

1ª edición  
en español

# Camisetas y Corbatas

## Una Guía para los Negocios Creativos

David Parrish

Prólogo por Shaun Woodward MP

Ministro de Industrias Creativas y Turismo del Reino Unido



No le tenga miedo a convertir su creatividad en un negocio  
lucrativo. Este libro le muestra cómo hacerlo utilizando reglas  
básicas de Emprendimiento.



UNIVERSIDAD DE BOGOTÁ  
JORGE TADEO LOZANO

“Muy útil y estimulante, este libro es el acompañante ideal para quienes quieren ser emprendedores en el campo de las industrias creativas.”

**Dag Kjelsaas Hotvedt**  
Akerselva Innovasjon, Noruega.

“Más que una grandiosa lectura, Camisetas y Corbatas es una invaluable herramienta para cualquiera que se quiera embarcar, o sobrevivir, en negocios del sector creativo.”

**Diane Earles. Chartered Institute of Marketing.**

“Tener esta Guía es el equivalente a tener, a la mano, un asesor profesional.”

**Anne McInerney. UK Trade and Investment.**

“Claro y conciso con un diseño limpio y hermoso, Camisetas y Corbatas es una muy buena mezcla de teoría, práctica e inspiración.”

**Fiona Shaw. Capsica Editores.**

“¡Realmente útil, motivador y colorido para gente con creatividad y mucho más! Un libro para meterse de cabeza, que es como leer una mente creativa.”

**Patricia van den Akker. Agencia para el Desarrollo de Industrias Culturales.**

“Ambos leímos este libro, durante el mismo fin de semana –cosa que uno no puede decir de la mayoría de los libros sobre negocios– nos pareció inspirador y a la vez práctico, útil, particularmente esencial cuando se trabaja con creatividad, en que la gente cree que la sola inspiración es suficiente.”

**Ronnie Hughes y Sarah Horton.**  
A Sense of Place.

# Camisetas y Corbatas

## Una Guía para los Negocios Creativos

**David Parrish**



UNIVERSIDAD DE BOGOTÁ  
JORGE TADEO LOZANO

Merseyside  
**acme**  
DEVELOPING CREATIVE INDUSTRIES

  
**T-Shirts and Suits®**

  
**PRANA**

 **BRITISH  
COUNCIL**

Parrish, David, 1957-

Camisetas y corbatas. Una guía para los negocios creativos

/ David Parrish – Bogotá: Fundación Universidad de Bogotá

Jorge Tadeo Lozano, 2009.

112 p.; 17 cm.

ISBN: 978-958-725-011-4

1. APTITUD CREADORA EN LOS NEGOCIOS. 2. ADMINISTRACIÓN DE NUEVAS EMPRESAS. 3. ÉXITO EN LOS NEGOCIOS. I. Tit.

CDD658.11'P249

Primera edición en español publicada por la Universidad Jorge Tadeo Lozano, 2009.

**Rector:** José Fernando Isaza Delgado

**Decano de Ciencias Humanas, Arte y Diseño:** Alberto Saldarriaga Roa

**Director (E) de Publicaciones:** Jaime Melo Castiblanco

**Editor:** Fabio Lozano Uribe

**Coordinación Editorial:** Andrés Martín Londoño

**Diagramación:** Samuel Fernández Castro

**Logística:** Henry Colmenares Melgarejo

**Traducción al español:** Lucy Contreras (Prana) y Felipe Buitrago (British Council).

**Revisión general de la traducción:** Juan Carlos Gaitán (Prana).

**Agradecimientos:** David Parrish; Merseyside ACME; Juan Carlos Gaitán, Prana;

Paula Silva, British Council; Alicia Llorente, María Cristina Vergara y Claudia De Greiff, Universidad Jorge Tadeo Lozano.

Primera edición (en inglés) publicada por Merseyside ACME, 2005.

303 Vanilla Factory, Fleet Street, Liverpool, L1 4AR. Inglaterra

[www.merseysideacme.com](http://www.merseysideacme.com)

Copyright © David Parrish 2005

David Parrish es reconocido como el autor de este trabajo y ha sido autorizada su reproducción de acuerdo a las leyes de Derechos de Autor colombianas.

**Algunos derechos reservados.** Usted es libre de copiar, distribuir, mostrar y hacer uso de este trabajo bajo las siguientes condiciones:

- Atribución: debe dar crédito al autor original.

- No-Comercial: no debe usar este trabajo para propósitos comerciales.

- No trabajos derivados: no podrá alterar, transformar o hacer trabajos que afecten el contenido, o diseño, de esta obra.

- Otros usos: Cualquiera otro uso de esta obra, o de parte de su contenido, o diseño, deberá ser autorizado por escrito.

**Descargos.** A pesar de que se ha hecho todo el esfuerzo por asegurar que la información brindada en este libro a la fecha de su publicación sea precisa, se aconseja a los lectores revisar que la información suministrada no haya variado desde su impresión. La información contenida en este libro es de naturaleza general y el autor y editor no pueden aceptar responsabilidad legal por usarla, en conjunto, con una empresa u otro tipo de decisión, ni por errores u omisiones. La información contenida aquí no constituye asesoría profesional. Se recomienda a los lectores consultar a su propio asesor profesional.

Los ejemplos en esta publicación son incluidos solamente con el propósito de ilustrar los casos teóricos. No se pretende o no debería inferirse crítica alguna a cualquier organización o individuo.

Los puntos de vista expresados en esta publicación son de propiedad del autor y no necesariamente reflejan los de el British Council, Merseyside ACME, Prana o la Universidad Jorge Tadeo Lozano.

Un registro de catálogo para este libro (CIP) está disponible, en inglés, en la Biblioteca Británica.

T-Shirts and Suits® y el logo de the T-Shirts and Suits son marcas registradas.

[www.t-shirtsandsuits.com](http://www.t-shirtsandsuits.com)

Diseño de Mike's Studio, Liverpool.

ISBN: 978-958-725-011-4

# Contenido

Prólogo .....	4
Introducción .....	5
<b>1. Creatividad y negocios .....</b>	<b>6</b>
<b>2. Conózcase a usted mismo .....</b>	<b>16</b>
<b>3. ¡En guardia! .....</b>	<b>26</b>
<b>4. La magia del <i>marketing</i> .....</b>	<b>34</b>
<b>5. Manejando la competencia .....</b>	<b>44</b>
<b>6. Protegiendo su creatividad .....</b>	<b>52</b>
<b>7. Contando su dinero .....</b>	<b>62</b>
<b>8. Manteniéndose en buena compañía .....</b>	<b>72</b>
<b>9. Liderazgo y administración .....</b>	<b>80</b>
<b>10. Viabilidad del negocio .....</b>	<b>88</b>
<b>11. Su ruta hacia el éxito .....</b>	<b>96</b>
Conclusión .....	104
Apéndice 1. Las Industrias Creativas .....	106
Apéndice 2. Merseyside ACME .....	107
Referencias .....	108
Índice analítico .....	109
Agradecimientos del autor .....	112
Mayor información .....	112
Ideas en Acción	
<b>Sharon Mutch .....</b>	<b>14</b>
<b>Peppered Sprout / Plastic Rhino .....</b>	<b>24</b>
<b>Online Originals .....</b>	<b>32</b>
<b>New Mind .....</b>	<b>42</b>
<b>ESP Multimedia .....</b>	<b>50</b>
<b>Medication .....</b>	<b>60</b>
<b>JAB Design .....</b>	<b>70</b>
<b>Red Production Company .....</b>	<b>78</b>
<b>The Team .....</b>	<b>86</b>
<b>Mando Group .....</b>	<b>94</b>
<b>The Windows Project .....</b>	<b>102</b>

# Prólogo por Shaun Woodward MP

## Ministro de Industrias Creativas y Turismo del Reino Unido

Las Industrias Creativas son de gran importancia para la economía del Reino Unido y lo serán aun más en el futuro.

Si el futuro va a ser brillante para nuestras industrias creativas, necesitamos que nuestras pequeñas y medianas empresas desarrollen excelentes habilidades para los negocios y una sólida base. Éstas son un verdadero generador de crecimiento y prosperidad para una economía moderna.

Pero hasta ahora, el promedio de vida de las pequeñas y medianas empresas en el Reino Unido ha sido sólo de 24 meses. Es en este punto que una estrategia de negocios mal concebida empieza a mostrar sus deficiencias.

¿Cómo podemos hacer para evitar que esto suceda? ¿Cómo podemos prolongar la expectativa de vida de un negocio creativo y convertirlo en el éxito para el cual fue creado? Es algo que el gobierno viene investigando a través del Programa de Economía Creativa, el cual lanzamos a fines de 2005.

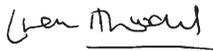
Hemos establecido grupos de trabajo para cada uno de los temas clave del programa, uno de los cuales consiste en el apoyo a las empresas y su acceso al financiamiento. El talento para la creatividad y los negocios no siempre van de la mano –pero en el siglo 21, para lograr el éxito se necesita de ambos. Tenemos dos escuelas de pensamiento: la primera sostiene que existen personas con inteligencia ubicada en la parte izquierda del cerebro y otras, en la parte derecha, las cuales nunca coordinan; la segunda afirma que aquellos que trabajan en áreas creativas y culturales no hacen negocios simplemente debido a la falta de entrenamiento o apoyo para realizarlos.

Lo que este dilema demuestra es que existe un vacío en lo que a las habilidades administrativas se refiere y por eso necesitamos enfocarnos en ellas.

El enfoque de Camisetas y corbatas [T-Shirts and Suits por su título original en inglés] a la administración reúne el pensamiento creativo y las habilidades en negocios. Como publicación, Camisetas y corbatas brinda ejemplos de cómo la inteligencia creativa y la inteligencia para los negocios pueden combinarse para crear –y mantener– empresas exitosas. El libro ilustra cómo los mejores conceptos e ideas de negocios pueden usarse en el contexto de las empresas creativas.

David Parrish ha usado su conocimiento y experiencia para articular e ilustrar principios de negocios de forma tal que resulten atractivos a los emprendedores creativos. Camisetas y corbatas hace una importante contribución al desarrollo de las capacidades administrativas de los emprendedores creativos y, por lo tanto, al éxito de sus empresas.

Me gustaría felicitar a David –y a Merseyside ACME<sup>1</sup>– por traernos esta guía de negocios para el sector de las industrias creativas, tanto para las grandes empresas como para los negocios individuales, que sin duda se beneficiarán de su lectura.



Shaun Woodward MP

# Introducción

Este libro pretende servir de inspiración y al mismo tiempo ser práctico, ofrecer ideas útiles para constituir empresas creativas, aunque al mismo tiempo advierta que no es fácil. Es un libro para principiantes y también para empresas establecidas, grandes y pequeñas. Apunta a ser leído como un todo y además que sea útil volver a las páginas anteriores, sección por sección. Tome del libro lo que le sirva y se adecue a sus necesidades, y deje el resto para otra persona o para leerlo otro día.

La mayor parte de lo que escribo en las siguientes páginas lo aprendí de mis propios errores. Mis mejores referencias no son las académicas o profesionales, sino aquellas que he ganado en el terreno, por haber estado allí, haciendo, algunas veces acertando y otras equivocándome. He estado involucrado con el manejo de empleados de cooperativas, empresas sociales y negocios del sector creativo, desde mucho antes de que el término 'industrias creativas' fuera inventado. De una u otra forma he tenido que ver con todos los temas desarrollados en este libro y aún continuo aprendiendo. Hoy en día, llevo puesta una corbata pero también una camiseta.

Mi enfoque de consultoría y entrenamiento no es dar cátedra sino facilitar –aportar pensamientos y compartir experiencias para estimular nuevas ideas y fortalecer otras– y así ayudar a las personas a encontrar soluciones individuales que se adecúen a sus empresas. Es con ese mismo espíritu que he escrito este libro. Mientras usted lea esta guía tome en cuenta que nada está escrito en términos absolutos. Cada idea necesita ser adaptada a su propia circunstancia, contexto y cultura, cada una de ellas es más un punto de partida que una conclusión. Si usted no está de acuerdo con algunas ideas, está bien. Si le ayudan a encontrar soluciones efectivas, mejor. El propósito de este libro no es decirle cómo manejar su negocio sino simplemente brindarle algunas ideas y soporte.

Mi inspiración para escribir este libro proviene de cientos de personas de las industrias creativas con las que he trabajado y a las que he asesorado a lo largo de los años.

Las industrias creativas convierten el talento creativo en flujos de ingresos para los dueños de la propiedad intelectual, fruto de este talento. Gran Bretaña es ahora un líder en las industrias creativas y es por eso que el Gobierno Británico viene impulsando esta parte creciente de la economía. Gran Bretaña tiene mucho que ofrecer al resto del mundo, y el Consejo Británico está promoviendo el concepto de las industrias creativas en todo el mundo. La Unesco también está ayudando a las industrias culturales en los países en desarrollo.

Se trata de un gran negocio que necesita tanto de camisetas como de corbatas. *(Para más información sobre industrias creativas, ver Apéndice 1).*

Uno de mis trabajos más recientes ha sido con el proyecto Ventajas Creativas2 en Merseyside, el cual ayuda a una amplia gama de empresas del sector creativo, tanto nuevas como en funcionamiento. Este libro se construye a partir del éxito de ese trabajo, muchos de los puntos mencionados en esta guía se ilustran con ejemplos de negocios de Merseyside, pero los temas son de aplicación universal. También he tomado ejemplos de mi trabajo con cids3, cida4 y otras organizaciones, así como de mi experiencia internacional en consultoría y capacitación en diversos países, como China, Sudáfrica e India.

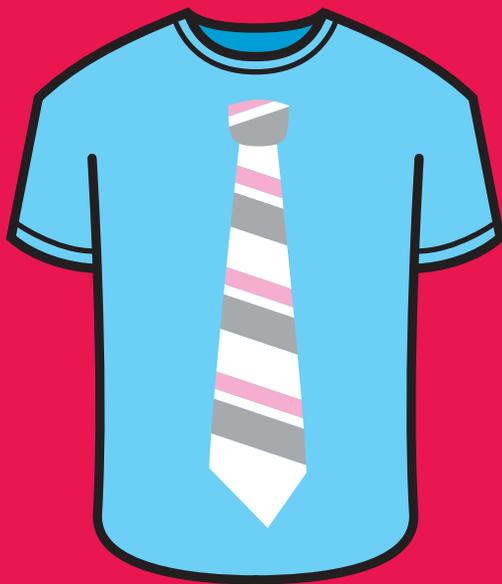
Me gustaría escuchar sus comentarios acerca de este libro, así como otros ejemplos de mejores prácticas e ideas adicionales que podría compartir a través de mi labor de consultoría, talleres de capacitación y apoyo a proyectos con otros emprendedores creativos.

David Parrish, noviembre de 2005.  
david.parrish@t-shirtsandsuits.com

# 1

## Creatividad y negocios

- Este primer capítulo desafía la aparente contradicción entre Creatividad y Negocios y sugiere cómo ambas pueden combinarse –creativamente.
- Hace preguntas fundamentales, como ¿por qué usted se encuentra en un negocio creativo o planea estarlo?
- Además, analiza los diferentes enfoques de negocios y la importancia de ser claro sobre sus valores y objetivos.



“  
la  
creatividad  
no  
es  
monopolio  
del  
'artista'  
”

## ¿Creatividad versus negocios?

Algunas personas abordan los conceptos de creatividad y negocios como si se tratara del agua y el aceite –simplemente no se mezclan. Creen que se trata de elegir entre creatividad y negocios. No estoy de acuerdo.

En una conferencia a la que asistí sobre el tema de la creatividad, algunas personas entendían que creatividad significaba ‘arte’, hecho por artistas de una u otra clase –todos ellos usando camisetas. Estos artistas se dieron cuenta que a veces (desafortunadamente) tienen que hablar con gente de universos paralelos, es decir, del mundo de los negocios –personas con corbatas que piensan diferente y hablan idiomas extraños– y que, inevitablemente, no los entienden. Rechazo la idea de que la creatividad y los negocios sean opuestos e incompatibles. En aquella conferencia subrayé que yo soy, al mismo tiempo, un poeta publicado<sup>5</sup> y Máster en Administración de Empresas (MBA),<sup>6</sup> lo que, tal vez, desconcertó a algunos de los participantes por un momento. Proseguí diciendo que mi mayor creatividad no era mi poesía sino mi inventiva en el mundo de los negocios, adaptando ideas y métodos a nuevas circunstancias, cruzando las fronteras de las industrias, sectores y culturas, en todo el mundo. Otros asistentes señalaron que habían visto mucho más creatividad en empresas de ingenieros que en algunas agencias de publicidad. La creatividad no es monopolio del ‘artista’: es mucho más amplia y puede encontrarse en la educación, la ciencia o en cualquier otro ámbito. La creatividad está en nosotros y en todo lo que nos rodea.

Los emprendedores creativos exitosos emplean la creatividad y las técnicas de negocios

Fórmula de negocio  
ver página 97

---

## Alquimia creativa

En mi opinión, la creatividad más excitante es la alquimia que resulta de mezclar los opuestos aparentes, que con frecuencia llamamos ‘arte’ y ‘ciencia’, reconociendo que no son para nada opuestos, entre los que tenemos que escoger como si se tratara del *yíng* y *yang*, de un todo, y no de una dicotomía. Este libro intenta enfocar la creatividad y los negocios como si fueran aliados. Se trata de combinar las mejores ideas tanto de camisetas como de corbatas en los negocios creativos, convirtiendo los talentos creativos en flujos de ingreso.

Los emprendedores creativos exitosos emplean la creatividad y las técnicas de negocios. Tal vez no usen el lenguaje de los negocios y quizás las ganancias no sean su principal objetivo. A veces pueden actuar por instinto o atribuir su éxito a la buena suerte, pero, lo reconozcan o no, detrás de su aparente desorden definitivamente existe un método.

El arte de los negocios es seleccionar de una paleta de opciones infinitas un producto o servicio específico, que satisfaga necesidades de ‘clientes específicos’, y que sea consistente en términos financieros. El cuadro resultante es una **fórmula de negocio original** para una empresa exitosa.

Naturalmente, los negocios creativos tienden a tener una alta concentración de nuevas ideas en sus productos o servicios. Las organizaciones exitosas de toda clase combinan todos los elementos esenciales de negocios en forma creativa. Las empresas creativas exitosas necesitan tener un producto o servicio creativo; también necesitan inventar una fórmula especial y factible que combine todos los ingredientes esenciales de un negocio.

## El arte de no ‘venderse’

Con frecuencia me han preguntado si hacer negocios a partir del arte o la creatividad inevitablemente significa comprometer la integridad artística o, en otras palabras, renunciar a los valores e ideales. Mi respuesta es que esto puede pero no necesariamente tiene que ocurrir. La solución está en la fórmula antes mencionada, que se refiere a productos o servicios específicos y clientes específicos, quienes, si son escogidos con mucho cuidado, son elementos esenciales en la fórmula del éxito. Si combina su producto o servicio

## Seleccionar los clientes apropiados

ver página 36

---

## Visión

ver página 11

---

## Enfoque de la triple rentabilidad

Ver página 99

---

con los clientes inapropiados se producirá una divergencia que lo llevará a elegir entre renunciar a sus objetivos o arruinarse. No se puede vender de todo a todo el mundo todo el tiempo, pero si aplicamos algo de creatividad a **seleccionar los clientes apropiados**, escogiendo los productos que mejor respondan a sus necesidades en nuestro portafolio, manteniendo al mismo tiempo la contabilidad balanceada, tendremos un modelo de negocio viable.

## Éxito

Es usted quien debe definir el significado de su 'éxito', no yo. Aquí no hay juicios de valor acerca de lo que 'éxito' podría exactamente significar. Lo más grande no es necesariamente lo mejor; con frecuencia lo pequeño es hermoso. Usted debe decidir donde desea que su empresa creativa se encuentre en un futuro. Como dicen por ahí: "si no sabe a donde desea llegar, entonces nunca sabrá que camino tomar". Así que el camino al éxito depende de su objetivo final, donde desea estar en el futuro, su **visión**.

## ¿Ganancias?

El dinero no siempre es el punto –aun cuando incluso algunas organizaciones sin ánimo de lucro no pueden sobrevivir si los gastos exceden el total de ingresos. En cada uno de los 13 subsectores<sup>7</sup> ocurre lo mismo, de ahí los diferentes modelos económicos adoptados en el sector de las *industrias creativas y culturales*: empresas comerciales buscando utilidades, organizaciones sin ánimo de lucro o fundaciones y empresas sociales. Por eso es que me refiero al 'resultado financiero deseado' más que necesariamente a 'producir utilidades'. Muchas organizaciones dedicadas al arte se constituyen como fundaciones y sus ingresos incluyen donaciones y subsidios. Las empresas sociales definen el éxito con el enfoque de la **triple rentabilidad**, midiendo el éxito en tres aspectos: financiero, social y ambiental. Algunos emprendedores creativos también son emprendedores sociales.

## Estilo de vida

Los negocios de estilo de vida tienen éxito en tanto otorgan a sus dueños un ingreso jugoso y una calidad de vida acomodada. Para otras personas el éxito significa construir un

‘  
haga  
un  
balance  
de  
por qué  
lo hace  
o  
planea  
hacerlo  
’

negocio rentable que en un futuro no los necesite, con el fin de venderlo y cambiar de actividad. Y algunas personas desean que su creatividad se desarrolle a la par con otra carrera, más como un hobby que como un negocio.

## ¿Por qué hacerlo?

Para aquellos que están por embarcarse en el negocio de las empresas creativas, la primera pregunta debe ser: ¿por qué hacerlo? ¿Por qué construir un negocio en torno a su pasión creativa? La respuesta obvia sería expresar su creatividad y, al mismo tiempo, vivir bien. Pero, ¿es tan simple? Este libro resume una serie de desafíos que afectan a los negocios y ofrece algunos consejos para la búsqueda de soluciones. Hay muchos obstáculos que superar, compromisos que cumplir y serias decisiones que tomar a lo largo del camino. En primer lugar es importante que identifique qué se encuentra en el corazón de su empresa creativa y por qué hace lo que hace, o planea hacerlo.

Aun cuando la intención es dejar su creatividad en ‘libertad’ al convertirla en negocio de tiempo completo, algunas personas se quejan que al entrar en los negocios tienen *menos*, o ya no les queda, tiempo para sus pasiones creativas. Otras prefieren tener un trabajo convencional para ganar dinero y así poder satisfacer su creatividad con pureza, libre de restricciones y presiones comerciales.

Tal vez sea mejor separar el trabajo remunerado y la creatividad por placer y así dedicarse al máximo a cada una de ellas, en lugar de no hacer ninguna de las dos adecuadamente. ¿Está en riesgo que se frene su creatividad por los negocios? Usted podría considerar esta sugerencia inapropiada en un libro como éste, pero es mejor tratar este asunto con franqueza desde ya, sobre todo si se trata de un asunto que está enfrentando, o que es muy probable que tenga que abordar en el futuro.

Sí, existe el riesgo de comprometer su creatividad por los negocios, así como la rentabilidad de su negocio por satisfacer su creatividad, si no tiene la **fórmula de negocio** adecuada. Por ejemplo, una fórmula financiera que funciona para un pasatiempo generalmente no funciona para los negocios, sobre todo cuando necesita incrementar los precios para cubrir los costos reales de trabajo y otros gastos.

**Fórmula de negocio**  
ver página 97

---



## Visión

---

### ¿Dónde?

¿Dónde quiere estar en el futuro? Elija una fecha futura significativa o un hito en su vida (no tiene que ser 'en 5 años', aunque podría serlo). Describa cómo será su negocio. ¿Quiénes serán sus clientes? ¿Cuántas personas estarán involucradas? ¿Qué nivel de ingresos alcanzará? Trace un plano con sus metas. Sea ambicioso. Elija un objetivo que esté fuera de alcance pero no de su vista. Ésta es su **visión**.

### ¿Qué?

¿En qué tipo de negocio está? Las mejores personas que pueden responder a esta pregunta son sus clientes. Usted puede pensar que está en el negocio de diseño de sitios web pero sus clientes lo ven como su consultor de *marketing*; usted podría describirse a sí mismo como una compañía de teatro pero lo que sus clientes están comprando es un medio para comunicar mensajes sobre temas sociales. **Escuche a sus clientes** para descubrir lo que ellos *realmente* valoran de usted. ¿Cuál es el valor agregado para sus clientes y su contribución a un mundo mejor? Responda la pregunta, que se hacen sus clientes, '¿para qué me sirve esto?', para saber lo que realmente hace por ellos. Ésta es su **misión**. No necesita tener una 'declaración de misión' (especialmente una brillante), pero si entender qué es lo que los clientes valoran de su negocio y por lo cual ellos realmente pagan.

## Escuche a sus clientes

ver página 38

---



## Misión

---

### ¿Cómo?

¿Cómo hace usted negocios? Es decir, ¿cuáles son sus creencias, moral y ética? Sus **valores**. A veces esto es tan parte de nosotros que no lo podemos ver, o simplemente lo subestimamos. Por ejemplo, mis clientes señalan que mi habilidad para escuchar, respetar los puntos de vista de otros y ayudarlos a lograr sus objetivos de acuerdo a su estilo, son mis valores especiales; pero estas características están tan integrales a mí que no las podía ver. Yo había perdido el punto y en lugar de ello mi publicidad destacaba mis aptitudes profesionales. Pregúntele a otras personas: socios, amigos, colegas y en especial a sus clientes para verse a sí mismo y a sus negocios más claramente.

**Ver capítulo 2: Conózcase a usted mismo.**



## Valores

---

## Visión, misión y valores

**La visión** describe *adónde* vamos –la ‘tierra prometida’. La visión es el ‘sueño’ del futuro de la empresa, un cuadro pintado con palabras (y números) que pretende inspirar a la gente, apelando a la emoción pero también a la razón.

**La misión** describe *qué* haremos para que nuestra visión se materialice. Una declaración de misión es simplemente una descripción específica de lo que la organización realmente hace –su contribución a la sociedad y al mundo– de tal forma que los empleados, clientes y otros accionistas entiendan qué necesita el negocio para triunfar.

**Los valores** describen *cómo* nos vamos a comportar a lo largo del camino hacia el éxito.

## ¿Cuándo?

¿Es el momento apropiado? ¿Está preparado para entrar en el negocio ahora o debería esperar hasta una mejor oportunidad? **Sharon Mutch** mantuvo su arte fotográfico archivado durante nueve años antes de empezar su negocio.

Cuando usted haya reunido las respuestas a las preguntas *dónde, qué, cómo y cuándo*, el próximo asunto a considerar es si todo esto se puede o no combinar en una fórmula de negocios práctica, en un modelo realista y alcanzable. Más adelante en el libro, el **filtro de factibilidad** le ayudará a examinar la viabilidad de diferentes opciones.

***Este libro le ayudará a lograr el éxito de dos formas:***

- 1 Lo desafía a definir el éxito en sus propios términos, en otras palabras a **definir sus metas**.
- 2 Encontrar una **ruta al éxito** que sea realista y práctica.

**Ideas en Acción** — ver página 14

**Filtro de factibilidad**  
ver página 89



## Puntos clave

- 1** Algunas personas piensan que la creatividad y los negocios no se pueden mezclar. No estoy de acuerdo. Piense en los negocios y en la creatividad como socios, no como opuestos.
- 2** Combine las mejores ideas tanto de camisetas como de corbatas para convertir su talento creativo en flujos de ingreso.
- 3** El talento creativo automáticamente no 'merece' un éxito comercial. No todas las ideas creativas son negocios factibles.
- 4** Hacer de la creatividad un negocio no implica abandonar sus valores e ideales, siempre y cuando usted invente la fórmula de negocios apropiada.
- 5** Además de un producto o servicio creativo, necesitará crear una fórmula de negocio original y factible.
- 6** Sea claro acerca de su propia definición de éxito. Sepa a donde quiere llegar –su visión.
- 7** Aclare la misión específica de sus negocios.
- 8** Reconozca y conserve sus valores.
- 9** Decida si es el momento apropiado para empezar o expandir su negocio.
- 10** Estos principios aplican tanto a organizaciones sin ánimo de lucro como a empresas comerciales.

## Ideas en Acción

### Sharon Mutch

#### Artista Fotográfica

Sharon Mutch es una artista con pasión por su trabajo y habilidad para los negocios.

Su pasión artística nació de su experiencia. “Durante el segundo año de mi carrera en Arte sufrí de un embarazo ectópico y casi muero. Comencé a incorporar esta experiencia en mi arte fotográfico y por eso muchos de mis trabajos son imágenes de mujeres: *Feminae in vitro* (*Mujeres en vidrio*) es el nombre de la colección”, dijo ella.

Después de la graduación, Sharon exhibió su trabajo en varias galerías de fotógrafos de alto perfil. “A pesar de que mi trabajo estaba recibiendo algo de atención, el momento no era el adecuado para mí. Si bien mi trabajo era fuerte en imagen, contenido y profundidad de significado y que el simbolismo emotivo que evocaba impactaba a muchas mujeres sin importar su clase social, puntos de vista o experiencia personal, sentía que aún no pertenecía al ‘mundo del arte’, pues estaba sucediendo muy rápidamente”, recuerda.

Nueve años más tarde, retiró las sábanas que protegían sus fotografías y sintió que era el momento indicado para entrar en el negocio y se estableció como una vendedora individual. “Yo soy artista y también soy mi *manager*, mi pensamiento comercial es el factor que prevalece cuando se trata de fijar las comisiones, representación y *marketing* de la galería”, explica. Su espíritu

de emprendedora la llevó a orientarse hacia los mejores mercados de arte en el mundo: Nueva York, Londres y París. Estaba preparada para ‘decir no’ a oportunidades menores y concentrar todos sus esfuerzos en áreas como Chelsea y Soho de la ciudad de Nueva York, a pesar de que el Consulado Británico le advirtiera que se trataba “del escenario de arte más difícil del mundo para buscar representación en una galería”.

Sharon estaba consciente del desafío pero también sabía que si lograba triunfar aquí, luego vendrían otras exhibiciones y ventas. Después de haber planeado su estrategia, investigó los mercados seleccionados, primero lo hizo desde su oficina, revisando sitios web y analizando el criterio de admisión de las galerías. Con la ayuda del esquema de ‘Comercio e Inversiones del Reino Unido’, ‘Pasaporte para Exportar’ y el apoyo del consulado británico en Nueva York, asistió a la Exposición de Arte de Nueva York y visitó galerías con su portafolio. Esto resultó en ofertas de exhibiciones de dos galerías y escogió la Viridian Artists Gallery. Su trabajo se exhibió ahí en julio/agosto de 2005.

Este éxito –que sin duda conduciría a otras exhibiciones y ventas– fue el resultado no sólo de su pasión y talento artístico sino también de tener cabeza fría para los negocios, para ingresar en el siempre difícil mercado lucrativo de Nueva York.

[www.sharonmutch.com](http://www.sharonmutch.com)



*Links para ideas y temas relacionados en el libro:*

- \* **Combinando lo mejor de 'camisetas' y 'corbatas'** (ver p. 8)
- \* **El momento apropiado para desarrollar sus negocios** (ver p. 12)
- \* **Dirigiéndose a clientes/mercados específicos** (ver p. 36)
- \* **Investigación de mercados** (ver p. 38)
- \* **Diciendo no** (ver p. 92)

# 2

## Conózcase a usted mismo

- En este capítulo nos ocupamos de una técnica para evaluar objetivamente sus fortalezas y debilidades, como parte del proceso de encontrar su fórmula de negocios adecuada.
- Examinamos las competencias esenciales sobre las cuales usted puede construir su empresa creativa.
- Además hay algunas ideas sobre aprendizaje, entrenamiento y desarrollo profesional continuado.



“  
conozca  
a su  
enemigo  
y a  
usted  
mismo  
”

**En *El arte de la guerra*, el estratega militar chino Sun Tzu escribió: “Si conoces a tu enemigo y te conoces a ti mismo, tu victoria no se pondrá en duda”.<sup>8</sup>**

Considérense o no los negocios como un tipo de batalla,<sup>9</sup> su punto es que conocer las fortalezas y debilidades propias le ayudarán a decidir cuándo, cómo y dónde actuar. Esto le ayudará a reconocer a sus clientes, su competencia y las condiciones a las que usted es más capaz de adaptarse –o no. Aun ‘conocernos’, en el sentido de hacer juicios críticos y objetivos acerca de nuestras deficiencias y cualidades especiales, es muy difícil. Es mucho más fácil juzgar a otras empresas que a la nuestra, por eso es útil contar con los puntos de vista de terceras personas si queremos tener un cuadro claro de nosotros mismos.

Conocerse a usted mismo aplica no sólo a su creatividad personal, habilidades y aptitudes. Necesitamos conocer las fortalezas y debilidades de nuestras empresas u organizaciones, teniendo en cuenta a todas las personas involucradas en el equipo base, la ‘familia’ más amplia de los grupos de interés, incluyendo socios y asesores. También necesitamos evaluar los activos, la reputación, el conocimiento del mercado y el capital intelectual.

## Evaluando fortalezas y debilidades

En lugar de simplemente intentar escribir en una hoja en blanco todas las fortalezas y debilidades que podamos imaginar, la **lista de control PRIMEFACT** (lo más importante por su significado en inglés), a continuación, le proporciona una estructura práctica para un análisis completo.

Desarrollé esta lista de control especialmente para las *industrias creativas y culturales* y la he usado exitosamente con una variedad de clientes.

 **Lista de control PRIMEFACT**

### Propiedad intelectual

ver página 54

---

### Investigación de mercados

ver página 38

---

### Valores

ver página 11

---

### Finanzas

ver página 64

---

## La lista de control PRIMEFACT

### Personas

¿Cuáles son las fortalezas y las debilidades de nuestra gente? Empleados, directores, miembros, asociados, asesores y otros grupos de interés.

### Reputación (o marca)

¿Cuál es nuestra reputación frente a nuestros clientes? ¿Cuáles son las fortalezas –o debilidades– de nuestra marca o marcas?

### Propiedad intelectual

¿Qué propiedad intelectual tenemos? ¿Cómo está protegida? ¿Qué tan fácil se podría monetizar?

### Mercados / investigación e información

¿Qué información tenemos sobre segmentos y tendencias de mercado? ¿Qué sabemos sobre los clientes individuales y sus necesidades específicas?

### Ethos (valores o cultura)

¿Cuál es nuestro *ethos*, nuestros valores y nuestra cultura organizacional? ¿Todos nuestros socios se adhieren al mismo *ethos*?

### Finanzas (dinero)

¿Cuál es el estado actual de rentabilidad, flujo de caja y activos? ¿Cuánto dinero tenemos para invertir o podemos tomar prestado?

### Agilidad (rapidez o flexibilidad)

¿Somos suficientemente ágiles para aprovechar nuevas oportunidades? ¿Está nuestra gente preparada y lista para el cambio? ¿Hay barreras para el cambio?

### Colaboradores (alianzas, sociedades y redes)

¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de nuestras relaciones con otras empresas y organizaciones (incluyendo el gobierno)?

### Talentos (competencias y habilidades)

¿Cuáles son nuestras competencias esenciales? ¿Qué destrezas y vacíos tenemos? ¿Cómo aprenderemos nuevas habilidades?

**Ventaja competitiva**  
ver página 45

---

 **Competencias esenciales**

---

**Ideas en Acción** — ver página 24

---

Sea honesto también con sus debilidades. Recuerde que no todas las debilidades necesitan ser corregidas. Tal vez pueda encontrar una línea de mercado en la que sus debilidades no son tan significativas. Lo importante aquí es reconocer sus fortalezas y debilidades *en relación con sus competidores*. Usted puede tener una fortaleza especial, pero si sus competidores también la tienen, o incluso son mejores, ésta no le da una **ventaja competitiva**.

## Competencias esenciales

Sus **competencias esenciales** son las habilidades clave en las que se basa el éxito de su negocio. Frecuentemente son ‘más profundas’ de lo que parecen.

Por ejemplo, Canon reconoció que su competencia esencial no estaba en las cámaras, sino fundamentalmente en óptica, permitiéndoles ver que podían transferir su experticia al mercado de fotocopiado. De forma similar, la competencia esencial de Sony no es la electrónica sino la miniaturización; la de Honda no son los automóviles sino los motores –lo que les ayudó a ver más allá de los autos e ingresar a los mercados de motores de barcos y de cortacéspedes. La marca *Virgin* de Richard Branson se trata básicamente de servicio al cliente, de forma tal que pueda aplicarse no sólo a la música sino también a aerolíneas, trenes, servicios financieros y telefonía celular.

Algunas compañías de teatro vieron en ‘comunicar un mensaje’ usando el drama su competencia esencial –en lugar del drama en sentido absoluto. En algunos casos, diseñadores de sitios web tienen una competencia esencial en marca y consultoría de *marketing*. La competencia esencial de **Peppered Sprout** no es la edición sino la ‘transmisión de ideas a clientes’.

En profundidad, ¿cuáles son sus competencias esenciales?

## El erizo

Una de las razones base para medir sus fortalezas competitivas es responder a la pregunta: ¿en qué puede realmente destacarse su negocio? Note que la pregunta no es en qué le *gustaría*, sino en qué *puede* sobresalir. Saber esto y luego apostarle decididamente a su fortaleza clave, es parte de una exitosa **estrategia del erizo**.<sup>10</sup>

El zorro, famoso por su astucia, tiene muchas estrategias para matar al erizo.<sup>11</sup> Por otro lado, el erizo tiene sólo una estrategia para defenderse. Cada vez que el zorro ataca, desde cualquier dirección, el erizo se enrolla dentro de una bola de púas. Esto funciona todo el tiempo. El erizo es supremamente bueno en una cosa, y sobrevive aferrándose a su estrategia ganadora. Identificar la estrategia del erizo propia de su empresa emana del entendimiento consciente y objetivo de en qué puede (y no puede) destacarse.

## La regla 95:5

Cuando investigue sobre las oportunidades y amenazas, el truco es separar las pocas oportunidades y amenazas importantes de las muchas oportunidades y amenazas triviales, porque aquí, como en todas partes, aplica el Principio de Pareto. Basándome en la observación del economista Wilfredo Pareto de que el 80% de la riqueza pertenecía al 20% de la población de la Italia de su época, el Principio de Pareto es también conocido como la 'Regla 80:20', descubrí que por lo general es más una **regla de 95:5**.

La regla 95:5 describe cómo sólo unas cuantas cosas importantes son las responsables de la mayoría de los impactos en los acontecimientos. Por ejemplo, el 95% de las ventas pueden provenir del 5% de los productos. El 95% de ganancias pueden provenir del 5% de clientes. O el 95% de sus ventajas competitivas pueden derivarse de solamente el 5% de sus fortalezas. (Además, ¡el 95% de sus dolores de cabeza son causados por el 5% de sus colegas!) Etcétera...

reconozca  
sus  
fortalezas  
y  
debilidades  
en  
relación  
con sus  
competidores

Las debilidades pueden ser abundantes y encontrarse en cualquier área de la lista de control PRIMEFACT. La buena noticia es que no todas necesitan ser corregidas. Ocuparse de sus fortalezas implica deshacerse de sus debilidades. Su fórmula de negocio incluye decidir que *no* hacer. Solo necesitan corregirse aquellas debilidades que ponen en riesgo su estrategia de negocios. **Ver capítulo 11: Su ruta hacia el éxito.**

## Habilidades: ¿entrenamiento o aprendizaje?

Hay muchas más formas de aprender que asistiendo a cursos de entrenamiento. Además de reconocer las habilidades claves de su empresa (competencias esenciales), habrá áreas en las que se necesite mejorar las habilidades, y dadas las cambiantes condiciones del entorno y las necesidades de los clientes, el aprendizaje constante se vuelve, inevitablemente, un ingrediente del éxito. Un análisis de las necesidades de entrenamiento debe empezar por identificar vacíos en las habilidades y conocimientos esenciales para la estrategia de negocios, sin embargo, personalmente, prefiero centrarme en ‘necesidades de aprendizaje’ más que en ‘necesidades de entrenamiento’. El aprendizaje es mucho más amplio que el entrenamiento. Una cultura de fomento al aprendizaje es mucho más importante que un presupuesto para capacitación.

El aprendizaje de toda la vida no es sólo un eslogan sino un hecho de vida, un programa de **desarrollo profesional continuado** (DPC) es esencial para todas las personas que juegan un rol en la empresa, asegurando que sus habilidades y conocimientos se mantengan actualizados para el beneficio de los negocios y sus clientes. Cada persona podría tener un portafolio o plan personal de desarrollo (PPD), como los miembros de **The Team**.



**Desarrollo profesional  
continuado**

**Ideas en Acción** — ver página 86

## La organización del aprendizaje

A nivel corporativo se requiere de una filosofía que construya una **organización de aprendizaje**, la cual describo como una compañía u otra institución en la que todos están en continuo aprendizaje: de los clientes, de la competencia y de los colegas. Vea **The Team**. Es igualmente importante una cultura de aprendizaje para compartir este aprendizaje, mediante sistemas que inserten este conocimiento en la organización, una 'estructura de capital intelectual'. Éste es el 'saber hacer' de la empresa, el cual es más que la suma total de la experticia de las personas y pertenece a la organización más que, o tanto como, a las personas que trabajan en ella.

En una empresa creativa el aprendizaje constante y la construcción de conocimiento deben ser parte del **panel de negocios** y monitorearse muy de cerca al igual que los indicadores financieros de éxito. Fundamentalmente, las prioridades del aprendizaje deben estar alineadas con la estrategia de negocios general, antes que con las preferencias personales de cada miembro.

“  
aprender  
es  
mucho  
más amplio  
que  
entrenarse  
”



## Puntos clave

- 1** Evalúe sus fortalezas y debilidades, así como las de su negocio, incluyendo todos los grupos de interés.
- 2** Use la lista de control primefact.
- 3** Solicite ayuda a terceros –ellos podrían reconocer fortalezas y debilidades que usted no ve.
- 4** Recuerde que no todas las debilidades necesitan ser corregidas.
- 5** Identifique las competencias esenciales en las que radica su éxito.
- 6** Piense en la estrategia del erizo para descubrir en que se puede destacar.
- 7** Use la regla 95:5 para identificar el 5% más importante de sus fortalezas y debilidades.
- 8** Identifique el aprendizaje y las habilidades adicionales necesarias que requiere para sostener su estrategia de negocios.
- 9** Una cultura de fomento del aprendizaje es mucho más importante que el presupuesto para entrenamiento.
- 10** Hay muchas más formas de aprendizaje que asistir a cursos de entrenamiento. Piense más en ‘aprendizaje’ que en ‘entrenamiento’ y en abrir nuevas alternativas para incrementar conocimientos y habilidades.

## Ideas en Acción

### Peppered Sprout / Plastic Rhino

#### Publicidad

“Nos gustó mucho el producto cuando lo cortamos en tiras”. Esto fue (casi) lo que Chris Morris dijo cuando me contaba cómo se programaron para ganar la cuenta de Puma Reino Unido para su empresa Peppered Sprout. Chris y su socio comercial Peter Kellett decidieron que Puma era uno de sus clientes objetivo y resolvieron impresionarlos con su escandalosa creatividad, publicando fotos de calzado Puma cortados en tiras a modo de pelucas en su revista *Plastic Rhino*. De hecho, ganaron la cuenta.

En forma deliberada, siguiendo los pasos de David Ogilvy, fundador de la agencia de publicidad más famosa del mundo Ogilvy and Mather, Chris no se adecúa al estereotipo del ejecutivo de Manhattan de camiseta a rayas con tirantes. Sus ropas casuales y su estilo descomplicado esconden a un astuto cerebro de negocios. Como David Ogilvy, Chris y Peter tienen una lista de clientes objetivo con los que pretenden trabajar y a quienes persiguen en forma activa. Ellos no hacen publicidad. No hacen ofertas. Ellos van a la yugular.

*Plastic Rhino*, su revista, fue en principio “una tontería”, confiesa este publicista, pero en la práctica ha llegado a ser la forma más efectiva de promocionarse a sí mismos –una plataforma de ideas generadas por su equipo de ocho personas y de información internacional de artistas *free-lance*. Con una distribución en 15 países, *Plastic Rhino* es un éxito por mérito propio.

“La primera cosa que hicimos fue planear nuestra entrada”, dijo Chris cuando me contaba cómo él y Peter, desde el comienzo, diseñaron objetivos claros para su empresa. Ellos habían sido editores, entonces pudieron haberse concentrado en la publicación de *Plastic Rhino* y definir su negocio como editorial. Sin embargo, se dieron cuenta que su competencia esencial era transmitir ideas a los clientes y que la revista era sólo una manifestación de esa capacidad. Y así se sitúa bajo la sombrilla de Peppered Sprout, que brinda publicidad para clientes a través de instalaciones *in store*, paquetes de ilustración y fotografía, portadas y publicaciones a la medida del cliente.

El equipo en Peppered Sprout sabe bien hacia dónde se dirige, apuesta a sus fortalezas, están claros acerca del negocio en que están, y a qué clientes tienen que conquistar para desarrollar su empresa creativa en la dirección escogida.

[www.pepperedsprout.com](http://www.pepperedsprout.com)



*Links a ideas y temas relacionados en el libro:*

- \* **Seleccionando a los clientes apropiados** (ver p. 36)
- \* **Sepa hacia donde está yendo –visión** (ver p. 11)
- \* **Reconozca sus competencias esenciales** (ver p. 19)
- \* **Combinación de empleados y free-lances** (ver p. 84)

## Agradecimientos del autor

Me gustaría agradecer a Merseyside ACME y a todos aquellos que me han ayudado, de muchas formas, a hacer que el proyecto de este libro sea una realidad, en especial a Phil Birchenall, Helen Bowyer, Helen Brazier, Peter Burke, Jonathan Butters, Anthony Byrne, Mike Carney, Marc Collett, Gemma Coupe, Andrew Critchley, Richard Engelhardt, Matt Finnegan, Noel Fitzsimmons, Kate Fletcher, David Gettman, Julian Grice, Geoffrey Horley, David Hughes, Ian Hughes, Matt Johnson, Marc Jones, Moira Kenny, Andy Lovatt, Aitor Mate, Kevin McManus, Chres Morres, Sharon Mutch, Bridgette O'Connor, Kath Oversby, Andrew Patrick, Ecaterina Petreanu, Cathy Skelly, Jane Thomas, Marius Ursache, Richard Veal, Dave Ward, Geoff White and Pete Wylie.

Agradezco también la ayuda que para esta edición en español me han prestado: Juan Carlos Gaitán, Felipe Buitrago, Lucy Contreras, Paula Silva y la Universidad Jorge Tadeo Lozano.

## Mayor información

La página asociada con este libro brinda información adicional, nuevo material y más casos de estudio, detalla proyectos de entrenamiento y consultoría, una estructura para un plan de negocios, un glosario de términos y links a otras paginas Web útiles.

[www.tshirtsandsuits.com](http://www.tshirtsandsuits.com)



## Agradecimientos de los editores

Este libro es una realidad que los estudiantes y aquellos que emprendan negocios creativos le agradecerán a David Parrish, a Merseyside ACME y a todos los que hicieron aportes a esta obra.





**David Parrish MBA, MCMI, AIMC, MCIM, MIBA**

David tiene experiencia directa en liderar y manejar industrias creativas y culturales. Su experiencia práctica se complementa con sus calidades académicas, acreditaciones profesionales y membresías de varios institutos de administración.

Usa su conocimiento y experiencia en ayudar industrias creativas y culturales para que sean aun más exitosas a través de entrenamiento especializado y proyectos de consultoría.

David valoriza los negocios de sus clientes y sus organizaciones, a nivel internacional, entregándoles grandes ideas, técnicas efectivas y buenas prácticas entre las industrias y el sector en que se desarrollan, como también a través de fronteras nacionales y culturales. Potencializa sus clientes ayudándoles a adaptar las mejores prácticas internacionales a sus circunstancias particulares y locales.

Su trabajo es respetado internacionalmente por la asistencia prestada a numerosos negocios, agencias de gobierno y organizaciones sin ánimo de lucro en el Reino Unido, India, Canadá, Emiratos Árabes Unidos, Francia, Italia, Suiza, Egipto, Turquía, Alemania, Dinamarca, Suráfrica, Colombia, Singapur, Tailandia y China.

**[www.davidparrish.com](http://www.davidparrish.com)**

**“¡El libro de David Parrish es grandioso! Es asequible y provee información que puede ser entendida y aprovechada, cuando se necesita, por nacientes emprendedores.”**

**Lorna Collins. Consejo Nacional para Emprendedores Graduados.**

**Las industrias creativas exitosas integran la creatividad y los negocios. Camisetas y Corbatas le ofrece un enfoque actual que conjuga su pasión creativa con las mejores prácticas de negocios.**

Esta traducción al español respeta el concepto original del inglés británico, y de sus aplicaciones prácticas de casos en el Reino Unido, con el ánimo de ofrecer la misma inspiración con que fue escrito y la misma intención de dar consejos apropiados a quienes tienen, o planean tener, un negocio creativo.

Esta Guía incluye recomendaciones prácticas en: marketing, propiedad intelectual, finanzas, competencia y liderazgo, principalmente.

Contiene, además, ejemplos reales de casos en que la creatividad y el buen juicio empresarial han determinado el éxito.



“Camisetas y Corbatas desmitifica los principios aceptados, y los no aceptados, que se utilizan para convertir en negocio las industrias creativas, por medio de esta Guía, dirigida a emprendedores creativos, que incluye estudios de casos que ilustran su puesta en práctica”.

**Alexander Schischlik. UNESCO.**

**David Parrish** se especializa en aconsejar y entrenar emprendedores creativos, utilizando su propia experiencia y las mejores prácticas internacionales.

[www.t-shirtsandsuits.com](http://www.t-shirtsandsuits.com)