
Servicios empresariales intensivos en conocimiento cultural y creativo (C-KIBS): problemática y retos actuales en Europa

Cultural and Creative Knowledge Intensive Business Services (C-KIBS): problems and current challenges in Europe

Este artículo quiere contribuir a la literatura existente sobre las KIBS, centrándose en el subgrupo de las culturales y creativas, o C-KIBS, el cual parece llamado a jugar un papel crítico en la reindustrialización de Europa, impulsando la innovación empresarial y social en el entorno digital 4.0. El trabajo se centra en el área de tangencia de las ICCs y las KIBS, definida como zona KIS (Knowledge Intensive System) cultural y creativo. Se trata de presentar una taxonomía básica de servicios, detectar aspectos problemáticos comunes y hacer un balance analítico-sintético edificante acompañado de proposiciones de mejora. Se concluye que, para desatar la potencialidad del sector y desarrollar su capacidad tractora, parece ser clave la configuración de un Cluster Intensivo en Conocimiento Cultural y Creativo donde las C-KIBS especializadas en diseño-creación de mercados jugarían una función de tracción clave, enfocada tanto a aumentar pedagógicamente la demanda interna como a buscar nuevos mercados de aplicación.

Artikulu honek KIBSei buruz dagoen literatura lagundu nahi du, kultura- eta sormen-arloen azpitaldean zentratuz, edo C-KIBS, Europaren berrindustrializazioan paper kritikoa izango duela baitirudi, 4.0 ingurune digitalean enpresa- eta gizarte-berrikuntza bultzatuz. Lana IC-Cen eta KIBSen tangenzia-eremuan oinarritzen da, KIS (Knowledge Intensive System) eremu kultural eta sortzaile gisa definitua. Asmoa da zerbitzuen oinarritzko taxonomia bat aurkeztea, alderdi problematiko komunak detektatzea eta balantze analitiko-sintetiko eraikitzaile bat egitea, hobetzeko proposamenekin batera. Ondoriozta daitekeenez, sektorearen potentzialtasuna sustatzeko eta sektorearen trakzio-gaitasuna garatzeko, funtsezkoa dirudi Kultura eta Sormen Ezagutzaren Kluster Intentsibo bat eratzea, non merkatuen diseinuan eta sorkuntzan espezializatutako C-KIBS delakoek funtsezko trakzio-funtzioa izango luketen, bai pedagogikoki barne-eskaria handitzera bideratuta, bai aplikazio-merkatu berriak bilatzera bideratuta.

This article aims to contribute to the existing literature on KIBS, focusing on the cultural and creative subgroup, or C-KIBS, which seems set to play a critical role in the reindustrialisation of Europe, driving business and social innovation in the digital 4.0 environment. The paper focuses on the area of tangency of CCIs and KIBS, defined as the cultural and creative KIS (Knowledge Intensive System) zone. The aim is to present a basic taxonomy of services, detect common problematic aspects and make an edifying analytical-synthetic assessment accompanied by proposals for improvement. It is concluded that, in order to unleash the potential of the sector and develop its driving force, the configuration of a Cultural and Creative Knowledge Intensive Cluster seems to be key where C-KIBS specialised in market design-creation would play a key traction function, focused both on pedagogically increasing internal demand and on seeking new application markets.

Índice

1. Introducción: composición de conjunto
2. C-KIBS: la lógica dominante de servicio intensivo en conocimiento cultural y creativo
3. Problemática actual B2B y servicios que las C-KIBS ofrecen en Europa. Estudio de cinco casos
4. Discusión, conclusiones y reflexiones para políticas públicas

Referencias bibliográficas

Palabras clave: C-KIBS, entorno 4.0, intangibles, reindustrialización, innovación.

Keywords: C-KIBS, 4.0 environment, intangibles, reindustrialisation, innovation.

Nº de clasificación JEL: L82, Z10

Fecha de entrada: 29/04/2022

Fecha de aceptación: 13/09/2022

1. INTRODUCCIÓN: COMPOSICIÓN DE CONJUNTO

La digitalización de la ecología humana, la antropología de las máquinas 4.0 y la redistribución de sus funciones por medio de un cambio de los procesos de decisión a un ámbito algorítmico, en un contexto VICAP (volatilidad, incertidumbre, complejidad, ambigüedad y pandemia) cada vez más acelerado, puede que definan la actual interdependiente economía global de *the Winner takes it all* o el primero se lo lleva todo (Lazzeretti, 2020; Ugarte, 2019; Harari, 2016; Pasquale, 2015). El apalancamiento de las diferentes tecnologías digitales (inteligencia artificial, algoritmos, robótica, internet de las cosas...) supone una mejora de la eficiencia traducida en mayor productividad, mejor calidad de producción y menores costes.

En conjunto, la «insurrección digital» (Barico, 2013) se asemeja a una *cabeza de Jano* donde pueden aumentar exponencialmente los recursos y posibilidades, al igual que puede restringir radicalmente la libertad, la justicia social y la ética inmanente a

los derechos más fundamentales, sin necesidad de ningún tipo de legitimidad (Han, 2021; Zuboff, 2019) y pudiendo destruir a corto plazo más valor (económico, sanitario, político y social) del que genera (Cooke, 2019). Esto es un hecho comprensible, puesto que el motor principal de la innovación tecnológica puede no ser la creación de valor, sino la reducción de costes directos (Miles, Belousova y Chichkanov, 2019).

Mientras tanto, empiezan a documentarse los primeros costes indirectos y de oportunidad: «second life» virtual, polarización, desigualdad, riesgo de grandes bolsas de desempleo estructural, una nueva resolución espacial de la «geografía del descontento» (Rodríguez-Pose, 2018; Barca, 2018).

Todo ello ha dado lugar a reflexiones que aconsejan amortiguar sus efectos por medio del conocimiento simbólico-analítico-tácito, que, expresado a través de narrativas cualitativas, enfatice y resitúe el componente humano (Floridi, 2020; Vignoli *et al.*, 2020; Amabile, 2019). Se trata de compensar los costes indirectos y de oportunidad que genere la revolución 4.0, por medio de la creación de valor cultural y creativo (sentido compartido, legitimidad y relatos de futuro inclusivos). Reconstruir de nuevo el círculo de la producción-distribución de riqueza, estableciendo un «gran canal» algorítmico y cultural, digital y creativo (Barrutia y Payá, 2022), para desembocar en un nuevo modelo de desarrollo económico global de cuatro dimensiones: crecimiento económico, inclusión social, equilibrio medioambiental y significado multicultural compartido desde la libertad y el respeto a los derechos humanos (OCDE, 2019; Declaración de Roma, 2017).

En este contexto y en esta dirección de desembocar en un nuevo modelo a partir del conocimiento simbólico-tácito-cualitativo, es clave la articulación de ámbitos de desarrollo de ecosistemas creativos y culturales. Dentro de los mismos resulta relevante el papel que juegan las C-KIBS.

Este artículo quiere contribuir a la literatura existente sobre las KIBS, centrándose en el subgrupo de las culturales y creativas, o C-KIBS. Probablemente, el subgrupo que menos atención ha recibido hasta ahora, pero que parece llamado a jugar un papel crítico en la reindustrialización de Europa (Renewed EU Industrial Policy Strategy, 2017), impulsando la innovación empresarial y social en el entorno digital 4.0 (Plaza y Haarich, 2017) al menos en cuatro direcciones: disminución de la brecha de capacidades, construcción de confianza hacia la tecnología, transformación del diseño de prototipos y delimitación del futuro marco de la sanidad (Bandelli, 2018). Las C-KIBS son ICCs (industrias culturales y creativas), pero con la vocación de cumplir un proceso de tracción que ayude a avanzar al sector, por ejemplo, a través de los cuatro estadios de desarrollo del modelo neo-schumpeteriano evolutivo (NSE) (Potts y Cunningham, 2010).

Por lo tanto, el artículo se centra en el área de tangencia de las ICCs y las KIBS, definido como zona KIS (Knowledge Intensive System) cultural y creativo (Miles, 2011). Se trata de presentar una taxonomía básica de servicios, detectar aspectos so-

bre problemas comunes y hacer un balance analítico-sintético edificante (Rodríguez Castellanos, 2015) acompañado de proposiciones de mejora, cara a su aplicación en un ecosistema cultural y creativo regional europeo, con un peso importante de la industria, un nivel formativo superior a la media europea, multicultural, fronterizo y con interés en la innovación. En este sentido, un ecosistema que cumple con estas características generales es el ecosistema vasco (Kamp y Ruiz de Apodaca, 2017; Euskadiko Ekonomia eta Gizarte Arazoetarako Batzordea, 2020), por lo que se realiza una especificación concreta del mismo.

En la segunda sección del artículo se esbozan las características que definen las C-KIBs y la lógica dominante de servicio intensivo en conocimiento cultural y creativo, configurando un corpus teórico que permita presentar, en la tercera sección, una batería de problemas definidos tanto por el tejido empresarial como por las instituciones europeas y demandantes de aplicación de conocimiento cultural y creativo para su solución. También en la tercera sección, se describe una taxonomía de servicios de cinco C-KIBs europeas, como eje central de su actividad, mostrando, desde la realidad concreta y desde un enfoque estructural, la direccionalidad-granular (Foray, 2018c) de las cadenas de valor desde las cuales están generando conocimiento productivo actualmente.

En la sección cuarta y última, se hace un análisis sintético de la composición del conjunto y se sugieren varias posibles vías de progreso. Se concluye que, para desatar la potencialidad del sector y desarrollar su capacidad tractora (Green Paper, 2010), parece ser clave la configuración de un KIC o Cluster Intensivo en Conocimiento Cultural y Creativo, donde las C-KIBs especializadas en creación-diseño de mercados (Mazzucato, 2019) jugarían una función de tracción clave, enfocada tanto a aumentar pedagógicamente la demanda interna como a buscar nuevos mercados de aplicación. De estas reflexiones y experiencias se quiere extraer alguna consideración hacia la realidad vasca, de la que se puedan obtener propuestas prácticas. En este sentido, y uniéndolo a la configuración de un KIC, sería deseable conectar, integrar y expandir el mercado vasco por medio de su inclusión en redes de trabajo internacionales, atrayendo simultáneamente un intensivo flujo de conocimiento que actualice, aumente y enriquezca el stock de conocimiento territorial.

2. C-KIBS: LA LÓGICA DOMINANTE DE SERVICIO INTENSIVO EN CONOCIMIENTO CULTURAL Y CREATIVO

La palabra «servicio» ha sido objeto de disputa en la terminología económica e históricamente, ha estado ligada a nociones de posición social modesta y servidumbre (Miles, 2011, pág. 141). Dichas connotaciones correspondían a una estructura económica basada en la lógica dominante de los bienes, erigida sobre el concepto de riqueza definido por Adam Smith (1776) y los filósofos economistas influidos por Newton (Vargo y Morgan, 2005).

El cambio empezó a gestarse a finales de siglo XX, de la mano del marketing y su consciencia de la creciente importancia de los «bienes intangibles». Comenzó a considerarse que es posible conseguir ventaja competitiva maximizando el valor de los bienes, por medio de una superior manipulación de las cuatro Ps¹ (Kotler, 1972). Entonces, el servicio se empezó a considerar como una quinta P con rasgos propios de los bienes (Booms y Bitner, 1981). Finalmente, a principios del siglo XXI, se dio el salto a la lógica dominante de servicio.

Los productos empresariales son definidos como flujos de servicios, tales como la solución de problemas por medio de la aplicación intensiva del conocimiento cultural y creativo, que pueden dispensarse directa o indirectamente por medio de un objeto. La comunicación con el cliente adquiere una importancia central y el concepto de precio es remplazado por el de proposición de valor; la cual, para ser co-creada, requiere como mínimo de ambas partes de la transacción. Finalmente, la centralidad del espacio es sustituida por el valor del trabajo en red y los procesos (Vargo y Lush, 2004; 2008; 2016; Lush, Vargo y O'Brien, 2004a; 2007).

A través de esta nueva lógica, e impulsada por la revolución 4.0, se está produciendo la servitización de los modelos de negocio (Mao *et al.*, 2020), independientemente del nivel de tangibilidad del producto (Frank *et al.*, 2019). La creación exitosa de nuevos servicios se muestra de vital importancia para adquirir una ventaja competitiva y una capacidad de innovación. Por lo tanto, como punto de partida de la construcción de una red de trabajo exitosa, determinada principalmente por la capacidad de acumular capital social, estructural, cognitiva y relacionalmente, por medio de una comunicación funcionalmente transversal (Santos-Vijande, Lopez-Sánchez, Pascual-Fernandez y Rudd, 2021).

La capacidad de innovación entendida como un proceso evolutivo basado en el conocimiento (Muller y Zenker, 2001). Por consiguiente, las KIBS adquieren una especial relevancia, destacando ante los Servicios Profesionales (SP), exactamente, por su carácter innovador (Miles, Belousova y Chichkanov, 2018; Figueiredo y Matos, 2020); razón que las ha convertido en objeto de multitud de estudios (Figueiredo, Vieira, Gonçalves y Ferreira, 2017).

Las KIBS fueron definidas en 1995 por Ian Miles y otros autores como «servicios que proporcionan *inputs* intensivos en conocimiento para los procesos de negocio de otras organizaciones».

Las KIBS son definidas como vectores de diseminación y transmisión del conocimiento, es decir, motores de la innovación (Hertog, 2000; Muller y Zenker, 2001). Son empresas que buscan soluciones para problemas de otras empresas por medio del conocimiento (Boden y Miles, 2000), generando de ese modo nuevos *inputs* a través del aprendizaje colaborativo o coproducción con el cliente (Zieba y Kon-

¹ Producto, Precio, Punto de venta y Promoción.

czynski, 2020). Aportan innovación tecnológica (producto y proceso), así como no tecnológica (crecimiento inorgánico, organizacional y marketing) (Miles, Belousova y Chichkanov, 2019).

A las cuales debemos sumar la innovación cultural y creativa, transversal en las dos precedentes, pero con una misión específica en elementos tales como el posicionamiento global, gestión del talento, gestión multicultural, diplomacia y perfil profesional (Ugarte, 2019). Labor para la cual actualmente aparenta ser vital la ayuda, efecto puente, tracción y facilitación de conocimiento externo que hacen las KIBS (Muller y Zenker, 2001). Principalmente, para las empresas con menos de 1000 millones de euros de facturación, que suelen adolecer de las necesarias capacidades operativas: gestión internacional, gestión de ecosistemas, gestión de la requerida capacidad financiera, tecnológica, de sistemas y procesos (Ugarte, 2019). Dichas carencias son revertidas, aumentando la productividad de las pequeñas y medianas empresas por medio de las KIBS (Altomonte y Rungi, 2013).

La implantación geográfica de las KIBS, tendente a centros metropolitanos al igual que las ICCs, dibuja el mapa de la innovación y la economía del conocimiento. El tipo de actividad económica del territorio suele influenciarles más que la estructura urbana, rasgo en el que muestran menor autonomía que las ICCs. En las regiones urbanas policéntricas, como la vasca, KIBS e ICCs tienden a descentralizarse y desconcentrarse (Romero de Ávila, 2019), conglomerándose en subcentros urbanos, cercanos pero secundarios, de las grandes metrópolis y que, a nivel Euro regional, quizás podrían ejemplificar enclaves del litoral vasco, como Getxo y Biarritz.

En lo que a la internacionalización se refiere, las KIBS son exploradoras de nuevos mercados, para, posteriormente, ayudar a otras empresas a implantarse en ellos (Di Maria, Bettioli, De Marchi y Grandinetti, 2012; Seclen y Barrutia, 2018; Vaillant *et al.*, 2021). Para ello, la estrategia de innovación en el servicio de internacionalización juega un papel crucial (Doroshenko, Miles y Vinogradov, 2013; Rodríguez *et al.*, 2018), ya que determina el tipo de internacionalización que efectúan las KIBS: proactiva o reactiva. Es decir, por voluntad propia o de manera forzada por alcance (Czinkota, Ronkainen y Ortiz-Buonafina, 2004).

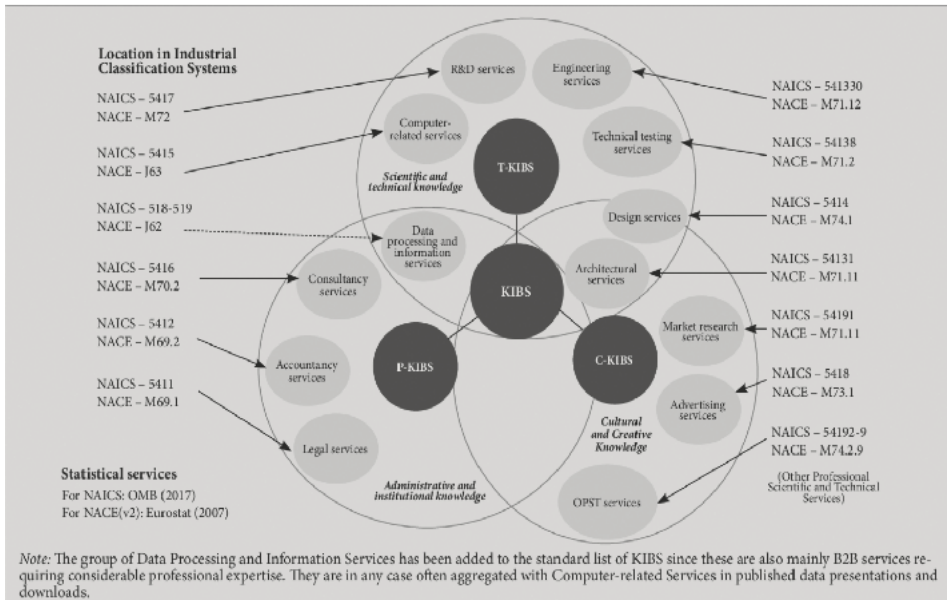
Ese componente humano, y la lógica de cocreación de valor, exigen a las KIBS, paradójica y simultáneamente, internacionalización y proximidad presencial con el cliente (Knoben y Oerlemans, 2006).

Las KIBS se clasifican en tres grupos (Gráfico nº 1), partiendo de la base de conocimiento diferenciado en la que están especializadas (Asheim, Boschma y Cooke, 2011; Miles *et al.*, 2021):

- T-KIBS: especializadas en conocimiento técnico y científico. Abarcan el sector de la informática-ordenadores, ingeniería, arquitectura, servicios técnicos, investigación y desarrollo, etc.

- P-KIBS: especializadas en conocimiento administrativo e institucional. Comprenden las consultorías, la contabilidad, servicios legales, gestión, administración...
- C-KIBS: especializadas en conocimiento cultural y creativo. Se aplican, por ejemplo, al estudio-diseño-creación de mercados, publicidad, servicios OPST u otros servicios técnico-científicos profesionales...

Gráfico nº 1. MAPA CONCEPTUAL DE LAS KIBS SEGÚN SU BASE DE CONOCIMIENTO DIFERENCIADO



Fuente: Miles et al., 2021.

Sin obviar que el carácter transversal del conocimiento cultural y creativo implica, aparentemente, tanto a T-KIBS como a P-KIBS, nos centraremos en las C-KIBS y en sus sistemas de clusterización o KIC (Knowledge Intensive Clusters).

En primer lugar, debemos subrayar la importante función de las KIBS, en general, pero de las C-KIBS, en concreto, para la creación y rehabilitación de puestos de trabajo que requieran una formación intelectual superior ISCO² (Miles,

² ISCO: International Standard Classification of Occupations. Sistema de clasificación de la información ocupacional de la Organización Internacional del Trabajo. El apartado 2 engloba las siguientes ocupaciones: 21 Profesionales de la ciencia y la ingeniería; 22 Profesionales de la salud; 23 Profesionales

Belousova y Chichkanov, 2019), puesto que ciertas ocupaciones adjuntas a las T y P KIBS comprenden una probabilidad de alrededor del 100% de ser robotizadas: secretariado, contabilidad, auditoría, notaría... (Frey y Osborne, 2017), con el agravante de la ya histórica tendencia a la deshabilitación y degradación de los puestos de trabajo (Taylorismo), profundizada digitalmente (Taylorismo digital). Como una de las posibles causas, se ha analizado el interés gerencial en tener un mayor nivel de control sobre los trabajadores y pagar menores salarios (Braverman, 1998), pudiendo ser los empleos más estables (no robotizables, ni externalizables) aquellos intensivos en conocimiento, no-rutinarios, que requieran conocimiento de la idiosincrasia social y cultural del entorno, iniciativa e interacción cara a cara (Miles, Belousova y Chichkanov, 2018).

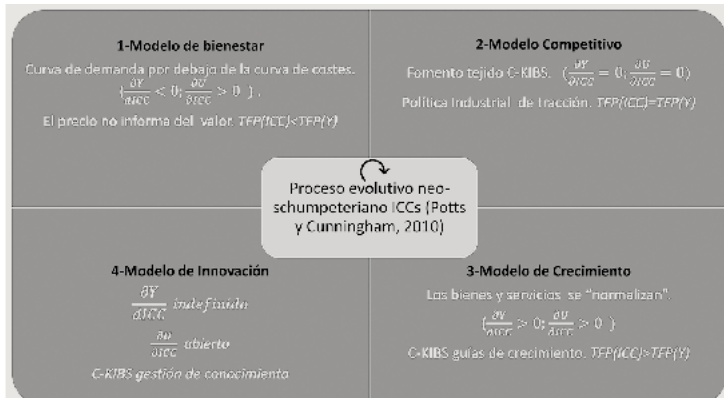
En el otro extremo de la balanza, existe evidencia empírica que sugiere que las T y P KIBS se benefician más de los derrames de conocimiento de las C-KIBS e ICCs que al contrario (Castro y Tostes, 2018). Evidencian una gran potencialidad de configurar, tanto directa como indirectamente (en los T y P KIBS), la mayor parte de los nuevos puestos de trabajo generados por la innovación. De forma ascendente-progresiva, en cuanto el ecosistema cultural y creativo, se aproxima más al cuarto estadio del proceso neo-schumpeteriano de «destrucción creativa». Cuatro estadios progresivos para desarrollar el potencial de las ICCs, traccionadas por las C-KIBS y las correspondientes políticas públicas adaptadas a cada modelo: modelo de bienestar, modelo competitivo, modelo de crecimiento y modelo de innovación (Potts y Cunningham, 2010)³.

Una evolución basada en el desarrollo de la ecuación $ICC = AxY$, donde el valor instrumental de las ICCs (Holden, 2004; 2006) es igual al producto del valor monetario de la economía en su conjunto (Y) y la proporción del primero en el segundo, generalmente denominada *significancia* (A) en los modelos estáticos. Los cambios tangenciales de pendiente de dicha significancia describen un proceso dinámico y evolutivo a través de un espectro que, estática y secuencialmente, ha sido documentado en diferentes tiempos y lugares, matizando la función del conocimiento cultural como guardián del *stock* de conocimiento, mientras que la creatividad es entendida como búsqueda, adopción y desarrollo de nuevo conocimiento.

de la enseñanza; 24 Profesionales de la administración y los negocios; 25 Profesionales de las tecnologías de la información y la comunicación; 26 Profesionales del ámbito jurídico, social y cultural.

³ Se nutre del seminal artículo «Four Models of the Creative Industries» de Potts y Cunningham (2010), publicado en el vigésimo número de *Revue d'économie politique*, y también del pertinente capítulo «Innovación e industrias creativas y culturales en Perú. Evidencia empírica de los determinantes de la demanda laboral inducida por innovación», de Castro y Tostes, sexto capítulo del libro editado por Hernández, Redondo y Ospina, *Industrias culturales y economía creativa en Latinoamérica: Desarrollo económico y social en la región*.

Gráfico n° 2. PROCESO EVOLUTIVO NEO-SCHUMPETERIANO PARA LA EVOLUCIÓN DE LAS INDUSTRIAS CULTURALES Y CREATIVAS



Fuente: Potts y Cunningham, 2010; Castro y Tostes, 2019. Elaboración propia.

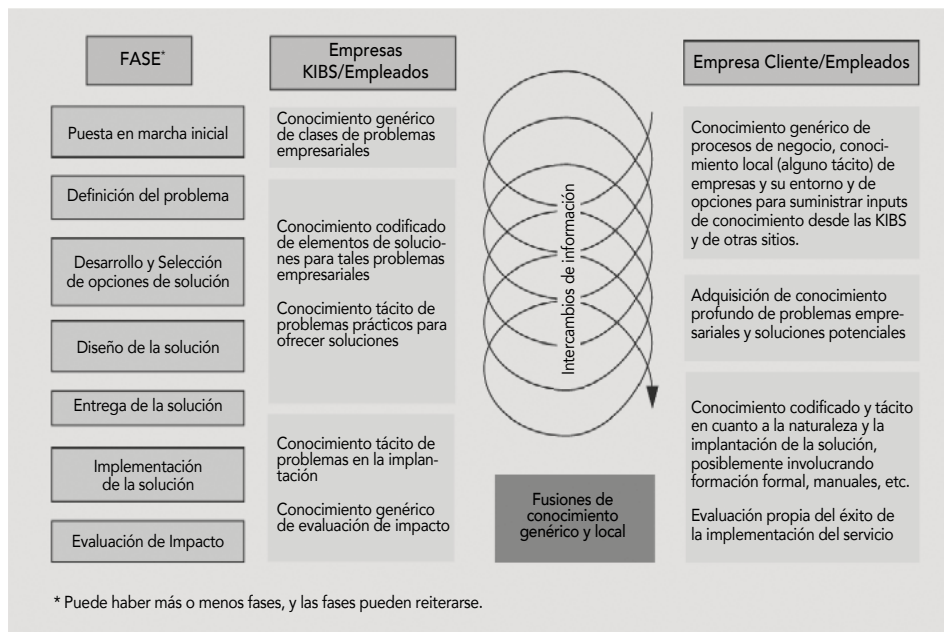
3. PROBLEMÁTICA ACTUAL B2B Y SERVICIOS QUE LAS C-KIBS OFRECEN EN EUROPA. ESTUDIO DE CINCO CASOS

Las C-KIBS solucionan problemas que les plantean sus clientes, privados o públicos, a través de un servicio intensivo en conocimiento cultural y creativo. Por lo tanto, en primer lugar, analizaremos cuales son los problemas y necesidades actuales de dichos clientes potenciales.

En lo que a los agentes privados se refiere, es la «Coronacrisis» (Miles *et al.*, 2021) la que ha moldeado los problemas y necesidades actuales del tejido empresarial. Han surgido nuevos problemas, y con ellos, nuevas oportunidades de negocio para las C-KIBS, puesto que requieren de soluciones basadas en el conocimiento cultural y creativo. Ello implica nuevas interacciones entre las C-KIBS y sus clientes. Interacciones que se desarrollan en fases evolutivas, destinadas a fusionar el conocimiento genérico con el local, en busca de una solución concreta (Gráfico n° 3) (Miles *et al.*, 2021).

Las interacciones B2B pueden ser distantes y parcialmente restringidas, lo cual delimita los nuevos problemas y necesidades del tejido empresarial y su búsqueda de soluciones. Por ejemplo, se demandan: a) nuevos procedimientos para crear equipos de trabajo que operen efectivamente ante las restricciones del espacio digital, b) herramientas que mejoren el dialogo, desempeñando a su vez las funciones que habitualmente se asignan a las pizarras-blancas y a los rotafolios, c) mejora de la realidad virtual que proporcione una mayor sensación de presencia mutua, d) sistemas hápticos que proporcionen la habilidad de sentir las cosas y las personas, e) mejora del diseño de personas digitales o avatares; y debiendo sumar a estas últimas, las demandas formuladas en la sección anterior, relacionadas con la gestión de la multiculturalidad, el nuevo perfil del trabajador, la diplomacia, el talento...

Gráfico nº 3. **PROCESO DE INTERACCIÓN KIBS-CLIENTES**



Fuente: Miles et al., 2021

En lo que al sector público se refiere, la UE requiere la creación de un KIC (Knowledge Intensive Cluster) de los Sectores e Industrias Culturales y Creativas (CCSI en inglés). Dicho KIC debería hacer frente a cuatro conjuntos de problemas, definidos como retos de futuro (Official Journal of the European Union, 2021):

- Creatividad, cultura y diversidad lingüística europea: a) desarrollar nuevos procesos, servicios, contenidos y prácticas que generen valor social, atrayendo nuevas audiencias para las ICCs, b) incrementar el emprendimiento y la renovación digital de los sectores culturales y creativos maduros, c) puesta en valor del patrimonio material e inmaterial europeo: protección de las lenguas minoritarias, literatura oral, corpus musical popular, armonía arquitectónica y constructiva...
- Identidad y cohesión⁴: Construir puentes que aumenten la cohesión social y el sentimiento de pertenencia, conectar diferentes sectores sociales y territorios, promocionar la participación ciudadana inclusiva en la esfera institucional...
- Empleo, resiliencia económica y crecimiento inteligente: Encontrar vías para superar la limitada cooperación entre investigadores, entre el mun-

⁴ Parece contraintuitivo que la UE separe los conceptos de identidad y lengua, como si no tuviesen efecto el uno sobre el otro.

do de la investigación y el de la industria, tanto como entre el sector público y las organizaciones del tercer sector, aumentar el nivel de integración de los clusters culturales y creativos con los hubs de innovación, potenciar aquellos territorios donde la especialización regional inteligente en cultura y creatividad se esté desarrollando, creación de nuevos empleos dignos...

- Europa como actor global: Partiendo de la frase del pretérito ministro de cultura francés, Jack Lang, «la cultura es el petróleo de Europa», el rol de la UE como actor global se entiende directamente unido a la diseminación del contenido cultural y creativo comunitario. Las ICCs (traccionadas por las C-KIBS) deben jugar un papel crucial tanto en el desarrollo tecnológico como en la evolución de la «economía verde», factores clave para la competitividad global europea.

Ante tal demanda pública y privada de soluciones basadas en el conocimiento cultural y creativo, analizaremos cinco casos de C-KIBs europeas para, de ese modo, realizar una taxonomía de los servicios que ofrecen. Se trata de las siguientes: *ARC Research and Consultancy* (Malta; <https://www.arcr.eu/>), *Intercult* (Suecia; <https://www.intercult.se/en/homepage/>), *O* (Reino Unido; <https://o.agency/about-us/>), *In Situ* (Francia; <https://www.in-situ.info/>) y *On the Move* (Bélgica; <https://on-the-move.org/>).

ARC Research and Consultancy (Malta)

Creada en 2014 con la misión de servir a la creación, práctica y producción del sector cultural y creativo. Su lema es «Empoderando conexiones en el sector cultural y creativo». Participó activamente en la capitalidad europea de la cultura de Valleta 2018. El equipo directivo está formado por Davinia Galea (Directora de gestión): Música, productora de eventos, *policy maker* y CEO con más de 30 años de experiencia; Mario Frendo (Director): Productor y administrador de eventos culturales, actor e investigador con más de 30 años de experiencia; Stephanie Bonnici (Asociada): Gestora cultural, administradora e investigadora especializada en festivales, marketing artístico y programas de desarrollo de audiencias; Elaine Falzon (Consultora): Gestora cultural con siete años de experiencia trabajando en el sector creativo, especializada en los programas de financiación local.

ARC Research and Consultancy ofrece los siguientes servicios a individuos, organizaciones, redes de trabajo y profesionales: gestión cultural y creativa, investigación (generación e intercambio de conocimiento en contacto con redes de trabajo internacional), diseño e implantación de políticas, consultoría, dirección de proyectos y eventos, producción (con abundantes recursos digitales), asesoramiento y creación.

Proyectos:

- *Medinea 2013-2021*: Programa para artistas europeos, financiado por el programa Erasmus+, coordinado con el Festival de Aix-en Provence (Francia) y generador de un consorcio internacional formado por Ente Musicale de Nuoro (Italia), Escuela Superior de Música de Lisboa (Portugal), Universidad de Ljubljana-Academia Musical (Eslovenia) y la Universidad Técnica de Estambul-MIAM (Turquía).
- *Recursos para actuaciones online*: Proyecto para investigar, documentar y analizar actuaciones *on-line* innovadoras, ofrecer herramientas a las ICCs por medio de un breve documental y un informe analítico, para proporcionar información sobre el confinamiento COVID19 y provocar una reacción tan reflexiva como proactiva.
- *HUB Malta EFFE*: Gestión del sello de calidad de la UE para festivales de arte remarcables.
- *Instituto Internacional de Gastronomía, Cultura, Arte y Turismo*: Son miembros del panel de expertos de la red de trabajo europea que lo configura. Los objetivos son dar a conocer las diferentes culturas gastronómicas europeas, educar para una mejor salud y sostenibilidad, estimulando la innovación gastronómica.

Intercult (Suecia)

Creada en 1996 por el actor y director de teatro Chris Torch, fue participante activa en la capitalidad cultural europea de Estocolmo 1998. Se define como centro independiente de producción y recursos culturales con el objetivo de transformar el crecimiento económico y la sociedad por medio de la cultura y la creatividad. Combina 20 años de experiencia en proyectos financiados por la UE, conocimiento detallado de las políticas culturales europeas y una activa como estructurada red de contactos. Su directora desde 2017 es Iwona Preis (CEO), iniciadora y líder de proyectos culturales internacionales, coordinadora de grupos de trabajo internacional, especializada en crecimiento inteligente y presidenta de la Fundación «Plataforma Ríos y Ciudad» de Suecia.

Los servicios que ofrece *Intercult* están catalogados en cuatro grupos:

- *Access Europa*: Red de trabajo que configura un espacio de encuentro para el sector cultural y creativo con el objetivo de compartir, intercambiar y generar conocimiento sobre proyectos europeos.
- *Europe Direct Stockholm*: Ofrece información, organización de puntos de encuentro, jornadas y debates relacionados con el presente y futuro de la UE, en sintonía con las prioridades comunicativas de la Comisión Europea.

- *Seminarios y Conferencias*: Su objetivo es internacionalizar la vida cultural sueca para formar entes locales y regionales en el desarrollo de proyectos europeos.
- *Servicio de Consultoría EU Emergency*: Especializada en la aplicación de políticas culturales y creativas europeas, con especial énfasis en solucionar los problemas de aquellos proyectos que se encuentran cerca de su fecha de finalización y están atrasados en su desarrollo.

Proyectos:

- *Creative Waves (Baltic Sisterhood for Change)*: El proyecto trabaja con mujeres artistas, activistas y creativas que se hayan sentido aisladas, deprimidas y perdidas a causa de la digitalización y del distanciamiento social durante la «Coronacrisis». Busca revertir la situación por medio del patrimonio cultural inmaterial, la proximidad con la naturaleza y las actividades tradicionales bálticas, así como equilibrar las demandas del mundo digital. Su objetivo es construir una sociedad local más fuerte, resiliente, sana e inclusiva.
- *Bridging digital*: Proyecto cooperativo financiado por Erasmus+. Está enfocado a desarrollar prácticas innovadoras basadas en la habilidad de gestionar herramientas digitales en sectores culturales y creativos de la educación no reglada. *Intercult* organiza este proyecto en colaboración con cuatro entes de Grecia, Polonia, Escocia y Suecia.
- *Memory of Water*: Es un proyecto dirigido por artistas que explora el impacto que puede tener la labor cultural y creativa en la planificación del patrimonio hídrico de una comunidad. Financiado por Creative Europe⁵, participan en él organizaciones de Polonia, Bélgica, Grecia, Irlanda y Escocia.

O (Reino Unido)

Ganadora del premio Mejor Agencia de Marketing 2021 del Reino Unido. Su lema es «seriamente creativos». Activan campañas estratégicas multicanal mezclando medios tradicionales con estrategia digital, marketing de *influencers*, relaciones públicas y contenido social. Se definen como «cuenta historias de marcas» y su metodología indica que todo empieza con un «porqué», que cada cliente suyo debe sentirse como el único cliente y que construyen marcas por medio de capital social. Sus cuatro pilares son: seriedad, creatividad, marca y comunicación. Subrayan la necesidad de divertirse trabajando y el compromiso social con la comunidad (con especial énfasis en la igualdad de género, derechos LGTBI y empleo para jóvenes). Destacan la importancia del equipo por encima del individuo. El equipo está dirigido por Kari Owers, al que acompañan Fran Ratliff, como directora de servicio, y Lauren Regan, en la dirección creativa.

⁵ <https://ec.europa.eu/culture/creative-europe>

Proyectos:

- *British Masters*: Campaña de comunicación multicanal del Master británico de golf en Northumberland. Consiguieron una media de 22.000 impresiones en medios de comunicación y redes sociales –el mayor número conseguido en la historia del British Masters– y 70.000 espectadores en vivo.
- «*Just say*» *app*: Producción creativa para la marca NHS. Su objetivo es empoderar a la juventud proveyéndola de consejos para ser feliz, tener un modo de vida más sano, seguro e independiente.
- *Dr. Martens*: Proyecto basado en *influencers* y gestión de medios. Enfocado al ámbito de la moda y la cultura para la marca «rebelde» Dr. Martens, situada en Newcastle. El trabajo fue descrito como «hacer ruido» en los lugares propicios y entre las «tribus» propicias. Aumentaron su red de «*micro-influencers*» un 15% durante la campaña y consiguieron un seguimiento en las redes superior a 350.000 personas.

***In situ* (Francia)**

Plataforma europea especializada en creación artística en espacios públicos que tiene como objetivo la transformación de los territorios por medio del arte no convencional. La lidera *Lieux Publics*, centro nacional francés y europeo para la creación artística en espacios públicos, situado en Marsella. Creada en 2003 por programadores apasionados por las nuevas corrientes estéticas, patrocina a más de 270 artistas y lo configuran 19 socios de 13 países⁶.

Se define como ecosistema conector de artistas con audiencias, programadores y agentes estratégicos comprometidos con las diferentes realidades sociales y políticas europeas, para, de ese modo, implicar a la sociedad, preguntándole, por medio del arte, acerca de los retos a los que se enfrenta. Entienden los espacios públicos como lugares democráticos donde el arte aporta nuevas perspectivas; un ágora para iniciar los contactos sociales y cultivar la cultura humana.

Dispone de un equipo de coordinación de seis personas dirigido por Nadia Aguir. Un comité de dirección internacional de 7 personas conformado por artistas asociados y directores de centros de artes escénicas asesorado por los expertos Marie Le Sourd (Secretaria general de *On the Move*) y Benjamin Lengagne (Encargado de comunicación y desarrollo de audiencias de *Lieux Publics*). Otorga una gran importancia a las narrativas y ofrece un amplio *stock* de recursos en ese ámbito: artículos, noticias, entrevistas... siempre sobre espacios públicos protagonizados por la dialéctica entre artistas, la sociedad civil y los operadores culturales. Igualmente,

⁶ Austria, Bélgica, República Checa, Dinamarca, Francia, Hungría, Italia, Kosovo, Holanda, Noruega, España, Reino Unido y Estados Unidos.

ofrece servicios en los ámbitos de regeneración de espacios, hospitalidad, espacios digitales, rehabilitación de la naturaleza, identidad cultural y justicia social.

Proyectos:

- *(Un)Common Spaces Artistic Laboratory*: Laboratorio artístico internacional totalmente *online*. Se celebrará durante tres días al año hasta 2024. Su objetivo es el intercambio de conocimiento entre los artistas, ciudadanos y organizaciones asociadas con el fin de decidir cuáles pueden ser las temáticas principales en las que enfocar el trabajo de los años venideros.
- *Cultural Smart City of Tomorrow (In situ-EUNIC Singapore)*: Jornadas de reflexión acerca de la ciudad cultural inteligente del mañana; proyecto conjunto con EUNIC Singapur y dinamizado por Thomas Lamers. El objetivo es crear una red de trabajo que reúna gente de diferentes disciplinas y prácticas a nivel global con el objeto de, intercambiando conocimiento, contribuir al diseño de la ciudad cultural inteligente del mañana.
- *Pilot Projects*: Los miembros de *In situ* suelen elegir proyectos piloto que les presentan, dotándolos de medios, tanto cuantitativos como cualitativos, para su consecución. Para ser aceptados, deben cumplir los siguientes requisitos, que definen los servicios ofertados por la C-KIBS francesa: adaptabilidad de escala, accesibilidad a grandes audiencias, inclusión de artistas locales como colaboradores, conciencia social, relevancia en el contexto internacional y temática actual.

***On the Move* (Bélgica)**

También considerada Think Tank⁷, se trata de una C-KIBS especializada en el área de la movilidad cultural internacional, financiando a artistas y profesionales que trabajen internacionalmente. Su objetivo es diseñar movilidades culturales internacionales más ecológicas, más justas y más inclusivas. *On the Move* fue creada en 2002 como página web por el Grupo de Trabajo Internacional para las Artes Escénicas Contemporáneas (IETM). Se convirtió en asociación independiente (*Belgium asbl*) en 2005 y, finalmente, se constituyó en red de trabajo internacional en 2009. Hoy en día está formada por 45 organizaciones tales como: financieras belgas, puntos de información, centros de creación... Sus movilidades culturales generan recursos informativos actualizados acerca de cómo conseguir financiación. Alcanzan a 60 países, «desde Brasil hasta Taiwan», movilidades que pueden tener naturaleza temática (refugiados y migrantes⁸, género y relaciones de poder⁹...) o respon-

⁷ <https://brusselsbinder.org/user/mariels/>

⁸ <https://on-the-move.org/resources/collections/publications-projects-and-mapping-studies-related-refugees-and-migrants>

⁹ <https://on-the-move.org/resources/library/gender-power-relations-shift-key-findings>

der a problemas europeos como la reestructuración de las movilidades culturales británicas tras el Brexit¹⁰.

On The Move lo dirige Marie Le Sourd, especialista en comunicación y relaciones culturales entre Asia y Europa, asistida por Katie Watts, directora en investigación y publicaciones y entre sus servicios destacan: *mentoring*, desarrollo y dirección de proyectos, monitorización de información, investigación y eventos.

Proyectos:

- *PARI!* (Parcours d'Accompagnement et de Réflexion sur l'International). Es el proyecto insignia de *On the Move*. Se trata de un programa de *mentoring* que pide a sus participantes una profunda reflexión sobre el significado de ser internacional desde una óptica medioambiental, social y ética.
- *Europe Beyond Access*: Proyecto de cooperación, de cuatro años de duración, que apoya a los artistas discapacitados para que rompan los techos de cristal de los sectores del teatro y la danza contemporánea. Su objetivo es apoyar a los artistas discapacitados en la internacionalización de su trabajo artístico y sus carreras, pero también crear conocimiento entre los gestores y programadores culturales.
- *SHIFT-Shared Initiatives for Training*: Financiado por ERASMUS+, este proyecto ofrece iniciativas de formación para líderes culturales y permite que un grupo diverso de personas trabaje conjuntamente para crear vías con las que afrontar los retos globales del cambio climático, la igualdad de género y la inclusión de las minorías.

Observadas estas experiencias y realidades europeas diferentes, podemos analizar y extraer algunas reflexiones y conclusiones dentro del hilo argumental establecido. Ese es el objetivo del siguiente punto.

4. **DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y REFLEXIONES PARA POLÍTICAS PÚBLICAS**

En este artículo hemos bosquejado un análisis de la realidad europea de las C-KIBS, servicios intensivos en conocimiento cultural y creativo, en su contexto actual. Las C-KIBS componen el subgrupo de servicios B2B intensivos en conocimiento (KIBS) que menos atención ha recibido, hasta ahora, por parte de los investigadores y académicos. Como efecto directo de ello tenemos incluso que, entre la clase investigadora y académica, aún no esté demasiado clara su denominación. Ante ello, consideramos que el criterio terminológico debe consistir en seguir las directrices propuestas por Ian Miles en sus publicaciones, autor seminal que lleva definiendo a las C-KIBS como aquellas especializadas en el pensamiento creativo desde, al menos, el año 2011.

¹⁰ <https://on-the-move.org/resources/collections/brexit-online-resources-culture-professionals>

La revolución 4.0, desde el punto de vista del conocimiento analítico supone el mayor desequilibrio documentado históricamente entre el desarrollo del conocimiento sintético-explicito-cuantitativo y el conocimiento simbólico-tácito-cualitativo. A la luz de la revisión de la literatura efectuada, concluimos que la consciencia de ese desequilibrio y, por consiguiente, la necesidad de equilibrarlo, goza de un amplio consenso entre la comunidad investigadora y académica global. Esto supone una oportunidad legítima de desarrollo para las C-KIBS. Sobre todo, en el caso de que estas consigan cumplir su función tractora para todo el sector de industrias culturales y creativas, sector que en los países del norte de Europa (Reino Unido incluido) se encuentra entre el tercer estadio (modelo de crecimiento) y el cuarto (modelo de innovación) del proceso evolutivo neo-schumpeteriano. En los países del Este europeo se encuentra entre el segundo (modelo competitivo) y el tercero. En tanto que, en el sur de Europa, quizás con la excepción de Portugal, y a causa de una conjunción de diversos factores culturales, sociales, políticos e históricos, el modelo natural parece ser el de bienestar o primer estadio (Lhermitte *et al.*, 2021), con cierta tendencia involutiva hacia un estadio «cero» en ciertos territorios. Estadio no teorizado pero que empieza a ser documentado (OCDE, 2019, pág. 18).

Una composición de conjunto europea que sirve para corroborar la percibida tendencia a la concentración geográfica y polarización coste-beneficio (desequilibrio económico consecuencia del desequilibrio cognitivo previamente citado), tanto en la economía cultural y creativa (Schulze, 2005) como en la digital (Srnicsek, 2017). Lo cual pone de manifiesto la importancia de diferenciar entre bases de conocimiento (formación, ideas y trayectorias) a la hora de financiar proyectos.

Dicho contexto enfatiza más, si cabe, la necesidad del tejido empresarial sinérgico de las C-KIBS, o KIC cultural y creativo de base regional demandado por la UE. Una labor complicada dada la «paradoja de los mecanismos de apropiabilidad formal» del valor del conocimiento generado colaborativamente (Miozzo, Desyllas, Lee y Miles, 2016). Aunque un posible tipo de Oficina de Integración de Valor (Pan, Jackson y Limburg, 2015) colaborativa para el KIC podría configurarse por medio de un indicador del valor intrínseco (transformativo), instrumental (económico) e institucional (valores) cultural y creativo (Holden 2004; 2006), estructurado sobre dos ejes (Payá, 2022, cap. 5):

- Consensuar el concepto de valor intrínseco, por su valor transformativo y granular, siguiendo una metodología análoga al proceso analítico de la contabilidad de costes estándar (Blanco Ibarra, 2021); con derecho a desviaciones globales (técnicas+económicas+residuo de Solow) que no comprometan el margen industrial.
- Hacerlo por medio de la inclusión de la sociedad civil, comunidad académica, administraciones públicas, entidades financieras y ecosistema creativo y cultural, para llenar de contenido, democráticamente legítimo y dialéctico,

el continuo debate sobre la valoración de la experiencia, coste-beneficio, función social y direcciones de futuro de la creación de valor (generación de conocimiento) cultural y creativo territorial.

En cuanto a la demanda de servicios intensivos en conocimiento efectuada por el sector privado, podemos comprobar que, a pesar, y quizás a causa de que el motor de la innovación tecnológica también es la disminución de costes, el requerimiento es de creación de valor compensatorio. En el caso de la demanda ocasionada por la «Coronacrisis», valor compensatorio que dote de mayor «presencialidad» a la actual comunicación digital, requerimiento de servicio en el que las C-KIBS tienen un amplio horizonte colaborativo en conjunto con las T-KIBS y P-KIBS, con la función de dar vida a los avatares, contenido a los sistemas hápticos y rota folios digitales...

Por ello, parece aconsejable articular políticas públicas que premien la acción conjunta de P, T y C-KIBS en las líneas previamente descritas y sin tener por qué ser ni todos ni siquiera la mayoría de los componentes empresas locales, criterio que podría servir de reclamo, atracción e implantación local para las KIBS foráneas (aunque solo sea para un proyecto en concreto). Un activo atractivo de refuerzo, en el caso vasco, podría traducirse en proporcionar soporte de la red de agencias de innovación vascas, flexibilizando los tiempos y procesos burocráticos al uso.

Asimismo, persiste la demanda de servicios de las multinacionales europeas, motivada por la necesidad de adaptarse competitivamente al contexto global VICAP 4.0: gestión de la multiculturalidad, diplomacia, gestión del nuevo concepto de talento... Nicho de mercado que se encuentra íntegramente dentro de las competencias de las C-KIBS. Lo cual abre oportunidades de especialización y clusterización KIC local, pudiendo ser interesante especializarse en un concepto de multiculturalidad global sin centrarse en ninguna cultura en concreto, en la línea del marco de reflexión sobre la internacionalidad del proyecto insignia *PARI!*, de la C-KIBS belga *On the Move*. Lo cual supondría diseñar y proponer un producto estandarizado basado en una profunda reflexión donde las instituciones públicas podrían sufragar parte de los costes de investigación y desarrollo al asignar dicha labor a alguna de las universidades vascas, por medio de un concurso público basado en los criterios del ranking de Shanghái.

Aditivamente, la demanda pública europea supone, por un lado, un reto organizativo de calado: la posible constitución de un KIC cultural y creativo. Y, por otro lado, abre un horizonte de negocio inmenso, pero muy exigente, por medio de los cuatro bloques de actuación.

En coherencia con el planteamiento de la economía evolutiva, lo más cauto y práctico para las políticas públicas podría partir de los *stocks* de conocimiento existentes. Aquellos que puedan dar respuesta a los requerimientos de la Unión. Entre ellos es de destacar el ecosistema de asociaciones y empresas dedicadas a la revitalización, transmisión y fomento de la lengua y cultura vascas. Ecosistema al que le

podría afectar de forma positiva el reto de intentar exportar el conocimiento acumulado de los últimos 40 años. Descontextualizarlo y tratar de recontextualizarlo en diferentes regiones europeas con lenguas minoritarias, puesto que ese ejercicio, independientemente del éxito que tuviese en posibilitar una internacionalización del sector, le podría valer como revulsivo dinamizador. Generación de nuevo conocimiento que podría redefinir y actualizar la oferta de servicios que ofrece actualmente a la sociedad vasca. Pudiéndose orientar, valiéndose de herramientas etnográficas y artísticas, hacia el empoderamiento y resiliencia comunitaria, tomando como ejemplo el proyecto *Creative Waves* o *Water memory* de la C-KIB sueca *Intercult*.

Para ello, desde la esfera pública, puede ser importante reconfigurar y fortalecer las empresas que puedan llegar a cumplir exitosamente una función tractora, al mismo tiempo que facilita la creación de nuevas micro-C-KIBS adyacentes con funciones auxiliares o como fuente externa de nuevo conocimiento especializado. Estableciendo, previamente, unos estándares de calidad cognitiva e intelectual, a modo de barrera de entrada al sector. En concreto, poniendo en valor, y fomentando, la hoy en día subdesarrollada consciencia del factor crítico que representa la integración en la empresa privada de doctores-investigadores que generen nuevo conocimiento.

Parece ser lo más prudente que sean los mercados empresariales los encargados de explorar y validar las posibles nuevas líneas de servicio que se encuentren fuera del *stock* de conocimiento territorial.

En lo que a la construcción de KICs se trata, y siguiendo con el caso vasco, debería analizarse la potencialidad del propuesto Distrito Vasco de la Cultura y Creatividad (BDCC) (Gobierno Vasco, 2020, pág. 114) para acumular conocimiento especializado y realizar la función de conector-facilitador, estructurándose como una red de trabajo internacional a semejanza de la C-KIBS francesa *In Situ*. Dado lo observado, analíticamente nos lleva a la conclusión de que, aun regionalmente localizados, los KICs deben ser sistemas abiertos globales y temáticamente especializados, para así poder acumular un *stock* de conocimiento y herramientas de desarrollo que los hagan perdurables y visibles.

Respecto al tejido y estructura empresarial, debemos subrayar ciertos aspectos de las C-KIBS analizadas. Para empezar, que todas ellas están dirigidas por mujeres con currículums muy sólidos y que la mayoría de los puestos adyacentes a la dirección son ocupados también por mujeres, pudiéndonos referir al de las C-KIBS como un *stock* de conocimiento liderado, gestionado y coordinado por mujeres.

En segundo lugar, es destacable la importancia que la mayoría de las C-KIBS le dan a la investigación, creación y difusión de recursos temáticos de calado, configurando una red de investigación y desarrollo invisible para las revisiones de literatura académica, lo cual haría aconsejable diseñar políticas públicas de indexación que ayuden a visibilizar el *stock* de conocimiento territorial, sin limitarse a los criterios de indexación académica.

En tercer lugar, debemos destacar la influencia que parecen ejercer las políticas culturales del pasado sobre la práctica empresarial actual. Prueba de ello puede ser la orientación al mercado de la británica *O*. Es la única C-KIB que no parece buscar financiación pública, se guía por criterios cuantitativos y no aparenta darle importancia a la investigación.

En el otro extremo se sitúa la belga *On the Move*, considerada Think Tank. Heredera de la perspectiva francesa para la política cultural, su práctica está íntimamente ligada a la política y a la reflexión conceptual. *In situ* muestra unas líneas de actuación esculpidas por diversas influencias, que quizás la convierten en la C-KIB más versátil de las cinco. Socorrida su gran dimensión, que le posibilita ser proveedora de fondos, en vez de receptora, ofrece líneas de investigación y desarrollo profundas, constantes y globales; al mismo tiempo que exige condiciones de mercado, adaptables y cuantitativas, como condición para sus proyectos piloto. La maltesa *ARC*, en cambio, constituye una hibridación original. Estructurada a modo de consultoría al uso, es la que mayor importancia le otorga a la personalización del conocimiento (ante la preferencia por el grupo de las demás). Y, al mismo tiempo, parece estar totalmente enfocada, al igual que la sueca *Intercult*, a la recepción de fondos públicos, imponiéndose una práctica mediterránea estructurada de modo típicamente anglosajón.

Como conclusión general, a la luz de la información analizada, concluimos que aparenta ser clave la estructuración de un número de C-KIBS suficiente para realizar la función tractora de guiar al conjunto de ICCs desde el modelo de bienestar en retroceso actual hacia el modelo de innovación que están alcanzando las economías del norte europeo. Para ello, y con el fin de entender el comportamiento, tendencias e idiosincrasia de las C-KIBS de cada territorio, parece que las políticas culturales públicas pasadas son un factor de gran valor explicativo.

Concretamente, en el caso vasco, el deseable aumento del consumo interno hace prioritarias, entre las C-KIBS, a aquellas que están especializadas en la creación, diseño y expansión de mercados, de la mano de políticas no-neutrales, orientadas a la misión pedagógica de educar y configurar la demanda presente y futura; lo cual supone una transformación de las prioridades, percepciones, valores, hábitos y cesta de consumo de la sociedad vasca.

Como línea de investigación futura, sería interesante ahondar en la interacción entre T-KIBS y C-KIBS, arte (cultura creativa) y ciencia (Nesta, 2016): a) investigando las combinaciones posibles para responder a la demanda privada, b) dotando de realidad presencial los medios de comunicación y el *networking* digital, c) adaptando a la tecnología de última generación los contenidos correspondientes a la gestión de la multiculturalidad, talento, diplomacia...; y al mismo tiempo, d) generando soluciones innovadoras e híbridas (sinergia digital-presencial) para los diferentes retos planteados por la UE.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALDOMONTE, C.; RUNGI, A. (2013): *Business groups as hierarchies of firms: Determinants of Vertical Integration and Performance*, Paolo Baffi Centre Research Paper No. 2013-135. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2269638
- AMABILE, T. (2019): *Creativity, Artificial Intelligence, and a World of Surprises. Guidepost Letter for Academy of Management Discoveries*, Academy of Management Discoveries. doi:10.5465/amd.2019.0075
- ASHEIM, B.; BOSCHMA, R.; COOKE, P. (2011): «Constructing Regional Advantage: Platform Policies Based on Related Variety and Differentiated Knowledge Bases», *Regional Studies*, 45, Issue 7. <https://doi.org/10.1080/00343404.2010.543126>
- BANDELLI, A. (2018): *4 ways art is sculpting the Fourth Industrial Revolution*, World Economic Forum 14/03/2018 <https://www.weforum.org/agenda/2018/03/here-s-how-art-activates-the-fourth-industrial-revolution/>
- BARCA, F. (2018): «Conclusioni. Immagini, sentimenti e strumenti eterodossi per una svolta radicale», en Ed. A. De Rossi, *Le aree interne tra abbandoni e riconquiste*, 551-566. Rabiare l'Italia. Roma: Donzelli Editore.
- BARICCO, A. (2013): *The Barbarians: An Essay on the Mutation of Culture*, New York: Rizzoli International.
- BARRUTIA, J.; PAYÁ, A.E. (2022): *¿Puede la Unión Europea generar un espacio propio para el desarrollo de las industrias creativas y culturales en el contexto de la digitalización global?*, Eurobasque.
- BLANCO IBARRA, F. (2021): *Contabilidad de Costes 2021-2022*, UPV-EHU: Sarriko-Bilbao.
- BODEN, M.; MILES, I. (2000): *Services and the Knowledge-based Economy*, Routledge. ISBN-10 - 0826449530
- BOOMS, B.H.; BITNER, M.J. (1981): «Marketing strategies and organization structures for service firms», en Donnelly J. y George W.R. (Eds.) *Marketing of services*. American Marketing Association: Chicago, pp. 51-67.
- BRAVERMAN, H. (1998): «Labour and Monopoly Capital: The Degradation of Work» *The Twentieth Century*, Monthly Review Press: New York.
- CASTRO VERGARA, R.I.; TOSTES VIEIRA, M.L. (2018): «Innovación e industrias creativas y culturales en Perú. Evidencia empírica de los determinantes de la demanda laboral inducida por innovación», en Hernández Acosta, J., Redondo Méndez y Ospina Martínez, O. (Eds.) *Industrias culturales y economía creativa en Latinoamérica. Desarrollo económico y social en la región Bogotá*: Editorial Uniagustiniana. pp. 213-264.
- COOKE, P. (2019): «Responsible Research and Innovation? From FinTech's 'Flash Crash' at Cermak to Digitech's Willow Campus and Quayside», *European Planning Studies* 27 (12): 2376-2393. doi:10.1080/09654313.2018.1556610
- CZINKOTA, M.R.; RONKAINEN, I.A.; ORTIZ-BUONAFINA, M. (2004): *The export marketing imperative*, Thomson: Australia.
- DECLARACIÓN DE ROMA (25 de marzo 2017): Consejo Europeo, Consejo de la Unión Europea.
- DI MARIA, E.; BETTIOL, M.; DE MARCHI, V.; GRANDINETTI, R. (2012): «Developing and Managing Distant Markets: The Case of KIBS», *Economía Política*, 29(3), pp. 361-379. DOI:10.1428/38931
- DOROSHENKO, M.; MILES, I.; VINOGRADOV, D. (2013): *Knowledge Intensive Business Services as Generators of Innovations*, National Research University Higher School of Economics (HSE).
- EUSKADIKO EKONOMIA ETA GIZARTE ARAZOETARAKO BARZORDEA (2020): *Memoria Sozioekonomikoa 2019*, Eusko Jaurlaritza: Vitoria-Gasteiz.
- FIGUEIREDO, R.; MATOS, J.J. (2020): «Spinner Model: Prediction of Propensity to Innovate Based on Knowledge-Intensive Business Services», *Journal of Knowledge Economy*. 11, pp. 1316-1335.

- FIGUEIREDO R.; VIEIRA, J.; GONÇALVES, O.L.; FERREIRA, J.J.M. (2017): «KIBS: bibliometric analysis and their different behaviors in the scientific literature», *RAI Revista de Administração e Inovação*. Issue 3, pp. 216-225 DOI: 10.1016/j.rai.2017.05.004
- FLORIDI, L. (2020): *Il verde e il blu. Idee ingenue per migliorare la politica*, Raffaello Cortina Editore: Milan.
- FORAY, D. (2018c): «Smart specialization strategies as a case of mission-oriented policy- a case study on the emergence of new policy practices», *Industrial and Corporate Change*, 27. (5), 817-832.
- FRANK, A.G.; MENDES, G.H.; AYALA, N.F.; GHEZZI, A. (2019): «Servitization and Industry 4.0 convergence in the digital transformation of product firms: a business model innovation perspective», *Technol. Forecast. Soc. Change*, 41, pp. 341-351
- FREY, C.B.; OSBORNE, M.A. (2017): «The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation?», *Technological Forecasting & Social Change*, 114. pp. 254-280.
- GOBIERNO VASCO (2020): *Las ICCs en Euskadi*, Gobierno Vasco: Vitoria-Gasteiz. p. 114.
- GREEN PAPER (2010): *Audit Policy: Lessons from the Crisis (Text with EEA Relevance)*, European Commission: Bruselas.
- HAN, B.C. (2022): *Non-Things: upheaval in the lifeworld*, ISBN: 9781509551705
- HARARI, Y. (2016): *Homo Deus: A Brief History of Tomorrow*, London: Random House.
- HERTOG, P. (2000): «Knowledge-Intensive Business Services as Co-Producers of Innovation», *International Journal of Innovation Management*, 4, pp. 491-528. <https://doi.org/10.1142/S136391960000024X>
- HOLDEN, J. (2004): *Capturing Cultural Value*, Demos: London.
- (2006): *Cultural Value and the Crisis of Legitimacy. Why culture needs a democratic mandate*, London: Demos.
- KAMP, B.; RUIZ DE APODACA (2017): «Are KIBS beneficial to international business performance?: Evidence from the Basque Country», *Competitiveness Review*. No. 1. pp. 80-95.
- KNOBEN, J.; OERLEMANS, L. (2006): «Proximity and Inter-Organizational Collaboration: A Literature Review», *International Journal of Management Reviews*. DOI:10.1111/ J.1468-2370.2006.00121.XCorpus ID: 55322231
- KOTLER, P. (1972): «A generic concept of Marketing», *Journal of Marketing*, 36, Issue 2, pp. 46-54.
- LAZZERETTI, L. (2020): «What is the role of culture facing the digital revolution challenge? Some reflections for a research agenda», *European Planning Studies*. <https://doi.org/10.1080/09654313.2020.1836133>
- LHERMITTE, M.; ALVAREZ, H.; NAM, Q.; MARCOUT, C.; SAUZE, E. (2021): *Rebuilding Europe. The cultural and creative economy before and after Covid19 crisis*, EY-GESAC.
- LUSH, R.F.; VARGO, S.L.; O'BRIEN, M. (2004a): «Evolving to a New Dominant Logic of Marketing», *Journal of Marketing*, 68, pp. 1-17.
- (2007): «Competing through service: Insights from service-dominant logic», *Journal of Retailing*, 83(1), pp. 5-18.
- MAO, C.; KOIDE, R.; BREM, A.; AKENJI, L. (2020): «Technology foresight for social good: social implications of technological innovation by 2050 from a Global Expert Survey», *Technol. Forecast. Soc. Article* 119914
- MAZZUCATO, M. (2019): *Governing Missions in the European Union*, Independent Expert Report. European Commission: Brussels.
- MILES, I.; KASTRINOS, N.; BILDERBEEK, R.; HERTOG, P.; FLANAGAN, K.; HUNTIK, W.; BOUMAN M. (1995): *Knowledge intensive business services: Users, Carriers and Sources of Innovation*, European Union: Brussels.
- (2005): «Knowledge intensive business services: prospects and policies», *Foresight*, 7, no. 6, pp 39-63.
- (2011): «From knowledge-intensive services to knowledge-intensive service systems», *International Journal of Service Technology and Management*, 16, No. 2, pp.141-159.
- MILES, I.; BELOUSOVA, V.; CHICKANOV, N. (2018): «Knowledge intensive business services: ambiguities and continuities», *Foresight*, 20, pp. 1-26. doi: 10.1108/fs-10-2017-0058
- (2019): «Knowledge intensive business services: innovation and occupations», *Foresight and STI Governance*, 21, NO. 3, pp. 377-408. 15(1). DOI:10.17323/2500-2597.2021.1.6.18
- MILES, I.; BELOUSOVA, V.; CHICKANOV, N.; KRAYUSHKINA, Z.H. (2021): «The Impact of

the Coronacrisis on KIBS sector» *Foresight and Sti Governance*, 15, no 1. DOI:10.17323/2500-2597.2021.1.6.18

- MIOZZO, M.; DESYLLAS, P.; LEE, H.F.; MILES, I. (2016): «Innovation Collaboration and appropriability by knowledge-intensive business services firms», *Research Policy*, 49, 1337-1351.
- MULLER, E.; ZENKER, A. (2001): «Business services as actors of knowledge transformation: the role of KIBS in regional and national innovation systems», *Research Policy*, 30, Issue 9, pp.1501-1506.
- NESTA (2016): *The Fusion Effect: the economic returns to combining arts and science skills*, London.
- OCDE (2019): *The Value of Culture and the Creative Industries and Local Development*, Trento
- OFFICIAL JOURNAL OF THE EUROPEAN UNION (28th May 2021): *Factsheet on the KIC ON Cultural and Creative Sectors and Industries (CCSI)*, Brussels.
- PAN, Y.; JACKSON, P.; LIMBURG, D. (2015): «Managing value creation in knowledge intensive business services organisations», *The 5th Conference on Logistics, Informatics and Service Science*. Knowledge Transfer Partnership (KTP): Barcelona.
- PASQUALE, F. (2015): *The Black Box Society*, Harvard University Press: Cambridge, MA.
- PAYÁ, A.E. (2022): *Market design-creation for Cultural and Creative Industries: Matching Markets for Cultural and Creative Commodities. Research topics and challenges*, Doctoral Thesis. J. Barrutia (Dir.). EHU/UPV: Bilbao (no publicada).
- PLAZA, B.; HAARICH, S.N. (2017): «Arts, Culture and Creativity as Drivers for Territorial Development, Innovation and Competitiveness», en Ateca-Amestoy, M.V., Ginsburgh, V., Mazza, I., O'Hagan, J. y Prieto-Rodríguez, J. (Eds.) *Enhancing Participation in the Arts in the EU*. Springer, Cham. pp. 371-388
- POTTS, J.; CUNNINGHAM, S. (2010): «Four Models of the Creative Industries», *Revue d'économie politique*, 120, pp. 163 a 180.
- RENEWED EU INDUSTRIAL POLICY STRATEGY (2017): https://eurlex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:c8b9aac5-9861-11e7-b92d-01aa75ed71a1.0001.02/DOC_1&format=PDF
- RODRIGUEZ CASTELLANOS, A. (2015, October 5th): «2-La Estructuración de la Ciencia. El Concepto de la Ciencia en el Contexto de la Gestión del Conocimiento», (Master class). *El Conocimiento Científico*. (Unpublished). Bilbao: UPV/EHU Master eta Doktorego Eskola.
- RODRÍGUEZ, A.; NIETO, M.A.; SANTAMARÍA, L. (2018): «International collaboration and innovation in professional and technological knowledge-intensive services», *Industry and Innovation*, 25(4), 408-431.
- RODRIGUEZ-POSE, A. (2018): «The Revenge of the Places That Don't Matter (and What to Do About It)», *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 11 (1), pp. 189-209. doi:10.1093/cjres/rsx024 [Crossref], [Web of Science *],
- ROMERO DE ÁVILA, V. (2019): «The Intrametropolitan Geography of KIBS: Comparative analysis of six European and U.S. City Regions», *Economic Development Quarterly*, 33(4), pp. 279-295.
- SANTOS-VIJANDE, M.L.; LOPEZ-SANCHEZ, J.A.; PASCUAL FERNANDEZ, P.; RUDD, J.M. (2021): «Service Innovation Management in a modern economy: Insights on the interplay between firms innovative culture and project-level success factors», *Technological Forecasting and Social Change*, 165. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120562>
- SCHULZE, G.G. (2005): «Superstars» en Towse, R. (Ed.). *A Handbook of Cultural Economics*, pp. 401-407, Edward Elgar Publishing.
- SECLÉN-LUNA, J.P.; BARRUTIA-GÜENAGA, J. (2018): «KIBS and Innovation in Machine ToolManufacturers. Evidence from the Basque Country», *International Journal of Business Environment*, 10(2), 112 - 131.
- SMITH, A. (1776): *The wealth of nations*, W. Strahan and T. Cadell: London.
- SRNICEK, N. (2017): *Platform Capitalism*, Cambridge: Polity Press.
- UGARTE, J. (2019): «Cómo internacionalizar en un mundo de cambios constantes», en Kamp, B. (Coor.) *Internacionalización de la empresa mediana y liderazgo en los mercados mundiales*. *Ekonomiaz*, 95, pp. 88-109.
- VAILLANT, Y.; LAFUENTE, E.; HORVÁTH, K.; VENDRELL-HERRERO, F. (2021): «Regions on course for the Fourth Industrial Revolution: the role of a strong indigenous T-KIBS sec-

- tor», *Regional Studies* <https://doi.org/10.1080/00343404.2021.1899157>
- VARGO, S.L.; MORGAN, F.W. (2005): «Services in society and academic thought: an historical perspective», *Journal of Macromarketing*, 25(1), pp. 42-53.
- VARGO, S.L.; LUSH, R.F. (2008) «Service-dominant logic: continuing the evolution», *J. of the Acad. Mark. Sci.*, 36, pp. 1-10. DOI 10.1007/s11747-007-0069-6.
- (2016): «Institutions and axioms: an extension and update of service dominant logic», *J. of the Acad. Mark. Sci.*, 44, 5-23.
- VIGNOLI, D.G.; BAZZANI, R., GUETTO, A., MINELLO; PIRANI, E. (2020): «Uncertainty and Narratives of the Future. A Theoretical Framework for Contemporary Fertility», en Schoen R. (Ed.) *Analyzing Contemporary Fertility*, pp. 25-47. Springer: Berlin.
- ZIEBA, M.; KONCZYNSKI, P. (2020): «Factors of successful client co-production in knowledge-intensive business services», *Kybernetes*, 49, no. 1, pp. 141-164.
- ZUBOFF, S. (2019): *The Age of Surveillance Capitalism: The Fight for a Human Future at the new Frontier of Power*, Profile Books: London.