

Mapeo y caracterización del ecosistema de innovación en Inteligencia y Analítica de negocios en la ciudad de Guadalajara, Jalisco: un enfoque exploratorio

Mapping and characterization of the innovation ecosystem in Business Intelligence and Analytics in the city of Guadalajara, Jalisco: an exploratory approach

Luis César Ramírez Vallejo ^{a*}

^a Departamento de Ciencias Económicas y Contables, l.ramirezdu.uag.mx

* autor por correspondencia

RESUMEN

El análisis de la ventaja competitiva de las empresas en el mundo contemporáneo requiere abordarse desde un enfoque que integre los elementos Inteligencia y Analítica de negocios. Este vector de capacidades tecnológicas está revolucionando el mundo de los negocios, no solo por la posibilidad de transformar datos en conocimiento para la toma de decisiones, sino por la mayor velocidad y capacidad de procesamiento, la adaptabilidad dinámica y la generación de nuevos conocimientos que contribuyen a los procesos de innovación empresarial. En este trabajo se hace un mapeo de las organizaciones del ecosistema de innovación en Inteligencia y Analítica de negocios en la ciudad de Guadalajara, Jalisco, considerada como uno de los más importantes centros de tecnología digital en México, haciendo una distinción y caracterización de las empresas que son proveedoras de soluciones y las organizaciones que dan soporte a esta industria. Este trabajo contribuye al conocimiento sobre innovación empresarial basada en capacidades tecnológicas.

Palabras clave: BI, Data Analytics, AI, ventaja competitiva, ecosistemas de innovación.

ABSTRACT

The analysis of the competitive advantage of companies in the contemporary world requires an approach that integrates the elements of Business Intelligence and Analytics. This vector of technological capabilities is revolutionizing the business world, not only due to the possibility of transforming data into knowledge for decision-making, but also due to its increased processing speed and capacity, dynamic adaptability, and the generation of new knowledge that contribute to business innovation processes. This paper maps the organizations in the Business Intelligence and Analytics innovation ecosystem in the city of Guadalajara, Jalisco, considered one of the most important digital technology centers in Mexico. It distinguishes and characterizes the companies that provide solutions and the organizations that support this industry. This paper contributes to the knowledge of business innovation based on technological capabilities.

Keywords: BI, Data Analytics, AI, competitive advantage, innovation ecosystems.

1. Introducción

Hoy en día las nuevas tecnologías digitales están acelerando el proceso de transformación e innovación en las organizaciones. Las capacidades de procesamiento digital están logrando transitar de los modelos estáticos de optimización de recursos y procesos, a procesamientos de datos en gran volumen y sobre todo aplicando modelos de análisis dinámico. Ello implica un enorme reto para las empresas que deciden implementar las nuevas tecnologías digitales como un recurso para mejorar sus capacidades competitivas y tener éxito en el mercado.

Este dinamismo en la industria de soluciones digitales atiende a uno de los enfoques preponderantes sobre el éxito de la empresa, el de la ventaja competitiva, que desde la perspectiva clásica basada en el trabajo de Porter se plantea la posibilidad de obtener beneficios extraordinarios a partir de dos objetivos fundamentales, eficiencia en costos y diferenciación del producto o servicio. Esta visión ha ido evolucionando a través de diversos estudios y contribuciones como la de Barney (1991) y Wernefelt (1994) quienes propusieron un marco de referencia para distinguir los recursos que son únicos y que dan ventaja a las organizaciones. Así como los aportes de Teece, Pisano y Shuen (1997) y Teece (2007) quienes ponen énfasis no en los recursos estáticos, sino en las capacidades de las organizaciones para adaptarse al cambio y transformar el conocimiento en innovación. Davenport (2007), Davenport (2018) y Brynjolfsson y McAfee (2014), Brynjolfsson y McAfee (2017) reconocen que la fuente de ventaja competitiva sostenible se encuentra en las capacidades digitales de la organización para capturar procesar y explotar datos para generar información y aprendizaje organizacional.

Otros trabajos en épocas recientes, sin embargo, han expuesto que el enfoque de 'competir' pone en una perspectiva a la empresa como un agente individualista, por lo cual se ha impulsado la investigación en el estudio de las redes y relaciones de colaboración. Chesbrough (2017) y Adner (2017) proponen que la innovación y el valor en las organizaciones no es solo individual, sino se cocrea en una colectividad de redes de colaboración, conocido como ecosistemas de innovación. Por su parte, Shrestha, Ben-Menahem y Krogh (2019) sostienen que las nuevas tecnologías como BI, Analítica de negocios y IA aplicada, representan la nueva fuente de ventaja competitiva para innovar en modelos de negocio, crear soluciones predictivas y personalizadas y adaptarse en tiempo real a cambios del entorno.

Desde el enfoque de ecosistemas de emprendimiento basados en innovación Hoffecker, E. (2019) busca establecer un marco de metodológico para analizar y comprender de manera efectiva los ecosistemas de innovación, considerando aspectos como la identificación y tipificación de actores, las relaciones e interacciones, así como los flujos de recursos entre ellos. Mientras que Tedesco y Seerano (2019) siguiendo la metodología de Hoffecker, han mostrado mediante estudios empíricos cómo las estructuras de actores que dan soporte a las industrias son clave para el desarrollo potencial de las mismas.

La ciudad de Guadalajara ha sido uno de los centros de atracción de empresas dedicadas a la industria digital en el país, autodenominado por el Gobierno del Estado de Jalisco como el Silicon Valley de México. El acceso a este potencial de talento humano y capacidades tecnológicas representan un activo externo valioso para las empresas de diversos sectores que deciden impulsar su ventaja competitiva basada en tecnología para la innovación, facilitando la integración de las capacidades internas de la empresa y las redes externas de colaboración, tanto locales como remotas, configurando un entorno dinámico de aprendizaje, transferencia de tecnología y generación de valor.

En este sentido, explorar el ecosistema de innovación Inteligencia y Analítica de negocios en la ciudad de Guadalajara se vuelve relevante porque, en primera instancia, permite identificar a los actores que desempeñan un rol estratégico en el desarrollo, fortalecimiento y consolidación de la industria tecnológica digital para los negocios. Por tanto, la pregunta central que guía esta investigación es ¿cómo está conformado y cuáles son las características de los actores que integran el ecosistema de innovación en Inteligencia y Analítica de negocios en Guadalajara?

El objetivo de este trabajo es mapear el ecosistema de innovación en Inteligencia y Analítica de negocios en la ciudad de Guadalajara, Jalisco, desde un enfoque exploratorio, para caracterizar su

función y con ello identificar áreas de oportunidad para el fortalecimiento del ecosistema local.

En la figura 1 se presenta una estructura conceptual que describe un aspecto clave para la delimitación de este estudio. Si se considera que las capacidades de innovación basada en Inteligencia y Analítica de negocios puede surgir desde dos vertientes:

- A. A partir de las propias capacidades de infraestructura acompañada de inversión en investigación y desarrollo internas de las empresas (aquellas que generan conocimiento y tecnología dentro de su propia organización);
- B. A partir de soluciones contratadas a través de proveedores externos (que provienen de actores especializados y que brindan soporte tecnológico en el ecosistema de innovación local). Dentro de estas soluciones externas se pueden diferenciar dos tipos de proveedores:
 - i. Empresas que ofrecen soluciones de forma remota a empresas locales cuya contribución al desarrollo tecnológico se da principalmente a través de servicios globales o a distancia;
 - ii. Empresas locales especializadas que ofrecen servicios de soluciones tecnológicas a las organizaciones locales. Éstas a su vez se relacionan y apoyan de diversos actores que dan soporte al ecosistema de emprendimiento basado en innovación y que en conjunto ofrecen la posibilidad de potencializar las capacidades colectivas del ecosistema.

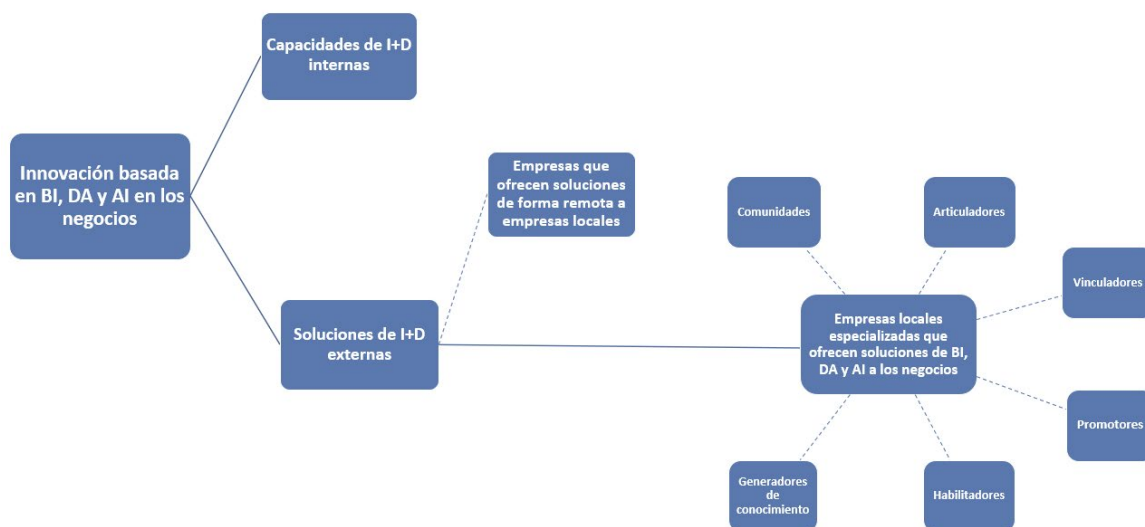


Figura 1. Ecosistema de Inteligencia y Analítica de Negocios en Guadalajara. Elaboración propia

Por otra parte, y aunado a lo anterior, se encuentran los actores que dan soporte a la industria, es decir, aquellos que dedican facilitar, habilitar o sustentar las acciones de los actores centrales (empresas dedicadas a la analítica de negocios) Tedesco y Serrano, 2019). Estos actores de soporte se pueden tipificar en seis clases:

- Articuladores – crean políticas, espacios y plataformas de colaboración;
- Vinculadores – conectan empresas e instituciones;
- Promotores – visibilizan, difunden e impulsan la cultura emprendedora e innovación;
- Habilitadores – proveen recursos para facilitar los procesos de innovación;
- Generadores de conocimiento – producen investigación e innovaciones;
- Comunidades – colectivos abiertos de comunicación, práctica y aprendizaje.

Los autores argumentan que, para describir y entender un ecosistema, no basta con identificar a los actores, sino que es crucial analizar cómo actúan (sus roles), por qué actúan así (sus valores) y cómo se conectan (sus dinámicas sociales). En la figura 1 y para fines del enfoque de este trabajo, dichos actores de soporte se sitúan en torno a las empresas especializadas que ofrecen soluciones de analítica e inteligencia de negocios y que están localizadas en la ciudad de Guadalajara

2. Materiales y métodos

El presente estudio adoptó un diseño exploratorio y descriptivo, orientado a la identificación y caracterización de los actores que integran el ecosistema de innovación en Inteligencia y Analítica de negocios en la ciudad de Guadalajara, Jalisco. La construcción de la base de datos se sustentó en la búsqueda de diversas fuentes primarias y secundarias. Se consultaron directorios empresariales, tales como LinkedIn, la Cámara Nacional de la Industria Electrónica, Telecomunicaciones e Informática (CANIETI) la Cámara de Comercio de Guadalajara y el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE).

Una vez que se contó con el nombre y sitio web de todos los actores localizados, se recurrió a la visita de la página web de cada una de las organizaciones consideradas en el estudio, para revisar e identificar su función y alcance de capacidades tecnológicas con que operan. Es importante resaltar este aspecto, porque el análisis contenido en este trabajo se realizó a partir de la información declarada por los propios actores en su sitio de internet.

Para la redacción correcta de diferentes tipos de artículos (revisión, reportes de caso, estudios observacionales o aleatorizados) se sugiere consultar las guías disponibles en <https://www.equator-network.org/>.

El procedimiento metodológico se desarrolló en tres etapas:

1. En primer lugar, se identificaron 41 organizaciones que proveen servicios y soluciones relacionados con Analítica e Inteligencia de Negocios. A estas organizaciones se les denominará como “Actores de primer nivel” también conocidos como actores centrales, ya que son los generadores de valor principal, quienes interactúan directamente con la empresa que demanda estas capacidades. Una vez identificada su función, el criterio adicional de selección para formar parte del grupo de estudio es que en su información declararan contar con oficina o centro de trabajo localizado en la ciudad de Guadalajara;
2. En segundo lugar, se identificaron 44 actores de soporte, que son las iniciativas e instituciones que aportan recursos y facilitan las dinámicas de la industria, a estos actores se les denominará ahora como “Actores de segundo nivel” para distinguirlos del primer conjunto. Para su identificación se utilizaron los criterios de tipificación o tipología propuesta por Tedesco y Serrano. En esta etapa se consideraron entidades tanto públicas como privadas u organizaciones de la sociedad civil (ONG) vinculadas a este ecosistema de innovación tecnológica;
3. Finalmente, se procedió a la caracterización de actores de primer y segundo nivel considerando los atributos que a continuación se enuncian:
 - A. Para los actores que ofrecen soluciones tecnológicas a las empresas (primer nivel):
 - Clasificación por tipo de dominio tecnológico: Este criterio clasifica las tecnologías según el área técnica o funcional principal con la que se relaciona dentro de una organización. Busca alinear las capacidades del proveedor con las capacidades funcionales y la estructura lógica de TI de la empresa.

Tabla 1.

Dominio	Descripción	Tipo de servicio
Análisis de datos avanzados	Se centra en la extracción de insights, la modelización y predicción, incluye las herramientas y técnicas para interpretar la información.	Big data, Data Analytics, AI, ML, Big Data.
Infraestructura y plataformas	Compuesta por los cimientos donde residen y se procesan los datos y las aplicaciones. Incluye el hardware, los sistemas operativos y los entornos de ejecución.	Cloud, IoT, Platform, BD, ERP.

Desarrollo e ingeniería	Involucra la creación, construcción, despliegue y mantenimiento de software, sistemas y soluciones técnicas personalizadas.	Engineering, Software, Digital Transformation
Gestión y gobierno de datos	Se enfoca en asegurar la calidad, seguridad, accesibilidad y el cumplimiento normativo de los datos a lo largo de su ciclo de vida.	Data Governance, Dashboards, KPI's, Reporting
Servicios y estrategia	Tecnologías y servicios que apoyan la toma de decisiones, la implementación de proyectos o la provisión de talento externo.	Advisory, Consultor, Nearshore, Staff, Augmentation

- Clasificación por orientación al negocio: Este criterio clasifica las soluciones tecnológicas según su impacto primario en la organización. Se basa en el concepto de Valor de negocio de TI asociado al retorno de inversión en tecnología.

Tabla 2.

Orientación	Descripción	Impacto principal
Estrategia y decisión	Tecnología cuyo objetivo principal es informar a la alta dirección y guiar la toma de decisiones a largo plazo para lograr objetivos de negocio.	Definición de metas, ventaja competitiva, propuesta de valor.
Operaciones y procesos	Soluciones que gestionan y optimizan la actividad diaria (core business). Se centran en la eficiencia, el rendimiento y la automatización de tareas.	Reducción de costos, velocidad de ejecución.
Habilitador y soporte técnico	Tecnología que proporcionan la capacidad técnica necesaria para que las otras dos orientaciones funcionen. Sirven de base sin tener un impacto directo en una estrategia u operación específica.	Flexibilidad, escalabilidad, potencia de cálculo.

- Clasificación por nivel de madurez tecnológica: Este criterio mide que tan establecida y probada está una tecnología en el mercado frente a qué tan nueva e innovadora es. Se basa en el concepto de Ciclo de vida de la tecnología y la Curva de adopción de Rogers (Difusión de innovaciones).

Tabla 3.

Nivel	Nivel de análisis	Tipología o análisis
BI tradicional Descriptivo para reporting y dashboards	Responde a la pregunta ¿qué pasó?	Se enfoca en resumir y visualizar datos históricos para entender el pasado.
Analítica avanzada para diagnóstico y predicción	Responde a las preguntas ¿por qué pasó? Y ¿qué pasará?	Usa técnicas estadísticas y Big Data para encontrar patrones, modelar el futuro y estimar resultados.
IA aplicada a negocios para prescripción (machine learning, NLP)	Responde a la pregunta ¿qué se debe hacer?	La IA no solo predice, sino que recomienda acciones o toma de decisiones automatizados para optimizar procesos empresariales.

- B. Para los actores que ofrecen soporte a la industria (segundo nivel) se consideró los criterios propuestos por Hoffecker, E. (2019) y Tedesco y Seerano (2019) considerando seis tipos de actores que dan soporte a la industria:
- Articuladores – crean políticas, espacios y plataformas de colaboración;
 - Vinculadores – conectan empresas e instituciones;
 - Promotores – visibilizan, difunden e impulsan la cultura emprendedora e innovación;
 - Habilitadores – proveen recursos para facilitar los procesos de innovación;
 - Generadores de conocimiento – producen investigación e innovaciones;
 - Comunidades – colectivos abiertos de comunicación, práctica y aprendizaje.

La recolección, organización y sistematización de datos e información obtenida tanto de actores de primer y segundo nivel se realizó mediante tabulados y gráficos en hoja de cálculo para describir las relaciones y atributos de los distintos actores que se revisaron. Una de las limitaciones metodológicas es que el estudio se basó en información disponible solo en las páginas de internet de los organismos y empresas consultados. Por tanto, este trabajo solo considera una caracterización de actores que posteriormente puede ser profundizada en futuras investigaciones mediante encuestas estructuradas, entrevistas a profundidad o análisis de redes más robustos, para identificar especialmente las relaciones, interacciones y dinámicas entre estos actores y su evolución a través del tiempo.

3. Resultados y discusión

De las 41 empresas tecnológicas identificadas en el mapeo, al considerar las tecnologías o servicios que ofrecen según lo declarado en sus sitios web, se muestran las prioridades tecnológicas del mercado, con una mayor concentración en Business Intelligence, Data Analytics, Cloud y Artificial Intelligence. Los conceptos con baja frecuencia representan herramientas destinadas para nichos de mercado que requieren soluciones muy específicas. El conjunto de empresas consideradas en el estudio se enlista en el Anexo 1.

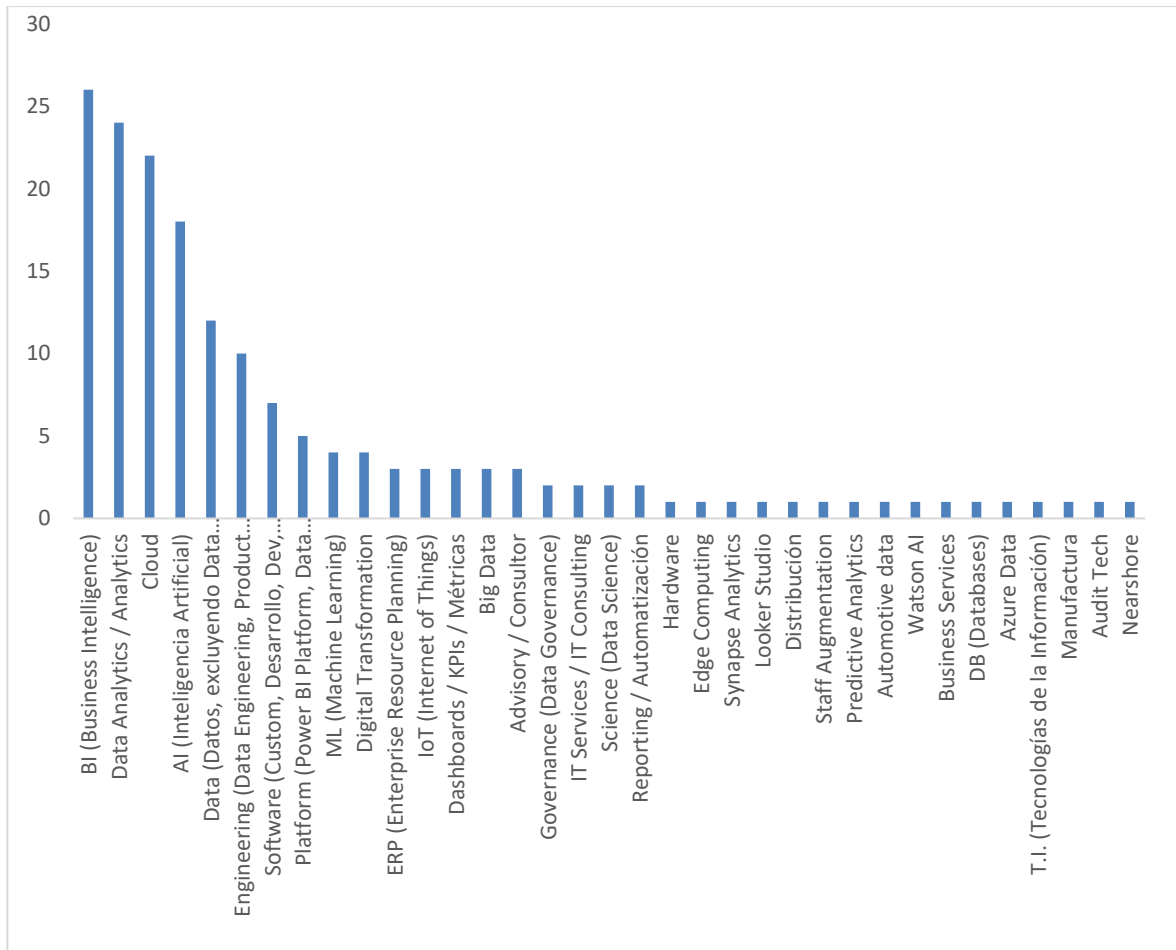


Figura 2. Tecnologías y servicios que ofrecen los actores del “primer nivel” a los negocios en Guadalajara. Elaboración propia.

En la siguiente tabla se puede identificar la concentración de soluciones tecnológica y servicios que ofrecen las empresas y su clasificación según los criterios de tipo: a) dominio tecnológico; b) orientación al negocio; c) nivel de madurez tecnológica; y d) madurez analítica.

Tabla 4. Clasificación tecnológica y de servicios de solución tecnológica en Inteligencia y Analítica de negocios en Guadalajara.

Concepto clave (frecuencia)	Frecuencia de registro	Clase 1 Dominio tecnológico	Clase 2 Orientación al negocio	Clase 3 Madurez tecnológica	Clase 4 Madurez analítica
Business Intelligence	26	Análisis y datos avanzados	Estrategia y decisión	Estable/ alta adopción	BI tradicional
Data Analytics	24	Análisis y datos avanzados	Estrategia y decisión	Estable/alta adopción	Analítica avanzada
Cloud	22	Infraestructura y plataformas	Habilitador (soporte)	Estable/ alta adopción	Habilitador transversal
Artificial Intelligence	18	Análisis y datos avanzados	Estrategia y decisión	Crecimiento/ innovación	IA aplicada a negocios

Engineering	10	Desarrollo e ingeniería	Habilitador (soporte)	Estable/alta adopción	Analítica avanzada
Machine Learning	4	Análisis y datos avanzados	Estrategia y decisión	Crecimiento/innovación	IA aplicada a negocios
Digital Transformation	4	Desarrollo e ingeniería	Estrategia y decisión	Crecimiento/innovación	IA aplicada a negocios
Enterprise Resource Planning	3	Infraestructura y plataformas	Operaciones y procesos	Estable/alta adopción	Habilitador transversal
Big Data	3	Análisis y datos avanzados	Estrategia y decisión	Crecimiento/innovación	Analítica avanzada
Dashboards/ KPI's	3	Gestión y gobierno de datos	Operaciones y procesos	Estable/alta adopción	BI tradicional

Elaboración propia.

Por su parte, los actores de soporte “segundo nivel” que participan en el ecosistema de innovación en Inteligencia y Analítica de negocios en Guadalajara muestra una distribución asimétrica, según la tipificación considerada, siendo las comunidades y los habilitadores el componente más robusto de este. En el cuadro 2, se muestra la segmentación correspondiente de acuerdo con el rol preponderante que desempeñan para el ecosistema.

Esta tipificación evidencia una estructura del ecosistema de innovación en Inteligencia y Analítica de negocios caracterizada por un equilibrio funcional entre sus componentes. Con una mayor concentración en comunidades y habilitadores. La presencia de los habilitadores proporciona la disponibilidad de capital estratégico e infraestructura, lo que sistemáticamente reduce las barreras para los emprendedores.

Así mismo, la participación de los generadores de conocimiento es un factor crítico, ya que estas entidades aseguran un suministro constante de talento humano especializado al mercado y simultáneamente impulsan la investigación científica y tecnológicos, lo que constituye la materia prima para la creación de iniciativas de alto impacto con base tecnológica.

Tabla 5. Tipificación de actores de soporte del ecosistema de innovación

Tipo de actor	Nombre del actor
Articuladores	SICYT, SEDECO, COECYTJAL, Reto Zapopan
Vinculadores	CANIETI, AMITI
Promotores	Talent Network, Talent Land, MIT Technology Review en español, Hackathon Jalisco, Campus Party México, Innovation Fest.
Habilitadores	Red de Incubadoras de Empresas ITESO, Angel Ventures México, Startup México, Startup Weekend Guadalajara, IBM SkillsBuild, Coworking Central Guadalajara, Wizeline Academy, Oracle Startup Ecosystem.
Generadores de conocimiento	UdeG, UAG, ITESO, Tec de Monterrey, UP, UTJ , CINVESTAV Guadalajara, CIATEJ, Centro de Software Guadalajara, Kueski.
Comunidades	Jalisco Tech Hub Act, R-Ladies Guadalajara, Phiton Guadalajara Meetup, Data Science Meetup Guadalajara, Hackers & Founders Guadalajara, IEEE Guadalajara, Google Developers Group

aGuadalajara, Women in Data Science Guadalajara, Campus Party México, GDC Cloud Guadalajara, Agile Guadalajara, UX Nights Guadalajara.

Habilitadores y Generadores de conocimiento UdeG, UAG, ITESO, Tec de Monterrey, UP, CINVESTAV, UTJ

Elaboración propia.

La presencia de los articuladores establece el marco estratégico y normativo que promueven la colaboración entre actores y alinean los esfuerzos de los diferentes sectores, privado, público y de la sociedad organizada, hacia objetivos de desarrollo tecnológico compartido.

4. Conclusiones

Los hallazgos en este trabajo ofrecen un mapa estratégico del talento y de las instituciones de apoyo en el ecosistema de innovación en Inteligencia y Analítica de negocios en Guadalajara. Este ecosistema no se compone únicamente de un conjunto de empresas aisladas, sino de una red compleja y dinámica, donde distintos actores del ecosistema cumplen un rol fundamental en la integración de capacidades y en la creación de entornos favorables para la innovación.

El mercado presenta una mayor concentración en soluciones centradas en el análisis de Inteligencia de negocios y Análisis de datos avanzados, principalmente orientado a soluciones para informar a la alta dirección de la empresa y generar ventaja competitiva a largo plazo. La mayoría de las soluciones se concentra en tecnologías con mayor madurez, lo cual minimiza el riesgo de inversión para las empresas. Así mismo, las soluciones tecnológicas están transitando de solo comprender los hechos de la empresa (nivel descriptivo) a modelos predictivos y prescriptivos basados en Inteligencia Artificial Generativa para fortalecer la ventaja competitiva de las organizaciones.

Así mismo, la diversidad de actores de soporte que participan en el ecosistema de innovación tecnológica en Guadalajara representa un activo valioso para la dinamización de esta industria. No obstante, el valor que aportan estos actores depende de la frecuencia de interacciones y del grado de colaboraciones que surjan para el fortalecimiento de la industria.

Este trabajo de tipificación de actores representa un primer acercamiento al ecosistema de innovación en Inteligencia y Analítica de negocios en Guadalajara, mismo que debe complementarse con estudios posteriores para comprender las dinámicas que surgen de la interacción entre los distintos actores del ecosistema, así como la evolución de las empresas que participan en este y sus capacidades.

Conflictos de interés

El autor declara que no existe ningún tipo de conflicto de intereses en relación con la investigación, autoría y/o publicación de este artículo

Contribución de autores

El Mtro. Luis César Ramírez Vallejo, elaboró en su totalidad el trabajo realizado para cada uno de los apartados de esta investigación.

Referencias

- Adner, R. (2017). Ecosystem as structure: An actionable framework for the design of business ecosystems. *Journal of Management*, 43(1), 39–58.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. W. W. Norton & Company.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2017). *Machine, platform, crowd: Harnessing our digital future*.

- W. W. Norton & Company.
- Chesbrough, H. W. (2017). The future of open innovation. *Research-Technology Management*, 60(3), 39–41.
- Davenport, T. H. (2007). *Competing on analytics: The new science of winning*. Harvard Business School Press.
- Davenport, T. H. (2018). *The AI Advantage: How to put the artificial intelligence revolution to work*. MIT Press.
- Hoffecker, E. (2019). *Understanding Innovation Ecosystems: A Framework for Joint Analysis and Action*. Cambridge, MA: MIT D-Lab.
- Shrestha, A., Ben-Menahem, S., & Krogh, G. (2019). Organizational transformation for digital innovation: The case of two large incumbents. *Journal of Business Strategy*, 40(6), 3–14.
- Tedesco, G., & Serrano, M. (2019). *Título del estudio empírico de Tedesco y Serrano*.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.
- Wernfelt, B. (1994). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.