

Boletín de Estudios Económicos

Bulletin of Economic Studies

Innovación en marketing y en servicios en un contexto de transformación digital

Innovation in Marketing and in Services in a digital transformation context

Vol. LXXX / Diciembre 2025 Núm. 236

DOI: <https://doi.org/10.18543/bee802362025>

ARTÍCULOS / ARTICLES

Las KIBS arraigadas como agentes de desarrollo territorial: un estudio de caso

Aitziber Larumbe Torrens

doi: <https://doi.org/10.18543/bee.3466>

Recibido: 15 de octubre de 2025 • Aceptado: 19 de diciembre de 2025 • Publicado en línea: febrero de 2026

Acceso Abierto, Copias Impresas y Derechos de Autoría

El *Boletín de Estudios Económicos* es una revista de **acceso abierto**, lo que significa que todo el contenido está disponible gratuitamente para los usuarios y sus instituciones. Los usuarios pueden leer, descargar, copiar, distribuir, imprimir, buscar o enlazar los textos completos de los artículos, o utilizarlos para cualquier otro fin lícito, sin pedir permiso previo a la Editorial o al autor; siempre que se cite adecuadamente el trabajo original y se indique claramente cualquier modificación del mismo. Esto se ajusta a la definición de acceso abierto de la OAI.

Se pueden proporcionar **copias impresas** de la revista si se solicita. Se trata de copias en color, impresas y acabadas profesionalmente. Las copias impresas tienen un coste. Para pedir una copia impresa de un artículo o de un número, envíe un correo electrónico al editor de producción con su solicitud (<beejournal@deusto.es>).

Cuando los autores envían un artículo para su revisión y publicación en el *Boletín de Estudios Económicos*, conservan sus **derechos de autor**, pero aceptan automáticamente conceder los derechos de publicación no exclusivos a la Editorial (del *Boletín de Estudios Económicos*) y aceptan que el artículo se publique bajo una licencia *Creative Commons*, si el artículo es aceptado para su publicación. Se recomienda a los autores que lean atentamente sus derechos. Creemos que este enfoque garantiza un acuerdo justo para ambas partes. La licencia concedida permite a la Editorial editar y maquetar el artículo, que se incluirá en un próximo número y se distribuirá en cualquier medio *online* y *offline* que la Editorial considere necesario para promocionar el artículo, los autores y la revista. Este párrafo se incluye en las Directrices para los autores. Para más información sobre la licencia *Creative Commons*, visite: <https://creativecommons.org>.

Open Access, Hard Copies and Copyright

The *Bulletin of Economic Studies* is an **Open Access** journal which means that all its content is available free of charge to users and their institutions. Users are allowed to read, download, copy, distribute, print, search, or link to the full texts of the articles, or use them for any other lawful purpose, without asking prior permission from the publisher or the author; provided the original work is properly cited and any changes to the original are clearly indicated. This is in accordance with the OAI definition of Open Access.

Hard copies of the journal can be provided upon request. These are colour copies, professionally printed and finished. Hard copies incur a fee. To order a hard copy of an article or an issue, please email the production editor with your request (<beejournal@deusto.es>).

When authors submit a paper for reviewing and publishing, they retain their **copyright**, but they automatically agree to grant non-exclusive publishing rights to the Publisher and agree that the paper will be published under a *Creative Commons* licence, if the paper is accepted for publication. Authors are encouraged to read their rights carefully. We believe this approach ensures a fair arrangement for both parties. The licence granted allows the Publisher to edit and typeset the paper, which will be included in a forthcoming issue and distributed in any online and offline medium that the journal deems necessary in order to promote the paper, the authors, and the Journal. This paragraph is included in the Guidelines for Authors.

For more information about the *Creative Commons* Licence, please visit: <https://creativecommons.org>.

Boletín de Estudios Económicos

ISSN (Papel): 0006-6249 • ISSN (Electrónico): 2951-6722 • Vol LXXX - N.º 236 - Diciembre 2025, págs. 245-257
<https://bee.revistas.deusto.es>

LAS KIBS ARRAIGADAS COMO AGENTES DE DESARROLLO TERRITORIAL: UN ESTUDIO DE CASO

KIBS ROOTED AS AGENTS OF TERRITORIAL DEVELOPMENT: A CASE STUDY

Aitziber Larumbe Torrens*
Eurogap, País Vasco, España

DOI: <https://doi.org/10.18543/bee.3466>

Recibido: 15 de octubre de 2025
Aceptado: 19 de diciembre 2025
Publicado en línea: febrero de 2026

Sumario: 1. Introducción. 2. Breve revisión de la literatura. 3. Las KIBS como agentes de desarrollo territorial: el caso de EUROGAP. 4. Conclusiones y principales aprendizajes. Referencias.

RESUMEN

Los servicios empresariales intensivos en conocimiento (KIBS, por sus siglas en inglés) contribuyen a la mejora de la innovación y competitividad de las empresas y del territorio. Dentro de las KIBS se sitúan las consultoras, que ayudan a innovar y transfieren su conocimiento experto tanto a las organizaciones individuales como a los territorios. Los rasgos de continuidad y arraigo territorial son claves para el despliegue de la contribución de los KIBS al entorno. En este artículo se presenta el caso de una consultora de marketing de negocio y se estudia cómo ha contribuido al desarrollo de las empresas y del territorio desde su propia idiosincrasia durante más de tres décadas.

Palabras clave: Knowledge Intensive Business Services (KIBS), Arraigo, Orientación al mercado, Marketing de negocio, Desarrollo territorial.

ABSTRACT

Knowledge-intensive business services (KIBS) contribute to improving both innovation and competitiveness in businesses and also in the region. KIBS include consulting firms that help to innovate and transfer their expert knowledge to both individual organisations and regions. Territorial embeddedness is key to the deployment of KIBS' territorial contri-

* Socia Directora de EUROGAP y colaboradora y docente habitual en la Universidad de Deusto y en el Basque Culinary Center; además forma parte de la Junta de Gobierno del Colegio Vasco de Economistas.

Más información sobre la autora al final de este artículo.

Este estudio contó con el apoyo de la afiliación individual de los autores y declaran no tener conflicto de interés.

bution. This article presents the case of a business marketing consulting firm and studies how it has contributed to the development of businesses and the territory from its own unique perspective for more than three decades.

Keywords: Knowledge Intensive Business Services (KIBS), Embeddedness, Market Orientation, Business marketing, Territorial development

1. Introducción

Los servicios empresariales intensivos en conocimiento, también denominados KIBS (*Knowledge Intensive Business Services*), son organizaciones que crean, acumulan y aplican conocimiento especializado para apoyar los procesos de producción e innovación de otras empresas y entidades (Miles et al., 1995). Ofrecen servicios de consultoría, ingeniería, servicios informáticos, diseño o I+D. Su importancia radica en que actúan como intermediarios del conocimiento, ya que promueven la transferencia y recombinación de conocimientos entre sectores y actores económicos (Muller y Zenker, 2001).

Diversos estudios han demostrado que las empresas que colaboran con KIBS mejoran su competitividad, ya que esto les permite desarrollar nuevas capacidades, recursos y habilidades (Amancio et al., 2022). A nivel regional, las KIBS también se consideran agentes de desarrollo territorial en los sistemas de innovación (Muller y Zenker, 2001), y contribuyen a la mejora de innovación y de la internacionalización (Kamp y Ruiz de Apodaca, 2017; Seclen y Barrutia, 2018). Por ello, las KIBS se consideran motores del desarrollo territorial, dado que fortalecen los ecosistemas locales de conocimiento, aumentan la competitividad y fomentan la diversificación productiva (Doloreux y Shearmur, 2013; Lafuente et al., 2017; Knapp et al., 2025). Según Horváth y Berbegal-Mirabent (2022), las KIBS, como las consultoras de gestión o los servicios de investigación y desarrollo (I+D), se han convertido en uno de los motores clave para la consolidación de las economías basadas en el conocimiento.

Centrándonos en el ecosistema de empresas consultoras, el caso de Euskadi es paradigmático (Kamp y Alcalde, 2014), ya que, pese a existir una convivencia entre firmas locales especializadas con la presencia de grandes consultoras estatales e internacionales, las consultoras nacidas y arraigadas en el territorio han sabido aprovechar su conocimiento del tejido empresarial local. Así, ofrecen cercanía, capacidad de adaptación cultural y asesoramiento altamente personalizado.

Con el fin de ilustrar esta realidad y compartir aprendizajes, presentamos en este artículo el caso de una KIBS. En concreto, una consultora espe-

cializada en Marketing de Negocio, EUROGAP. Esta firma nació en 1990 en Donostia-San Sebastián con la firme visión de acompañar a las empresas a desarrollar su negocio mediante una clara y continuada orientación de mercado. La pregunta que queremos responder es: ¿cómo puede una consultora familiar gipuzkoana contribuir al desarrollo de las empresas y del territorio desde la orientación al mercado a lo largo de más de tres décadas?

Los principales aprendizajes que se pueden extraer de este caso apuntan, primero, a subrayar la importancia de las KIBS como agentes de innovación y transformación empresarial (Shearmur y Doloreux, 2013) y territorial (Muller y Zenker, 2001; Opazo-Basáez et al., 2020; Lafuente et al., 2017; Knapp et al., 2025). Asimismo, el conocimiento profundo del tejido empresarial y el arraigo territorial (Aragón-Amonarriz, 2021) permite desarrollar en las organizaciones una orientación al mercado que sitúa al cliente en el centro de la toma de decisiones. A esto hay que añadir que el uso de una metodología propia centrada en el marketing de negocio, la cual conjuga la estrategia y la operatividad, sitúa a la firma como un socio estratégico que acompaña a las organizaciones a lograr sus objetivos y, sobre todo, que acompaña en la ejecución, una de las claves principales. En cuanto a los niveles de impacto, además de constituirse como una consultora a nivel organizacional y micro, también se erige como un agente formativo y divulgador de conocimiento a nivel territorial y genera comunidad empresarial. Finalmente, la innovación y la digitalización deben estar guiadas por la estrategia y por las personas (Narvaiza et al., 2024). Por ello, la combinación de innovación y humanismo se consolida como un enfoque clave, tanto a nivel interno, en la cultura organizacional, como externo, en la relación con los clientes y el territorio al que se dirige.

2. Breve revisión de la literatura

Los servicios empresariales intensivos en conocimiento (KIBS) son empresas que ofrecen servicios que requieren un alto grado de conocimiento especializado o profesional. Estas organizaciones poseen la capacidad de combinar conocimientos científicos y técnicos codificados con conocimientos tácitos derivados de una amplia experiencia, lo cual resulta clave para ayudar a otras organizaciones a resolver problemas específicos (Miles, 2005).

Los servicios que prestan las KIBS integran fuentes primarias de información y conocimiento (informes, formación o consultoría) con sus propios saberes, generando así servicios intermedios que apoyan los pro-

cesos de sus clientes, por ejemplo, en áreas de negocio, marketing, comunicación o tecnología (Boden y Miles, 2000). Entre los principales tipos de KIBS se encuentran las consultorías de gestión y estrategia, los servicios de TI y software, la consultoría de marketing y comunicación, las empresas de ingeniería y arquitectura, y los servicios de investigación y desarrollo (I+D), entre otros.

En conjunto, las KIBS actúan como canales esenciales de difusión del conocimiento y de innovación en distintos niveles (empresarial y regional). En la actualidad, en las economías basadas en el conocimiento, estas empresas adquieren un papel, si cabe, más relevante como agentes clave de transformación del conocimiento y del desarrollo innovador (Horváth y Rabetino, 2019), así como en la innovación de servicios digitales (Opazo-Basáez et al., 2022; Narvaiza et al., 2024; Rabetino et al., 2024).

Dentro de la diversidad de KIBS, los servicios de consultoría cumplen funciones específicas en el proceso de innovación (Bessant y Rush, 1995; Pereira y Vance, 2021):

- Transferencia directa de conocimiento experto y especializado ya asimilado por los consultores.
- Intercambio de experiencias, trasladando aprendizajes y buenas prácticas entre contextos.
- Intermediación de alianzas, ofreciendo a los usuarios un punto de acceso único a una amplia red de servicios especializados.
- Función de diagnóstico, ayudando a las organizaciones a identificar y definir sus necesidades concretas de innovación.

Dado el papel central de los servicios de consultoría en los procesos de innovación, resulta especialmente relevante analizar el caso de una empresa familiar de consultoría de negocio y marketing, con un fuerte arraigo territorial (Aragón-Amonarriz, 2021) y un profundo conocimiento del tejido empresarial local. Dicho arraigo contribuye a explicar cómo las empresas familiares mantienen vínculos estrechos con la economía y las instituciones locales (Martínez-Sanchis, 2024), generando además valor social sostenible (Aragón-Amonarriz, 2021). Asimismo, en los procesos de servitización, la proximidad geográfica de las KIBS parece potenciar su capacidad de ofrecer servicios más adaptados (Opazo-Basáez et al., 2020).

En contextos industriales con una orientación tradicional al producto, la labor de las consultorías de marketing ha sido —y continúa siendo— esencial para acompañar a las organizaciones en su transición hacia una orientación al mercado, tanto en el plano estratégico como en el operativo. Esto cobra es-

pecial importancia en un entorno caracterizado por una competencia intensa, tanto local como global. Por ello, se presenta a continuación la trayectoria de más de tres décadas de la consultora familiar EUROGAP, la cual ha sabido adaptarse y acompañar a numerosas organizaciones, asociaciones y territorios en la consecución de innovaciones en mercado y servicios. Esta labor, realizada mediante una adecuada orientación al mercado, ha logrado resultados positivos en sus negocios.

3. Las KIBS como agentes de desarrollo territorial: el caso de EUROGAP

3.1. Historia y evolución

EUROGAP fue creada en 1990 en Donostia-San Sebastián con la firme idea de acompañar a las empresas en su desarrollo mediante una clara orientación al mercado; en definitiva, ayudándolas a generar negocio a través de un buen marketing. Desde sus inicios ha tenido una vocación de observadores de tendencias, acompañamiento y ha generado relaciones a largo plazo con empresas, enfocadas a identificar aquellos *GAPs* en el mercado, que son dinámicos. Acompañar la estrategia de negocio con la inteligencia de mercado ha sido clave. Esta misma idea es la que da nombre a la empresa EUROGAP y por su proyección internacional desde lo local.

Fue creada en la capital guipuzcoana, donde la mayoría del tejido empresarial era de naturaleza industrial. La importancia que las empresas daban a su producto y a sus procesos productivos era muy alta. En aquellos años, los noventa, existía aún menos concienciación sobre el marketing. A las empresas “*les compraban*”, pero existían ya grandes emprendedores, empresarios que apostaron fuerte por aportar valor y visionar un territorio rico en proyectos y empresas potentes, las cuales han propiciado el desarrollo económico y social del territorio.

Desde la empresa, se ha ido realizando una intensa labor de concienciación y sensibilización para orientar todas las decisiones empresariales hacia el mercado y colocar al cliente en el centro de las mismas.

Esta labor se ha realizado en múltiples sectores y con diferentes tamaños de empresa, desde emprendedores hasta grandes corporaciones, en proyectos de especialización en servicios de marketing, comercial y de comunicación. Para ello, se combinan la realización de estudios estratégicos puntuales con acompañamientos a largo plazo en los que, en ocasiones, se cubren posiciones concretas de la empresa/cliente (externalización o *outsourcing*).

3.2. *La naturaleza familiar*

Euskadi ha sido un entorno abundante en empresas familiares que tienen un arraigo especial con el territorio y quieren mostrar y aportar un valor social que genere riqueza. Los valores de la empresa familiar se ven reflejados en EUROGAP, tanto internamente como externamente. Su fundador Enrique Larumbe Martín ha sostenido con convicción la necesidad de preservar ese espíritu cercano y poder asegurar el bienestar de las personas que trabajan en EUROGAP y el de sus colaboradores.

La empresa familiar presenta desafíos interesantes, como el relevo en las diferentes áreas de la firma, el mantenimiento de la cartera de clientes, la actualización constante de los servicios, la satisfacción y bienestar de las personas que trabajan dentro de la organización y la buena conexión con los grupos de interés. El gran aprendizaje de estos años ha sido el esfuerzo constante, con mucha comunicación e ilusión.

Es clave que el equipo pueda informarse y aprender de otros proyectos de la empresa y así tener esa visión global de la marca y su identidad, además de centrarse en sus proyectos individuales. Es una forma de trabajar, una forma de ver la empresa donde las personas trabajan y de sentir que hay un proyecto para las próximas décadas.

De hecho, uno de los valores diferenciales de esta empresa es su concepción humanista y relacional de la consultoría, en la que la cercanía, el acompañamiento y la confianza constituyen la base de las relaciones. Más que un proveedor de servicios, la empresa actúa como un socio estratégico que acompaña a las organizaciones en sus procesos de reflexión y transformación.

3.3. *Conocimiento experto y metodología propia*

Las áreas de especialización para cubrir todas las inquietudes de mercado, desde la Estrategia y Anticipación (marcar el rumbo), la Inteligencia de Mercado (Estudio del entorno), El posicionamiento Estratégico (aportar valor), Proyectos de IA aplicada (gestión del conocimiento), la Optimización Comercial (foco en los resultados) y la ejecución técnica de la Estrategia (el acompañamiento), constituyen los servicios clave de esta organización. En resumen, destaca la realización de diagnósticos estratégicos (GAPs) y la orientación a la práctica con acompañamiento en la ejecución, con el objetivo de “hacer que las cosas sucedan”.

El desarrollo de conocimiento y metodologías propias resulta clave en su trayectoria. Así, la metodología propia, denominada “Marketing de

Negocio”, está orientada a generar una rentabilidad sostenible mediante un conocimiento profundo del cliente y del mercado. Esta metodología persigue visionar cinco aspectos clave para la vida de las empresas para que, a partir de ese entendimiento, se pueda definir y potenciar la propuesta de valor diferencial de los clientes con los que trabaja la empresa.

El primer paso de esta metodología se basa en escuchar activamente a los clientes, entender por qué compran, cuáles son sus necesidades reales, conocer la imagen que proyectamos, e identificar nuestras fortalezas. El segundo paso es la búsqueda del *GAP* (ese hueco dinámico de mercado), planteando cuál es el nuevo reto que debemos abordar para garantizar la rentabilidad a largo plazo. El tercero consiste en la definición de la propuesta de valor y la focalización en la diferenciación, creando un camino que ilusione a los grupos de interés. El cuarto se centra en construir un modelo comercial óptimo. Por último, y no por eso menos importante, se sitúan las personas: alinear la organización hacia los objetivos de mercado. Las personas que trabajan en las empresas deben compartir un objetivo común y sentirse identificadas con un mismo propósito.

3.4. *Crear contextos en los que sucedan cosas*

Al mismo tiempo, la consultora crea contextos en los que “pasan cosas”: espacios de aprendizaje, intercambio y crecimiento compartido para las personas que trabajan en la organización, donde se estimula el pensamiento crítico y la innovación en aspectos cotidianos de la gestión empresarial. Además, mantiene una estrecha vinculación con el ámbito universitario y entidades formativas, lo que refuerza la conexión entre el conocimiento académico y la práctica profesional.

Desde su origen, la empresa ha mostrado una clara vocación de divulgación y de compartir conocimiento con el tejido empresarial. Esta voluntad se materializa en diferentes acciones que realiza desde hace años. Uno de los ejemplos es el FORO EUROGAP MARKETING, un encuentro anual que nació en 2003 con el propósito de aportar valor formativo y promover la reflexión en torno al marketing y la gestión empresarial. Concebido para aportar utilidad y amenidad, el Foro ha pasado de sus primeras ediciones en San Sebastián, Madrid y Barcelona a consolidarse hoy en la ciudad de San Sebastián como uno de los principales encuentros empresariales del territorio, reuniendo cerca de 1.800 personas en cada edición. Su formato combina ponencias inspiradoras de profesionales de reconocido prestigio con espacios de diálogo y *networking* que fomentan el intercambio de ideas en un ambiente distendido. Además, durante el acto se

otorga el RECONOCIMIENTO EUROGAP, que distingue trayectorias profesionales ejemplares basadas en dos pilares que forman parte del ADN de la firma: una visión estratégica y de mercado, y una gestión coherente, humana y generadora de impacto positivo en la sociedad.

En coherencia con esa filosofía, la empresa organiza también los ENCUENTROS EUROGAP MARKETING en sus propias instalaciones, que son reuniones más reducidas en las que invita a clientes y colaboradores para reflexionar sobre tendencias, compartir aprendizajes y generar conversación de valor. Asimismo, impulsa la redacción de los APUNTES EUROGAP, una serie de reflexiones y documentos de trabajo elaborados internamente que, desde 2004, componen una colección de conceptos, metodologías y casos prácticos con los que la firma busca compartir conocimiento y experiencias acumuladas a lo largo de su trayectoria. En conjunto, estas iniciativas reflejan un modelo de consultoría que entiende la comunicación y la formación como pilares esenciales para fortalecer el tejido empresarial y promover una cultura de mejora continua.

En conjunto, la empresa promueve una manera diferente de entender la consultoría: centrada en las personas, basada en la reflexión estratégica y comprometida con la creación de valor sostenible en las organizaciones y a la sociedad.

3.5. *Retos futuros*

La trayectoria de la empresa no ha estado exenta de desafíos. En diversos momentos de su trayectoria la actividad se ha tenido que enfocar en algunos territorios y ha tenido que centrar sus esfuerzos en algunas actividades. De cara a los próximos años, son dos los desafíos que pretende encarar. Por un lado, además de centrarse en su mercado geográfico natural pretende consolidar nuevos mercados geográficos, manteniendo su esencia arraigada, así como desarrollar nuevos servicios y productos para adaptarse mejor a las necesidades de sus clientes. Por otro, pretende seguir ayudando en procesos de innovación y de incorporación de tecnología, siempre desde la perspectiva de la estrategia de negocio y teniendo a las personas como brújula.

En cuanto al primer reto conviene señalar que la empresa ha tenido siempre una vocación de apertura y, como su marca indica, nació con la Unión Europea y trata de tener siempre un pie en las tendencias internacionales. En términos de ubicación geográfica, ha tenido y tiene presencia en Madrid, Barcelona y Valladolid, aunque la mayor concentración se ha dado históricamente en el País Vasco.

En cualquier caso, el desarrollo de la empresa ha mantenido siempre la mirada puesta en un desarrollo orgánico y sostenible que preserve la esencia arraigada, con enfoque personalizado para adaptarse a cada cliente, con flexibilidad y con un alto nivel de cualificación del equipo.

Respecto al segundo reto, la empresa mantiene una vocación constante por la innovación, incorporando personas especialistas en la materia con metodologías, enfoques e iniciativas que aporten valor y que permitan mantener la firma como referente en las últimas tendencias. Además, se colabora con profesionales de referencia en sectores clave para rodearse de los mejores especialistas con el objetivo de enriquecer cada proyecto.

La digitalización es clave, y el avance rápido de la tecnología hace más complejo para la empresa abarcar todas las novedades. Aunque la Inteligencia Artificial (IA) es vista como algo fabuloso, se considera una fuente de conocimiento más que ayuda en los procesos internos, similar a lo que supuso la digitalización en su momento, y que puede contribuir al negocio. La empresa busca aportar valor a sus productos incorporando IA, pero manteniendo siempre la estrategia de negocio como pilar y siempre al servicio de las personas.

4. Conclusiones y principales aprendizajes

Tras el análisis de más de tres décadas de andadura de esta consultora, los principales aprendizajes que se extraen son los siguientes:

1. **Las KIBS como agentes clave de innovación y transformación empresarial.** La literatura confirma que los *Knowledge Intensive Business Services (KIBS)* son piezas esenciales en la economía del conocimiento. Actúan como difusores de innovación y conocimiento especializado, facilitando procesos de transformación organizativa, mejora competitiva y adaptación al entorno. Las consultoras, como parte de este ecosistema, desempeñan un papel de intermediación, transferencia de saberes y diagnóstico estratégico que impulsa la innovación empresarial, especialmente en entornos industriales con estructuras tradicionales.
2. **El valor del arraigo territorial y la empresa familiar en el sector de la consultoría.** El caso de EUROGAP ilustra cómo el arraigo local y la identidad familiar pueden convertirse en factores de diferenciación en un sector globalizado. Su conocimiento profundo del tejido empresarial vasco, su conexión con instituciones locales

y su enfoque humanista evidencian que la proximidad —geográfica, cultural y relacional— fortalece la confianza, la sostenibilidad y el impacto social de la consultoría. Esto refuerza la tesis de que las empresas familiares no solo generan valor económico, sino también valor social sostenible, contribuyendo así a la cohesión y competitividad regional.

3. **Orientación al mercado como motor de cambio cultural en las organizaciones.** EUROGAP ha desarrollado durante más de tres décadas una labor de sensibilización y acompañamiento para que las empresas pasen de una orientación al producto a una orientación al mercado, situando al cliente en el centro de la toma de decisiones. Este cambio de paradigma ha permitido a numerosas organizaciones vascas adaptarse a entornos de mayor competencia, redefiniendo sus estrategias comerciales y de comunicación y consolidando una cultura más abierta al aprendizaje y la innovación.
4. **Conocimiento y metodología propia: “Marketing de Negocio” como propuesta diferencial.** La metodología de EUROGAP, basada en el Marketing de Negocio, representa una síntesis entre estrategia y operatividad. Este modelo combina la comprensión profunda del cliente con la rentabilidad sostenible a largo plazo, integrando conocimiento técnico, visión de negocio y acompañamiento continuo. Su enfoque relacional lo convierte en un socio estratégico más que en un proveedor externo, lo que refuerza su reputación de cercanía, coherencia y compromiso.
5. **La divulgación y la creación de conocimiento compartido como rasgo identitario.** Iniciativas como el FORO EUROGAP MARKETING, los ENCUENTROS EUROGAP y los APUNTES EUROGAP consolidan su papel como agente formativo y difusor de conocimiento. Estas actividades trascienden la función consultora tradicional para posicionar a EUROGAP como una plataforma de aprendizaje colectivo que fomenta la reflexión, la conexión entre empresas y la actualización constante de competencias. Este modelo demuestra que la formación y la comunicación son herramientas básicas estratégicas de innovación y de generación de comunidad empresarial.
6. **Innovación responsable y digitalización con propósito. Personas y Estrategia como pilares.** Frente al avance tecnológico y la irrupción de la inteligencia artificial, EUROGAP mantiene una

postura equilibrada: reconoce el valor de la tecnología como fuente de conocimiento, pero reafirma que la estrategia y las personas siguen siendo el eje de la transformación empresarial. Su enfoque combina innovación y humanismo, buscando integrar nuevas herramientas sin perder coherencia ni sentido de propósito.

7. **Bienestar de las personas y cultura organizacional como eje de sostenibilidad.** En coherencia con sus valores familiares y su visión humanista, EUROGAP prioriza el bienestar de las personas que forman parte de su organización. Promueve un entorno de trabajo basado en la confianza, la comunicación y el desarrollo profesional, bajo la convicción de que la calidad del acompañamiento al cliente solo puede sostenerse si se cuida a quienes lo hacen posible. Esta cultura interna refuerza la cohesión del equipo y constituye un pilar esencial para la continuidad y el crecimiento sostenible de la empresa.
8. **Retos de futuro: crecimiento con coherencia y continuidad generacional.** La visión de futuro de EUROGAP se centra en consolidar un desarrollo sostenible, fortalecer el relevo generacional y mantener viva su cultura organizacional. Los próximos desafíos pasan por seguir desarrollándose con autenticidad, impulsando la digitalización y la diversificación geográfica sin perder la esencia de cercanía, acompañamiento y confianza que caracteriza a la empresa.

El caso de la consultora EUROGAP muestra que las KIBS (Doloreux, y Shearmur, 2013; Amancio et al., 2022), y, en concreto, la consultoría (Pereira, y Vence, 2021), pueden desarrollar una actividad profundamente humana, generadora de innovación y valor compartido cuando se sustenta en la confianza, el conocimiento y la coherencia. Su trayectoria confirma que las KIBS, cuando están arraigadas en su territorio, orientados al bienestar de las personas y comprometidas con el desarrollo sostenible, se convierten en verdaderos motores de competitividad, cohesión y transformación regional (Horváth y Rabetino, 2019; Knapp et al., 2025; Lafuente et al., 2017).

Referencias

- Amancio, I. R., Mendes G. H. S., Morales, H. F., Fischer B. B. & Sisti, E. (2022). The interplay between KIBS and manufacturers: a scoping review of major key themes and research opportunities. *European Planning Studies*, 30(10), 1919-1941. <https://doi.org/10.1080/09654313.2021.1995852>

- Aragón-Amonarriz, C. (2021). ¿Cómo contribuye el enraizamiento territorial de las empresas familiares a la generación de valor social? Tres dinámicas de aportación de valor social sostenibles y sus lecciones prácticas. *Boletín de Estudios Económicos*, 76(232), 85-97.
- Bessant, J. & Rush, H. (1995). Building bridges for innovation: the role of consultants in technology transfer. *Research Policy*, 24, 97-114.
- Boden, M., & Miles, I. (2000). *Services and the Knowledge-Based Economy*. Continuum.
- Doloreux, D., & Shearmur, R. (2013). *Innovation and knowledge-intensive business services: The contribution of knowledge-intensive business services to innovation in manufacturing firms*. *Regional Studies*, 47(8), 1313-1327.
- Horváth, K. & Berbegal-Mirabent, J. (2022). The Role of universities on the consolidation of knowledge-based sectors: a spatial econometric análisis of KIBS formation rates in Spanish regions. *Socio-Economic Planning Sciences*, 81, 100900.
- Horváth, K., & Rabetino, R. (2019). Knowledge-intensive Territorial Servitization: Regional Driving Forces and the Role of the Entrepreneurial Ecosystem. *Regional Studies*, 53(3), 330-340. <https://doi.org/10.1080/00343404.2018.1469741>
- Kamp, B. & Alcalde, H. (2014). Servitization in the Basque Economy, *Strategic Change*, 23, 359-374.
- Kamp, B. & Ruiz de Apodaca, I. (2017). Are KIBS beneficial to international business performance: Evidence from the Basque Country, *Competitiveness Review*, 27(1), 80-95.
- Knapp, T. U., Estensoro, M., Narvaiza, L., Poepelbuss, J., Eizmendi, O., & O'Higgins, C. (2025). Territorial Servitization: Learnings from Basque Country and Ruhr Valley. *Orchestra*. <https://doi.org/10.18543/UVXD8556>
- Lafuente, E., Vaillant, Y., & Vendrell-Herrero, F. (2017). Territorial Servitization: Exploring the Virtuous Circle Connecting Knowledge-Intensive Services and new Manufacturing Businesses. *International Journal of Production Economics*, 192, 19-28. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2016.12.006>
- Martínez-Sanchís, P. (2024). Nurturing entrepreneurial family embeddedness: Practical insights from a territorial perspective. *Boletín de Estudios Económicos*, 78(234), 141-161.
- Miles, I. (2005). Knowledge intensive business services: prospects and policies, *Forecasting*, 7(6), 39-63. <https://doi.org/10.1108/14636680510630939>
- Miles, I., Kastrinos, N., Flanagan, K., Bilderbeek, R., den Hertog, P., Huntink, W., & Bouman, M. (1995). *Knowledge-Intensive Business Services: Users, Carriers and Sources of Innovation*. European Innovation Monitoring System (EIMS), Report No. 15, European Commission.
- 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(9), 1501-1516.
- Narvaiza, L., Campos, J. A., Martín-Peña, M. L., & Díaz-Garrido, E. (2024). Characterizing digital service innovation: phases, actors, functions and interactions in

- the context of a digital service platform. *Journal of Service Management*, 35(2), 253-279.
- Opazo-Basáez, M., Narvaiza, L., & Campos, J.A. (2020). Does distance really matter? Assessing the impact of KIBS proximity on firms' servitization capacity: evidence from the Basque country). *Investigaciones Regionales - Journal of Regional Research*, 2020/3(48), 51-68. <https://doi.org/10.38191/iirr-jorr.20.020>
- Opazo-Basáez, M., Vendrell-Herrero, F. & Bustinza, O.F. (2022). Digital service innovation: a paradigm shift in technological innovation. *Journal of Service Management*, 33(1), pp. 97-120.
- Pereira, A., & Vence, X. (2021). The role of KIBS and consultancy in the emergence of Circular Oriented Innovation, *Journal of Cleaner Production*, 302, 127000.
- Rabetino, R., Kohtamäki, & Huikkola, T. (2024). Digital service innovation (DSI): a multidisciplinary (re)view of its origins and progress using bibliometric and text mining methods. *Journal of Service Management*, 35(2), 176-201.
- Seclen, J., & J. Barrutia (2018). KIBS and Innovation in Machine Tool manufacturers. Evidence from the Basque Country. *International Journal of Business Environment*, 10(2), 112–131. <https://doi.org/10.1504/IJBE.2018.095808>
- Shearmur, R., & Doloreux, D. (2013). Innovation and knowledge-intensive business service: the contribution of knowledge-intensive business service to innovation in manufacturing establishments. *Economics of Innovation and New Technologies*, 22(8), 751-774. <https://doi.org/10.1080/10438599.2013.786581>.

Sobre la autora /About the author

AITZIBER LARUMBE TORRENS. Socia Directora de EUROGAP, además de la gestion y desarrollo de negocio de la empresa, ha liderando proyectos de consultoría en multiples sectores de actividad, relacionados con los servicios de dirección estratégica, el marketing y el área comercial. Previamente, ha desarrollado su actividad professional en el ámbito del marketing, retail y en proyectos internacionales. Es colaboradora y docente habitual en la Universidad de Deusto y en el Basque Culinary Center, y forma parte de la Junta de Gobierno del Colegio Vasco de Economistas.

Managing Partner at EUROGAP, in addition to managing and developing the company's business, she has led consulting projects in multiple sectors of activity, related to strategic management services, marketing, and sales. Previously, she worked in marketing, retail, and international projects. She is a regular contributor and lecturer at the University of Deusto and the Basque Culinary Center; and she is a member of the Governing Board of the Basque Association of Economists.