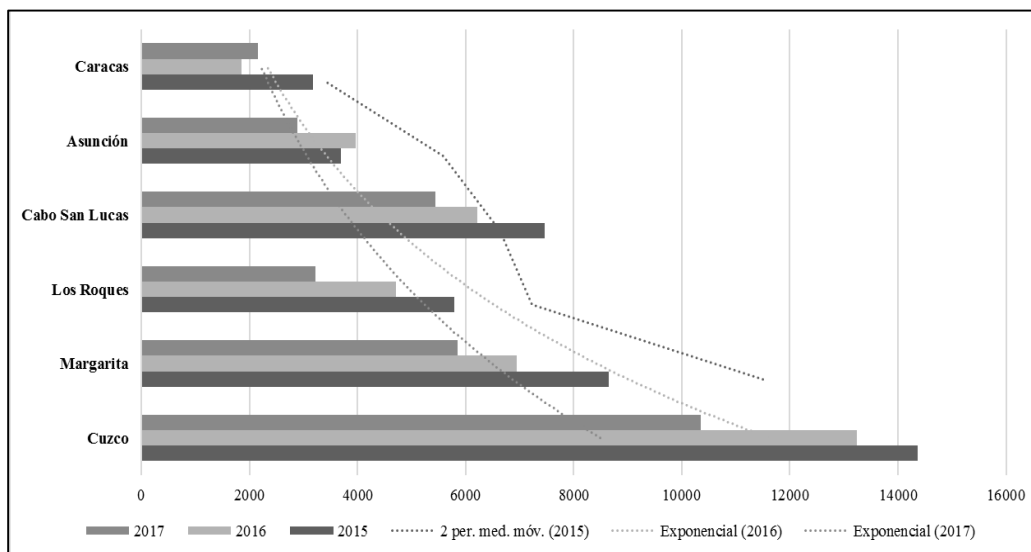


Fuente: información extraída de Fasnacht (2009).

Si no existe una iniciativa de innovación y emprendimiento por parte del recurso humano de las organizaciones turísticas, se estaría entonces perdiendo una ventaja competitiva de importancia que, desde un espectro empresarial, ayudaría a optimizar el potencial existente en la región. Por ello, es importante que el intraemprendimiento genere en las organizaciones turísticas de Villavicencio un cúmulo de ideas o aportes que posean como premisa principal el análisis del mercado externo y de las variables que lo circundan. La gráfica que se relaciona a continuación es alusiva a la premisa expuesta.

Aunado esto, es óptimo para un proceso de intraemprendimiento empresarial tener en cuenta el aporte teórico de Peraza (2010), quien afirma que “[...] el intraemprendimiento es un proceso de renovación de las organizaciones, puesto que a través de este se canalizan las ideas de los individuos y se traducen en nuevos modelos de negocios que repercutan en el bienestar de las personas” (Peraza, 2010: 53). Entonces, correlativo al marco y definición expuesto por Peraza, resultaría racional argumentar que el intraemprendimiento es importante para las empresas de actividad turística; en el caso del sector turístico de Villavicencio, si este no se innova podría llegar a enfrentar crisis económicas sectoriales (actividad turística) y micro focalizadas (actividades circundantes a la actividad comercial) iguales a las presentadas en ciudades turísticas de herencia latinoamericana. Para entender de forma descriptiva la idea planteada es conveniente analizar el siguiente gráfico.

Gráfico 1. Disminución de turistas en ciudades latinoamericanas



Fuente: elaboración propia con información extraída de Gómez (2017).

Como se puede observar, la disminución de turistas en algunas ciudades de Latinoamérica es altamente notable. Tal decrecimiento se debe, según Gómez (2017), a la carencia de un planeamiento prospectivo por parte de las empresas de turismo y del Estado, que pueda hacer frente a los factores de externalidad, los cuales, según el autor, poseen un alto nivel de impacto sobre la balanza negativa del turismo.

Por lo tanto, el trabajo de grado expuesto determinó el impacto del intraemprendimiento en las organizaciones Pyme del sector turístico en la ciudad de Villavicencio. Lo anterior, buscando proponer recomendaciones de mejoramiento, en base a sus hallazgos, que lleguen a lograr un desarrollo empresarial íntegro y así generar no solo crecimiento comercial y financiero sino también innovación con responsabilidad y sostenibilidad.

Con tal propósito, fueron analizados los factores del intraemprendimiento que intervienen en el desarrollo empresarial de la pequeña empresa. Posteriormente, se estableció el tipo de relación existente entre los factores mediante un modelo de regresión, y luego se determinaron recomendaciones de política empresarial enfocadas al logro de los resultados planeados.

## Materiales y métodos

La investigación es de tipo exploratorio. Su objetivo es formular un problema que posibilite una investigación más precisa y así aumentar la familiaridad del investigador con el fenómeno a investigar (Méndez, 1999). Posterior a ello, se configura un carácter interactivo de tipo descriptivo, ya que el objeto consiste en llegar a conocer las situaciones manifestadas sobre un determinado fenómeno. En este caso, la alteración problemática es inherente al impacto del intraemprendimiento sobre el crecimiento empresarial de las Pymes del sector turístico de la ciudad de Villavicencio, a través de un modelo de regresión para el año 2011. Todo esto, con el fin de dar recomendaciones de política empresarial a las diferentes organizaciones enfocadas a la actividad del turismo regional.

Para la realización de las encuestas —herramienta de recolección de datos— se tomaron como población objeto a las organizaciones del sector turístico registradas en la Cámara de Comercio de Villavicencio cuyas características poblacionales, no probabilísticas, requerían el sostenimiento de un portafolio conformado por servicios de hospedaje, recreación, alojamiento, servicios ecoturísticos y agroturísticos, etc.

Sobre la población se determinó entonces una muestra que arrojó como resultado la realización de noventa encuestas dirigidas a directivos de las empresas del sector turismo. Para recolectar la información se aplicaron diferentes técnicas, como la observación directa; el cuestionario con preguntas enfocadas a los objetivos de la investigación y la información documental que proporcionaron los referentes teóricos sobre el tema del emprendimiento y el intraemprendimiento en las organizaciones; la información conceptual y normatividad legal del tema de investigación, y los avances en el desarrollo del turismo en la ciudad de Villavicencio.

En la presente investigación se trabajó la siguiente hipótesis alternativa: la relación entre el intraemprendimiento y el crecimiento empresarial de las Pymes del sector turístico de la ciudad de Villavicencio es positiva.

## Resultados y discusión

### *Ventajas y desventajas de la aplicación del concepto de intraemprendimiento en las pequeñas empresas*

El intraemprendimiento, como un proceso realizado desde el recurso humano, trae algunas ventajas, en especial para las empresas turísticas de la ciudad de Villavicencio (caso de estudio). Tales ventajas generan un impacto multidimensional en las estructuras de desarrollo organizacional. Entre estos atributos se encuentra la consolidación de los aparatos productivos de la organización, ya que el intraemprendimiento busca explotar un cúmulo de oportunidad o nicho de mercado antes inexplorado. El factor intraemprendimiento es propenso a la creación de ideas de influencia financiera u organizacional, mientras que, por otro lado, se convierte en una respuesta a los interrogantes generados por el planeamiento de carácter prospectivo y durante el proceso secuencial de configuración del pensamiento gerencial y organizacional crítico.

De igual forma, bajo el umbral del intraemprendimiento es ponderable el factor dinamizante sobre el crecimiento del nicho de mercado y del incremento de las oportunidades de negocio por parte de la organización, puesto que esta variable es reconocida como creadora de valor objetivo, subjetivo y demandante. El intraemprendimiento busca entonces tomar ventaja de las oportunidades del contexto, para posteriormente impactar la balanza positiva de cualquier nicho de mercado, en este caso, el turismo en la región de Villavicencio. Tal impacto se transforma en la variable creadora de posibles oportunidades de negocio, clientes potenciales y elemento de satisfacción de necesidades básicas insatisfechas en el mercado del consumidor turístico comercial.

Así mismo, se pudo determinar que la desventaja más significativa al momento de implementar el intraemprendimiento yace en la compartimentación y coacción organizacional en relación a las ideas propuestas por el trabajador interno, pues no existe una matriz de análisis que coadyuve al pensamiento crítico gerencial a analizar, describir y explorar posibles aportes empíricos que, desde un enfoque sistémico, podrían ser considerados como variables generadoras de crecimiento significativo en la oferta y la demanda.

*Factores del intraemprendimiento que intervienen en el  
desarrollo empresarial de las Pymes*

En cuanto a los factores que inciden en el intraemprendimiento, se encontró que el intraemprendedor es el empleado de las Pymes, quienes no poseen una preparación académica acorde a la situación vivencial. Es decir, el trabajador regular no considera al intraemprendimiento como a una oportunidad para mejorar los procesos de gestión y su posición laboral *per se*.

Se denota un apoyo reducido por parte de la organización, pues no existen canales de comunicación entre la direccionalidad gerencial y el trabajador de planta. Igualmente, se pudo determinar que la organización poco les ha dado a conocer acerca de las metas y objetivos empresariales al personal. No obstante, se logró establecer que los empleados y directivos son creativos y dirigen sus esfuerzos hacia el desarrollo organizacional.

Los directivos señalan que, en sí, no se ha creado una cultura de intraemprendimiento en la organización, ya que no existe la motivación y apoyo necesario para explorar el tema. La organización no proporciona el tiempo y espacio adecuado para que exista una retroalimentación entre los directivos y el personal (característica de la innovación abierta) en donde surjan nuevas ideas de mejoramiento, lo cual indica que existe falta de apoyo de los directivos por forjar el intraemprendimiento. En cuanto a los incentivos organizacionales, no existen por parte de los directivos hacia el personal, puesto que las necesidades y aportes del trabajador no son consideradas por el grupo directivo.

En cuanto a la innovación, se determinó que no existe en las empresas del sector turístico del municipio de Villavicencio un área de innovación y desarrollo en donde sean creados nuevos servicios turísticos hacia el nicho de clientes potenciales. Tal realidad indica que los directivos y empleados están limitados en cuanto a las herramientas para avanzar en nuevas ideas de negocios.

Se determinó además que no existen alianzas estratégicas con este tipo de organizaciones, lo que en muchos casos afecta la consolidación del sector y el desarrollo empresarial.

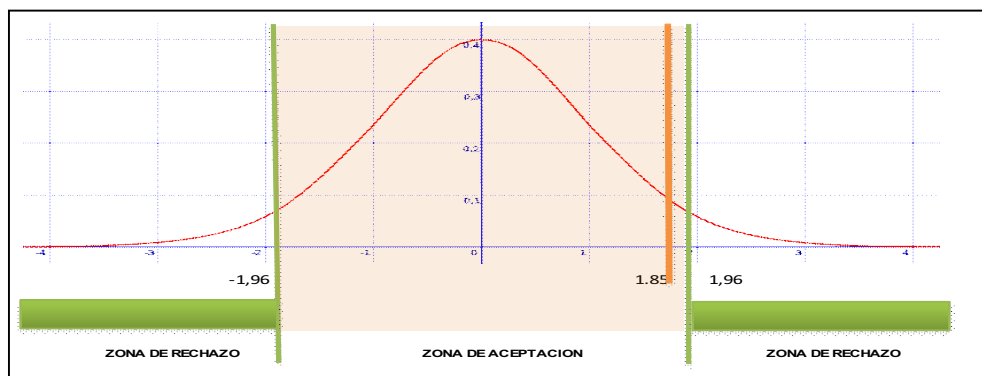
*Relación existente entre el intraemprendimiento y el crecimiento empresarial  
en las Pymes mediante un modelo de regresión*

La relación entre el intraemprendimiento y el crecimiento empresarial es inelástica: si aumenta el intraemprendimiento en un 1%, el crecimiento empresarial aumenta en 0,37%, lo cual indica que existe una relación positiva entre estas dos variables —es decir, el impacto es positivo.

Por lo tanto, existe suficiente evidencia estadística para aceptar la hipótesis nula con un nivel de confianza del 95%. Así pues, se podría afirmar que existe un impacto positivo del intraemprendimiento en el crecimiento empresarial de las Pymes del sector turístico de la ciudad de Villavicencio como se muestra en el Gráfico 2.



Gráfico 2. Resultado de la prueba de hipótesis



Fuente: elaboración propia.

### Recomendaciones de política empresarial a las Pymes

Se proponen las siguientes recomendaciones empresariales:

- Capacitación al recurso humano; el diseñar un plan anualizado de capacitación es una función y responsabilidad de los directivos de la empresa, en donde se deben tener en cuenta temas como el intraemprendimiento, que es básico para el desarrollo empresarial.
- Es importante diseñar un plan de apoyo empresarial al recurso humano para incentivar el desarrollo del intraemprendimiento, con el fin de forjar la renovación continua interna de su portafolio de servicios, a partir de procesos de innovación y creatividad que permitan el desarrollo del personal. Para ello, se hace necesario un programa de incentivos que promueva compromiso, pertenencia y motivación suficiente, para que el personal mejore el desempeño y la productividad organizacional, fomentando así una cultura organizacional intraemprendedora. Esta se debe fortalecer para consolidar el trabajo en equipo, el tiempo disponible para la generación de ideas y el desarrollo de las mismas y recompensas e incentivos, lo cual sirve para que el recurso humano apoye de manera continua el proceso de productividad y, por ende, de competitividad.

### Conclusiones

El intraemprendimiento es una tendencia administrativa que se ha convertido en un proceso que permite al recurso humano generar una serie de nuevas ideas y propuestas de negocios importantes para alcanzar los resultados y la competitividad deseada en empresas como las del sector turístico de la ciudad de Villavicencio, las cuales requieren aprovechar estas ventajas para obtener los resultados planeados. Entre los beneficios se encuentra la consolidación de la organización y del sector económico, creación de riqueza y valor, y el dinamismo en el crecimiento de los estándares financieros de la organización.

En cuanto a los factores del intraemprendimiento que intervienen en el desarrollo empresarial de las Pyme del sector turístico del municipio de Villavicencio, se puede indicar que:

- Se realizan muy pocas acciones por parte de los directivos para que se logre el desarrollo del intraemprendimiento como una forma de avanzar en el crecimiento y estabilización empresarial.
- Los empleados no poseen el conocimiento suficiente sobre el tema del intraemprendimiento, y esto afecta la aplicación de esta nueva tendencia administrativa. Lo anterior, teniendo en cuenta que no existe un programa de capacitación o instrucción por parte de las directivas organizacionales.
- No se ha creado una cultura de intraemprendimiento en la organización; falta un plan con lineamientos claros para que se promueva el desarrollo de esta tendencia como forma de prospectar a las Pymes del sector turístico de la ciudad de Villavicencio, a fin de mejorar el potencial de los mismos para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, quienes siempre esperan lo mejor de las organizaciones.
- Existe una relación entre el intraemprendimiento y el crecimiento empresarial, pues si se avanza en el desarrollo de este proceso al interior de la organización por el recurso humano, se va a obtener un impacto que puede repercutir en el cumplimiento del objeto social. Por lo tanto, al aplicar el modelo de regresión se estableció que esa relación entre el intraemprendimiento y el crecimiento empresarial es inelástica, porque si aumenta el intraemprendimiento en un 1%, el crecimiento empresarial aumenta en 0,37%, es decir que el impacto es positivo e importante para consolidar la organización, a pesar de que la relación es baja.

### Bibliografía

- Bottía, H. G. (2004). *El turismo como alternativa de desarrollo para Villavicencio y el departamento del Meta*. Bogotá D.C.: Publicaciones del Banco de la República.
- Chesbrough, H. W. (2005). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Boston: Harvard Business Press.
- Chesbrough, H.; Vanhaverbeke, W. y West, J. (2006). *Open Innovation: Researching a New Paradigm*. Oxford: Oxford University Press.
- De Massis *et al.* (2008). "Factors Preventing Intra-Family Succession". *Family Business Review* 21(2), 183-199.
- Fasnacht, D. (2009). *Open Innovation in the Financial Services: Growing through Openness, Flexibility and Customer Integration*. Berlín: Springer.
- Fitzsimmons, J. R.; Douglas, E. J.; Antoncic, B. y Hisrich, R. D. (2005). "Intrapreneurship in Australian firms. *Journal of Management & Organization*, 17-27.
- Gómez, E. (2017). Turismo en los principales destinos de sol y playa de Latinoamérica y El Caribe. *Revista Turrydes: Turismo y Desarrollo*, 14-16.
- Méndez, C. (1999). Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. En C. Méndez, *Metodología. Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas* (pág. p. 125). Bogotá: McGraw Hill interamericana.
- Peraza, L. (2010). *Estudio prospectivo sobre los centros de emprendimiento en Colombia: tendencias, escenarios y estrategias en la generación de oportunidades laborales alternativa*. Bogotá: N.R.

Schumpeter. (1989). *Essays on Entrepreneurs, Innovations, Business Cycles and the Evolution of capitalism*. R.V. Clemence ed. New Brunswick and Oxford: Transaction Publishers.

Seshadri, D. y Tripathy, A. (2006). Innovation through intrapreneurship. *Vikalpa*, Seshadri, D. V. R., & Tripathy, A. (2006). *Innovation through intrapreneurship: The road less travelled*. *Vikalpa* 31, 17-31.

\* \* \*

RECIBIDO: 01/02/17

ACEPTADO: 31/07/2017