

¿Cómo reinventar las industrias creativas ante la pandemia de Covid-19?

Revisión literaria y modelos propuestos

Natalia Muñoz-Rozo¹
Universidad Simón Bolívar, Colombia
natalia.munozr@unisimon.edu.co

DOI:



Cómo citar este artículo: Muñoz Rozo, N. (2024). ¿Cómo reinventar las industrias creativas ante la pandemia de Covid-19? Revisión literaria y modelos propuestos. *Comunicación, cultura y política*, Páginas. DOI:

Fecha de recepción: 03 de mayo de 2024

Fecha de aprobación: 28 de agosto de 2024

Resumen

En estos últimos años de pospandemia, se esperaría que las organizaciones creativas y culturales hayan podido integrar la sostenibilidad como un elemento fundamental en sus modelos de negocio para optimizar el valor compartido, no solo a nivel económico sino también social y medioambiental. En un contexto tan globalizado y competitivo, desarrollar estas competencias vinculadas a la sostenibilidad les permitirá anticiparse a los riesgos y comprender mejor su entorno. Por eso, para entender mejor cuáles son esas competencias gerenciales emergentes se realiza en este estudio, a través de una búsqueda en la base de datos de Scopus, tomando publicaciones relacionadas a los años de pandemia, es decir entre el 2020 y el 2022, relacionadas a industrias creativas, innovación, modelos de negocio, sostenibilidad y la pandemia de Covid-19. Para esta época existía poca literatura previa sobre pandemias globales que incluyera estos conceptos de manera conjunta, por lo tanto, se logra identificar tendencias y vacíos en la investigación sobre sostenibilidad en estas industrias, por lo que este estudio aporta un enfoque orientado a la gestión y adaptación en sostenibilidad para estas empresas. Se lograron identificar temáticas como capacidad de crecimiento, resiliencia empresarial, transformación digital y nuevas lógicas en sostenibilidad. Este estudio contribuye a la comprensión de la sostenibilidad como eje transversal para estas industrias, ofreciendo un entorno a futuras investigaciones y estrategias en liderazgo.

Palabras clave: industrias creativas; modelo de negocio; innovación; comercio; sostenibilidad, Covid-19.

¹ Doctora en Empresa con énfasis en sostenibilidad e innovación cultural. Universidad de Barcelona, España. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2373-271X>

How Should Creative Industries Reinvent Themselves in Response to the Covid-19 Pandemic? A Literature Review and Proposed Models

Abstract

In these recent post-pandemic years, creative and cultural organizations are expected to have integrated sustainability as a fundamental element in their business models to optimize shared value, not only economically but also socially and environmentally. In such a globalized and competitive context, developing sustainability-related competencies will enable them to anticipate risks and better understand their environment. Therefore, to better understand these emerging managerial competencies, this study conducts a search in the Scopus database, analyzing publications from the pandemic years -2020 to 2022- related to creative industries, innovation, business models, sustainability, and the Covid-19 pandemic. At that time, there was little prior literature on global pandemics that included these concepts together, making it essential to identify trends and gaps in sustainability research within these industries. Consequently, this study provides a management- and adaptation-oriented approach to sustainability for these businesses. Key themes such as growth capacity, business resilience, digital transformation, and new sustainability frameworks were identified. This study contributes to understanding sustainability as a transversal axis for these industries, offering a foundation for future research and leadership strategies.

Keywords: Creative industries; model business; innovation; commence; sustainability; Covid-19.

1. Introducción

Durante los últimos años, ha aumentado notablemente la publicación de artículos y libros relacionados con la sostenibilidad de las industrias creativas ante la llegada de la pandemia de Covid-19 (AECID, 2021; Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2021; Fonseca *et al.*, 2020; Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura [OEI], *et al.*, 2021; Red Española para el Desarrollo Sostenible [REDS], 2021; Secretaría General Iberoamericana [SEGIB], 2021). Este contexto se vio acompañado de un aumento en el consumo de contenidos creativos, de la transformación digital, la web 4.0 (Harini *et al.* 2020), las políticas de cierre o restricción de actividades presenciales, y el aumento de la población vacunada (Consejo de la Unión Europea, 2021; Corporación Andina de Fomento [CAF], 2023; Credit Suisse Research Institute, 2021; Dutta *et al.*, 2019; Organización Mundial de la Salud [OMS], 2022). Gracias a esto, el regreso a las actividades presenciales que se fue dando paulatinamente y por temporadas, permitió una mayor inclusión y accesibilidad tanto a nivel local como global de los productos y servicios culturales en pandemia (Florida y Seman, 2020; Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE], 2020; Suárez Bonilla, 2022). Todo esto hizo que estas

industrias se vieran presionadas a repensar sus modelos de negocio, e innovar en una oferta híbrida, lo que a su vez facilitó la reactivación de la industria, creando un campo emergente en esta área de investigación (Comunian y England, 2020; GSMA, 2019; Infobae, 2021, OCDE, 2019).

Sin embargo, es importante resaltar que tras la revisión documental realizada, con la búsqueda en la base de datos Scopus, no se encontraron artículos entre el periodo de 2020 a 2022 de estudios bibliométricos similares, con la selección temática del presente estudio, considerando que se ha realizado un análisis especializado en las industrias creativas, sus modelos de negocio y su innovación, pero hasta la fecha no había estudios relacionados con la sostenibilidad y con la pandemia de Covid-19 (Dessein *et al.*, 2015; Labadi, 2012; Redondo-Rodríguez *et al.*, 2023).

Para las industrias creativas, el enfoque en la gestión de riesgos, el *e-commerce*, el *marketing* de contenidos y la gestión de cambios pueden llegar a ser competencias gerenciales normalmente valiosas, y altamente demandadas en el mercado laboral, y quizás de las mejores remuneradas en el futuro (Castellini y Valentini, 2019; Fonseca *et al.*, 2020; Kamara, 2022; Navarrete-Hernández, 2020; OCDE, 2023). Por lo tanto, tenemos que anticiparnos a los cambios, y tener una mayor comprensión del entorno externo, así como transformar los modelos de negocio, con visión de valor compartido, lo que podría ayudarles a anticiparse a los retos y hacerlas menos vulnerables (Lund *et al.*, 2021; Porrúa *et al.*, 2021). Posibles crisis económicas globales y locales como el aumento de la inflación, pueden afectar tanto la demanda de productos como la capacidad de las empresas para invertir en innovación. La disminución del poder adquisitivo junto con el recorte del gobierno destinado a la cultura (Throsby, 2010), puede generar un impacto negativo en su crecimiento. Otro posible riesgo es la automatización y nuevas tecnologías como el metaverso, la inteligencia artificial y la realidad aumentada, que podrían alterar la forma en la que se producen y consumen las experiencias culturales, lo cual no solo representa una oportunidad de mejora, sino también un desafío (Abbasi *et al.*, 2017).

El mundo está experimentando transformaciones sin precedentes, por lo tanto, los retos a los que nos enfrentamos como humanidad y como organizaciones son de diversa índole (Comisión Europea, 2021). La pérdida de biodiversidad, la crisis climática, la escasez de recursos hídricos, mayor inestabilidad política, con la escalada de conflictos y la desigualdad social extrema representa un serio problema para el bienestar del trabajador creativo local y el desarrollo económico mundial (Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo [UNCTAD], 2021; Naciones Unidas, 2023; OCDE, 2023; UNESCO, 2020).

Por eso, las empresas que han logrado mantenerse desde la pandemia han adoptado modelos de negocio digital, de múltiples plataformas y, por lo tanto, han venido creando propuestas de medios masivos e infraestructura cultural digital más robusta. Se han centrado en la omnicanalidad, lo que les ha permitido ser sostenibles e impulsar a la industria (International Telecommunication Union [ITU], 2021; Nazir y Roomi, 2020; Statista, 2022). Hay muy pocas empresas creativas que han conseguido ser sostenibles, y existe un preocupante panorama para la mayoría de los creadores, por la escasa remuneración que les brinda el mercado digital (Loots, *et al.*, 2022; Peñarroya-Farell y Miralles, 2022). Los emprendimientos físicos están planteando la posibilidad que, a mediano o largo plazo, deban desaparecer o pierdan sus trabajos si no se aumenta la presencialidad o aumentan las ventas de productos y servicios digitales (Li, 2020). Para los gerentes de estas empresas creativas, esto ha sido un llamado de atención (Benavente y Grazzi, 2017) respecto a la toma de decisiones y a la revisión y control adecuado de los recursos financieros y de comunicación con todos los grupos de interés, para garantizar su permanencia en el mercado (Bilan *et al.*, 2020). Las decisiones sobre su sostenibilidad les han exigido a estas empresas enfocarse en gestionar de manera adecuada las experiencias centradas en el público (Dreesmann *et al.*, 2014; Delconte *et al.*, 2016), diseñando productos y servicios más innovadores a futuro (Betzler *et al.*, 2021; McPherson *et al.*, 2024; Shih, 2020; Zhao *et al.*, 2024).

Por lo tanto, el rol del gobierno corporativo es relevante para orientar la toma de decisiones en la gestión de riesgos y el *e-commerce*, con esto se puede garantizar la continuidad y la sostenibilidad (Gerlitz y Prause, 2021; Gustafsson y Lazzaro, 2021). La innovación y la circulación creativa en todos los grupos de interés sigue siendo un tema de un segundo

plano, pero no de menor importancia, con el fin de garantizar que los recursos se asignen de manera sostenible y a largo plazo (Eikhof y Warhurst, 2013; Stanojev y Gustafsson, 2021).

A continuación, se realiza un análisis de la literatura científica encontrada, sobre el objeto de estudio que conforma el marco conceptual de este trabajo. Se comienza con reconocer el alcance del poder máximo del gobierno corporativo, conocer cuáles son las prácticas más destacadas y comprender quiénes son los responsables de su sostenibilidad ante la llegada de la pandemia de Covid-19.

1.1. Industrias creativas y las competencias gerenciales para la gestión de riesgo en tiempos de Covid-19

El marco teórico del presente estudio inicialmente se centra en la dimensión cultural denominada por gran parte de las organizaciones internacionales como el cuarto pilar del desarrollo sostenible (Culture Action Europe, 2019), ya que los estudios existentes del sector para contribuir al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y la gestión del impacto ISR, o la inversión socialmente responsable vienen ejecutando algunas acciones estratégicas desde los gobiernos corporativos, con acciones de cooperación para el desarrollo y para la gestión de riesgos (Auclair y Fairclough, 2015; Evans, 2013; Hawkes, 2001; OCDE, 2021; ODS, 2030; Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura [OEI], 2022; Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura [OEI] e Instituto Europeo de Itinerarios Culturales [IEIC], 2021). Los gerentes o inversores socialmente responsables o ESG, adoptan buenas prácticas ambientales, sociales y de gobernanza que alientan las prácticas empresariales en la defensa de los derechos de autor, las redes de comercio justo o economía circular, en el entorno digital, los activos de infraestructura cultural, los derechos humanos y la diversidad medioambiental, entre otros (AC/E, 2020; Albert, 2017; Arts Council England, 2018; Bandarin y Van Oers, 2015; Barthel-Bouchier, 2013; Carayannis y Campbell, 2021; OEI, 2022; Red Española para el Desarrollo Sostenible [REDS], 2020; SEGIB, 2021; World Travel & Tourism Council [WTTC], 2021).

1.2. Industrias creativas ante la llegada del Covid-19

Las industrias creativas y culturales (ICC) son aquellas que se basan en la creación, producción y distribución de bienes y servicios que contienen contenido cultural, artístico o innovador. Este concepto es fundamental, ya que básicamente deben estar protegidos por el derecho de autor. Estas empresas operan en un entorno de incertidumbre y competencia (Ciurea y Filip, 2019), donde la gestión del riesgo y la innovación son fundamentales (Teece, 2010). Su valor del trabajo depende de la percepción emocional del mercado, lo que las convierte en motores clave de la economía del conocimiento siglo XXI (Bae y Yoo, 2015). Además, fomentan el desarrollo sostenible mediante la creación de empleo, generación de ingresos por exportaciones culturales y la revitalización urbana y rural a través del patrimonio cultural (Adorno, 1945; British Council, 1998, 2020; CEPAL, 2021; Cultural Learning Alliance, 2017; Comisión Europea, 2010; Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo [UNCTAD], 2010; International Federation of Arts Councils and Culture [IFACCA], 2005; NESTA, 2006; Oates y Baumol, 1972; Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2017; Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], 2010; UNESCO, 2005). Para este estudio se tomó como referencia el modelo conceptual de los círculos concéntricos de Throsby (2000), el cual está dividido principalmente en cuatro sectores: 1) artes y patrimonio (artes visuales, artes escénicas, turismo y patrimonio cultural, y educación); 2) industrias culturales (editorial, fonográfica, audiovisual); 3) creaciones funcionales, nuevos medios y programas de contenidos (medios digitales, diseño y publicidad); 4) otros sectores económicos en los que las industrias creativas generan valor.

Con la aparición de la pandemia de Covid-19, un obstáculo determinante para los líderes de estas empresas fue la falta de liquidez, que les permitiera sostenerse y seguir creciendo (Baldwin y Tomiura, 2020; González-Sarmiento *et al.*, 2021). De tal manera que la falta de competencias en gestión de riesgos, *e-commerce*, *marketing* de contenidos y gestión de cambios, ha afectado a esta industria creativa y cultural, así como la búsqueda de nuevas estrategias o lógicas que garanticen su sostenibilidad (Florida y Seman, 2020; Pisotska y Giustiniano, 2021; Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], 2022). Esto ha sido un elemento determinante para repensar sus modelos de negocios e innovación

colaborativa hacia productos y servicios tecnológicos (Del Vacchio y Bifulco, 2022).

Grandes empresas de contenido, en el caso del sector audiovisual como Netflix, HBO o Amazon Prime, están trabajando con creadores locales para la coproducción de nuevos proyectos, mejorando las capacidades en distribución de los productos regionales, logrando llegar a más redes de contactos internacionales, e impulsando el apalancamiento de fondos de inversión (ANCINE, 2021; Rouhani, 2023; Vassallo de López y Orozco Gómez, 2020). Estos han abierto un espacio en el que aún hay que trabajar para equilibrar los mercados y la inversión con acuerdos justos para las empresas locales y la protección de derechos de autor en internet, y a su vez que se deba aumentar el número de inversores de capital de riesgo, de parte de las grandes empresas, ya que a raíz de la pandemia, las audiencias digitales también cambiaron por la virtualidad, propiciando nuevas oportunidades para repensar cómo coproducir contenido en un modelo de capital de riesgo que funcione en internet y en la presencialidad, es decir, de manera simultánea y asincrónica (Organización Mundial de la Propiedad Intelectual [OMPI], 2021; Prause, 2015; Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2022).

1.3. Competencias gerenciales para la gestión de riesgo

Pero según las cifras recientes, y debido a la pandemia, ha disminuido considerablemente la generación de empleo digno en la industria creativa y, por lo tanto, ha bajado la creación de nuevos productos y servicios innovadores (Banks, 2020), afectando de paso la producción de propiedad intelectual (KEA European Affairs, 2020; IDC, 2022). Con la disminución de las condiciones del empleo digno se afecta directamente la creación de los productos y servicios innovadores, reduciendo la producción de propiedad intelectual (Barthel-Bouchier, 2013). Por lo que se debe seguir trabajando en la protección del patrimonio cultural, material e inmaterial en internet y en la diversidad cultural que nos identifica como sociedad (Álvarez y Urbano, 2013; Naciones Unidas, 2015; Spennemann, 2021). Para cerrar las brechas de inequidad y salir de estas desventajas competitivas que existen en países que están en crecimiento y transformación tecnológica (Bandarin y Van Oers, 2015); se deben mejorar los indicadores en generación de empleo e inclusión social (Bustamante Lozano *et al.*, 2022;

UNESCO, 2005). Por lo que seguir trabajando en fortalecer estas competencias gerenciales y en la protección de los derechos de autor culturales permitirá a los países líderes de esta industria mejorar sus indicadores económicos y sociales a través de la reactivación de estas Industrias y las ciudades (Yúdice, 2018).

1.4. Procesos gerenciales para la gestión de riesgo en pandemia

En las industrias creativas las estimaciones sobre estas variables siguen siendo imprecisas, y seguirán siendo estudiadas en los próximos años, ya que se considera que el sector de las industrias creativas está conformado, en su gran mayoría, por empresas informales y por artistas que generan autoempleo o de pocas personas con pocos conocimientos en administración (Newbiggin, 2010). De ahí que siga existiendo una idea errónea de que los artistas no saben de negocios (Creative Industries Federation [CIF], 2020; Comisión Europea, 2021). Por otro lado, existen algunos estudios, como el de Betzler *et al.* (2021) y Cunningham *et al.* (2021), que evidencian la enorme contribución que vienen realizando los gobiernos europeos y latinoamericanos en estas empresas, con el fin de aumentar el producto interno bruto (PIB) y las políticas culturales. Por ejemplo, en Colombia desde antes de la pandemia, donde resaltan los aportes a la generación del capital social y cultural, en sectores como el turismo cultural (Buitrago Restrepo y Duque Márquez, 2013; Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE], 2024; García Henche *et al.*, 2020; Spennemann, 2024), impulsando la innovación en áreas tradicionales o de patrimonio (NESTA, 2009). También con el desarrollo de plataformas de distribución digital en publicidad, diseño, cine y música, se ha incrementado el comercio internacional y la creación de nuevas formas de trabajo y colaboración remota (Fonseca *et al.*, 2020; CGR, 2020; Lee y Rodríguez-Pose, 2014). Pero aun así, no existe una publicación donde se dé cuenta de qué prácticas se han venido realizando las industrias creativas para ser más sostenibles, y que desde un análisis empresarial permitan comprender las competencias gerenciales que tiene un líder en estas empresas y cuáles son sus nuevas lógicas o prácticas gerenciales más recientes para mantener sus modelos de negocio sostenibles y estables en el mercado, en especial en medio de la situación actual que enfrentamos desde la pandemia del Covid-19 (Bilton y Leary, 2002).

2. Objetivo

Con el fin de dar respuesta al objetivo principal de esta investigación, sobre la evolución y estado actual de la literatura en el estudio de las industrias creativas, los modelos de negocios, la innovación, la sostenibilidad y la pandemia de Covid-19, se utilizará una metodología cuantitativa descriptiva, para dar respuesta a los siguientes interrogantes:

P1: ¿Cuál fue la producción científica en esta área de estudio durante el periodo 2020-2022?

P2: ¿Cuáles son las fuentes bibliográficas, autores y países más relevantes según Scopus?

P3: ¿Cuáles son los documentos más citados y cuáles son las instituciones con mayor producción en este ámbito?

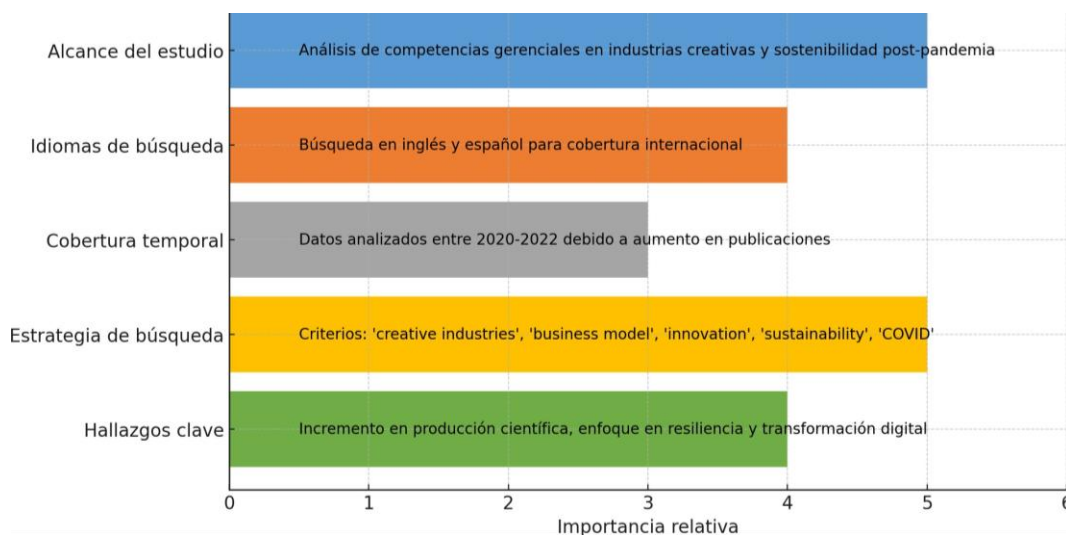
3. Metodología

Esta investigación propone un análisis bibliométrico de las publicaciones científicas en torno a las industrias creativas y su estrategia para reinventarse y sostenerse ante la llegada de la pandemia de Covid-19. La fuente bibliográfica empleada para la búsqueda de datos fue Scopus, debido a su alcance geográfico y la indexación de un volumen significativo de revistas en esta materia. Se analizó la evolución y rigurosidad académica, la producción científica y el marco social y conceptual del área de investigación (Serenko y Bontis, 2004). Para cumplir con el objetivo se empleó un diseño metodológico descriptivo, retrospectivo y univariado, tomando como referencia a Coursaris *et al.* (2014) para el presente estudio.

Las búsquedas se realizaron el 7 de febrero de 2022, y se tomaron 311 documentos, del periodo de 2020-2022. Cabe destacar que no se encontró información previa a estas fechas utilizando palabras clave como: *sustainability*, sostenibilidad y Covid-19, ya que no arrojaron resultados en la búsqueda. En su mayoría, los estudios identificados se relacionan con el término covid solamente con la aparición de la pandemia. Además, los conceptos clave en inglés como *creative industries*, *innovation* y *business model* fueron incluidos en la búsqueda y fueron fundamentales para estructurar el análisis.

Para la extracción de los datos se seleccionaron factores de análisis, como la evolución de las publicaciones por año; los documentos, organizaciones o instituciones educativas más relevantes; los autores, países o regiones, los editores, los idiomas, las áreas de investigación más destacados, entre otros, garantizando la representatividad de la muestra. Los datos se exportaron en formato .bib, para el posterior análisis con las herramientas RStudio y Biblioshiny, relativas al diseño metodológico y a las técnicas de investigación dominantes que se analizaron en la meta analítica del área (figura 1).

Figura 1. Resumen del estudio: estrategias y hallazgos



Fuente. Elaboración propia.

En relación con los documentos consultados, la calidad de las citas que recibe cada uno no siempre depende del volumen de publicaciones, sino de la relevancia de estas por su contenido. Las citas reflejan el impacto de las investigaciones realizadas por los diferentes actores relacionados (autores, instituciones, revistas y países), así como la productividad y las relaciones temáticas entre las investigaciones a través de las palabras clave y las redes de colaboración (Serenko y Bontis, 2004). La base de datos se limitó solamente a los idiomas de inglés y español, por lo que los resultados pueden tener un sesgo idiomático, debido a que existen documentos, en otros idiomas o provenientes de otros países, que quedaron excluidos del análisis y de la búsqueda. No obstante, estos trabajos son publicados principalmente por fuentes de habla inglesa.

4. Resultados

No se encontraron investigaciones previas al 2020 que estudiaran de manera conjunta las palabras clave: industrias creativas, modelo de negocio, innovación, sostenibilidad y Covid-19. Esto evidencia que, antes de la pandemia, no existían estudios que integraran estos conceptos en un mismo análisis dentro de la temática abordada. Se puede evidenciar que este es un tema de investigación reciente que adquirió relevancia durante la pandemia (2020-2022), reflejando la necesidad de adaptación y sostenibilidad en las industrias creativas. En cuanto a la evolución de los modelos propuestos, se observa que las palabras clave más relevantes incluyen: Covid-19, transformación digital, innovación, desarrollo sustentable, *e-commerce* y SMEs. Además, el análisis de los países más representativos en la producción científica muestra que ciertas instituciones y autores han desarrollado una especialización en esta temática, aportando significativamente al debate sobre la sostenibilidad y la resiliencia empresarial en contextos de crisis.

4.1. Hacia un nuevo modelo de gestión en las industrias creativas frente al reto de la pandemia del Covid-19

El objetivo principal de esta investigación es analizar la evolución y estado actual de la literatura relacionada con las industrias creativas, los modelos de negocios, la innovación, la sostenibilidad y la pandemia de Covid-19.

La principal contribución de este estudio radica en la identificación de las cinco palabras clave de mayor frecuencia y sus relaciones entre conceptos: la palabra clave Covid-19, resaltada en rojo, refleja el impacto del virus en las industrias creativas, obligándolas a enfrentar problemas de iliquidez, replantear sus estrategias futuras y gestionar los riesgos asociados a la pandemia y su sostenibilidad.

En segundo lugar, de relevancia, como se puede observar en color azul, está la transformación digital, con conceptos relacionados con *digitalization* o *digital technology*, *business model innovation*, *industry 4.0*, *dynamic capability*, *higher education* y *bibliometrics*, inteligencia artificial, *big data*, internet de las cosas y robótica para la creación de eventos, entre otros.

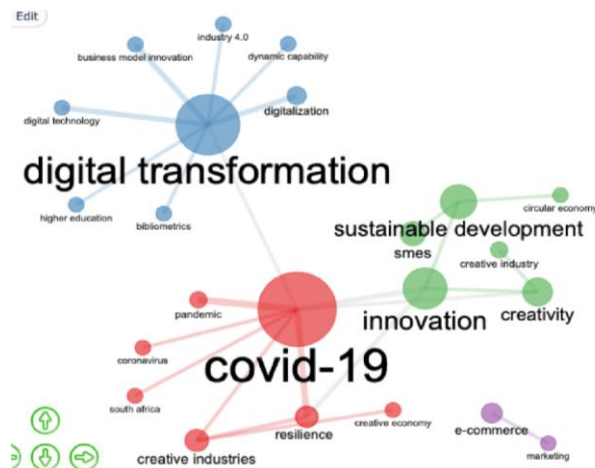
Continuando en tercer lugar, y en menor frecuencia, está la palabra clave innovación, en color verde, con los siguientes temas relacionados: *sustainable development*, *creativity*, SMEs y *circular economy*. Las empresas se han planteado la creación de nuevos productos y servicios desde internet, por lo que deben ir prototipando y evaluando la manera de rediseñar sus modelos de negocio y seleccionar las tecnologías que proporcionarán una oportunidad de negocio de sus productos y servicios, para así lograr balancear la inversión actual, y anticipar las oportunidades a futuro.

A partir de esa transformación digital, desde la pandemia ha habido un relevante aumento de público remoto, De Mey y De Ridder (2020) mencionaron cifras como de un 60 % a un 80 % de personas interesadas en asistir a actividades culturales a distancia o de manera virtual (Triguboff *et al.*, 2021). Esta cifra también varía respecto a los públicos presenciales, ya que el porcentaje del público físico bajó de un 24 % a un 70 %. Así que los compradores de experiencias en línea se incrementaron, y el de asistentes presenciales disminuyó, de tal manera que este nuevo mercado de audiencias o nuevos públicos digitales (Matt *et al.*, 2015) movió a la industria hacia la transformación digital de los proyectos culturales, y a crear para los diferentes escenarios, como presenciales, virtuales e híbridos.

Por lo tanto, los proyectos culturales tuvieron que innovar en su estrategia de gestión de públicos en internet, buscando orientar sus esfuerzos (Ellingrud *et al.*, 2023; Nambisan *et al.*, 2019) para saber cómo ser relevantes, y saber cuál es la estrategia más indicada para lograr definir y condensar los valores diferenciales que los identifican como empresa creativa y cultural, así como con el gobierno corporativo en internet.

La gestión de riesgos, de inversión, de públicos y de cambios, han sido fundamentales para el diseño del modelo de negocio digital de los últimos años desde la pandemia (figura 2).

Figura 2. Términos más relevantes



Fuente. Elaboración propia a partir de Biblioshiny.

Se esperaría que en el contexto actual las empresas creativas busquen incorporar dentro de sus estrategias la sostenibilidad, para que sea un elemento clave en sus modelos de negocio, con visión de creación, de valor compartido y positivo; la economía circular, la reutilización y el reciclaje, son algunos ejemplos, entre otros. Así que en un mundo cada vez más competitivo y globalizado, deberían tener la capacidad de anticiparse a los cambios, adaptarse y poder desarrollar al máximo su potencial, teniendo una mayor comprensión del entorno cambiante (Peñarroya y Miralles, 2022; Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2022).

En este mismo sentido en el análisis de las palabras clave está *e-commerce*, de color violeta, relacionado directamente con el *marketing*. Esta conexión corresponde con la transformación digital que ha impulsado estas empresas a adaptarse a nuevas realidades, y diversas plataformas como medios de ventas para generar contenidos relevantes y captar datos segmentados de los consumidores. Esta estrategia exige una gestión eficiente de responsabilidades y una autoadministración digital en tiempo real, en entornos de omnicanalidad. La creación de estos mecanismos propios como la televisión en línea y otros videos digitales, se vuelve crucial para redefinir algunos valores y establecer relatos coherentes que vinculen a estos públicos, posicionándolos como el centro de atención de la experiencia de compra.

En la figura 3 se observan las 10 primeras palabras con mayor frecuencia de uso: Covid-19 (37), *digital transformation* (26), *innovation* (17), *sustainable development* (14), *creativity* (9), *creative industries* (8), *e-commerce* (8), SMEs (8), Covid-19 *pandemic* (7) entrepreneurship (7). Estas palabras ofrecen datos sobre los modelos propuestos por los autores y los conceptos clave de sus investigaciones, destacando como pilar principal la creatividad y la innovación en la generación de valor para las empresas, y un mayor protagonismo del desarrollo sostenible frente a las decisiones gerenciales. Esto evidencia la importancia de la transformación digital, la resiliencia y la sostenibilidad en un entorno de emprendimiento, obligando a redefinir sus modelos de negocio responsables y con un interés por la sostenibilidad triple: lo ambiental, social y económico.

Figura 3. Palabras clave más relevantes en los últimos 2 años



Fuente. Elaboración propia.

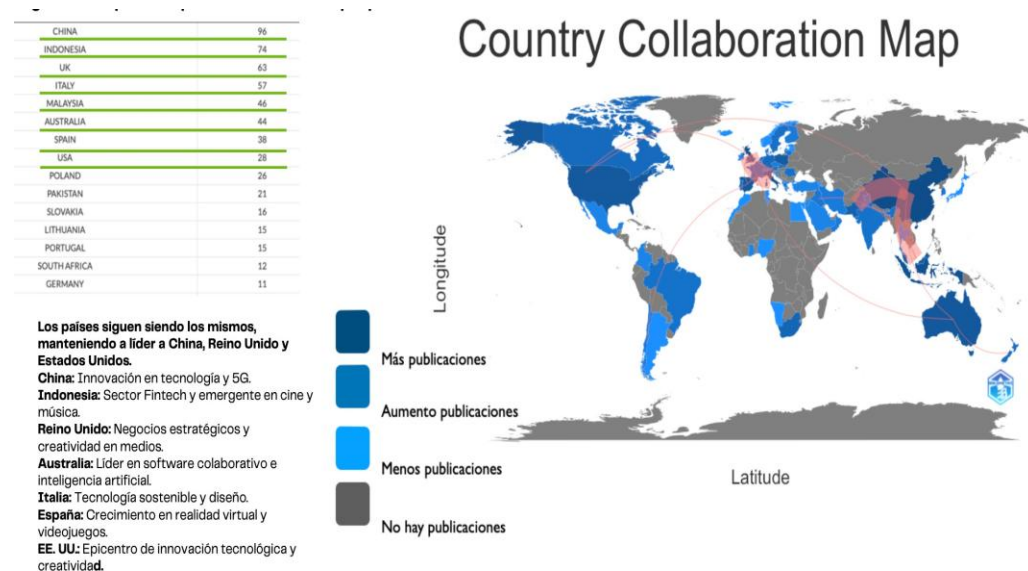
Se destacan los temas predominantes, como desarrollo sostenible, resiliencia e innovación, *e-commerce*, pymes y emprendimiento, lo que sugiere que la pandemia fue un factor clave en la transformación digital de las industrias creativas y en la redefinición de modelos de negocio. Además, términos como *innovation* (6 %), *sustainable development* (5 %) y *e-*

commerce (3 %) indican la importancia de la resiliencia empresarial y la adopción de tecnologías digitales para mitigar los efectos de la crisis. La figura también sugiere conexiones interdisciplinarias con conceptos como *entrepreneurship*, *industry 4.0*, *social media* y *circular economy*, lo que evidencia un enfoque holístico en la investigación sobre sostenibilidad e innovación en estas industrias.

4.2. Producción científica por países

La figura 4 presenta la productividad científica de los países con más de un estudio, evidenciando que el número de documentos se concentra principalmente en los siguientes países: China (96), Indonesia (74), Reino Unido (63), Italia (57), Malasia (46), Australia (44), España (38), Estados Unidos (28), Polonia (26) y Pakistán (21).

Figura 4. Países más relevantes por número de publicaciones



Fuente. Elaboración propia a partir de Biblioshiny.

Los artículos más relevantes por volumen de publicaciones están concentrados en los siguientes países: China lidera la implementación y el desarrollo de la tecnología 5G a nivel global. También la escena de realidad virtual y videojuegos está en constante crecimiento. La industria cinematográfica y la inteligencia artificial principalmente por el uso de

reconocimiento facial y videovigilancia. Indonesia tiene un crecimiento notable en el sector de *fintech* y ha ganado popularidad facilitando la inclusión financiera y la forma en que las personas realizan transacciones.

También cuenta con una rica tradición cultural y una industria cinematográfica y musical emergente que abarca géneros tradicionales y contemporáneos. El Reino Unido tiene una fuerte influencia en los negocios estratégicos con una visión tecnológica financiera. Destaca por la aplicación de tecnologías hacia el entretenimiento y la producción cinematográfica, el teatro, la música, los videojuegos, la moda y los medios de comunicación que vienen siendo las áreas de mayor impacto a nivel mundial. Australia es líder en el desarrollo de programas colaborativos en inteligencia artificial, cine, música y artes visuales.

En España, la realidad virtual y aumentada, especialmente en sectores como el turismo y la educación. En el área de videojuegos se vienen desarrollando campeonatos y competencias a nivel internacional. Italia con tecnologías sostenibles, especialmente en el ámbito de la energía renovable y la eficiencia energética, desde la creación hasta la comercialización en el arte, el diseño, la moda y la gastronomía.

En Estados Unidos, la innovación tecnológica con empresas como Google, Apple, Facebook y Amazon siempre ha estado a la vanguardia en el desarrollo de aplicaciones de inteligencia artificial y de asistentes virtuales como los vehículos autónomos. También son líderes occidentales especialmente en el área del cine, la música, la televisión y los videojuegos. Las ciudades como Los Ángeles, Nueva York y San Francisco son los centros más destacados en actividad creativa y empresarial. Malasia cuenta con empresas multinacionales como Intel y HP que tienen presencia en la fabricación de productos electrónicos. También destacan en materia de cine, moda, diseño.

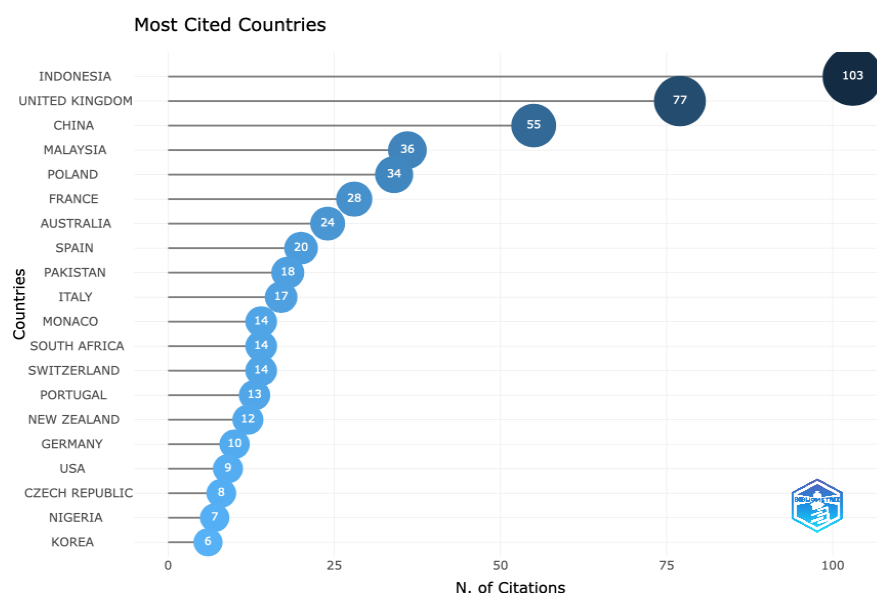
Polonia es destacado en el desarrollo de programas, figuras literarias y cinematográficas. Pakistán con el desarrollo de programas y con el crecimiento de startups en la industria de la televisión por sus dramas populares de reconocimiento internacional.

En Latinoamérica, Brasil que se destaca por la industria cinematográfica, televisiva, literaria y musical, que produce una amplia variedad de contenidos y cuyas novelas han ganado reconocimiento internacional. Eventos desde el carnaval hasta festivales de arte y música que atraen la atención nacional e internacional.

Chile se ha consolidado como clúster de emprendimiento tecnológico en América Latina en la adopción de energías renovables, especialmente en energía solar y eólica. Ha invertido en investigación científica, particularmente en astronomía. Se han implementado políticas para fomentar la innovación y el desarrollo tecnológico, en el desarrollo de películas, así como obras de teatro de reconocimiento internacional. Pero en particular los escritores chilenos han dejado una huella importante en la literatura mundial.

En la tabla 1 se observa que, de los diez países que presentan la mayor cantidad de citas son: Indonesia (103), Reino Unido (77), China (55). Luego se encuentran Malasia (36), Polonia (34), Francia (26), Australia (24), España (20), Pakistán (18), Italia (17), lo que evidencia su visibilidad e impacto en el tema de investigación, haciéndolos un referente clave en el desarrollo del área de estudio (figura 5).

Figura 5. Países más citados por número de producción científica



Fuente. Elaboración propia a partir de Biblioshiny.

Colaboración entre países

Entre los primeros países con mayor producción:

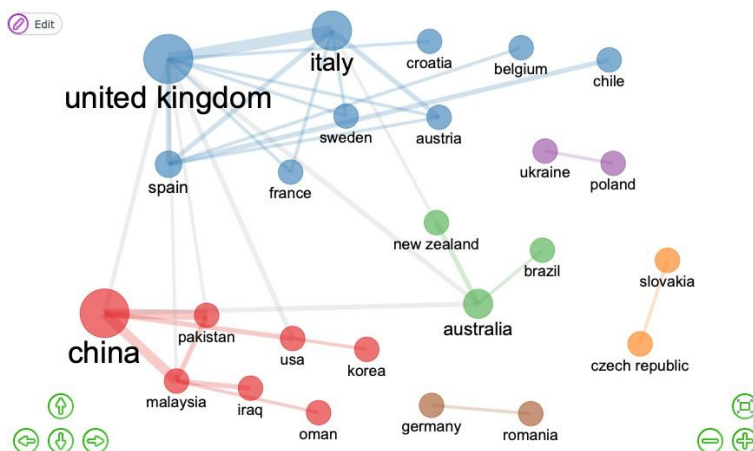
- En rojo: China (96), Malasia (46), Estados Unidos (28), Pakistán (21), Irak (9), Omán (3), Corea (3).

Entre los países con mayor colaboración se encuentran los siguientes:

- En azul: Reino Unido (63), Italia (57), España (38), Francia (10), Suecia (3), Austria (3), Bélgica (3), Chile (3).
- En verde: Australia, (44), Brasil (10), Nueva Zelanda (3).
- En violeta: Polonia (26), Ucrania (3).
- En amarillo: Slovakia (16), Republica Checa (3).
- En marrón: Alemania (10), Rumania (3).

Los siguientes países, aunque tienen gran volumen de producción pero, no trabajan en colaboración: Indonesia (74), Lituania (15), Portugal (15), Sudáfrica (12), Canadá (9), India (9) (figura 6).

Figura 6. Colaboración entre países



Fuente. Elaboración propia a partir de Biblioshiny.

4.3. Revistas más relevantes por número de documentos

En la tabla 1 está el resumen de las principales 20 revistas más relevantes con más de dos documentos en el área de estudio, correspondientes principalmente a los siguientes países: Suiza, Reino Unido y Estados Unidos. Analizando la calidad científica la revista más destacada es *Sustainability*, con mayor cantidad de publicaciones relacionadas a estos temas. Además, para evaluar su impacto académico, se considera el cuartil definido por el *Scimago Journal Rank* (SJR - vigencia 2023), lo que permite establecer su relevancia en la producción científica.

Las revistas con mayor producción son:

- *Sustainability* (Suiza) - Q2 en la categoría de ciencias ambientales.
- *International Journal of Environmental Research and Public Health* (Suiza) - Q2 en la categoría de salud pública, salud ambiental y salud ocupacional.
- *Journal of Enterprising Communities* (Reino Unido) - Q2 correspondiente a la categoría de negocios, administración y contabilidad.
- *Frontiers in Psychology* (Suiza) - Q2 en psicología.
- *Journal of Business Research* (Estados Unidos) - Q1 en *marketing*.
- *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies* (Estados Unidos) - Q2 en la categoría negocios y administración internacional.
- *Journal of Knowledge Management* (Reino Unido) - Q1 bajo la categoría estrategia y administración.

Tabla 1. Fuentes más relevantes por número de publicaciones

Revista	Documentos
<i>Sustainability</i>	50
<i>International Journal of Environmental Research and Public Health</i>	7
<i>Journal of Enterprising Communities</i>	6
<i>Frontiers in Psychology</i>	5
<i>Journal of Business Research</i>	5
<i>Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies</i>	5
<i>Journal of Knowledge Management</i>	5
<i>Journal of Asian Finance Economics and Business</i>	4
<i>Journal of Open Innovation: Technology Market and Complexity</i>	4
<i>Technological Forecasting and Social Change</i>	4
<i>Contributions to Management Science</i>	3
<i>Economic Research-Ekonomska Istraživanja</i>	3
<i>Energies</i>	3
<i>European Planning Studies</i>	3
<i>GeoJournal Library</i>	3
<i>International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research</i>	3
<i>ACM International Conference Proceeding Series</i>	2
<i>Administrative Sciences</i>	2
<i>African Journal of Hospitality Tourism and Leisure</i>	2
<i>Applied Sciences</i>	2

Fuente. Elaboración propia.

Se evidencia que existe un volumen de revistas que sirven para identificar las temáticas más importantes que hoy en día se están estudiando en materia de sostenibilidad, en gran medida relacionados a temas de responsabilidad social empresarial, cambio climático, investigación interdisciplinaria y sostenibilidad, producción y consumo sostenible, diseños ecoamigables, evaluación de impactos ambientales, economía circular, innovación sostenible, sostenibilidad social y económica.

Otra de las temáticas más destacadas que estas revistas vienen publicando desde la pandemia es en materia de salud pública, así como lo relacionado con el medio ambiente, la promoción de la salud física y mental, el acceso a la salud, la construcción de nuevas políticas relacionadas al manejo de prevención de enfermedades y de las metodologías de investigación que se están aplicando a la salud pública.

La figura 7 muestra un análisis de cocitación, identificando las fuentes más relevantes en la literatura académica dentro del área de estudio. Este tipo de análisis permite visualizar cómo las revistas se agrupan en función de sus patrones de citación conjunta, lo que facilita la identificación de núcleos de conocimiento y relaciones entre diferentes áreas temáticas.

A partir de lo anterior, se pueden distinguir clústeres temáticos que agrupan revistas especializadas en diferentes ámbitos del conocimiento. En rojo: *Sustainability*, *Technovation* y *Technological Forecasting and Social Change*, *Journal of Cleaner Production*, *Journal of Business Research* y *Energies Journal*. Cabe destacar que la mayoría de estas revistas son de acceso abierto, y son las que están más relacionadas a las siguientes palabras clave: Covid-19, *creative industries*, residente, pandemia y economía creativa.

Lo anterior, estaría relacionado con el tema de la empresa, como la economía local y regional, la interconexión global, el desarrollo emprendedor y comunitario, el emprendimiento social, la innovación y la creatividad relacionada a la economía de la atención, los datos y la analítica de redes empresariales.

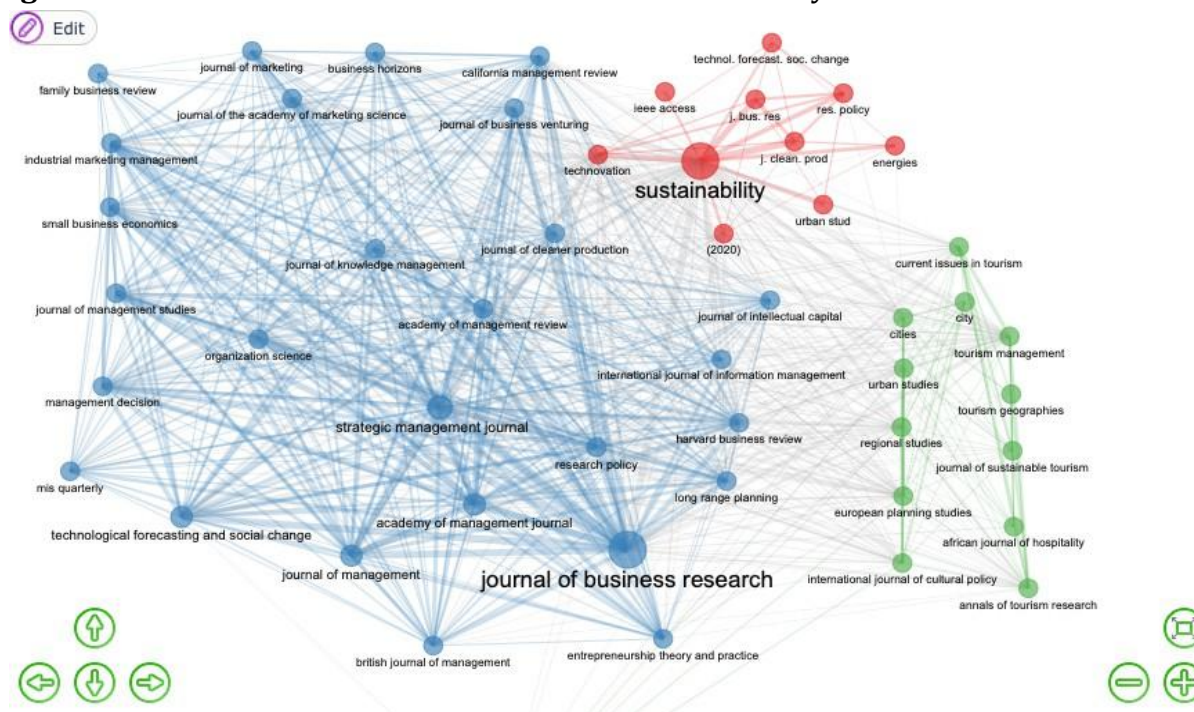
En azul: *Journal of Business Research*, *Harvard Business Review*, *Strategic Management Journal*, *Academic Management Journal*, *Academy Management Review*, *Entrepreneurship Theory*, and *Practice*, *Long Range Planning*, *Research Policy*, *Journal of Knowledge Management* están más relacionadas a la palabra clave *digital transformation* y, por lo tanto, con los conceptos como *digitalization* o *digital technology*, *business model innovation*, *industry 4.0*, *dynamic capability*, *higher education* y *bibliometrics*.

Otra temática fundamental publicada es la relacionada a las políticas creativas hacia la conservación del patrimonio cultural, el emprendimiento, la integración de tecnologías emergentes, la transformación de modelos de negocios sostenibles, el desarrollo de nuevas plataformas digitales, productos y servicios innovadores para esta industria.

En verde: *Urban Studies*, *Tourism Management*, *Regional Studies*, *European Planning Studies*, *International Journal of Cultural Policy*, *Current Issues in Tourism*, *Tourism Geographies*, *Journal of Sustainable Tourism*, *Annals of Tourism Research*, *Cities*, *African Journal of*

Hospitality y Tourism and Leisure están relacionadas con la palabra clave *innovation*, por consiguiente, con los temas relacionados al *sustainable development*, *creativity*, *SMEs* y *circular economy*.

Figura 7. Redes de cocitación de las fuentes más relevantes y citadas



Fuente. Elaboración propia a partir de Biblioshiny.

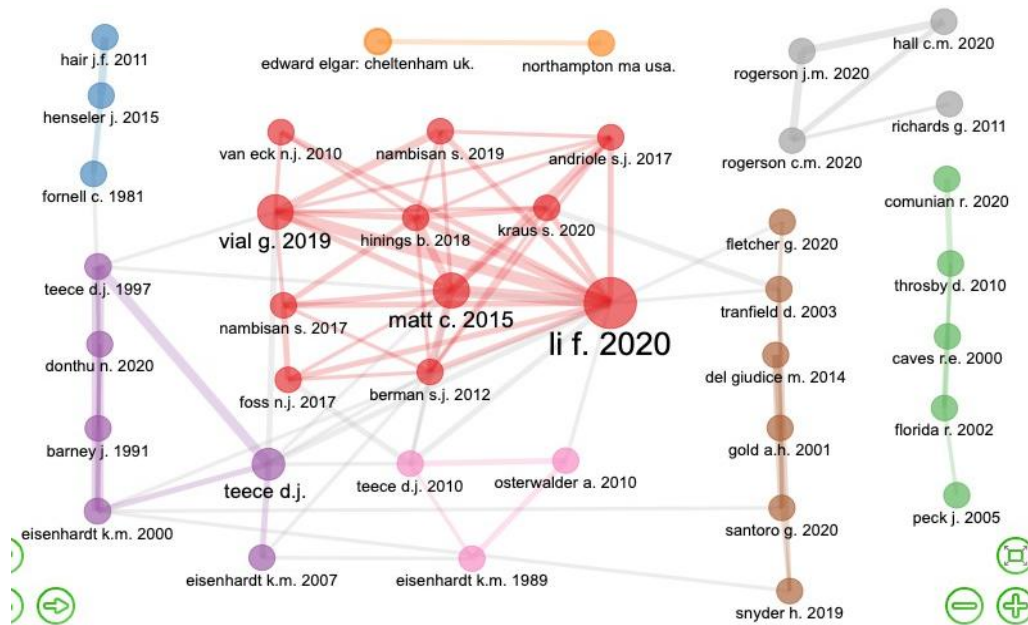
Con respecto a los principales autores más productivos y la relación entre sus publicaciones, nombramos los siguientes (figura 8):

- Wan et al. (2020). *Receptor recognition by the novel coronavirus from Wuhan: an analysis based on decade-long structural studies of SARS Coronavirus*. Ha sido ampliamente citado, reflejando su contribución significativa en el campo de la virología.
- Matt, C. (2015). *Digital transformation strategies*. Reconocido en el ámbito de la transformación digital y la sostenibilidad.
- Vial, G. (2019). *Understanding digital transformation: a review and a research agenda*. Ha sido citado en estudios relacionados con la transformación digital, creando una relación

en temas de digitalización.

- Nambisan, *et al.* (2019). *The digital transformation of innovation and entrepreneurship*. Ha aportado al entendimiento sobre cómo la digitalización afecta la innovación y el emprendimiento, siendo citado en múltiples investigaciones.
- Donthu, N. (2020). *Effects of Covid-19 on business and research*. Ha sido relevante en estudios sobre el impacto de la pandemia en el ámbito empresarial y académico.
- Santoro, G. (2020). *Openness of public governments in smart cities*. Ha contribuido al análisis de la transparencia en las ciudades inteligentes, siendo citado en investigaciones sobre gobernanza y tecnología.
- Osterwalder, A. (2010). *Business model generation*. Ha influido en la comprensión y desarrollo de modelos de negocio innovadores, siendo una referencia en el área de estrategia empresarial.
- Throsby, D. (2010). *The economics of cultural policy*. Es una obra destacada en la intersección de economía y políticas culturales, citado en estudios de economía cultural.
- Teece, D. J. (2010). *Business models business strategy and innovation*. Ha sido influyente en la literatura sobre estrategia empresarial e innovación, con numerosas citas que reflejan su impacto.
- Florida, R. (2002). *Bohemia and economic geography*. Ha sido relevante en estudios sobre geografía económica y creatividad, siendo citado en diversas investigaciones.
- Caves, R. E. (2000). *Creative industries contracts between art and commerce*. Ha sido fundamental en el estudio de las industrias creativas, con un impacto notable reflejado en sus citas.

Figura 8. Red de acoplamiento bibliográfico



Fuente. Elaboración propia a partir de Biblioshiny.

Los principales resultados muestran que las competencias gerenciales están enfocadas a la transformación digital, la sostenibilidad, la formación y capacitación, el *e-commerce*, el *marketing digital* y, por último, la gestión de riesgos. Mediante la diversificación de estrategias de innovación tecnológica y de sostenibilidad, junto con la implementación de estrategias digitales más robustas, se facilita la colaboración intersectorial y la educación en habilidades digitales. Esto es fundamental para enfrentar los desafíos tecnológicos y aprovechar las oportunidades emergentes. Se busca reducir la brecha tecnológica haciendo que varios sectores puedan beneficiarse de las ventajas de la digitalización. El comercio electrónico permite a estas empresas llegar a un mercado global con nuevos modelos de pago y sistematizando aún más el proceso de compra con la omnicanalidad. También hubo un aumento de la resiliencia para repensar la gestión de riesgos y de su gobierno corporativo, impulsando la reorganización de las estructuras internas y enfocando su estrategia en la sostenibilidad, económica, social y medioambiental como estrategia de posicionamiento.

5. Conclusiones

Los nuevos modelos de negocios digitales han traído consigo la introducción de nuevas prácticas de sostenibilidad, las cuales han venido mejorando la capacidad en gestión de riesgo, innovación y *e-commerce*, reemplazando los modelos que venían antes de la pandemia, y creando un campo emergente que ha ganado importancia. Los términos clave más relevantes son: Covid-19, transformación digital, innovación, desarrollo sostenible, *e-commerce*, lo que indica que estos temas han sido centrales en la adaptación y concentración de estudios, en países a los cuales ya se venían aplicando políticas de inversión, demostrando las tendencias de trabajo colaborativo e innovador entre países. El modelo propuesto basado en las palabras clave mencionadas demuestra la capacidad de adaptarse y de crear modelos de negocio que pueden garantizar la sostenibilidad a largo plazo en estos clústeres, y que han invertido en investigaciones relacionadas al crecimiento de esta industria.

En el ámbito de innovación, aunque demuestra menos frecuencia dentro de las tendencias destacadas, en comparación con la transformación digital sigue siendo un componente vital para las empresas, pudiendo mantener el interés y la relevancia en un entorno globalizado en constante cambio. Por lo que deben continuar desarrollando nuevos productos y servicios, e incorporar prácticas sostenibles para el futuro de esta industria. Las revistas más relevantes son: *Sustainability* en mayor medida y de mayor antigüedad, seguido por *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *Journal of Enterprising Communities*, *Frontiers in Psychology*, *Journal of Business Research*, *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies* y *Journal of Knowledge Management*.

El análisis de la producción científica muestra una diversidad de enfoques y aplicaciones, liderado por la producción desde China, Indonesia y Australia, principalmente a nivel de desarrollo tecnológico. Subrayando la necesidad de adaptar estas estrategias al modelo de negocios y en contextos específicos de cada región. Dentro de los hallazgos, también están los países más destacados por su cooperación académica, como lo son: Malasia, Estados Unidos, Pakistán, Irak, Omán, y Corea. Seguidos por Reino Unido, Italia, España, Francia, Suecia, Austria, Bélgica, Brasil y Chile.

Respecto a los autores más productivos y las relaciones entre sus publicaciones, se puede reafirmar que las competencias gerenciales identificadas en el modelo de referencia son relevantes en la práctica. Se sugiere que se innove en modelos de negocio digitales, enfocado en nuevas tecnologías, como la industria del *streaming*, IA, realidad virtual y aumentada y el trabajo remoto. Plantear el fortalecimiento de la educación en competencias gerenciales digitales, implementar políticas de circulación y encadenamientos productivos con otros sectores de la economía que promuevan el empleo local en el sector creativo, son algunos de los conceptos más destacados. También se puede incentivar la innovación y la colaboración ofreciendo estímulos fiscales y apoyos con multinacionales para la creación de productos locales. Por último, y no menos importante, promover la sostenibilidad en sus modelos de negocio y en sus prácticas empresariales, a la vez que se trabaja en la reducción de la brecha tecnológica y la inclusión de comunidades marginales.

Con respecto al análisis de cocitación de las revistas dentro del área de estudio se encuentran: *Journal of Business Research*, *Harvard Business Review*, *Strategic Management Journal*, *Academic Management Journal*, *Academy Management Review*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, *Long-Range Planning* y *Research Policy* del Reino Unido.

Relacionadas a los modelos de digitalización o *digital technology*, *business model innovation*, *industry 4.0*, están las publicaciones: *Sustainability*, *Technovation* y *Technological Forecasting and Social Change Journal of Cleaner Production*, *Journal of Business Research* y *Energies Journal*. Por último, están las revistas *Urban Studies*, *Tourism Management*, *Regional Studies*, *European Planning Studies*, *International Journal of Cultural Policy*, *Current Issues in Tourism*, *Tourism Geographies*, *Journal of Sustainable Tourism*, *Annals of Tourism Research*, *Cities*, *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure* enfocadas en la *innovation*, *sustainable development*, *creativity*, *SMEs* y *circular economy*.

Es importante identificar estos patrones y sugerir estrategias para el sector, como la diversificación de estrategias en innovación tecnológica, en sostenibilidad triple o en la colaboración intersectorial para reducir la brecha económica, social y medioambiental. La búsqueda de financiación y la falta de capacitación gerencial dificultan la adopción de estas

estrategias. Sin embargo, este estudio bibliométrico abre nuevas lógicas para las empresas creativas al ofrecerles un análisis de las competencias gerenciales, ya que muchas de ellas, pequeñas y medianas, aún tienen dificultades para acceder a nuevos mercados o a las plataformas comerciales, debido a la falta de infraestructura adecuada o al desconocimiento de las herramientas administrativas y tecnológicas necesarias. La gestión de riesgo y el gobierno corporativo también dependen de factores más complejos, como el contexto económico y político de los países mencionados anteriormente.

Futuros estudios podrían estar relacionados a realizar estudios empíricos o estudios de caso, para medir ciertos aspectos con mayor detalle de las actividades y los modelos de negocio que vienen implementando en esta industria. Ampliar la investigación realizando ciertas correlaciones entre la financiación, la gestión de inversiones y la innovación colaborativa pospandemia. Conocer qué políticas se están implementando para la gestión de riesgos, la protección del patrimonio, los derechos de autor en línea y la generación del empleo digno en internet.

También permite conocer cuáles son los retos del financiamiento de las empresas creativas en sostenibilidad y analizar cuáles han sido las alianzas del sector público y privado que les han facilitado el acceso a otros modelos de inversión, tales como el capital de riesgo corporativo. Investigar sobre la relación entre las industrias creativas con otros sectores de la economía como educación, salud, turismo y negocios, permitiendo que a los productores locales les ofrezcan contenido para un mercado global. Conocer cuál es la cooperación internacional o el marco legal existente con el que pueden atraer la inversión internacional para financiar el talento creativo local, y permita la supervivencia y el crecimiento de los sectores creativos físicos y digitales, o identificar qué nuevas políticas se requieren para conseguirlo. Finalmente, se espera que estos resultados aporten a nuevos estudios sobre competencias gerenciales en esta industria, con una perspectiva sostenible.

Referencias

- Abbasi, M., Vassilopoulou, P. & Stergioulas, L. (2017). Technology roadmap for the creative industries. *Creative Industries Journal*, 10(1), 40-58. <https://doi.org/10.1080/17510694.2016.1247627>
- AC/E. (2020). *Anuario AC/E de cultura digital 2020*. Acción Cultural Española.
- Adorno, T. W. (1945). A social critique of radio music. *The Kenyon Review*, 7(2), 208-215.
- AECID. (2021). *Cultura y desarrollo sostenible. Informe de cooperación*. Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo.
- Albert, M. T. (2017). The potential of culture for sustainable development in heritage studies. In M. T. Albert, F. Bandarin & A. Pereira (Eds), *Going beyond: perceptions of sustainability in heritage studies 2*. (pp. 33-43). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-57165-2_3
- Álvarez, C. y Urbano, D. (2013). Cultural diversity and entrepreneurial activity. *Revista de Ciencias Sociales*, 19(1), 154-169. <https://www.redalyc.org/pdf/280/28026467004.pdf>
- ANCINE. (2021). *Informe de políticas culturales del audiovisual*. Agência Nacional do Cinema.
- Arts Council England. (2018). *Sustaining great art and culture: environmental report 2017/18*. <https://www.artscouncil.org.uk/media/11551/download?attachment>
- Auclair, E. & Fairclough, G. (2015). *Theory and practice in heritage and sustainability: between past and future*. Routledge.
- Bae, S. H. & Yoo, K. (2015). Economic modeling of innovation in the creative industries and its implications. *Technological Forecasting and Social Change*, 96, 101-110. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2015.02.010>
- Baldwin, R. & Tomiura, E. (2020). Thinking ahead about the trade impact of Covid-19. In R. Baldwin & B. Weder (Eds.), *Economics in the time of Covid-19* (pp. 59-71). Centre for Economic Policy Research.
- Bandarin, F. & Van Oers, R. (2015). *Reconnecting the city: the historic urban landscape approach and the future of urban heritage*. Wiley.

- Banks, M. (2020). The work of culture and C-19. *European Journal of Cultural Studies*, 23(4), 648-654.
<https://doi.org/10.1177/1367549420924687>
- Barthel-Bouchier, D. (2013). *Cultural heritage and the challenge of sustainability*. Taylor and Francis.
- Benavente, J. M. & Grazzi, M. (2017). *Public policies for creativity and innovation: Promoting the Orange Economy in Latin America and the Caribbean*. Inter-American Development Bank.
<http://dx.doi.org/10.18235/0000841>
- Betzler, D., Loots, E., Prokúpek, M., Marques, L. & Grafenauer, P. (2021). Covid-19 and the arts and cultural sectors: Investigating countries' contextual factors and early policy measures. *International Journal of Cultural Policy*, 27(6), 796-814.
<https://doi.org/10.1080/10286632.2020.1842383>
- Bilan, Y., Hussain, H. I., Haseeb, M. & Kot, S. (2020). Sustainability and economic performance: role of organizational learning and innovation. *Engineering Economics*, 31(1), 93-103.
<https://doi.org/10.5755/j01.ee.31.1.24045>
- Bilton, C. & Leary, R. (2002). What can managers do for creativity? Brokering creativity in the creative industries. *International Journal of Cultural Policy*, 8(1), 49-64.
<https://doi.org/10.1080/10286630290032431>
- British Council. (1998). *Creative industries mapping document*. UK Government.
- British Council. (2020). *The missing pillar: culture's contribution to the UN sustainable development goals*. <https://www.britishcouncil.org/research-insight/the-missingpillar-sdgs>
- Buitrago Restrepo, P. F. y Duque Márquez, I. (2013). *La economía naranja: una oportunidad infinita*. Banco Interamericano de Desarrollo.
<http://dx.doi.org/10.18235/0012837>
- Bustamante Lozano, U., Yáñez Canal, C. y Peters Núñez, T. (Eds.). (2022). *Gestión cultural local: investigaciones y experiencias*. Repositorio Académico de la Universidad de Chile.
<https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/201777>

- Carayannis, E. G. & Campbell, D.F.J. (2021). Democracy of climate and climate for democracy: The evolution of quadruple and quintuple helix innovation systems. *Journal of the Knowledge Economy*, 12, 2050-2082. <https://doi.org/10.1007/s13132-021-00778-x>
- Castellini, M. & Valentini, N. (2019). Business models for the creative industries: a literature review. *Quaderni DEM*, (8), 1-25.
- Ciurea, C. & Filip, F. G. (2019). The globalization impact on creative industries and cultural heritage: A case study. *Creativity Studies*, 12(2), 211-223. <https://doi.org/10.3846/cs.2019.7753>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2021). *La cultura y el desarrollo sostenible en América Latina y el Caribe*.
- Comisión Europea. (2010). *Libro verde sobre el potencial de las industrias culturales y creativas*.
- Comisión Europea. (2021). *Hacia una agenda europea para la cultura en la era digital*.
- Comunian, R. & England, L. (2020). Creative and cultural work without filters: Covid-19 and exposed precarity in the creative economy. *Cultural Trends*, 29(2), 112-128. <https://doi.org/10.1080/09548963.2020.1770577>
- Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo [UNCTAD]. (2010). *Creative economy: a feasible development option. Report 2010*. https://unctad.org/system/files/official-document/ditctab20103_en.pdf
- Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo [UNCTAD]. (2021). *Informe sobre la economía digital 2021: flujos de datos transfronterizos y desarrollo: para quién fluyen los datos*. https://unctad.org/system/files/official-document/der2021_es_0.pdf
- Consejo de la Unión Europea. (2021). *Conclusiones del Consejo sobre la recuperación, la resiliencia y la sostenibilidad de los sectores cultural y creativo (2021/C 209/03)*. EUR-Lex. [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/ALL/?uri=CELEX:52021XG0602\(01\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/ALL/?uri=CELEX:52021XG0602(01))
- Corporación Andina de Fomento [CAF]. Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe. (2023). *Informe anual 2023*. <https://www.caf.com/media/4668476/informe-anual-2023.pdf>

- Coursaris, C. K., Osh, W., Balogh, B. A. & Quilliam, E. T. (2014). *Social media marketing: Investigating empirical links between purchase involvement, strategy, content, and media type*. American Academy of Advertising.
- Creative Industries Federation [CIF]. (2020). *Press release: the federation calls for urgent grant support for creative organisations*.
- Credit Suisse Research Institute. (2021). *Global wealth databook 2021*.
<https://www.shareradio.co.uk/media/8260/global-wealth-databook-2021.pdf>
- Cultural Learning Alliance. (2017). *Key research findings: the case for cultural learning*.
<https://www.culturallearningalliance.org.uk/wp-content/uploads/2024/01/CLA-key-findings-2017.pdf>
- Culture Action Europe. (2019). *Implementing culture within the sustainable development goals*.
<https://cultureactioneurope.org/wp-content/uploads/2019/09/Implementing-Culture-in-Sustainable-Development-Goals-SDGs.pdf>
- Cunningham, S., McCutcheon, M., Hearn, G. & Ryan, M. D. (2021). 'Demand' for culture and 'allied' industries: Policy insights from multi-site creative economy research. *International Journal of Cultural Policy*, 27(6), 768-781. <https://doi.org/10.1080/10286632.2020.1849168>
- De Mey, N. & De Ridder, P. (2020). *Shifts in the low touch economy*. Board of Innovation.
<https://coeintourisminnovation.org/wp-content/uploads/2020/04/board-of-innovation-low-touch-economy-1.pdf>
- Del Vacchio, E. & Bifulco, F. (2022). Blockchain in cultural heritage: insights from literature review. *Sustainability*, 14(4), 2324. <https://doi.org/10.3390/su14042324>
- Delconte, J., Kline, C. S. & Scavo, C. (2016). The impacts of local arts agencies on community placemaking and heritage tourism. *Journal of Heritage Tourism*, 11(4), 324-335.
<https://doi.org/10.1080/1743873X.2015.1088019>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2024). *Cuenta satélite de economía cultural y creativa (CSECC)*. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-satelite/cuenta-satelite-de-cultura-en-colombia>

- Dessein, J., Soini, K., Fairclough, G. & Horlings, L. (Eds.). (2015). *Culture in, for and as sustainable development: conclusions from the cost action IS1007 investigating cultural sustainability*. University of Jyväskylä. <https://www.culturalsustainability.eu/conclusions.pdf>
- Dreesmann, M., Grüner, H. & Schmidt, A. (2014). Creative industries: a new sphere of activities for the university of the arts? Aspirations, challenges and restraints of creative industries in the context of management education. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 110, 587-594. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.903>
- Dutta, S., Lanvin, B. & Wunsch-Vincent, S. (2019). *Global innovation index 2019: creating healthy lives - The future of medical innovation*. https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2019.pdf
- Eikhof, D. R. & Warhurst, C. (2013). The promised land? Why social inequalities are systemic in the creative industries. *Employee Relations*, 35(5), 495-508. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2012-0061>
- Ellingrud, K., Sanghvi, S., Dandona, G. S., Madgavkar, A., Chui, White, O. & Hasebe, P. (2023). *Generative AI and the future of work in America*. McKinsey Global Institute. <https://www.mckinsey.com/mgi/our-research/generative-ai-and-the-future-of-work-in-america>
- Evans, G. (2013). Cultural planning and sustainable development. In Y. Greg & D. Stevenson. (Eds.), *The ashgate research companion to planning and culture* (pp. 223-238). Routledge.
- Florida, R. & Seman, M. (2020). *Lost art: measuring Covid-19's devastating impact on America's creative economy*. Brookings Institution. https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2020/08/20200810_brookingsmetro_Covid19-and-creative-economy_Final.pdf
- Fonseca, A. C., Melo, D., Avogadro, E., Mujica, F., Frick, M., García, Holley, M., Moreno, M., Delgado, M., Rodríguez, O., Rosello, P., Lobos, S., Zaldívar, T., Grazzi, M., Luzardo, A., Ruy, A., Prada, E. y Sasso, S. (2020). *La pandemia pone a prueba a la economía creativa: ideas y recomendaciones de una red de expertos*. Banco Interamericano de Desarrollo. <http://dx.doi.org/10.18235/0002726>

- García Henche, B., Salvaj, E. & Cuesta-Valiño, P. (2020). A sustainable management model for cultural creative tourism ecosystems. *Sustainability*, 12(22), 9554. <https://doi.org/10.3390/su12229554>
- Gerlitz, L. & Prause, G. K. (2021). Cultural and creative industries as innovation and sustainable transition brokers in the Baltic Sea Region: A strong tribute to sustainable macro-regional development. *Sustainability*, 13(17), 9742. <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/17/9742>
- González-Sarmiento, E., Roa-Pérez, J. & Ortiz-Ospino, L. (2021). *Big data and artificial intelligence in the development of industry 4.0; a bibliometric analysis*. IOP Conference Series: Materials Science and Engineering. <https://doi.org/10.1088/1757-899X/1154/1/012008>
- GSMA. (2019). *The mobile economy 2019*. <https://www.gsma.com/solutions-and-impact/connectivity-for-good/mobile-economy/wp-content/uploads/2024/02/2712-250219-ME-Global.pdf>
- Gustafsson, C. & Lazzaro, E. (2021). The innovative response of cultural and creative industries to major European societal challenges: Toward a knowledge and competence base. *Sustainability*, 13(23), 13267. <https://doi.org/10.3390/su132313267>
- Harini, S., Gemina, D. & Yuningsih, E. (2020). Leveraging SMEs performance of sustainability: creativity and innovation based on HR competency and market potential in the era of IR 4.0. *International Journal of Entrepreneurship*, 24(1).
- Hawkes, J. (2001). *The fourth pillar of sustainability: culture's essential role in public planning*. Common Ground Publishing.
- Infobae. (2021). *La pandemia que apagó la cultura y aceleró la desigualdad*. <https://www.infobae.com/america/agencias/2021/03/10/la-pandemia-que-apago-la-cultura-y-acelero-la-desigualdad/>
- International Federation of Arts Councils and Culture Agencies [IFACCA]. (2005). *D'Art report 18: statistical indicators for arts policy*. https://ifacca.org/media/filer_public/b7/f0/b7f02ee2-a76d-426c-9eb0-49b993c4348f/statistical_indicators_for_arts_policy.pdf

- International Telecommunication Union [ITU]. (2021). *Measuring digital development: facts and figures* 2021. <https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/facts/FactsFigures2021.pdf>
- Kamara, Y. (2022). *Cultura para el desarrollo sostenible: un potencial aún sin explotar. Repensar las políticas para la creatividad*. UNESCO. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000380502_spa
- KEA European Affairs. (2020). *The impact of the Covid-19 pandemic on the cultural and creative sector*. https://keanet.eu/wp-content/uploads/Impact-of-COVID-19-pandemic-on-CCS_COE-KEA_26062020.pdf.pdf
- Labadi, S. (2012). *UNESCO, cultural heritage, and outstanding universal value: value-based analyses of the world heritage and intangible cultural heritage conventions*. Altamira Press.
- Lee, N. & Rodríguez-Pose, A. (2014). Creativity, cities, and innovation. *Environment and Planning A: Economy and Space*, 46(5), 1139-1159. <https://doi.org/10.1068/a46202>
- Li, F. (2020). The digital transformation of business models in the creative industries: A holistic framework and emerging trends. *Technovation*, 92-93, 102012. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2017.12.004>
- Loots, E., Betzler, D., Bille, T., Borowiecki, K. J. & Lee, B. (2022). New forms of finance and funding in the cultural and creative industries: Introduction to the special issue. *Journal of Cultural Economics*, 46, 205-230. <https://doi.org/10.1007/s10824-022-09450-x>
- Lund, S., Madgavkar, A., Manyika, J., Smit, S., Ellingrud, K. & Robinson, O. (2021). *The future of work after Covid-19*. McKinsey Global Institute. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19>
- Matt, C., Hess, T. & Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57, 339-343. <https://doi.org/10.1007/s12599-015-0401-5>

- McPherson, D. H., Valiati, L., McAuliffe, J. & Harris, T. (2024). *Exploring arts-based participatory research approaches in cultural partnerships with creative Manchester: Initial findings and recommendations report*. University of Manchester.
<https://research.manchester.ac.uk/en/publications/exploring-arts-based-participatory-research-approaches-in-cultura-2>
- Naciones Unidas. (2015). *Transformar nuestro mundo: la agenda 2030 para el desarrollo sostenible*.
<https://sdgs.un.org/es/2030agenda>
- Naciones Unidas. (2023). *Informe de los objetivos de desarrollo sostenible 2023: edición especial*.
https://unstats.un.org/sdgs/report/2023/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2023_Spanish.pdf
- Nambisan, S., Wright, M. & Feldman, M. (2019). The digital transformation of innovation and entrepreneurship: Progress, challenges and key themes. *Research Policy*, 48(8), 103773.
<https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.03.018>
- Navarrete-Hernández, J. (2020). *Creative and cultural industries in urban revitalization: a practice-based handbook*. IDB. <https://publications.iadb.org/en/creative-and-cultural-industries-in-urban-revitalization-a-practice-based-handbook>
- Nazir, M. A. & Roomi, M. A. (2020). Barriers to adopting electronic commerce for small and medium-sized enterprises in emerging economies. *Emerging Markets Journal*, 10(2), 43-55.
<https://doi.org/10.5195/emaj.2020.203>
- NESTA. (2006). *Creating growth: how the UK can develop world class creative businesses*.
https://media.nesta.org.uk/documents/creating_growth.pdf
- NESTA. (2009). *The innovation index: measuring the UK's investment in innovation and its effects*.
https://media.nesta.org.uk/documents/innovation_index_2009.pdf
- Newbigin, J. (2010). *The creative economy: an introductory guide*. British Council.
https://www.britishcouncil.pl/sites/default/files/creative_economy_guide_0.pdf
- Oates, M. I. & Baumol, W. J. (1972). On the economics of the theater in Renaissance London. *The Swedish Journal of Economics*, 74(1), 136-160. <https://www.jstor.org/stable/3439014>

- OCDE. (2019). *Digital innovation: seizing policy opportunities*.
https://www.oecd.org/en/publications/digital-innovation_a298dc87-en.html
- OCDE. (2021). *Economic and social impact of cultural and creative sectors: note for Italy G20 presidency culture working group*. <https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/topics/policy-sub-issues/culture-creative-industries-and-sports/OECD-G20-Culture-July-2021.pdf>
- OCDE. (2023). *Leveraging cultural and creative sectors for development in the European Union outermost regions*. <https://doi.org/10.1787/950f214a-en>
- Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura [OEI], Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL] y Naciones Unidas. (2021). *La contribución de la cultura al desarrollo económico en Iberoamérica*.
<https://hdl.handle.net/11362/47444>
- Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura [OEI]. (2022). *Potenciar la digitalización, la economía creativa y el enfoque de género desde los gobiernos locales: una apuesta de la OEI*. <https://oei.int/oficinas/secretaria-general/noticias/potenciar-la-digitalizacion-la-economia-creativa-y-el-enfoque-de-genero-desde-los-gobiernos-locales-una-apuesta-de-la-oei/>
- Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura [OEI] e Instituto Europeo de Itinerarios Culturales [IEIC]. (2021). *Informe: itinerarios culturales del consejo de Europa e Iberoamérica*. <https://oei.int/wp-content/uploads/2021/07/informe-itinerarios-culturales-ce-e-ib-resumen.pdf>
- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2017). *El futuro del trabajo que queremos: un diálogo global*.
https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40dgreports/%40cabinet/documents/publication/wcms_570288.pdf
- Organización Mundial de la Propiedad Intelectual [OMPI]. (2021). *Ideas emprendedoras: guía de propiedad intelectual para empresas emergentes*. <https://doi.org/10.34667/tind.44182>

- Organización Mundial de la Salud [OMS]. (2022). *World mental health report: Transforming mental health for all - executive summary*. <https://www.who.int/publications/i/item/9789240050860>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OECD]. (2020). *OECD Digital economy outlook 2020*. <https://doi.org/10.1787/bb167041-en>
- Peñarroya-Farell, M. & Miralles, F. (2022). Business model adaptation to the Covid-19 crisis: Strategic response of the Spanish cultural and creative firms. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(1), 39. <https://doi.org/10.3390/joitmc8010039>
- Pisotska, M. & Giustiniano, L. (2021). Cultural Industries and the Covid-19 pandemic. In E. Salvador, T. Navarrete & A. Srakar (Eds.), *The Covid-19 pandemic, cultural work, and resilience* (pp. 98-113). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003128274-9>
- Porrúa, M., Lafuente, M., Mosqueira, E., Roseth, B. & Reyes, A. M. (2021). *Digital transformation and public employment: the future of government work*. <http://dx.doi.org/10.18235/0003245>
- Prause, G. (2015). *Sustainable business models and structures for Industry 4.0*. *Journal of Security and Sustainability Issues*, 5(2), 159-169.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD]. (2010). *Informe 2010: objetivos de desarrollo del milenio*.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [UNDP]. (2022). *Informe sobre desarrollo humano 2021-2022*. <https://hdr.undp.org/informe-sobre-desarrollo-humano-2021-22>
- Red Española para el Desarrollo Sostenible [REDS]. (2020). *Un año marcado por la pandemia*. https://reds-sdsn.es/wp/wp-content/uploads/2022/03/MEMORIA-ACTIVIDADES-REDS-2020_web.pdf
- Red Española para el Desarrollo Sostenible [REDS]. (2021). *Hacia una cultura sostenible: guía práctica para integrar la Agenda 2030 en el sector cultural*. https://reds-sdsn.es/wp-content/uploads/2021/04/Guia-REDS-2021-Web_imprimir-A4.pdf

- Redondo-Rodríguez, L., Pérez-Bustamante Yábar, D. C. & Díaz-Garrido, E. (2023). Impact of technological innovation on digital entrepreneurship and the effects on the economy. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 19, 1501-1526. <https://doi.org/10.1007/s11365-023-00873-2>
- Rouhani, B. (2023). Ethically digital: contested cultural heritage in digital context. *Studies in Digital Heritage*, 7(1), 1-16. <https://doi.org/10.14434/sdh.v7i1.35741>
- Secretaría General Iberoamericana [SEGIB]. (2021). *Informe de la cooperación Sur-Sur y triangular en Iberoamérica 2020*. <https://www.segib.org/wp-content/uploads/ESP-INFORME-COMPLETO.pdf>
- Serenko, A. & Bontis, N. (2004). Meta-review of knowledge management and intellectual capital literature: Citation impact and research productivity rankings. *Knowledge and process management. The Journal of Corporate Transformation*, 11(3), 185-198. <https://doi.org/10.1002/kpm.203>
- Shih, W. (2020). *Is it time to rethink globalized supply chains?* MIT Sloan Management Review. <https://sloanreview.mit.edu/article/is-it-time-to-rethink-globalized-supply-chains/>
- Spennemann, D. H. (2021). Covid-19 on the ground: managing the heritage sites of a pandemic. *Heritage*, 4(3), 2140-2162. <https://doi.org/10.3390/heritage4030121>
- Spennemann, D. H. (2024). Intangible Heritage and its associative objects as exemplified by the materiality of the portable material culture of german christmas markets. *Heritage*, 7(7), 3511-3553. <https://doi.org/10.3390/heritage7070166>
- Stanojev, J. & Gustafsson, C. (2021). Smart specialisation strategies for elevating integration of cultural heritage into circular economy. *Sustainability*, 13(7), 3685. <https://doi.org/10.3390/su13073685>
- Statista. (2022). *Digitalization of the arts and culture sector worldwide*. <https://www.statista.com/study/90209/digitalization-of-the-arts-and-culture-sector-worldwide/>

- Suárez Bonilla, B. (2022). Patrimonio cultural y desarrollo sostenible: pautas para su valoración en los países de América Central. *Arquitectura+*, 7(13), 36-56. <https://doi.org/10.5377/arquitectura.v7i13.14456>
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- Throsby, D. (2000). *Economics and culture*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107590106>
- Throsby, D. (2010). *The economics of cultural policy*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511845253>
- Triguboff, M., Zanabria, J. M., Benzaquen, A., Bautista, M., Séligmann, J. N., Decuzzi, L., Sasso, S., Cathles, A., Castellanos Ribot, A. y Mines Cuenya, A. (2021). *Evaluación del impacto del Covid-19 en las industrias culturales y creativas*. BID. <https://doi.org/10.18235/0004015>
- UNESCO. (2005). *Convención sobre la protección y la promoción de la diversidad de las expresiones culturales*. <https://www.unesco.org/es/legal-affairs/convention-protection-and-promotion-diversity-cultural-expressions>
- UNESCO. (2020). *Informe mundial de seguimiento de la educación 2020: inclusión y educación: todos y todas sin excepción*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000374817>
- Vassallo de López, M. I. y Orozco Gómez, G. (2020). *El melodrama en tiempos de streaming*. Globo Comunicação e Participações S. A. <https://www.obitel.net/wp-content/uploads/2020/11/PT-ES-OBITEL-2020.pdf>
- Wan, Y., Shang, J., Graham, R., Baric, R. S. & Li, F. (2020). Receptor recognition by the novel coronavirus from Wuhan: An analysis based on decade-long structural studies of SARS Coronavirus. *Journal of Virology*, 94(7). <https://doi.org/10.1128/JVI.00127-20>
- World Travel & Tourism Council [WTTC]. (2021). *New WTTC report provides vital investment recommendations for the travel & tourism sector post-pandemic*. <https://wtcc.org/news/new-wttc-report-provides-vital-investment-recommendations-for-the-travel-tourism-post-pandemic>

- Yúdice, G. (2018). Innovations in cultural policy and development in Latin America. *International Journal of Cultural Policy*, 24(5), 647-663. <https://doi.org/10.1080/10286632.2018.1514034>
- Zhao, X., Shen, L. & Jian, Z. (2024). The impact of the digital economy on creative industries development: Empirical evidence based on the China. *PLoS ONE* 19(3), e0299232. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0299232>