

EL RETO DE UNA CIUDAD:

CREAR DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL DESDE LA CULTURA


BEATRIZ MUÑOZ-SECA

Profesora Ordinaria,
Producción, Tecnología y
Operaciones, IESE

¿Cómo se desarrolla económicamente una ciudad a través de la cultura, si tiene una importante base de ideas innovadoras pero también carencias en el espíritu emprendedor? La profesora Muñoz-Seca desgana en este artículo las claves para conseguirlo.

• **C**ómo puede una ciudad concebir un modelo de desarrollo económico y social a través de la cultura? ¿Qué se debe hacer para que los jóvenes con ideas vean que estas pueden convertirse en proyectos empresariales? ¿Qué caldo de cultivo hay que crear para que lo hagan de forma sostenible? ¿Sirven las incubadoras culturales?

Estas son las preguntas que nos planteamos para afrontar el reto de cómo favorecer el desarrollo económico y social a través de la cultura.

Un grupo de ciudadanos ilustres de una ciudad con un gran legado cultural nos había lanzado este desafío. Estos ciudadanos habían revisado la literatura mundial existente y pensaron que nuestro trabajo de investigación y nuestro enfoque en este sector podían aportarles ideas para su objetivo.

Analizada la situación, reformulamos el reto de la siguiente forma: ¿cómo se desarrolla una ciudad económicamente a través de la cultura, si tiene una importante base de ideas innovadoras pero también carencias en el espíritu emprendedor? Nuestra investigación en el sector nos había mostrado ciertos planteamientos singulares de las empresas culturales (ver Tabla 2).

Descubrimos que el sector de la cultura tiene una gran fuerza y puede convertirse en un motor de desarrollo económico y social si se cumplen ciertas condiciones. Por ejemplo, las empresas culturales deben entenderse

desde la experiencia integral del cliente, relacionándose con otros sectores para desarrollar sinergias. El resurgir de Islandia en los últimos años, por ejemplo, está parcialmente basado en la cultura como motor económico que apoya la generación de empleo en otros sectores.

Obviamente, la única forma de producir desarrollo económico es crear empresas competitivas y dirigir las de forma que esta competitividad se traduzca en resultados. Esto exige la existencia de emprendedores dispuestos a luchar por una idea. ¿Qué hacer cuando hay carencia de ello? En nuestro trabajo habíamos detectado tres características de gran relevancia para el reto que teníamos entre manos:

- **Cualquier empresa, en cualquier sector, nace con unas descompensaciones muy grandes de conocimiento.** El emprendedor sabe mucho de algo, pero tiene fuertes carencias en otros aspectos. Esto ha potenciado la idea de que deben nacer en un entorno “protegido”, llamado “incubadoras”, que las ayuden en sus carencias y las guíen en sus primeros pasos. Pero el modelo “incubadora” se queda corto en el sector de la cultura. El innovador en cultura no suele ser un emprendedor. Ni entiende, ni le atrae el mundo de la empresa. **Emprender en cultura requiere proveer de un apoyo educativo que haga surgir el deseo empresarial en el innovador.** Este apoyo formula los problemas, introduciéndole en las posibilidades de un mundo desconocido compuesto de conceptos totalmente ajenos. El



TABLA 1
EL PAPEL DE LA CULTURA

En el siglo XXI la cultura tiene una doble vertiente como generadora de desarrollo económico y como generadora de desarrollo social.

- **Desarrollo económico.** La cultura se puede convertir en un motor de desarrollo económico integrando su actividad con otros sectores, ofreciendo una experiencia de cliente diferenciadora que aporte un portafolio de servicios unificado, generando efecto dominó sobre el tejido empresarial y desarrollando oportunidades de emprendimiento.
- **Desarrollo social.** La cultura entrega conocimiento y educa. Genera una sensibilidad y capacidad de entendimiento estético que desarrolla de forma armoniosa al ser humano. Aporta capacidad de entender elementos disonantes y de percibir disfuncionalidades, capacidades imprescindibles para una buena gestión empresarial.

TABLA 2
ARTE Y EFICIENCIA:
EL SECTOR DE LA CULTURA
VISTO DESDE LA EMPRESA

- Es un sector mayoritariamente endogámico, con falta emprendimiento y capacidad para poder implantar nuevas ideas.
- La obra per se prima sobre su impacto social, convirtiéndose en un fin en sí misma.
- Aunque la planificación de sus actividades puede predecir acontecimientos con un margen de tiempo bastante amplio, no parece haber reflexión estratégica del posicionamiento de la institución, de su forma esencial de diferenciarse y de sus objetivos a largo plazo.
- El cliente se da por hecho. La gestión activa de clientes no existe.
- Se tienen que identificar nuevas alternativas financieras para la supervivencia de las instituciones.
- La tecnología se utiliza para facilitar actividades, pero no existe una discusión profunda acerca de su uso para la transformación del servicio al cliente.
- Nadie se plantea la realidad del servicio utilizando un diseño de estructura operacional.
- Aunque unas pocas instituciones creen firmemente en el concepto de “marca”, la mayoría no lo conciben como un elemento diferencial de su quehacer.
- La gestión del talento y su eclosión es uno de los mayores retos del sector.

Fuente: Muñoz-Seca, B. y Riverola, J., *Arte y eficiencia. El sector de la cultura visto desde la empresa*, Ediciones Universidad de Navarra (EUNSA), 2011.

interés aparece cuando emergen problemas concretos que necesitan ser analizados bajo una óptica foránea. Es un aprendizaje focalizado ante la necesidad de resolver una circunstancia que dificulta su camino o le impide conseguir un sueño. Este es un proceso educativo a medida, que hace tomar consciencia de los pasos que hay que dar para transformar una idea en una realidad sostenible.

• **El campo de la cultura es multiforme, con la propiedad de que muchas de sus áreas son proclives a la fertilización cruzada.** Esta singularidad permite que diferentes tipos de proyectos necesiten convivir para poder nutrirse unos de otros. La riqueza creativa que se genera es enorme y ayuda a que eclosionen un mayor potencial de innovación.

• **Emprender en cultura es un proceso cooperativo, no individual, pero las personalidades son muy singulares.** El innovador cultural necesita apoyo para desarrollar aptitudes de trabajo en equipo que generen esa red de colaboración que luego sobreviva en su andadura profesional. Por

ello, debe aprender a tejer esa red de conexión. Eso les lleva a formar parte de una comunidad que busca sinergias de actuaciones y se potencia creativamente.

Estos condicionantes nos conducen a proponer la creación de un sistema de innovación y de generación de espíritu emprendedor, basado en un proceso educativo que se apoye en el desarrollo de ideas, que potencie la fertilización cruzada y el proceso cooperativo, creando una base de relación ínter-emprendedor. Para lograrlo, se necesita un planteamiento integrado y operativo. Integrado, en el sentido que las diferentes acciones que lo componen, desde pedagógicas hasta de guía personalizada, tengan una sinergia entre ellas. Y operativo, concibiéndolo con un enfoque para la acción, en la solución de problemas operativos, que concentre su esfuerzo en actuaciones concretas que tengan como objetivo hacer eclosionar el talento subyacente. Dicha eclosión generará riqueza sostenible siempre que esté sustentada en elementos económicos y sociales.

TABLA 3
12 PRINCIPIOS BÁSICOS PARA EL DESARROLLO
ECONÓMICO SOSTENIBLE Y LA ARMONÍA SOCIAL

1. La empresa es la principal fuente de creación de riqueza social, como motor económico básico.
2. Una compañía es competitiva cuando es la mejor en algo, y con ello aporta competitividad al entorno que la alberga.
3. Hace falta un caldo de cultivo social que sugiera y sustente las empresas de servicios.
4. Las pymes no son objetos equilibrados.
5. Los clientes son la principal fuente de riqueza actual y futura de la empresa.
6. En el mundo económico, la conexión del conocimiento es lo más importante.
7. La empresa desarrolla, almacena y usa conocimiento. Este es la única fuente de ventaja competitiva en el siglo XXI.
8. El ciclo del conocimiento en las empresas comprende la creación, el almacenaje y la explotación del mismo, para terminar ofreciéndolo a los clientes, empaquetado en bienes y servicios.
9. Un conocimiento es la capacidad de resolver cierto tipo de problemas.
10. El proceso de aprendizaje de las empresas, de acumulación de conocimiento, tiene sus variables operativas y los elementos controlables a disposición de los gestores.
11. La estructura general del proceso de transformación del conocimiento en servicios competitivos es la Secuencia de Actividades de Servicio (SAS).
12. El proceso de mejora operativa, de aumento de eficacia, atractividad y unidad de las empresas, se origina en la utilización del conocimiento para la producción de bienes o servicios.

Nuestra propuesta aúna toda una vida de trabajo en el campo de las Operaciones. Sus principios básicos se han descritos en la Tabla 3. A través de ellos hemos colaborado con muchas instituciones y empresas buscando siempre el mismo fin: el desarrollo económico sostenible que aporte una armonía social. El reto de la “ciudad” nos enfrenta a la oportunidad de cristalizar todos nuestros conocimientos en un esquema que la haga florecer. Y, por qué no, dejar un legado tangible a ese mundo mejor que todos soñamos para nuestros hijos.

**LA INICIATIVA DESC:
DESARROLLO ECONÓMICO Y
SOCIAL A TRAVÉS DE LA CULTURA**

● El Desarrollo Económico y Social
● a través de la Cultura (DESC) tiene como objetivo extraer el talento latente en una ciudad, desarrollándolo y dándole forma sostenible. La propuesta es la creación de centros físicos DESC, centros que buscan reunir a un grupo de jóvenes de gran talento, cuidadosamente seleccionados entre la población, para que desarrollaren un proyecto cultural generador de riqueza.

La formación estará basada en el planteamiento de problemas. La metodología educativa se concentrará en enseñar enseñando, en la asignación de retos, en el desarrollo de la intuición y en la concepción unificada del diseño.

Los esquemas conceptuales de desarrollo empresarial estarán basados en nuestra investigación y resumidos en los principios básicos de la Tabla 3.

Los centros se dedicarán a ayudar a los residentes a organizar sus ideas y a implantarlas de forma duradera. Cada uno acogerá y valorará proyectos muy prácticos que incluyan el diseño, el desarrollo y la construcción de objetos o servicios culturales dirigidos a la población, tanto local como internacional.

La modalidad de trabajo estará enfocada a la acción y consistirá en el abordaje, en sus respectivos proyectos, de problemas reales. Las estancias serán de un máximo de cuatro años. Pasarán un tiempo trabajando en un entorno cuidadosamente desorganizado, para desarrollar su creatividad,

**TABLA 4
UN CENTRO DESC**

ES...

- Un espacio de formación para la acción basado en problemas, donde los residentes, a lo largo de su estancia, pueden encontrar respuesta a sus problemas estructurados y, también, orientación en los demás.
- Un lugar donde todas las ideas son posibles hasta que se demuestra lo contrario, y donde su implantación como un servicio de éxito para los clientes constituye una obsesión.
- Un punto de excelencia con altos estándares de funcionamiento y resultados, en un ambiente creativo y alegre.
- Un generador de servicios con proyección al mundo.
- Un espacio que aspira a generar los líderes en servicios culturales del siglo XXI.

NO ES...

- Una escuela reglada que cuenta con cursos y calificaciones.
- Una incubadora de empresas.
- Un centro de desarrollo de negocios a la vieja usanza.
- Un sistema para ganar dinero con las ideas de los demás.
- Una institución pública al servicio de determinadas personas o partidos.
- Una institución universitaria.

su proyecto, y para adquirir la capacidad de manejar la innovación.

La metodología de formación de los centros hunde sus raíces en las clásicas escuelas profesionales o gremios. Pero, en su versión moderna, configurado al “cerebro de obra” no a la “mano de obra”.

Los centros DESC son espacios de desarrollo de empresas, creadores de tendencias y con proyección mundial, que ayudan a dar forma a las ideas claves del diseño. Adicionalmente, cumplirán una labor social formando a los jóvenes en la acción, para que, tras abandonar el centro, puedan gestionar su empresa de forma indefinida. Los egresados vuelven al centro a ser tutores de otros jóvenes, a contribuir en el desarrollo de la Iniciativa y a aportar su legado personal. Con ello se crea una poderosa red que aporta un gran valor a todos sus miembros. DESC debe ser autosostenible, solo dependiente de su propia capacidad de generar recursos y del mecenazgo privado.

El diseño detallado de la iniciativa DESC está en manos de “los ilustres ciudadanos de la ciudad”. Su implantación requiere el apoyo de la sociedad civil y empresarial. Es el esfuerzo de la propia sociedad el que nos dará la respuesta.

PARA SABER MÁS:
blog.iese.edu/munozseca