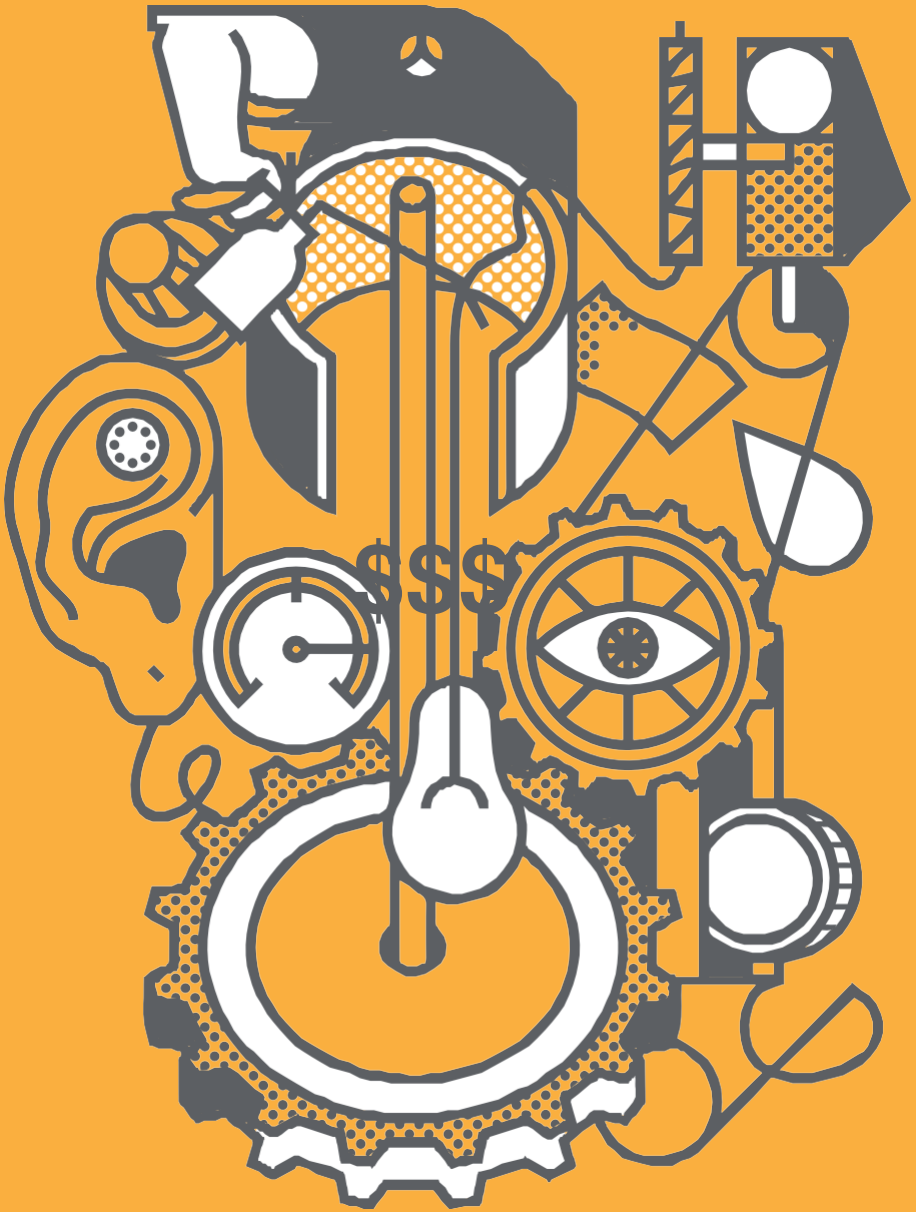


CRECIMIENTO

Vol. 3

Crear un negocio de diseño de página web rentable

<u>Prólogo</u> por Dan Mall	1
1 / <u>Conceptos básicos de contabilidad</u> por Flannery Keck	3
2 / <u>Saber cuánto cobrar</u> por Mark Perini	12
3 / <u>Construir un embudo de ventas</u> por Kurt Elster	21
4 / <u>Desmitificación de precios</u> por Craig Somerville	34
5 / <u>Cotizaciones de diseño de web</u> por Jeremy Watt	45
6 / <u>Redacción de propuestas</u> por Anshey Bhatia	60
7 / <u>Acuerdos de nivel de servicios</u> por James Greenwood	73
8 / <u>Haz que te paguen</u> por Sara Mote	82
9 / <u>Ganar más</u> por Ross Beyeler	93
10 / <u>Alcanzar la excelencia financiera</u> por Matthew Gartland	106
11 / <u>Programa de Shopify Partner</u>	123



PRÓLOGO

POR DAN MALL

Tienes mucha suerte de estar leyendo este libro.

Creé mi primer sitio web con \$50 dólares en 1998 y comencé mi primer negocio en el año 2012. Los 14 años que transcurrieron fueron un prolongado proceso de investigación y desarrollo, durante el cual que observé cómo las empresas para las que trabajaba dirigían el lado comercial. Hice algunos de los mejores trabajos de mi vida para clientes de confianza, pero también vi a muchos de mis amigos ser despedidos porque no éramos

lo suficientemente rentables. Casi sufrí una demanda porque pusimos las cláusulas erradas en un acuerdo, y me endeudé durante mis años más productivos porque no sabía cómo administrar mis finanzas.

Por años experimenté con diferentes metodologías de fijación de precios porque no tenía idea de por dónde empezar, y me sentí desilusionado al ver a mis equipos perder un trabajo frente a competidores menos calificados, porque nuestras habilidades de redacción de propuestas no estaban a la altura.

Por fortuna, pude abandonar mucho de esos malos hábitos, porque no hay mejor maestro que los duros golpes que conlleva el fracaso. ¿Pero sabes quiénes también son excelentes maestros? Los maestros. Y este libro presenta a 11 de

ellos, listos para compartir sus lecciones valiosas contigo, para que evites cometer los mismos errores que ellos cometieron, pero gracias a los cuales aprendieron estas lecciones.

No tienes que hacerlo mal durante 14 años para obtener el conocimiento necesario para administrar un negocio lucrativo y satisfactorio, ya que este libro contiene aprendizajes agregados que tardaron años en acumularse. En unas pocas horas habrás leído todos los excelentes consejos y trucos que te ayudarán a evitar las trampas en las que muchos de nosotros caímos.

Utiliza esta sabiduría como la base para que desarrolles las mejores prácticas y así saques ventaja ante la competencia. Estos capítulos no son un atajo para crear un gran negocio, son un catalizador, por lo que igual tendrás que trabajar duro para lograr tu cometido, pero este libro te dará el impulso necesario para hacerlo.

Ojalá que algo como esto hubiera existido cuando empecé, tienes mucha suerte de estar leyendo este libro.

DAN MALL es director creativo y consultor de Filadelfia, EE.UU., fundador del colectivo de diseño [SuperFriendly](#), Director General de la plataforma de trabajo por referencia [SuperBooked](#), y autor de [A Book Apart's Pricing Design](#).

1/ Conceptos básicos de contabilidad

Seis consejos para poner en orden tus finanzas

FLANNERY KECK, SAGE ONE

Felicitaciones, estás viviendo el sueño.

Estás haciendo trabajo creativo, ya sea en tu propia agencia o como freelancer, y tu destino está en tus manos por completo. Es emocionante, inspirador. y... bueno, un poco aterrador.

Cierto, tienes la faceta creativa del trabajo controlada, pero ¿qué hay de los aspectos de dirigir un negocio que claramente no son creativos? ¿Impuestos, flujo de caja, contabilidad? ¡Puj! Puede que no sea tu fuerte, por decir lo menos.

Si ese es el caso, está bien, no necesitas ser un genio financiero para dirigir un negocio creativo, solo tienes que conocer a uno, y es allí donde entramos nosotros. En este capítulo, te explicaremos todos los aspectos básicos de la contabilidad: dónde poner tu dinero, cómo realizar seguimiento de lo que gastas, asegurarte de que te paguen y mucho más.

Porque al final cuando las finanzas de tu negocio marchen correctamente, tendrás más tiempo y energía para explotar el lado creativo de tu

trabajo. También mantendrá tu negocio saludable, para que puedas seguir haciendo lo que amas durante muchos años.

¿Estás listo para conocer los seis conceptos básicos de contabilidad que te harán comenzar con el pie derecho? Comencemos.

1. Encontrar un experto

En este capítulo te daremos un montón de consejos prácticos , pero no podemos replicar una experiencia de consultoría cara a cara, nada puede reemplazar la asesoría personalizada.

A medida que implementas todas las mejores prácticas incluidas en este libro, también debes tener un contador que pueda guiarte en todo los aspectos relacionados con las regulaciones fiscales y otras leyes de cumplimiento de tu país, estado o región. Dependiendo de dónde te encuentres, el tipo de industria a la que pertenezcas, y las características de tu negocio, estos aspectos incluyen un abanico de formularios, tasas impositivas, y beneficios fiscales.

Además de ayudarte con los impuestos, un contador puede orientarte sobre la estructura legal de tu negocio y mantenerte al tanto sobre la salud financiera de tu negocio a medida que pasan los años. Asimismo, también puede aconsejarte sobre la cantidad de dinero que debes reservar durante el año fiscal, cómo maximizar tus deducciones y cómo desarrollar tu negocio con base en estas mejores prácticas.

En lugar de presionarte para aprender todos esos pormenores, contacta a un experto que se asegure de que tengas exactamente lo que necesitas.

**Las finanzas personales y las de los negocios son como agua y aceite, ¿de acuerdo?
Simplemente no se mezclan.**

2. Mantén tus cuentas separadas

Una práctica correcta fundamental de la contabilidad es mantener las finanzas de tu negocio y las personales separadas. Las finanzas personales y las de los negocios son como agua y aceite, ¿de acuerdo? Simplemente no se mezclan. Haznos caso

Al mantener tus cuentas separadas, puedes:

- Tratar a tu empresa como un verdadero negocio, en lugar de sólo un pasatiempo.
- Identificar fácilmente las deducciones al momento de declarar los impuestos.
- Estar preparado en caso de una auditoría.
- Entender mejor los costos operativos de tu empresa, para que sepas cómo crecer y obtener ganancias.

Lo primero que debes hacer es abrir cuentas corrientes separadas y luego utiliza la cuenta comercial para todos los gastos relacionados con el negocio. Si trabajas de forma independiente, los gastos comerciales pueden ser desde viajes de negocios hasta servicios de internet (si trabajas desde casa). Si diriges una agencia, los gastos comerciales también pueden incluir el alquiler de una oficina, los salarios de los empleados, entre otros.

No pasa nada si no estás completamente seguro sobre algunas deducciones cuando llegue la época de declaración de impuestos, lo importante es evitar sacar regularmente del bote equivocado,

como por ejemplo almorzar en restaurantes cada semana a expensas del negocio, o cubrir el alquiler de la oficina con tus propios fondos, ya que este tipo de prácticas pueden aumentar tu responsabilidad legal, especialmente si tu negocio está configurado como una empresa unipersonal.

Si llegaran a demandar a tu empresa, por ejemplo, tus activos personales podrían estar en riesgo. Lo más probable es que la agencia tributaria piense que tu negocio es solo un pasatiempo, y entonces no podrás reclamar deducciones por ninguno de esos gastos comerciales.

Si accidentalmente mezclas un poco estos gastos, no es el fin del mundo. Simplemente consulta con tu contable sobre cómo debes registrar las

transacciones en tus libros, y así podrás mantener clara la línea divisoria entre el negocio y lo personal.

3. Conserva tus recibos

Este consejo de contabilidad también encaja en la categoría "facilitarle la vida a tu contable". A medida que tu empresa gana dinero y gestiona los gastos durante el año, asegúrate de mantener registro de todo.

Hay varias formas de hacerlo. Seguramente has escuchado los métodos de la vieja escuela, como utilizar una caja de zapatos, una carpeta de acordeón, o en cualquier otro lugar donde puedas guardarlos, pero ¡vamos, es el siglo XXI!, y existe la tecnología necesaria para optimizar este sistema, por lo que deberías hacerlo.

Cuando estás comenzando a trabajar en estas tareas del negocio, muchas veces piensas en utilizar las herramientas más básicas, como Excel o alguna otra hoja de cálculo de escritorio, pero la realidad es que las hojas de cálculo se vuelven inadecuadas en poco tiempo; es demasiado fácil arruinar una fórmula, mover una parte de los datos y olvidar algunas celdas, o simplemente complicarse demasiado. Entonces te quedas estancado sin poder entender claramente tus gastos, y sin poder detectar los errores fácilmente, lo que puede afectar negativamente las decisiones que tomas sobre la administración y el crecimiento de tu negocio.

Por el contrario, el software de contabilidad correcto puede

parecer un poco intimidante, pero en realidad puede prepararte para el éxito ya que te permite registrar tus recibos y clasificarlos electrónicamente, por lo que podrás reducir el desorden y aumentar la precisión en el mantenimiento de tus registros, y cuando sea el momento de entregarlo todo a tu contable, él o ella no tendrá que revisar recibos en papel. En su lugar, podrá consultar los registros electrónicos y realizar el trabajo real de declarar tus impuestos, lo que le ahorrará toneladas de tiempo, y a ti mucho dinero.

Así que, busca el software adecuado para almacenar digitalmente todos los recibos de tu negocio.

4. Concilia todo con tu extracto bancario.

Incluso si estás realizando un excelente trabajo registrando tus recibos, es posible que traspapeles una factura, o registres un un gasto de forma incorrecta o que aparezca alguna otra sorpresa en tu cuenta bancaria. Por eso, además de darle seguimiento a tus gastos, es importante ir más allá y conciliar esos registros con tu extracto banco.

La conciliación de cuenta bancaria puede tomar un tiempo, ya que implica contrastar cada transacción registrada en los libros con los montos que aparecen en tu extracto bancario. Pero afortunadamente, aquí es donde tu software de contabilidad realmente puede demostrar su valor. Un buen software de contabilidad puede extraer automáticamente la información de las transacciones de tu cuenta bancaria y conciliarla con tus registros contables, lo que te ahorrará tiempo y te dará la información que necesitas para ser proactivo en la administración del efectivo, gastos e ingresos de tu negocio.

Si estás practicando todos los consejos que te hemos presentado hasta este punto, entonces estás encaminado hacia un manejo correcto de tus finanzas. Tienes una cuenta de negocios exclusiva, un registro digital preciso de tus gastos,

y un proceso confiable para comparar ese registro con la información de tu banco.

Ahora... es el momento de asegurarte de que te paguen.

5. Envía las facturas a tiempo

Esto es algo fundamental, independientemente de que seas un freelancer que busca pagar sus cuentas, o una agencia que necesita pagar a su equipo y mantener el negocio andando, necesitas dinero para cumplir con tus compromisos, y una gran parte de hacer que esto suceda es enviar tus facturas a tiempo.

Este es un concepto simple de las finanzas comerciales llamado "flujo de caja". Muchos propietarios de nuevos negocios piensan que el flujo de caja solo significa la cantidad de ingresos que generan, menos sus gastos, pero en realidad, ese resultado sería tus ganancias, y no el flujo de caja de tu negocio. Míralo de esta manera: puedes estar por recibir un pago grande de un cliente el día 20 de un mes determinado, pero, ¿qué sucede si tus facturas de gastos vencen el día 15 y todavía no tiene los fondos para cubrirlas? Tienes un problema de flujo de caja.

Para mantenerte al tanto existen todo tipo de programas y proyecciones que puedes usar, pero ese es un libro para otro día. Por ahora, lo mejor que puedes hacer para mantener un flujo de caja efectivo es asegurarte de facturarle a tus clientes a tiempo. ¡Eso es todo!

Suena simple, pero muchos freelancers y creativos descuidan la facturación cuando tratan con sus clientes. Es comprensible que prefieras concentrarte en entregar un trabajo de calidad, pero si te aseguras de enviar la factura correspondiente a ese excelente trabajo de forma regular, y le das seguimiento a tus clientes de forma diligente, garantizarás un flujo de ingresos tan estable como los productos increíbles que estás desarrollando. Más adelante, hablaremos de las facturas con más detalle , pero por el momento podemos decirte que la puntualidad es absolutamente crucial al momento de facturar a tus clientes.

6. Entra en ritmo

Una vez que hayas decidido qué herramientas utilizarás, incluye un tiempo de mantenimiento en tu planificación cada semana. Por ejemplo, todos los miércoles por la tarde podrías escanear y registrar digitalmente los recibos en el sistema de contabilidad, y los viernes revisas tu libro de caja y el estado de tus facturas.

Como sea que decidas organizar tu rutina, vigilar las operaciones con regularidad te ayudará a detectar problemas antes de que se vuelvan más grandes de lo que puedes manejar. De esta manera, puedes darle un empujoncito un cliente para que pague su factura antes de que los fondos en tu cuenta bancaria disminuyan peligrosamente, puedes posponer una compra hasta el siguiente mes, cuando veas cuánto has gastado, y tomar las decisiones necesarias para proteger el bienestar de tu negocio y mantenerlo saludable para el futuro.

Recuerda que dedicar tiempo a estas mejores prácticas de contabilidad te ahorrará tiempo a largo plazo, ya que necesitarás menos tiempo para agregar recibos, buscar facturas, y hacer malabares con el flujo de caja, y ya sabes lo que eso significa: más tiempo para liberar tu creatividad y hacer el trabajo que realmente amas.

Aquí está el kit de herramientas con seis consejos para comenzar a llevar la contabilidad con el pie derecho. Con las herramientas adecuadas hacerlo no será el dolor de cabeza que esperabas. Desde encontrar un experto local que pueda ayudarte, hasta administrar tu negocio como un reloj suizo, estas mejores prácticas te beneficiarán sin duda.

¡Diviértete llevando la contabilidad!

FLANNERY KECK es un especialista de contenido norteamericano en el Centro de negocios para clientes de Sage, que presta apoyo a Sage One y a las soluciones contables de Sage Live. A Sage le apasiona apoyar a las pequeñas empresas, retribuir a la comunidad y permitir que las personas hagan lo que más les importa.

2 / Saber cuánto cobrar

Cómo descubrir tu tarifa freelance

MARK PERINI, ICEE SOCIAL

Sin lugar a dudas, la pregunta más frecuente que recibo tanto de diseñadores como de desarrolladores independientes es cómo calcular los costos de manera efectiva y determinar cuáles deberían ser sus tarifas personales por hora.

No importa cómo planees facturar, ya sea por hora, por iguala, o por proyecto, debes calcular tu tarifa por hora personal para poder ofrecer un presupuesto justo. Obviamente, deseas ser compensado por tu tiempo y gastos, y obtener una ganancia para poder ahorrar para una emergencia o para unas muy merecidas vacaciones.

El problema es que calcular tu tarifa te pone en una situación difícil porque hay dos fuerzas en competencia que luchan por la supremacía. Por un lado, quieres ofrecer tarifas competitivas en un mercado saturado y en constante cambio, pero por el otro quieres cobrar lo que consideras justo para ti como emprendedor, después de todo, estás haciendo todo el trabajo.

Para lograr tus objetivos financieros, debemos dar con una tarifa por hora básica que sea razonable en términos financieros y que sea única y personalizada para ti.

Para ello, necesitamos representar mejor todo lo que tienes para ofrecer a cada uno de sus clientes.

Con esta información no habrá ningún proyecto que no puedas asumir; no habrá licitación que no puedas presentar. En este sentido, desarrollar una tarifa básica por hora siempre te dará una ventaja en las negociaciones, ya que puedes cuantificar y justificar tu tarifa, hasta el último centavo.

¿Qué tienes para ofrecer?

Cuando se trata de calcular tu tarifa, no hay receta secreta; lo que funciona para ti quizás no funciona para otro diseñador o desarrollador. Por ello, para completar el primer paso para calcular tu tarifa, debes ser realmente honesto contigo mismo.

Mírate bien en el espejo (lo digo en serio, ¡es un buen ejercicio!) y pregúntate ¿cuál es tu competencia principal? Si es la primera vez que te haces esta pregunta y no estás seguro de la respuesta, te sugiero que pienses cuáles aspectos de un proyecto suelen ser tus favoritos.

Descubrí que lo que más uno más disfruta suele ser lo que le resulta más fácil, de esta forma podrás identificar de forma infalible tus fortalezas y, posteriormente, los beneficios que obtendrán tus clientes que decidan trabajar contigo.

Tómate el tiempo para escribir todo eso en un pedazo de papel. Ahora, considera tu nivel de experiencia, reputación, capacitación y disponibilidad, piensa cuánto más pagarías por un freelancer con tus competencias y credenciales principales, mientras más especializadas sean tus habilidades, más dinero podrás cobrar.

Alguien con más de diez años de experiencia en desarrollo debería cobrar más que un principiante. ¿Por qué? Por el simple hecho de que puede hacer la misma tarea en menos tiempo, así que una tarea que a un desarrollador junior podría tomarle dos horas, a uno más experimentado podría tomarle solo 30 minutos. Por ende ¿no debería su tarifa personal representar esa experiencia?

Con fortuna, ahora tendrás una visión clara de lo que tienes para ofrecer en comparación con otros desarrolladores. Analicemos la ecuación con más detalle para calcular tu tarifa base de freelancer.

Prepara un presupuesto de tus gastos diarios

Cuando trabajas de forma independiente, no solo tienes que pensar en los costos fijos y variables de tu negocio, sino también en los costos asociados con tu vida, y en lo que necesitas diaria, mensual y anualmente, ya que no trabajas para una organización que pague tus gastos de viaje y seguro de salud, o te ofrezca vacaciones pagadas.

Si no estás seguro de tus costos, escríbelos en una hoja de cálculo. Piensa en todos tus gastos: alquiler, con qué frecuencia cenas fuera de casa, cuánto gastas en café, así como gastos

superfluos (estas son solo algunas ideas que puedes usar, ya que se trata de algo muy subjetivo).

Suma todo eso y tendrás una idea aproximada de lo que gastas en un año, y toma ese número como punto de referencia para poder calcular cuánto necesitas generar para cubrir solo los gastos de manutención.

En mi caso, gasto alrededor de \$4.200 dólares al mes en alquiler, gastos de manutención, impuestos, seguros, espacio de oficina y mi adicción moderada al café.

Si multiplico eso por 12 meses, obtengo alrededor de \$50.000 dólares. Por lo tanto, para mantener mi estilo de vida, necesito facturar al menos \$50.000 dólares al año para cubrir mis costos mensuales.

Ahora, ¿qué significa estos en términos de tu tarifa freelance? Bueno, piensa en este número como tus costos fijos, pero ten en cuenta que en este punto no estás generando ganancias, y solo estarías cubriendo los gastos. Entonces, ¿cuánto quieres generar adicional a tus gastos? Digamos \$25,000 dólares, a modo de ejemplo.

Esta cifra es subjetiva, pero el concepto más extendido es que debes ahorrar 15% al año para tener una jubilación segura. No olvides que también tiene que dar cuenta de los gastos inesperados, así como de todo lo que pueda surgir en el futuro (es decir, comprar una casa, casarte, tener un hijo, adoptar un perro, etc.). Si finalmente quieres guardar más en el banco o en tu bolsillo, puedes recortar tus gastos diarios.

Después de que hayas pagado todos tus gastos, te debería quedar algo de dinero para ahorrar para la jubilación o para el viaje de tus sueños. Suponiendo que tu experiencia y especialización te permitan adquirir clientes, podemos usar ese número para ver cuál debería ser tu tarifa por hora.

Digamos que planeamos hacer 20 horas de trabajo facturable a la semana (probablemente trabajarás más de 40 horas, pero no todo eso será facturable; seguramente entre 25 y 50 por ciento de tus horas serán facturables). También tenemos que tener en cuenta un día festivo o dos, y unas pequeñas vacaciones, después de todo ¡no eres una máquina!

Aquí hay un ejemplo simple de cómo podría ser ese desglose:

- Vacaciones legales (EE.UU): 7 días.
- Vacaciones no pagadas: 10 días.
- Días por enfermedad/personales: 4 días
- Total: 3 semanas

Con toda esta información, podemos establecer una ecuación muy básica (menos el tiempo de vacaciones que hemos asignado). En esta ecuación, X es igual a tu tarifa por hora.

$$(\$50,000 + \$25,000) = X * (20 \text{ horas} \times 49 \text{ semanas})$$

Si dividimos entre X, obtenemos \$77 dólares (redondeados hacia arriba) por hora. Entonces, si facturamos 20 horas a la semana, a \$77 por hora, el resultado serán nuestros ingresos anuales, incluyendo alguna ganancia muy necesaria.

(Estoy asumiendo que tu experiencia y pericia te garantizan una tarifa por hora razonable, pero debemos ser honestos con nosotros mismos desde el principio, y no solo insertar números en el modelo, pensando en el estilo de vida que "deseamos").

Reflexionemos de nuevo...

Enhorabuena, ya tienes una tarifa de referencia para lo que necesitas para sobrevivir.

Ahora es un buen momento para presentar tu nueva tarifa al mundo, quizás recibas un poco de rechazo del mercado, o quizás no, pero al igual que en la industria de bienes raíces, el mercado finalmente dictará tu valor. (¿Vuelven los clientes? ¿Te refieren a otros clientes? O, ¿al final, optan por un proveedor diferente?)

Reflexionemos un poco al respecto.

¿Esta tarifa por hora es representativa de todas tus habilidades? Por ejemplo, si ofreces algo que un desarrollador con cualificación similar no ofrece (por ejemplo, un paquete de SEO, asistencia de marketing, consulta/coordinación de redes sociales o diseño gráfico adicional), es probable que tengas una mayor demanda. Teniendo esto en cuenta, probablemente deberías aumentar tu tarifa por hora, te lo has ganado.

Después de hacer este ejercicio, de seguro tus tarifas cambiarán, es posible que descubras que tus tarifas son demasiado altas y que no estás siendo competitivo, o todo lo contrario. Mi mayor consejo para los nuevos freelancers es que traten de ser lo más competitivos posible desde el principio. Inevitablemente encontrarás el punto óptimo, en el que cobres un monto adecuado y que le parezca razonable a tus clientes, considerando tu conjunto de habilidades. De ninguna manera se trata de una ciencia perfecta, pero el cielo es el límite cuando construyes una reputación estelar.

Sé parte de la comunidad

Hace dos años, fui a un evento local y hablé con un desarrollador que estaba trabajando en el contenido su negocio. Mientras conversábamos, mencionaron su tarifa para el proyecto y, para mi sorpresa, era exactamente la misma tarifa que estaba cobrando para hacer un desarrollo web de ecommerce completo, con algo de contenido incluido. Justo en ese momento, me di cuenta de que necesitaba duplicar mis tarifas, había pasado demasiado tiempo como un lobo solitario.

Sin la orientación de una comunidad, no estaba en contacto con mis colegas desarrolladores, y mis ingresos habían sufrido en consecuencia.

Tengo la suerte de estar en la ciudad de Nueva York, donde hay una próspera comunidad de diseño y desarrollo, y es impresionante la cantidad de información importante que he obtenido de estos

encuentros y conferencias. Son muchas las personas que ofrecen compartir sus conocimientos, depende de ti recopilarlos y sacarles provecho para tu negocio.

Hay otras formas de involucrarse con la comunidad si vives lejos de una gran ciudad y no se te presentan muchas oportunidades para interactuar cara a cara. Hay canales de Slack como [eCommTalk](#), el [Blog de Desarrollo y Diseño Web de Shopify](#), o incluso podcasts como [Businessology](#) de Dan Mall y Jason Blumer.

CONSEJO PROFESIONAL: La mayoría de las personas están dispuestas a ayudar si eres honesto(a) y comienzas con un cumplido. "Realmente siento un gran respeto por tu negocio y me gustaría crear mi propia empresa a tu imagen, pero no tengo orientación". ¿Te importaría darme algunos consejos sobre mi estrategia de precios?"

Sé fuerte y apégate a tus tarifas

Una vez que has descifrado cuál es tu tarifa y tengas una idea certera de cuál es tu lugar en el mercado freelance, llegó el momento de conseguir clientes.

En mi experiencia, la mejor manera de lidiar con la estructura de tarifas es ser completamente directo, así que presento todo en la propuesta de trabajo para que los clientes lo vean, y luego repaso cada uno de los puntos. De esta forma puedes manejar las expectativas, justificar tu tarifa, y prevenir que los clientes quieran negociar la tarifa o te presionen para obtener un descuento en el precio. Tienes que recordar que habrá clientes

que nunca han contratado servicios por hora, por lo que tienes que tranquilizarlos desde el comienzo.

Lo primero que los clientes buscan cuando estás cotizando un trabajo es que seas confiable, por lo que si te ganas la confianza (con tu experiencia y tu transparencia), la atmósfera será positiva para iniciar una relación de trabajo con buen pie.

Si, después de conversar y presentarle la propuesta a tu cliente, aún tiene problemas con tu tarifa, entonces tienes dos opciones: reducir un poco el alcance del proyecto, o alcanzar algún tipo de acuerdo en el precio. Como inevitablemente aprenderás, el problema con la última opción es que establece un mal precedente.

No es bueno que tus clientes piensen que si te presionan podrán obtener más por su dinero, recuerda que eres un negocio y has fijado una tarifa que te has ganado, así que resiste la tentación de sucumbir.

Mantente fuerte y apégate a tus tarifas

Sé que esto puede significar perder oportunidades que te han costado sangre, sudor y lágrimas, y eso puede ser extremadamente difícil, pero a veces alejarse de un cliente que no es el adecuado es la mejor solución.

En mi experiencia particular, después de explicar todo lo que tengo para ofrecer y justificar mis costos, los clientes que presionan por precio a menudo terminan siendo los más exigentes, por lo que prefiero trabajar con clientes que aprecian

mi transparencia y experiencia, y que ante todo me respetan.

¡Oh salve el ajetreo!

Ser freelance es una montaña rusa de experiencias increíbles que son emocionantes y petrificantes a la vez. Si sientes que estás trabajando demasiado y que eres mal pagado, ¡probablemente es así!

Analizar de forma introspectiva y verificar de vez en cuando cómo marchan las cosas es tan importante como la primera reflexión que mencioné anteriormente; eres tu propia brújula moral, así que sigue tus instintos, recuerda que está bien alejarse de los clientes que no quieran pagar tus tarifas, ahora ya sabes lo que vales.

Recuerda que no estás solo en esto, y aunque eres un freelancer, también estás en el negocio de iniciar negocios, así que actúa en consecuencia. Cuanto más confianza tengas en ti mismo, más cómodos estarán tus clientes, lo que en consecuencia te permitirá ganar más trabajos.

MARK PERINI es un desarrollador web, consultor de redes sociales freelance, y fundador de [ICEE Social](#) con sede en la ciudad de Nueva York.

3 / Construir un embudo de ventas

Un procedimiento operativo estándar para asegurar clientes

KURT ELSTER, ETHERCYCLE

"Si tuvieras que empezar de nuevo, ¿qué harías diferente?"

Esa es una gran pregunta que me han hecho varias veces en las entrevistas sobre cómo construir una práctica de consultoría exitosa y altamente rentable.

Es una pregunta simple con una respuesta complicada, y cuando se me presenta un problema de envergadura, lo enfrento de la única forma que sé, desglosándolo en partes más pequeñas.

En mi negocio, escribo procedimientos operativos estándar (POE) para las diversas tareas que conforman mi negocio para poder repetirlas y mejorarlas, y luego rápidamente entreno a contratistas y empleados para que aprendan a realizarlas. Entonces, ¿por qué no escribir un POE sobre cómo iniciar un negocio freelance exitoso?

En los últimos siete años, he cometido errores, he probado docenas de tácticas y estrategias, y finalmente he desarrollado un negocio exitoso para la vida que quiero, todo con Shopify, y convertí esa experiencia en un procedimiento operativo estándar que puedes implementar para evitar los mismos errores que cometí, y crear un negocio para la vida que quieres, en pequeños trozos procesables.

Mi negocio actual y POE me han permitido:

1. Cobrar por proyecto, en lugar de por hora.
2. Nunca negociar o regatear el precio.
3. Mejorar la calidad de mis clientes (y de mi trabajo).
4. Obtener autoridad como un experto valioso.
5. Generar suficientes ingresos para comprar mi primera casa y viajar por el mundo.
6. (También compré algunos autos realmente ridículos en el camino, pero no lo recomiendo, no fue una buena inversión).

Si te parecen buenas metas, entonces date permiso para probar mi plan. ¿Estás listo? Comencemos.

Paso 1: Comunica rápidamente tu valor definiendo tu posicionamiento central

Jonathan Stark, un exitoso autor sobre tecnología y creador de Jonathan's Card, una vez me contó sobre la época en que contrató a un ahora coach de negocios de renombre, para que le ayudara a

hacer crecer su negocio. En su primera llamada, el coach le preguntó: "¿A qué te dedicas?"

Jonathan comenzó a explicarle, pero después de 30 segundos, el coach lo interrumpió.

"Me perdiste. Llámame cuando puedas decirme en diez segundos o menos ", y colgó.

¿Fue un poco extremo? Sin duda. ¿Tenía razón? Sin duda.

Cuando alguien te pregunta a qué te dedicas, ¿cuánto tiempo te toma responder?

Ahora imagina que esa persona tiene que decirle a otra persona lo que haces. ¿Crees que se acordarán? Y si lo hacen, ¿lo recordarán correctamente?

Ese es el peligro de que tu negocio tenga un posicionamiento vago, ya que éste influye considerablemente sobre tus precios y los proyectos que asumes.

Definir tu posicionamiento o establecer tu nicho te permite describir exactamente a quién ayudas y cómo lo haces en una sola oración.

El único paso para el posicionamiento es definir tu declaración de posicionamiento central, que establece a quién le proporcionas valor, cuáles son sus necesidades y qué costosos problemas les ayudas a resolver.

Aquí está la fórmula: "Ayudo a [el cliente ideal] a alcanzar [la meta]. A diferencia de mis competidores, [declaración

diferenciadora]".

Por ejemplo, mi declaración de posicionamiento es:

Kurt Elster ayuda a los propietarios de tiendas Shopify a descubrir los beneficios ocultos en sus sitios web. A diferencia de otros expertos de Shopify, Kurt solo se preocupa por proporcionar el mayor retorno de la inversión posible.

Esa declaración me permite comunicar mi valor en menos de diez segundos, y descalifica inmediatamente a los clientes potenciales que no son adecuados. El resultado es que mis clientes ideales pueden recordarme fácilmente y ofrecer referencias cuando se encuentran con otros dueños de tiendas.

Establecer un nicho con una declaración de posicionamiento puede parecer intimidante, pero no tiene que ser así, es el enfoque contraintuitivo para convertirte en un experto valioso.

CONSEJO PROFESIONAL: Te recomiendo leer [The Positioning Manual](#) de [Philip Morgan](#).

Paso 2: Escribe una oferta de servicio inicial

Cuando un posible cliente te pide el precio para un proyecto, ¿qué sucede? Si eres como yo era hace años (y como son muchos otros freelancers), apuesto a que dirías: "Bueno, eso depende ..."

Luego intentarías averiguar el alcance del proyecto, escribirías y enviarías una propuesta, solo para ser rechazado la mitad de las veces.

Muy frustrante, ¿verdad? Para mí, fue desmoralizante, mi vida se sentía como un carrusel que no paraba: conseguir prospectos, enviar propuestas, intentar concretar al cliente, fracasar, repetir.

Afortunadamente, ahora que has establecido un nicho para tu declaración de posicionamiento, hay una forma mejor de hacerlo.

En lugar de crear una oferta a la medida y fijar precios para cada cliente con el que hables, ¿por qué no publicar una oferta que represente un excelente punto de partida para que hagas tu mejor trabajo para tu cliente ideal?

Digamos que eres un desarrollador de aplicaciones, el primer paso para cada proyecto de aplicación es reunir los requisitos, que sería una gran oferta de servicio inicial. De esta forma, puedes cobrar entre una quinta y una décima parte del costo inicial del proyecto (por ejemplo, \$500 si tu proyecto es de \$2,500), para investigar las ideas del cliente, su negocio y determinar el mejor curso de acción. Llámalo una hoja de ruta.

Gavin Ballard, autor de Mastering Shopify Apps, tiene un gran ejemplo de [este concepto en su sitio web](#).

¿Por qué funciona esto?

1. Un cliente que se toma en serio el gasto de \$10,000 o más en un proyecto no debería objetar gastar del cinco al diez por ciento de ese presupuesto en investigación para garantizar su éxito. Cualquiera que esté dispuesto a invertir en la hoja de ruta claramente se toma en serio su negocio y te respeta a ti como consultor.
2. Psicológicamente, es mucho más fácil vender estas ofertas de servicios de menor precio porque representan un riesgo reducido, que es lo que quieren todos los compradores y dueños de negocios.
3. Después es mucho más fácil vender los proyectos más grandes, porque tu oferta de servicio inicial te brinda a ti y a tu cliente la oportunidad de conocerse a nivel profesional y ver cómo es trabajar contigo.

¿Qué pasa si el cliente dice, "pero cuánto costaría simplemente construirlo?"

Ahí es cuando demuestras tu condición de experto y dices: "No sabemos si esto resolverá tus necesidades comerciales, por lo que sería inútil comenzar a construir antes de que entendamos esas necesidades".

Solo estamos en el paso dos, y ya has dejado en claro que no eres solo un par de manos, sino que eres un experto preparado.

CONSEJO PROFESIONAL: Para obtener consejos específicos sobre contenido, recomiendo ampliamente [The Brain Audit](#), de [Sean Desouza](#) así como el contenido gratuito de [Copyblogger.com](#).

Paso 3: Fija el precio de tu oferta de servicios

Ahora necesitamos un precio para tu oferta de servicio inicial. El precio correcto es uno que represente un gran retorno de la inversión para el cliente y una compensación equitativa para ti.

Si estuviera fijando el precio a una hoja de ruta por primera vez, lo haría en función de mi experiencia en la redacción de propuestas.

Si agrego reuniones, investigación y tiempo, estimo que para redactar una gran propuesta hacen falta cuatro horas. Si cobras \$200 por hora, entonces nuestro precio inicial para una hoja de ruta es \$800. Si desarrollar una aplicación típica cuesta \$10,000, y nuestra hoja de ruta ayuda a alcanzar el éxito, entonces tenemos un precio que

es un gran retorno de la inversión y una buena compensación para nosotros. Idealmente, ahora estamos obrando lo suficiente para descalificar a los prospectos que no encajarán con los precios de tus propuestas típicas.

Podríamos detenernos allí, pero es posible que queramos ajustar el precio hacia arriba o hacia abajo. Podrías agregar un 20 por ciento para cubrir las revisiones, o un incremento imprevisto del alcance, o hacer una reducción del 40 por ciento para usar tu oferta inicial de

servicio como líder en pérdidas (un producto que se vende a pérdida para atraer clientes). Tu precio es solo un número en tu sitio web; puedes revisarlo a voluntad.

Los precios de mi agencia se basan en el tiempo que toma un proyecto, luego agrego un 20 por ciento para permitir un poco de incremento en el alcance, sin ser punitivo. A partir de ahí, me adapto en función de la oferta y la demanda. Cuando vendo un paquete que excede el tiempo que generalmente me tomaría, duplico el precio.

Como profesionales del servicio, todos tenemos una terrible tendencia a cobrar poco por nuestros servicios.

El propietario de una agencia exitosa una vez me dijo: "Si no estás cobrando un precio que te haga sentir incómodo, no estás cobrando lo suficiente".

"¿Cuánto debería aumentar mis precios?", pregunté.

"Duplícalos", respondió.

Desde entonces, he duplicado mis precios dos, tres o incluso cuatro veces, según la oferta del servicio. Cada vez, el resultado fue el mismo; la calidad de mis clientes mejoró debido a su inversión, y mi trabajo mejoró porque tenía más tiempo y recursos para dedicarme a garantizar el éxito de mi cliente.

Si puedes quedarte con algo de este capítulo, espero que sea esto: "Cobra más".

Paso 4: Llamado a la acción

Con el precio decidido, puedes agregar un claro llamado a la acción al final de tu oferta de servicios. ¿Qué quieres que tus clientes hagan a continuación?

Aquí tienes algunas opciones, ninguna está errada:

1. Pídeles que llenen una solicitud para obtener más información. Haz esto si ciertas personas no parecen ser una buena opción para tu oferta de servicio.
2. Pídeles pagar un anticipo para comenzar (hago esto para las ofertas de mi Sitio web Teardowns porque es casi universal.)
3. Pídeles que rellenen un formulario de contacto, para que puedan programar una reunión.
4. Dirígelos hacia tu calendario con un servicio como Calendly o Youcanbookme.

¿Cuál de estas opciones es la adecuada para ti? Las he implementado todas y me gusta dirigir a las personas hacia una solicitud para poder recopilar información y luego dirigirlos directamente a un enlace para programar una cita, de esta manera, puedo tener las llamadas iniciales más productivas posibles con mis clientes. (Y sí, te recomiendo encarecidamente que te comuniques con tus clientes. Sé que muchos de nosotros les tenemos fobia a los teléfonos, pero una llamada de 15 minutos vale cien correos electrónicos.)

Paso 3: Valida tu oferta de servicios

Debes tener un sitio web completo que incluya tu oferta de servicios, lo que significa que tienes algo que vender, pero antes de invertir tiempo y dinero promoviéndolo, necesitamos validarlo.

¿Tu cliente ideal lo quiere? ¿Creen que el precio es correcto? ¿Qué objeciones tendrán ellos que podamos abordar?

Más malas noticias para los teléfono-fóbicos: es hora de hablar con la gente, necesitamos hacer una exposición para contar todo el trabajo duro que hicimos en los pasos anteriores.

Escribe una lista de diez prospectos o clientes pasados que consideras (o casi son) tu cliente ideal. Esto podría incluir clientes y prospectos pasados, nuevos prospectos, conexiones sueltas, amigos de amigos o incluso, enviar tu presentación de servicios por correo electrónico (aunque si eres habilidoso, quizás no tengas que recurrir a esta estrategia). Si tienes una lista de correos electrónicos, envíales tu presentación de servicios con un llamado a la acción para hacer una cita y conversar sobre tu oferta.

Si recién estás comenzando por primera vez y no tienes una red a la cual sacarle provecho, yo crearía una lista de clientes soñados y utilizaría un servicio como [EmailHunter](#), o incluso LinkedIn, para contactarlos. También, puedes buscar personas que puedan presentarte a los clientes de tus sueños.

Aquí hay un ejemplo de un correo electrónico de presentación

[Tabla de](#)

Construir un embudo de . . .

de mis servicios que he utilizado con éxito en el pasado:



De: Diseñador web

Para: Cliente
potencial

Asunto: Un pequeño
favor

Te escribo para pedirte un pequeño favor, puedes decir no, pero espero que me puedas dar tu opinión sobre un servicio que estoy desarrollando para los propietarios de tiendas Shopify como tú.

Está diseñado para resolver [PROBLEMA], pero valoraría enormemente tu opinión de experto antes de comenzar a promocionarlo.

Si estás dispuesto a darme algunas impresiones rápidas, responde con un pulgar hacia arriba y te daré más detalles.

Gracias!

Si obtienes una respuesta positiva, envía un correo electrónico como este:



De: Diseñador web
Para: Cliente potencial
Asunto: Seguimiento a tu respuesta

¡Muchas gracias por tu respuesta!

Programemos una llamada de 15 minutos para que me cuentes qué opinas sobre mi idea (quiero asegurarme de que estoy resolviendo un problema REAL, y no uno que imagino que tienen las tiendas Shopify como la tuya).

Vamos a programar una llamada. Por favor, elige la hora que funcione mejor para ti: calendly.com/username/15min
(Si ninguna de estas horas te conviene, dímelo y me adapto a tu horario). ¡Hablamos pronto!

Una vez concretes una llamada con tus nuevos amigos, aprovecha la oportunidad para conversar con ellos, revisar tu oferta y recopilar sus opiniones. Por lo general, tomo muchas notas a mano, pero si es una llamada de Skype, puedes usar [CallRecorder](#) para grabar la conversación (con su permiso, por supuesto).

Aquí está la agenda de tu reunión:

1. Describe el problema que estás solucionando y pregunta si lo han experimentado. Si es así, procede a...
2. Explicarles tu oferta de servicios como una solución. Pregúntales: "¿Tiene sentido? ¿Me estoy explicando bien? Una vez que estén claros sobre el tema..."
3. Evalúa su interés, es decir, "¿Sería esto útil para tu negocio?"
4. Si la respuesta es no, pregunta la razón, es decir, "¿Qué no te gusta?" o "¿hay alguna manera de hacer que esta sea la solución perfecta para ti?"
5. Si la respuesta es afirmativa dales un precio y pregúntales si quieren empezar.
Por ejemplo, "Bien, genial. El precio es \$X. ¿Te envío una factura y podemos agendar una hora para comenzar?"

Tu objetivo principal es recopilar opiniones, así que para obtener la retroalimentación más completa, debes intentar hacer la venta para obtener una reacción honesta, ya que la única manera de validar realmente es pedirles su dinero y ver qué pasa.

Paso 6: Construir un embudo de ventas

Ahora que has generado un interés inicial en tu oferta y la has validado, puedes invertir más tiempo y dinero en promocionarla.

Para complementar tu oferta de servicio inicial, ofrece algo de forma gratuita. En mi caso, he utilizado una combinación de hojas de referencia, cursos por correo electrónico, screencasts e incluso llamadas telefónicas rápidas. Lo único que he aprendido es que menos es más con estas ofertas gratuitas o "lead magnets", por lo que ofrecerles un libro completo de forma gratuita, se siente más bien como si les estuvieras asignando una tarea a tus prospectos, en lugar de una guía rápida sobre cómo hacer algo que, en la práctica, es más útil.

La oferta de regalo ideal hace dos cosas:

1. Aporta valor a tu cliente ideal (a cambio de su correo electrónico).
2. Ayuda a las personas a auto-diagnosticar el problema que resuelve tu oferta de servicio inicial.

Para obtener tu oferta gratuita deben compartir su dirección de correo electrónico y suscribirse a tu boletín. Asimismo, enviarles actualizaciones periódicas te permitirá permanecer presente, mientras demuestras continuamente tu valor.

Paso 7: Próximos pasos

¡Es hora de llenar ese embudo de ventas!

Selecciona dos fuentes de adquisición de esta lista:

1. Seminarios virtuales
2. Eventos de redes

3. Meetups
4. Participaciones como invitado en podcasts
5. Artículos de blog como autor invitado
6. Participación en foros

Utiliza esas dos fuentes para promocionar tu oferta de regalo, si proporciona valor y no cuesta nada, deberías enorgullecerte de compartirlo con el mundo. Imagina que es como construir una casa, cada acción que realizas es un ladrillo que colocas en esa casa. ¿Algunas de estas pequeñas acciones cambiará tu vida? No, y no deberías esperar que así fuera, pero cuando hayas apilado suficientes ladrillos y te detengas a mirar, notarás que has logrado algo especial, lo que ayudará a erigirte como una autoridad con el tiempo.

En lo personal, trabajo mejor cuando se me presenta un problema para resolver, por eso me uní a grupos de Facebook y respondí preguntas, y participe como invitado en podcasts. Tal vez prefieras escribir y enseñar, en cuyo caso deberías comenzar a trabajar en ese ebook que has estado posponiendo.

Opta por aquello que te haga sentir cómodo y hazlo constantemente. En un lapso de seis u ocho semanas, comenzarás a cosechar las recompensas. En mi caso, al cabo de seis semanas comencé a recibir referencias de personas que no conocía porque habían oído que yo era "el tipo de Shopify".

Anda a comprar un barco

Ahora tienes un negocio de consultoría integral comercializable y un embudo de ventas, y con el tiempo, descubrirás qué funciona y en qué áreas necesitas hacer ajustes, así que puedes optimizar regularmente tu embudo refinando tu posicionamiento, precios y ofertas de servicios.

Esto puede parecer mucho trabajo, pero este trabajo es la diferencia entre alguien que gana \$30,000 al año y \$300,000 al año. Es un plan para un embudo de inbound marketing que te traerá prospectos que ven tus honorarios de consultoría como una inversión en el éxito futuro de su negocio.

KURT ELSTER es un consultor de Ecommerce Senior que ayuda a los dueños de tienda de Shopify a descubrir los beneficios ocultos en su sitios web. Kurt es el fundador de la agencia de comercio electrónico [Ethercycle](#), autor de [Ecommerce Bootcamp](#), y anfitrión de [The Unofficial Shopify Podcast](#). Vive en Illinois, EE.UU., con su esposa y sus tres hijos.

4 / Desmitificar los precios

Estrategias para estructurar los precios de tu proyecto.

CRAIG SOMERVILLE, RELOAD MEDIA

Determinar los precios de tus servicios de diseño de página web, desarrollo y comercio electrónico puede ser una tarea abrumadora; si son muy elevados, el cliente potencial podría irse con otro proveedor, pero si son muy bajos, corres el riesgo de que el proyecto no sea rentable. A veces te pondrán en un apuro, pero otras veces podrás elaborar una propuesta en la que estimes íntegramente todos los costos.

Sin importar el formato o el momento, entender bien cómo funcionan tus propios costos y cómo incrementar el precio de lo que haces, será fundamental para obtener el número correcto. La idea es fijar precios de forma tal que puedas resaltar tus fortalezas como agencia o freelancer, a la vez que garantizas que el cliente obtenga un buen valor por su dinero.

Desafortunadamente, nunca es tan simple como inventarse un

número de la nada (aunque algunos lo intentan). Entonces, ¿por dónde deberías comenzar realmente para llegar al precio perfecto? En el Capítulo 2 hablamos de definir lo que vales, pero en este capítulo describiré las diferentes estrategias que puedes utilizar para decidir cómo aplicar tu valor recién definido a tu modelo de precios.

Diferentes tipos de precios

Es importante que entiendas las diferentes maneras en las que puedes calcular tus precios, ya que cada una tiene sus propios aspectos positivos y negativos, dependiendo de cómo operes tu agencia o de tu trabajo como freelance. También es importante que comprendas la forma en las que tu precio impacta lo que debes entregar al cliente.

Precio basado en los costos

La fijación de precios basada en costos es uno de los métodos más simples y se determina simplemente sumando todos los costos de producción de un proyecto y luego añadiendo un margen de porcentaje estándar.

Por ejemplo, podrías haber comenzado con una plantilla que costó \$100, más \$300 en imágenes de stock y luego pasaste 20 horas trabajando en el proyecto a un costo de \$40 por hora. Al sumar todo, obtienes el costo total de \$1.200 para producir el proyecto. Digamos que deseas un margen de ganancia del 50 por ciento, entonces debes cobrar \$2.400 por el proyecto.

El mayor desafío que los diseñadores y freelancers tienen con esto es calcular su costo por hora. Si eres una agencia más grande, es

fácil:

sumas todos los salarios de la empresa y divides el resultado entre el número de horas de trabajo. Sin embargo, si trabajas por cuenta propia, debes considerar tu "costo de oportunidad", que probablemente sería lo que cobrarías, por hora, si trabajaras para otra persona.

A los clientes normalmente les gustan los precios basados en los costos porque están detallados, pero pueden comenzar a cuestionar cuánto margen de beneficio corresponde a cada componente.

Desde tu punto de vista, la principal ventaja de los precios basados en costos es que puede contabilizar tus gastos con precisión. Al detallar tus tareas y sus costos asociados, podrás realizar un seguimiento cercano de los gastos y mantenerte rentable en cada proyecto.

La desventaja es que solo hace falta que un proyecto salga mal para reducir tu rentabilidad general, por lo será difícil volver a llevar a cabo proyectos futuros con el mismo precio.

Desde el lado del cliente, los precios basados en costos tienen la ventaja de ser bastante justos, ya que se basan en los costos reales de producir el trabajo. La desventaja viene cuando esos costos (como la cantidad de horas) aumentan inesperadamente, y están obligados a pagarlos cuando es posible que no estén en su presupuesto. Si optas por el método basado en costos, piensa en cómo podrías abordar los cambios en los costos una vez que el trabajo comience.

Tarifas por hora

Al igual que los precios basados en costos, las tarifas por hora funcionan al tener un precio por hora estándar, por ejemplo, \$120 por hora, y luego cobrar según la cantidad de horas trabajadas. Si utilizamos el ejemplo anterior, esas 20 horas darán como resultado que se le cobre al cliente \$2,400.

El truco con los precios por hora es calcular una tarifa que garantice que has cubierto todos esos costos que no pueden calcularse por hora, como fotos de stock, electricidad y otros gastos generales del negocios. Para conseguir un buen punto de partida, mira lo que otros en tu área están cobrando por hora y realiza ajustes en consecuencia. Consulta el Capítulo 2 para que obtengas más referencias.

La metodología de precios por hora es la que normalmente los clientes comprenden más fácilmente, lo que puede ayudar a que un proyecto llegue a la meta. Sin embargo, el inconveniente es que les brinda la posibilidad de comparar dos cotizaciones únicamente en base a horas y tarifas por hora, lo que podría no ser una comparación real entre dos proveedores potenciales.

Otra desventaja de los precios por hora del lado de la agencia/freelancer es que normalmente necesitas registrar y hacer un seguimiento meticuloso de tus horas, y luego proporcionar reportes detallados o registros de trabajo a los clientes para justificar exactamente lo que se cobró. Esto puede llevar a los

clientes a cuestionar los elementos ("¿Por qué demoró cuatro horas completas para actualizar la navegación?"), lo cual puede significar que debas pasar el mismo tiempo justificando tus horas que el que tomó realizar la tarea.

Precios por paquetes y proyectos

Los paquetes son una forma de fijación de precios que funciona porque cuando los elementos complementarios se agrupan, crean un valor intrínseco. Por ejemplo, podrías combinar un diseño de logotipo (normalmente \$400) con un diseño de sitio web (estimado en \$2.400) y un diseño de tarjeta de visita (\$300) por un "precio de paquete" de \$2.900 dólares. En este ejemplo, el precio final es más bajo que la suma de las partes, ya que esto ayuda a alentar al cliente a elegir el paquete.

Al agrupar los artículos, también se le indica al cliente que habrá una sensación de continuidad entre los diseños, algo que probablemente es importante para ellos, ya que mantener la coherencia entre los distintos recursos de marketing ayuda a enviar señales de marca sólidas. Esto significa que incluso si algún otro competidor tuyo ofrece un precio más bajo por el diseño del logotipo, el cliente potencial tendría que considerar si vale la pena dividir el proyecto para ahorrar unos cuantos dólares, y es probable que eso te beneficie.

Como resultado, tener estos proyectos agrupados en un paquete tiende a hacerlos más valiosos que si se realizaran por separado, ya sea en diferentes momentos o por personas

diferentes, donde la continuidad de la marca quizás no sea posible.

La desventaja de este enfoque es que algunos clientes pueden pedirte que "desempaques" esos precios ("¿Y qué pasa si solo hago las tarjetas de visita?"). Por eso es importante hacer que el paquete parezca la opción obvia, y dónde radica el mejor valor.

Tanto para el cliente como para la agencia, la gran ventaja de los paquetes y los precios por proyecto es que el precio se acuerda, y ambas partes saben (o deberían saber) lo que obtendrán; la desventaja puede darse si un lado interpreta erróneamente esas inclusiones.

Por ejemplo, el cliente podría haber asumido incorrectamente que el diseño del logotipo incluía tantas revisiones como fuera necesario, lo que ocasiona problemas, ya que la agencia trabaja más horas de las previstas, pero el cliente todavía no está satisfecho con la entrega percibida del proyecto. Por eso es de vital importancia garantizar que los paquetes y los precios de los proyectos incluyan explicaciones claras sobre qué se incluye y qué no.

Precios basados en el valor

La fijación de precios basada en el valor es probablemente la más difícil de implementar, pero la más rentable cuando sale bien. En esta metodología se calcula el valor (ya sea implícito o explícito) que el cliente recibe del trabajo que realizas.

Suena confuso, ¿verdad? Déjame explicarte.

Si tuvieras que realizar cambios en el sitio web de un cliente y las ventas se duplicaran de \$5.000 mensuales a \$10.000 mensuales, entonces habrías generado un valor adicional de \$5.000, lo que equivale a alrededor de \$60.000 al año.

En ese caso, es válido considerar que, a cambio de contribuir a generar \$60,000 en ingresos adicionales al año, cobrarle al cliente \$6.000 para hacer todos los cambios en su sitio web es una inversión adecuada.

La parte difícil es tratar de determinar tu posible impacto antes de que efectivamente lo hayas realizado, y es allí donde entran en juego la experiencia y los resultados pasados. Los clientes a menudo preferirán pagarte un precio más alto que un competidor si creen que al final se traducirá en más valor para sus negocios, pero debes asegurarte de poder respaldar tu propuesta con pruebas, pronósticos y éxitos pasados.

Por ello, algunas agencias y freelancers cobran según el rendimiento después del hecho. Usando el ejemplo anterior, pueden tomar el 10% de cada venta adicional generada, lo que les permite ganar \$6.000 por su trabajo, pero distribuido a lo largo del año.

Sin embargo, ten cuidado: los precios por rendimiento (que son una variación de los precios basados en el valor) dependen en gran medida de otras cosas que están fuera de tu control, como qué otras actividades de marketing están realizando el cliente o si sus productos son realmente buenos.

El lado positivo para las agencias y los freelancers es que si logras fijar tus precios con base en el valor correctamente, tendrás la oportunidad de obtener un mejor margen de beneficio en comparación con otros métodos de fijación de precios, mientras que al mismo tiempo el cliente siente que obtuvo un gran valor por su dinero.

La desventaja es que si estás haciendo algo por un cliente que no ve un gran valor en tu trabajo ("Mi jefe me acaba de decir que solucione esto"), puede ser difícil transmitir el valor que estás creando para ellos.

Cómo elegir tu método de fijación de precios

Escoger uno de los métodos de precios anteriores puede ser complicado, ya que cada uno tiene sus pros y sus contras. Normalmente, no tendrás que explicarle a un cliente qué método de fijación de precios has utilizado, pero te advierto que probablemente tendrás que responder la pregunta más genérica: "¿Cómo llegaste a ese precio?"

Para responder a esta interrogante, los precios por hora y basados en los costos son más fáciles de explicar, ya que los elementos se pueden detallar, sin embargo en el caso de los paquetes y los precios basados en el valor, la respuesta es un poco más difícil, ya que es la combinación de todas las partes más pequeñas las que conforman el conjunto. En el caso de estos dos últimos métodos, dependes mayormente de la experiencia pasada, los estudios de caso y el éxito comprobado para justificar tu precio.

En ese sentido, al principio de tu recorrido como freelancer, probablemente comenzarás con precios basados en costos o por hora, y pasarás a precios por paquetes o basados en el valor una vez que te pruebes a ti mismo y tengas un arsenal de testimonios y estudios de caso que te respalden.

Ajustar precios después de cotizar

Una de las conversaciones más difíciles de tener con un cliente es cuando necesitas ajustar un precio después de haberles cotizado, una situación que puede ocurrir porque el cliente ha tardado meses (o años) en responder a tu cotización inicial, porque algo ha cambiado en tu carga de trabajo o porque algún factor externo ha cambiado (como el costo de la fotografía de stock o algún otro recurso).

En mi experiencia, el mejor enfoque en estos casos es la honestidad. Por lo general los clientes suelen ser sensatos si eres proactivo y les explicas: "Lo siento, pero el costo de XYZ ha aumentado desde la última vez que hablamos", especialmente si estás dispuesto a adaptarte y ser flexible también.

Si aún se resiste a tus solicitudes de ajuste, eso te dará una idea de cuán flexible será ese cliente después de que apruebe la propuesta. En ese caso, si parece que no hay buena voluntad de su parte para responder a las solicitudes de cambio de precio razonables, lo mejor que reduzcas tus pérdidas y te marches.

Descuentos y otros incentivos.

Uno de los escenarios más difíciles de manejar es cuando tu

cliente potencial pregunta: "¿Puedes hacerlo por menos?" En esas circunstancias, cuando sientes que te están presionando para obtener algún tipo de descuento, tienes un par de opciones.

Si realmente necesitas el trabajo, es probable que tengas que ofrecer algo, pero siempre trata de hacer un intercambio, en lugar de dar solo un descuento. Por ejemplo, ofrecer un descuento total del cinco por ciento si el proyecto se paga por adelantado o reducir la cantidad de revisiones permitidas es un mejor enfoque que simplemente reducir tu tarifa cuando alguien lo solicite; si decides reducir los precios sin nada a cambio, le estás diciendo al cliente potencial que, para empezar, el precio original estaba inflado.

Otra situación difícil con la que podrías lidiar es cuando el precio de un competidor es inferior al tuyo y el cliente te pide que lo iguales. De nuevo, si lo vas a igualar, asegúrate de pedir algo a cambio, de lo contrario, explica por qué tu precio es más elevado (experiencia, mejores imágenes, etc.) ¡y mantente firme!

En mi opinión, si has logrado un precio original superior al de la competencia y crees en tu trabajo, defiende tu precio y trabaja para demostrar cómo aportarás más valor que la competencia.

¿Cómo sabes que tienes el precio correcto?

Has cotizado un proyecto, se lo has enviado a un cliente potencial y luego empiezas a preguntarte: "¿lo hice bien?" Esta pregunta tiene una respuesta en dos partes. La primera la obtendrás relativamente rápido, cuando averigües si el cliente está de acuerdo con el precio, si es así, la buena noticia es que no estimaste un precio muy elevado.

La respuesta a la segunda parte de esa pregunta solo la conocerás cuando el proyecto haya finalizado, cuando podrás saber si generaste ganancias por el trabajo realizado y si el cliente siente que obtuvo lo que pagó. Si eres una agencia más grande, puedes determinarlo a través de encuestas a clientes o servicios externos que llamarán a tus clientes por ti; si eres freelancer, tu mejor enfoque es simplemente preguntar y estar dispuesto a escuchar lo bueno y lo malo.

Independientemente del método de fijación de precios que utilices, la clave para la satisfacción del cliente a largo plazo con tus precios y trabajo es si el cliente cree o no que obtuvo un gran valor por lo que pagó.

¿Qué pasa si te equivocas?

Incluso los precios más meticulosamente calculados pueden salir mal una vez que el trabajo arranca. Un cliente aparentemente relajado de repente comienza a solicitar docenas de pequeños cambios, o quiere adelantar los plazos de entrega debido a cambios suscitados de su parte.

Cualquiera que sea la causa, lidiar con la corrupción del alcance o "scope creep", después de que un proyecto está en marcha puede ser complicado. En este sentido, intenta siempre contrarrestar los problemas potenciales durante la fase de cotización, limitando el número de revisiones o incluyendo recargos por trabajo "urgente". Al hacer referencia a los términos originales (de una manera agradable), y explicarle al cliente que ahora está pidiendo más de lo que se cotizó, al menos estás dando una oportunidad de encontrar una solución amigable.

CONSEJO PROFESIONAL: Encontrarás más formas de manejar los problemas con el pago en el [Capítulo 8](#) de este libro.

La última palabra

La parte más importante de la fijación de precios es el aprendizaje, todos los que hemos cotizado un proyecto web alguna vez lo hemos hecho mal, así que utiliza esa experiencia para determinar en qué fallaste y cómo puedes adaptarte para realizar presupuestos a futuro.

¡Diviértete preparando tus cotizaciones!

CRAIG SOMERVILLE es el Director Gerente de [Reload Media](#), una agencia australiana de Shopify Experts con un historial comprobado de obtención de grandes resultados para sus clientes. También mantienen una extensa red de partners, que trabajan en colaboración con cientos de agencias de desarrollo y diseño de página web en todo el mundo.

5 / Cotizaciones de diseño de página web

Consejos para estimar el trabajo antes de comenzar el proyecto.

JEREMY WATT, UP LATER THAN YOU

Hacer un buen trabajo y cobrar por él, ese es el sueño de todo diseñador, un mundo donde los presupuestos no existen, pero desafortunadamente no solo existen, sino que pueden construir o destruir tu negocio.

Pero no te preocupes, te entiendo, hace unos años, ni siquiera habría agarrado un libro sobre finanzas, y mucho menos leído un capítulo sobre cómo presupuestar trabajos de diseño. Para ser honesto, es probable que todavía no compre un libro sobre finanzas, pero la buena noticia es que tú lo hiciste y eres más listo que yo por eso.

Para ayudarte, en este capítulo expondré mis ideas y consejos para cotizar proyectos de diseño y desarrollo de páginas web. Espero que esta lectura rápida te ayude a preparar presupuestos más sólidos para los proyectos y en menos tiempo, para que así puedas dedicar más tiempo a hacer lo que amas.

Una nota rápida sobre los presupuestos

Hace algún tiempo, un hombre sabio (mi papá) me lanzó una pregunta que me detuvo en seco y me puso a pensar: "¿Has hecho un presupuesto?"

Es una gran pregunta, y creo que debes abordarla antes de crear tu primera cotización de proyecto. Tal como lo analizamos en el Capítulo 2, tu presupuesto para el año se convertirá en el cronograma financiero de tu compañía, en tu meta, tu estrella guía; sin él estarás navegando en aguas competitivas sin brújula.

A continuación aquí hay algunas matemáticas para ilustrar de qué estoy hablando. Primero, establece una cantidad objetivo en dólares que desees alcanzar o, lo que es más importante, establece una cantidad objetivo en dólares que debas alcanzar, toma ese número y divídelo entre 12 meses. Luego toma ese resultado y divídelo entre la cantidad de proyectos que crees que puedes manejar en un mes (para efectos de este ejemplo, digamos dos). Lo que te queda es la cantidad de dólares que debería tener cada cotización para alcanzar los objetivos presupuestarios.

Presupuesto para el año = \$60.000

Dividido entre 12 meses = \$5.000 por mes

Dividido entre 2 proyectos = \$2.500 por proyecto

Sé lo que estás pensando. "No puedo simplemente convencer a un cliente para gaste

\$ 2.500 si el proyecto no lo justifica ". Tienes razón, no puedes, pero lo que puedes hacer es empoderarte y capacitarte sobre la moneda del tiempo, ya que cuando estás en la industria de servicios, no solo estás vendiendo tus talentos a tus clientes, también les estás vendiendo tu tiempo y necesitas saber si tienes suficiente.

Así que antes de hablar de estimados, ¿has hecho un presupuesto?

La entrevista proyecto/cliente.

Puede parecer un cliché, pero es necesario decirlo: cuanto más te prepares, mayor será el proyecto. Te lo digo por tu cordura y la cordura de tus clientes. Cuando entrevistes a un cliente, debes desempeñar el papel de detective y tu trabajo consiste en reunir todas las pistas necesarias para crear un estimado, y así hacer todo lo posible para evitar sorpresas de última hora para ambos.

Permíteme configurar el escenario para un ejemplo de algo que debes evitar (pero vamos a utilizar un proyecto de renovación de baños como un caso de estudio, en lugar de un proyecto de diseño de página web):

Un contratista orgulloso se encuentra de rodillas en un baño recientemente renovado puliendo el piso de granito que acaban de instalar.

Entra el dueño de casa.

Propietario: "¡Dios mío, el granito se ve increíble, no puedo esperar a probar el piso con calefacción!"

Contratista: "¿Cuál piso con calefacción?" Y, fin de la escena.

Realmente apstaría ser cualquiera de estas personas, entonces, ¿cómo evitas instalar el diseño de página web equivalente a un piso de granito sin haberte dado cuenta de que necesita tener calefacción? Recomiendo un cuestionario de proyecto, un documento simple con una serie de preguntas que te puede tomar medio día crear, pero que agrega años a tu vida.

No voy a entrar en las preguntas específicas para incluir en el cuestionario, pero aquí hay una breve lista del tipo de información que deberías recopilar:

- **El objetivo de la empresa para el sitio:** ¿Qué es lo que buscan lograr?
- **Análisis competitivo:** ¿Quiénes son los competidores directos e indirectos de la empresa?
- **Requisitos de la marca:** ¿La empresa tiene pautas de marca y/o estándares de identidad que debes cumplir?
- **Partes interesadas:** ¿Asignará la compañía un gerente de proyecto interno a este proyecto, o es tu entera responsabilidad gestionar el proyecto?

Si bien esta es solo una breve lista de ejemplos, asegúrate de cubrir la mayor cantidad posible de elementos que conforman un proyecto de diseño de página web típico, como por ejemplo el tipo de productos que venden, la inspiración de diseño que pueden compartir, su plan para fotografía y redacción publicitaria, cualquier funcionalidad única que requieran en relación con su negocio, y mucho más.

La única pregunta que debes incluir obligatoriamente se remonta a lo que mencioné sobre los presupuestos, por lo que la primera o la última pregunta de tu cuestionario del proyecto debe ser: "¿Cuál es tu cronograma y presupuesto?" Puede ser una conversación incómoda, específicamente la parte del presupuesto, pero si el cliente solicita un piso de granito con calefacción para dentro de dos semanas, debes saber si puede pagarlo.

CONSEJO PROFESIONAL: Otro nombre para el Cuestionario del Proyecto podría ser el Documento de Gestión de Expectativas.

Tarifa por hora vs. tarifa por proyecto

Craig Somerville cubrió las estrategias de precios en detalle en el capítulo anterior, por lo que no le dedicaré mucho tiempo, pero quiero hacer énfasis en que te asegures de establecer tu estructura de precios y condiciones antes de preparar tu primera cotización.

Si cotizas con base en el proyecto, asegúrate de informarle al cliente tu tarifa por hora para cualquier trabajo que supere el alcance del proyecto (y para cualquier trabajo pequeño que puedas realizar para el cliente después de terminar el proyecto original). Si optas por cotizar por hora, asegúrate de informar al cliente sobre los términos y condiciones que son parte de tu tarifa.

CONSEJO PROFESIONAL: En ambos escenarios, cotización por hora o por proyecto, asegúrate de solicitar un anticipo antes de comenzar cualquier trabajo.

Cotizaciones como productos:

Básico, no tan básico, y todo menos básico.

Aunque establezcamos una tarifa por hora para la empresa, suelo recomendar

un enfoque de estimados por proyectos para la mayoría de los trabajos. Podría ser un poco arriesgado dependiendo de cómo fluya

el proyecto, pero he descubierto que crear niveles de estimados por proyectos, unidos a rangos de precio, ayuda muchísimo.

En este sentido, establecer estos niveles te permite conceptualizar rápidamente dónde se ubica un proyecto dado en relación con el presupuesto, y ayuda a capacitar al cliente sobre los precios y dónde se ubica su proyecto en una escala transparente. Esto puede ser difícil de hacer cuando a penas estás comenzando, porque no tendrás contexto de otros proyectos, pero una vez que ya hayas concretado algunos proyectos, será mucho más fácil establecer niveles.

Dicho esto, te contaré un pequeño secreto y te diré los nombres de nuestros tres niveles de proyecto: Básico, No tan básico y Todo menos básico. Suenan básicos lo sé, pero he descubierto que estos niveles, tan simples como suenan, ayudan mucho cuando se habla con un cliente antes de preparar una cotización. A continuación puedes ver un desglose de los rangos de presupuesto y el tipo de proyectos que cubrirían estos niveles.

Básico:

\$1.000- \$3.000

Este es tu paquete de proyecto inicial. Lo más probable es que el cliente aún no tenga presencia en línea, y está buscando un sitio web simple para "entrar en el juego", por así decirlo.

Por lo general, nuestros proyectos básicos tienen las siguientes cualidades:

- Son tus proyectos de diseño de página web estándar, común y

corriente.

- El cliente ya tiene un logotipo y establece pautas de marca para trabajar.
- El sitio en cuestión consta de tres a seis páginas.
- Es un proyecto sencillo, sin funcionalidades especiales.

No tan básico:

\$3.000- \$5.000

Este es un tipo de proyecto intermedio, con el que el cliente busca obtener un pequeño 'wow' en el producto terminado. Es posible que ya tengan una presencia en la web y quieran rediseñarla para mantenerse al día con su competencia.

Por lo general, nuestros proyectos no tan básicos tienen las siguientes cualidades:

- Son proyectos de diseño de página web estándar con un extra de cariño y cuidado.
- El cliente ya tiene un logotipo, pero está buscando una pequeña dirección artística para el sitio web.
- El sitio en cuestión consta de seis a doce páginas.
- Es un proyecto algo sencillo, pero requiere una funcionalidad especial en el backend del sitio web para adaptarse a un programa de seguimiento de pedidos específico de la empresa.

Todo menos básico:

Tabla de

Cotizaciones de diseño de

\$5.000 +

Remárgate y prepárate para explorar en profundidad, este es tu tipo de proyecto completo. El cliente tiene un presupuesto mayor y expectativas aún mayores, buscan y necesitan, todas las funcionalidades posibles.

Por lo general, nuestros proyectos Todo menos básico tienen las siguientes cualidades:

- Son proyectos de diseño de página web robustos.
- Como parte del proyecto, el cliente necesita el diseño de una nueva marca o logotipo.
- El sitio en cuestión consta de 12 a 24 páginas.
- No hay nada sencillo sobre este proyecto. El cliente requiere una solución de diseño hecha a la medida y, básicamente, te ha pedido que crees soluciones para todo su sitio web y para sus problemas de diseño, que abarquen a toda la empresa.

¿Es este el mejor caso para utilizar los niveles de estimados para el proyecto? Cuando un cliente inicialmente solicita tus tarifas antes de comenzar un proyecto contigo, estar preparado para esa pregunta puede marcar la diferencia entre cerrar el trato con el cliente o perderlo.

Crear estos niveles y compartirlos cuando sea necesario no solo pondrá las cosas en perspectiva para el cliente, sino que también pondrá las cosas en perspectiva para ti y tu equipo, además de que te permite crear y gestionar las expectativas de tus clientes de otra forma.

CONSEJO PROFESIONAL: Cuanto más rápido respondas a la solicitud de proyecto de un cliente, más probabilidades tendrás de concretarlo y cerrar el trato, por lo que estar preparado para darle a tu cliente un rango de costos por adelantado será de gran ayuda.

¿Qué cobramos la última vez por esto?

Puede ser extraño pensar de esta manera, pero a pesar de que estás proporcionando un servicio como diseñador web, esencialmente eres una tienda con productos para vender, no importa si eres una operación de una sola persona o si tienes 100 empleados, cuanto antes comiences a pensar de esta manera, mejores serán tus cotizaciones.

¿Y cuáles son tus productos? Tus productos son los servicios que prestas como diseñador web, son tus wireframes, maquetas, creación de productos, código HTML y más, y si la idea es actuar como una tienda, cada uno de estos productos y servicios debe tener un precio fijo. De esta forma con el tiempo, tendrás un catálogo de servicios de productos establecido que podrás consultar cada vez que hables con

un cliente
y prepares una cotización.

Para comenzar a construir tu catálogo, simplemente puedes hacer un seguimiento de lo que cobras por cada tarea en una hoja de cálculo. Al final de tu primer año, no solo tendrás un archivo de cada tarea de diseño, sino que también tendrás

un método para ajustar tus precios rápidamente año tras año.

¿Quieres subir tus precios en un cinco por ciento el próximo año?

Modifica la fórmula y, en segundos, se actualizará todo el catálogo.

Al crear una lista de precios consistente de tus servicios, nunca perderás tiempo preguntándote: “¿Cuánto cobramos la última vez por esto?” En cambio, pasarás tu tiempo creando más cotizaciones.

CONSEJO PROFESIONAL: Si te consideras una tienda, te darás cuenta de que, como toda buena tienda, debes tener una gran vitrina. Para ti, eso significa un hermoso sitio web que muestre tu mejor trabajo, para así obtener más solicitudes de proyectos, lo que se traducirá en más clientes.

Trabajas en tecnología, así que usa la tecnología.

Esto puede parecer obvio, pero debes utilizar un software de facturación para crear tus cotizaciones, ya que no solo te permitirá prepararlas en tiempo record, pero te ayudará a mantenerte organizado.

(La temporada de impuestos seguirá siendo dolorosa, pero esto lo hará más llevadero).

El otro beneficio de usar el software de facturación es la posibilidad de aceptar pagos online lo que le facilita a tus clientes el pago de sus facturas, lo que significa que te pagarán más rápido la mayoría de las veces. Aquí hay una lista de verificación rápida del tipo de características que debe tener tu software de facturación:

- Posibilidad de guardar la información del cliente
- Capacidades de seguimiento de tiempo
- Reportes mensuales y anuales
- Posibilidad de aceptar pagos online y conectarse con tu cuenta bancaria
- Facturas personalizables con tu marca
- Herramientas móviles para facturar donde sea
- Posibilidad de llevar un seguimiento de los gastos fácilmente.

Hay muchas opciones en el mercado, pero aquí te dejo algunas de las más populares:

- Wave: waveapps.com
- Freshbooks: freshbooks.com
- Quickbooks: quickbooks.com
- Sage: sage.com

Investiga un poco y elige el software que mejor se adapte a tus

necesidades y presupuesto.

CONSEJO PROFESIONAL: Busca un software de facturación que te permita guardar los servicios que ofreces como artículos de línea con precios establecidos. De esa manera, con el tiempo tendrás una base de datos online del catálogo de servicios de productos que mencioné anteriormente.

No olvides que las primeras impresiones importan

No podía escribir sobre crear y no hablar sobre el diseño de las cotizaciones reales en sí. Para proyectos grandes o pequeños, hacemos todo lo posible para poner un poco de cuidado creativo en nuestras estimaciones y cotizaciones de proyectos. Quizás no te hayas percatado, pero la cotización es lo primero que "diseñarás" para el proyecto de tu cliente, así que utilízala como una oportunidad para mostrar cuánto te importa su negocio.

Yo sugeriría tomar un enfoque de diseño minimalista; no te pongas demasiado sofisticado; al final del día, el cliente desea ver una lista clara de entregables con los costos asociados.

Aquí hay una buena plantilla de tres páginas para crear cotizaciones simples que no requieren una propuesta completa:

Página 1: Portada

¿Te acuerdas de las cosas que tus amigos solían pedirte que dibujaran para ellos en la escuela? Por inútil que parezca una portada, me gusta usarla como una oportunidad para poner el logo de nuestra empresa junto al suyo, como si dijera:

"Trabajamos bien juntos".

Mantenlo simple: logos de las empresas, nombre del proyecto y fecha.

Página 2: El esquema

Esta es la página donde puedes ponerte creativo y en la que debes resumir el alcance del proyecto y tu visión para el mismo, transmite confianza y ofrece tus soluciones para los problemas que desean resolver, y asegúrate de incluir tu cronograma estimado para el proyecto.

Aquí hay algunas secciones que podrías incluir en el esquema:

- Esquema del proyecto: Desglosa el problema de diseño del cliente.
- Enfoque de diseño: Traza tu visión inicial para el proyecto y déjale saber al cliente cómo pretendes resolver su problema de diseño.
- Cronograma: Incluye un calendario de trabajo, en el que encajen cada uno de los entregables del proyecto.

Página 3: La cotización

Por último, pero no menos importante, la cotización en sí; una lista

detallada de cada entregable, claramente establecida con el costo asociado. Si bien siempre debes incluir los entregables en tu cotización, tu presentación dependerá en gran medida de la estrategia de precios que hayas seleccionado.

CONSEJO PROFESIONAL: Si es posible, incluye información sobre el negocio de tu cliente que solo podrías proporcionar una vez que te hayas sumergido profundamente en su sitio actual o presencia en línea.

En general, debería verse algo parecido a esto:

Gestión del proyecto	\$1.200	
Investigación y planificación del proyecto		\$1.000
Requisitos de diseño		\$ 2.400
Requisitos de desarrollo		\$2.600
Configuración de dominio y correo electrónico		\$1.400
Entrenamiento de backend del sitio web		\$1.200
Total	\$9.800	

Lo otro que quizás quieras incluir en tu cotización es un descargo de responsabilidad breve y claro, evitar usar demasiada jerga legal y opta más bien por un lenguaje simple y concreto que es más fácil de digerir.

Si el cliente agrega entregables al proyecto después del precio acordado, un párrafo como este te protegerá:

Esta cotización es un estimado y puede estar sujeto a

cambios, y se basa en la información proporcionada por el cliente en relación a los requerimientos del proyecto. El costo real puede cambiar una vez que todos los elementos del proyecto se hayan finalizado o negociado. Antes de cualquier cambio en el costo, se notificará al cliente. Cotización válida por 30 días

Las buenas cotizaciones mejoran con el tiempo.

A medida que crezcas, no solo será más fácil preparar tus cotizaciones, sino que también se volverán más extensas. En este sentido es importante que determines tu presupuesto anual, reúnas la mayor cantidad de información posible sobre el proyecto, establezcas tus tarifas y presentes la mejor cotización que puedas. Quizás no consigas a todos los clientes a los que les envíes un presupuesto, pero si aplicas los consejos que he presentado aquí, al menos sabrás que estás haciendo todo lo posible.

Parece extraño decirlo, especialmente viniendo de alguien a quien no le gusta pasar el tiempo sacando cuentas, pero al perfeccionar tus cotizaciones harás realidad el sueño de todo diseñador: hacer un buen trabajo, cobrar por él.

JEREMY WATT y su socia comercial y esposa, Julie Brown, renunciaron a sus trabajos en venta y diseño y abrieron su estudio de ecommerce, [UPLATER THAN YOU](#). Al mismo tiempo, lanzaron [Province of Canada](#), una marca de estilo de vida que se enfoca en artículos de ropa y productos del hogar fabricados en Canada. Su meta es convertirse en el equivalente del ecommerce de Chip y Joanna Gaines,

anfitriones del programa de televisión de remodelación de hogares "Fixer Upper" del canal estadounidense HGTV.

6 / Redacción de propuestas

Consejos para deleitar a los clientes y ganar proyectos

ANSHEY BHATIA, VERBAL+VISUAL

Es probable que hayas trabajado mucho para llegar al punto en el ciclo de ventas en el que has asegurado una solicitud de propuesta, por lo que es crucial que finalices con fuerza. En este capítulo, hablaremos de qué debes incluir en tus propuestas y cómo presentarlas para garantizar que tengas la mejor oportunidad de obtener una firma de tu cliente.

Cuando se trata de escribir, conocer los componentes básicos de una gran propuesta puede ser tu clave para el éxito. Por ello, describiremos qué es importante incluir y cómo hacer equiparar la complejidad de tu propuesta con la complejidad del proyecto, y además, exploraremos cómo adaptar mejor tu propuesta para diferentes tipos de clientes. Juntos, estos factores te prepararán para preparar una propuesta sólida.

Presentar tu propuesta te brinda la oportunidad final de exponer por qué tú o tu equipos son los indicados para el trabajo. En este capítulo, aprenderás algunas consideraciones clave y las mejores prácticas para tu presentación, que incluyan la mejor

manera de interpretar a tu público, mantenerte firme en tus precios y proteger tus márgenes de ganancias.

Estas tácticas te pondrán en una posición para ganar y crear el mayor valor para tu cliente, al mismo tiempo que asegura un proyecto rentable para tu negocio.

Redactar tu propuesta

Es vital que aprendas a redactar tus propuestas correctamente. Cuando se hace bien, este documento debe resumir tu comprensión del negocio del cliente, sus objetivos, el proyecto y por qué eres la mejor opción para el trabajo.

No hay una fórmula exacta para escribir una gran propuesta, pero hay algunas reglas generales que pueden guiarte. A continuación te presentamos dos que nuestro equipo asegura ayudarán a mejorar la calidad de tu propuesta y la probabilidad de obtener el proyecto.

Regla # 1: Equipara la complejidad de tu propuesta con la complejidad del proyecto

Es importante mantener la correlación entre el alcance del proyecto y el nivel de detalle.

en mente cuando llegues a la fase de la redacción de propuesta de tu ciclo de ventas. Por lo general, cuanto mayor sea el presupuesto, más detallada debe ser la propuesta.

Los clientes potenciales con presupuestos y alcance de proyecto pequeños no necesitan una propuesta tan elaborada; basta con unas pocas páginas o menos, que expliquen lo que van a obtener,

los costos y los plazos previstos. Las pequeñas y medianas empresas generalmente no tienen un director de marketing dedicado, lo que significa que tratarás directamente con el propietario de la empresa cuya principal preocupación es mantener el negocio andando, por lo que el enfoque más efectivo suele ser ir directo al grano y hablar de precios y resultados.

Los clientes potenciales con presupuestos y alcance de proyecto pequeños no necesitan una propuesta tan elaborada

Por otro lado, las marcas con presupuestos más grandes (nivel mediano y corporativo) y proyectos de mayor alcance requerirán una propuesta mucho más detallada y detallada. En este escenario, lo más probable es que estés tratando con un director, vicepresidente y/o ejecutivo de nivel intermedio. Con requisitos más sofisticados viene la necesidad de proporcionar más detalles sobre cómo tus servicios abordarán los problemas y cumplirán los objetivos.

Por ejemplo, si tienes a alguien que estás buscando migrar un sitio web existente de una plataforma a otra, el cliente se preocupará por factores como el SEO, el tiempo de inactividad, la configuración de las integraciones, los costos recurrentes y más. En este sentido, debes abordar estas inquietudes con la cantidad de especificidad adecuada para asegurarte de que el cliente no tenga dudas de que

vas a ejecutar el proyecto de manera efectiva. En estos escenarios, la inversión financiera en el proyecto será mayor y más personas participarán de la toma de decisiones.

En el caso de proyectos más sencillos, puedes abordar cualquier inquietud en tus conversaciones iniciales dentro del ciclo de ventas, de modo que cuando llegues a la propuesta, todas esas cosas se hayan resuelto y te puedas concentrar realmente en lograr que se apruebe tu presupuesto. .

Preguntas que debes realizar antes de elaborar tu propuesta:

1. **¿Cuáles son tus expectativas presupuestarias?** En resumen: no quieres perder el tiempo de nadie (ni el tuyo ni el de los posibles clientes). En este sentido, entender el presupuesto desde el front-end del proceso te permite comprender rápidamente si vale la pena o no ejecutar el proyecto, así como la capacidad de correlacionar el presupuesto con el alcance.
2. **¿Cuál es tu fecha de lanzamiento prevista y/o las expectativas con respecto al cronograma?** Si el cliente tiene una expectativa poco realista con respecto al cronograma, es posible que el proyecto no sea el adecuado para ti. Conocer esta información desde el principio te permite 1) abordar cualquier expectativa poco realista; y 2) trabajar de manera efectiva hacia atrás desde la fecha de lanzamiento propuesta al momento de definir el cronograma del proyecto en tu propuesta.

3. **¿Cuál es tu diseño estético?** Es bueno saber con anticipación si el posible cliente tiene en mente una estética de diseño específica, para que puedas agregar unas pinceladas en el proceso de diseño donde corresponda. Mira si hay sitios web que les gusten, y pídeles que te envíen enlaces con notas sobre lo que les gusta de ellos si pueden.

4. **¿Qué integraciones se necesitan?** Esta es una variable importante que puede tener un impacto en el presupuesto y el cronograma, por lo que debes obtener una lista de las integraciones actuales de su sitio web, para que puedas estimar efectivamente el nivel de esfuerzo necesario que conlleva en la nueva plataforma que vas a producir.

Regla # 2: Entiende las necesidades del cliente antes de escribir tu propuesta

Antes de armar tu propuesta, primero necesitas conocer y entender al cliente y los desafíos de su negocio, tanto como te sea posible, ponte en sus zapatos, para que puedas crear una propuesta altamente efectiva, personalizada y, en última instancia, ganadora de proyectos.

Los clientes potenciales probablemente se ubiquen en una de dos categorías.

1. **Clientes conocedores:** Algunos clientes potenciales tendrán experiencia liderando proyectos digitales, y no necesitarán detalles tan específicos en la propuesta porque todos esos elementos se han discutido con anticipación en el proceso de ventas. Esos clientes solo necesitan sentirse seguros de que comprendas sus objetivos comerciales principales, los resultados deseados, el cronograma y las expectativas presupuestarias. Cuando trates con este tipo de clientes puedes optar por una versión ligera y condensada de tu propuesta, siempre y cuando los detalles principales se hayan discutido con anticipación.
2. **Clientes no tan conocedores:** Por otra parte, habrá muchas ocasiones en las que el cliente no es tan experto y necesitará mucha ayuda para asegurar que entienda la amplitud y profundidad de tu propuesta. En este caso, es posible que también necesite someter la propuesta a consulta para obtener la aprobación del

alcance, el presupuesto y el cronograma. En este escenario es probable que debas profundizar un poco más en los detalles centrales de tu proyecto y plan de ejecución. De esta forma, ayudarás a ganarte confianza del cliente y armarlo con la cantidad correcta de municiones para garantizar que aprueben el proyecto y decidan trabajar contigo.

Estas reglas, aunque no son duras y rápidas, te proporcionan una guía sólida a seguir. La conclusión es esta: ponte en el lugar de tu posible cliente, haz las preguntas correctas de antemano y adapta la complejidad de tu propuesta al alcance del proyecto.

Los pilares de una gran propuesta de proyecto

No abrumes a tu cliente con un montón de detalles innecesarios en tu propuesta, mantén las cosas simples y trata de demostrar que entiendes claramente sus metas, objetivos, cronograma y expectativas presupuestarias. Distintos clientes tendrán distintas necesidades, por lo tanto, conócelos tanto como puedas antes de enviar tu propuesta. Al hacerlo, te asegurarás de tener una idea clara de la información que debes incluir para garantizar que cierres el trato.

Normalmente, puedes incluir los siguientes elementos en tu propuesta:

Portada

Manténla simple: nombre del cliente, nombre del proyecto y nombre/cargo de la persona

a la que le estás presentando la propuesta, tu nombre/cargo y la fecha. La portada también brinda la oportunidad de integrar los activos de tu marca y/o los de sus clientes mediante el uso de logotipos, paletas de colores y otros elementos de diseño.

Declaración de confidencialidad

Has trabajado mucho sobre los detalles de tu propuesta, así que no está de más solicitarle al cliente potencial que mantenga en confidencialidad la información que le has proporcionado, en particular si has incluido algunos estudios de casos de clientes importantes. Una breve declaración como, "apreciamos que mantenga cualquier concepto, precio e información del cliente de forma confidencial" funcionará.

Descripción del proyecto

Esta sección es realmente el sistema nervioso central de tu propuesta y es donde puedes demostrar que comprendes a cabalidad los requisitos de proyecto, las metas, los objetivos que lograrás, tu visión y por qué eres la mejor opción para el trabajo.

Enfoque

Esta sección es el lugar donde puedes articular tu proceso único y conjunto de habilidades relevantes (especializaciones), presentar a tu equipo y describir tu estructura de tarifas. Algunas consideraciones para esta sección incluyen:

- **Proceso:** Proporciona una visión general de tu estrategia, así como el proceso de diseño y/o desarrollo, ya que esto le permitirá a tu posible cliente visualizarse en el proceso y comprender cómo fluirán las cosas.
- **Capacidades:** Destaca el conjunto de habilidades de tu empresa, enfocándote en las especializaciones que son relevantes para el proyecto directamente, pero aprovecha para resaltar otras destrezas que el cliente pueda considerar en el futuro.
- **Estructura de tarifas/honorarios:** Proporciona una descripción general de tus tarifas por hora y/o basadas en tareas para referencia.
- **Composición del equipo:** Muestra cómo se estructurará tu equipo en lo que se refiere a proporcionar el mayor valor a tu posible cliente.

Tarifas/costos estimados

Nueve de cada diez veces, la gente primero pasará las páginas hasta llegar al estimado. Dicho esto, igual es fundamental que toda la información proporcionada en tu propuesta refuerce el por qué de tu estimado, así que desglosa tus tarifas y honorarios de la forma más fácil de digerir posible. En función de la estrategia de fijación de precios de tu elección, prepara una tabla simple que describa cada fase del proyecto, junto con las horas y los costos proyectados asociados.

Referencias

Aquí debes enumerar a tus mejores defensores y paladines; mientras más relevantes sean para el tipo de compañía de tu cliente potencial,

Tabla de

Redacción de

mejor. En este sentido, proporciona el nombre, cargo, compañía, dirección de correo electrónico y número de teléfono para cada referencia enumerada, y siéntete libre de incluir también testimonios escritos en esta sección.

Conócenos

Este es el lugar para contar tu historia, así que considera los siguientes elementos:

- Historia de la compañía
- Bios del equipo clave
- Valores
- Lista de clientes
- Trabajo seleccionado (incluye cualquier estudio de caso relevante)

Presenta tus argumentos: Cómo presentar tu propuesta a los clientes

Lo mejor es poder reunirse con el cliente para guiarlo a través de tu propuesta, ya que esto te da la oportunidad de demostrar por qué tu equipo es el mejor para el trabajo, a la vez que puedes responder cualquier inquietud

o preocupación que puedan tener en relación con los detalles de la propuesta Hazlo preferiblemente en persona, pero si no es posible, un video chat o una llamada telefónica es la siguiente mejor opción.

¿Por qué cara a cara? Porque se trata de construir relaciones; no sólo obtendrás un tiempo adicional de atención en persona,

sino que también podrás responder cualquier pregunta o inquietud con respecto a tu propuesta en tiempo real, lo que contribuirá a ganar la confianza de tu cliente potencial. Los clientes casi siempre optan por trabajar con una persona o equipo en quien confían, y con quiénes han desarrollado una relación personal, incluso si el precio es un poco más caro que los otros.

Aquí hay algunos consejos simples de presentación que puedes tomar en cuenta para cuando vayas a reunirte con tu posible cliente:

1. Conversa con las partes interesadas clave

Como ya lo mencionamos, la idea es poder construir relaciones y poder tener contacto directo con todos los actores claves, abordar sus preguntas, mostrar tu experiencia y demostrar por qué eres la mejor opción para el trabajo. La personalidad es una de las variables en el proceso de compra de tu cliente potencial, así que muéstrales lo agradable que será trabajar contigo. Demuestra seguridad (sin ser arrogante), haz contacto visual y conecta con tu público a nivel personal.

2. Entiende y juega para tu público

Las diferentes partes interesadas se centrarán en piezas específicas del proyecto, así que trata de detectar esas necesidades con antelación para que puedas generar confianza a lo largo de la presentación. Asimismo, trata de comprender lo mejor posible las personalidades de los participantes en la sala antes de iniciar tu discurso de ventas, de esta manera, puedes demostrar que eres el desarrollador más calificado para el trabajo y que también eres alguien

con quien disfrutarán trabajando día a día. A veces esto puede ser un factor decisivo para determinar si ganas o pierdes un proyecto.

Demuestra seguridad (sin ser arrogante), haz contacto visual y conecta con tu público a nivel personal.

3. Enfócate en las cosas más importantes

No es necesario repasar cada palabra en tu propuesta para la presentación, concéntrate en los elementos que serán más importantes para el cliente, y demuestra tu comprensión del alcance del proyecto y tu visión sobre el mismo, y cómo alcanzarás las metas y los objetivos dentro del cronograma proyectado y por el precio estimado.

4. Consulta con tu público en momentos clave

A medida que avanzas en tu presentación, asegúrate de hacer una pausa rápida en momentos clave para ver si alguien tiene preguntas, ya que así podrás abordar cualquier duda o inquietud con respecto a la información que acabas de presentar, a la vez que te permite interactuar con tu público. Es importante que tu presentación tenga estructura, pero es igual de importante que sea conversacional.

Ten determinación: Cómo mantenerte firme en el precio te ayudará a ganar proyectos

A lo largo de este libro, escucharás este consejo una y otra vez: deja de vender un modelo con descuento y comienza a vender el valor que aportarás.

Lo último que debes hacer es perder tu tiempo o el del cliente, si no se destina el presupuesto correcto para el proyecto.

Seamos realistas, algunos clientes serán más sensibles a los precios que otros; de hecho muchos están más concentrados en los costos que en el valor que recibirán. Existen muchas variables que influyen en la sensibilidad hacia los precios, como el presupuesto proporcionado, los cronogramas o cuotas de pago, los presupuestos de fin de año fiscal, etc. Por ello siempre es una buena idea preguntar acerca de las expectativas presupuestarias al inicio del ciclo de venta, ya que así podrás tomar una decisión informada sobre si quieres aprovechar la oportunidad o dejarla pasar, lo último que debes hacer es perder tu tiempo o el del cliente, si no se destina el presupuesto correcto para el proyecto.

Si te sientes bien con el presupuesto propuesto para el proyecto, entonces explica claramente por qué tu cotización está alineada con el valor que aportarás. Claro, en algún todos hemos necesitado concretar ofertas y proyectos para mantenernos a flote, pero si estás en un punto en el que has superado esa etapa, entonces defiende tus

precios. Si aún no lo has logrado, haz lo que tengas que hacer para alcanzar ese punto lo antes posible.

Así, tendrás la ventaja para aceptar los proyectos adecuados y rechazar los que no lo sean. Asegúrate de que tener suficiente margen de maniobra en tu modelo de precios para que puedas negociar un poco si es necesario, sin afectar demasiado tu margen de ganancias.

Aquí te dejo otro consejo. Los clientes a menudo dicen: "no tengo presupuesto" o "dime el presupuesto". En esos casos, siempre les informamos a nuestros clientes cuál es nuestro presupuesto mínimo, y también les damos un presupuesto promedio (por lo general un rango de precio) de proyectos con un alcance similar culminados.

Esta información siempre se acompaña con la advertencia de que el rango proporcionado dependerá del alcance final del trabajo requerido. Haz esto desde el principio para que te asegures de que tú y tu cliente potencial estén alineados en el precio, antes de invertir mucho tiempo preparando la propuesta.

Si tuviera que resumir todo esto en una oración, diría: concéntrate en el valor que aportas por encima del precio, pero siempre asegúrate de calificar a los clientes desde el principio para que así nadie pierda su tiempo.

Influencia de la industria: Cómo mejorar tu proceso nos beneficia a todos

La responsabilidad que todos compartimos para influir

positivamente en nuestra industria es inmensa, y ni siquiera nos damos cuenta, si todos hacemos las cosas de la manera correcta, podemos influir en toda una industria para alcanzar un futuro mejor.

Entre el equipo de servicio técnico de Shopify y la lista cada vez más amplia de expertos de la industria, hay una gran cantidad de personas con las que puedes compartir ideas y mejores prácticas. Al final, todos estamos haciendo lo que podemos para mejorar el diseño de página web y el ecommerce para los dueños de negocios.

Recopilar información de cada fase del ciclo de ventas debería ser una práctica estándar para todos, ya que así podrás cerrar más tratos casi sin darte cuenta, sin mencionar el beneficio que le aporta a nuestra industria en general.

De la misma forma en la que trabajas para probar y optimizar dentro de los proyectos de los clientes, continuamente debes buscar formas de perfeccionar el proceso de preparación de propuestas para asegurarte de dar siempre lo mejor de ti en cada oportunidad.

Por ello, ofrecer descuentos sobre tu trabajo solo devalúa la industria. Si observas a otros profesionales del área de prestación de servicios, como médicos, abogados, arquitectos, paisajistas, entre otros

(la lista es extensa), todos "cobran lo que cobran" y no se disculpan por ello. Nosotros, como profesionales de la industria, siempre debemos vender la calidad y el valor de nuestro trabajo y nuestros procesos. Valemos la pena y, cuanto más vendamos todos a un alto nivel y con confianza, más crecerá nuestra industria.

ANSHEY BHATIA es el fundador de Verbal+Visual. Es un autoproclamado nerd del comercio, conector de personas, adicto a los viajes y amante de la tecnología. Puedes seguirlo en Twitter en su cuenta @ansheybhatia.

7 / Acuerdos del nivel de servicio

Protege el trabajo de tus clientes y los ingresos de tu negocio.

JAMES GREENWOOD, STRAWBERRY

Imagina la escena.

Estás en ese período dorado en el que tú y tu cliente recién llegado son nuevos amigos para siempre, y simplemente no pueden esperar para comenzar su recorrido juntos. ¡Te han elegido! Caminas más erguido, chocas los cinco con extraños y tu cerebro ya comienza a encenderse.

Tu cliente se vuelve hacia ti, te mira con emoción y te pregunta qué sucede a continuación. Lo miras a los ojos y pronuncias las palabras que anhela escuchar...

"Vamos a preparar el contrato".

—

Estamos en el negocio digital, así que es común que los clientes no entiendan completamente los procesos y resultados de un proyecto digital, y realmente ¿quién puede juzgarlos?, tenemos un lenguaje propio.

Hacemos "sprints", celebramos ser "ágiles" y alegremente verificamos que "la última versión se ha confirmado en git".

¿Que qué?

El período de luna de miel, cuando el cliente nos otorga el trabajo que

le hemos vendido, es el momento de garantizar que nuestro cliente entienda qué es lo que compró, cuáles son los costos de esas cosas y los términos y condiciones asociados con nuestra contratación.

Y lo vamos a hacer en un lenguaje claro y comprensible

El contrato

En el primer volumen de Grow hay un capítulo excelente que detalla las bases de un buen contrato, escrito por Ryan Foster. No vale la pena repetir aquí ese capítulo, así que anda a revisarlo, ya que tiene enlaces y recursos muy útiles.

Sin embargo, creo que vale la pena repetir las secciones que Ryan indica que un buen contrato debe incluir:

- Generalidades
- Responsabilidades
- Alcance
- Cambios
- Propiedad

- Planes de pago
- Garantías
- Rescisión
- Firmas

Difícil no estar de acuerdo, ¿verdad?

Sin embargo, quiero centrarme en un escenario en el que he visto variaciones a lo largo de mi carrera. El proyecto va muy bien, se lanza, nos pagan. ¡Días de pura felicidad! El contrato se convierte documento cubierto de polvo enterrado en un cajón en algún lugar, o en un PDF oculto en una carpeta en la nube. Avanzamos al siguiente proyecto y el cliente vuelve a concentrarse en su trabajo diario. Entonces de pronto te llaman; apareció un bug, algo imprevisto, una característica adicional que necesitan incorporar de inmediato. ¿Cómo manejamos estas situaciones? ¿Cuáles son las expectativas del cliente?

Una opción es usar algo llamado acuerdo de nivel de servicio (SLA, por sus siglas en inglés).

Acuerdos de nivel de servicio

Un SLA es un acuerdo entre tú y tu cliente (dos partes) que define cómo se debe proporcionar un servicio. En torno a esas definiciones, deben existir medidas cuantitativas para determinar si el servicio se está prestando con éxito o no.

Probablemente ya tengas un SLA como cliente, ya que muchas

compañías de hosting tradicionalmente garantizan "99,9 por ciento de tiempo de actividad". Tu contrato de teléfono, tu proveedor de electricidad, de servicios de internet, todos tendrán secciones relacionadas con el servicio que se proporciona y las métricas sobre las que se evaluarán.

Wikipedia describe un SLA como "un compromiso oficial que prevalece entre un proveedor de servicios y el cliente. Los aspectos particulares del servicio (calidad, disponibilidad, responsabilidades) se acuerdan entre el proveedor del servicio y el usuario del servicio".

¿Es un documento separado del contrato? Puede ser. ¿Parte del contrato? También es posible, ya que parte del contenido encaja perfectamente en las secciones, como lo describió Ryan anteriormente.

El tema de un SLA es bastante amplio, pero por ahora, concentrémonos en las tres cosas clave que se describen en esa definición: responsabilidades, disponibilidad y calidad.

1. Responsabilidades y la naturaleza de un servicio alojado

Esto puede parecer obvio en retrospectiva, pero independientemente del tamaño de tu equipo, dependerás de servicios externos que están fuera de tu control y alcance, como por ejemplo un proveedor de hosting o un servicio alojado, como Shopify o Wordpress. En caso de que ocurra un problema con alguno de esos servicios (nos pasa a todos), ¿entenderá tu cliente que la prestación de ese servicio no depende de ti?

Independientemente de que sea un proveedor de alojamiento o

una plataforma hospedada de SaaS, el titular de la cuenta tendrá los datos de contacto para solicitar soporte para ese servicio. En algunos casos, puedes ser tú mismo, ya que has acordado manejar la red del servidor del cliente; en otros, podría ser que el cliente tenga los detalles de soporte, ya que la cuenta se mantiene a su nombre (por ejemplo, una plataforma alojada de SaaS). De cualquier manera, asegúrate de que se conozcan los detalles del servicio técnico y que quede claro quién es el responsable de ponerse en contacto con el proveedor.

Te sugiero una lista de proveedores que se combinen para lograr la solución final, lo que hacen o lo que aportan a la solución, quién se pondría en contacto en caso de un problema y cómo establecer ese contacto.

Discutir los problemas que rodean tu alcance y responsabilidades, y documentarlos ahora, es mucho más fácil que tratar de explicar que no puedes ayudar a un cliente que se encuentra en un estado de angustia durante un tiempo de inactividad u otra crisis en el futuro.

Me gusta pensar en esto como un ensayo de tu simulacro de incendio: ¡siempre es mejor saber dónde está el extintor antes de que comience el fuego!

2. Disponibilidad como consultor

No importa si eres una agencia de varias personas o un freelancer, esto es importante, es el momento de preguntarle al cliente si

quieren servicio técnico "fuera del horario de oficina" y definir cuáles serán esas horas.

Como gente digital que somos, es fácil encontrarnos a través de teléfonos inteligentes, correo electrónico, Slack, herramientas de gerencia de proyecto, redes sociales, software de servicio técnico, entre otros, la lista es extensa. Durante las horas de trabajo y fuera de ellas, ¿qué proceso te gustaría que siguiera tu cliente? ¿Cobrarás por el contacto fuera del horario de oficina? De ser así, ¿cómo lo harás? ¿Por una iguala mensual? ¿Por contacto?

Sin importar el enfoque que decidas adoptar, hazlo de forma simple y clara, y convérsalo con el cliente antes de avanzar. Aquí hay un ejemplo de cómo podrías especificar este acuerdo en su SLA:

Para una solicitud de servicio técnico, llame a [INSERTAR NÚMERO], de 9:00 am a 5:00 pm

de lunes a viernes, o contáctenos por correo electrónico

[INSERTAR CORREO ELECTRÓNICO]. Responderemos a incidentes y/o solicitudes relacionadas con el servicio dentro en un lapso de dos horas en horario laborable. Las llamadas y los correos electrónicos fuera de este período de tiempo se responderán el siguiente día hábil disponible y no se monitorearán hasta ese momento.

Evita que un cliente te esté llamando, enviando mensajes de texto, a través de Twitter, Facebook e Instagram solo para decirte que hay un error tipográfico.

3. Calidad del trabajo realizado

A todos nos ha pasado que a veces algo no funciona como esperábamos, y dependiendo del impacto que tenga sobre nosotros y sobre lo que intentamos lograr, el problema puede molestarnos un poco hasta hacernos enfadar profundamente, tanto que juramos que más nunca le compraremos más nada a esa empresa. (No soy el único ¿verdad?)

Sin embargo, si es digital las cosas pueden salir mal. Los grandes equipos de desarrollo con mucho presupuesto pueden lanzar software con algo que no está del todo bien, así que si ellos pueden, nosotros podemos, y tú también.

Entonces ¿cómo manejarás esto con el cliente y, más importante aún, en qué plazo de tiempo?

Soy un gran fan de la frase "solución alternativa y corrección". Déjame explicarte.

Un cliente llama con un problema que podría estar afectándolos a ellos o a sus clientes. Al cabo de X horas de haber notificado la falla, prometemos como equipo evaluar los detalles y determinar si la responsabilidad del problema recae en nosotros.

Si no somos la parte responsable, sugeriremos los siguientes pasos que debe tomar, y en caso de que sí la seamos, informaremos el tiempo necesario para solucionar el problema. Si la evaluación inicial muestra que es un problema pequeño, lo solucionaremos como parte de esa evaluación, pero, si el arreglo requerido implica más de X horas de trabajo, proporcionaremos

una solución alternativa hasta que el arreglo pueda programarse, probarse y publicarse adecuadamente.

¿Cuántas horas deben representar X? Eso dependerá de ti y de tu cliente. Si eres

un equipo de una sola persona, podrías necesitar más tiempo que un equipo más grande; si el cliente espera que el tiempo para resolver el problema sea más corto, conversen al respecto. Si necesitan algo fuera del servicio de soporte predeterminado, un contrato por iguala u honorarios podría ser la respuesta.

¿Qué sigue?

Tal vez después de haber leído el consejo anterior quieras consultar los términos y el contrato existentes. Quizás todo esto sea nuevo para ti y necesitas leer el capítulo de Ryan en Grow Volumen 1 junto con éste

Dependiendo del país donde residas, quizás estas plantillas de SLA disponibles en línea te sean útiles.

Toma la plantilla como un punto de partida; con mis sugerencias y tus circunstancias es posible que puedas crear las tuyas propias, aunque siempre es prudente obtener asesoría legal localmente, ya que nada de lo expuesto en este capítulo puede considerarse asesoría legal, son solo los conocimientos que he obtenido durante dos décadas de trabajo en la industria digital.

Un último consejo: Crea informes sobre tus contratos y SLA

¿Verificas tus contratos y SLAs? Si no lo haces, deberías comenzar.

Piensa en los buenos momentos en los que nada sale mal, y todo funciona perfectamente. Tal vez no hayas tenido noticias del cliente en un mes, o quizás en dos, así que debes tomar la oportunidad de contactarlos y decirles que no has sabido de ellos.

Al final de cada mes, envíales un informe sobre las métricas clave acordadas, e incluye el número de llamadas y categorías de servicio técnico solicitado, e incluso puedes presentar el total de llamadas desde el inicio del contrato. ¿Recuerdas el tiempo de respuesta especificado en tu SLA? Inclúyelo en tu informe. El acuerdo establece dos horas, sin pero como equipo, ¿respondes en 15 minutos? Destaca esa información.

Considera utilizar otros servicios como IFTTT, y saca algunas estadísticas de GoogleAnalytics o de otros servicios que también utilice el cliente. Pregúntale al cliente qué es importante para ellos y qué podría ayudarles, quizás puedas convertir esto en una oportunidad para venderles un servicio adicional.

Un informe simple y automatizado con tu marca realmente puede ayudar a mantener abiertas las líneas de comunicación, incluso podrías utilizar la RSS para incluir noticias de su industria o nicho y ayudarlos a mantenerse actualizados. Sé creativo y evita hablar con ciertos clientes sólo cuando las

cosas salen mal.

Mantener contacto regular con los clientes siempre será algo bueno y positivo.

Nadie se metió en el mundo digital para hacer estas cosas

... pero te dará problemas si no lo haces.

La protección financiera no es divertida, ni sexy, pero necesitas asegurarte de estar cubierto adecuadamente, así que recuerda buscar asesoría legal profesional si sientes que la necesitas.

Vale la pena que recordemos por qué tenemos documentos como estos; no están ahí solo para leerlos cuando las cosas van mal. Nos protegen de clientes que se conviertan en una carga en tiempo facturable mientras incrementan los costos, y establecen exactamente a qué tiene derecho el cliente. Si bien puedes tomar la decisión comercial de ofrecer un servicio adicional de vez en cuando, debería ser una decisión estratégica en lugar de una que te lleve a estar siempre disponible para un cliente que te exige constantemente.

Los informes continuos sobre un SLA también ayudan a mantener abiertas las líneas de comunicación, y nunca se sabe lo que puede salir de eso, tal vez el cliente quiera contratarte otra vez para ese nuevo proyecto que está por desarrollar.

JAMES GREENWOOD tiene edad suficiente para haber comenzado en la industria digital en el siglo pasado (pero por poco), pero es lo Tabla de

suficientemente joven como para que su edad aún comience con un 3 (pero por poco). Actualmente es el Director Digital de la agencia británica Strawberry. También le parece extraño escribir sobre sí mismo en tercera persona.

8 / **Obtener tu pago**

Cómo prevenir (y manejar) los problemas de pago de los clientes

SARA MOTE, MOTE

El potencial de crecimiento de la industria de desarrollo y diseño de página web es exponencial, el trabajo es estimulante y desafiante, y la base de clientes es potencialmente infinita, ¡es maravilloso! Nos dimos cuenta desde muy temprano que no importa tu talento o la fuerza con la que trabajes, el éxito o el fracaso de un estudio creativo depende principalmente de su capacidad para construir y mantener relaciones sanas y mutuamente beneficiosas con los clientes, donde las expectativas sean claras de ambos lados.

Es más fácil decirlo que hacerlo. ¿verdad?

Por suerte para nosotros, nuestras raíces en el mundo corporativo (y el consejo de un abogado de propiedad intelectual increíblemente talentoso) nos han acostumbrado a

trabajar con contratos legales exhaustivos para cada proyecto. Contar con asesoría profesional sólida desde el inicio ha sido beneficioso para nuestros negocios y un aspecto clave para nuestro éxito y rápido crecimiento.

Si eres relativamente nuevo en esta industria, vender y facturar el trabajo pueden parecer intimidantes, por lo que puede que te sientas tentado a hacerlo tan rápido como sea posible, para pasar a la parte divertida y creativa del proyecto.

Como lo hemos discutido anteriormente en esta guía, si mantienes esa mentalidad, limitarás seriamente tu potencial, por ello es fundamental impulsar tus conocimientos de negocios, no solo para protegerte a ti mismo y a tu trabajo, sino para lograr el máximo crecimiento y sustentabilidad de tu negocio.

Este capítulo ofrece información valiosa y las herramientas que necesitas para cultivar relaciones saludables con los clientes, ya que te enseña cómo evitar las dificultades comunes y las señales de advertencia que pueden hacer que estas relaciones se desvíen de su curso, y también te preparará para navegar por cualquier problema de pago que puedas encontrar con compostura y profesionalismo.

Antes de zambullirnos es importante recordar que formamos parte de algo realmente sorprendente y completamente nuevo; somos una generación de desarrolladores, diseñadores e ingenieros en una industria joven con muchas posibilidades y muy pocas reglas establecidas para liderar el camino.

Encontrar un punto de apoyo sólido en este mundo significa darte mucho espacio para que descubras qué funciona mejor para ti.

Toma tiempo hacerlo bien. ¿La clave? Usa lo que tienes y luego construye sobre eso. Utiliza tu conocimiento, sentido común, intuición, profunda consideración y experiencia, así como la experiencia y la asesoría de tus colegas en su industria. Tenemos la fortuna de ser parte de una comunidad online abierta y dispuesta a ayudar, ¡aprovéchala al máximo!

Refina tu enfoque y reconoce tu valor

Si tuviéramos que resumir el mensaje de este capítulo en una sola frase, sería esta: para evitar problemas de pago y maximizar tu poder de ganancia, simplemente asume proyectos que sean adecuados para ti y entrega un trabajo excelente. Suena muy simple, pero ese primer paso crucial de encontrar ese “trabajo adecuado” para ti y tu negocio puede requerir mucho ensayo y error.

Recuerda las reglas de la economía: las empresas pueden competir de dos maneras: en precio o en exclusividad, y en la industria del desarrollo y diseño de página web, el juego de precios es una batalla difícil de ganar. Si intentas hacer crecer tu negocio

ofreciendo precios más bajos que otros estudios, existe una alta probabilidad de que te vean como la "opción barata" y atraigas a clientes que están más preocupados por el precio que por la calidad. No te sorprenda si de repente te cuesta encontrar trabajo, a medida que surgen más y más opciones baratas que considerar. Si está buscando dinero rápido o quieres construir tu portafolio, podrías tener suerte por un tiempo, ofreciendo tarifas agresivamente competitivas, pero esto nunca debe verse como una estrategia a largo plazo. Ahora que se está subcontratando más y más trabajo, ser la opción más barata y mantenerse solvente será prácticamente imposible.

¿Cuál es la mejor solución? Compite por la exclusividad. Como se mencionó en los capítulos anteriores, debes encontrar un nicho, enfocarte en él y convertirte en el mejor, no intentes ser una empresa que hace de todo en una industria tan amplia; apóyate en tus otros intereses para iluminar el camino. ¿Te gusta la moda? ¿Los viajes? ¿El diseño? Toma tu pasión y experiencia fuera del trabajo y utilízala para ser el estudio de diseño de página web referencia para esa industria, así tu compromiso con tu trabajo será mayor, tendrás una mejor perspectiva para ofrecer a tus clientes y tu enfoque refinado también reducirá tu campo de competidores.

Cuando nos enfrentamos a esta pregunta, optamos por competir en exclusividad dentro de la categoría de estilo de vida de alto nivel y definitivamente ha valido la pena. Así, hemos establecido una reputación de entregar trabajos de calidad dentro de este ámbito y, como resultado, una de nuestras principales fuentes de

trabajo nuevo proviene de referencias. Cuando surgen nuevas tecnologías que son relevantes para nuestra base de clientes, somos los primeros en aprenderlas e implementarlas. Debido a que hemos refinado nuestro enfoque creativo a un mundo que nos apasiona y conocemos, pasamos nuestro tiempo yendo más allá de los límites de la ingeniería y la creatividad, en lugar de tratar de mantenernos actualizados sobre una industria que conocemos menos, y los clientes confían en nosotros porque se ven a sí mismos en la estética y la ejecución de nuestro trabajo.

Así que has encontrado tu nicho, un cliente potencial está interesado en tu trabajo, y ahora es el momento de hablar del dinero. Tu negocio depende de clientes satisfechos y prospera con clientes felices, por lo que, para explicar tu valor, es vital que tu mismo lo sepas. Cuando un cliente nuevo te contrata, comienzas a formar parte de una sociedad que debe basarse en el respeto mutuo.

Recuerda que tus clientes también tienen un negocio, que también depende del éxito de este proyecto. Si alguna vez necesitas un poco de confianza, recuerda esto: así como ellos te ofrecen la oportunidad de trabajar en su proyecto, tú les ofrece la oportunidad de llevar su negocio a un nivel superior, acceder a una clientela más amplia e incrementar sus ventas. .

Obviamente, tu cliente querrá obtener lo máximo posible de su presupuesto, pero no hay ninguna razón por la que defender tus precios te mantenga en vela durante la noche. En este sentido, cuando les presentes una cotización segura te harán algunas

pregunta, así que debes estar preparado para defender tus tarifas y explicar cómo llegaste a esa cifra, nada en tu propuesta debe ser una sorpresa. Si eres justo y razonable en cuanto a los costos de tu tiempo, trabajo intelectual y conocimiento, con base en los productos que te están solicitando, debes tener confianza y ser firme a la hora de defender tu tarifa. Tu relación laboral podría resentirse si sientes que tu trabajo no está siendo valorado o compensado adecuadamente, por lo que debes ser asertivo acerca de tu valor desde el principio para evitar esto.

La buena comunicación es clave; recuerda que esta es una industria nueva y un enigma para la gran mayoría de las personas. La cantidad de trabajo que se necesita para construir algo aparentemente simple no siempre será evidente para tu cliente, por lo que si cuestionan tus precios o tu proceso, primero asume que simplemente no tienen experiencia en esta área. Muchos realmente no saben lo que conlleva un proyecto, y el nivel de dificultad para un trabajo aparentemente sencillo, así que trata de explicarlo en un lenguaje simple, y de la forma más honesta posible, y nunca asumas que el cliente no quiere pagar lo que vales. En la mayoría de los casos, una conversación profunda puede aclarar cualquier malentendido.

Ten el ojo de un pescador

Para nosotros, tener un ojo de pescador significa saber cuándo está bien la captura, y estar siempre atento a las tormentas que se avecinan.

Aunque hayas encontrado un cliente y tenido una presentación de ventas prometedora, desafortunadamente igual existen muchos

factores que podrían hacer que este proyecto no sea el indicado. Entonces, necesitas el ojo de un pescador para que puedas estar atento tanto las buenas capturas como a las aguas turbulentas, cuando avances con un nuevo cliente. Sigue tus instintos y si ves alguna señal de advertencia antes de que el proyecto haya comenzado, asegúrate de abordarlas de inmediato y con total transparencia; si el problema es mayor que un simple malentendido y no puedes llegar a un acuerdo, debes rechazar cortésmente el proyecto para evitar mayores problemas en el futuro.

Si durante la presentación de ventas te enteras de que tu cliente tuvo una mala experiencia con su sitio web o equipo de desarrollo anterior, es crucial que averigües por qué, después de todo ¿cómo puedes garantizar que harás un mejor trabajo si no tienes idea en qué fallaron los colaboradores anteriores? Una relación tormentosa con antiguos diseñadores puede ser una señal de advertencia potencial, pero no siempre es el caso, algunas veces la culpa recae en el estudio anterior, tal vez no estaban

equipados para asumir el trabajo en primer lugar, no entendieron los detalles del proyecto, hubo discrepancias a nivel estético, o el equipo con el que trabajaban cambió a mitad del proyecto y el cliente se sintió abandonado.

Esta posible señal de advertencia puede convertirse en una oportunidad para fortalecer aún más tus posibilidades de obtener el proyecto. A veces escuchamos a los clientes decir que el trabajo que sus últimos diseñadores entregaron no fue lo que esperaban, lo que nos brinda la oportunidad de enfatizar nuestros activos. Comenzamos cada proyecto con un resumen creativo exhaustivo para lograr un consenso sobre la estética, y mantenemos todos los aspectos del proyecto dentro de la empresa para evitar fallas en la comunicación.

Este es el mejor de los casos, pero desafortunadamente, también puedes descubrir que el problema fue con el cliente. Si comienza a atacar a otro equipo o freelancer, o menciona que actualmente está en una batalla legal acalorada, probablemente no sea una buena señal.

Alejarse puede resultar en un desperdicio de esfuerzos, pero si la relación con el cliente es deficiente, afectará tu capacidad de entregar tu mejor trabajo. Es importante recordar que la pasión genera el mejor trabajo y crea el ambiente de trabajo ideal, por lo que más difícil verte obligado a preocuparte por el mensaje de una marca si está en conflicto con tu ideología o intereses.

Controla la corrupción del alcance

No tendrás que estar en esta industria por mucho tiempo antes de que encuentres el término "corrupción del alcance" o "scope creep". La corrupción del alcance se refiere a los cambios sutiles realizados en un proyecto que van más allá del alcance acordado, como un aumento en el número de productos a entregar o un plazo condensado. El "scope creep" es el principal enemigo de tu flujo de trabajo, rentabilidad y sanidad mental, así que es crucial que comiences cada proyecto con una definición clara y concreta de tus términos y las expectativas del cliente.

Los detalles del proyecto, incluido lo que entregarás, así como la cantidad de revisiones que recibe un cliente y cuándo, se deben detallar y acordar antes de comenzar el proyecto. Durante el proyecto, cuando llegue el momento de compartir el trabajo y obtener comentarios de tu cliente, guíalos para que lo hagan, ya que todos se beneficiarán de una comprensión compartida del alcance del proyecto, así como del tipo de retroalimentación más valiosa.

Sé realista y recuerda respetarte a ti mismo y a tu cliente al trazar límites para lo que puede y no puede lograrse dentro del presupuesto y el cronograma acordados, no puedes asumir que el cliente sabrá cuáles son los límites si no están claramente definidos, y no puedes asumir que entenderán tu proceso de diseño a menos que te tomes el tiempo de guiarlos a través de él. Lo que sí puedes asumir es que tú y tu cliente quieren que el proyecto sea un éxito. Recuerda, como lo mencionamos

anteriormente, que la gran mayoría del público desconoce los matices de esta industria, y simplemente necesitan ser educados.

Si un cliente solicita algo que está fuera de tu alcance una vez que el proyecto está en marcha, infórmale de inmediato. A veces puedes ayudarlos un poco con un esfuerzo relativamente mínimo, pero en ocasiones, su solicitud requerirá una cotización adicional. Si es así, explícales por qué. Tu trabajo es ayudarlos a tomar la decisión correcta, asegurándote de que entiendan qué recursos adicionales se necesitan para lograr su solicitud, qué valor agrega para ellos y si existen alternativas.

Sobre todo, asegúrate de que aprueben cualquier costo adicional antes de continuar con el trabajo, a nadie le gusta recibir facturas inesperadas.

Si ya has explicado con precisión lo que se logrará, cumple tu palabra y mantén el profesionalismo si intentan endilgarte trabajo adicional. Esto no es una obra de caridad, mantente firme, convérsalo con el cliente y ve si hay soluciones razonables o compromisos que puedas ofrecer para hacerlos felices. La única manera de evitar realmente los peligros de la corrupción del alcance es asegurarte de definir claramente todos los entregables y los precios antes de comenzar el proyecto.

Conocer las soluciones adecuadas

Así que has perfeccionado tu presentación, has establecido una tarifa razonable, has llegado a un acuerdo y ahora el cliente desea modificar los términos de pago acordados. Si ya llegaron

a un acuerdo y ahora están solicitando cambios adicionales, tómate un momento para reevaluar, la mayoría de estas situaciones se resuelven con una conversación clara y simple. Sugiere repasar juntos los detalles del proyecto, responde cualquier pregunta que surja y reitera cómo el proyecto propuesto se adapta a sus necesidades y sus presupuestos, de esta forma todos los involucrados estarán en sintonía.

¿No pareciera que resolverlo fuera tan simple? Considera cuál sería el siguiente paso más adecuado. Si le dedicas mucho tiempo a un lanzamiento o propuesta, puede ser difícil tomar distancia, pero es mejor dar un paso atrás y decidir si vale la pena arriesgarse si ves señales de advertencia en las primeras etapas. Como siempre, la comunicación clara es crucial para mantener el seguimiento de las relaciones con tus clientes.

Si estás lo suficientemente interesado en su proyecto para darles un descuento en el cargo acordado, asegúrate de hacer lo propio también en los entregables. Como se mencionó anteriormente, se trata de respetar y debes exigir al cliente el mismo respeto que le das. Si todavía parecieran querer negociar el pago a pesar de tus arduos esfuerzos, mantén tu posición y propiedad intelectual hasta que concluya con su parte del trato. Este no es el escenario más fácil de presenciar, incluso para los empresarios más experimentados, pero te recomendamos que no bajes la guardia; conoces tu valor, sabes cuánto cuesta tu tiempo y no hay razón para que pongas en riesgo eso.

¿Qué sucede cuando el cliente, por cualquier razón, no está

satisfecho con el trabajo y no está dispuesto a pagar la factura final? Debes recordar un detalle aparentemente obvio pero crucial: tu tiempo es no reembolsable. Ellos solicitaron tus servicios y tú

suministraste los entregables acordados de manera oportuna, el resto es subjetivo y de ninguna manera garantiza un reembolso o la posibilidad de rechazar el pago final.

Ciertamente, hay estrategias que pueden emplearse con antelación para evitar este escenario. Las revelaciones sorpresa son para los programas de lotería, y tu cliente no debería empezar a ver tu trabajo por primera vez cuando ya esté finalizado. Debes mantener a tu cliente al tanto en todo momento, pidiéndole que revise tu trabajo varias veces a lo largo del proceso de diseño y de manera que te de sus comentarios.

Es importante tener en cuenta cómo manejar estas situaciones con profesionalismo y respeto, el consejo más valioso es limitar las posibilidades de que dichas situaciones tengan lugar. La única forma de hacerlo es, nuevamente, con una comunicación clara y un contrato, que es legalmente vinculante, y hace que ambas partes sean responsables: se debe firmar antes de comenzar cualquier trabajo.

Para cualquier persona que se encuentre con un cliente que se niegue a pagar a pesar de que hagas todo lo que esté a tu alcance para remediar la situación, lo mejor es plantarse y

hacerse valer.

Tu contrato con tu cliente debe delinear sin ambigüedades los entregables y los cronogramas de pago, y detallar la ejecución de todo lo conversado en la fase de lanzamiento. Nos gusta incluir una descripción general de nuestro proceso en nuestros contratos para crear transparencia y dar a nuestros clientes un conocimiento firme del valor de nuestros servicios. Además, estipulamos que solo otorgamos una licencia para utilizar la propiedad intelectual creada durante un proyecto una vez que el cliente haya pagado la totalidad. Esto es muy justo y garantiza que ambos equipos compartan la responsabilidad del éxito del proyecto, por lo que asegúrate de preguntar si tienen alguna duda o necesita una aclaración, y luego pregunta de nuevo. Puede que no sea la parte más agradable del trabajo, pero un buen contrato garantiza que tanto tú como tu cliente comiencen en la misma página y vale la pena dedicar el tiempo necesario para hacerlo bien.

Para cualquier persona que se encuentre con un cliente que se niegue a pagar a pesar de que hagas todo lo que esté a tu alcance para remediar la situación, lo mejor es plantarse y hacerse valer. La acción legal debe ser un último recurso, pero si llegan a ese punto, no dudes en emplearla.

Un porcentaje demasiado absurdo de trabajadores independientes ha experimentado la falta de pago en algún momento de su carrera, y esto no está bien: si finalizaste el trabajo, mereces que te paguen. Ya sea que estés trabajando para otra persona o una corporación, debes recibir una

compensación de manera justa, por lo que planea con anticipación, asegúrate de estar tomando el proyecto correcto y asegúrate de haber acordado un alcance de trabajo: si no cumplen con el pago, toma medidas legales. En octubre de 2016, la ciudad de Nueva York se convirtió en la primera de la nación en proteger legalmente a los trabajadores autónomos contra la falta de pago, permitiéndoles demandar a los clientes morosos o que incumplen el pago ante el Departamento de normas laborales, e imponiendo cargos a los clientes morosos. Esperamos que más estados y países sigan el ejemplo de Nueva York.

En resumen: sé claro, ten confianza

Sí, los problemas de pago pueden ser desafiantes, pero afortunadamente también son relativamente fáciles de evitar. Si estableces líneas de comunicación claras, fijas tarifas razonables de acuerdo a tu nivel de experiencia, respetas tus límites y mantienes informado a tu cliente durante todo el proceso de diseño, podrás evitar muchos de los inconvenientes que pueden producir la falta de pago. Recuerda siempre que esta es una industria de servicios, y las empresas exitosas funcionan con referencias. Si tu trabajo o conducta es el problema recurrente, primero debes hacer un trabajo sobre ti mismo y tu enfoque para convertirte en el tipo de negocio que tus clientes deseen recomendar a sus colegas.

Siempre que creas firmemente en lo que haces, en lo que creas

y en lo que vales, y respeta a las personas que pagan tus facturas, explorar estos temas es bastante sencillo. Sé honesto, di las cosas claramente y no temas dar una señal si ves algo sospechoso. Usa tu riqueza de conocimientos y experiencia para anticipar los problemas antes de que ocurran, y aborda con claridad, profesionalismo y confianza cualquier problema que surja.

SARA MOTE es la directora creativa y cofundadora de Mote, un estudio de ingeniería de software basado en diseño con sede en Venice, California. Siempre está explorando la intersección del arte y la ciencia, aprovecha la experiencia y el talento de su equipo para crear soluciones innovadoras a través de un proceso probado y comprobado. Mote se asocia con marcas que van desde nuevas empresas provocadoras hasta compañías que figuran en Fortune 500.

Una exploración de modelos de ingresos para tu negocio

ROSS BEYELER de GROWTH SPARK

Si eres un profesional independiente que recién comienza con tu primer cliente o una agencia establecida con un estante lleno de premios, es probable que estés buscando formas de hacer crecer tu negocio y naturalmente, el crecimiento de tu empresa depende fuertemente de tu capacidad para adquirir nuevos clientes.

Sin embargo, dicho crecimiento no debe limitarse simplemente a agregar más clientes a tus ofertas existentes, es más que un juego de clientes potenciales.

Muchos profesionales independientes y agencias aún tienen que explorar formas alternativas de generar ingresos más allá de su modelo de negocio actual, sin parecer un infomercial, pero hay todo un mundo de oportunidades para ganar dinero para gente talentosa en la industria creativa.

Estas oportunidades se basan en comprender qué es lo que

realmente vendes, pero lo curioso es que probablemente no sea lo que has anunciado en tu propio sitio web; no es diseño de página web, ni son temas, lo que realmente estás vendiendo es una de estas tres cosas: tu tiempo, tu tecnología o tu forma de pensar.

¿Qué estás vendiendo realmente?

Al principio, podría parecer que no hay una gran diferencia entre estas tres cosas, pero después de todo, ¿cualquier buena agencia incorporaría tiempo, tecnología y concepción en el trabajo que hace? Lo diferente es que una agencia que se enfoca en vender sitios web personalizados a sus clientes está realmente metida de lleno en el negocio de vender su tiempo, mientras que una agencia enfocada en vender temas prediseñados está vendiendo su tecnología.

Fundamentalmente, se trata de dos negocios totalmente diferentes que requieren enfoques únicos para la promoción y la gestión. Este capítulo ahondará en estas diferencias y expondrá nuevas oportunidades potenciales para que los profesionales independientes y las agencias desarrollen sus prácticas.

Vende tu tiempo

Ciertamente, el "producto" que más comúnmente cualquier profesional independiente o agencia vende es el tiempo. Cuando las personas te contratan para realizar trabajos de diseño, desarrollo o marketing, principalmente compran tu tiempo y lo asignan a su proyecto.

Esto se consideraría 'ingreso activo', donde solo se te paga cuando se realiza el trabajo de manera activa. Cuando se trata de vender tiempo, hay una variedad de modelos de precios que se deben considerar, como los precios basados en el costo, la tarifa por hora, los paquetes o el valor y todas estas opciones ya fueron abordadas en detalle en capítulos anteriores en este libro. Independientemente de cómo valores tu tiempo, hay algunos otros factores que se deben considerar, entre los que se incluyen; los modelos de negocio alternativo, la diversificación de tus canales de venta y las estrategias para adaptar tu tiempo.

Modelos de negocio alternativo

Es importante comprender que cuentas con más flexibilidad en la forma en la que cobras a tus clientes de lo que crees. Cuando se trata de vender tu tiempo, puedes ofrecer algunos modelos de negocios diferentes a tus clientes, que pueden ir más allá de las formas alternativas de fijación de precios y, en que en su lugar, buscan formas fundamentalmente diferentes de trabajar con ellos.

El modelo tradicional es ofrecer un trabajo basado en proyectos: aquí es donde los requisitos de un cliente están predefinidos, y tu ofreces cumplir estos requisitos en uno de los modelos de precios discutidos anteriormente.

Otro modelo es trabajar completamente en base a una suscripción, también conocido como contrato por iguala y que es similar al modelo de trabajo con software, es decir, podrías ofrecer tus servicios

con base en una suscripción recurrente en la que se le cobra al cliente un monto fijo durante un período de tiempo establecido.

Esto es particularmente efectivo para el trabajo de servicio técnico y mantenimiento, o el trabajo de marketing donde los resultados se producen con el tiempo, gracias a un esfuerzo continuo.

Un tercer modelo es arriesgar un poco el pellejo y ofrecer trabajo basado en participación de acciones. En este escenario, renuncias al efectivo a corto plazo para obtener un potencial a largo plazo al obtener una parte del patrimonio, los ingresos o la rentabilidad del cliente. Este modelo presenta algunos inconvenientes obvios, pero encontrar un nicho en el que tus servicios puedan ser el factor determinante de tu éxito podría hacer que valga la pena correr el riesgo.

Diversificación de tus canales de venta

En el negocio del servicio al cliente en el que se tiene una práctica independiente o una agencia, es fácil "centrarse demasiado en el cliente", después de todo, son los que pagan las facturas. Sin embargo, no tienen que ser los únicos que paguen las facturas. Además del canal de ventas tradicional que deriva trabajo directamente de los clientes, hay otros dos modelos que se deben considerar y que pueden ser igualmente lucrativos:

El primero es trabajar a través de otros proveedores de servicios como un sub-contratista. En este modelo, colaborarías con otro trabajador autónomo y/o agencia al ser dueño de una parte del proyecto y trabajar por medio de ellos, quienes serían "dueños" de la relación con el cliente y, a su vez, servirían como tu "cliente" en lo que concierne tu parte del proyecto.

Este modelo funciona realmente bien a medida que comienzas a establecer una relación más concreta con otras agencias y aprendes de su comunicación y estilo de trabajo. Puedes aprovechar su fuerza de ventas y centrarte principalmente en mantener una buena relación con ellos, permitiendo tener un canal de ventas consistente y propio con un mínimo esfuerzo de ventas.

El otro modelo que se debe considerar es uno donde estableces relaciones similares con proveedores de tecnología específicos. Los sitios web modernos sirven como un nodo central para una infraestructura de negocios más grande, compuesta por una variedad de plataformas.

A menudo, las empresas toman decisiones con respecto a su sitio web según las necesidades de esas otras plataformas, pero al establecer relaciones directamente con los proveedores de la plataforma y al demostrar el valor que puedes aportar a sus clientes, es posible que tengas la oportunidad de convertirte en un asociado preferido y derivar trabajo de sus propios clientes.

Estrategias para adaptar tu tiempo

Cuando se trata de vender tu tiempo, es importante que te des cuenta de las limitaciones de este modelo: no importa cómo valores tus servicios o el modelo que utilices para venderlos, siempre dependerán de que alguien, en algún momento, dedique tiempo a prestar dichos servicios. Tú o uno de los miembros de tu equipo deberán consagrar tiempo a cada nuevo cliente, por lo que comprender que estas dificultades existen, te permite ver algunas maneras de enfrentarlas de manera más

efectiva.

Lo primero es enfocarse siempre en construir el proceso en tus servicios: mientras más puedas administrar y gestionar un proyecto de manera previsible, gastarás tu tiempo de manera más eficiente. Lo segundo es crear una automatización en tus servicios. Si te topas con la misma solicitud de cliente o comunicación más de una vez, es una señal de que podrías construir algún tipo de recurso para ayudar a automatizar el proceso. Guarda los diseños de Adobe Illustrator como plantillas; guarda ejemplos de correo electrónico repetidos en el Bloc de notas; guarda código reutilizable de tu trabajo. Estos pasos menores camino a la automatización pueden ser la clave para reducir el tiempo y aumentar los márgenes dentro de tus proyectos.

Vende tu tecnología

Dados los límites que existen para vender tu tiempo, muchos profesionales independientes y agencias buscan un modelo que pueda separar sus ingresos de las horas que dedican al trabajo. Esta idea de poder ganar dinero mientras no se trabaja de manera activa es conocida como "ingresos pasivos". Una forma de generar ingresos pasivos para tu empresa sería considerar el vender de tu tecnología.

En lugar de hacer lo mismo (o algo similar) para los clientes de manera repetitiva, invierte tu tiempo por adelantado para crear un modelo de tecnología que pueda revenderse a varios clientes sin que necesites dedicarle tiempo -o muy poco- una vez que se haya creado.

La mejor parte es que podrás ganar dinero sin importar si estás trabajando activamente.

Evidentemente, podría haber algún tipo de servicio técnico o mantenimiento asociado con tu tecnología, pero lo bueno es que podrás ganar dinero independientemente de que estés trabajando activamente. En el mundo del comercio electrónico, existen algunos tipos específicos de tecnología que las empresas buscan mucho y que ofrecen excelentes oportunidades para generar ingresos y que comprenden principalmente la construcción de temas, aplicaciones y software.

Diseñar temas

Actualmente, la mayoría de los sistemas de gestión de contenido (CMS) y las plataformas de comercio electrónico manejan el estilo de sus sitios web con un tema. Algunas empresas cuentan con un tema personalizado, pero la mayoría de los dueños de sitios web están completamente satisfechos con un tema prediseñado ordenado, de aspecto profesional que albergue su contenido y su marca. El mercado de los temas prediseñados todavía bastante joven y cuenta con mucho espacio para nuevos participantes.

Aunque ya existen muchos temas de calidad prediseñados, muchos de ellos están estructurados para satisfacer a los usuarios en general.

Los diseñadores y desarrolladores interesados en vender temas prediseñados podrían diferenciarse de forma inmediata al apuntar a nichos de la industria o casos de uso únicos. Tal vez haya un mercado para los temas orientados a pizzerías o novelas digitales románticas. Cuando comiences a explorar la idea de vender temas prediseñados, pronto encontrarás una variedad de canales o mercados disponibles.

Existen mercados específicos para cada plataforma, como [la Tienda de Plantillas de Shopify](#), así como mercados independientes de la plataforma, como [Theme Forest](#). Ambos canales, además de vender directamente a través de tu propio sitio web, son excelentes maneras de comenzar a generar ingresos pasivos con temas.

Construcción de apps

Algo que muchas agencias descubren rápidamente es con qué frecuencia reciben las mismas solicitudes en su base de clientes, ya sea una funcionalidad específica en su sitio web o una integración con plataformas populares externas, muchas de las necesidades de los clientes a menudo no son tan únicas. A medida que comiences a observar estas solicitudes repetidas, podría significar que es el momento de desarrollar una aplicación que permita resolver esa solicitud para futuros clientes.

Las aplicaciones te permiten crear previamente conjuntos de funcionalidades e integraciones para que la implementación para futuros clientes sea tan simple como una instalación rápida. Encuentra un caso de uso más allá de tus clientes, y una aplicación

que se lance públicamente podría convertirse en una importante fuente de ingresos pasivos, a medida que otras tiendas comiencen a pagar, instalar y usarla. Al igual que con los temas, existen mercados para vender aplicaciones, como la [Tienda de Apps de Shopify](#) y [Code Canyon](#).

CONSEJO PROFESIONAL: Si tienes una idea de aplicación en mente, verifica que la idea no haya sido creada a través de estos canales y pon en marcha tu codificación para recibir ingresos pasivos potenciales.

Construcción de Software

A veces, una simple aplicación no es suficiente para resolver el problema de un cliente, quizás necesite una solución con capacidades de gestión de contenido más robustas o una base de datos alojada externamente o quizás tiene un problema que exista en varias otras plataformas de comercio electrónico.

En estas situaciones, vale la pena preguntar si podría haber una oportunidad para crear un software independiente por tu cuenta. Los problemas más importantes, como el marketing por correo electrónico, la fidelidad del cliente, los informes y estadísticas y el marketing de contenidos suelen ser demasiado para ubicarse en la sección de aplicaciones de una plataforma y requieren su propia interfaz única. Si surge una oportunidad como esta, podría servir como un medio para orientarte como una empresa de software y generar ingresos a través de un modelo de suscripción.

Es importante tener en cuenta que el atractivo de los ingresos pasivos asociados con la tecnología viene con sus propios problemas, ya que incluso si los clientes pueden comprar y usar tu tecnología sin requerir tu tiempo, no puedes subestimar los requisitos de soporte que acompañarán a tu tecnología a medida que crezca. Una vez que hayas descubierto una estrategia de gestión de soporte, pasarás de verla como una responsabilidad para verla como un recurso para tu negocio.

Las solicitudes de personalización para las plantillas pre-diseñadas, la ayuda para la instalación de las aplicaciones y los requisitos de integración para el software podrían servir para generar clientes potenciales para tus servicios comerciales que se basen en el tiempo. Vende soporte adicional a estos clientes y permite que un producto se incorpore dentro del otro.

Vende tu pensamiento

Toda esta inversión en la facturación de tu tiempo y construcción de tecnología requiere una reflexión significativa y los trabajadores independientes y las agencias que están dispuestos a capturar y compartir ese pensamiento tienen una fuente de ingresos potencial completa al alcance de sus manos. Por supuesto, publicar tu pensamiento a través de los blogs y las redes sociales es una práctica básica para generar clientes potenciales, pero muchas empresas parecen llevar sus actividades hasta allí.

La publicación de tu pensamiento podría extenderse a una variedad de otros formatos, muchos de los cuales podrían ser monetizados. En general, nos gusta agrupar el pensamiento como un producto en tres segmentos: contenido, cursos y comunidades.

Monetización de contenido

Probablemente, la forma más clara de publicar y monetizar tu pensamiento es el contenido que podría incluir desde artículos a libros, podcasts hasta series de videos. La idea es simplemente que estás creando un contenido único y atractivo que vale la pena que tus clientes compren y una excelente manera de evaluar qué contenido vale la pena publicar sería determinar qué preguntas respondes con frecuencia a los clientes y qué consejos das a menudo.

Ya sea a través de la consultoría estratégica o la capacitación técnica, es probable que te encuentres ofreciendo el mismo tipo de información a los clientes de forma regular. En lugar de simplemente proporcionar esa información a cada uno por separado, considera grabarla ya sea por escrito, audio o video y usarla como base para una serie exclusiva de artículos, libros electrónicos o series de videos online. Esto no solo te permitirá instruir más eficientemente a tus clientes existentes, sino que también crea una oferta que se podría vender a personas fuera de tu base de clientes existentes.

Monetización de cursos

Cuando LinkedIn adquirió Lynda, y con el surgimiento de otras plataformas de aprendizaje online importantes como Creative Live, la oportunidad para ofrecer cursos online pagos ha crecido enormemente. Las empresas con contenido que pudiera encajar bien en un modelo interactivo son excelentes candidatas para ofrecer cursos. Agregar una faceta de prueba o de "guía básica" a un contenido más técnico en el ámbito del marketing, por ejemplo, puede ser una excelente alternativa para capacitar a los clientes.

Existe una variedad de plataformas, como Teachable, que te facilitan el proceso de organización y gestión de tus propios cursos online, como Lynda. Crear tu propio curso online podría servir tanto como una fuente de ingresos, como una forma de atraer clientes potenciales para tus otros productos.

Monetización de comunidades

Quizás uno de los medios más efectivos para compartir tu pensamiento socialmente hablando es a través de un modelo basado en una comunidad. La idea es compartir tu experiencia, o la experiencia de un grupo de personas, directamente a través de un canal digital o externo.

Este es un modelo especialmente popular para consultores que dirigen sesiones grupales y que desean vender sus sistemas y estructuras a varios clientes potenciales al mismo tiempo. Aquí hay algunos tipos específicos de comunidades que podrías explorar para crear:

- **Talleres:** quizás un poco menos orgánico de una comunidad, un taller podría ser una excelente manera de reunir a un grupo de personas, para compartir tu pensamiento a través de un modelo de enseñanza.
- **Reuniones:** una reunión recurrente es una excelente manera de construir una comunidad física que comparte un interés afín. A menudo se presentan como 'encuentros de inclusión y presentación', tienden a ser más exitosos y proporcionan más valor cuando se incluye una especie de presentación en la sesión.
- **Conferencias:** representan una producción más grande, pero una oferta realmente centrada en el valor podría ser organizar una conferencia para tu industria, en la que reúnas a líderes de opinión, incluyéndote, para instruir a tu comunidad.

- **Foro online:** un foro online privado donde se pueden realizar chats y seminarios web es una excelente manera de dirigir una comunidad de manera digital.
- **Grupos en las redes sociales:** puedes abrir un foro online aprovechando los canales existentes como Facebook, Slack o LinkedIn para construir y gestionar tu comunidad.

Si la idea de vender tu pensamiento te resulta atractiva, vale la pena analizar más de cerca lo que realmente significa la "monetización". Independientemente de que estés creando contenido, cursos o comunidades, los medios pagos que utilice un usuario para tener acceso a esa reflexión podrían incluir cualquiera de los siguientes modelos:

- **Acceso único:** con este modelo, estás cobrando una tarifa única para que los usuarios accedan a tu pensamiento. Esto funciona bien para cosas independientes que no necesariamente cambian mucho con el tiempo, como el contenido o los cursos.
- **Acceso por suscripción:** con este modelo estás cobrando una tarifa continua para que los usuarios accedan a tu pensamiento. Esto funciona bien para elementos que cambian con el tiempo, como la comunidad.
- **Publicidad patrocinada:** con este modelo, obtienes ingresos de los anunciantes que patrocinan o colocan anuncios en los recursos de tus ideas. Esto funciona bien cuando se otorga acceso gratuito a los usuarios, ya que es probable que

encuentres un público más amplio, sin tener que sacrificar los ingresos.

- **Publicidad de afiliación:** con este modelo, recibes dinero gracias a una determinada acción que tus usuarios realizan dentro de los recursos de tu pensamiento. Esto funciona bien cuando promocionas servicios y productos externos, donde podrías ganar una 'tarifa de afiliado' cuando un usuario los compre.

Una vez que hayas definido tu método de monetización, querrás determinar a cuál es el público real al que te estás dirigiendo. Tu forma de pensar podría atraer a tus clientes potenciales o existentes, o podrías descubrir que está mejor orientada hacia los colegas que podrían aprender de las prácticas recomendadas que has establecido. No tengas miedo de explorar nuevos públicos que puedan o no ser clientes directos, es posible que encuentres un mercado más grande fuera del nicho de servicio que tienes actualmente.

Aplicación de un nuevo modelo de ingresos a tu negocio

Es posible que estés entusiasmado con la posibilidad de obtener ingresos pasivos por medio de la venta de aplicaciones o la creación de un gran público a través del contenido, pero recuerda que cada uno de estos productos requieren estrategias muy diferentes para tener éxito.

Por ejemplo, la construcción de un negocio lucrativo basado en [Tabla de](#)

servicios mediante la venta de tu tiempo puede hacerse completamente a través de un pequeño mercado local, mientras que el desarrollo de un negocio basado en aplicaciones exitosas mediante la venta de tu tecnología probablemente requiera un alcance nacional o incluso global. Por ello, debes entender que el enfoque que asumas para promocionar y vender cada uno de estos tres productos es muy diferente y no se debe subestimar.

Si estás dispuesto a intentarlo, es posible que descubras que experimentar con nuevos modelos de negocios sirve para mejorar tu modelo existente, y te darás cuenta que los suscriptores de los temas pueden convertirse en clientes de servicio,

así como los participantes del curso online pueden convertirse en miembros de la comunidad. Existen enormes cantidades de transferencia que pueden producirse con cada producto, y esa podría ser la clave para desbloquear el éxito de tu empresa.

**La construcción de un negocio
lucrativo basado en servicios
mediante la venta de tu tiempo
puede hacerse completamente a
través de un pequeño mercado
local.**

ROSS BEYELER es un emprendedor en serie en el espacio tecnológico con experiencia que va desde marketing digital, hasta desarrollo de negocios y la gestión estratégica. Es el fundador de Growth Spark, una compañía consultora de diseño y tecnología enfocada en ayudar a las empresas de servicios de comercio electrónico y a las compañías de servicio B2B a ser más eficientes y rentables.

Cómo dominar las finanzas para personas sin conocimientos básicos

MATTHEW GARTLAND, de ROCKET CODE

No me inscribí conscientemente en el cargo de director financiero cuando comencé a trabajar para mí mismo y a hacer crecer mi negocio. Al analizar el pasado, esa perspectiva fue ingenua porque la excelencia operativa en las finanzas es el corazón de cualquier compañía. Si no se tienen prácticas financieras deliberadas y constantes, una empresa de cualquier tamaño opera con un ritmo cardíaco irregular, y corre el riesgo de sufrir un "paro cardíaco" en cualquier momento. Si eres un emprendedor y dueño de una pequeña empresa como yo, es muy probable que sientas presiones similares: hacer que tus clientes paguen a tiempo, proteger a tu empresa de períodos de sequía financiera, pagar la nómina, hacer crecer tu equipo (pero no demasiado rápido), agrandar el espacio de la oficina y cualquier cantidad de imperativos relacionados con las finanzas que requieren un pensamiento crítico y una toma de decisiones cautelosa.

Naturalmente, el peso de la responsabilidad recae en liderazgo. Si no cuentas con un cofundador con mentalidad financiera, algo de lo que, según mi experiencia, muchas agencias y empresas tecnológicas carecen, entonces felicidades: también eres un director financiero, independientemente de que aceptes esa responsabilidad o no.

Este nivel de autoconciencia puede ser aterrador, pero no tiene por qué serlo, ya que no necesitas un diploma en finanzas para sobresalir en el área financiera, lo que sí necesitas es una aptitud para estructurar datos, un compromiso con los procesos recurrentes, una sensibilidad para hacer negocios que no socave las operaciones de tu negocio, un sano sesgo hacia los sistemas de ahorro que brinden protección cuando sucedan eventos desafortunados, una fuerza de voluntad para responsabilizar a los demás y, sobre todo, un respeto irreprochable por el efectivo y el flujo de caja, similar a la forma en que tratas tus finanzas personales.

Hay muchas maneras de aprender estas lecciones, y mi compañía y yo las aprendimos de la manera difícil.

Sobrevivir y recuperarse de un paro cardíaco

Mi compañía, Rocket Code, sobrevivió a un "paro cardíaco" a nivel financiero al adoptar los fundamentos mencionados anteriormente.

Para ese entonces, ningún fundador estaba realmente manejando las finanzas, todas las compras se realizaban utilizando una tarjeta de débito, las facturas se enviaban a los clientes sin

mucho detalle o consistencia en cuanto a los términos de pago neto. De vez en cuando los proyectos se subestimaban solo para poder cerrar el trato, y para obtener algo de efectivo en el negocio para pagar la nómina. Las declaraciones de ingresos y los estados contables adecuados eran inexistentes. No se había buscado una línea de crédito comercial, y las proyecciones de flujo de caja para más allá de un par de días no existían, sin contar que no había un plan financiero central que agregase los costos fijos, los costos variables, los costos de atención médica, la nómina con las cargas impositivas correspondientes y los datos relacionados dentro de un conjunto de datos unificado que pudiera administrarse y usarse para proyecciones previsoras.

Eso fue a mediados del 2015, cuando Rocket Code contaba con 13 personas y luchaba por recuperar el equilibrio de un negocio valorado en un millón de dólares.

A principios de 2017, éramos 35 personas con utilidades prósperas de dos cifras y un promedio de ingresos de \$4 millones.

Nuestra recuperación requirió transformar cada paso de nuestras operaciones financieras y como resultado de ese trabajo, ahora me considero capacitado en el

arte de las finanzas del mundo real. Tal vez de forma extraña, ahora realmente disfruto esa parte del negocio, siento que desarrollar un dominio de las finanzas me ha otorgado a mí y a Rocket Code una confianza que ninguno de los dos teníamos. Estoy lejos de ser un experto, y Rocket Code está lejos de ser un ejemplo de supremacía financiera, pero hemos alcanzado un nivel de excelencia operativa a nivel financiero que es pragmático, predecible y rentable.

Si anhelas resultados similares para tu empresa, te invito a seguir leyendo, ya que compartiré los métodos, las herramientas y las disciplinas que funcionaron para nosotros.

Todo comienza con las ventas.

Métodos para alcanzar el éxito

Si las finanzas son el ritmo cardíaco de una compañía, entonces las ventas son el flujo vital. Pero todas las ventas (dinero) no son iguales: El dinero fruto de acuerdos apresurados que no incluyen estimaciones analizadas y estándares de gestión de proyectos puede ser peor que no ganar ese dinero antes que nada. La rentabilidad negativa es peor que la rentabilidad nula.

Experimentamos algunos proyectos negativos a principios de 2015 que contribuyeron con nuestro paro cardíaco a mediados de año y para minimizar la posibilidad de que eso volviera a suceder, instituímos un proceso de operaciones de ventas estándar para todos los trabajos nuevos. Nuestro proceso de operaciones de ventas incluye los siguientes

elementos principales:

- Unidad de recursos que:
 - Presenta nuestra declaración de objetivos (nuestra razón de ser).
 - Describe nuestra propuesta de valor.
 - Presenta las marcas con las que trabajamos y por qué nos eligieron.
 - Los detalles sobre nuestras ofertas de servicios.
 - Enseña lo que no hacemos.
 - Presenta a nuestro equipo.
 - Ilustra nuestra forma de trabajar.
 - Invita al nuevo cliente potencial a dar el siguiente paso al compartir más sobre su negocio: sus objetivos, su posición dentro de la industria, etc.
- Carta de contratación legal escrita en un lenguaje sencillo que nos autoriza a comenzar a trabajar con un nuevo cliente ansioso por colaborar con nosotros en la investigación estratégica y la planificación necesarias para transmitir un diseño de solución bien concebido para una oportunidad o problema de negocio dado.
- Un Contrato maestro de prestación de servicios o el Contrato de nivel de servicio que contiene los términos, condiciones y definiciones específicas que protegen a ambas partes.

- Objetivos del proyecto (o acuerdo) que contiene el objetivo específico del proyecto, el alcance, las exclusiones, suposiciones y limitaciones, los materiales que el cliente necesita, el plan de gestión, los entregables, el cronograma, la valoración, el calendario de pagos y los términos relacionados.

No se inicia un nuevo compromiso con el cliente sin una carta de contratación legal firmada, que autorice el pago de un anticipo por adelantado para cubrir todos los servicios de consultoría estratégica. También permite acumulaciones adicionales si el cliente desea que Rocket Code vaya más allá del compromiso de su trabajo.

A partir de ahí, trabajamos en objetivos de proyectos para proyectos específicos alineados con los objetivos comerciales del cliente, más allá del alcance de nuestra capacidad de consultoría estratégica contratada. Antes de comenzar el trabajo en esos proyectos, los clientes deben aceptar nuestro Contrato maestro de prestación de servicios estándar. Estas medidas posicionan todos los compromisos y proyectos para comenzar sin mucha desavenencia, una alineación cercana y un alto grado de éxito para ambas partes: el ROI para el cliente y la rentabilidad para Rocket Code.

Vale la pena mencionar que nuestro proceso de operaciones de ventas nunca presentó tan pocas desavenencias como hoy en día.

Inmediatamente después de nuestro paro cardíaco, nos blindamos con las protecciones legales necesarias en nuestros contratos. Solíamos tener un Contrato maestro de prestación de servicios de 24 páginas

escrito con los términos legales tradicionales que requería una Definición del Trabajo rígida para cada proyecto. Nuestro éxito con estos documentos eran leves; nuestros proyectos estaban mucho mejor protegidos y preparados para el éxito, pero nuestro ciclo de ventas aumentó, lo que tuvo un impacto directo en el flujo de caja. Además, los clientes no disfrutaban tener que digerir y negociar estos contratos fuertes; un comienzo poco ideal para cualquier nueva relación con un cliente.

Trabajamos arduamente para fomentar una relación positiva y de alto rendimiento a través de disciplinas empáticas de gestión de cuentas.

Después de un uso repetido de los documentos y de recibir comentarios de los clientes sobre ellos, llegamos a la conclusión de que estos documentos estaban sobredimensionados con respecto al propósito previsto. A partir de ahí, trabajamos con nuestro equipo legal para reducir de manera responsable la intensidad y, en el caso de la Definición del Trabajo, reemplazarla por completo con un tipo de documento más natural: un objetivo del proyecto redactado en un lenguaje sencillo. Con documentos más accesibles en mano, mejoramos de inmediato el tiempo de cierre de nuestro ciclo de ventas.

Cuando el primer ciclo de ventas es para un nuevo cliente, trabajamos arduamente para fomentar una relación positiva y de alto rendimiento a través de

disciplinas de gestión de cuentas empáticas. Fomentar la confianza a través de la empatía con un cliente es primordial para recibir el pago a tiempo, y algunas veces con antelación. Tenemos un cliente que paga sistemáticamente nuestras facturas NET15 en 48 horas. Queremos que nuestros clientes disfruten pagándonos por el importante trabajo que hemos realizado juntos y entregarles la factura inicial que realmente quieren pagar.

Para habilitar esta forma de gestión de cuentas de alto contacto, programamos todo nuestro trabajo (servicios de consultoría y trabajo basado en proyectos) en metas de dos semanas. Este programa requiere que nuestro equipo de cuentas permanezca interactuando con todos nuestros clientes de una manera muy predecible y, en consecuencia, entregue los progresos y valor regularmente. Nuestra metodología de flujo de trabajo iterativo incluye los siguientes puntos de alto contacto:

- Consultas estratégicas y sesiones de planificación
- Reuniones de inicio del proyecto
- Reuniones de planificación de metas
- Reuniones de revisión de metas
- Reuniones de aceptación del usuario para probar la puesta en marcha de las metas
- Reuniones de capacitación de pre lanzamiento para los administradores de sistemas.

Cuando las ventas y la gestión de cuentas funcionan bien, manejamos un volumen saludable de cuentas por cobrar y para

mantenernos enfocados y organizados, registramos todas nuestras cuentas por cobrar en nuestro plan financiero mensualmente. Cada entrada se describe con los siguientes detalles:

- Número de factura
- Nombre del cliente
- Fecha de emisión
- Fecha de vencimiento
- Fecha de recepción del pago
- Forma de pago
- Monto adeudado
- Notas (por ejemplo, un número de orden de compra asociado)

Nuestro plan financiero es una hoja de cálculo de diseño personalizado que incluye varias pestañas, archivos de hojas de cálculo individuales y repleto de declaraciones lógicas.

Nuestro equipo de servicio al cliente es el responsable de informar a nuestro equipo de finanzas cuando se autoriza un nuevo trabajo.

Cuando todas las cuentas por cobrar se han ingresado y organizado adecuadamente por mes, nuestra vista del panel de control nos permite ver rápidamente adónde apuntan las tendencias de los ingresos para el mes actual y los meses futuros en el contexto de nuestros gastos totales (nómina, atención médica,

costos fijos, etc.). Esto también calcula automáticamente nuestro margen de ganancia para los meses, trimestres y año respectivos hasta la fecha.

Si bien estamos muy orgullosos de nuestra hoja de cálculo de planificación financiera, sabemos que por sí sola no es suficiente para lograr la excelencia operativa en finanzas y es allí donde entran otras herramientas importantes del comercio, y entre tantas disponibles, así que exploremos las que nos han parecido más útiles.

Herramientas profesionales

Tener un plan financiero integral debe ser tu herramienta clave. Construí el nuestro desde cero en una hoja de cálculo, en realidad, una integración de varias hojas de cálculo altamente personalizadas. Sin embargo, la creación del tuyo depende de ti y debe basarse en los atributos y necesidades exclusivos para tu negocio.

Si para ti no es importante haberlo concebido tu mismo, una herramienta como Dryrun puede ser un buen punto de partida para ti. Dryrun es un sistema basado en la web que te ayuda con las proyecciones del flujo de caja, el presupuesto y los escenarios de ventas. Tenemos amigos que dirigen otras agencias y que utilizan y confían en Dryrun como un sistema financiero crucial para su negocio.

A continuación, nuestro sistema contable de registro por orden de

importancia.

En Rocket Code, usamos Xero, que están demostrando ser la herramienta de contabilidad para emprendedores y empresas nacies una vez que alcanzan una cierta masa crítica de negocios. También existen herramientas de contabilidad más simples como Freshbooks, que están dirigidas a los trabajadores independientes con operaciones financieras menos complejas.

Nuestra cuenta Xero está vinculada a todas nuestras cuentas financieras para garantizar que todas las transacciones fluyan hacia Xero para la contabilidad. Independientemente del sistema de contabilidad que elijas, asegúrate de vincularlo con todas tus cuentas. Para comenzar, considera los siguientes tipos de cuenta:

1. Cuenta corriente bancaria
2. Cuenta de línea de crédito bancaria
3. Cuenta (s) de tarjeta de crédito
4. Cuenta de Paypal
5. Cuenta(s) para el procesamiento de pagos

En Rocket Code, las transacciones de la ACH (Red de Cámara de Compensación Automatizada) son nuestro método de pago preferido porque son directas, oportunas y económicas en comparación con los procesadores de tarjetas de crédito. Dicho esto, reconocemos que no todos los clientes se sienten cómodos enviando el pago por ACH (Red de Cámara de Compensación

Automatizada), por lo que como apoyo, permitimos el pago con tarjeta de crédito si un cliente así lo solicita.

Específicamente, favorecemos el uso de Stripe y Square para el procesamiento de tarjetas de crédito. Stripe es una opción fantástica para almacenar la información de la tarjeta de crédito de un cliente para la facturación automática. Pagos recurrentes, tales como pago mensuales de contrato por iguala para servicios de consultoría estratégica es un caso de uso de calidad de Stripe. Alternativamente, Square es una excelente opción para emitir facturas que se paguen con tarjeta de crédito. Square paga los fondos dentro de las 24 horas, lo cual es un beneficio de flujo de caja agradable que otros proveedores no ofrecen.

Sin embargo, al enviar las facturas, ten en cuenta cómo y cuándo las envías. En mi opinión, no se debe sorprender nunca un cliente con una factura, antes de que llegue una factura, siempre se debe compartir de antemano el monto adeudado y la fecha de pago. La gestión de cuentas de alto contacto realizada con empatía debe garantizar que las sorpresas no ocurran.

En nuestro modelo de flujo de trabajo, el equipo de cuentas debe comunicar cualquier factura o pagos futuros adeudados durante sus reuniones de gestión programadas regularmente con sus clientes asignados. Además de esas comunicaciones, un gerente de cuenta puede enviar un correo electrónico con la “vista previa de la factura” antes de enviar la factura en sí, como un recordatorio sutil de lo que está a punto de enviarse y por

qué.

La previsibilidad prevalece

En Rocket Code, consideramos que los procesos son fundamentales para varias funciones comerciales, como correr en un equipo de fútbol para ganar. Con esto en mente, creamos una "guía de estrategias" de procesos, que llamamos nuestros Procedimientos operativos estándar (SOP por sus siglas en inglés), para el equipo de finanzas que, cuando se ponen en práctica, nos colocan en una mejor posición para prosperar.

Nuestro libro de guía de estrategias financieras incluye los siguientes Procedimientos operativos estándar detallados:

1. Cuentas por cobrar (CxC)
2. Cuentas por pagar (CxP)
3. Cierre de fin de mes
4. Cierre contable de fin de trimestre
5. Cierre contable de fin de año
6. Gestión del flujo de caja
7. Presupuesto departamental

8. Planificación de viajes
9. Inversiones de capital
10. Bonificaciones anuales basadas en el rendimiento

Algunos de nuestros SOP son simples porque involucran solo a un pequeño grupo de accionistas con un número mínimo de aportes. Otros son más intrincados porque involucran a más accionistas, requieren más aportes y tienen un proceso más matizado de revisiones y aprobaciones. En cada caso, adaptamos cada SOP para proporcionar claridad, consistencia, reproducibilidad y adaptabilidad a estas importantes funciones financieras.

Enseñar los matices de cada Procedimiento operativo estándar requeriría un libro en sí mismo, además de que la forma en que Rocket Code gestiona las Cuentas por cobrar (o cualquier otro Procedimiento operativo estándar para ese caso), puede que no sea el estado ideal de cómo debes administrar las Cuentas por cobrar para tu negocio. Sin embargo, si bien los detalles de cada SOP ciertamente dependen de cada caso, un marco de guía sobre cómo construir un SOP en primer lugar tiene mérito.

Un modelo SIPOC (por sus siglas en inglés) es mi marco de ingeniería de procesos, cosa que aprendí cuando estudié y me certifiqué en Six Sigma, una técnica de mejora de procesos. SIPOC es un acrónimo que significa lo siguiente:

- S—Proveedores (Suppliers)

- I — Solicitud (Inputs)
- P — Proceso (Proceso)
- O — Resultado (Output)
- C — Clientes (Customers)

Está enmarcado en el mundo de la fabricación, pero es perfectamente adaptable a cualquier metodología organizada. Para ilustrarlo, piensa en los proveedores como partes interesadas y en el resultado como los entregables. Además, los clientes no solo deben ser clientes, sino que también pueden incluir beneficiarios internos de los resultados, como los miembros del equipo multifuncional o un ejecutivo.

La estructuración de cada SOP utilizando el marco SIPOC ofrece a cada uno un lenguaje, sintaxis y expectativas comunes. Cada empleado de Rocket Code está familiarizado con este marco y, por lo tanto, puede montar rápidamente un nuevo SOP sin importar a quién se dirija.

Dicha previsibilidad es una fuerza estabilizadora en todas las áreas del negocio, especialmente en las finanzas.

Más allá de nuestros SOPs, que son estrategias a nivel macro, definimos tácticas a nivel micro que ayudan a nuestras operaciones financieras cotidianas. La táctica más esencial es devolverse a la carta de contratación, específicamente, al requisito de que no comenzaremos a trabajar hasta que el cliente pague su primer anticipo de pago de consultoría estratégica. De manera similar,

cuando se trata del trabajo de proyecto que se deriva de nuestros compromisos de consultoría estratégica, siempre requerimos un pago de depósito para comenzar el trabajo del proyecto.

Los planes de pago deliberados son la siguiente táctica importante que utilizamos para inyectar la previsibilidad en nuestro modelo de flujo de caja. En Rocket Code, los calendarios de pago se aplican solo a los proyectos, en una de las tres opciones siguientes:

- Proyectos pequeños = 100 por ciento por adelantado
- Proyectos medianos = 70 por ciento por adelantado, 30 por ciento por autorización
- Proyectos grandes = 40/30/20/10 pagos divididos según los plazos de pago del proyecto

Es necesario tener planes de pago estructurados que favorezcan ligeramente al proveedor del servicio para protegerse contra amenazas muy reales y comunes. Tales amenazas incluyen, sin limitarse a, los siguientes comportamientos del cliente:

- Los clientes pierden el incentivo para permanecer comprometidos a lo largo del ciclo de vida del proyecto, particularmente durante las fases de prueba, debido a participaciones más bajas.

- Los clientes hacen un gran secuestro de pago final hasta que el proveedor de servicios acepta las nuevas solicitudes de alcance sin cargo adicional.
- Los clientes desaparecen cuando el trabajo se entrega sin haber hecho su pago final.

En el mundo del trabajo de los servicios, el tiempo es dinero, y aunque ese concepto es un cliché, es una restricción fundamental que a menudo se ve socavada por no tomar en serio los calendarios de pago y correr el riesgo de perjudicar a tus otros clientes si no estableces dispositivos de seguridad para proteger tu tiempo.

Las condiciones de pago netas son una protección similar para los calendarios de pago. NET15 es nuestro plazo de pago estándar basado en el proyecto, lo que significa que la fecha de pago de todas nuestras facturas es 15 días calendario a partir de la fecha misión de la misma. Como práctica comercial, estamos mucho más dispuestos a negociar los términos de pago netos en comparación con los calendarios de pago: permitir que el dinero se deba más tarde, podría dar lugar a los comportamientos del cliente que mencioné anteriormente, y que estamos tratando de prevenir.

Si estás buscando hacer crecer tu negocio recibiendo a clientes más grandes, prepárate para trabajar con términos de pago neto. Las grandes empresas que tienen un departamento de compras que gestiona las relaciones con los

proveedores a menudo insistirán en usar términos de pago neto establecidos. NET75 es conocido, especialmente cuando se trata de marcas empresariales aunque a veces no puedes negociar tu salida de esos términos, a veces sí puedes hacerlo. Recientemente negociamos una situación de NET75 a NET30 con una compañía de las que figura en Fortune 500.

El establecimiento de métodos de gestión financiera y previsibilidad a veces puede y será desalentador.

Cuánto tiempo le toma a un cliente emitir el pago es solo la mitad de la ecuación, la otra mitad es el método que utiliza el cliente para realizar el pago: solo aceptamos formas electrónicas de pago y más específicamente, la ACH (Red de Cámara de Compensación Automatizada) es nuestro estándar. Si aceptas cheques, entonces prepárate para ampliar tus previsiones de flujo de caja debido al tiempo adicional que se tarda en recibir y depositar un cheque, y por supuesto, siempre existe el riesgo de que el cheque nunca llegue, o que rebote cuando llegue.

Bill.com es un sistema interesante que puedes considerar. Algunos de nuestros clientes nos pagan electrónicamente a través de Bill.com, que genera un pago por ACH (Red de Cámara de Compensación Automatizada) directamente en nuestra cuenta bancaria. Una de los puntos positivos de usar Bill.com es que envía un correo electrónico automatizado cada vez que un cliente

programa un pago y esa notificación incluye la fecha precisa en que el pago llegará a nuestra cuenta. Las notificaciones de este tipo pueden parecer triviales al principio, pero a escala son una forma encantadora de previsibilidad.

Otras formas de recordatorios automáticos pueden proporcionar un valor similar, como los correos electrónicos de recordatorio automatizados que se envían a los clientes para recordarles las facturas vencidas que son los más notables. En nuestro sistema de contabilidad Xero habilitamos los recordatorios automáticos para enviar los activadores específicos de facturas vencidas. Por ejemplo, tenemos una plantilla de correo electrónico específica que se envía a los clientes cuando tienen más de cinco días de vencimiento; la redacción de ese correo electrónico es amigable, los invita a pagar de manera amable y casualmente les recuerda nuestros términos de pago con retraso (que están en nuestro Contrato maestro de prestación de servicios). Si el cliente sigue sin pagar después de 15 días de vencimiento, entonces se envía otro recordatorio automático por correo electrónico que incluye una factura revisada con nuestro cargo por morosidad aplicado.

El establecimiento de métodos de gestión financiera y previsibilidad a veces puede y será desalentador. Cuando esos sentimientos te invadan, siéntete tranquilo sabiendo que estás haciendo lo correcto para tu negocio.

Sólo mantén la calma.

Mantén la calma y sigue adelante

Alguien dijo una vez que "el caos es una escalera": la premisa es que la excelencia, la autoridad e incluso la grandeza pueden obtenerse gracias a tiempos difíciles, si existe la voluntad de aprovechar el momento.

Creo que el paro cardíaco que produjeron nuestras finanzas a mediados de 2015 fue uno de esos momentos, fue frustrante, estresante y aterrador, pero en lugar de hundirnos en el caos, Rocket Code se recuperó y perseveró. Fue un momento constructivo para nuestra empresa y para mí como líder y si bien no deseo repetir esa experiencia, somos una empresa significativamente más fuerte y más madura por haber pasado por eso.

Comparto nuestro relato con la esperanza de que puedas aprender las mismas lecciones, sin tener que soportar las dificultades.

Independientemente de cómo decidas interactuar con estos conceptos y métodos, espero que desarrolles una mayor apreciación y disfrute de

la finanza.

Estoy orgulloso de ser el responsable de las operaciones financieras de mi empresa: el papel del Director financiero ya no es una carga, es un privilegio.

Ahora, te toca a ti, avanza y conquista el mercado.

MATTHEW GARTLAND es partner y director de operaciones en Rocket Code, una nueva generación de agencias que promueve el compromiso interactivo entre marcas y clientes en el nexo de los medios, la tecnología y el comercio.

Cómo desarrollar un negocio rentable de diseño y desarrollo de página web con Shopify

EL EQUIPO DE SHOPIFY PARTNERS

La decisión de lanzar tu propia empresa de diseño de página web o desarrollo puede ser una tarea aterradora. Con frecuencia tendrás que afrontar el desafío de encontrar nuevos clientes, completar proyectos a tiempo y aumentar los ingresos para mantener las luces encendidas y la comida en la mesa. Pero es en estos momentos de perseverancia, los que vienen en pos de tu sueño empresarial, es cuando la recompensa de la consultoría de diseño de página web realmente se revela.

En Shopify, comprendemos los desafíos únicos que conlleva dirigir tu propia empresa de diseño de página web, trabajamos con miles de trabajadores independientes, consultores y agencias como tú para ayudarte a superar estos obstáculos y construir

negocios exitosos todos los días. Juntos, esta comunidad internacional de empresarios creativos conforma algo que llamamos el ecosistema de partners de Shopify.

Ese ecosistema está lleno de diseñadores, desarrolladores, dueños de agencias y creativos de todo tipo que ven a Shopify como la plataforma de comercio electrónico de su elección cuando trabajan en proyectos de clientes. Nuestra misión es proporcionarte las herramientas, el soporte y la orientación necesarios para encontrar nuevos clientes, diseñar experiencias de comercio electrónico hermosas, y construir negocios sostenibles a largo plazo.

La forma más fácil de unirse a nuestro ecosistema creciente es registrándote para convertirte en un Shopify Partner (no te preocupes, es gratis). Obtendrás acceso a una gran cantidad de recursos valiosos que incluyen documentación detallada, talleres y seminarios web, foros de discusión privados e información anticipada sobre la hoja de ruta del producto de Shopify. Una vez que comiences a trabajar con comerciantes, te conectaremos con un Gerente de partner dedicado que será tu línea directa con Shopify, y te brindaremos información y orientación para hacer crecer tu negocio.

Si bien estamos seguros de que te encantarán los recursos y el apoyo que se ofrecen al ser un partner de Shopify, también verás el impacto en tus resultados. Como nuestro partner, obtendrás ingresos pasivos recurrentes por cada comerciante que traigas a Shopify (o cada aplicación o tema que vendas). Recibirás una participación en los ingresos del plan de suscripción mensual de

Shopify de tu cliente, siempre y cuando permanezcan en la plataforma. También puedes obtener ingresos compartidos por cada tema vendido a través de la Tienda de temas de Shopify, y por cada aplicación vendida en la Tienda de aplicaciones de Shopify.

Juntas, estas oportunidades han permitido a miles de Shopify Partners ir en pos de sus sueños y encontrar el éxito en la ejecución de negocios de desarrollo o diseño de página web rentables. Y con más de 375.000 comerciantes que confían en Shopify para sus necesidades de comercio electrónico, la oportunidad de encontrar el éxito dentro de nuestro ecosistema de partners continúa creciendo.

Esperamos que aproveches esta oportunidad y te unas a nosotros como nuestro próximo Shopify Partner.

EL EQUIPO DE SHOPIFY PARTNERS tiene como objetivo ayudar a que tu negocio independiente o de agencia crezca, fomentando un ecosistema de apoyo al partner y brindándote todas las herramientas que necesitas para alcanzar el éxito.

PROYECTO GRATIS PLANTILLAS DE GESTIÓN

Hemos creado ejemplos de plantillas de gestión de proyectos que puedes personalizar y usar para tus proyectos de diseño de página web o desarrollo, que incluyen:

- **Una plantilla de propuesta**
- **Una plantilla de estimación de proyecto**
- **Una plantilla de factura**

Nuestro equipo ha creado cuidadosamente estas plantillas para ayudarte a llevar tu negocio de diseño de página web al siguiente nivel.

Puedes encontrar esta plantilla, y muchas más, en la carpeta "Plantillas" incluida en la versión digital de Grow Vol. 3.



Copyright © 2017 por Shopify

shopify.com/grow@shopifypartner

S

grow.

Vol. 3

Ninguna parte de este libro puede ser utilizada o reproducida de ninguna manera sin el permiso por escrito del editor, excepto en el contexto de las reseñas.

Se llevaron a cabo todos los intentos razonables para identificar a los dueños del derecho de autor. Los errores u omisiones serán corregidos en ediciones psoteriores.

Edición del contenido: Simon Heaton, Anastasia Philopoulos y Courtney

Symons. Diseño gráfico de Iman Ghader. Ilustraciones de Thomas Hedger.

