

ARTÍCULO DE REVISIÓN

EL CAPITAL RELACIONAL Y LA CAPACIDAD INNOVADORA

RELATIONAL CAPITAL AND INNOVATIVE CAPACITY

MARÍA ISABEL QUEVEDO ALEJOS

Universidad del Pacífico

Lima, Perú

Correo electrónico: quevedo_mia@up.edu.pe

[Recibido: 21/02/2019 Aceptado: 13/04/2019]

RESUMEN

El estudio aborda la importancia del capital relacional y la capacidad innovadora, fuentes de ventaja competitiva. El capital relacional representa el conocimiento incorporado a la empresa producto de sus relaciones externas con los clientes, proveedores, competidores, alianzas, entre otros, permitiendo de esta manera generar un nuevo conocimiento que resulta ser superior, debido a que es producto de la combinación del conocimiento propio de la empresa y el de su entorno, lo cual favorece a la innovación porque el conocimiento es un recurso imprescindible. La innovación es concebida como un proceso dinámico a través del cual, se realizan actividades, se desarrollan vínculos con el exterior y capacidades, para aprovechar el conocimiento con el propósito de mejorar los resultados y lograr una ventaja competitiva. La capacidad innovadora representa la habilidad de la empresa, que, a través de nuevas formas innovadoras, teniendo en cuenta los recursos del mercado y aprovechando los propios, permite crear nuevos productos, procesos o nuevas formas de organización y mercadotecnia, respondiendo de ésta manera a los entornos cambiantes. El conocimiento es esencial para la capacidad innovadora y el capital relacional resulta estratégico porque facilita el intercambio del conocimiento.

Palabras clave: Capital relacional; conocimiento; innovación; capacidad innovadora.

ABSTRACT

The study addresses the importance of relational capital and innovative capacity, sources of competitive advantage. Relational capital represents the knowledge incorporated to the company as a result of its external relations with customers, suppliers, competitors, alliances, among others, thus allowing to generate new knowledge that turns out to be superior, because it is a product of the combination of the company's knowledge of its operating environment which favors innovation since knowledge is an essential resource. Innovation is conceived as a dynamic process, through which activities are carried out linking the outside world and capacities to take advantage of knowledge with the purpose of improving results and achieving a competitive advantage. The innovative capacity represents the ability of the company, which, through new innovative ways takes into account the resources of the market and its own. It enables the company to create new products, processes or new ways of organization and marketing, responding this way to the changing environments. Knowledge is essential to generate innovative capacity and relational capital. It is strategic because it facilitates the exchange of knowledge.

Keywords: Relational capital; knowledge; innovation; innovative capacity.

INTRODUCCIÓN

En las sociedades modernas las empresas se enfrentan a una intensa competencia, por lo que se han visto obligadas a cambiar para poder enfrentar de forma rápida y eficaz los cambios bruscos del entorno. En este contexto las empresas deben desarrollar recursos y habilidades superiores a la competencia y en ese sentido la innovación se convierte en un factor fundamental para generar ventajas competitivas.

Los recursos y capacidades que posee una organización, generan valor y la diferencian de su competencia. Los recursos son activos o el stock de factores que posee la empresa y no generan valor por sí solos, requieren de las capacidades que son las que permiten combinarlos utilizando procesos organizativos con el propósito de obtener un determinado resultado. Con el desarrollo de estas capacidades organizativas, la empresa puede desarrollar innovaciones en productos, procesos o métodos de organización, y capacidad de respuesta a las tendencias del mercado (Amit y Schoemaker, 1993). La ventaja competitiva se basa en los procesos distintivos de cada empresa para combinar sus recursos propios, lo cuales van evolucionando en el tiempo, generando de esta manera capacidades específicas llamadas “capacidades dinámicas” que permiten afrontar el entorno cambiante (Teece, Pisano, y Shuen, 1997)

Los recursos deben ser valiosos, escasos, difíciles de imitar y de sustituir, para ser considerados estratégicos (Barney, 1991) y las capacidades son difíciles de imitar porque representan el saber hacer de la empresa por lo tanto se consideran una competencia distintiva (Grant (1991). En ese sentido se puede decir que los intangibles son recursos estratégicos porque cumplen con dichas características y por lo tanto deben ser aprovechados por la organización.

El conocimiento es un intangible y representa un recurso estratégico que permite la innovación. Nonaka y Takeuchi (1999) indican que en las organizaciones, el conocimiento proviene del exterior (proveedores, clientes, gobierno, competidores, entre otros) y se disemina en el interior de la organización, acumulándose como la base del conocimiento de la misma para ser utilizado en la creación de nuevos productos, los cuales representan nuevo conocimiento que vuelve a salir al exterior.

Los intangibles, que constituyen el Capital Intelectual de una organización, representan en sí una acumulación de conocimientos que se generan a través de las interacciones de los flujos de información que provienen de las interacciones internas y externas. Según Sveiby (2000) el capital

intelectual se refiere a los activos intangibles como aquellos recursos que posee la empresa cuya gestión le da la capacidad a una compañía de lograr una ventaja competitiva absolutamente diferencial en el mercado. Son activos invisibles que incluyen la competencia de los empleados, la estructura interna y externa. Asimismo Subramaniam y Youndt (2005) indican que dentro del capital intelectual se acumula y distribuye el conocimiento a través de las personas (capital humano), las estructuras organizacionales, sistemas o procesos (capital estructural), como también a través de las relaciones y redes (capital relacional).

Los tres componentes del capital intelectual: capital humano, capital estructural y capital relacional, influyen en la ventaja competitiva, sin embargo Nahapiet y Gohshal (1998), señalan que el capital relacional, facilita la creación de nuevo capital intelectual, pues define el capital social o relacional como la suma de los recursos reales y potenciales que posee una organización, los cuales se encuentran y derivan de las redes de relaciones que posee la misma. Considera que las raíces del Capital Intelectual se encuentran profundamente arraigadas en las relaciones y en la estructura de estas relaciones que mantiene la organización.

Las relaciones externas que la empresa mantiene aumentan la innovación, generando un impacto positivo sobre la rentabilidad de la empresa, debido a que permiten adquirir conocimiento (Mansury y Love, 2008). La innovación es concebida como un proceso dinámico en el cual es necesario saber cómo innovan y que tipo de innovaciones realizan las empresas. En ese sentido resulta importante conocer qué actividades innovadoras se realizan, los vínculos que se establecen con el exterior, los factores que afectan a la capacidad innovadora y los resultados de innovación que ésta permite generar (OECD / European Commission, 2006).

Asimismo, la capacidad de innovación de una empresa es aquella que permite aprovechar las oportunidades de mercado y lo más importante, aprovechar el conocimiento que se encuentra en las personas, procesos, procedimientos y en otros aspectos de la empresa, para explotarlos. Para comprender los resultados de una empresa es necesario conocer las capacidades de innovación porque en base a ellas, se elaboran las estrategias de innovación (OECD / European Commission, 2006).

El trabajo de investigación tiene como objetivo abordar la importancia de la relación del capital relacional con la capacidad innovadora en las organizaciones, debido a que son fuente de ventaja competitiva. En este sentido se procede a exponer el marco teórico relacionado.

Capital Relacional

Según Itami y Roehl (1987) el éxito empresarial depende de los activos invisibles que se basan en la información y el conocimiento, única fuente de ventaja competitiva. Una empresa puede diferenciarse de sus competidores a través de sus activos invisibles, para los cuales la información o conocimiento es importante debido a que se conciben como el stock de la información o conocimiento acumulado, que se genera a través de los flujos de información entre el interior y exterior de la empresa.

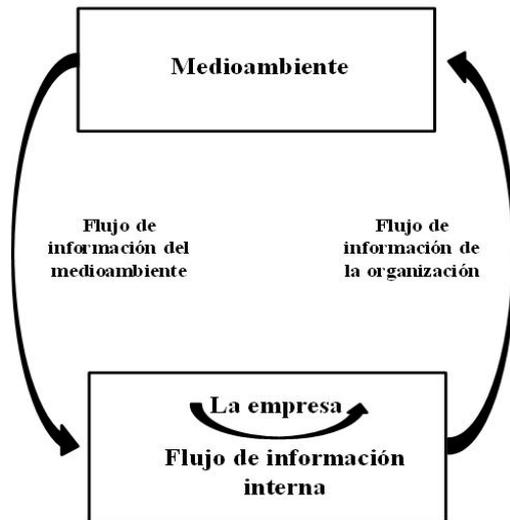


Figura 1. Flujos de tres tipos de información
Fuente: Itami y Roehl (1987).

Dentro de la empresa existe un flujo interno de información que requiere de la información que proviene del exterior, producto de las relaciones con el entorno o medioambiente. La información del exterior se combina con la información interna, conformando de esta manera el conocimiento de la organización que vuelve a salir al mercado ofreciendo sus productos o servicios. Nonaka y Takeuchi (1999), enfatizan asimismo que en las organizaciones, el conocimiento proviene del exterior (proveedores, clientes, gobierno, competidores, entre otros) y que se acumula en la empresa, pero es la relación entre interior y exterior la que motiva la innovación y logra la ventaja competitiva.

La interacción entre lo interno y externo es fundamental porque permite crear conocimiento que incrementa el capital intelectual de la organización, por lo que las relaciones con el exterior resultan ser clave y es en ese sentido que el capital relacional resulta ser estratégico porque representa el conocimiento que se encuentra en el exterior de la empresa: en los clientes, proveedores, aliados, entre otros.

Subramaniam y Youndt (2005) indican que debido a que el capital relacional representa un conducto flexible para compartir e intercambiar conocimiento, actúa como impulsor para fortalecer cómo se deben aprovechar el capital humano y capital estructural en las empresas, incrementando de esta manera al capital intelectual. De acuerdo con el Modelo Intellectus, que es un modelo de capital intelectual con enfoque estratégico y permite identificar, medir y gestionar los intangibles que agregan valor a la organización, el capital relacional se define como “el conjunto de conocimientos que son incorporados a la organización y a las personas que la integran, como consecuencia de las relaciones que de forma continuada mantiene con los diferentes agentes del mercado y la sociedad en general” (CIC, 2011, p. 24).

El capital relacional resulta ser estratégico porque se construye a partir de las relaciones entre organizaciones, generando una forma de conocimiento superior debido a que se construye a partir de la combinación del conocimiento propio de la empresa y el de su entorno (Martín de Castro, Alama, López, y Navas, 2009). En ese sentido fomentar las relaciones con sus proveedores, competidores y clientes y lograr acuerdos de cooperación, facilita el intercambio de conocimiento y por lo tanto, la capacidad de innovación. (Parra, Ruiz, García, y Rodrigo, 2015).

El valor estratégico del capital relacional se fundamenta en que permite obtener conocimiento del exterior que se incorpora a la empresa por un lado y por otro a través de esas relaciones con el exterior, permite detectar oportunidades que deben ser aprovechadas por la empresa.

El conocimiento es esencial para la capacidad innovadora y la gestión del capital relacional puede ser fundamental para el desarrollo de la misma. El capital relacional influye en las capacidades innovadoras por lo que es un recurso estratégico, debido a que facilita las interacciones y el intercambio de conocimiento (Subramaniam y Youndt, 2005).

Innovación

Las empresas se enfrentan a condiciones inestables de mercado y por lo tanto a una intensa y creciente competencia, aspectos que obligan a considerar la innovación como un factor clave. Las empresas deben crear o modificar nuevos productos, servicios o procesos para afrontar los cambios del entorno y adoptar la innovación como una parte muy importante de la organización.

La innovación aprovecha el conocimiento para desarrollar nuevos productos, procesos y métodos que serán la base de éxito en el futuro. Los innovadores consideran la innovación como un mecanismo para crear nuevos conoci-

mientos y ventajas competitivas. Estos aspectos hacen relevante el cómo las empresas generan alianzas, desarrollan relaciones con sus clientes, proveedores, competidores y otros actores de su entorno, como fuentes de innovación (Lawson y Samson, 2001).

Las relaciones externas que la empresa mantiene aumentan la posibilidad de innovación, generando un impacto positivo sobre la rentabilidad de la empresa, debido a que permiten adquirir conocimiento (Mansury y Love, 2008). Según Martín de Castro, Alama, López, y Navas, (2009) asumen que las empresas más innovadoras generan mayor ventaja competitiva que aquellas que no lo son.

La innovación involucra diversos aspectos así como diferentes enfoques relacionados con los tipos de innovación. El Manual de Oslo (OECD / European Commission, 2006), que es una guía que facilita la recogida e interpretación de datos sobre innovación en el sector empresarial, integra las diversas teorías sobre la innovación en empresas y considera que es necesario tomar en cuenta la innovación como un proceso dinámico en el que las empresas realizan continuos cambios, producto de los nuevos conocimientos que van adquiriendo, por lo que resulta necesario saber cómo innovan las empresas y qué tipo de innovaciones realizan.

De acuerdo al Manual de Oslo, al considerar la innovación como un proceso dinámico, se debe evaluar el proceso de innovación, lo que implica: conocer qué actividades innovadoras realiza la empresa, que pueden referirse a actividades relacionadas con investigación y desarrollo (I+D), como las de producción, distribución, comercialización, organización, así como la adquisición de conocimiento

externo o de bienes de capital; identificar los vínculos de la empresa con el exterior, es decir las relaciones con los diferentes agentes de su entorno como instituciones reguladoras, competidores, proveedores, clientes, entre otros; conocer los factores que afectan a las capacidades innovadoras, que se refieren a la capacidad para utilizar los recursos y principalmente el conocimiento incorporado en las personas, procesos y procedimientos de la empresa; y conocer los factores que afectan los resultados de innovación, los que pueden representar efectos en la mejora de la productividad, eficiencia, calidad, ventas, cuota de mercado, entre otros.

La definición de innovación de acuerdo al Manual de Oslo es la siguiente:

Una innovación es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización, del lugar de trabajo, o las relaciones exteriores. (OECD / European Commission, 2006, p. 56).

Asimismo, la innovación no sólo se refiere a lo tecnológico o a Investigación y Desarrollo (I+D), sino también abarca métodos de gestión que pueden ser en las diversas áreas de la empresa como producción, comercialización u organización. Este aspecto también es considerado por el Manual de Oslo (OECD / European Commission, 2006), que define los siguientes tipos de innovación: innovación de producto, proceso, mercadotecnia y de organización.

A continuación se presenta un cuadro donde se describen los tipos de innovación.

Tabla 1
Tipos de innovación según el Manual de Oslo

Innovación de producto	Innovación de mercadotecnia
Se refiere a la introducción de un producto o servicio nuevo o con mejoras significativas, en cuanto a sus características o a su uso. Respecto a la mejora significativa de las características, comprende las técnicas, las relacionadas a los componentes y materiales, de la facilidad de uso u otras funcionales.	Se refiere al uso de un nuevo sistema o método de comercialización que represente cambios significativos en el diseño o en el envase del producto, como su posicionamiento, promoción o precios.
Innovación de proceso	Innovación de organización
Se refiere a la introducción de un nuevo proceso de producción o distribución, o significativamente mejorados. Las mejoras significativas pueden referirse en cuanto a las técnicas, los materiales y/o los programas informáticos.	Se refiere a la introducción de un nuevo método o sistema de organización tanto en las prácticas empresariales, como en el lugar de trabajo o en las relaciones de la empresa con el exterior.

Fuente: : Manual de Oslo (OECD / European Commission, 2006, p. 58-62).

Capacidad innovadora

En el proceso dinámico de la innovación, la empresa desarrolla capacidades que permiten adquirir y aprovechar el conocimiento, y en ese sentido la capacidad innovadora es fundamental para lograr una innovación continua así como lograr resultados innovadores.

La capacidad de innovar de una organización está estrechamente relacionada con su capital intelectual o con su capacidad para utilizar su conocimiento (Subramaniam y Youndt, 2005), asimismo la capacidad de innovación permite que las actividades de la empresa sean más eficientes a través del uso del conocimiento (Lawson y Samson, 2001).

Se considera que es una capacidad dinámica, porque representa la habilidad de la empresa para crear, modificar o extender las capacidades ordinarias, permitiendo de esta manera cambiar o crear nuevos productos, procesos o métodos como respuesta a los nuevos desafíos del entorno, por lo que responden a compromisos de largo plazo (Winter, 2003). Enfatiza las capacidades de gestión y las combinaciones de recursos, lo que es muy apropiado para el estudio de la innovación organizacional, y debido a la diversidad de recursos que posee una empresa, la capacidad de innovación no tiene una fórmula única (Lawson y Samson, 2001).

La capacidad de innovación se define como “la capacidad de transformar continuamente el conocimiento y las ideas en nuevos productos, procesos y sistemas para el beneficio de la empresa y sus grupos de interés” (Lawson y Samson, 2001, p. 384). Es una capacidad de integración de orden superior porque permite integrar capacidades claves y recursos de la empresa para alcanzar resultados de innovación exitosos (Lawson y Samson, 2001). En ese sentido, para aprovechar el conocimiento que viene del exterior debe de combinar las capacidades de absorción y de integración.

Las relaciones que mantienen las empresas con el exterior, representan una fuente de recursos importante porque permite identificar y explotar oportunidades y ventajas competitivas, que puede convertirse en una mayor capacidad para innovar por lo que la capacidad de absorción es fundamental para aprovechar el conocimiento adquirido del exterior y convertirlo en conocimiento valioso que permita producir resultados innovadores (García, 2015). Es la capacidad de reconocer el valor de la información, asimilarla y explotarla para fines comerciales, lo que representa un componente crítico en la capacidad innovadora (Cohen y Levinthal, 1990). La capacidad de integración permite integrar el conocimiento externo e interno, lo cual es fundamental porque permite crear capacidades dentro de la empresa e influyen positivamente en la innovación y en los resultados del desarrollo de nuevos

productos, (Grant, 1996; Marsh y Stock, 2006; Cohen y Levinthal, 1990).

La capacidad de absorción permite obtener y aprovechar el conocimiento que proviene del exterior y la capacidad de integración permite establecer procedimientos y rutinas que conllevan a la interacción, colaboración y a un mayor intercambio de conocimiento, obteniendo mejores resultados.

La capacidad de innovación es una capacidad organizacional en la que las empresas invierten para llevar a cabo procesos de innovación efectivos que conducen a innovaciones en nuevos productos y procesos que llevan a resultados superiores de rendimiento comercial (Lawson y Samson, 2001). Representa el conocimiento acumulado en las personas, procedimientos, procesos y otros aspectos de la empresa, pues es el resultado de un proceso de aprendizaje cuyo entendimiento permite comprender los resultados de la empresa y condicionan a establecer las estrategias de introducir cambios, mejoras y/o innovaciones (OECD / European Commission, 2006)

De acuerdo con el Manual de Oslo (2006) la innovación, a través del uso del conocimiento, tiene como objetivo mejorar los resultados de la empresa para lograr una ventaja competitiva, mejorando la capacidad para innovar ya sea incrementado su capacidad para introducir innovaciones en productos, procesos y métodos de gestión: de mercadotecnia o de organización, o permitiendo el acceso a nuevo conocimiento para crear dichas innovaciones.

CONCLUSIONES

Los recursos que posee una empresa se refieren a diferentes aspectos, sin embargo, serán estratégicos en la medida que cumplan con características únicas y diferenciadoras que los distingue de la competencia. Para generar valor a la empresa, los recursos requieren de las capacidades que son las que permiten combinarlos, generando procesos distintivos que van evolucionando para responder a los cambios del entorno (capacidades dinámicas).

Los intangibles son recursos estratégicos que permiten crear valor a la empresa y dentro de ellos el conocimiento es fundamental para la innovación y fuente de ventaja competitiva. El conocimiento proviene del exterior y se combina y acumula con el conocimiento interior, creando un nuevo conocimiento superior.

El conjunto de intangibles representa el Capital Intelectual que está compuesto por el capital humano, capital relacional y el capital estructural. Desde el enfoque del conocimiento, los individuos que constituyen el capital humano, crean el conocimiento, luego es necesario compartirlo a través del capital relacional y finalmente se institucionaliza o codifica constituyendo el capital estructural.

El capital relacional se constituye a partir de todas las relaciones que la empresa tiene con los diversos actores de su entorno como los clientes, proveedores, competidores, instituciones, aliados y todos aquellos que influyen sobre ella. Resulta ser un elemento estratégico porque permite obtener conocimiento del exterior que al combinarse con el conocimiento del interior genera un conocimiento superior que es fundamental para la innovación.

La innovación permite lograr ventajas competitivas sostenibles, sin embargo requiere del conocimiento y en ese sentido, el capital relacional permite aprovechar el conocimiento del exterior. Representa un proceso dinámico en el que es necesario identificar las actividades de innovación, las relaciones de la empresa con el exterior, los factores que afectan a la capacidad innovadora y los resultados de la empresa. Abarca aspectos tanto tecnológicos como no tecnológicos. Las innovaciones pueden ser de productos, de procesos o de métodos de gestión: de mercadotecnia o de organización.

La capacidad de innovación es concebida como una capacidad dinámica de la organización porque permite alcanzar la ventaja competitiva a través de diferentes formas innovadoras de productos, procesos o métodos de gestión, aprovechando y combinando los diferentes recursos de la organización, teniendo en cuenta las oportunidades de mercado. Se refiere a un aspecto más estratégico, es la capacidad de la empresa para manejar los recursos intangibles y conocimientos que posee, para innovar y hacer frente a los cambios del entorno. Involucra otras capacidades como es la capacidad de absorción y de integración del conocimiento que viene del exterior para lo cual el capital relacional, a través de las relaciones con clientes, proveedores, competidores, aliados, entre otros, resulta ser clave, logrando de esta manera resultados innovadores.

El estudio ha demostrado la importancia de la relación entre el Capital Relacional y la Capacidad Innovadora, debido a que el Capital Relacional es un recurso estratégico porque permite obtener conocimiento del exterior, fundamental para la innovación, la cual concebida como un proceso dinámico requiere el desarrollo de una Capacidad Innovadora que aproveche e integre todo el conocimiento para generar o mejorar resultados innovadores, permitiendo el logro de la ventaja competitiva. En estudios futuros se recomienda identificar las dimensiones del Capital Relacional que influyen en la Capacidad Innovadora de las empresas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amit, R., & Schoemaker, P. J. (1993). Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, 14, 33-46.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- CIC. (2011). Modelo Intellectus: Medición y Gestión del Capital Intelectual. Versión actualizada. Centro de Investigación sobre la Sociedad del Conocimiento (CIC)- (Instituto Universitario de Administración de Empresas de la Universidad Autónoma de Madrid (IADE-UAM)). Madrid: Documento Intellectus N° 9/10.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective On Learning And Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.
- García, B. (2015). Relaciones entre el Capital Social, la Capacidad de Absorción y la Adquisición Externa como Antecedentes de la Capacidad de Innovación. Una Aplicación en Sectores Intensivos en Conocimiento. (Tesis Doctoral), Universidad de Castilla. La Mancha, Toledo.
- Grant, R. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Grant, R. (1996). Propering in dynamically-competitive environments: Organizational Capability as Knowledge Integration. *Organizational Science*, 7(4), 375-387.
- Itami, H., & Roehl, T. W. (1987). *Mobilizing Invisible Assets*. Boston M.A.: Harvard University Press.
- Lawson, B., & Samson, D. (2001). Developing Innovation Capability in Organisations: a Dynamic Capabilities Approach. *International Journal of Innovation Management*, 5(3), 377-400.
- Mansury, M., & Love, J. (2008). Innovation, productivity and growth in US business services: A firm-level analysis. *The International Journal of Technological Innovation, Entrepreneurship and Technology Management*. *Technovation*, 28(1-2), 52-62.
- Marsh, S., & Stock, G. (2006). Creating Dynamic Capability: The Role of Intertemporal Integration, Knowledge Retention, and Interpretation. *The Journal of Product Innovation Management*, 23(5), 422-436.

Martín, G., Alama, E., López, P., y Navas, J. (2009). El capital relacional como fuente de innovación tecnológica. *Innovar*, 119-132.

Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *Academy of Management*, 23(2), 242-266.

Nonaka, T., y Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora del conocimiento*. 1ra. Edición en español. México D.F.: Oxford University Press México S.A.

OECD / European Commission. (2006). *Manual de Oslo. Guía para la Recogida e Interpretación de Datos sobre Innovación*. París: Grupo Tragsa.

Parra, G., Ruiz, M., García, P., & Rodrigo, J. (2015). The Mediating Role of Knowledge Acquisition on the Relationship Between External Social Capital and Innovativeness. *European Management Review*, 12, 149-169.

Subramaniam, M., & Youndt, M. (2005). The Influence of Intellectual Capital on the Types of Innovatives Capabilities. *Academy of Management Journal*, 48(3), 450-463.

Sveiby, K. E. (2000). *La nueva riqueza de las empresa: cómo medir y gestionar los activos intangibles para crear vaalor*. Barcelona: Gestión.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.

Winter, S. (2003). Understanding Dynamic Capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991-995.

