

LA DIRECCIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS PROCESADORAS ARTESANALES DE CACAO DE LA PROVINCIA DE EL ORO.

KNOWLEDGE MANAGEMENT IN COCOA PROCESSORS OF EL ORO PROVINCE.

Mayiya González Illescas*

Doctorando de la Universidad de Alicante, España
Docente de la Universidad Técnica de Machala, Ecuador.
mlgonzalez@utmachala.edu.ec

Mónica Vargas Jiménez

Docente de la Universidad Técnica de Machala, Ecuador.
mvargas@utmachala.edu.ec

RESUMEN

El presente estudio tiene por objetivo caracterizar la dirección del conocimiento en las unidades empresariales que procesan artesanalmente derivados de cacao en la provincia de El Oro, mediante la identificación de las prácticas organizacionales articuladas al conocimiento, como vía de aproximación a la determinación de factores que aportan a desarrollar o limitar la generación de competencias distintivas claves, con potencial para convertirse en ventajas competitivas sostenibles. Se realizó una revisión bibliográfica que destaca la teoría de los recursos y capacidades dinámicas como sustento para el abordaje del conocimiento y las actividades que caracterizan su dirección. La metodología aplicada es de carácter cualitativo, utilizándose como instrumento la entrevista semiestructurada, cuyo diseño se articuló a la base teórica de las dimensiones del conocimiento, y el apoyo del software T-Lab versión 8.1, herramienta automatizada de análisis cuantitativo de contenido, aplicada para la revisión de los relatos. Se estudiaron 7 empresas procesadoras que cumplen con la característica principal de ejecutar la modalidad artesanal de producción. Los resultados señalan que existe una débil dirección del conocimiento, y escasa materialización de los elementos de cultura organizativa. Se concluye que las prácticas organizacionales se limitan a la socialización en el contexto del conocimiento tácito, influyendo en las posibilidades de dar cumplimiento a requerimientos de formalización que exigen los mercados.

Palabras clave: conocimiento, dirección del conocimiento, prácticas organizativas, capacidades dinámicas, cacao.

ABSTRACT

The objective of this research is characterize the knowledge management in the managerial units that process craft with derivative of the cocoa in the Province of El Oro, by the identification of the organizations experiences articulated to knowledge, as a way of approximation for determinations of factors that contribute developing or delimit the generation of distinctive key competency, with possibilities to become in sustainable and competitive advantages. We realized a literature review which highlights the Theory of Resources and Dynamic Capabilities as support for the approach of knowledge and activities that characterize its direction. The methodology is qualitative, we used as a tool a semi-structured interview in articulation with the theoretical basis of the dimensions of knowledge, and support of software T-Lab version 8, automated tool of quantitative analysis of contain, it is applied for reviewing of the stories. Seven processing companies were studied and meet the main feature of implement the craft method of production. The results indicate that there is a weak knowledge management, and little realization of the elements of organizational culture. It is concluded that organizational practices are limited to socialization in the context of tacit knowledge, influencing the possibilities of implementing formalization requirements demanded by markets.

Keywords: knowledge, knowledge management, organizative practices, dynamic capabilities, cocoa.

INTRODUCCION

El entorno empresarial actual revestido de cambios acelerados se desarrolla en el contexto de un nuevo paradigma económico, la “economía del conocimiento” (Castello, 2002, p.197) donde la velocidad de los flujos de información y la capacidad de respuesta es determinante para mantenerse en los mercados. Ante ésta dinámica, las empresas en sus esfuerzos para generar competitividad, exploran otros enfoques, del predominio de las fuerzas del mercado y la cadena de valor (Porter, 1990) recurren a recursos diferenciados (Rumelt, 1991) convertidos en activos estratégicos (Amit y Schoemaker, 1993) al potenciar la creación de valor agregado visible en el mercado.

Desde la teoría de recursos y capacidades (Wernerfelt, 1984; Barney, 1986; Mintzberg, 1990) y el enfoque de las capacidades dinámicas (Teece, Pisano y Shuen 1997; Teece 2014; Winter, 2003; Zahra *et al.*, 2006) se refuerza la necesidad de identificar y gestionar una combinación de elementos internos y externos que permitan a las empresas generar ventajas competitivas duraderas en mercados cambiantes.

El conocimiento se ha posicionado como factor de producción, de ahí la importancia de identificar las condiciones ambientales y estructurales que se relacionan con la dirección del conocimiento: procesos de adquisición, generación y transferencia, en tanto pueden impulsar y consolidar en las empresas verdaderas capacidades dinámicas que influyen en el desempeño.

El presente trabajo se plantea como objetivo caracterizar la dirección del conocimiento en las empresas que procesan artesanalmente derivados de cacao en la Provincia de El Oro, partiendo de los aportes que sustenta la teoría del conocimiento organizacional (Bueno, 2004; Nagles, 2013; Nonaka y Takeuchi, 1996) para establecer las dimensiones en las que se manifiesta (Bernal, *et al.*, 2014; González, *et al.*, 2004; Tarí y García, 2013).

La metodología escogida es de carácter cualitativo. Se realizaron entrevistas a gerentes y responsables de producción de 7 procesadoras artesanales, identificadas a partir del cruce de base de datos y entrevistas con técnicos del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP); Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS); Gobierno Provincial Autónomo de El Oro (GPAEO) que han intervenido en el territorio con programas orientados al sector productor de cacao.

Entre los hallazgos se destaca la percepción positiva respecto a la asociatividad como estrategia para aprovechar el apoyo de instituciones públicas y organismos no gubernamentales, un elevado nivel de concientización respecto a la calidad de los productos derivados, no obstante, se concluye que existen prácticas dispersas y esporádicas respecto al conocimiento, reforzadas en la tradición artesanal de la producción, en el marco de una cultura organizacional débil que no ha conseguido la formalización de aspectos básicos para competir en los mercados locales.

Para sustentar el presente trabajo, recurrimos a la revisión de la Teoría de Recursos y Capacidades (Amit y Schoemaker, 1993; Barney, 1986; Grant, 1991; Wernerfelt, 1984),

que sostiene la relevancia de los activos intangibles, entre ellos el conocimiento identificado como recurso estratégico, que confiere valor diferenciado a las empresas, siendo necesario articularlo a las competencias que se materializan en las rutinas propias de la empresa. Desde la Teoría de las Capacidades Dinámicas (Barreto, 2010; Benner y Tushman, 2015; Denford, 2013; Teece, 2014) se incorpora el enfoque de procesos continuos de adaptación a cambios del entorno, considerando que el conocimiento de partida, como recurso, requiere ser actualizado, renovado, para fortalecer la capacidad de respuesta a las tendencias del mercado, las cuales pueden adoptar la forma de estrategias, manifestándose en nuevos procesos o cambios en los productos.

En la revisión de literatura se destacan los aportes desde el enfoque constructivista, donde el conocimiento involucra “un proceso constructivo de competencias, basado en creación, desarrollo y acumulación de conocimientos” (Maldonado, *et al.*, 2004, p.101). En ésta misma línea, siguiendo a Nonaka y Takeuchi (1996) citados en Bueno (2004), la dimensión epistemológica lleva a identificar las categoría de conocimiento tácito y explícito.

El conocimiento tácito es de tipo intuitivo, y de naturaleza informal, es aquel que se encuentra acumulado en los seres humanos, en relación a un contexto determinado del que se deriva la experiencia individual, de difícil codificación, por tanto su comunicación se da por socialización, se transmite de manera directa (Estrada, 2010; Louffat, 2013). El conocimiento explícito tiene como principales características la materialización mediante documentos, procedimientos que implican la sistematización y codificación del conocimiento, se ubica en un nivel operativo y es posible transmitirlo de forma verbal (García, *et al.*, 2010; Nagles, 2013; Páez, 2010).

Desde una dimensión ontológica (Ordóñez, y Parreño, 2005; Caraballo, 2006) se destaca la posesión del conocimiento en el contexto organizacional, éste puede ser individual o colectivo. Aquí opera la transferencia, desde la interacción entre individuos, apoyada en procedimientos, reglas, rutinas, herramientas. En la práctica, el conocimiento se genera desde dos vertientes (Nonaka y Takeuchi, 1996), en la interacción de los individuos en grupos de trabajo, en tanto ambientes organizacionales internos lo promueven, y desde la perspectiva del intercambio que se produce con actores externos. En esta precisión se identifica el conocimiento externo el cual requiere de procesos para ser captado, compartido y aprovechado (González y García, 2011).

En este contexto, el conocimiento en el que se centra la presente investigación es el desarrollado desde las organizaciones empresariales, caracterizado como suma de saberes individuales que se constituyen en fuente para generar ventajas competitivas de mayor duración (Bueno, 2013), manifestadas en la acumulación colectiva de habilidades relacionadas con el saber hacer en procesos, productos, y negociaciones.

Siguiendo a Bueno (1999), citado en Sáiz, *et al.* (2005) el conocimiento referido a las actividades propias de una empresa requiere ser coordinado para su aprovechamiento, de manera que se posibiliten las oportunidades para configurar características que confieran ventajas sobre otros. En éste sentido, el valor generado “a partir de poner el conocimiento en acción” (Bueno, 2004, p. 40), involucra un direccionamiento para sumar a la creación interna de valor.

En sujeción a la revisión teórica, en la tabla 1 se recopilan las aportaciones de varios autores que identifican aspectos relacionados a la dirección del conocimiento.

Tabla 1. Acciones vinculadas a la Dirección del Conocimiento.

Autor	Dimensiones del conocimiento
MacAdam y Reid (2001, p. 233)	Compartición, creación, incorporación, difusión, usos y beneficios.
González y García (2004, p. 88)	Identificación, transmisión, medios y tecnología, toma de decisiones, cultura organizacional y competencia.
Tarí y García (2011, p. 154)	Creación, transferencia y almacenamiento, aplicación y uso.
Cárcel y Rodríguez (2014, p. 735)	Creación, transferencia y almacenamiento, aplicación y uso.
Hernández, <i>et al.</i> , (2014, p. 113)	Identificar, generar, retener, compartir y aplicar conocimiento.
Torres, <i>et al.</i> , (2014, p. 68)	Identificar, retener y socializar, proteger y valorizar, usar, crear.

Fuente: Elaboración propia a partir de la revisión de autores.

En la tabla 1 se exponen los criterios de autores respecto a las acciones que debe comprender la dirección del conocimiento como proceso, algunos coinciden en señalar que la primera etapa involucra la creación, identificación y adquisición. En

concordancia a las aportaciones de Martín (2007, p. 58) “el conocimiento organizativo se crea, almacena, difunde y reutiliza en el ámbito de toda la organización”.

Desde éstas perspectivas, adoptamos la dirección del conocimiento como el conjunto de actividades que caracterizan prácticas internas para crear, desarrollar y transferir el conocimiento (Prieto, 2016), reconociéndose como un “proceso sistemático de creación de valor” (Briceño y Bernal, 2010, p.179), que potencia la capacidad para resolver problemas y generar respuestas creativas articuladas a un contexto dado.

MATERIALES Y METODOS

La metodología aplicada es de enfoque cualitativo, teniendo como punto de partida la revisión bibliográfica que aportó a la discusión del fundamento teórico: Teoría de recursos y capacidades dinámicas; y los constructos centrales: conocimiento y dirección del conocimiento.

Para la identificación de la población se realizaron cruces de la información contenida en base de datos oficiales del MAGAP, SEPS, además de entrevistas realizadas a los responsables de programas aplicados al sector productor de cacao en la provincia, como el GPAEO. Se identificaron 16 asociaciones y 2 productores independientes, registrados como productores de cacao y procesadores. Actualmente, 7 empresas se dedican a la obtención de derivados de cacao con características de producción artesanal. Para justificar la aplicación del estudio a la población resultante, nos respaldamos en los trabajos precedentes de Vargas (2014), Sáiz, *et al.* (2005) aplicados en empresas artesanales de varios sectores.

En el abordaje a la realidad de las procesadoras de cacao, se utilizó como instrumento una entrevista semiestructurada, diseñada en concordancia a las definiciones aportadas por Tarí y García (2009, 2013) respecto a las dimensiones del conocimiento: creación, transferencia, aplicación; y la dimensión estratégica compuesta por la estructura institucional, cultura organizacional y recurso tecnológico.

Para el tratamiento de los resultados se aplicó el software T-Lab versión 8.1, herramienta automatizada de análisis cuantitativo de contenido (Stefanello, *et al.*, 2010). Las tareas metodológicas que implica el uso de la herramienta incluyen: recolección de

información, en nuestro caso a través de entrevistas; transcripción de entrevistas en un solo documento; importación del documento desde el software; uso de instrumentos léxicos; selección de palabras clave; aplicación de análisis de co-ocurrencia de palabras clave y análisis temático de unidades de contexto.

RESULTADOS Y DISCUSION

El corpus textual se compone de 7 relatos que equivalen a las entrevistas, estructurados en 78 párrafos. El análisis automatizado identifica 5 clústers temáticos, cada uno se conforma por contextos elementales (párrafos) que representan la afinidad de palabras, es decir, patrones de palabras considerados lemas. En la figura 1 se representa el mapa de clústers, a partir de lemas característicos (segmentación repetitiva).

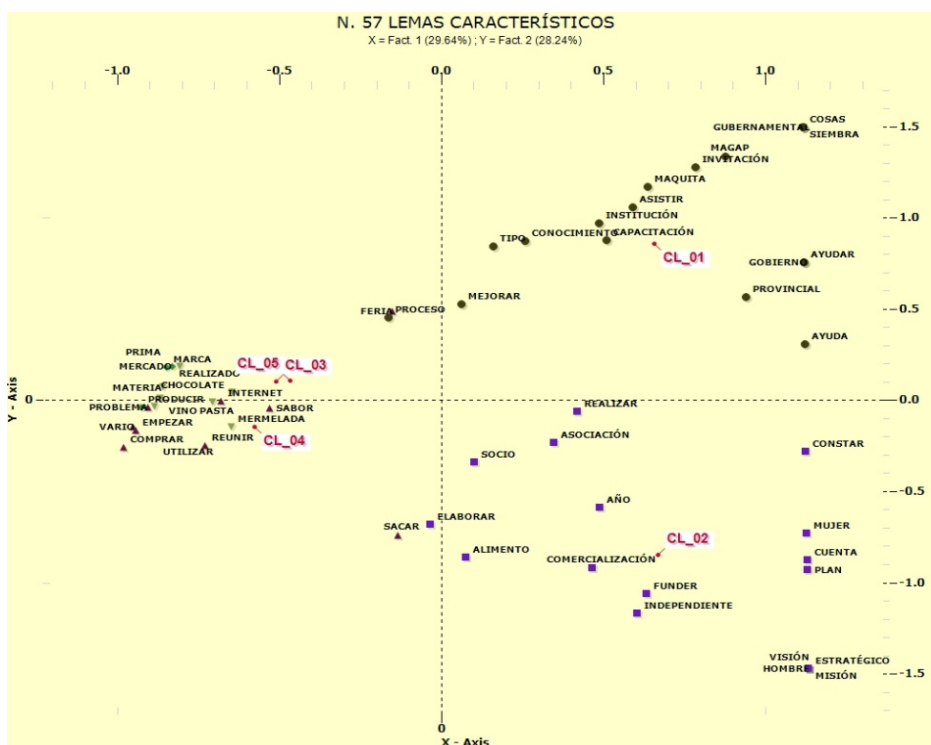


Figura 1. Mapa de identificación de clústers.

Los clústers reciben una denominación, atendiendo a la medida de repetición de unidades lexicales y a la articulación de las mismas en el contexto del discurso de los entrevistados. La respectiva denominación de clústeres se expone en la tabla 2.

Tabla 1. Caracterización de clústeres temáticos.

Clústers	Denominación	Número de Párrafos	Representación de párrafos en el corpus	Lema	Chi cuadrado
CLUSTERS 1	Alianzas	18	23.08%	MAGAP	20.506
				Capacitación	15.92
CLUSTERS 2	Dimensión Estratégica	18	23.08%	Plan	22.79
				Misión	21.044
CLUSTERS 3	Registro sanitario	9	11.54%	Registro	29.026
				Marca	27.327
CLUSTERS 4	Tics	20	25.64%	Correo	16.584
				Internet	15.418
CLUSTERS 5	Pasta	13	16.67%	Pasta	17.919
				Manteca	14.329

Fuente: Elaboración autoras.

El criterio de agrupación automática del software de análisis de datos corresponde al orden y concurrencia en la semántica, clasificando al corpus en 5 clusters (representación relativa 100%), que los denominamos conforme la contextualización de los lemmas. En la Tabla 2 se exponen por cada clúster las 2 palabras de mayor participación y valor de chi cuadrado. A partir de considerar las características señaladas, se aborda el análisis de los resultados de cada clúster.

El clúster 1 presenta 14 palabras con mayor participación. Atendiendo el total de palabras que lo conforman, valor de chi cuadrado, y su articulación, lo definimos como “alianza”, estrategia que los integrantes de las asociaciones priorizan aprovechando los nexos para adquirir el conocimiento técnico a partir de las capacitaciones promovidas por instituciones gubernamentales como el MAGAP.

El clúster 2, caracterizado con 17 palabras clave, donde plan y misión corresponden a los valores más significativos de chi cuadrado, es identificado como “dimensión estratégica”, destacando la percepción positiva respecto a la planificación para fortalecer el logro de resultados que se mantienen como expectativas declaradas en la visión. No obstante, se verifica en el corpus textual, que las asociaciones y artesanos independientes no manejan herramientas de planificación y monitoreo del cumplimiento de objetivos. Las desafiliaciones se argumentan en el escaso cumplimiento de metas.

Los clústers 3 y 5 se integran para fortalecer el análisis textual, de los lemas más representativos “registro sanitario” y “pasta” respectivamente, verificándose la cercanía temática en los cuadrantes del mapa de clústers. Expuestos los lemas de características similares, éstos guardan relación directa con las actividades direccionadas para el aprendizaje de los artesanos asociados e independientes, que asumen la necesidad de mejorar los procesos para la obtención del producto estrella, la pasta de cacao. Aunque se percibe interés, en la práctica, sólo una empresa ha logrado obtener el registro sanitario para la comercialización, otra está en las gestiones, las demás no documentan sus procesos de producción, dificultando la transferencia de conocimiento y la formalización del registro sanitario.

El clúster 4, compuesto por 12 palabras con mayor participación, lo definimos como “Tics”. En el análisis textual, se revela debilidad en el uso de la tecnología para la obtención, tratamiento de información y comunicación entre socios e instituciones aliadas al sector productivo de la Provincia de El Oro. La comunicación es mayoritariamente telefónica, por ésta vía convocan reuniones y reciben invitaciones para participar en ferias locales.

CONCLUSIONES

La necesidad de generar ventajas competitivas es independiente del tamaño de las unidades empresariales, los procesadores artesanales de cacao se enfrentan a grandes retos por mantenerse en un mercado caracterizado por la oferta de productos industrializados que ganan adeptos con las fórmulas de comercialización aplicadas.

La dirección del conocimiento en las unidades de estudio se manifiesta débil, no obstante, los artesanos reconocen la necesidad de implementar acciones vinculadas para generar competitividad. Las prácticas organizacionales características de las procesadoras artesanales de cacao comprenden una escasa planificación y manejo de herramientas para el tratamiento de información. Los conocimientos adquiridos en capacitaciones, y la experiencia acumulada en la elaboración de derivados de cacao se limitan al conocimiento tácito, siendo transferido por socialización. Los procesos no son documentados, lo cual dificulta la formalización de aspectos de mercado y el cumplimiento de exigencias sanitarias. Las alianzas generadas con instituciones públicas son aprovechadas para adquirir conocimientos y materializar oportunidades de comercialización. Finalmente, para ampliar el campo de estudio, se propone como

futura línea de investigación, el análisis cuantitativo en la identificación de variables asociadas a la dirección del conocimiento que inciden en los resultados de las procesadoras de cacao.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Amit, R., & Schoemaker, P. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, (14), 33- 46.

Barney, J. (1986). Types of competition and the theory of strategy: Toward an integrative framework. *Academy of management review*, 11(4), 791-800.

Barreto, I. (2010). Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of management*, 36(1), 256-280.

Benner, J., & Tushman, L. (2015). Reflections on the 2013 Decade Award—“Exploitation, Exploration, and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited” Ten Years Later. *Academy of Management Review*, 40(4), 497-514.

Bernal, C., Frost, J. & Sierra, H. (2014). Importancia de la gerencia del conocimiento: contrastes entre la teoría y la evidencia empírica. *Estudios Gerenciales*, 30(130), 65-72.

Bueno, E., & Salmador, M. (1999). In *Experiencia en medición del capital intelectual en España: El modelo INTELECT. Comunicación al IX Congreso Nacional de ACEDE*.

Bueno, E. (2004). Dirección del conocimiento organizativo: propuesta terminológica para estudiar el desarrollo, medición y gestión de intangibles en las organizaciones. *AECA: Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas*, (68), 39-40.

Bueno, E. (2013). El capital intelectual como sistema generador de emprendimiento e innovación. *Economía industrial*, (388), 15-22.

Briceño, M., & Bernal, C. (2010). Estudios de caso sobre la gestión del conocimiento en cuatro organizaciones colombianas líderes en penetración de mercado. *Estudios gerenciales*, 26(117), 173-193.

Caraballo, N. (2006). Gestión del Conocimiento: Aprendizaje individual versus aprendizaje organizativo. *Intangible capital*, 2(13), 308-326.

Cárcel, J., & Rodríguez, M. (2014). Procesos, dimensiones, y herramientas para la gestión del conocimiento en el mantenimiento industrial. *Produção On Line*, (142), 720-743. Recuperado el 10 de Agosto de 2016, de dx.doi.org/10.14488/1676-1901.v14i2.1577

Castello, E. (2002). Los activos intangibles en la era del conocimiento. *Boletín de Estudios Económicos*, 57(176), 197–226.

Denford, S. (2013). Building knowledge: developing a knowledge-based dynamic capabilities typology. *Journal of Knowledge Management*, 17(2), 175-194.

Estrada, S., & Dutrénit, G. (2010). Gestión del conocimiento en pymes y desempeño competitivo. *Engevista*, 9(2).

García, F., Pelechano, E., & Navas J. (2010). Decisiones de gestión del conocimiento y la capacidad innovadora de las empresas: El papel de la complejidad. *Interciencia*, 35(4), 271-278.

González-Sánchez, R., & García-Muiña, F. (2011). Innovación abierta: Un modelo preliminar desde la gestión del conocimiento. *Intangible capital*, 7(1), 82-115.

Grant, R. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33(3), 114–135.

Louffat, E. (2013). Convergencia de los modelos de conocimiento y de competencias como soporte para la moderna administración de empresas. *Revista EAN*, (53), 24-35.

Maldonado, J., Girón, J., & Hernández, M., (2004). Medición de la variable conocimiento: una prueba empírica en las organizaciones artesanales de Oaxaca, México. *Revista EAN*, (51), 96-121.

Martín, I. (2007). Retos de la comunicación corporativa en la sociedad del conocimiento: de la gestión de información a la creación de conocimiento organizacional. *Signo y pensamiento*, 26(51), 52-67.

McAdam, R., & Reid, R. (2001). SME and large organisation perceptions of knowledge management: comparisons and contrasts. *Journal of knowledge management*, 5(3), 231-241.

Mintzberg, H. (1990). Reconsidering the basic premises of strategic management, *Strategic Management Journal*, 11(3), 171–195.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1996). The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. *Long Range Planning*, 29(4), 592. doi.org/10.1016/0024-6301(96)81509-3

Nagles, N. (2013). La gestión del conocimiento como fuente de innovación. *Revista EAN*, (61), 97-102.

Ordoñez, P., & Parreño, J. (2005). Aprendizaje organizativo y gestión del conocimiento: un análisis dinámico del conocimiento de la empresa. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 11(1), 165-177.

Páez, J. (2010). Estado del arte en gestión del conocimiento, a partir de la revisión teórica y empírica de experiencias organizacionales y empresariales. *Poliantea*, 6(10), 10.

Porter, M. (1990). The competitive advantage of nations, *Harvard Business Review*, 6(2), 73-94.

Prieto, A. (2016). Hacia un nuevo modelo de gestión del conocimiento caracterizado por la interacción de comunidades cognitivas. *Universidad & Empresa*, 17(28), 219-234.

Rumelt, R. (1991). How much does industry matter?. *Strategic Management Journal*, 12(3), 167-185.

Sáiz, L., Lara, A., & González, M. (2005). La gestión del conocimiento en pymes de servicios artesanales (I): El caso de las empresas de aplicación de pinturas. *IX Congreso de Ingeniería de Organización*. Burgos, Burgos, España: Universidad de Burgos.

Stefanello, G., De Francisco, A., & Carrazana, C. (2010). Aplicación y viabilidad de uso del software de Análisis Cuantitativo de Textos TLAB 7.1 en el análisis de las representaciones sociales presentes en la web soyborderline. com. *Mediaciones Sociales*, (6), 121-142.

Tarí, J., & García, M. (2009). Dimensiones de la gestión del conocimiento y de la gestión de la calidad: una revisión de la literatura. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 15(3), 135-148.

Tarí, J., & García, M. (2013). ¿ Puede la gestión del conocimiento influir en los resultados empresariales?. *Cuadernos de Gestión*, 13(1), 151.

Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.

Teece, D. (2014). The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *The Academy of Management Perspectives*, 28(4), 328-352.

Torres, C., González, J., & Arango, H. (2014). Importancia de la gerencia del conocimiento: contrastes entre la teoría y la evidencia empírica. *Estudios Gerenciales*, 30(130), 65-72.

Vargas, A. (2014). Hacia un nuevo modelo de gestión del conocimiento caracterizado por la interacción de comunidades cognitivas. *Universidad&Empresa*, 17(28): 219-232. Obtenido de Doi: dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.28.2015.10

Wernerfelt, B., (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.

Winter, S. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, (24), 991–995.

Zahra, S., Sapienza, H., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917–955.