Mentalidad del fundador y capacidades de innovació empresarial: evidencia de 100 organizaciones de la región Caribe colombiana

Cómo citar este artículo: *Martínez, J., et al. (2026). Mentalidad del fundador y capacidades de innovación empresarial: evidencia de 100 organizaciones de la región Caribe colombiana. Revista Encuentros, Vol 24 (02), 41-56. DOI: 10.15665/encuent.v23i02.3744*

José Luis Martínez Campo
Punto Estratégico Red de Consultores, Barranquilla
jmartinez@puntoestrategico.com.co
https://orcid.org/0000-0001-5969-7592
Neleysis Bolaño Ardila
Punto Estratégico Red de Consultores, Barranquilla
nbolano@puntoestrategico.com.co
Kemmer Santiago Almanza
Punto Estratégico Red de Consultores, Barranquilla
ksantiago@puntoestrategico.com.co
Silvana Jiménez Silva
Punto Estratégico Red de Consultores, Barranquilla
sjimenez@puntoestrategico.com.co

Resumen

El estudio analiza la mentalidad del fundador y la evolución de las capacidades de innovación en 100 empresas del Caribe colombiano participantes en un programa público de fortalecimiento. Mediante un diseño cuantitativo, longitudinal y no experimental se integraron caracterización empresarial, mentalidad del fundador y un assessment aplicado en dos momentos. La mentalidad presentó una valoración elevada y las capacidades pasaron de 3,9 a 4,5. Tecnología, Procesos y Recursos registraron las mayores variaciones. Las asociaciones directas entre mentalidad y capacidades fueron débiles. Los resultados sugieren que una orientación favorable del fundador no es suficiente para explicar las capacidades organizacionales de innovación y son consistentes con la necesidad de mecanismos de institucionalización asociados con procesos, recursos, tecnología, rutinas y responsabilidades organizacionales.

Palabras clave: *capacidades de innovación; innovación empresarial; liderazgo emprendedor; mentalidad del fundador; transformación organizacional.*

Founder's Mentality and Business Innovation Capabilities: Evidence from 100 Companies in the Colombian Caribbean Region

Abstract

This study analyzes founder mentality and the evolution of innovation capabilities in 100 Colombian Caribbean firms participating in a public business-strengthening program. A quantitative, longitudinal, non-experimental design integrated firm characterization, founder mentality, and an innovation assessment administered at two points in time. Founder mentality showed high scores and overall innovation capabilities increased from 3.9 to 4.5. Technology, Processes, and Resources recorded the largest changes. Direct associations between founder mentality and innovation capabilities were weak. The study concludes that founder orientation becomes sustainable when institutionalized through organizational processes, resources, technologies, routines, and responsibilities.

Keywords: *business innovation; entrepreneurial leadership; founder mentality; innovation capabilities; organizational transformation.*

Mentalidade do Fundador e Capacidades de Inovação Empresarial: Evidências de 100 Empresas da Região Caribe Colombiana

Resumo

O estudo analisa a mentalidade do fundador e a evolução das capacidades de inovação em 100 empresas do Caribe colombiano participantes de um programa público de fortalecimento. Utilizou-se desenho quantitativo, longitudinal e não experimental, integrando caracterização empresarial, mentalidade do fundador e assessment aplicado em dois momentos. A mentalidade apresentou elevada avaliação e as capacidades passaram de 3,9 para 4,5. Tecnologia, Processos e Recursos registraram as maiores variações. As associações diretas entre mentalidade e capacidades foram fracas. Conclui-se que a orientação fundadora se torna sustentável quando institucionalizada por processos, recursos, tecnologias, rotinas e responsabilidades organizacionais

Palavras-chave*: capacidades de inovação; inovação empresarial; liderança empreendedora; mentalidade do fundador; transformação organizacional.*

Introducción

La innovación empresarial constituye una condición estratégica para la adaptación y sostenibilidad de las organizaciones frente a cambios tecnológicos, transformaciones de mercado y creciente presión competitiva. Innovar, sin embargo, no depende únicamente de incorporar tecnología o introducir nuevos productos. También exige capacidades para identificar oportunidades, movilizar conocimiento y recursos, experimentar, aprender y transformar procesos de manera sistemática (Lawson & Samson, 2001; Teece et al., 1997).

En micro, pequeñas y medianas empresas, estas capacidades suelen estar estrechamente vinculadas con quienes concentran las decisiones estratégicas. La teoría de los altos mandos plantea que experiencias, valores y bases cognitivas de los principales directivos influyen en la interpretación del entorno y en las decisiones organizacionales (Hambrick & Mason, 1984). Investigaciones posteriores han relacionado características de CEO y fundadores con aprendizaje e innovación (Bennat & Sternberg, 2022; Lee et al., 2020; Liu et al., 2025). No obstante, una orientación favorable del fundador no equivale necesariamente a capacidad organizacional. Una empresa puede tener un líder dispuesto a experimentar y atento al cliente, pero carecer de mecanismos para seleccionar ideas, asignar recursos, gestionar datos, establecer alianzas o sostener proyectos de innovación.

La literatura sobre mentalidad emprendedora enfatiza esquemas cognitivos que facilitan reconocer oportunidades y actuar bajo incertidumbre (Daspit et al., 2023; Haynie et al., 2010), mientras la literatura sobre capacidades dinámicas muestra que la transformación requiere aprendizaje, reconfiguración de recursos y rutinas organizacionales (Helfat & Peteraf, 2015; Saunila, 2020). Ambos niveles suelen estudiarse por separado y buena parte de la evidencia sobre capacidades de innovación en pymes utiliza diseños transversales. Persiste, por tanto, una brecha para comprender cómo conviven la orientación del fundador y las capacidades organizacionales y cómo estas últimas evolucionan en el tiempo.

El estudio aborda esa brecha con información de 100 empresas del Caribe colombiano participantes en Futurizza- Escalando la innovación en la región Caribe colombiana, proyecto público de fortalecimiento financiado con recursos del Sistema General de Regalías. El proceso incluyó formación, ideación, prototipado, asesorías y mentorías; el assessment de innovación fue aplicado en dos momentos y evaluó Estrategia, Procesos, Recursos, ADN Innovador, Cultura, Ecosistema, Encaje Proyecto-Empresa y Tecnología. El objetivo del estudio es analizar de manera integrada la Mentalidad del Fundador y la evolución de las capacidades de innovación en empresas del Cari-

be colombiano, examinando los cambios observados entre la línea base y la medición de salida y las asociaciones entre la orientación del fundador y los niveles iniciales, finales y la variación de dichas capacidades.

Marco teórico

Fundador, cognición y comportamiento estratégico

La innovación puede comprenderse desde perspectivas que analizan cómo los recursos son interpretados, combinados y reconfigurados. La literatura de capacidades dinámicas resalta la posibilidad de transformar esas bases cuando cambian las condiciones del entorno (Teece et al., 1997). Este tránsito teórico hace visible un punto esencial: son los individuos con poder de decisión quienes asignan atención, interpretan señales y seleccionan cursos de acción.

Miller (1983) mostró que, en empresas simples y centralizadas, las decisiones del líder pueden explicar una parte importante del comportamiento emprendedor. Hambrick y Mason (1984) formalizaron esta idea mediante la teoría de los altos mandos, según la cual elecciones estratégicas y resultados organizacionales reflejan parcialmente experiencias, valores y bases cognitivas de los principales ejecutivos. Hambrick (2007) precisó posteriormente que esta influencia aumenta cuando existe mayor discrecionalidad gerencial.

En las pymes, la separación entre propiedad, dirección y operación suele ser menor; el fundador puede intervenir simultáneamente en estrategia, asignación de recursos, relaciones comerciales y desarrollo de productos. Bennat y Sternberg (2022) muestran que valores y bases cognitivas del CEO intervienen en mecanismos de aprendizaje asociados con innovación. Lee et al. (2020) documentan diferencias innovadoras entre empresas lideradas por fundadores y aquellas administradas por gerentes profesionales, mientras Liu et al. (2025) evidencian que el capital humano de fundadores-CEO modifica la relación entre procesos decisionales y estrategia de innovación. Estos antecedentes permiten considerar al fundador como microfundamento potencial de la transformación, sin confundir sus características individuales con las capacidades de la organización.

Mentalidad emprendedora y Mentalidad del Fundador

La orientación emprendedora aproxima el comportamiento estratégico asociado con innovatividad, proactividad y disposición al riesgo (Lumpkin & Dess, 1996). Rauch et al. (2009) encuentran una relación positiva entre orientación emprendedora y desempeño, aunque condicionada por el contexto. Desde la cognición emprendedora, Haynie et al. (2010) proponen una perspectiva metacognitiva en la que la mentalidad representa la capacidad para reorganizar conocimiento y adaptar decisiones frente a situaciones inciertas. Daspit et al. (2023) confirman que, pese a la fragmentación del concepto, la literatura converge en esquemas cognitivos que facilitan interpretar oportunidades y actuar sobre ellas.

La orientación individual no opera en el vacío: su traducción depende de condiciones tecnológicas, organizacionales y ambientales, por lo que su presencia en la alta dirección no garantiza que permee rutinas y unidades de la empresa.

El marco de Founder's Mentality de Zook y Allen (2016) identifica tres principios presentes en empresas que conservan comportamientos fundacionales durante el crecimiento: misión insurgente, cercanía con la primera línea y mentalidad de propietario. El instrumento utilizado en este estudio operacionaliza esos principios mediante Insurgencia, Fuerza de atención y Actitud, además de valoraciones sobre control interno del crecimiento y percepción de evolución. Insurgencia recoge propósito, diferenciación y experimentación; Fuerza de atención, aprendizaje, cliente y talento; y Actitud, responsabilidad, velocidad y uso de recursos. Dado su origen gerencial, el instrumento se interpreta como diagnóstico de orientaciones del liderazgo y no como equivalente a una escala psicométrica consolidada de mentalidad emprendedora.

Capacidades gerenciales dinámicas: puente entre individuo y organización

La perspectiva de capacidades gerenciales dinámicas permite explicar cómo determinadas interpretaciones pueden transformarse en cambios organizacionales. Adner y Helfat (2003) las definen como habilidades mediante las cuales los directivos construyen, integran y reconfiguran recursos y competencias. El enfoque complementa la teoría de altos mandos: no solo interesa por qué un directivo decide de determinada manera, sino cómo logra convertir decisiones en modificaciones de procesos, activos y estructuras.

Helfat y Martin (2015) relacionan estas capacidades con cambio estratégico y desempeño, mientras Helfat y Peteraf (2015) señalan que percepción, atención, resolución de problemas y razonamiento constituyen microfundamentos cognitivos de actividades como identificar oportunidades y reconfigurar recursos. En esta investigación, la secuencia mentalidad del fundador > interpretación y decisión > movilización de recursos > rutinas > capacidad organizacional funciona como marco analítico, no como relación causal demostrada.

Capacidades de innovación como construcción multidimensional

Teece et al. (1997) plantean que las capacidades dinámicas permiten integrar, construir y reconfigurar competencias ante entornos cambiantes. Winter (2003) diferencia capacidades ordinarias de aquellas orientadas a modificar la forma de operar, y Teece (2007) organiza esta lógica mediante sensing, seizing y reconfiguring.

Lawson y Samson (2001) trasladan esta perspectiva al campo de la innovación y la entienden como una capacidad organizacional integrada por estrategia, competencias, conocimiento, creatividad, sistemas, cultura y tecnología. El Manual de Oslo refuerza la distinción entre actividades, capacidades y resultados de innovación (OECD & Eurostat, 2018).

En pymes, Saunila (2020) identifica dimensiones relacionadas con liderazgo, conocimiento, cultura, redes y procesos; Mendoza-Silva (2021) integra determinantes internos y externos a partir de 137 investigaciones; Moreira et al. (2024) documentan una amplia diversidad de dimensiones y escalas; y Tsakalerou et al. (2025) confirman la interacción de factores internos y externos en la construcción de capacidades. El assessment empleado en este estudio, con ocho pilares, es coherente con esta lectura multidimensional y permite observar configuraciones de fortalezas y brechas en lugar de clasificar a las empresas simplemente como innovadoras o no innovadoras.

Aprendizaje, rutinas e institucionalización de la innovación

El paso desde una orientación individual hacia una capacidad colectiva exige aprendizaje. Cohen y Levinthal (1990) explican que el conocimiento previamente acumulado condiciona la capacidad para reconocer y aprovechar conocimiento externo, y Zahra y George (2002) distinguen adquisición y asimilación de transformación y explotación. Acceder a información no significa convertirla automáticamente en resultados.

Las rutinas se ubican en el centro de esa transformación. Zollo y Winter (2002) proponen que las capacidades evolucionan mediante acumulación de experiencia, articulación y codificación; Feldman y Pentland (2003) muestran que las rutinas pueden ser simultáneamente fuentes de estabilidad y cambio. Helfat y Peteraf (2003) añaden que las capacidades atraviesan ciclos de fundación, desarrollo y madurez.

La institucionalización de la innovación puede entenderse, entonces, como el proceso mediante el cual conductas inicialmente concentradas en líderes se convierten en prácticas reproducibles: la experimentación en testeo; la cercanía con el cliente en sistemas de retroalimentación; la visión en prioridades estratégicas; y la asignación intuitiva de recursos en criterios, presupuestos y responsabilidades. El fundador no desaparece; su papel evoluciona desde ejecutor central hacia arquitecto de un sistema capaz de innovar colectivamente.

Capacidades y programas públicos de innovación

En economías emergentes, las oportunidades de adopción tecnológica pueden coexistir con déficits de capacidades gerenciales y organizacionales. Cirera y Maloney (2017) denominan esta situación paradoja de la innovación y sostienen que la política pública debe ocuparse de las capacidades necesarias para absorber y utilizar conocimiento. Cirera et al. (2020) insisten en que los instrumentos de innovación no deberían limitarse a financiar actividades, sino desarrollar capacidades empresariales y procesos de aprendizaje.

La evidencia muestra respuestas heterogéneas. De Carvalho et al. (2018), al evaluar un programa brasileño de apoyo a micro y pequeñas empresas, encuentran mejoras en distintas dimensiones con intensidades diferentes. Para América Latina, el SME Policy Index señala avances en instrumentos de innovación y, a la vez, la necesidad de fortalecer su monitoreo y evaluación (OECD et al., 2024). En Colombia, Escobar-Castillo et al. (2023) relacionan aprendizaje, capital intelectual y gestión del conocimiento con capacidad de innovación en mipymes del Atlántico, mientras Pozzo et al. (2023) reportan asociación entre orientación emprendedora y desempeño innovador en el Caribe colombiano.

A partir de este marco conceptual, el estudio se orienta por dos preguntas de investigación. La primera busca examinar la evolución de las capacidades organizacionales de innovación durante el periodo observado, mientras que la segunda analiza la relación entre la Mentalidad del Fundador y dichas capacidades:

- *PI1. ¿Cómo evolucionan las diferentes dimensiones de las capacidades de innovación empresarial entre la línea base y la medición de salida?*
- *PI2. ¿En qué medida la Mentalidad del Fundador se relaciona con los niveles iniciales, finales y con la variación de las capacidades de innovación?*

La institucionalización se conserva como un mecanismo conceptual de interpretación para comprender cómo las orientaciones inicialmente concentradas en el fundador podrían traducirse en procesos, recursos, rutinas y responsabilidades organizacionales. Dado que este mecanismo no fue medido directamente, no se formula como una proposición empíricamente contrastable en el presente estudio.

Metodología

Diseño y contexto

La investigación siguió un enfoque cuantitativo, longitudinal, no experimental, descriptivo-comparativo y correlacional. Las capacidades de innovación fueron medidas en línea base (T_1) y línea de salida (T_0), mientras la Mentalidad del Fundador y la caracterización empresarial correspondieron a mediciones iniciales. Al no existir grupo control, las diferencias T_0-T_1 se interpretan como cambios observados durante el periodo estudiado y no como impacto causal atribuible exclusivamente al programa.

El contexto empírico de la investigación corresponde al proyecto Futurizza – Escalando la Innovación en la Región Caribe, estructurado en etapas sucesivas de divulgación, formación, ideación, prototipado y escalamiento. El proceso inició con 466 postulaciones y, tras las etapas de habilitación y selección, consolidó una cohorte de 100 empresas que participaron en la etapa de prototipado, en la cual recibieron herramientas metodológicas, asesorías y mentorías orientadas al desarrollo y validación de sus iniciativas de innovación. Estas 100 empresas constituyen la muestra analítica del presente estudio y corresponden específicamente a las organizaciones que cumplieron los requisitos establecidos y avanzaron hasta dicha etapa del proyecto. La cohorte estuvo integrada por empresas de siete departamentos del Caribe colombiano y cinco focos estratégicos, con predominio de microempresas (74%), seguidas por pequeñas (12%), medianas (8%) y

grandes empresas (6%).

Instrumentos

El instrumento de Mentalidad del Fundador estuvo compuesto por 20 afirmaciones. Dieciocho ítems se organizaron en tres dimensiones principales: Insurgencia, Fuerza de atención y Actitud, cada una integrada por seis ítems. Las dos afirmaciones restantes corresponden a indicadores complementarios de Control interno del crecimiento y Percepción sobre evolución. En consecuencia, estos dos últimos indicadores se analizaron de manera descriptiva y no fueron tratados como dimensiones equivalentes a las tres escalas principales, dado que cada uno estuvo constituido por un único ítem.

El Assessment de Capacidades de Innovación fue aplicado en T_0 y T_1 y evaluó ocho dimensiones. Los ítems se clasificaron mediante niveles estructurados que permitieron obtener promedios por dimensión y un resultado general. La ficha de caracterización complementa el análisis con información sobre tamaño, territorio, actividad económica, antigüedad y prácticas organizacionales asociadas con innovación.

Mentalidad del Fundador

La Mentalidad del Fundador se examinó mediante un instrumento diagnóstico estructurado conceptualmente a partir del marco de Founder's Mentality de Zook y Allen (2016). Este marco plantea tres orientaciones asociadas con la conservación de comportamientos fundacionales durante el crecimiento empresarial: misión insurgente, cercanía con la primera línea y mentalidad de propietario. Para su utilización en Futurizza, estos principios fueron operacionalizados mediante afirmaciones formuladas en lenguaje empresarial y aplicadas a representantes de las organizaciones participantes. Debido a su origen gerencial, el instrumento se empleó como herramienta diagnóstica de orientaciones del liderazgo y no como una escala psicométrica previamente validada para la población empresarial colombiana.

La versión aplicada estuvo compuesta por 20 afirmaciones. Dieciocho ítems se organizaron en tres dimensiones de seis ítems cada una: Insurgencia, relacionada con propósito, diferenciación, visión de crecimiento y experimentación; Fuerza de atención, asociada con aprendizaje, retroalimentación, talento, primera línea y orientación al cliente; y Actitud, vinculada con responsabilidad, velocidad de actuación, priorización y utilización de recursos. Las dos afirmaciones restantes se analizaron como indicadores complementarios de Control interno del crecimiento y Percepción sobre evolución.

Cada afirmación fue respondida mediante una escala Likert de cinco puntos: 1 = Totalmente en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 = De acuerdo y 5 = Totalmente de acuerdo. El instrumento fue diligenciado por un representante designado por cada empresa participante, identificado en el formulario mediante nombre, correo electrónico y empresa.

La puntuación de Insurgencia, Fuerza de atención y Actitud se calculó como el promedio aritmético de los seis ítems correspondientes a cada dimensión, por lo que sus valores oscilaron entre 1 y 5. Los indicadores Control interno del crecimiento y Percepción sobre evolución correspondieron a las puntuaciones individuales de las dos afirmaciones generales. La valoración global de Mentalidad del Fundador se obtuvo mediante la suma de las respuestas de los 20 ítems:

$$MF = \sum_{i=10}^{20} x_i$$

a las puntuaciones individuales de las dos afirmaciones generales. La valoración global de Mentalidad del Fundador se obtuvo mediante la suma de las respuestas de los 20 ítems:

donde x_i representa la puntuación obtenida en cada afirmación. En consecuencia, la puntuación global podía oscilar entre 20 y 100 puntos, y valores superiores representaban una mayor presencia de orientaciones asociadas

con la Mentalidad del Fundador.

La consistencia interna del instrumento se examinó mediante el coeficiente alfa de Cronbach para la escala global y para las tres dimensiones compuestas por múltiples ítems. Esta evaluación se utilizó como evidencia del funcionamiento interno del instrumento en la muestra analizada y no como demostración de una validación psicométrica generalizable. Los indicadores Control interno del crecimiento y Percepción sobre evolución, al estar constituidos por un único ítem cada uno, no fueron objeto de estimación de consistencia interna.

Mentalidad del Fundador

Las capacidades organizacionales de innovación se evaluaron mediante el Assessment de Capacidades de Innovación utilizado en el proyecto Futurizza. El instrumento fue concebido como una rúbrica diagnóstica de madurez organizacional y no como una escala psicométrica reflectiva. Su estructura comprende 41 criterios distribuidos en ocho dimensiones: Estrategia, 3 criterios; Procesos, 12; Recursos, 4; ADN Innovador, 1; Cultura, 6; Ecosistema, 2; Encaje Proyecto-Empresa, 8; y Tecnología, 5.

Cada criterio dispone de tres niveles estructurados de valoración (1, 3 y 5 puntos) acompañados por descripciones específicas que representan grados progresivos de desarrollo de la práctica examinada. Por tanto, la asignación de una puntuación no se realizó a partir de un anclaje genérico de acuerdo/desacuerdo, sino de la selección del descriptor que mejor representaba la situación observada en cada empresa.

El assessment fue registrado por los facilitadores o evaluadores responsables del acompañamiento, quienes asignaron la valoración de cada criterio a partir de la información suministrada por la empresa y consignaron, cuando correspondía, el análisis y las observaciones que sustentaban la puntuación. De esta manera, el instrumento combinó una valoración estructurada de madurez con evidencia cualitativa de soporte. La puntuación de cada dimensión se obtuvo mediante el promedio aritmético de los criterios que la integraban. El indicador global de capacidad de innovación correspondió, a su vez, al promedio de las ocho dimensiones: donde E corresponde a Estrategia; P, Procesos; R, Recursos; ADN, ADN Innovador; C, Cultura; EC, Ecosistema; EP, Encaje Proyecto-Empresa; y T, Tecnología. Valores más elevados indican un mayor grado de estructuración de capacidades organizacionales para innovar.

$$CI = \frac{E + P + R + ADN + C + EC + EP + T}{8}$$

El mismo instrumento y los mismos criterios de valoración fueron utilizados en los dos momentos considerados en esta investigación. T_0 correspondió al diagnóstico inicial o línea base, mientras que T_1 correspondió a la medición de salida realizada al cierre del componente de Ecosistema de Innovación de la etapa de prototipado. El informe técnico del proyecto identifica explícitamente ambas mediciones y reporta el paso del promedio global de 3,9 en la línea base a 4,5 en la línea de salida.

Dado que el Assessment integra criterios heterogéneos que representan componentes complementarios de una capacidad organizacional (y que una de sus dimensiones está conformada por un único criterio), no se asumió que sus indicadores fueran manifestaciones intercambiables de un único constructo latente. Por esta razón, no se utilizó el alfa de Cronbach global como criterio principal de validación del assessment. La trazabilidad y comparabilidad longitudinal se sustentaron en la conservación de las mismas dimensiones, criterios, descriptores de valoración y procedimiento de agregación en T_0 y T_1. El carácter multidimensional del instrumento también es consistente con los resultados técnicos del proyecto, que muestran variaciones diferenciadas entre Tecnología, Procesos, Recursos, Cultura y las demás dimensiones.

Tabla 1. Dimensiones del Instrumento de Mentalidad del Fundador

Nota. Elaboración propia a partir del instrumento aplicado.

Instrumento	***Dimensión***	***Contenido central***	***Aplicación***
Mentalidad del Fundador	*Insurgencia*	*Propósito empresarial, diferenciación, visión de crecimiento y disposición a experimentar.*	*Inicial*
	Fuerza de atención	*Aprendizaje, orientación al cliente, cercanía con la primera línea y desarrollo del talento.*	*Inicial*
	Actitud	*Responsabilidad, velocidad de actuación, priorización y uso eficiente de recursos.*	*Inicial*
	Control interno del crecimiento	*Percepción sobre la capacidad de la empresa para gestionar y sostener internamente su crecimiento.*	*Inicial*
	Percepción sobre evolución	*Valoración del avance y transformación de la empresa durante su proceso de desarrollo.*	*Inicial*

Tabla 2. Dimensiones del Instrumento de Assessment de Capacidades de Innovación

Nota. Elaboración propia a partir del instrumento aplicado.

Instrumento	Dimensión	Contenido central	Aplicación
Assessment	Estrategia	Orientación, objetivos, prioridades y dirección estratégica de la innovación.	T_0 y T_1
	Procesos	Ideación, selección, experimentación, validación, testeo y seguimiento de iniciativas.	T_0 y T_1
	Recursos	Disponibilidad y asignación de talento, tiempo y recursos financieros para innovar.	T_0 y T_1
	ADN Innovador	Disposición y comportamiento de las personas frente a la innovación y el cambio.	T_0 y T_1
	Cultura	Aprendizaje, diversidad de perspectivas, participación y apertura organizacional.	T_0 y T_1
	Ecosistema	Redes, alianzas, colaboración externa y relacionamiento con actores del entorno.	T_0 y T_1
	Encaje Proyecto-Empresa	Integración de los proyectos de innovación con la estructura, recursos y funcionamiento de la empresa.	T_0 y T_1
	Tecnología	Uso de datos, herramientas tecnológicas, capacidades técnicas y desarrollo de pilotos.	T_0 y T_1

Estrategia estadística

Se calcularon estadísticas descriptivas para Mentalidad del Fundador y capacidades. La evolución T_0-T_1 se examinó mediante la prueba de rangos con signo de Wilcoxon, considerando el carácter acotado de la escala y el comportamiento de las diferencias; se adoptó $\alpha = .05$. Las relacio-

nes entre mentalidad, capacidad inicial, capacidad final y variación global se estudiaron mediante correlaciones de Spearman. Para explorar diferencias en la variación global de las capacidades de innovación entre sectores y territorios se utilizó la prueba de Kruskal-Wallis. Los contrastes se realizaron sobre las 99 empresas con información pareada en T_0 y T_1 y se reportaron el estadístico H, los grados de libertad y el valor de p. Debido a la distribución desigual de empresas entre grupos, los resultados se interpretaron con cautela, especialmente en los territorios con menor número de observaciones.

Previamente al análisis de relaciones entre variables, se examinó la consistencia interna del instrumento de Mentalidad del Fundador mediante alfa de Cronbach para la escala global de 20 ítems y para las dimensiones Insurgencia, Fuerza de atención y Actitud. No se estimó consistencia interna para Control interno del crecimiento y Percepción sobre evolución debido a su naturaleza unidimensional de un solo ítem. En el Assessment de Capacidades de Innovación no se utilizó el alfa de Cronbach global como criterio de confiabilidad, dado su carácter de rúbrica multidimensional compuesta por criterios organizacionales heterogéneos. La comparabilidad pre-post se aseguró mediante la aplicación de la misma estructura, criterios de valoración y procedimiento de cálculo en T_0 y T_1.

La estrategia privilegió análisis robustos y fácilmente interpretables. En coherencia con el objetivo del artículo, no se incorporaron modelos multivariados extensos ni tamaños del efecto.

Resultados

Perfil de Mentalidad del Fundador

La valoración total promedio de Mentalidad del Fundador fue 87,2 puntos sobre 100, reflejando respuestas favorables hacia propósito, crecimiento, cliente, experimentación y responsabilidad. Entre las dimensiones principales, Insurgencia presentó el promedio más alto. Fuerza de atención y Actitud mantuvieron niveles positivos, mientras Control interno del crecimiento y Percepción sobre evolución superaron cuatro puntos sobre cinco.

Tabla 3. Perfil de Mentalidad del Fundador
Nota. n = 100. Valoración total sobre 100; componentes sobre 5.

Dimensión	Media	DE
Valoración total	87,20	8,7
Insurgencia	3,95	0,35
Fuerza de atención	3,64	0,49
Actitud	3,70	0,47
Control interno del crecimiento	4,08	0,98
Percepción sobre evolución	4,09	0,95

En conjunto, los resultados muestran una población de líderes que no parte de indiferencia frente al cambio. La fortaleza se concentra en claridad de propósito y disposición a experimentar; la menor puntuación relativa de Fuerza de atención resulta relevante porque incorpora aprendizaje, talento, primera línea y voz del cliente, dimensiones que requieren trascender la acción individual del fundador.

Evolución de las capacidades de innovación

El promedio global del assessment pasó de 3,92 en la línea base a 4,46 en la medición de salida, equivalente a una variación reportada de 13,87 %. Las principales fortalezas iniciales se encontraban en Estrategia (4,43) y ADN Innovador (4,32), mientras Tecnología (3,34), Procesos (3,63) y Recursos (3,55) representaban las principales brechas.

Todas las dimensiones presentaron puntuaciones superiores en T_1 y las comparaciones pareadas mediante Wilcoxon fueron estadísticamente significativas ($p < .001$). La mayor variación correspondió a Tecnología (+22,51 %), seguida de Procesos (+19,52 %), Recursos (+17,18 %) y Ecosistema (+15,10 %). Estrategia, Encaje Proyecto-Empresa y ADN Innovador registraron aumentos cercanos al 9 %-10 % y partían de valores relativamente elevados.

Dimensión	T_0	T_1	Variación %	p
Estrategia	4,4333	4,8467	9,32	< .001
Procesos	3,6367	4,3467	19,52	< .001
Recursos	3,5500	4,1600	17,18	< .001
ADN Innovador	4,3200	4,7400	9,72	< .001
Cultura	3,9933	4,4367	11,10	< .001
Ecosistema	4,0400	4,6500	15,10	< .001
Encaje Proyecto-Empresa	4,0750	4,4700	9,69	< .001
Tecnología	3,3400	4,0920	22,51	< .001
Global	3,9235	4,4678	13,87	< .001

Tabla 4. Evolución de las capacidades de innovación
Nota. Comparaciones pareadas mediante rangos con signo de Wilcoxon; n = 100.

Este patrón responde a la primera pregunta de investigación y muestra que las distintas dimensiones de capacidad no evolucionaron con la misma magnitud durante el periodo observado.

4.3. Mentalidad del Fundador y capacidades organizacionales

Las asociaciones entre Mentalidad del Fundador y capacidad global fueron débiles y ninguna alcanzó el nivel convencional de significancia estadística. Insurgencia mostró la relación descriptivamente más alta con las capacidades iniciales, pero permaneció ligeramente por encima de p=0.05.

Para el análisis de asociaciones se consideraron la valoración total de Mentalidad del Fundador y las tres dimensiones compuestas del instrumento (Insurgencia, Fuerza de atención y Actitud). Los indicadores Control interno del crecimiento y Percepción sobre evolución no se incluyeron en este análisis principal debido a que cada uno está representado por un único ítem y, por tanto, no poseen la misma estructura de medición ni el mismo nivel de confiabilidad que las dimensiones multiítem. Ambos indicadores se conservaron con fines descriptivos y complementarios.

Tabla 5. Relaciones entre Mentalidad del Fundador y capacidades

Dimensión	CI T_0 ρ (p)	CI T_1 ρ (p)	ΔCI ρ (p)
Mentalidad total	.14 (.176)	.09 (.379)	-.08 (.424)
Insurgencia	.19 (.053)	.15 (.135)	-.10 (.318)
Fuerza de atención	.17 (.102)	.15 (.140)	-.06 (.566)
Actitud	.12 (.255)	.04 (.686)	-.10 (.330)

Nota. p = correlación de Spearman; valores de p entre paréntesis; ΔCI = diferencia entre capacidad global final e inicial; n = 100.

El hallazgo delimita empíricamente el alcance de la relación entre ambos constructos. Una elevada orientación fundadora puede coexistir con diferentes niveles de capacidad organizacional y, en esta muestra, las puntuaciones de Mentalidad del Fundador no presentaron asociaciones directas estadísticamente significativas con la capacidad global inicial, final ni con su variación.

Heterogeneidad sectorial y territorial

Los datos mostraron diferencias descriptivas en la magnitud del cambio entre los cinco focos estratégicos. Minería-Energía y Energías Renovables presentó avances particularmente visibles en Procesos y Tecnología; Turismo combinó mejoras tecnológicas y de ADN Innovador; Agroindustria/Agropecuario mostró avances principalmente en Procesos y Ecosistema; mientras Medioambiente presentó variaciones comparativamente más moderadas. Sin embargo, al contrastar la variación de la capacidad global entre sectores mediante la prueba de Kruskal-Wallis, las diferencias no alcanzaron significancia estadística, $H(4) = 3{,}73$, $p = .444$.

También se observaron diferencias descriptivas entre territorios. Sucre, Córdoba y La Guajira presentaron algunos de los cambios relativos más elevados, mientras otros departamentos mostraron variaciones más moderadas. El contraste territorial tampoco alcanzó el nivel convencional de significancia estadística, aunque presentó una mayor diferenciación entre grupos que el análisis sectorial, $H(6) = 11{,}75$, $p = .068$.

Discusión

Mentalidad del fundador: relevante, pero insuficiente

La elevada valoración de Mentalidad del Fundador es consistente con perspectivas que sitúan cognición y liderazgo como antecedentes del comportamiento estratégico (Hambrick & Mason, 1984; Haynie et al., 2010). Sin embargo, el resultado más relevante es la ausencia de asociaciones directas significativas con el nivel o el cambio global de capacidades. Esta evidencia matiza la idea de que una orientación fundadora favorable se traduzca automáticamente en una organización innovadora.

El hallazgo no contradice necesariamente estudios que relacionan orientación emprendedora e innovación. Pozzo et al. (2023), por ejemplo, analizan un constructo situado en el comportamiento organizacional, mientras el presente estudio distingue una orientación principalmente asociada con el fundador de capacidades estructuradas de la empresa. En consecuencia, pensar como innovador y haber construido una capacidad organizacional para innovar son fenómenos relacionados, pero no equivalentes.

Institucionalización: del liderazgo a la capacidad colectiva

Los hallazgos permiten proponer la institucionalización como un mecanismo teórico plausible para interpretar la distancia observada entre una orientación fundadora favorable y el desarrollo de capacidades organizacionales. Este mecanismo no fue medido directamente en la investigación y, por tanto, se plantea como una interpretación derivada del diálogo entre los resultados y la literatura En las primeras etapas empresariales, gran parte del conocimiento sobre clientes,

oportunidades y decisiones puede permanecer en el fundador. Esa concentración puede favorecer velocidad, pero conforme la organización crece limita la posibilidad de ejecutar y aprender de múltiples iniciativas simultáneamente. El conocimiento necesita articularse y transferirse para convertirse en propiedad de la organización.

Zollo y Winter (2002) muestran que experiencia, articulación y codificación permiten que el aprendizaje se convierta en capacidad. Feldman y Pentland (2003) agregan que las rutinas pueden ser fuentes de cambio y no solo de estabilidad. Aplicado al presente estudio, la Insurgencia adquiere continuidad cuando el propósito se traduce en prioridades compartidas; la Fuerza de atención cuando la cercanía con el cliente se convierte en mecanismos de información; y la Actitud cuando responsabilidad y velocidad se incorporan en reglas de decisión y ejecución.

Esta lectura se conecta con las capacidades gerenciales dinámicas: el aporte del directivo no reside únicamente en poseer una determinada mentalidad, sino en movilizar y reconfigurar recursos para que la organización pueda actuar de forma diferente (Adner & Helfat, 2003; Helfat & Martin, 2015). La Mentalidad del Fundador aparece, por tanto, como condición potencialmente habilitante cuya traducción depende de la arquitectura organizacional.

Las capacidades evolucionan con temporalidades diferentes

Las dimensiones evaluadas presentaron variaciones de distinta magnitud entre T_0 y T_1. Tecnología, Procesos y Recursos presentaron las mayores variaciones. Este comportamiento es coherente con la idea de ciclos de vida de capacidades (Helfat & Peteraf, 2003) y con la naturaleza multidimensional de la innovación (Moreira et al., 2024; Saunila, 2020). Determinadas capacidades operativas pueden responder con rapidez a metodologías, herramientas y asignaciones concretas: una empresa puede establecer un mecanismo de selección de ideas, utilizar herramientas de datos o designar responsables en periodos relativamente cortos. Cambios culturales, redes de confianza o integración estratégica pueden requerir horizontes más prolongados.

La heterogeneidad observada también coincide con la evidencia de programas de apoyo. De Carvalho et al. (2018) encuentran que dimensiones diferentes responden con intensidades distintas a una intervención empresarial. Por ello, evaluar todas las capacidades bajo la expectativa de producir el mismo porcentaje de cambio en el mismo periodo puede llevar a conclusiones erróneas.

Capacidad de innovación y resultado comercial

El reporte técnico complementa este hallazgo al mostrar avances importantes en selección de ideas, testeo y monitoreo, mientras la incorporación de productos innovadores a las ventas varió mucho menos. La diferencia permite separar capacidad de innovación y resultado económico de innovación.

Una empresa puede aprender a experimentar sin convertir inmediatamente ese aprendizaje en ingresos. Entre ambos momentos intervienen validación, financiación, regulación, escalamiento, capacidad productiva, canales y aceptación del mercado. La distinción de Zahra y George (2002) entre adquisición/asimilación y transformación/explotación de conocimiento ayuda a comprender esta secuencia. Para la evaluación de programas, el reto es seguir una cadena temporal que conecte capacidades, procesos, innovaciones y resultados de mercado, evitando tanto reducir el éxito a ventas inmediatas como conformarse con la adopción de herramientas.

Implicaciones para programas públicos

Los resultados respaldan una política de fortalecimiento basada en capacidades. En economías emergentes, las restricciones de innovación no se explican únicamente por falta de financiación; déficits gerenciales y organizacionales pueden impedir aprovechar conocimiento y tecnologías disponibles (Cirera & Maloney, 2017). Las empresas estudiadas mostraban una orientación fundadora favorable, pero sus mayores brechas se concentraban en Tecnología, Procesos y Recursos.

Una primera implicación consiste en diagnosticar antes de intervenir. Una segunda es segmentar rutas por perfiles de capacidad, no únicamente por tamaño, sector o territorio. Una tercera es combinar trabajo con el liderazgo y transformación organizacional: la sensibilización puede favorecer apropiación, pero debe acompañarse de metodologías, responsables, recursos, tecnología y redes. Finalmente, resulta conveniente incorporar una medición posterior al cierre para conocer persistencia y explotación de las capacidades desarrolladas (Cirera et al., 2020; OECD et al., 2024).

Implicaciones para la gestión empresarial: institucionalizar la innovación

Los resultados sugieren que una orientación favorable del fundador hacia la innovación requiere mecanismos organizacionales que permitan sostenerla más allá de su intervención directa. En este sentido, las implicaciones para la gestión pueden organizarse en cuatro ámbitos principales.

En primer lugar, la estrategia debe traducir el propósito y las aspiraciones del fundador en prioridades de innovación, criterios de selección y asignación de recursos. La elevada valoración de Insurgencia observada en las empresas analizadas coexistió con brechas iniciales en capacidades operativas, lo que sugiere que una orientación estratégica favorable no garantiza, por sí sola, su ejecución organizacional.

En segundo lugar, la experimentación requiere mecanismos reproducibles. La evolución observada en Procesos resalta la importancia de contar con procedimientos para seleccionar ideas, testear soluciones, documentar aprendizajes y decidir sobre la continuidad de las iniciativas. La experimentación adquiere mayor valor organizacional cuando deja de depender exclusivamente de decisiones individuales.

En tercer lugar, la proximidad con el cliente debe convertirse en conocimiento organizacional. La relación directa que el fundador mantiene con clientes puede constituir una fuente relevante de información, pero su aprovechamiento requiere mecanismos que permitan capturar, compartir e incorporar esa información en los procesos de innovación.

Finalmente, la gobernanza de la innovación supone distribuir progresivamente responsabilidades y capacidades. A medida que la organización crece, una excesiva centralización en el fundador puede limitar la ejecución simultánea de iniciativas. El reto gerencial consiste en avanzar hacia estructuras en las que otras personas puedan liderar proyectos, gestionar experimentos y tomar decisiones dentro de orientaciones estratégicas compartidas.

En conjunto, los hallazgos sugieren que el papel del fundador puede evolucionar desde impulsor directo de la innovación hacia facilitador de condiciones organizacionales que permitan sostenerla colectivamente. Esto es, la madurez organizacional se alcanza cuando las mejores características del fundador dejan de pertenecer exclusivamente al fundador y pasan a formar parte de la organización.

Contribución conceptual

Los hallazgos integran tres niveles: cognitivo-individual, referido a cómo el fundador interpreta oportunidades y recursos; gerencial, asociado con la capacidad de movilizar y reconfigurar recursos; y organizacional, compuesto por procesos, tecnologías, rutinas, redes y estructuras.

La contribución conceptual consiste en proponer la institucionalización como un mecanismo teórico que puede ayudar a comprender la relación entre los niveles cognitivo-individual, gerencial y organizacional. Esta propuesta no constituye una mediación demostrada empíricamente, sino una interpretación sustentada en la coexistencia de una Mentalidad del Fundador elevada, capacidades organizacionales heterogéneas y asociaciones directas débiles entre ambos constructos. La ausencia de correlaciones directas significativas no invalida el papel del fundador; demuestra la necesidad de no confundir orientación individual con capacidad organizacional.

Limitaciones y futuras investigaciones

El estudio presenta cinco limitaciones principales. Primero, al no contar con grupo control, los cambios T_0-T_1 no pueden atribuirse causalmente en su totalidad al programa. Segundo, las empresas atravesaron un proceso de postulación y selección, por lo que probablemente muestran mayor disposición inicial hacia innovación que el tejido empresarial general. Tercero, el instrumento de Mentalidad del Fundador tiene origen gerencial y futuras investigaciones deberían profundizar su validación y convergencia con constructos académicos consolidados. Cuarto, la distribución desigual entre territorios y sectores restringe la potencia de comparaciones grupales. Quinto, el estudio analiza capacidades y no resultados económicos de largo plazo.

Investigaciones futuras podrían incorporar un grupo comparable no participante, una tercera medición longitudinal y resultados como ventas de nuevos productos, productividad, empleo o acceso a mercados. También resulta pertinente analizar si cultura, aprendizaje, autonomía, formalización o asignación de recursos median la relación entre orientaciones del fundador y resultados de innovación.

Conclusiones

La investigación analizó conjuntamente la Mentalidad del Fundador y la evolución de las capacidades de innovación de 100 empresas del Caribe colombiano. Los resultados muestran una orientación fundadora elevada y un crecimiento significativo de las capacidades entre línea base y salida. Sin embargo, el principal hallazgo no es únicamente el paso de 3,9 a 4,5, sino la coexistencia de mentalidades favorables con brechas iniciales en Tecnología, Procesos y Recursos y la ausencia de asociaciones directas significativas entre mentalidad y cambio global.

Las dimensiones con mayores brechas iniciales fueron precisamente las que presentaron las mayores variaciones. Esto sugiere que ciertas capacidades operativas y estructurales pueden desarrollarse deliberadamente, mientras otras requieren horizontes de maduración distintos. La evidencia también confirma que construir mecanismos para innovar no equivale a generar resultados comerciales inmediatos.

A partir de los resultados, se propone la institucionalización como un mecanismo teórico plausible para comprender cómo las orientaciones asociadas con el fundador podrían traducirse en capacidades organizacionales. Esta interpretación deberá contrastarse directamente en investigaciones posteriores mediante variables que permitan observar procesos de formalización, aprendizaje, distribución de responsabilidades y consolidación de rutinas de innovación.

El propósito debe convertirse en estrategia; la experimentación, en procesos; la cercanía con el cliente, en aprendizaje; la responsabilidad, en gobernanza; y la visión, en capacidad colectiva. Para la política pública, ello respalda diagnósticos previos, rutas diferenciadas y evaluaciones longitudinales. Para las empresas, plantea un desafío más profundo: construir organizaciones capaces de innovar sin depender permanentemente de la intervención directa de quien las fundó.

Referencias

Adner, R., & Helfat, C. E. (2003). Corporate effects and dynamic managerial capabilities. Strategic Management Journal, 24(10), 1011–1025. https://doi.org/10.1002/smj.331

Bennat, T., & Sternberg, R. (2022). CEO characteristics and the Doing-Using-Interacting mode of innovation: A new upper echelons perspective. Industry and Innovation, 29(10), 1202–1230. https://doi.org/10.1080/13662716.2022.2090319

Cirera, X., Frias, J., Hill, J., & Li, Y. (2020). A practitioner's guide to innovation policy: Instruments to build firm capabilities and accelerate technological catch-up in developing countries. World Bank. https://doi.org/10.1596/33269

Cirera, X., & Maloney, W. F. (2017). The innovation paradox: Developing-country capabilities and the unrealized promise of technological catch-up. World Bank. https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1160-9

Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. Administrative Science Quarterly, 35(1), 128–152. https://doi.org/10.2307/2393553

Daspit, J. J., Fox, C. J., & Findley, S. K. (2023). Entrepreneurial mindset: An integrated definition, a review of current insights, and directions for future research. Journal of Small Business Management, 61(1), 12–44. https://doi.org/10.1080/00472778.2021.1907583

de Carvalho, G. D. G., de Carvalho, H. G., Cardoso, H. H. R., & Gonçalves, A. D. (2018). Assessing a micro and small businesses innovation support programme in Brazil: The Local Innovation Agents Programme. Journal of International Development, 30(6), 1064–1068. https://doi.org/10.1002/jid.3387

Escobar-Castillo, A., Velandia-Pacheco, G., Navarro-Manotas, E., Otalora-Beltrán, J., García-Tamayo, D., Archibold-Barrios, W., & Ramírez-Juvinao, L. (2023). Factors that impact the innovation capability in MSMEs: Case of Colombia's Atlántico Department. Procedia Computer Science, 224, 490–494. https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.09.070

Feldman, M. S., & Pentland, B. T. (2003). Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. Administrative Science Quarterly, 48(1), 94–118. https://doi.org/10.2307/3556620

Hambrick, D. C. (2007). Upper echelons theory: An update. Academy of Management Review, 32(2), 334–343. https://doi.org/10.5465/amr.2007.24345254

Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. Academy of Management Review, 9(2), 193–206. https://doi.org/10.5465/amr.1984.4277628

Haynie, J. M., Shepherd, D., Mosakowski, E., & Earley, P. C. (2010). A situated metacognitive model of the entrepreneurial mindset. Journal of Business Venturing, 25(2), 217–229. https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.10.001

Helfat, C. E., & Martin, J. A. (2015). Dynamic managerial capabilities: Review and assessment of managerial impact on strategic change. Journal of Management, 41(5), 1281–1312. https://doi.org/10.1177/0149206314561301

Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. Strategic Management Journal, 24(10), 997–1010. https://doi.org/10.1002/smj.332

Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2015). Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. Strategic Management Journal, 36(6), 831–850. https://doi.org/10.1002/smj.2247

Lawson, B., & Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organisations: A dynamic capabilities approach. International Journal of Innovation Management, 5(3), 377–400. https://doi.org/10.1142/S1363919601000427

Lee, J. M., Kim, J., & Bae, J. (2020). Founder CEOs and innovation: Evidence from CEO sudden deaths in public firms. Research Policy, 49(1), Article 103862. https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.103862

Liu, G., Zhang, S. X., Ko, W. W., Jahanshahi, A. A., Chen, Y., & John, J. (2025). Causation processes and innovation strategy in small- and medium-sized firms in emerging countries: The moderating role of founder-CEOs' human capital. Technological Forecasting and Social Change, 212, Article 123954. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123954

Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. Academy of Management Review, 21(1), 135–172. https://doi.org/10.5465/amr.1996.9602161568

Mendoza-Silva, A. (2021). Innovation capability: A systematic literature review. European Journal of Innovation Management, 24(3), 707–734. https://doi.org/10.1108/EJIM-09-2019-0263

Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. Management Science, 29(7), 770–791. https://doi.org/10.1287/mnsc.29.7.770

Moreira, A., Navaia, E., & Ribau, C. (2024). Innovation capabilities and their dimensions: A systematic literature review. International Journal of Innovation Studies, 8(3), 313–333. https://doi.org/10.1016/j.ijis.2024.07.001

OECD, CAF, & SELA. (2024). SME Policy Index: Latin America and the Caribbean 2024: Towards an inclusive, resilient, and sustainable recovery. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/ba028c1d-en

OECD, & Eurostat. (2018). Oslo manual 2018: Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation (4th ed.). OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/9789264304604-en

Pozzo, D. N., Gutierrez Roa, I., Gonzalez Beleño, C. A., Jaafar Orfale, H., Rueda Gomez, A. J., & Cudris Guerrero, V. (2023). The impact of entrepreneurial orientation on innovation performance: A study on micro, small and medium-sized enterprises (MSMEs) in the Colombian Caribbean. Procedia Computer Science, 224, 502–506. https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.09.072

Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. Entrepreneurship Theory and Practice, 33(3), 761–787. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00308.x

Saunila, M. (2020). Innovation capability in SMEs: A systematic review of the literature. Journal of Innovation & Knowledge, 5(4), 260–265. https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.11.002

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of sustainable enterprise performance. Strategic Management Journal, 28(13), 1319–1350. https://doi.org/10.1002/smj.640

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal, 18(7), 509–533. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z

Tsakalerou, M., Abil, A., Ribiere, V., Lukhmanov, Y., & Tynybayeva, N. (2025). The innovation capability equation: A systematic review of global determinants of SME's success. Journal of Innovation & Knowledge, 10(4), Article 100757. https://doi.org/10.1016/j.jik.2025.100757

Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. Strategic Management Journal, 24(10), 991–995. https://doi.org/10.1002/smj.318

Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. Academy of Management Review, 27(2), 185–203. https://doi.org/10.5465/amr.2002.6587995

Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. Organization Science, 13(3), 339–351. https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.339.2780

Zook, C., & Allen, J. (2016). The founder's mentality: How to overcome the predictable crises of growth. Harvard Business Review Press.