



Ilustrarte



1. Presentación del proyecto

Poner en valor la ilustración, convertirse en una empresa de referencia en el ámbito de la ilustración infantil, crear una red de ilustradores y personas interesadas en la ilustración y servir de plataforma para acentuar la visibilidad de los ilustradores son los objetivos declarados de **Ilustrarte**⁴², empresa dirigida por Rafael Vivas, Natividad Rodríguez y Leire Quintana y creada en 2007. Como complemento de estos objetivos, y para tener un mejor conocimiento de esta empresa, conviene prestar atención a una afirmación que encontramos en su web (www.ilustrarte.es): “Somos una empresa muy preocupada en hacer lo que verdaderamente nos gusta”. Estamos ante un proyecto empresarial resultante de la canalización de la vocación y la devoción que sienten por la ilustración sus socios, habiendo focalizado sus esfuerzos en la ilustración de libros infantiles.

Para caminar en la dirección de conseguir sus objetivos, estos empresarios son conscientes del trabajo que les corresponde hacer, y lo están haciendo: convencer a las instituciones públicas de que la ilustración es tan importante como el dibujo o la pintura y merece un buen trato; trabajar para modificar la mentalidad antigua de algunas editoriales; lograr que instituciones muy clásicas apuesten por ellos; convencer de la importancia de la colaboración entre instituciones, siendo ellos mismos los primeros que promueven la colaboración a editoriales que compiten entre sí. (SM, Edelvives,...). En relación con esto último, podríamos decir que coincide con una de las señas de identidad de la filosofía de la empresa, esto es, dotar de contenido a cada una de sus convicciones, actuar de acuerdo con ellas (si crees en la colaboración, colabora, si crees que la creatividad es una herramienta para avanzar, para “salir del atolladero” actúa creativamente). Aplicarse a sí mismos sus convicciones, esto es para ellos, ser serios. Cabe decir que dedican tiempo y esfuerzo a afianzar su filosofía como empresa, sus ideas, a la autoformación, para sentirse fuertes y menos vulnerables ante las presiones y cambios externos. Los productos que ofrecen dependen de esta filosofía y tienen que estar seguros de su validez.

⁴² Entrevista realizada a Dña. Leire Quintana el 11 de mayo de 2010.



Aunque todas sus actividades giran en torno a la ilustración de libros infantiles, el público objetivo de Ilustrarte no son los niños. Lo tienen muy claro, no trabajan para niños. Consideran que el libro ilustrado no es para el niño, es para los padres. Trabajan para el padre o la madre que, a través de los libros, ayuda al niño a entrar en un mundo nuevo, un mundo de conceptos complejos, de soledad, de emociones, pero es el adulto el que tiene que entender el mensaje que transmite una ilustración. Que *“la ilustración es un campo de lectura en sí misma”*, es uno de los puntales de su filosofía de empresa, y los que leen son sus padres, lo que les convierte en el público objetivo.

No obstante, organizan actividades para niños y para padres por encargo de instituciones. Sin ir más lejos, el próximo verano ponen en marcha un taller sobre Caperucita Roja por encargo de La Casa Encendida. El objetivo de este taller es que los niños conozcan las distintas perspectivas que aportan los personajes. Esta experiencia formativa se nutre de la gran cantidad de libros que desde enfoques diferentes cuentan historias completamente opuestas a niños de hasta 12 años. En la misma línea, y por encargo del Museo ABC (futuro Museo de la Ilustración) realizarán un taller para que los padres entiendan cómo se mira y se ve la ilustración.

Sus principales clientes son los ilustradores y las instituciones. Por un lado trabajan con y para el ilustrador. Por otro, desarrollan proyectos con cualquier institución relacionada con la ilustración de libros infantiles o con la lectura infantil.

Las actividades de Ilustrarte se encuadran en dos áreas: Ilustrarte-Formación e Ilustrarte-Creatividad. En la primera se insertan los talleres de formación, actividades de divulgación, y proyectos diversos relacionados con la gestión cultural. En la segunda llevan a cabo proyectos y consultoría de creatividad para empresas y particulares.

Los miembros fijos de la plantilla son los tres socios de la empresa. El desarrollo de los trabajos, de los cursos de formación, de los proyectos o encargos se lleva a cabo con la ayuda de un grupo de colaboradores, profesionales de la ilustración con trayectorias consolidadas y reconocimiento nacional e internacional, que tienen una dedicación entusiasta a su trabajo y que están dispuestos a compartir su experiencia con otros. En esta empresa los colaboradores tienen mucho valor, y se les cuida, a los que realizan trabajos y a los que podrían realizarlos en el futuro, se les hace un seguimiento y se comparte con ellos la evolución de la experiencia empresarial y proyectos formativos. Por ejemplo, el 23 de mayo en HUB Madrid realizaron su reunión anual con los colaboradores y organizaron una acción formativa sobre habilidades de gestión de equipo y otras competencias empresariales. Los colaboradores no participan en la empresa, son sólo, y nada menos, *“la aportación emocional”*.

Su horizonte como empresa es seguir creciendo de tal forma que la ilustración pueda ser su actividad profesional principal y sostenida. El ámbito geográfico de actuación actual es nacional, aunque tienen expectativas de expansión internacional y les interesa especialmente el mercado que puede haber en Latinoamérica. En el año 2010 tienen previsto facturar de nuevo 150.000 euros. Algunos de sus clientes aparecen en la tabla 1.



TABLA 1
Principales clientes

Fundación Germán Sánchez Ruipérez	Fundación SM.
Gobierno de Canarias	Universidad Pontificia Comillas.
Federación Extremeña de municipios	Universidad Ambiental la Palma.
AECID	Escuela de Arte de Tenerife.
Universidad Francisco de Vitoria	La Casa Encendida.
Liceo Francés	Museo ABC Ilustración.
Universidad de la Laguna	El Bosque.
Biblioteca Insular Cabildo de Gran Canaria	—

2. Origen y consolidación

Al referirse a la actividad que desarrollan, los socios de esta empresa que han sido consultados hablan de vocación de excelencia, de experiencia vital, de libros joya, dando pie a imaginar que su vida y su trabajo vienen a ser lo mismo. Todos ellos dejaron “su vida anterior”, sus profesiones, para dedicarse al mundo de la ilustración de la manera en que ellos lo hacen y quieren hacerlo. Tienen vocación por la ilustración y cada vez están más convencidos de que tienen una vocación de excelencia: saben lo que no quieren ser, no quieren convertirse en una academia de dibujo al uso; saben lo que buscan, buscan que su trabajo sea una experiencia vital. Pero conviene no engañarse, porque, al lado de esta descripción “espiritual” de su actividad, está la autoexigencia de la planificación, de proyectos amplios y acciones concretas, en suma, de los números, los que hay que conseguir para que la empresa sea rentable y se pueda vivir de ella.

Se puede encontrar a los socios de Ilustrarte en el HUB Madrid, espacio singular que reúne a emprendedores y creativos que diseñan o desarrollan su proyecto empresarial. Rafa ha tenido una evolución desde el mundo del Derecho hasta el diseño y la ilustración; Nati venía del sector turismo, también ilustraba desde joven. Leire puso en contacto a Nati con Rafa, dos mentes muy activas, primero crearon la asociación y luego la empresa. Leire viene del mundo de la consultoría. Le propusieron embarcarse en el proyecto en 2009, para trabajar en la gestión profesional y abrirse al mundo de la empresa y desarrollar una función de consultoría en el ámbito empresarial, completando así el equipo actual de socios de ILUSTRARTE. Cuando decidieron dejar su profesión anterior y dedicarse a la ilustración de libros infantiles, los socios fundadores eran conscientes de la desatención que sufría el ilustrador en España, porque, aunque existen asociaciones, no hacen labor para potenciar la visibilidad del ilustrador, su trabajo se centra en temas de formación y asesoría jurídica, lo cual no está mal, pero no basta para valorizar la labor del ilustrador que consideran que no está suficientemente reconocida. Esta convicción y estas razones son las que llevaron a Nati y a Rafa a formar, en primer lugar, la asociación “Ilustratrapos”, que mantuvieron dos años y en el tercer año dieron el paso para convertirse en empresa, momento en el que incorpora la tercera socia para desarrollar el área de consultoría en creatividad.



Un equipo complementario de personas que decidieron jugársela para dedicarse a la ilustración y a la creatividad profesionalmente y de momento lo han conseguido porque viven de la empresa, tienen un salario fijo y la posibilidad de repartir algún beneficio a final de año.

En esta empresa conjugan los grandes proyectos, difíciles e imprecisos aún, (quieren hacer un máster en ilustración infantil y, para ello, están revisando todo lo que hay en el mercado e identificando posibles socios) con actividades perfectamente calibradas, que tienen objetivos cuantitativos concretos y que son una parte importante de sus ingresos. Los objetivos concretos se traducen en conseguir que, si en los talleres que organizaron en Valladolid el año pasado recibieron a 120 personas, este año se llegue a 200. Para aumentar el número de participantes aumentan el número de actividades y, así, aprovechando sábados y domingos, han diseñado unas jornadas abiertas para bibliotecarios, librerías, y otras personas interesadas en la ilustración, y en las que se abordarán las percepciones sobre la ilustración desde los cinco continentes. A esto se suman exposiciones, mesas de editores que se acercan a Valladolid para hablar con los ilustradores y un ciclo de cine. Desde su punto de vista, "unas jornadas para pasarlo genial".

3. Principales actividades

La actividad se centra en la formación y la gestión cultural en torno a la ilustración infantil. En el ámbito de la Formación, organizando cursos y talleres para particulares e instituciones. En el ámbito de la Gestión Cultural, la experiencia y actividad se centra en el comisariado de exposiciones y el desarrollo de proyectos relacionados con el mundo del libro infantil. En paralelo trabajamos el área de creatividad a través de **Ilustrarte Creación**, cuyo objetivo es el desarrollo de proyectos de formación y consultoría para empresas que tienen como horizonte la innovación.

Las áreas de trabajo en las que se sustenta el negocio son:

- Programas de formación sobre ilustración de libros infantiles para particulares e instituciones (seminarios, cursos, jornadas...).
- Gestión cultural (exposiciones, proyectos...).
- Formación y consultoría sobre temas de creatividad.

Los talleres de formación

Los talleres que organizan son parte del área de formación y son una parte importante de su negocio. En ellos se abordan temas relacionados con la ilustración de libros infantiles. Hay distintos tipos: talleres de fin de semana, talleres para instituciones e IlustraTour. El desarrollo de cada taller corresponde a algún ilustrador que figura en su lista de colaboradores. IlustraTour, en 2010, en su tercera edición, es la marca, aún no registrada, que da cobertura a un encuentro internacional de ilustradores, en el que en un formato de teoría y mucha práctica cuentan con la presencia de reputados ilustradores nacionales e inter-



nacionales. El valor añadido de los talleres está en la diferenciación, “no quieren garrafón”; pretenden que los talleres sobrepasen el nivel de experiencia formativa y sean “algo tan mágico como vivir un fin de semana entero con un ilustrador al que admiras”. Este es su valor y un gancho muy efectivo para incorporar ilustradores a su red. Cada uno de los 6 talleres previstos para este año durará una semana y tiene un coste de 200 euros.

¿Cómo se le da valor al taller? Cada taller tiene un foco, un tema central. En esta línea, y como ejemplo, el próximo verano se va a realizar un taller donde se va a contar con la presencia de Rebeca Dautremer, una ilustradora prestigiosa que va a pasar una semana en uno de los talleres que se organizan dentro de IlustraTour y donde va a desarrollar un programa sobre Alicia en el País de las Maravillas, en el que los asistentes trabajaran distintos apartados y, posteriormente, expondrán sus trabajos. Esto es toda una experiencia para ilustradores profesionales y personas aficionadas a la ilustración que tiene un gran reconocimiento y valoración por parte de quienes participan. En la creación de valor de los talleres es un factor importante el lugar en el que se llevan a cabo. De acuerdo con las propuestas de la empresa, estas experiencias formativas únicas requieren de lugares singulares, y, por ello, IlustraTour se celebra en el Museo Patio Herreriano de Valladolid. La cadena de valor que ofrece la oportunidad de trabajar con un ilustrador de prestigio en un sitio magnífico se completa con el hecho de que el taller permite un cierto nivel de convivencia con el ilustrador, dado que, además del programa formativo, se incluyen otras actividades lúdicas que materializan la convivencia.

De forma complementaria, se hacen talleres para profesores de educación infantil y primaria con patrocinio de alguna entidad colaboradora. Además, dentro de su estrategia de expansión localizan particulares interesados en el tema y organizan formación sobre collage o tinta china o pop-up, construcción de personajes, concretamente van a organizar un taller con Satoshi Kitamura, prestigioso ilustrador que trabajará con los asistentes en cómo se elabora un personaje. Lo más importante, en cada caso, en cada taller, es el proceso que es muy cuidado porque se busca el valor añadido, la diferenciación, y que tenga mucha calidad.

Gestión cultural

A esta línea de trabajo le corresponden las exposiciones. En estos momentos, son los comisarios de una exposición de originales de determinados cuentos de autores prestigiosos de España y Latinoamérica que se está mostrando en Managua (Nicaragua) y que continuará hacia República Dominicana y Miami, gracias a la financiación de la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECID).

Consultoría de formación y creatividad

Es una línea de negocio, dirigida a empresas y particulares, pero con los datos disponibles ésta es la que, en estos momentos, aporta menos ingresos, a pesar de que las perspectivas son muy positivas.



4. El modelo de negocio

El modelo de negocio se refiere a la forma en la que una empresa crea valor para los consumidores de sus productos y la manera en la que se apropia de parte del valor generado, a través de los ingresos que percibe por sus actividades. Para que un modelo de negocio sea sostenible en el tiempo tiene que conseguir diferenciarse del de sus posibles competidores, para que su proposición de valor no pueda ser copiada o superada por otros y, al mismo tiempo, genere de forma continua los ingresos suficientes para asumir todos sus costes.

Para tejer la red, captan ilustradores con un perfil innovador y se dirigen a editoriales que tampoco tienen un perfil clásico, que trabajan libros de autor, “les piden que apuesten por ellos”. Ante las editoriales prestigian la figura del ilustrador, les recuerdan que no es alguien que pone estampitas, es un artista que puede hacer un producto diferente. Se encuentran con instituciones a las que hay que convencer de que el tema de la ilustración tiene tanto interés como la pintura. Encuentran difícil explicar lo que hacen, no son agentes, no son intermediarios, tienen productos y colaboradores. Necesitan ser muy creativos para vender sus productos, pero lo consiguen, han subido su facturación sin subir los precios.

FIGURA 1

Mapa Mental



Fuente: *Ilustrarte*.

El negocio consiste en conseguir contratos con instituciones públicas o privadas para llevar a cabo acciones de formación o consultoría, cuya ejecución le será encargada, subcontratada, a alguno de los colaboradores que forman parte de su red. El servicio será paga-



do por las instituciones o particulares. El margen de beneficio para la empresa estará en la diferencia entre lo que pague al ilustrador y lo que haya cobrado por el servicio. En el negocio es importante crear, consolidar y potenciar una red de ilustradores para llevar a cabo labores de formación, de ilustración y de gestión de eventos culturales. Los ilustradores se convierten en sus proveedores y clientes.

Su modelo de negocio lo plasman en un mapa mental, que cuelgan y tienen presente de forma continua. Los beneficios vienen por la inscripción en los talleres de ilustración que realizan, las subvenciones y ayudas de instituciones públicas y privadas y las gestiones entre ilustradores e instituciones y editoriales para realizar proyectos concretos.

De acuerdo con la revisión de la literatura de Ricart (2009)⁴³, el modelo de negocio debe recoger, al menos, las decisiones estratégicas tomadas por la empresa, normalmente dentro de una red de colaboración con otras organizaciones, que explican la creación y captura de valor. Para ello, vamos a identificar nueve elementos que recogen el modelo de negocio de Ilustrarte:

 **TABLA 2**
Elementos del modelo de negocio

Proposición de valor	Valorizar la ilustración, dar una plataforma de visibilidad al ilustrador. Crear una red de ilustradores.
Cliente objetivo	Ilustradores, instituciones relacionadas con la ilustración, padres.
Canal de distribución	Librerías.
Relaciones	Ilustradores/editoriales/familias.
Configuración de la cadena de valor	Buscar contratos de ilustración o formación e identificar a los ilustradores que pueden llevarlos a cabo, y vender a instituciones y particulares.
Competencias esenciales	Competencias artísticas de ilustración, competencias de marketing, competencias de gestión.
Red de socios	Colaboradores/ilustradores/instituciones.
Estructura de costes	Organización de los cursos y la contratación de ilustradores para hacer los encargos.
Modelo de ingresos	Suscripciones a talleres, jornadas, proyectos de ilustración.

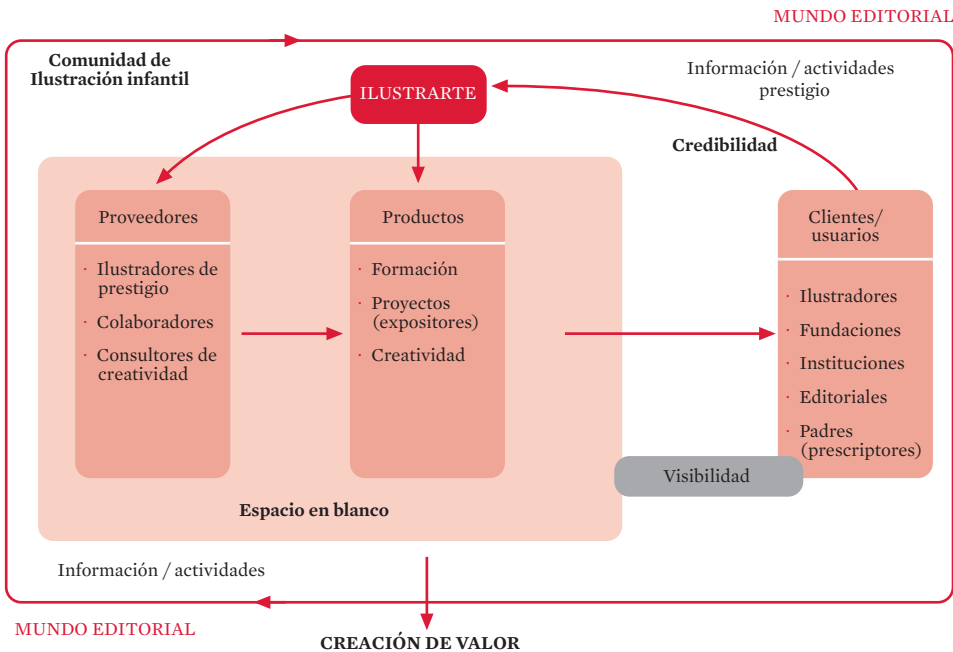
La propuesta de valor que realiza la empresa consiste en la organización de acciones formativas relacionadas con la ilustración de libros infantiles, así como la realización de proyectos divulgativos de ilustración de libros infantiles, contando en ambos casos con la colaboración de ilustradores que tienen un perfil innovador y cierto prestigio. Todas las acciones de formación tienen un valor añadido de diferenciación, que tiene que ver con la exclusividad que les acompaña. Así, y en lo que tiene que ver con las acciones de forma-

⁴³ Ricart, J. (2009): Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica. *Universia Business Review*. Tercer trimestre 2009, pp. 12-25.



ción, no es una venta de cursos o talleres, dicen que es la disposición de las condiciones necesarias para ofrecer a sus clientes objetivo una experiencia vital única, mágica, que incluye compartir un programa formativo y un espacio de ocio y relajación con un maestro o maestra de la ilustración que tiene un reconocido prestigio internacional. Todo ello llevado a cabo en un espacio que reúna las características de singularidad que requieran y estén acordes con el proyecto. En estos factores reside el valor añadido de sus productos. En lo que tiene que ver con los ilustradores, el valor está en servirles como plataforma de visibilidad y reconocimiento de su labor.

FIGURA 2
Modelo de negocio



Fuente: Elaboración propia.

El proceso comienza con la identificación o creación de una necesidad, que pueda resolverse con una propuesta de formación o un proyecto divulgativo y/o expositivo. Son productos tan únicos, como el ilustrador o ilustradora que lleva a cabo el proyecto. El mayor esfuerzo para la identificación de clientes objetivos lo hacen para la identificación de clientes particulares que pueden tener interés en conseguir una mejor formación en temas de ilustración.



El proceso de creación de valor se puede describir de la siguiente manera: Ilustrarte busca y contrata proyectos o encargos. Los proveedores de estos servicios son ilustradores reconocidos que forman parte de su red de colaboradores. Le dan un formato de venta para instituciones o particulares que son quienes lo financian. Si se trata de un taller, por ejemplo, lo ubican en un sitio especial para que el curso se convierta en una experiencia extraordinaria, no sólo de formación sino también de vida, que compense lo que se ha pagado por el producto

5. Estrategia y organización

La estrategia de la empresa avanza hacia la consolidación y un crecimiento moderado. Para avanzar están consolidando una serie de proyectos, IlustraTour. Previamente, y dentro del plan estratégico, definen los productos con los que van a trabajar en un determinado periodo de tiempo. Una vez definidos éstos, por ejemplo, talleres en abierto, definen un plan de *marketing* para dar difusión e impulsar la comercialización del producto, en este plan se llega hasta la especificación de los detalles mínimos.

Entre sus proyectos a medio plazo se encuentra poner en marcha, en 2011, un club de ilustradores: “espacio en blanco”. Este espacio va a permitir al ilustrador intercambiar opiniones, asistir a conferencias, enseñar sus proyectos, mostrar el libro que acaba de publicar, trabajar en otras formas de expresión, relacionarse con otros autores. Todo ello dentro de una estrategia para acercar y fidelizar a estos profesionales. De momento no tienen local propio, ni para esta actividad ni para ninguna otra. Estudian la posibilidad que les ofrece alguna institución de espacio y presencia pública a cambio de prestación de servicios. Además de las ventajas que esto puede tener, aparece en el tema de los espacios otra de sus convicciones: colaborar, huir del afán de posesión y compartir.

Tienen idea de crecimiento, sí, pero no quieren crecer “a tontas y locas”. Quieren que los productos sean cada vez más sólidos y, a partir de aquí, ampliarlos. “Hacer mejor lo que haces y hacer más de lo que se puede hacer en tu ámbito”, una de las directrices de su actuación y forma parte de su filosofía. Este año habían planificado unos 150.000 euros y han alcanzado los objetivos. Este mismo año decidieron no contar con aportaciones públicas municipales. “Se necesitan interlocutores que te puedan entender”, dicen. Están haciendo una nueva página *web* que permita informar mejor de lo que hacen, lo necesita la empresa. El *blog* requiere retroalimentación continua, se necesita una actitud abierta de compartir; de otra manera, es una pérdida de tiempo. Están viendo que la gente está haciendo cosas distintas también lo está comunicando de forma diferente, utilizando *blogs*, *facebook*. Ellos también han convertido las tecnologías de la información en un elemento que vertebra su actividad.

El modelo de negocio requiere mucha apertura y vinculación con otros. Están muy abiertos a las relaciones, ya sean institucionales o con particulares, porque en un momento concreto con unos y con otros se pueden establecer colaboraciones que aporten valor. Para ellos, colaboradores y clientes son igualmente importantes y, en muchas ocasiones, ser cliente se transforma en ser colaborador o viceversa.



En cuanto a organización y estructura de la empresa, son un equipo bien complementado donde cada uno de los tres tiene encargos asignados. Son flexibles, trabajan en equipo con los colaboradores en su conjunto y, si un ilustrador se incorpora a un proyecto, trabajan con él. Están organizados funcionalmente, integrados, pero todos no pueden estar en todo. Si uno se ocupa de contestar los correos, los demás quedan liberados formalmente para orientar su acción, hacen un plan estratégico, que elaboran trabajando con los mapas mentales como herramienta. Este plan lo traducen, si es necesario, en un plan de *marketing* donde ya desglosan y llegan a todos los detalles (tipos de profesores, datos económicos, etc.).

6. Conclusiones

El negocio se sostiene en la búsqueda continua de particulares, instituciones y empresas a quienes sensibilizar del interés cultural de la ilustración, haciendo ver que debe tener un lugar y una presencia pública como la fotografía o la pintura. Este proceso se traduce en acciones concretas en las que los ilustradores que colaboran con la empresa llevan a cabo las tareas de formación. A través de las actividades y del negocio, **Ilustrarte** se convierte en una plataforma que da visibilidad al ilustrador y aporta valor a la ilustración, mediante los principios de excelencia propuestos por la empresa.

Por su parte, los socios de la empresa reúnen en su conjunto las competencias necesarias para sacar adelante la empresa, pues dos de ellos tienen la ilustración como su área de especialización profesional y esto les dota de criterios para identificar oportunidades de negocio en el área de la ilustración y competencia para descartar aquéllo que no sea innovador, distintivo y distinto. A ello se suman las competencias en consultoría que aporta el tercer miembro de la empresa. Están organizados funcionalmente y, aunque cada uno tiene asignadas unas competencias, no invalida la práctica del trabajo en grupo, la resolución conjunta de dificultades y el apoyo compartido.

7. Clave del éxito: Creación de una comunidad de usuarios

Hablar de y con Ilustrarte es respirar aire fresco y sentir cómo suena el optimismo y la confianza. Aunque el sector de la ilustración no es ajeno a la crisis, y la conocen, se muestran convencidos de poder combatir la crisis con creatividad y entusiasmo, sin perder la costumbre de mirar alrededor para descubrir nuevas pasiones y convertirlas en proyectos. Sorprende lo que dicen, tanto, que has de optar por mantenerte neutral o escéptico o dejarte contagiar por su entusiasmo y acabar pensando que otras formas de trabajo y de vida son posibles.

La experiencia positiva de esta pyme es reflejo de un esquema de actuación, laborioso y consistente para compaginar una vocación y una visión casi espiritual de su actividad con una orientación empresarial. Combinar la poesía de dedicarse profesionalmente a lo que dicta la vocación con la prosa del número, de las cifras que te permitan vivir profesionalmente de ello. Éste es el desafío. Hasta ahora lo han conseguido, se han consolidado, e inclu-



so crecido, en los dos difíciles últimos años, donde han subido su facturación sin haber subido el “democrático” precio de sus productos, esto último, porque ni quieren ser exclusivamente elitistas ni las condiciones económicas lo permiten. Ganar lo suficiente aunque esto sea ganar menos. Los elementos del éxito:

1. Dotarse de la convicción de que se puede ser excelente. Convicciones esculpidas minuciosamente en ellos mismos y por ellos mismos sobre lo que quieren ser como personas, como empresa, sobre cuál es el proyecto y los productos que quieren ofrecer, convencidos de que hacen, quieren y pueden hacer algo que realmente bueno y diferente en un ámbito que no es nuevo, como el de la ilustración. Tales convicciones no brotan solas, son el resultado de haber dedicado mucho tiempo a pensar para afianzar su filosofía como barrera de protección en tiempos de vaivenes.
2. Mostrar y asegurar la Independencia, no basta con ir de independiente. Esto implica decir sí a “trabajar juntos”, sí a colaborar para obtener conjuntamente resultados positivos, tanto con instituciones públicas como privadas. Decir no a volverse dependientes de la subvención, del apoyo, de la ayuda de externos que no tienen ni las mismas convicciones, ni creen en sus proyectos. Una de las enseñanzas que transmiten es la necesidad de ser, sentirse, saberse, querer ser independiente, y demostrarlo, no plegándose a exigencias públicas ni privadas que sólo aporten euros a cambio de renunciar a una filosofía de trabajo y a unas convicciones. A cambio se refuerzan y potencian buscando interlocutores con los que puedan entenderse y relacionarse.
3. Ser mucho más que tres. ¿Cómo ser muchos siendo sólo 3?, en el caso de Ilustrarte lo son gracias a una red bien estructurada y cuidada de colaboradores, en este caso de ilustradores con quienes colaboran o tienen expectativas de colaborar y a quienes cuidan, a quienes hacen seguimiento y a quienes dan formación para desarrollar otras competencias distintas. Esta red de colaboradores aportan su talento creativo para desarrollar los trabajos, no forman parte de la estructura de la empresa, pero sí son determinantes en su capital emocional.
4. En relación con las tecnologías de la información, las empresas pueden aprovecharse o pueden creer en ellas. Ilustrarte hace las dos cosas, se aprovecha de la web 2.0, de *facebook*, de los *blogs* como instrumento de intercambio de información con sus proveedores y clientes. Pero, además, cree en las tecnologías de la información como elemento de comunicación, tienen la actitud adecuada, están dispuestos a comunicarse y a compartir experiencias. El *blog* de la empresa está lleno de testimonios personales y profesionales derivados de las actividades que la empresa va desarrollando.
5. Ser optimista, que el trabajo es arduo. Cuando un empresario ha sido previamente un profesional estable, sabe que pretender vivir de lo que se produce como empresa es un camino duro, que no admite desaliento.
6. Estar organizados funcionalmente como una empresa. En Ilustrarte se domina el lenguaje empresarial, en grado variable los socios fundadores de la empresa lo aprendieron cuando eran profesionales por cuenta ajena. Y practican la gestión empresarial para alcanzar los objetivos, emapezando por elaborar una estrategia, de forma creativa eso sí. Ser creativo, cuidadoso en todo lo que se hace, utilizar las herramientas que ayuden a pensar, no aceptar cualquier solución ante las dificultades, no aceptar atajos, buscar aquella salida que permita salir seguro, firme, sin hipotecar el futuro que equivaldría a hipotecar la vida. Y no van a consentir que pase.