

El Modelo DO (Dynamic Organizations): una operacionalización de las capacidades dinámicas para la creación y liberación de valor en la era BANI

The DO Model (Dynamic Organizations): an operationalization of dynamic capabilities for value creation and unleashing in the BANI era

Marc Bernadich Marquez¹

¹ UManresa- UVic-UCC, España

mbernadich@umanresa.cat

RESUMEN. La gestión estratégica tradicional se enfrenta a una crisis de predictibilidad. En un entorno económico definido por la fragilidad y la incomprensibilidad (BANI), los modelos estáticos resultan insuficientes. El presente artículo propone el Modelo DO (Dynamic Organizations), un marco teórico-práctico diseñado para operacionalizar la teoría de las Capacidades Dinámicas y dotar a las organizaciones de la plasticidad necesaria para transitar de la fragilidad a la antifragilidad. Se emplea una metodología de construcción teórica conceptual basada en una revisión integradora de la literatura. El modelo sintetiza tres corrientes fundamentales: la visión de Capacidades Dinámicas (Teece), la Lógica Dominante del Servicio (Vargo & Lusch) y las Microfundaciones conductuales (Felin & Foss). Se define el concepto de "Envaloramiento" como el propósito fundamental de la organización. El modelo estructura la adaptación en tres fases recursivas: Sensing (monitorización de 7 dimensiones críticas), Seizing (orquestración de activos mediante 10 tipos de innovación) y Transforming (reconfiguración continua basada en el aprendizaje y la gestión del cambio). El estudio aporta una arquitectura operativa que cierra la brecha entre la teoría abstracta de las capacidades dinámicas y la práctica directiva, enfatizando la seguridad psicológica y la cultura como precursores de la innovación.

ABSTRACT. Traditional strategic management faces a predictability crisis. In an economic environment defined by brittleness and incomprehensibility (BANI), static models prove insufficient. This article proposes the DO Model (Dynamic Organizations), a theoretical-practical framework designed to operationalize Dynamic Capabilities theory and endow organizations with the necessary plasticity to transition from fragility to antifragility. A conceptual theoretical construction methodology is employed based on an integrative literature review. The model synthesizes three fundamental streams: the Dynamic Capabilities view (Teece), Service-Dominant Logic (Vargo & Lusch), and behavioral Microfoundations (Felin & Foss). The concept of "Envaloramiento" (Value-enabling, Value-valorization) is defined as the organization's fundamental purpose. The model structures adaptation into three recursive phases: Sensing (monitoring 7 critical dimensions), Seizing (asset orchestration via 10 types of innovation), and Transforming (continuous reconfiguration based on learning and change management). The study contributes an operational architecture that bridges the gap between abstract dynamic capabilities theory and managerial practice, emphasizing psychological safety and culture as precursors to innovation.

PALABRAS CLAVE: Capacidades dinámicas, Modelo DO, Envaloramiento, Microfundaciones, Entorno BANI, Innovación.

KEYWORDS: Dynamic capabilities, DO Model, Value-enabling, Value-valorization microfoundations, BANI environment, Innovation.

1. Introducción: la insuficiencia de la planificación lineal

La gestión estratégica contemporánea atraviesa una discontinuidad fundamental. Los marcos de planificación lineal y los modelos estáticos, herederos de la lógica de la economía industrial, han perdido poder predictivo frente a una aceleración tecnológica y sistémica sin precedentes. Durante décadas, las organizaciones operaron bajo la premisa de que el entorno era analizable y, hasta cierto punto, controlable. Sin embargo, la realidad post-pandémica ha desafiado esta noción.

Si bien el acrónimo VUCA (Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad, Ambigüedad), introducido por Bennis y Nanus (1985), sirvió eficazmente para describir la dinámica geopolítica y empresarial posterior a la Guerra Fría, la literatura reciente sugiere que este marco ha sido superado. Jamais Cascio (2020) argumenta que el caos actual requiere una nueva lente interpretativa: el marco BANI (Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible). Bajo esta nueva taxonomía, la volatilidad ha dado paso a la Fragilidad (Brittle), donde sistemas aparentemente sólidos pueden colapsar repentinamente sin aviso previo. La incertidumbre ha evolucionado hacia la Ansiedad (Anxious), reflejando el impacto psicológico de la impotencia ante cambios incontrolables. La complejidad ha mutado en No Linealidad (Nonlinear), un estado donde causas menores generan efectos desproporcionados. Finalmente, la ambigüedad se ha transformado en Incomprensibilidad (Incomprehensible), sugiriendo que el exceso de datos no garantiza la comprensión de los fenómenos.

La gestión estratégica contemporánea no enfrenta meramente un cambio evolutivo, sino una discontinuidad fundamental. Esta ruptura evidencia el agotamiento de los marcos de planificación lineal y los modelos estáticos, vestigios de la lógica de la economía industrial que asumían una estabilidad subyacente. La literatura académica lleva tiempo advirtiendo sobre las limitaciones de este enfoque; Henry Mintzberg, en su crítica seminal a la planificación formalizada, dismanteló la idea de que la estrategia pudiera ser un proceso secuencial y programado separado de la acción, acuñando el concepto de la "falacia de la predicción". Argumentó que los eventos verdaderamente disruptivos rara vez pueden ser anticipados con la precisión necesaria para los planes anuales tradicionales (Mintzberg, 1994).

En consecuencia, estos enfoques tradicionales han perdido poder predictivo y relevancia frente a una aceleración tecnológica y sistémica sin precedentes. La premisa arraigada en las herramientas estratégicas del siglo XX —que la estabilidad es la norma y el cambio una excepción a gestionar— se ha vuelto obsoleta. Como señala Rita Gunther McGrath, la economía actual de alta velocidad ha erosionado el concepto clásico de "ventaja competitiva sostenible", forzando a las organizaciones a abandonar la defensa de posiciones estáticas a largo plazo para enfocarse en la capacidad de explotar una serie continua de "ventajas transitorias" (McGrath, 2013).

Durante décadas, las organizaciones operaron bajo la reconfortante premisa de que el entorno era analizable y, hasta cierto punto, controlable mediante el análisis de recursos existentes. Sin embargo, la realidad volátil —exacerbada por la era post-pandémica— ha desafiado radicalmente esta noción, demostrando que la eficiencia estática a menudo va en detrimento de la adaptabilidad necesaria. En este contexto de alta velocidad e incertidumbre, la ventaja estratégica ya no reside en la mera posesión de activos fijos o en la planificación de su uso, sino en lo que David Teece y su equipo definieron como "capacidades dinámicas": la habilidad organizacional superior para integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas rápidamente para abordar entornos cambiantes (Teece et al., 1997). En este contexto, la inercia organizativa descrita por Hannan y Freeman (1984) se convierte en la principal amenaza para la supervivencia. El Modelo DO surge como una respuesta arquitectónica para dotar a las empresas de la plasticidad necesaria para transitar de la fragilidad a la antifragilidad.

2. Fundamentación teórica y metodológica

La conceptualización del Modelo DO se fundamenta en una metodología de construcción teórica deductiva. Este enfoque no parte de la observación empírica inicial, sino que sintetiza y aprovecha axiomas establecidos en trabajos científicos dispares pero complementarios: la gestión estratégica, la dinámica de la



innovación y la psicología organizacional. Mediante una triangulación teórica entre estos dominios, el modelo busca superar las limitaciones de los enfoques mono disciplinarios, integrando perspectivas macro-nivel (estrategia y adaptación al entorno) con los procesos micro-nivel del comportamiento humano (psicología), para proponer una nueva estructura conceptual coherente.

2.1. Metodología de revisión bibliográfica

Se adoptó una metodología de construcción teórica conceptual basada en una revisión integradora y narrativa de la literatura. La búsqueda se realizó en Web of Science, Scopus y Google Scholar entre 1990 y 2025, utilizando combinaciones de términos como 'dynamic capabilities', 'service-dominant logic', 'microfoundations', 'BANI', 'organizational transformation', y 'innovation taxonomy'. Se priorizaron trabajos seminales y artículos de revisión con alto impacto, y estudios empíricos relevantes en industrias de alta velocidad.

El estudio se sitúa en un enfoque constructivista-interpretativo, orientado a la integración de marcos teóricos complementarios para generar una arquitectura operativa. Esta integración se realizó mediante triangulación teórica (estrategia, innovación y psicología organizacional), buscando coherencia interna y parsimonia explicativa en relación con las capacidades dinámicas (Teece) y la SDL (Vargo & Lusch). El alcance temático abarca la teoría de las capacidades dinámicas, la lógica dominante del servicio, la RBV penrosiana, la innovación sistémica (Doblin), la gestión del cambio (Kotter, ADKAR) y el aprendizaje organizacional (SECI). Quedan fuera las validaciones empíricas extensivas y los metaanálisis cuantitativos, propuestos como líneas futuras. El período de análisis se extiende hasta 2025 para captar la actualización BANI del contexto estratégico.

2.2. Evaluación de consistencia interna y validez teórica

La consistencia del modelo se evaluó mediante: (1) mapeo de constructos y relaciones causales entre meta-capacidades (Sensing–Seizing–Transforming), (2) contraste con proposiciones teóricas aceptadas (DCV, SDL) y (3) prueba de 'coherencia operacional' mediante ejemplos de aplicación en distintas industrias (ilustrativos, no exhaustivos). Se siguió el principio de 'concordancia multinivel': las microfundaciones individuales y de equipo soportan las rutinas organizacionales requeridas por cada meta-capacidad.

2.3. Fundamentación teórica central: La perspectiva de las capacidades dinámicas

El cimiento teórico sobre el que se erige el Modelo DO es la Perspectiva de las Capacidades Dinámicas (Dynamic Capabilities View - DCV). La adopción de este paradigma no es arbitraria, sino que responde a la necesidad de superar las limitaciones explicativas de los enfoques estáticos anteriores, particularmente la Visión Basada en Recursos (RBV) tradicional. Mientras que la RBV se centra en la posesión de recursos valiosos, raros e inimitables para generar rentas ricardianas en entornos estables, la DCV aborda la cuestión crítica de cómo las organizaciones mantienen la ventaja competitiva en entornos de "alta velocidad" o Schumpeterianos, donde la erosión de valor de los activos existentes es acelerada.

El Modelo DO asume la premisa central de la DCV: en la economía contemporánea, la ventaja competitiva no deriva de la mera tenencia de activos, sino de la capacidad organizacional para orquestarlos y renovarlos continuamente. En su trabajo seminal, Teece, Pisano y Shuen (1997) definieron estas capacidades como la habilidad idiosincrásica de la empresa para "integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas para abordar entornos rápidamente cambiantes". Esta definición subraya tres procesos críticos que el Modelo DO internaliza:

- Integración: La capacidad de coordinar y combinar activos y competencias dispares (tecnológicas, humanas, de mercado) en configuraciones coherentes.
- Construcción: El aprendizaje organizacional y la creación deliberada de nuevas bases de conocimiento

y habilidades internas.

- **Reconfiguración:** La habilidad crucial para romper la inercia y transformar la estructura de activos y los procesos organizativos cuando los cambios en el mercado lo exigen.

Las capacidades dinámicas son, por tanto, capacidades de "orden superior"; no se ocupan de la producción operativa diaria (capacidades ordinarias o de "nivel cero"), sino que operan sobre esas capacidades operativas para modificarlas, actualizarlas o reemplazarlas.

Para operacionalizar estos conceptos abstractos en una estructura analizable, el Modelo DO adopta explícitamente el marco refinado propuesto por David Teece (2007). Este marco desagrega las capacidades dinámicas en tres grupos de actividades secuenciales e interdependientes, que constituyen las "meta-capacidades" del modelo: Sensing (Detección), Seizing (Captura) y Transforming (Reconfiguración).

- **Sensing (Detección y Exploración del Entorno):** Esta meta-capacidad refiere a la actividad analítica y cognitiva de explorar el ecosistema empresarial. No se limita a la investigación de mercado tradicional; implica un escaneo profundo para identificar oportunidades y amenazas latentes. Incluye la detección de "señales débiles" sobre desarrollos tecnológicos emergentes, cambios en las preferencias de los clientes y movimientos de competidores no tradicionales. Académicamente, el Sensing requiere superar sesgos cognitivos organizacionales que tienden a filtrar información que contradice el modelo de negocio actual. Involucra actividades de I+D, procesos de co-creación con clientes y la articulación de hipótesis sobre la evolución futura del mercado. En el Modelo DO, esta es la fase de "radar" organizacional.

- **Seizing (Captura y Movilización de Recursos):** Una vez detectada una oportunidad (o amenaza), la organización debe ser capaz de "capturarla". El Sensing sin Seizing es un ejercicio académico estéril. Esta capacidad implica la toma de decisiones estratégicas bajo incertidumbre y la rápida movilización de recursos para explotar la nueva oportunidad. Requiere diseñar o rediseñar modelos de negocio, asignar capital financiero y humano a nuevas iniciativas (a menudo a expensas de las antiguas), y asegurar la apropiabilidad del valor generado. Es la fase donde se superan las barreras de la aversión al riesgo y la inercia en la asignación de recursos para comprometerse con una nueva trayectoria.

- **Transforming (Reconfiguración y Renovación Continua):** La tercera meta-capacidad es quizás la más desafiante, pues aborda la necesidad de una renovación continua para evitar la esclerosis organizacional. El éxito en el Seizing de hoy puede generar rigideces centrales mañana. La capacidad de Transforming implica la realineación continua de los activos tangibles e intangibles, y de la estructura organizacional misma. Esto requiere gestionar el cambio cultural, superar la resistencia política interna de las unidades de negocio establecidas, y tener la flexibilidad para desinvertir en áreas obsoletas mientras se fortalecen las nuevas. Es la habilidad de la empresa para "mutar" su forma y sus procesos a medida que el entorno y su propia estrategia evolucionan.

2.4. La lógica del valor y el envaloramiento

El modelo propuesto representa una ruptura epistemológica decisiva con la "Lógica Dominante de Bienes" (Goods-Dominant Logic - GDL) heredada de la era manufacturera. La GDL tradicional asumía que el valor era creado unilateralmente por la empresa, incrustado en las unidades de producto durante el proceso de fabricación, y posteriormente "intercambiado" en el mercado (valor de cambio). Para superar esta visión mecanicista y transaccional, el modelo incorpora como pilar fundamental la Lógica Dominante del Servicio (Service-Dominant Logic - SDL), desarrollada por Vargo y Lusch (2004, 2016).

La adopción de la SDL redefine ontológicamente qué es una organización y qué es el valor. Bajo este prisma, el valor no es algo que la empresa "entrega", sino que es cocreado fenomenológicamente por el beneficiario en un contexto específico. La empresa solo puede realizar propuestas de valor; la realización efectiva de ese valor ocurre únicamente cuando el cliente integra los recursos de la empresa con los suyos propios en el "contexto de uso" (value-in-use). Esto desplaza el foco estratégico desde la eficiencia en la producción interna (output) hacia la efectividad en facilitar los resultados del cliente (outcome).

Para complementar esta visión externa del valor con una perspectiva interna de las capacidades de la firma, el modelo integra la Visión Basada en Recursos (RBV) en su vertiente más dinámica, remontándose a la obra



seminal de Edith Penrose (1959). A diferencia de las interpretaciones estáticas posteriores de la RBV, Penrose no veía a la empresa como una simple colección de activos, sino como un conjunto administrativo de recursos productivos. Su contribución crucial para este modelo es la distinción entre los recursos en sí mismos y los servicios que estos pueden rendir. Penrose postuló que los recursos nunca se utilizan plenamente; siempre existe un "reservorio de oportunidades no utilizadas" o "servicios productivos no utilizados" latentes dentro de la organización. El crecimiento y la innovación, por tanto, dependen de la capacidad gerencial para imaginar y liberar estos servicios potenciales de nuevas maneras.

La convergencia teórica entre la SDL (que sitúa el valor en la experiencia de uso del beneficiario) y la perspectiva Penrosiana (que identifica el potencial latente en los recursos internos) revela una laguna en los marcos estratégicos tradicionales. Hacía falta un constructo que capturara el propósito activo de conectar ese potencial interno con la realización de valor externo. A partir de esta triangulación, el modelo propone el concepto de "Envaloramiento" como el propósito fundamental de la estrategia organizacional contemporánea. Este concepto supera nociones previas como la "creación de valor" (a menudo asociada solo a métricas financieras) o la "captura de valor".

Desde esta perspectiva se define formalmente el envaloramiento para este modelo como: "El proceso intencional y sostenido por el cual una organización crea, libera o hace emerger valor económico, social o simbólico para sus grupos de interés." Esta definición es fundamental porque enfatiza tres aspectos derivados de la base teórica:

- Intencionalidad y Sostenibilidad: No es un evento fortuito, sino un proceso estratégico deliberado y continuo (alineado con la necesidad de capacidades dinámicas).
- Liberación y Emergencia: El valor no solo se "crea" desde cero, sino que a menudo se "libera" del potencial Penrosiano no utilizado, o "emerge" de la interacción cocreativa descrita por la SDL.
- Multidimensionalidad: El valor no es solo económico, sino también social y simbólico, reflejando la naturaleza fenomenológica y contextual de la SDL.
- Microfundaciones: el sustrato humano

Para dotar a un marco estratégico de una base explicativa robusta, resulta útil adoptar la perspectiva de las microfundaciones (Felin & Foss, 2005), que entiende las capacidades organizativas como propiedades emergentes: no "residen" en la organización de forma abstracta, sino que surgen de acciones, cogniciones, emociones e interacciones a nivel micro. En esta lógica, la explicación se articula en tres planos interdependientes: individuo, equipo y organización.

En el nivel individual, destacan las capacidades cognitivas para percibir señales, construir interpretaciones plausibles y decidir con información incompleta (Helfat & Peteraf, 2015). La motivación intrínseca como motor de exploración y persistencia en ausencia de recompensas inmediatas (Barbuto & Scholl, 1998); y la inteligencia emocional para regular el juicio bajo presión, considerando la interacción emoción-cognición (hot cognition) (Hodgkinson & Healey, 2011). El resultado buscado es agilidad mental y resiliencia emocional en entornos inciertos.

En el nivel de equipo, la diversidad de roles permite complementar capacidades, prevenir la ceguera colectiva y convertir la discrepancia en aprendizaje (Belbin, 1981), favoreciendo inteligencia colectiva.

En el nivel organizativo, la seguridad psicológica y la confianza habilitan la voz y el aprendizaje (Edmondson, 1999). A su vez, cultura y valores (Johnson & Scholes, 1992; Barrett, 1998), junto con rutinas/rituales y estructuras de poder, determinan si la experimentación se sostiene o se penaliza, condicionando la velocidad y calidad del aprendizaje organizativo.

En conjunto, estas microfundaciones delimitan las condiciones humanas y contextuales que permiten que las capacidades se consoliden y se reproduzcan en el tiempo; a partir de aquí, el siguiente paso es traducirlas

en una arquitectura clara de componentes, relaciones y mecanismos del modelo

3. Resultados: arquitectura del modelo DO

La mecánica del Modelo DO se estructura mediante un flujo de tres fases interdependientes diseñadas para ejecutar cíclicamente las funciones de detección, captura y reconfiguración. Una característica definitoria es la naturaleza intrínsecamente recursiva y no lineal de este flujo. A diferencia de los paradigmas tradicionales de planificación estratégica, el Modelo DO conceptualiza la estrategia como un bucle de retroalimentación continua. En esta dinámica, la ejecución de una fase genera las condiciones iniciales para la siguiente iteración. Específicamente, la fase de reconfiguración (Transforming), al alterar la estructura de recursos, modifica el paisaje competitivo, exigiendo un esfuerzo renovado de exploración (Sensing).

3.1. Fase Sensing: La arquitectura de la percepción

La primera fase del flujo recursivo del Modelo DO constituye la operacionalización directa de la meta-capacidad de Sensing (Detección) propuesta por Teece (2007). Esta etapa aborda el desafío fundamental de superar la entropía informacional y la incertidumbre ambiental inherente a los entornos de alta velocidad. En este contexto, la mera recolección de datos resulta insuficiente; la ventaja competitiva depende de una capacidad analítica y creativa disciplinada para escanear el ecosistema y realizar interpretaciones tempranas de señales débiles y ambiguas.

El fundamento teórico de esta fase descansa en el constructo seminal de Capacidad de Absorción, definido por Cohen y Levinthal (1990) como la habilidad organizacional para "reconocer el valor de la información nueva y externa, asimilarla y aplicarla con fines comerciales" (p. 128). Esta base teórica subraya que el escaneo efectivo no es un acto pasivo de observación, sino una función dependiente de la base de conocimiento previo (prior knowledge) de la organización. Sin una estructura cognitiva interna preparada para valorar los estímulos externos, la organización permanece ciega ante las oportunidades emergentes.

El objetivo primordial de esta vigilancia sistemática es mitigar la "ceguera estratégica" o inercia cognitiva: la tendencia patológica de las organizaciones establecidas a filtrar información que contradice sus modelos mentales vigentes. Para asegurar una cobertura holística del entorno y contrarrestar estos sesgos, el modelo prescribe la monitorización multidimensional de siete vectores críticos:

- **Conocimiento (Captura e Internalización):** Esta dimensión trasciende la gestión de información para enfocarse en la captura de saber. Implica el acceso no solo al conocimiento explícito y codificado, sino, crucialmente, al conocimiento tácito que reside fuera de las fronteras de la empresa. Esta necesidad se alinea con el modelo de creación de conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1995), quienes argumentan que la innovación continua depende de la movilización y conversión de conocimiento tácito externo en conocimiento explícito interno.
- **Tecnología (Oportunismo Proactivo):** La vigilancia tecnológica en el Modelo DO se desmarca de enfoques defensivos. Se vincula directamente al concepto de Oportunismo Tecnológico, definido por Srinivasan et al. (2002) como la capacidad de detectar y responder proactivamente a los desarrollos tecnológicos para buscar nuevas oportunidades, en lugar de reaccionar meramente ante amenazas.
- **Mercados (Orientación Profunda y Creación):** Esta dimensión exige una comprensión del mercado que supere la satisfacción de necesidades expresadas. Se basa en el constructo de Orientación al Mercado de Narver y Slater (1990). Para ser efectiva en entornos dinámicos, esta orientación debe ser tanto "impulsada por el mercado" (market-driven) como "impulsora del mercado" (market-driving). Day (1994) señala que las organizaciones requieren capacidades distintivas para comprender necesidades latentes —aquellas que los clientes aún no pueden articular— y visualizar la reestructuración de mercados existentes.
- **Tendencias (Prospectiva y Escenarios Múltiples):** El análisis macro utiliza herramientas de Prospectiva Estratégica, como sugiere Vecchiato (2012), para "ensayar" el futuro, evitando la extrapolación lineal. Esta dimensión se apoya metodológicamente en la planificación de escenarios (Schoemaker, 1995).
- **Personas Clave (Nodos de Influencia y Talento):** La vigilancia se extiende a los actores individuales que



moldean el ecosistema, incluyendo la identificación de líderes de opinión y expertos como señales tempranas de cambio. Adicionalmente, la capacidad de identificar y atraer capital humano estratégico antes que la competencia es una fuente vital de renovación de capacidades (Wright et al., 2001).

- **Relaciones Clave (Capital Social y Visión Relacional):** Se enfoca en la gestión deliberada del capital social como recurso para acceder a información privilegiada y activos complementarios. Esto se fundamenta en la "visión relacional" de Dyer y Singh (1998).

- **Conciencia Interna (Metacognición Organizacional):** Finalmente, el escáner debe dirigirse hacia adentro. La capacidad de Sensing requiere una aguda metacognición organizacional para reconocer rigideces cognitivas y operativas antes de que se vuelvan patológicas (Helfat & Peteraf, 2015). Esta dimensión es vital para gestionar la paradoja identificada por Leonard-Barton (1992), donde las "capacidades centrales" pueden convertirse en "rigideces centrales".

3.2. Fase seizing: La estructura de la acción innovadora y la asignación de recursos

Si la fase de Sensing se ocupa de la reducción de la entropía informacional mediante procesos cognitivos de detección, la fase de Seizing (Captura) constituye el momento crítico de transición hacia la acción conductual y el compromiso estratégico. Esta fase aborda el desafío fundamental de la asignación irreversible de recursos bajo condiciones de incertidumbre Knightiana.

La literatura reconoce ampliamente que numerosas organizaciones logran identificar oportunidades emergentes (Sensing), pero fracasan en la etapa de movilización de activos debido a la rigidez de las rutinas establecidas y la aversión al riesgo inherente a canibalizar flujos de rentas existentes. El Seizing, por tanto, no es una mera continuación analítica, sino un acto político y económico de apuesta estratégica que requiere superar la inercia organizacional.

Justificación teórica: Doblin como herramienta de orquestación

Para estructurar este proceso de movilización y evitar la dispersión de esfuerzos innovadores, el Modelo DO integra como taxonomía organizadora el marco de los "Diez Tipos de Innovación" de Doblin (Tabla 1). La elección de este marco para operacionalizar el Seizing responde a una lógica precisa: mientras que el Sensing es divergente y exploratorio, el Seizing exige convergencia y decisión sobre dónde invertir recursos.

El modelo de Doblin trasciende la visión simplista de la innovación centrada únicamente en el producto, obligando a la organización a decidir sobre la configuración de su negocio y la experiencia del cliente. Actúa, en esencia, como un mapa de opciones de inversión que guía la reconfiguración de activos (físicos, financieros y humanos) necesaria para capturar el valor detectado previamente. Este marco permite operacionalizar el Seizing no como una actividad monolítica, sino como un portafolio diversificado de opciones de reconfiguración distribuido en tres dominios interdependientes: Configuración, Oferta y Experiencia.

Dominio	Tipo de Innovación	Descripción y Foco de la Asignación de Recursos
CONFIGURACIÓN (Modelos de Negocio y Sistemas Internos)	1. Modelo de Ingresos	Innovar en cómo se genera el flujo financiero (precios flexibles, suscripciones, <i>freemium</i>). Desplaza el foco del volumen al margen y flujo de caja.
	2. Red (<i>Network</i>)	Crear valor conectando con otros (alianzas, franquicias, innovación abierta). Aprovecha activos externos para reducir riesgo de capital.
	3. Estructura	Organizar los activos y el talento de forma única. Rompe silos funcionales para ganar agilidad operativa.
	4. Procesos	Implementar métodos superiores para realizar el trabajo. Se enfoca en la eficiencia patentable y capacidades centrales difíciles de imitar.

Dominio	Tipo de Innovación	Descripción y Foco de la Asignación de Recursos
OFERTA (Producto y Sistema)	5. Rendimiento del Producto	Desarrollar características y funcionalidades distintivas. Es el foco tradicional, pero insuficiente por sí solo para una ventaja sostenida.
	6. Sistema del Producto	Crear productos complementarios que se conectan entre sí (ecosistemas, interoperabilidad). Aumenta los costes de cambio para el cliente.
EXPERIENCIA (Interacción con el Cliente)	7. Servicio	Asistencia y soporte que amplifican el valor de la oferta. Transforma un producto en una solución integral.
	8. Canal	Formas innovadoras de entregar la oferta al cliente (DTC, omnicanalidad). Optimiza los puntos de contacto.
	9. Marca	Representación de la oferta y el negocio. Genera resonancia emocional y confianza para reducir la incertidumbre del comprador.
	10. Engagement	Fomentar interacciones significativas. Convierte a los usuarios en participantes activos del ecosistema de valor.

Tabla 1. Los 10 Tipos de Innovación para el Seizing. Fuente: Adaptado de Keeley et al., 2013.

La necesidad de innovación sistémica

El desafío crítico en la aplicación de estos tipos es a menudo cognitivo más que técnico. Como demostraron Henderson y Clark (1990), las organizaciones establecidas frecuentemente fracasan ante "innovaciones arquitectónicas" que reconfiguran los vínculos entre componentes del sistema, incluso usando tecnologías conocidas. Esto sucede porque sus filtros organizacionales están optimizados para la innovación incremental dentro de la arquitectura dominante. El Modelo DO utiliza la Tabla 1 como una lista de verificación estratégica para asegurar que el Seizing no se limite a mejoras marginales de producto, sino que explore combinaciones sistémicas que son exponencialmente más difíciles de copiar por la competencia.

Mecanismo habilitador: La paradoja de la ambidestreza organizacional

La ejecución de iniciativas de Seizing —que requieren experimentación y flexibilidad— entra en conflicto estructural con las rutinas operativas del negocio central. Para gestionar esta tensión, la fase de Seizing requiere el desarrollo de Ambidestreza Organizativa. O'Reilly y Tushman (2008) la definen como la capacidad dinámica para gestionar simultáneamente la exploración (búsqueda de nuevas posibilidades) y la explotación (refinamiento de certezas).

3.3. Fase transforming: Aprendizaje y gestión del cambio

La tercera fase operacionaliza la meta-capacidad de Transforming (Reconfiguración). Esta etapa aborda el imperativo crítico de superar la inercia organizacional y las dependencias de trayectoria (path dependencies) para asegurar la realineación continua de la base de recursos. La capacidad de transformar implica la institucionalización de la flexibilidad estructural y cognitiva. Para gestionar la complejidad inherente a la alteración de rutinas, el modelo se sustenta en tres dominios (Tabla 2):

- **Gestión del Cambio Estructural y Conductual:** La implementación efectiva requiere mecanismos robustos para navegar la resistencia. El modelo incorpora el enfoque procesual de ocho etapas de Kotter (1996) para orquestar transformaciones a gran escala, y el modelo ADKAR (Hiatt, 2006) para abordar la dimensión micro-nivel del cambio individual (Conciencia, Deseo, Conocimiento, Habilidad y Refuerzo).
- **Aprendizaje Organizativo y Creación de Conocimiento:** Una transformación sostenible depende de que

la organización actualice su base de conocimiento colectivo. El modelo utiliza el marco SECI (Socialización, Exteriorización, Combinación, Interiorización) de Nonaka y Takeuchi (1995) para convertir conocimiento tácito, generado durante las fases de Sensing y Seizing, en conocimiento explícito codificado.

• **Mindfulness Organizacional y Resiliencia Cognitiva:** Para evitar que las nuevas configuraciones se calcifiquen, el modelo incorpora el constructo de Mindfulness Organizacional (Weick & Sutcliffe, 2001). Se refiere a una capacidad cognitiva colectiva caracterizada por una preocupación constante por el fallo y una sensibilidad hacia las operaciones en tiempo real, permitiendo la detección temprana de anomalías.

Fase (Meta-Capacidad)	Definición (Teece / DO)	Foco de Acción	Herramientas y Bases Teóricas	Resultado (Envaloramiento)
1. SENSING (Detección)	Capacidad de escanear, buscar y explorar oportunidades y amenazas.	Vigilancia Activa 360°: Monitorización de las 7 áreas (Conocimiento, Tecnología, Mercados, Tendencias, Personas, Relaciones, Conciencia Interna).	• Capacidad de Absorción (Cohen & Levinthal, 1990) • Prospectiva Estratégica (Vecchiato, 2012) • <i>Digital Sensing</i> (Warner & Wäger, 2019)	Inteligencia Estratégica: Reducción de la incertidumbre BANI y detección temprana.
2. SEIZING (Captura)	Movilización de recursos para capturar valor mediante nuevos productos o modelos.	Innovación Estructurada: Diseño de la configuración, oferta y experiencia utilizando las tácticas de Doblín.	• 10 Tipos de Innovación (Keeley et al., 2013) • Ambidestreza (O'Reilly & Tushman, 2008) • BMI (Teece, 2018)	Propuesta de Valor Validada: Lanzamiento ágil de propuestas de valor.
3. TRANSFORMING (Reconfiguración)	Renovación continua de la base de recursos para mantener el ajuste evolutivo.	Gestión del Cambio: Alinear cultura, estructura y procesos. Vencer la inercia.	• Gestión del Cambio (Kotter, 1996; Hiatt, 2006) • Modelo SECI (Nonaka & Takeuchi, 1995) • <i>Mindfulness Org.</i> (Weick & Sutcliffe, 2001)	Resiliencia: Organización fluida capaz de "rebotar hacia adelante".

Tabla 2. Resumen de las Tres Fases del Modelo DO. Fuente: Elaboración propia.

De la estabilidad operativa a la transformación estratégica: La integración dual de KPIs y OKRs

Para asegurar la salud operativa inmediata de una organización, el establecimiento de KPIs (Indicadores Clave de Rendimiento) es ineludible; estos funcionan como el "tablero de control" para monitorear la eficiencia actual (Drucker, 1954). No obstante, para trascender el statu quo, es imperativo complementarlos con OKRs (Objetivos y Resultados Clave). Esta metodología (Grove, 1983; Doerr, 2018) desplaza el foco hacia la transformación aspiracional. En el Modelo DO, los OKRs actúan como la "correa de transmisión": la fase de Sensing define los Objetivos ambiciosos; los OKRs instrumentalizan el Seizing aterrizando las apuestas de innovación en Resultados Clave medibles; y en la etapa de Transforming, los OKRs monitorean la reconfiguración estructural.

4. Discusión

La contribución teórica y pragmática central de esta investigación reside en la integración operativa rigurosa de dominios conceptuales que, históricamente, la literatura académica ha tendido a abordar de manera fragmentada. El Modelo DO propuesto intenta superar el cisma epistemológico tradicional que separa los enfoques macro-estratégicos, los marcos técnicos de gestión de la innovación y las perspectivas micro-fundacionales.

Al sintetizar estos constructos dispares en un flujo recursivo coherente, el trabajo transita de la mera

descripción teórica a la prescripción instrumental. El modelo no solo explica por qué las empresas necesitan adaptarse, sino que provee una arquitectura accionable sobre cómo orquestar los recursos, las cogniciones y las rutinas necesarias para hacerlo. Esta sinergia operativa permite abordar la complejidad organizacional no mediante la reducción simplista, sino a través de una estructuración multinivel de la acción estratégica.

Para sistematizar y visualizar la lógica global de esta arquitectura integrada, la Tabla 3 presenta una visión sinóptica del sistema propuesto. Esta matriz funciona como una herramienta de síntesis conceptual, correlacionando directamente los desafíos del entorno BANI con los mecanismos de respuesta del Modelo DO.

Dimensiones del Modelo	FASE 1: SENSING (Percibir)	FASE 2: SEIZING (Capturar)	FASE 3: TRANSFORMING (Reconfigurar)
Desafío BANI	Fragilidad (<i>Brittle</i>) y Ansiedad (<i>Anxious</i>)	No Linealidad (<i>Nonlinear</i>)	Incomprensibilidad (<i>Incomprehensible</i>)
Mecanismo Operativo	Vigilancia de 7 Dimensiones: Conocimiento, Tecnología, Mercados, Tendencias, Personas, Relaciones, Conciencia Interna.	Orquestación de Activos: Innovación en Configuración, Oferta y Experiencia (Doblin).	Gestión del Cambio: ADKAR (Individuo), Kotter (Organización), SECI (Conocimiento), <i>Mindfulness</i> .
Microfundación Crítica	Individual: Agilidad cognitiva y capacidad de absorción.	Equipo: Diversidad cognitiva para evitar el pensamiento grupal.	Organización: Seguridad Psicológica para permitir el fallo productivo.
Meta Final	Reducción de Incertidumbre	Innovación de Valor	Envaloramiento y Antifragilidad

Tabla 3. Arquitectura Integral del Modelo DO (Síntesis). Fuente: Elaboración propia.

Como se observa, el Modelo DO "baja a tierra" la teoría abstracta. La introducción del Envaloramiento ofrece una nueva métrica de éxito: en un entorno BANI, la mera supervivencia financiera es insuficiente; las organizaciones deben liberar valor activamente para mantener su relevancia

4.1. Arquitectura de implementación: IAnización cognitiva y hoja de ruta operativa

La transición desde un paradigma de gestión estático hacia la arquitectura dinámica y recursiva propuesta por el Modelo DO no constituye un mero ajuste procedimental, sino una transformación organizacional profunda. Esta implementación enfrenta una doble barrera: por un lado, la limitación cognitiva humana para procesar el volumen y velocidad de señales en un entorno BANI; por otro, la inercia cultural y estructural inherente a las organizaciones establecidas. Por consiguiente, la operacionalización efectiva del Modelo DO requiere una estrategia de despliegue dual. Primero, debe sustentarse en una infraestructura tecnológica avanzada —denominada aquí "IAnización"— que aumente la capacidad cognitiva de la firma. Segundo, debe guiarse por una hoja de ruta de implementación estructurada que gestione el cambio socio-técnico de manera progresiva, mitigando el riesgo de rechazo sistémico.

4.1.1. El sustrato tecnológico: La IAnización como imperativo estratégico

La implementación del flujo recursivo de Sensing-Seizing-Transforming es inviable a escala si depende exclusivamente del procesamiento de información humano. El riesgo de "infoxicación" al monitorizar siete dimensiones simultáneas exige la integración sistémica de la Inteligencia Artificial (IA) —incluyendo aprendizaje automático (ML), procesamiento de lenguaje natural (NLP) e IA generativa (GenAI)— en el tejido



conectivo de la organización. El objetivo es transitar hacia una "Empresa Cognitiva", donde los algoritmos actúan como multiplicadores de fuerza en cada meta-capacidad:

- **Sensing Aumentado (Procesamiento de Señales a Escala):** La IA permite pasar de un escaneo episódico a una vigilancia censal y continua. Algoritmos de NLP procesan flujos de datos no estructurados masivos para detectar patrones latentes y señales débiles invisibles para analistas humanos, filtrando el ruido y elevando solo las alertas estratégicas prioritarias.
- **Seizing Generativo (Simulación y Personalización):** La IA generativa y los modelos predictivos transforman la fase de captura, permitiendo la creación de "gemelos digitales" de la organización. Esto facilita la simulación de múltiples configuraciones de modelos de negocio y escenarios de riesgo antes de comprometer capital real, además de permitir la hiper-personalización de la experiencia del cliente a escala masiva.
- **Transforming Inteligente (Metacognición Algorítmica):** Mediante el Análisis de Redes Organizacionales (ONA) y el análisis de sentimiento, la IA actúa como sensor de la salud organizacional en tiempo real, identificando nodos ocultos de resistencia al cambio y cuellos de botella en el flujo de conocimiento tácito.

La culminación de esta IAización es el desarrollo conceptual de un Agente IA del Modelo DO: un sistema autónomo integrado que orquesta el bucle de retroalimentación, funcionando como un "sistema nervioso central digital" que monitoriza, propone opciones de reconfiguración y audita la adopción del cambio, liberando a la alta dirección para enfocarse en la gobernanza estratégica y ética del sistema. En coherencia con esta visión, se considera imprescindible incorporar salvaguardas éticas y explicitar los límites de la automatización en contextos estratégicos. Un agente de IA organizacional no debe operar como "sustituto" del juicio directivo, sino como infraestructura de apoyo sometida a principios de transparencia, trazabilidad, privacidad y minimización de sesgos, con responsabilidades claramente asignadas (accountability) y mecanismos de supervisión humana. Asimismo, conviene delimitar qué decisiones pueden automatizarse (por ejemplo, la monitorización, la detección de señales, la simulación de escenarios, alertas y auditoría de adopción) y cuáles deben permanecer bajo control humano (definición de propósito, prioridades de valor, trade-offs, riesgos reputacionales, y dilemas de impacto social). En suma, la automatización debe entenderse como amplificación de la capacidad organizativa, no como delegación plena de la estrategia: la gobernanza estratégica y ética del sistema sigue siendo un cometido irrenunciable de la alta dirección.

4.1.2. Hoja de ruta para la implementación secuencial

Aunque la IA provee el músculo cognitivo necesario, el despliegue de esta arquitectura requiere un compromiso longitudinal de la dirección para rediseñar los sustratos socio-cognitivos y culturales. Se propone una hoja de ruta estructurada en tres fases superpuestas:

- **Fase 1: Diagnóstico, Cimentación Cultural y Preparación de Datos (Meses 1-6).** El objetivo es establecer la línea base y asegurar las precondiciones necesarias. Incluye una auditoría de capacidades y datos, y crucialmente, la evaluación y fomento de la seguridad psicológica. Sin un entorno donde la disidencia sea valorada, el radar estratégico permanecerá mudo. También se forma la "Coalición Guía" con líderes transversales.
- **Fase 2: Activación Piloto del Flujo Recursivo Aumentado (Meses 6-18).** Se operacionaliza el modelo mediante proyectos piloto para generar "victorias rápidas". Se activa el Sensing focalizado asistido por IA y se utiliza el diseño Doblin para el Seizing. La reconfiguración (Transforming) se ejecuta con metodologías ágiles, documentando las resistencias para informar el escalamiento.
- **Fase 3: Escalamiento e Institucionalización Sistemica (Mes 18 en adelante).** El objetivo final es integrar el flujo recursivo en el metabolismo operativo. Se rediseñan los sistemas de incentivos para premiar la ambidestreza (exploración y explotación). Se despliega el Agente IA para automatizar la vigilancia periférica y se invierte en infraestructura de creación de conocimiento (SECI).

5. Conclusiones, limitaciones y futuras líneas de investigación

En síntesis, el Modelo DO no emerge meramente como un ejercicio taxonómico, sino como una síntesis integradora necesaria para navegar las patologías estructurales del entorno empresarial contemporáneo, caracterizado bajo el acrónimo BANI. Al consolidar fragmentos teóricos dispares en un sistema recursivo coherente, el modelo ofrece una "hoja de ruta" robusta que supera las limitaciones explicativas y prescriptivas de los enfoques estáticos heredados de la era industrial.

Las implicaciones gerenciales derivadas del modelo son prescriptivas y radicales. Exigen el abandono definitivo de la planificación estratégica lineal y determinista como paradigma dominante de gestión. En su lugar, el imperativo para la alta dirección es instituir una arquitectura organizacional permanente dedicada a la vigilancia periférica continua (Sensing), la asignación audaz de recursos bajo incertidumbre (Seizing) y la reconfiguración estructural ágil y continua (Transforming). La estrategia deja de ser un evento episódico para convertirse en la capacidad metabólica central de la organización.

No obstante, la implementación efectiva del Modelo DO no está exenta de desafíos sustanciales. Se identifican dos barreras críticas para su adopción generalizada. En primer lugar, el modelo impone una carga cognitiva y de recursos significativa. La exigencia operacional de monitorizar siete dimensiones plantea un riesgo real de "infoxicación" si no se dispone de capacidades de filtrado adecuadas. En segundo lugar, la viabilidad del modelo presenta una dependencia crítica de precondiciones culturales sociocognitivas a nivel micro-fundacional. Los mecanismos de mindfulness organizacional y experimentación requieren una madurez cultural previa cimentada en la seguridad psicológica. Sin este sustrato, las rutinas formales del modelo corren el riesgo de volverse ceremoniales y carentes de impacto sustantivo.

Finalmente, este trabajo abre avenidas necesarias para investigaciones futuras. Si bien la consistencia interna y la fundamentación teórica del modelo son sólidas, se requiere una validación empírica más robusta. Los estudios futuros deberían trascender el análisis conceptual o de casos aislados para enfocarse en la medición cuantitativa y longitudinal del impacto de la implementación del Modelo DO, investigando si la adopción de este flujo recursivo se correlaciona causalmente con un desempeño financiero superior y una mayor tasa de supervivencia a largo plazo en industrias de alta volatilidad.

Financiación

Esta investigación no recibió financiación externa.

Cómo citar este artículo / How to cite this paper

Bernadich Marquez, M. (2025). El Modelo DO (Dynamic Organizations): una operacionalización de las capacidades dinámicas para la creación y liberación de valor en la era BANI. *Company Games & Business Simulation Academic Journal*, 5(2), 85-97. <https://doi.org/10.54988/cg.2025.2.1800>

Referencias

- Agrawal, A.; Gans, J.; Goldfarb, A. (2018). *Prediction machines: The simple economics of artificial intelligence*. Harvard Business Review Press.
- Barbuto Jr, J. E.; Scholl, R. W. (1998). Motivation sources inventory: Development and validation of new scales to measure an integrative taxonomy of motivation. *Psychological Reports*, 82(3), 1011–1022. <https://doi.org/10.2466/pr0.1998.82.3.1011>
- Barrett, R. (1998). *Liberating the Corporate Soul: Building a Visionary Organization*. Butterworth-Heinemann.
- Belbin, R. M. (1981). *Management Teams: Why they succeed or fail*. Heinemann.
- Bennis, W. G., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. Harper & Row.
- Cascio, J. (2020). Facing the age of chaos. Medium. <https://medium.com/p/facing-the-age-of-chaos-b00687997f0>
- 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>

Bernadich Marquez, M. (2025). El Modelo DO (Dynamic Organizations): una operacionalización de las capacidades dinámicas para la creación y liberación de valor en la era BANI. *Company Games & Business Simulation Academic Journal*, 5(2), 85-97. <https://doi.org/10.54988/cg.2025.2.1800>



- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37–52. <https://doi.org/10.1177/002224299405800404>
- Doerr, J. (2018). Measure What Matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation Rock the World with OKRs. Portfolio.
- Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. Harper & Brothers.
- Dyer, J. H.; Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660–679. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.1255632>
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Felin, T.; Foss, N. J. (2005). Strategic organization: A field in search of micro-foundations. *Strategic Organization*, 3(4), 441–455. <https://doi.org/10.1177/1476127005055793>
- Grove, A. S. (1983). *High Output Management*. Random House.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, 49(2), 149–164. <https://doi.org/10.2307/2095567>
- 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>
- Henderson, R. M.; Clark, K. B. (1990). Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 9–30. <https://doi.org/10.2307/2393549>
- Hiatt, J. (2006). *ADKAR: A model for change in business, government and our community*. Prosci Learning Center Publications.
- Hodgkinson, G. P., & Healey, M. P. (2011). Psychological foundations of dynamic capabilities: Reflexion and anticipation in managing strategic change. *Strategic Management Journal*, 32(13), 1500–1516. <https://doi.org/10.1002/smj.964>
- Iansiti, M.; Lakhani, K. R. (2020). *Competing in the age of AI: Strategy and leadership when algorithms and networks run the world*. Harvard Business Review Press.
- Johnson, G.; Scholes, K. (1992). *Exploring corporate strategy*. Prentice Hall.
- Keeley, L.; Pikkil, R.; Quinn, B.; Walters, H. (2013). *Ten types of innovation: The discipline of building breakthroughs*. John Wiley & Sons.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13(S1), 111–125. <https://doi.org/10.1002/smj.4250131009>
- McGrath, R. G. (2013). *The end of competitive advantage: How to keep your strategy moving as fast as your business*. Harvard Business Review Press.
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. Free Press.
- Narver, J. C.; Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20–35. <https://doi.org/10.1177/002224299005400403>
- Nonaka, I.; Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. Oxford University Press.
- O'Reilly, C. A.; Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28, 185–206. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.06.002>
- Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. John Wiley & Sons.
- Schoemaker, P. J. H. (1995). Scenario planning: A tool for strategic thinking. *Sloan Management Review*, 36(2), 25–40. <https://doi.org/10.5848/RB.2011.00030>
- Srinivasan, R.; Lilien, G. L.; Rangaswamy, A. (2002). Technological opportunism and radical technology adoption. *Journal of Marketing*, 66(3), 47–60. <https://doi.org/10.1509/jmkg.66.3.47.18500>
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
- 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<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Vargo, S. L.; Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>
- Vargo, S. L.; Lusch, R. F. (2016). Institutions and axioms: update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(1), 5–23. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0458-1>
- Vecchiato, R. (2012). Environmental uncertainty, foresight and strategic decision making. *Technological Forecasting and Social Change*, 79(3), 436–447. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2011.07.010>
- Warner, K. S., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation. *Long Range Planning*, 52(3), 326–349. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>
- Weick, K. E.; Sutcliffe, K. M. (2001). *Managing the unexpected*. Jossey-Bass.
- Wright, P. M.; Dunford, B. B.; Snell, S. A. (2001). Human resources and the RBV of the firm. *Journal of Management*, 27(6), 701–721. <https://doi.org/10.1177/014920630102700605>