



Libros.com

waka logía

ALEJANDRO
HERRERO

CÉSAR
RIGABERT

JOSE CARLOS
DEL POZO

GONZALO LÓPEZ
«GLORIA»



Manual ilustrado para
creativos desequilibrados.





Primera edición digital: enero 2023
Campaña de crowdfunding: equipo de Libros.com
Diseño de cubierta: waka
Maquetación: waka
Corrección: María Luisa Toribio
Revisión: Víctor F. RojasJuan

© 2023 Alejandro Herrero, César Rigarbert, Gonzalo López y José C. del Pozo
© 2023 [Libros.com](https://libros.com)

editorial@libros.com

ISBN digital: 978-84-19174-40-6



**Alejandro Herrero, César Rigabert,
Gonzalo López y José C. del Pozo**

wakología

Manual ilustrado para
creativos desequilibrados

Acerca de este libro

waka es un estudio creativo donde nada es aleatorio. Llevamos desde 2008 trabajando en el mundo del diseño (gráfico, *branding* y digital), pero, sobre todo, sobreviviendo a dos crisis económicas mundiales, una pandemia global y alguna cosilla más. Mientras ocurría todo, hemos desarrollado nuestra propia metodología para sacar adelante el trabajo y para tener las ideas claras en cada paso. Este esfuerzo nos ha ayudado a optimizar recursos para ser sostenibles como negocio, a planificar al milímetro cada proyecto y, sobre todo, a mejorar nuestra calidad de vida.

Ahora queremos compartir nuestra experiencia con la comunidad creativa, a la que esperamos sea de utilidad. Si estás terminando tus estudios, estás trabajando como autónomo o diriges un equipo creativo, te interesará echarle un vistazo. Porque en algo te podrá ayudar, aunque sea para pasar el rato viendo buenas ilustraciones.

En la primera parte del libro veremos a partir de qué metodologías hemos evolucionado (pero sin volvernos locos), y hablaremos de los pilares sobre los que nos basamos para haber querido desarrollar la wakalogía.

En la segunda parte nos sumergiremos de lleno en la operativa del estudio, empezando por la metodología puramente funcional y siguiendo con los elementos que desestabilizan nuestra balanza vital. A modo de biografía, y para que no resulte demasiado ladrillo, iremos aderezando el contenido con las vivencias que nos han ido llevando a escribir estas páginas.

Si aguantas el tipo hasta el final, conocerás las fuerzas oscuras que luchan contra nuestro esfuerzo por ser metódicos. Pero tranquilo, acabaremos mirando en positivo y dando algunos consejos para trabajar como nos apetece. Buscamos mirar desde el *bright side*, como decían los grandes Monty Python en *La vida de Bryan*, porque para nosotros casi todo es una cuestión de actitud. Vamos allá.



Primera parte



El equilibrio



Tiempo de lectura: 20 minutos.

Concentración: baja, puedes tener la tele encendida.

1. Introducción

Del barro a la trinchera

La wakalogía nació a principios de siglo. Surgió cuando aún teníamos un perfil muy técnico y realizábamos proyectos digitales a destajo; todo el mundo quería una web buena, bonita y barata, y nosotros se la dimos. Creamos el Whooppy digital. Y lo vendimos bien.

Un proyecto digital implica una enorme cantidad de tareas, algunas creativas y otras muy técnicas. En cualquier caso, no se te puede pasar ninguna, porque los pasos atrás se pagan muy caros. Hay que tener claras muchas cosas: la arquitectura de contenidos, el boceto del diseño, los textos para posicionamiento SEO, gestionar el dominio, el hosting, bla, bla, bla.

Pero si lo haces muchas veces y además te fijas bien, existe un orden que se repite siempre. Hay una hoja de ruta, independientemente del estilo o del volumen del proyecto.

Pues bien, no nos dimos cuenta de esto la primera vez. Ni la segunda, ni la tercera, pero al fin un día se hizo la luz. Observamos que cada vez que arrancábamos un proyecto volvíamos a planificar la misma secuencia de tareas, incluso aunque fuera similar al anterior. Y eso, por decirlo de manera educada, nos puso de mal humor.

Tras verlo todos juntos decidimos ponerle remedio y elaborar una lista ordenada de estos procesos rutinarios. Y ¡bum!, Aumentó la velocidad en la ejecución y en la coordinación. Además, gracias a ello generamos el espacio y el



tiempo suficientes para detenernos a pensar de nuevo. Decidimos usar ese nuevo momento de reflexión para volver a mejorar, y la cosa empezó a fluir.

Pasamos de estar en el fango, llenos de barro hasta las rodillas, a poder luchar desde las trincheras. Algo es algo. Desde aquel momento, hacemos esa parada obligatoria de manera semanal; y esta forma de funcionar, tomando aire, es la que nos ha permitido evolucionar. Empezamos aplicando la metodología en los proyectos web, pero, hoy en día, la utilizamos en todos los procesos creativos. Incluso para escribir un libro.

La wakalogía

El impacto de la metodología en waka ha sido tan potente que nos llega a definir como estudio. Es nuestra particular evolución de las metodologías ágiles. Y no es solamente la forma en que nos gestionamos, sino que también detalla nuestra filosofía de vida.

Es una guía práctica, pero no para ser más creativo, sino para vivir mejor como creativos. Aquí el teléfono fijo se anula automáticamente fuera de nuestro horario comercial. Ningún cliente nos llama al móvil. La programación de entregas pactadas con ellos nos permite cerrar en vacaciones como si fuéramos una frutería de barrio: sin estrés antes ni dramas después. Tampoco pringamos en fin de semana y, prácticamente, no se hace ni una hora extra al año, ¿te parece posible?

Para nosotros es tan importante trabajar duro como vivir a gusto. A quien no sea de este sector le parecerán obviedades, pero si curras en el mundo creativo sabrás que esto rompe un esquema de desquicie bastante normalizado.

Para quién es este libro

En España hay en activo cerca de 50 000 personas trabajando en diseño y creatividad, pero apenas unas 500 tienen la capacidad de imponer su propio criterio en su trabajo.

En este libro esperamos poder ayudar al resto, al 99 %, a ver las cosas de una manera más relajada. Hablamos para los que no van a ser famosos ni especialmente alabados, pero quieren disfrutar de su trabajo. A los que les esperan muchos años por currar, a los que quieren bajar su nivel de frustración trabajando y a los que buscan estar equilibrados. En definitiva, a nosotros los primeros.

Por concretar un poco, intentaremos ayudar a que el desorden diario no se coma el tiempo que necesita tu trabajo creativo, a generar un espacio para trabajar en condiciones óptimas. Esto parece básico, pero pocos lo consiguen, y en waka lo hemos sufrido.

Podríamos decir que nuestro método puede servirle al *freelance* todo en uno, o a una agencia dividida en equipos de unas cinco personas. ¿Necesitas dimensionar, cuantificar y planificar proyectos? Pues para ti. Creemos que podrás integrar fácilmente la totalidad de la wakalogía en tu sistema de trabajo habitual.

Si no lo haces, pero al menos usas este libro para decorar tu estantería, ya estarás haciendo algo positivo.



¿Eliges tiempo o dinero?

El dinero es más o menos complicado de conseguir y bastante fácil de gastar. El tiempo, a su vez, se consume fácilmente; la gran diferencia es que no podrás volver a recuperarlo jamás.

Para nosotros la elección es clara. Además, a lo largo de la historia se han lanzado cientos de citas sobre el tema con esa misma preocupación; mensajes ideales para galletas de la fortuna, pero que algo de razón tendrán, ¿no? Común a todos es el arrepentimiento de no haberlo aprovechado, y esto debería generarnos alguna alarma. Por ejemplo: «Todas mis posesiones por un momento más de tiempo», de Isabel la Católica, o «Malgasté el tiempo. Ahora el tiempo me malgasta a mí», de William Shakespeare.

Pues bien, esta será una de nuestras principales preocupaciones: valorar como oro nuestro tiempo y también el de nuestros compañeros o clientes. Ya tenemos algo: un mantra personal que será el primer paso para considerarnos profesionales. Porque cualquier profesional valora su tiempo.

Lo que te ofrece esta metodología

La wakalogía se apoya en pilares de metodologías de desarrollo de *software* y fabricación industrial, algunas muy rígidas y poco digeribles, pero, por otro lado, muy pragmáticas para optimizar tiempos.

Desde waka hemos recogido lo que nos parece más asimilable a la gestión de nuestros procesos creativos. Al final, nuestro método de hacer las cosas afecta a todo el ecosistema de la empresa y a nuestra vida como trabajadores.

Creemos que no está cerrada a un tipo de trabajo concreto, sino a una forma de enfrentarse a la vida laboral. Ahora nos sentimos más cerca de la paz mental, esa *rara avis* en uno de los sectores con más horas extra del mercado.

— Un método para controlarlos a todos

A nivel operativo, la wakalogía puede englobar a todos los profesionales que participan en un proyecto: comercial, administrativo, coordinador y profesional técnico. Quizás tú seas todos esos perfiles en uno, el multitarea extremo; desde luego en el estudio lo fuimos cuando arrancamos. Ahí sí que *palmábamos* horas a base de bien.

Desde la perspectiva comercial, nos centraremos en agilizar la preparación de presupuestos, en dimensionar encargos y en *paquetizar* servicios. Esto se reflejará en una imagen más sólida de cara a tus clientes, porque todo cuenta.

En el plano laboral te daremos pautas de buenas prácticas y también motivos para negarse a trabajar sin anticipo, en B o siendo un pirata.

Como gestor de proyectos podrás ver la potencia de planificar entregas y luego cumplirlas; casi sonará a ciencia ficción para los que estén empezando. También ayudará a tener claros los puntos de contacto con el cliente, a evitar desviaciones y a dar pasos en falso.

Y como creativo verás cómo ajustar las etapas de tu propio proceso y medirlas en tiempo, porque ningún cliente te está pidiendo que regales tu tiempo. Normalmente somos nosotros los que nos enredamos en nuestros propios procesos para acabar trabajando gratis.

— Hay un camino de baldosas amarillas

Las piezas ordenadas de tu proceso de trabajo serán como las baldosas que sirvieron a Dorothy para llegar al mago de Oz. El objetivo: trazar una ruta ideal por la que caminar durante un trabajo, cantando feliz y de la mano con tu cliente.

Desde el arranque de un proyecto hasta su finalización, nos enfrentamos a verdaderas pruebas mentales, como no perder el control o mantener viva la confianza del cliente.

La forma en la que andamos el camino es una cuestión de actitud: se necesita seguridad en uno mismo. Y para sentirte seguro primero debes saber dónde vas; es decir, en lugar de ser el hombre de hojalata debemos intentar ser Dorothy.

— Ser creativo y tener vida

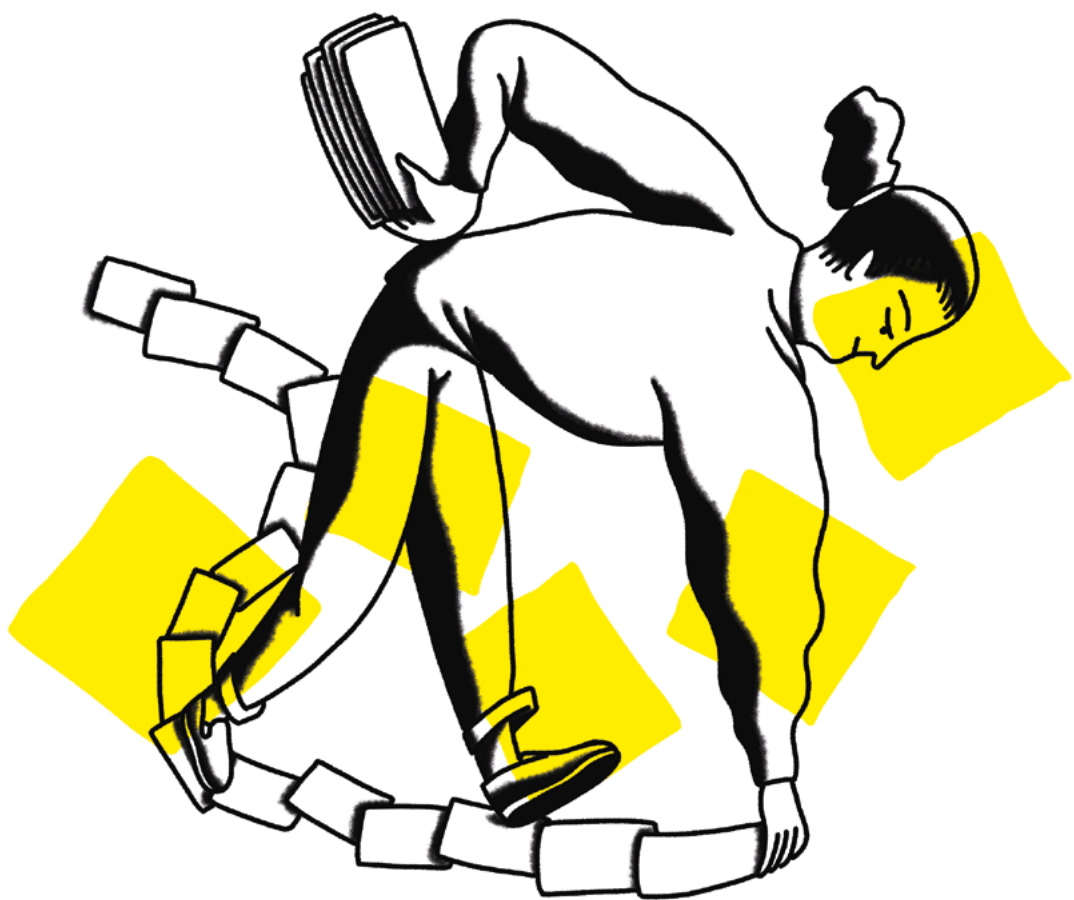
Con la wakología podrás manejar cuándo y cuánto trabajas, tener un horario de trabajo, una vida, hij@s, niet@s... Viajamos más por este lado de la vida que por el de encontrar una fórmula para forrarse, así que lo sentimos: tenerlo todo aún no lo hemos resuelto. Somos un estudio pequeño y con suerte podremos seguir siéndolo mucho tiempo.

También buscamos asegurar un buen ambiente laboral y la coordinación entre equipos de diferentes perfiles. Así podrás hacer tu parte sin tener la cabeza llena de ruido.

Qué implica seguir una metodología

Ni todo son flores, ni todo el mundo ha nacido para seguir un método de trabajo. Solo te decimos que si quieres saber dónde estás, y a dónde debes ir, es altamente recomendable seguir una metodología. Pero hacerlo exige esfuerzo y flexibilidad para empezar: vete estirando, *be water, my friend*.

Nosotros seguimos andando el camino cada día, disfrutando éxitos, digiriendo marrones y tratando de mejorar nuestra forma de hacer las cosas. Por lo tanto, advertimos que este es un texto vivo, y que cuando leas estas líneas nuestros procesos seguramente habrán mutado o se habrán autodestruido. *C'est la vie*.



— ¿Los creativos son reacios al orden?

A priori puede parecer que implementar una metodología pueda frenar la creatividad, aunque esto solo ocurre si entendemos la estructuración de procesos como una amenaza. No se trata de eliminar la espontaneidad de la chispa creativa, sino de crear un espacio para la concentración. Como decía Picasso, «cuando llegue la inspiración, que me encuentre trabajando».

Está más que comprobado que el trabajo creativo resulta más fructífero con la cabeza centrada, sin las miles de cosas del día a día. Además, tener el trabajo bien estructurado tampoco elimina la posibilidad de que te venga una idea sublime sentado en la taza del váter.

— Buscando el trabajo en equipo

También puedes tener un contratiempo si en tu equipo hay personas que no entran en el juego. Los creativos tipo lobo solitario quizá no quieran participar. Suerte con eso. Nosotros sí buscamos el trabajo en equipo, la gloria común y, en muchos casos, anónima. Evitamos la guerra de egos artísticos.

En la práctica y a la larga, depender de la inspiración de una persona puede resultar tremendamente irregular, lo cual elimina la estabilidad del equipo. No queremos vivir en una montaña rusa de emociones.

La improvisación puede ser divertida, por supuesto, pero si de ella depende el éxito final de tus proyectos, empieza a dejar de tener gracia. En waka preferimos controlar el trabajo y luchar por ese espacio para ir a tomar unas bravas después, sin trabajar.

Tiempo de lectura aprox.: 15 minutos.

Concentración necesaria: media, quita la tele.

2. La inspiración

La wakalogía está influida por una serie de metodologías de desarrollo de *software* y fabricación industrial. No es que queramos ser desarrolladores, ni mucho menos, pero es en este sector donde las cosas han cambiado de verdad en las últimas décadas.

Para quien no tenga una idea clara, vamos a comentar brevemente algunas de ellas a modo de introducción (Agile, Toyota, Scrum, Kanban y Lean). Si ya las conoces, y como ocurría en los libros de *Elige tu propia aventura*, salta directamente al siguiente capítulo. Pero tampoco te preocupes, porque no vamos a gastar mucha tinta para explicar algo que puedes encontrar en la Wikipedia.

El método Agile

Agile surgió cuando el sector del desarrollo de *software* comprendió que su forma de trabajar retrasaba mucho las entregas del producto final. Agile es mucho más que una metodología de gestión de proyectos, es una filosofía que supone una forma distinta de organizarse de manera más flexible y menos pesada.

En 2001 se reunieron en Estados Unidos los ases de las metodologías alternativas y acuñaron por primera vez el concepto *métodos ágiles*. Básicamente era un decálogo de valores a la hora de trabajar en desarrollo de *software* y que publicaron como *Manifiesto ágil*.

El primero de esos valores, y quizás el más importante, fue «valorar más a los individuos y sus interacciones que a los procesos y las herramientas». En fin, toda una declaración de intenciones rupturista que sirvió como base para las metodologías actuales y fue el principio de la llamada *mejora continua*.

Si te has fijado, lo que antes eran nuevas versiones anuales de un programa, ahora son actualizaciones casi diarias. Han desaparecido las versiones de cara al usuario. Ya no te enteras, simplemente al arrancar el programa o *app* comienza con unos segundos de actualización y listo. Una mejora nueva, invisible y, en muchos casos, basada en haber escuchado al usuario añadiendo una novedad al producto de manera silenciosa. Poco a poco.

Antes la dinámica era otra: el gran lanzamiento. Habitualmente se encerraba un equipo durante meses para poder desarrollar algo nuevo en su producto y preparaba muchas mejoras que eran el desarrollo de hipótesis pensadas por sus directivos. Finalmente anunciaban a bombo y platillo el cambio; pero claro, rezaban para ver si tenía aceptación, porque se la jugaban si no tenía éxito en el mercado.

Vamos al pasado: en 2004 casi todos estábamos usando Internet Explorer 6. Así llevábamos varios años: resignados. Por fin, en 2007 anunciaban la llegada de la versión 7. ¡Oooh! Todos a cambiar rápido o nos quedamos fuera.

Pues ya no ocurre eso, ahora es Edge, punto. Y si nos fijamos en el detalle del programa, a día de hoy indica la versión 98.0.4758.82, lo cual demuestra que tienen versiones, y de hecho tienen miles. Porque son casi diarias.

Los microcambios te permiten poner a prueba pequeñas hipótesis de manera ágil sin hacer grandes apuestas de tiempo o dinero. Si no funcionan, fuera. Se trata de mover el timón de tu barco en función de por dónde sopla el viento, porque ya no hay un rumbo escrito y no sabemos dónde acabará nuestro viaje. Y lo importante es que realmente da igual porque lo que queremos es navegar.

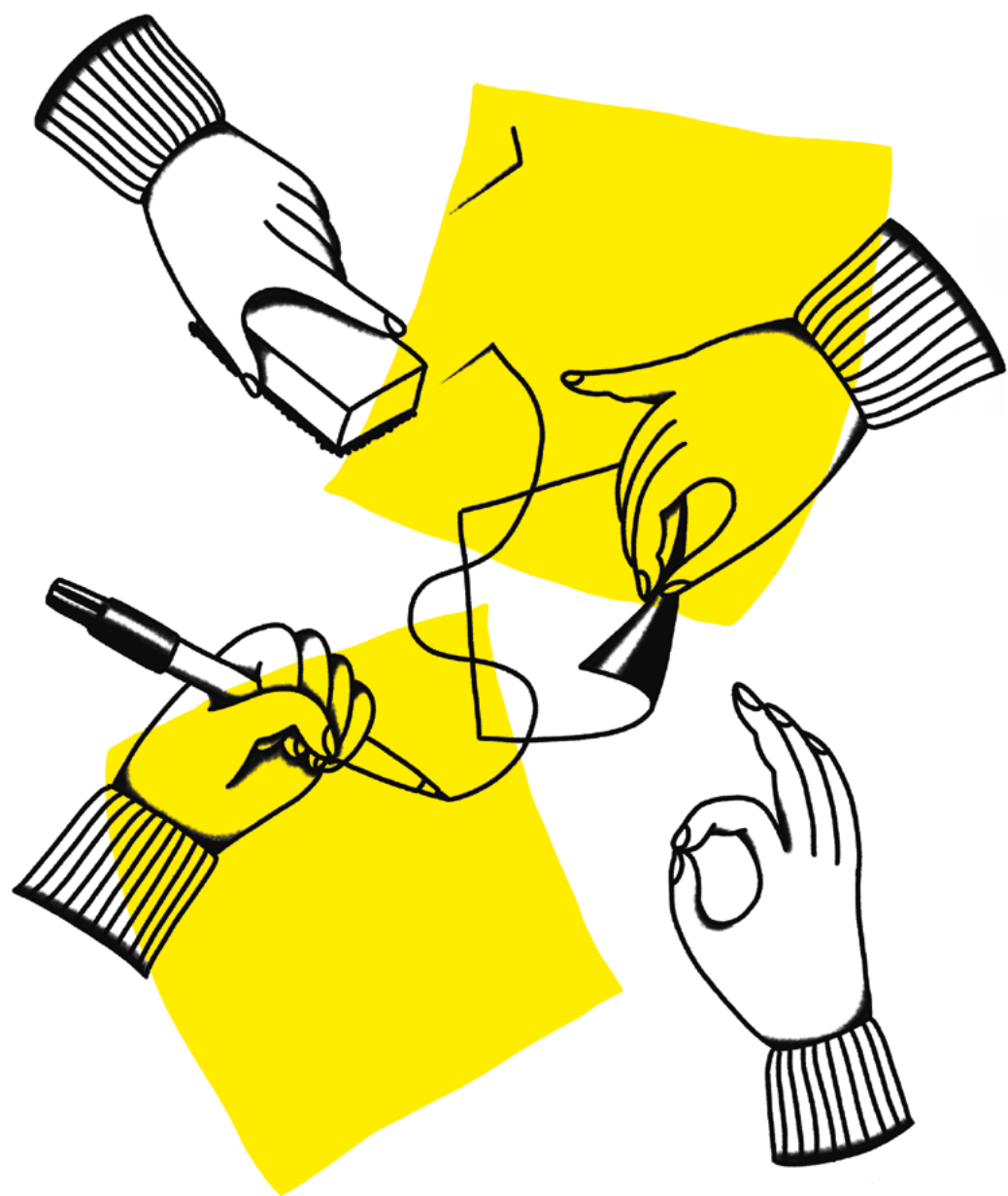
El método Toyota

De los coches, sí. Creado en los años 50 en Japón. Significaba producir solo lo necesario, en el momento justo y en la cantidad mínima. Era la respuesta japonesa para diferenciarse de la rígida cadena de montaje americana.

Esto conseguía una rápida mejora de los modelos y también evitaba el almacenamiento (que en su caso era un contra-tiempo). En comparativa con el modelo americano, fallaba la disponibilidad inmediata de piezas, pero aun así permitía la preciada flexibilidad en la producción.

Lo que interesa especialmente es su enfoque de negocio: cubrir la necesidad real del cliente. Solo buscan ser capaces de amoldar futuras producciones a las demandas actuales de la gente.

Esta ha sido la razón del éxito de la producción nipona, y es el corazón de todas las metodologías que vinieron después. Es decir: «Escucha a tus clientes para la próxima producción o saca tu producto lo antes posible, aunque no tenga todo lo que quieras, y luego mejóralo según la opinión de tus clientes».



El método Kanban

Otra metodología japonesa, incremental y nacida de la producción de coches. Se trasladó rápidamente al desarrollo de *software*. «Kan» significa «visual», y «Ban», «tarjeta». Es un panel de control con *post-its* en una gran pizarra y accesible a todo el equipo de trabajo. La típica foto de banco de imágenes que tienen todas las webs, vaya.

La idea es dividir un panel en columnas que representan el estado de un proyecto de principio a fin («por hacer», «haciendo», «hecho»); dentro de cada columna situaremos las tarjetas o *post-its* que contienen las tareas concretas a realizar. Simple pero efectivo.

Este sistema provee de una visualización rápida del estado de uno o varios trabajos a la vez, así podremos hacer una valoración general de un vistazo. Anima al equipo a cerrar las cosas en marcha para poder facturar, para planificar entregas o para evitar crear nuevas tareas que puedan colapsar la capacidad de producción. Y, bueno, para saber cuándo pillarte unas buenas vacaciones.

El método Scrum

De nuevo los japoneses dándole al tarro, esta vez en los 80 y para temas tecnológicos. Scrum es un método lleno de jerga propia (por ejemplo *sprints*, *backlog* o *increments*). Para ejecutarlo bien, hay que ser muy estricto y tener un equipo bien formado en el método.

Se podría definir como un sistema de roles muy marcados entre el proveedor (*Scrum Master* y *Team*) y el cliente (*Product Owner*). El encargo se despieza en microtarefas, que se dimensionan con la opinión de los técnicos que las van a ejecutar. De manera conjunta con el cliente, se priorizan en una gran parrilla de salida (*Product Backlog*) y se pactan entregas más o menos mensuales (*Sprints*). Todo queda congelado hasta esta entrega y nadie mueve ficha hasta entonces.

Se trata de tener una estrategia de desarrollo incremental en lugar de una planificación y ejecución completa de un producto. La palabra *incremental* es el quid de la cuestión, es decir: «Hagamos algo mínimo y palpable para empezar, que luego ya iremos creciendo poco a poco».

De esta manera ofrecemos margen de maniobra con el resultado del producto final. Lógicamente, el presupuesto es variable según las tareas a realizar en cada sprint, porque *la pela es la pela* y la queremos tener en cuenta.

Del Scrum hemos sacado algunas cosillas, por ejemplo saber cómo trocear un proyecto hasta llegar a pequeñas tareas que lleven pocas horas de trabajo. Es vital para empezar con buen pie un proyecto.

El método Lean

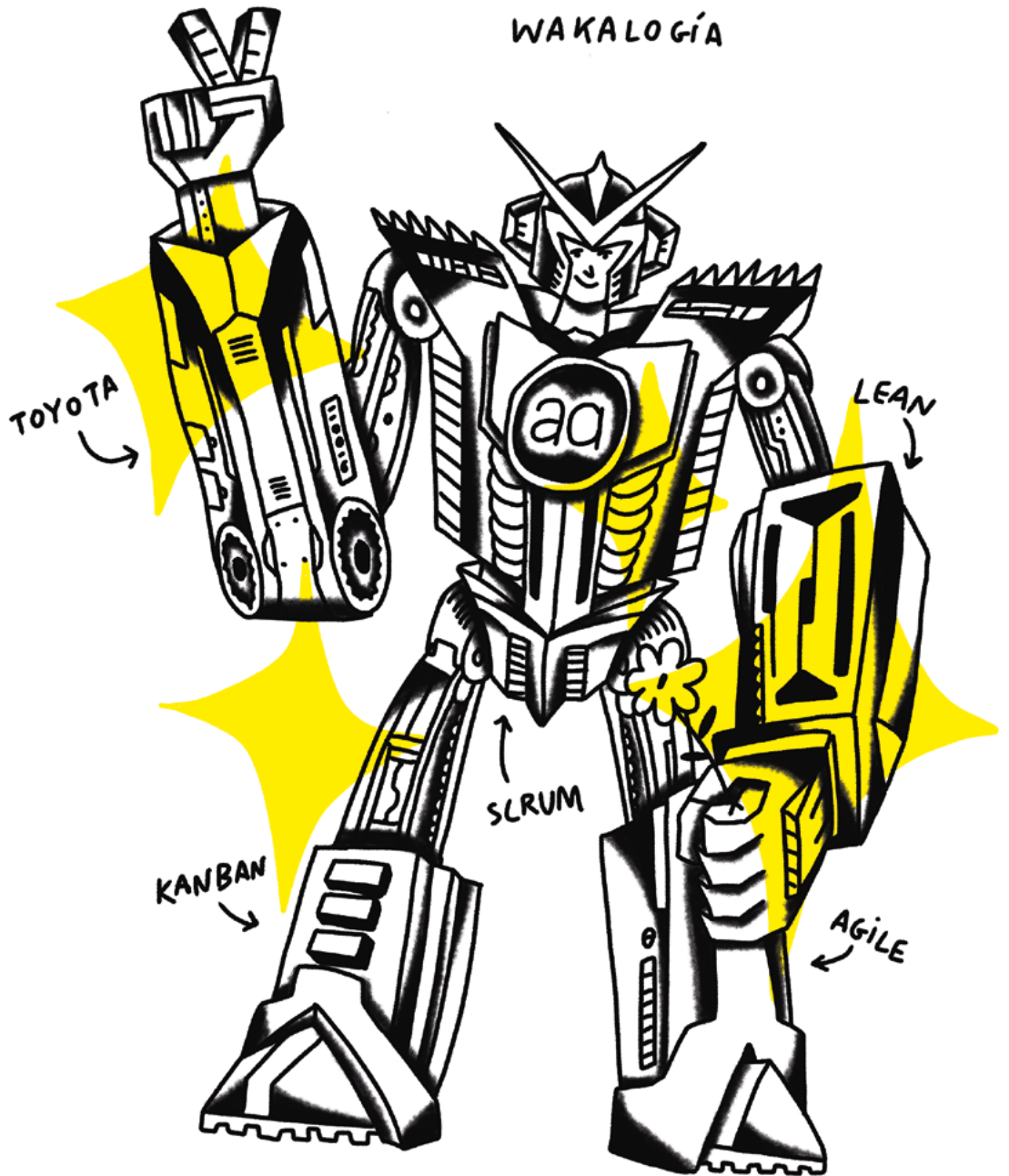
Lo último que comentaremos en el libro, ya vamos cerrando esta parte. Viene del Lean Manufacturing, que a su vez nació del Método Toyota. Es la adaptación de la producción de coches al desarrollo de *software*. El desarrollo Lean puede resumirse en varios mandamientos, que son una buena base práctica para todo lo que signifique mover el culo (como ordenar el trastero, que seguro que llevas años diciéndotelo).

Por ejemplo, *eliminar los desperdicios*. Todo lo que no añade valor al cliente se considera un desperdicio.

Otro sería *amplificar el aprendizaje*: haz pruebas cortas y rápidas de tu producto para ir mejorando; es decir, en vez de tirarte dos años escribiendo un libro que nadie quiere, lanza primero un cuento, a ver si tiene tirón.

Y el último ejemplo sería *decide cambios lo más tarde posible, para basarte en hechos y no en hipótesis*. Esto significa que no cambies algo sin tener información, pues te ayudará a pivotar el negocio o producto en una dirección más controlada.

WAKALOGÍA



En general, mucho sentido común y todo muy obvio, ¿verdad? Pero la realidad es que ha sido una verdadera revolución en las relaciones laborales y en el éxito de gran parte de las empresas tecnológicas actuales. O, al menos, eso dicen.

¿Alguna lectura recomendada?

De este último método sacó Eric Ries en 2009 su libro *Lean Startup*. Tras hundir un par de compañías en Silicon Valley, este chico decidió promover un nuevo modelo de empresa basado en los principios ágiles.

Y vino a dar la definición de la *start-up*: pequeña empresa que escucha a su público y que pivota su servicio o producto en torno a las necesidades reales del mercado. Un libro muy recomendable, aunque solo indicado para trabajadores *machacas*. Respira producción y optimización humana a saco; muy americano, sin paseitos por el parque, sin paz mental, y por supuesto sin ilustraciones. Pero, gracias al bueno de Eric, hemos sacado algunos consejos muy útiles que hemos adaptado al mundo creativo. Ahora los veremos.

A ver si te ha quedado claro

Se acabó el hablar de los demás, iremos a lo nuestro en el siguiente capítulo. Pero antes, vamos a comprobar si solo has estado mirando los dibujos.

¿Cuál de las metodologías ágiles es la pionera?

- ☐ Método Hyundai
- ☐ Método Toyota
- ☐ Método Agile
- ☐ Método Ogino

Tiempo de lectura aprox.: 35 minutos.

Concentración necesaria: bajísima, puedes mirar el móvil
cada dos párrafos.

3. En busca del equilibrio

La wakalogía no es más que una suma de respuestas prácticas a miles de preguntas que nos hemos ido planteando durante estos años y a medida que hemos ido evolucionando.

A partir de este punto del libro, iremos respondiendo a todas esas preguntas. Es decir, construyendo el método de la misma manera en la que ha ido evolucionando durante años en waka. Dicho esto, prepárate, porque vamos a por la primera.

¿Qué es el éxito?

Vivir en las trincheras no es éxito, es supervivencia. Ahora que el estudio sobrevive como negocio, hemos hecho una pausa para preguntarnos: ¿qué significa para nosotros tener éxito? Porque al principio el reto era la ilusión de trabajar sin jefe; después fue ganar algo más de pasta; más tarde, hacer trabajos más interesantes y de mayor envergadura. Pero la pregunta ahora es: ¿siempre queremos más de lo que tenemos? ¿Eso es todo? Porque esta dinámica huele a que la frustración será el único destino posible.

Generalmente el éxito se asocia a la fama, al poder o al dinero. Las redes sociales nos bombardean con imágenes de vidas exitosas, profesionales galardonados o estudios creativos ideales. Una suma de momentos casi inalcanzables para la gran mayoría.



Lo peor es que casi todos aportamos a esa orgía de éxito nuestro granito de arena con las imágenes que subimos. Tenemos unas expectativas muy altas, imposibles en muchos casos. Muchos vivimos dependientes de los demás, en una red con la imagen de éxito como nudo. Enganchados y frustrados a partes iguales por no estar a la altura de esos referentes ideales que visualizamos cada día.

En nuestro mundillo se da con mucha frecuencia el síndrome del impostor, que implica que creativos y diseñadores se sienten incapaces de interiorizar sus logros. Sufren un miedo persistente de ser descubiertos como un fraude. Todo esto, alimentado por esa ansiedad de perfección y felicidad artificial de las redes, es un cóctel que pone en peligro nuestra salud. Y, desde luego, la pandemia no ha ayudado nada a la estabilidad emocional de los que la hemos vivido de lleno.

En el estudio nos planteamos ahora cambiar las expectativas de nuestra vida y de nuestro trabajo, y redefinir nuestro propio concepto del éxito. Quizá simplemente tenemos que relajarnos un poco, pensar más hacia dentro y aislar nuestra felicidad del exterior. ¿Realmente queremos ser ricos y famosos? No, creemos que no es necesario.

— Entonces, ¿qué queremos?

Dentro del equipo hemos discutido mucho si existe un punto común que nos una o alguna meta vital que sea la misma siendo personas tan diferentes; un fin al que todos podamos mirar a la vez, en la misma dirección y que sea realista. Resulta que, excavando mucho, sí que hay un propósito que todos queremos cumplir.

En waka el éxito es mantener la ilusión por nuestro trabajo. El éxito es currar felices en lugar de estar calentando la silla. Es sentir que nuestro tiempo pasa con algún sentido, todo lo contrario a estar en el trabajo mirando a un reloj y viendo cómo pasa el tiempo para poder acabar jubilados en Benidorm.

Quizá la idea tenga poco gancho o sea poco *trendy*, pero definitivamente es auténtica, la tenemos interiorizada y nos ha servido como motor para todo. Incluso para sentarnos, definirla y dejarla por escrito en este libro.

— Pero ¿cómo mantener la ilusión?

Para trabajar con ilusión no nos podemos quemar. En nuestra profesión la gente suele terminar ardiendo, y muy rápido, casi por combustión espontánea. Ya sea por la constante presión de entregas a clientes, por el exceso de horas de trabajo o por los sueldos bajos.

Vivimos en un sector muy hostil, con la sensación de que el trabajo nos chupa la vida. Con el tiempo, estos factores desestabilizadores disipan la ilusión con la que empezamos la carrera como creativos.

Si algo hemos aprendido en waka es que, para evitar este desequilibrio, hay dos cosas que tenemos que empezar a controlar: el orden y el tiempo.

¿Cómo conseguir el orden?

En la wakalogía el orden es la herramienta para optimizar nuestro tiempo, la que hace que no lo descontrolemos ni malgastemos. Es la manera de no improvisar, de no repetir las tareas y de tener mayor certeza sobre el futuro.

La idea es aprender a trabajar ilusionados y por el máximo tiempo posible sin abusar de nosotros mismos. Quizá no nos hagamos ricos ni famosos, pero ahora tenemos pasta y tiempo para tomar unas bravas sin agobios.

Para equilibrarnos necesitamos trabajar de una manera ordenada, y eso solo lo conseguiremos aplicando un método. En waka hemos encontrado muchas soluciones a ese orden en las metodologías de desarrollo de *software* que hemos desarrollado en el capítulo anterior.

— ¿Por qué nos fijamos en cómo hacen los desarrolladores?

Si ellos importaron metodologías de la industria del automóvil a la del *software* y les funciona muy bien desde hace muchos años, ¿por qué no hacemos lo mismo? ¿Y si las llevamos al caótico mundo de la creatividad?

Además, en el ámbito laboral los programadores suelen vivir mejor que los creativos. En la España de 2021, el salario medio de un desarrollador con más de cinco años de experiencia se acercaba a los 50 000 euros. Con la misma experiencia, un diseñador ganaba unos 25 000 (lo siento, ya es tarde para cambiar). Más que cargar contra ellos, debemos aprender a valorarnos más.

Y es que, aparte de la pasta, hay más cosas que podemos aprender de ellos. Por ejemplo, en la parte comercial veremos cómo mejorar el rendimiento de nuestros presupuestos al diseccionar los procesos creativos en tareas incrementales, y en la parte creativa conseguiremos más alegrías con una inspiración mejor dirigida.

¿Cómo conseguir el control?

Desgraciadamente, aún tenemos fresco un pasado oscuro. Hasta hace poco hacíamos un diseño con toda la ilusión, pero terminábamos el trabajo sin ganas, porque entrábamos en lo que llamamos el *modo marioneta*: desesperados con el cliente y con su aliento en la nuca, pidiéndonos subir un poco un titular en una maqueta, cambiando el color o aumentando un *poquitito* más el tamaño del logo. Tratando de encontrar en su mirada algo que reflejara aprobación, teledirigidos sin usar el cerebro, y moviendo las manos porque el cliente no tenía capacidades para usar nuestro programa. En fin, estropeando la propuesta que hicimos con tanta ilusión, que casi es lo que más duele.



Cuando eso sucedía solo pensábamos en dar carpetazo. Pero lo peor es que no se solucionaba acabando un trabajo y empezando otro, sino que volvía a suceder lo mismo en el siguiente proyecto.

Estábamos en una rueda dando vueltas como un hámster, porque tras cada cierre venía otro encargo que arrancaba con ilusión, pero luego volvían la inseguridad, la desconfianza del cliente, el marionetismo y el desesperado carpetazo final. Un bucle que empezaba a causarnos alergia hacia el cliente y también hacia nuestro propio trabajo.

Malditos clientes, ¿verdad? Pero ¿realmente todos los clientes eran así de tóxicos? ¿Era cuestión de mala suerte? No veíamos otra posibilidad.

— ¿Y si hubiera otra opción?

Tenía que haberla. Por un lado, la suerte queda descartada: no es predecible. Por otro lado, sería imposible que todo el planeta estuviera lleno de gente incompatible con nosotros. Solo nos quedaba una solución: la culpa tenía que ser nuestra.

Haciendo un ejercicio de autocrítica, nos planteamos que la cuestión podría radicar en la desconfianza que generábamos en el cliente. Es decir, no conseguíamos transmitir la seguridad necesaria para que nos dejara trabajar a gusto. Y es cierto que la relación era absurda: si un cliente nos contrataba era un sinsentido que acabase tomando las decisiones de diseño.

Pero alguien debe controlar siempre un proyecto. Si tú no eres capaz, lo tendrá que hacer tu cliente, y es un riesgo que no interesa a ninguno de los dos.

Por fin tenemos claro que nos pagan precisamente para solucionar problemas, no para crearlos.

— ¿Confían en ti tus clientes?

Resulta que el cliente también tiene derecho a su paz mental, igual o incluso más que tú. ¿Acaso supervisas al mecánico cuando le mete mano a tu coche? No creemos que te manches mucho de grasa, dejarás tu coche en manos del profesional y te irás.

Pero ¿y si pudieras disfrutar de ver todo el proceso? La mecánica no interesa a mucha gente, así que mejor veamos qué hacen en algunos buenos restaurantes para tener algo más succulento: en algunos puedes ver, separado de la cocina por una mampara, cómo preparan tu plato en directo.

Al vivir esa experiencia te puede llegar a gustar incluso más la comida, porque se intensifican las sensaciones. Si nos atrevemos a enseñar nuestro proceso, y este añade algo positivo a la experiencia, podremos aumentar nuestro valor como profesionales.

Más allá de disfrutar del resultado final, que eso aquí lo damos por supuesto, el cliente podrá estar salivando durante todo el proceso, y este es el escenario ideal (aunque no sea literalmente, claro).

Tenemos que hacer un esfuerzo para recordarnos que el cliente tiene derecho a relajarse y disfrutar viendo cómo avanza su proyecto con tu esfuerzo y tu trabajo.

— ¿Enseño mi trabajo solo si soy muy profesional?

Fíjate: en Burger King son bastante transparentes preparando tu comida, y aunque te ofrezcan una suela de zapatilla templada, su proceso de elaboración es visible. Lo puedes observar desde el mostrador.

Sorprendentemente, los restaurantes de lujo y los de comida basura tienen un denominador común: el cliente sabe lo que va a recibir y tiene la libertad para decidir a cuál de ellos entrar. Esta decisión estará determinada por lo que le apetece, o lo que se puede permitir.

Ahora será tuya la decisión de qué ofrecer y a qué tipo de clientes quieres acceder. Quizá se trata simplemente de ser coherentes con lo que ofrecemos, de estar orgullosos de lo que hacemos y de ejecutarlo con seguridad. En cualquier caso debes ser transparente, cumplir las expectativas desde el inicio y llevar el control hasta el final.

— **¿Puedo cambiar la actitud de mi cliente?**

Nadie quiere ser una marioneta. Quizás esta sea una de las principales causas por las que, tras un par de años en un bote sin remos, muchos autónomos quieran volver a la tranquilidad de una empresa y un contrato. Supuestamente con un horario fijo.

Con la wakalogía te invitamos a pensar en ofrecer entregas semanales, bien dimensionadas y valoradas previamente para empezar con buen pie. La actitud del cliente dependerá de la confianza que le ofrezcas, es la base para tener un cliente tranquilo, un horario controlado y, en definitiva, una vida normal. Trabajar en el mundo creativo, libres y con horario de cartero.

¿Cómo conseguir la confianza de un cliente?

Si nos fijamos en cómo conseguir la confianza del cliente en el primer punto de la relación, los estereotipos y los prejuicios siguen existiendo. Van cambiando con el paso del tiempo, y la imagen que ofrezcas puede ser determinante para el primer golpe de confianza.

Por desgracia ha sido así durante años, y parece que seguirá siéndolo. Si reúnes la imagen ideal de lo que tu cliente busca, tendrás el primer paso ganado. En los 90, por ejemplo, no podías tener tatuajes a la vista para ir a una entrevista de trabajo. Ahora es casi lo contrario.

— ¿Me pongo guap@?

En 2016 las cosas empezaron a ir mejor en el estudio, y decidimos apostar por cambiar nuestra imagen y salir de la cueva. Nos cambiamos de oficina y decidimos aparentar ser más grandes de lo que éramos, nos pareció buena idea tener la imagen de lo que queríamos llegar a ser (ponernos un traje que nos quedaba grande, vamos).

Fue arriesgado, desde luego; una jugada típica de comercial de enciclopedia: buena apariencia, traje barato y sueldo precario. Pero lo cierto es que funcionó, y los clientes vinieron más al nuevo espacio waka, les gustaba lo que veían y nos contrataban con más alegría.

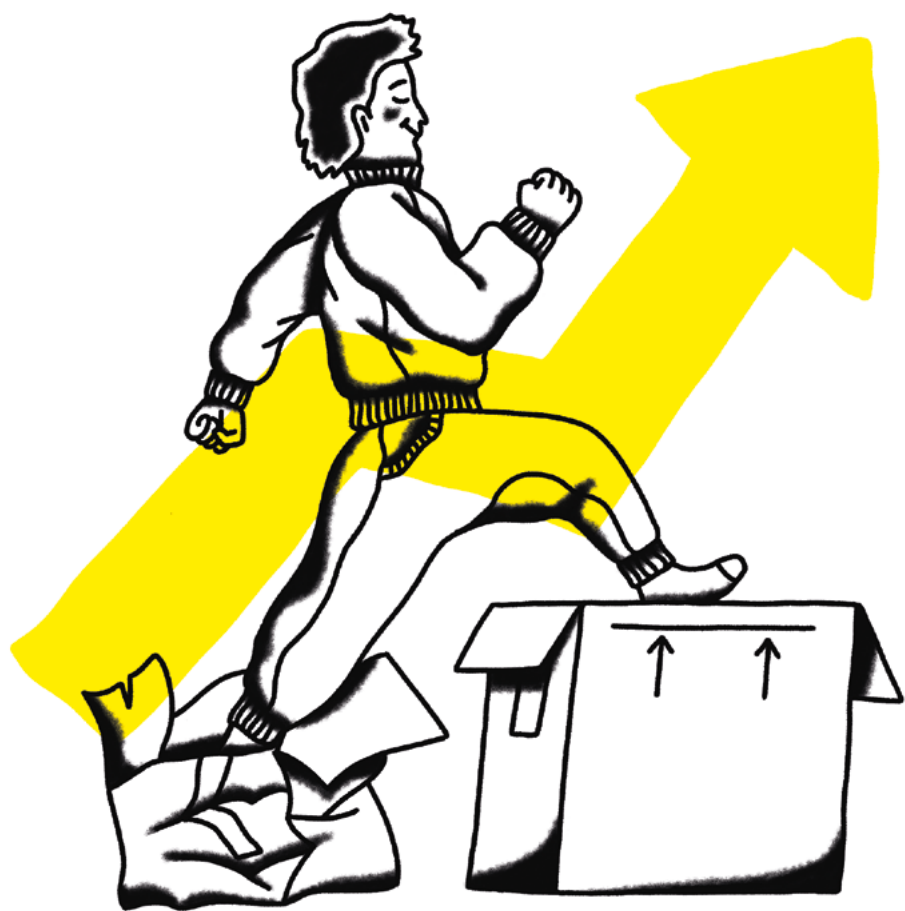
Así que la jugada salió bien, aunque sucedió un imprevisto: según avanzaban los proyectos, poco a poco, los clientes se iban subiendo de nuevo a nuestra chepa. Volvimos a obedecer órdenes, a subir un poco el texto de aquí o a llevar esa foto un poquito más a la derecha. La misma mierda, pero con mejor envoltorio.

— ¿Y cómo mantener esa confianza?

Definitivamente, hemos llegado a una conclusión: la confianza no solo hay que ganársela, sino que hay que mantenerla viva hasta el último segundo. Y para que ocurra, los tatuajes, los trajes o una decoración a la última no valen para nada.

Debemos ser lo más profesionales y rigurosos que podamos, tener claros los procesos internos y ser lo más transparentes posible. Si trabajas así y, además, estás en un espacio cojonudo, está claro que todo tendrá mejor color.

Como conclusión, parece que es mejor ser guapo que feo, pero la buena apariencia funcionará solo durante una hora si eres gilipollas.



¿Y qué pasa con la ilusión?

Otro factor que hemos trabajado estos años es la inevitable y cambiante energía que sentimos en las diferentes fases de un proyecto. Porque la ilusión va cambiando y sabemos que afecta a la calidad en el resultado final.

La irregularidad en las emociones que sentimos trabajando nos preocupa, y queremos evitar todos los sobresaltos posibles. Si en el esfuerzo del día a día por cada minuto de gloria tenemos que sufrir otro de miseria, no merece la pena.

— ¿La ilusión depende del momento del proyecto?

Nuestra experiencia es que todos los trabajos tienen fases con sensaciones muy similares. Al comienzo, cuando el cliente está decidiendo si contratarnos o no, existe un punto excitante y eso está bien: estamos arriba. Pero este entusiasmo inicial dura poco.

Después viene otra fase más larga, donde arrancamos a trabajar y el equipo creativo está incluso más arriba que antes: lleno de ilusión y buenas expectativas. Pero según se va desarrollando el proyecto, tras alguna propuesta fallida, entramos en un desierto donde la energía se va secando. Esta fase puede ser larga, y es la más importante, pues es donde se centra el verdadero trabajo.

En muchos casos empieza a aparecer el agotamiento, porque no se cumplen nuestras expectativas iniciales o porque el cliente arriesga menos de lo esperado. En fin, nos vamos desinflando y en la etapa final solemos entrar en una fase de aburrimiento, resignación y ganas de pasar a otra cosa.

Es cierto que los últimos coletazos de un proyecto pueden devolver la alegría, pero más por ver el final del túnel que por haber vivido una buena experiencia.

Parece que existe una curva de la ilusión muy regular que va cayendo peligrosamente, por lo que todos nuestros esfuerzos deben estar dirigidos a mantenerla alta. Además, aquí el

tiempo no juega a nuestro favor. Podríamos hacer una analogía con el mundo de la pareja, pero nos la vamos a ahorrar.

— **¿Cómo nos refrescamos?**

Vamos a la práctica de un proyecto. Nuestro equipo creativo comienza analizándolo y, posteriormente, realizando una propuesta de concepto que tendrá que luchar y defender ante el cliente. Una vez superada esta fase, la siguiente podría realizarla este mismo equipo, o quedar al margen (en modo hibernación) para que la ejecute otro.

Pero nosotros intentamos variar los equipos, tanto en qué fase entran como en quién los compone, para que no hagan lo mismo en todos sus trabajos. Incluso en muchas ocasiones preferimos contar con profesionales externos, porque, aunque no formen parte del núcleo duro, aportan nuevas y jugosas perspectivas.

En estudios pequeños como el nuestro suele haber personas con perfiles multidisciplinares, y eso lo podemos aprovechar para no morirnos de asco haciendo siempre el mismo trabajo. No se trata de que todos hagamos de todo, pero sí de romper rutinas para tomar aire fresco.

Apenas supone un mayor coste y aporta un extra de calidad al resultado final. Lo que más nos interesa a nosotros es que, durante el proceso de trabajo, esa combinación de cerebros frescos ayuda a controlar el agotamiento mental del conjunto. En la práctica, impide que nadie de nuestro equipo quiera abrazar al cliente y quemarse a lo bonzo.

Además, esta mecánica de trabajo interna no nos encasilla tanto profesionalmente, y evita que nos convirtamos en administrativos de una sucursal bancaria. Porque cualquier trabajo, por muy creativo que sea, a largo plazo puede resultar alienante y aburrido.

¿La sinceridad es rentable?

Tenemos un punto extremista: no mentimos nunca, y uno de nuestros mandamientos es: «Mal waka será aquel que cuente bolas a sus compañeros o a los clientes».

Y es que no nos dábamos cuenta de la cantidad de veces que decíamos pequeñas mentiras al día, sobre todo en el trabajo y principalmente a los clientes. Pues ya no, nos pudre el alma y acaba afectando a nuestro ánimo.

Ahora vamos de frente, y asumimos las consecuencias aunque muchas veces tenga un precio elevado. Si la hemos cagado, o llegamos tarde a una entrega, lo reconocemos. Nos disculpamos y buscamos la solución, así de simple. Y sorprende lo poco habitual que es, lo fácil que resulta hacerlo y lo difícil que parecía.

— ¿Reconocer nuestras limitaciones es rentable?

—¿Podéis hacer esto? Es muy importante.

—No, lo siento, ni idea. Pero conocemos a alguien que sí.

Sí, esta situación te puede hacer perder clientes, está claro. Pero si no lo haces por el equilibrio de tu karma, hazlo por la pasta, porque sale a cuenta económicamente. Y ¿cómo es posible? Pues porque aun perdiendo un cliente, ganarás la fidelidad de muchos. Y esto es lo primero que vamos a trabajar seriamente en el método: cómo conseguir clientes fieles y satisfechos.

Más del 50 % de nuestra facturación viene de clientes conocidos, los que confían en nuestro estudio. Esto significa mucho tiempo ahorrado comercialmente y en la didáctica de nuestro método. Y además, como veremos más adelante, son los que ofrecen mayor garantía de pago.

— Entonces, ¿mentir no es rentable?

Exacto. O dicho de manera positiva: decir la verdad sale rentable. Además, no mentimos, porque siempre nos acaban pillando. Te recomendamos la liberación total y empe-



zar por ser sincero contigo mismo. Es 100 % positivo, no hay que frustrarse porque debe ser un motor más para mejorar.

Si quieres progresar, fórmate. Di exactamente el punto en el que estás. Relájate y disfrútalo porque eso te hace mejor humano, que es algo que también buscamos con nuestro método.

¿Empezamos ya?

La wakalogía es la suma de decisiones que tomamos para mantenernos a flote. Hemos dejado de movernos por impulsos y quizás hayamos perdido un poco de la salsa de nuestro arranque, pero ahora estamos en paz y sabemos que somos mejores.

Entremos de lleno en la segunda parte para ver las dinámicas de nuestra operativa interna. Por fin toca profundizar, basta de cháchara, ¿empezamos de una maldita vez?

A ver si te ha quedado claro

Dado que el precio del alquiler actual ronda los 600 euros, ¿cuántas comidas al día se podría permitir un diseñador que esté empezando? Solo una de las respuestas es correcta.

- ☐ Una comida, pero de calidad.
- ☐ Entre dos y tres comidas, siempre que sean menú *kebab*.
- ☐ Ninguna, más le vale ir a casa de su madre.
- ☐ Lo mejor sería comerse a sí mismo.

Segunda parte



La Wakalogía



Tiempo de lectura aprox.: 95 minutos.

Concentración necesaria: alta; no tomes drogas, ni cocido o fabada. La lectura durará el triple.

1. El método waka

¿Por dónde empezar?

Los clientes tienen mucha desconfianza por la opacidad de los procesos en la fase comercial: qué se va a entregar, cuándo y cómo. La verdad: no nos extraña, tienen razón. No debe ser fácil comparar cuando están eligiendo a alguien para que les haga un trabajo creativo.

Pero es cierto que tampoco resulta tan simple como contratar un servicio de taxi. Los procesos creativos suelen ser bastante diferentes dependiendo de quién te los cuente. Aquí cada profesional, incluso llegando al mismo resultado, tiene su propia forma de hacer las cosas.

En esta segunda parte del libro vamos a entrar de lleno en la operativa de la wakalogía, para ello comenzaremos por poner el foco en minimizar esa sensación de incertidumbre. En waka lo hacemos a través de unas piezas concretas que desarrollaremos minuciosamente: el *checklist*, *timing* y *status*. La idea es que el orden no solo esté en tu cabeza, sino también en la del cliente.

— ¿Me servirá para todos los proyectos?

Desde un punto de vista práctico, todos los proyectos son iguales. Transcurren siempre por las mismas etapas: en la primera nace el interés de la empresa por ti, les darás una valoración, la compararán con otros proveedores y con suerte te la aprobarán para arrancar. Luego realizarás el trabajo, la parte que lleva el verdadero esfuerzo y tiempo, para finalmente ver cómo entra dinerito fresco en tu cuenta bancaria.

Un proyecto siempre necesita una fase comercial, una contratación, una ejecución y un cierre. Pero otros factores, como la confianza del cliente o la curva de ilusión, pueden desestabilizar ese recorrido. Estos son los puntos que cuidar, porque nos servirán siempre, independientemente del tipo de trabajo.

— ¿Cómo trabajar la confianza del cliente?

Como vimos en el capítulo anterior, debemos mantener la confianza del cliente durante todo el proceso, no solo en la primera impresión. Para ello empezaremos por trabajar nuestra propia transparencia.

Para evitar la habitual opacidad del sector, permitiremos que el flujo de nuestro trabajo sea visible al cliente. Una buena idea sería arrancar la fase comercial enviando un *dossier* de nuestros servicios explicando nuestro método de trabajo.

Vivimos este problema durante el inicio de un proyecto con unos viejos amigos que tienen una productora audiovisual en Madrid. Nos propusieron hacer el rediseño de su imagen de marca, y lo que empezó como algo divertido entre amigos se fue enturbiando con el paso del tiempo. El motivo fue la diferencia de expectativas.

Al inicio del proyecto no vieron avances visuales, y se pusieron nerviosos. Pero era responsabilidad nuestra, porque no les explicamos el proceso de trabajo que íbamos a seguir. En todos nuestros proyectos, y durante las primeras semanas, nos centramos siempre en análisis, reflexión y conceptualización. Es decir, no tocamos un programa de diseño hasta tener bien definido por dónde vamos a ir.

Este procedimiento debe ser así. Aunque en este caso, tuvimos que acelerar y cambiar nuestro propio proceso para mantener el buen rollo. Sin embargo, este tipo de reacciones improvisadas desestabilizan todo profesionalmente y pueden provocar una tensión innecesaria.

Esto no habría existido con una simple y buena explicación de arranque. Ahora en el estudio ya lo hacemos así, claro: *una raya más para un tigre*.



— ¿Y si añadimos un poco de mojo?

Ya que vamos a ser transparentes, lo suyo es amenizar la experiencia del cliente trabajando con nosotros. Eso siempre será una buena práctica, y para ello recomendamos basarte en lo que consideres que sabes hacer mejor. En waka hemos aplicado nuestros conocimientos en el llamado diseño UX (User Experience), algo en lo que nos hemos centrado en los últimos años.

Es un concepto nacido del mundillo de las aplicaciones, donde cualquier movimiento que hace el equipo de desarrollo debe ofrecer una mejora en la experiencia del usuario. Todo está siempre orientado hacia un producto más amigable en diseño, funcionalidad o comunicación. Porque el objetivo es satisfacer las verdaderas necesidades del usuario final (la persona que va a utilizar nuestro producto), por encima de las hipótesis que puedan hacer diseñadores y desarrolladores. Por fin se les da importancia a las personas.

De hecho, en UX existe un perfil profesional especializado únicamente en redacción de textos: el UX Copywriter. Parece excéntrico, pero existe una persona que escribe textos digeribles para humanos, no para máquinas (como pasaba antes). Esta diferencia la habrás notado cuando te ha fallado una *app*: donde antes solía decir «System error 505, proxy gateway error», ahora diría algo como: «Jarl, te has quedado sin internet».

Pero el concepto de UX que nos interesa es el *viaje de usuario*, que consiste en trazar los principales recorridos de las personas que usan tu aplicación. De esta manera podemos localizar los puntos críticos y cuidarlos especialmente. Y esto es lo que le va a dar la salsa a la experiencia waka.

— Porque, ¿podemos aplicar el concepto de viaje de usuario a nuestros clientes?

Hace tiempo decidimos usar esa capacidad de analizar usuarios para ponerla a nuestro servicio. Bajo esta pers-

pectiva, el viaje de usuario de nuestros clientes será su experiencia completa trabajando con nosotros. Porque si localizamos todos los puntos clave, desde que nos llama y nos ponemos a trabajar hasta que nos paga, sabremos dónde ir añadiendo el aliño.

Y fue al dar este giro cuando nos dimos cuenta de que había menos clientes tóxicos de los que pensábamos. El problema éramos nosotros que no teníamos mojo.

¿Cómo hago las cosas? El *checklist*

De esta pregunta nace la primera pieza importante de la wakalogía, sobre la que armaremos todo nuestro puzzle. Sirve para enfocar realmente lo que vas a ofrecer, cómo lo vas a hacer, en qué orden y cuánto tiempo necesitas para trabajar a gusto. Cada paso que des estará fijado de antemano en lo que llamamos *checklist*, así que atento, no te despistes mucho con los dibujos.

— ¿Qué es un *checklist*?

Imagínate que vuelves a los 17 años y has hecho una fiesta brutal en casa de tus padres. Llegarán a la hora de la comida y tú te despiertas con la casa patas arriba.

Pues bien, en vez de ir como un zombi quitando vasos, barriendo y echando a la gente, vamos a verlo de otra manera. Primero vamos a tomarnos un café y ordenar los pasos que vamos a dar. Nos enfrentamos a varias tareas muy diferentes, como barrer, limpiar, tirar la basura o reponer la nevera.

Seguramente al hacer las cosas por primera vez te darás cuenta de que había tareas que no habías previsto. Como, por ejemplo, echar a los cadáveres que hay repartidos por la casa (los que no te van a ayudar y cuando friegues te pisarán el suelo limpio). Tranquilo, la experiencia te hará mejorar para



la próxima ocasión; es decir, irán saliendo tareas nuevas que tendrás que ir añadiendo después de cada trabajo.

Por ejemplo, habrías previsto tirar la basura, pero podrías tenerla mal ordenada en tu lista. Para la segunda fiesta que hagas seguro que la dejas para el final, después de hacer la compra. Y ¿por qué? Pues porque cuando repongas la nevera tendrás que volver a tirar la basura que ha generado esa compra. No queremos hacer las cosas dos veces.

Pues esto es un *checklist*, un listado de tareas eficiente para no saltarte nada, para evitar repetir acciones y poder concentrarte en lo que estás haciendo sin pensar en lo que viene después. Hacer las cosas de esta manera no solo te dará más velocidad en la ejecución, sino que te permitirá acabar a tiempo. Porque el objetivo no es solo limpiar y dejar la casa perfecta, sino hacerlo a tiempo para que no te pillen.

— **¿Para qué sirve el *checklist*?**

Será la piedra angular de cada servicio que ofrezcas. Desgrana lo que sabes hacer, cuánto tardas y lo que realmente vas a entregar a tu cliente. Es tu declaración de intenciones como profesional, porque dicta tu manera de hacer las cosas.

En la rutina diaria servirá para llegar a una sesión creativa sabiendo dónde estás, hacia dónde guiarla y cómo enfocar cada movimiento. Aunque tenga apariencia cuadriculada para una mente creativa, en realidad es una ayuda contra el síndrome del folio en blanco: tener tus procesos secuenciados hace que tu mente pueda volar libre. Podrás entrar con la tensión justa en una sesión creativa porque no llevas encima toda la carga del proyecto. En fin, tómatelo como otro amigo del equilibrio.

— **¿Cómo nació el orden en waka?**

En el primer *checklist* digital que hicimos hace años localizamos y secuenciamos las tareas para crear una web sin pestañear. Luego decidimos mejorarlo, anotando los perfiles que debían intervenir (diseñador, programador, *marketing* y *copywriting*). Un nuevo avance, pues teníamos en cuenta el

ecosistema humano: al fin podíamos coordinarnos de verdad con otros equipos y realizar encargos más complicados.

En la siguiente sesión añadimos al *checklist* otro factor que nos parecía interesante: las horas de dedicación para cada tarea. Esto fue otro currazo, sí, pero lo pudimos agilizar usando el *planning poker* del método Scrum. Abreviando mucho, se trata de una técnica basada en el consenso, donde cada miembro del equipo da su estimación de horas para cada tarea a través de cartas numeradas. Así fuimos sacando la media de cada tarea hasta tener todas medidas.

Al ver la utilidad de tener el tiempo controlado durante la ejecución y planificación de un proyecto, extendimos el sistema para tener medidos los *checklist* de cada uno de nuestros servicios (y es que hacíamos de todo en nuestro bazar digital).

— Entonces, ¿en waka trabajamos todos igual?

Pues más o menos, pero aderezando los platos que servimos con las particularidades y preferencias de cada persona del equipo. Y si una vez puestas a prueba resultan positivas, las ponemos en común para provocar cambios en los futuros procesos. Es la selección natural de nuestros procesos, la base de nuestra evolución como estudio.

Efectivamente, nuestra forma de hacer las cosas no depende del método de trabajo particular de cada miembro y eso ayuda a no necesitar grandes estrellas. Todos aportamos para mejorar la forma de trabajar en equipo.

— ¿Cómo hemos evolucionado?

A través de estos años hemos ido descartando algunos de nuestros servicios para poder especializarnos en aquellos que creemos que somos mejores, donde aportamos más valor. Gracias a ello hemos desarrollado menos servicios, pero más sofisticados.

CHECKLIST

BLOQUE DE TAREAS I

TAREA I	4h	200
TAREA II	1h	50
TAREA III	3h	150
TAREA IV	10h	500
TAREA V	3h	150

BLOQUE DE TAREAS II

TAREA VI	1h	50
TAREA VII	20h	1000
TAREA VIII	2h	100
TAREA IX	11h	550
TAREA X	5h	250

Desde entonces, hemos ido sacando del menú las hamburguesas rápidas, y eso ha permitido girar el perfil técnico del estudio hacia servicios más estratégicos y creativos. Y para conseguirlo decidimos consagrar los jueves por la tarde para hacer reuniones estratégicas y marcar el rumbo del estudio. Solo para darle al coco, sin agendar reuniones o entregas con clientes. Los jueves trabajamos solo para nosotros en busca de nuestra propia mejora.

— ¿Cómo mejoramos nuestros procesos?

A día de hoy, la última mejora en nuestros *checklist* es incluir al cliente. Hemos tardado bastante en darnos cuenta, pero finalmente hemos incorporado su rol como parte indispensable de un proyecto. Ahora sí podemos crear esa experiencia especial reforzando la sinceridad y la transparencia que nos hemos propuesto ofrecerle.

Si te paras a pensar, hay demasiados puntos clave que conectan al equipo con el cliente como para obviarlos. Además, son vitales en todo el recorrido de un trabajo: reuniones, presentaciones, ajustes, validaciones o entregas de materiales.

Aunque sorprendentemente tarde, aquí es donde hemos descubierto la mejor razón para ser metódicos, porque podremos elevar a otro nivel la relación entre el cliente y el proveedor (que somos nosotros, aunque no nos guste la palabra). Así podremos trabajar en un ambiente más colaborativo, y este será el enfoque para poder elaborar nuestras próximas listas de tareas.

— ¿Vamos a ver cada proceso de trabajo?

En waka tenemos procesos listados para más de 50 servicios posibles: desde cómo hacer una identidad corporativa completa a una interfaz para una aplicación. En la actualidad nos movemos en un territorio entre el *branding* y lo digital.

Que no cunda el pánico: en este libro no vamos a entrar en cada uno de nuestros procesos, porque serían largas y tediosas enumeraciones. Lo importante es aplicar este tipo de mentalidad ordenada a tu *modus operandi*. Además, esta metodología podría servir a creativos de otros campos, y no se trata de decir hacia dónde debes dirigirte profesionalmente, sino de invitar a reflexionar cómo andar ese largo camino.

Como dijo Confucio: «Dale un pescado a un hombre y comerá un día. Enséñale a pescar y comerá siempre».

¿Qué es lo que sé hacer?

Lo que sepas hacer es lo que vas a poder vender. Pero en nuestro caso, y por haber aprendido a base de errores, tuvimos que hacernos una pregunta diferente: ¿qué es lo que no nos gusta hacer?

Ve haciéndote estas preguntas mientras te dejamos un ejemplo de lo que fue nuestro proceso de *naming* (el trabajo de dar nombre a una marca o producto nuevo en el mercado). En él verás los pasos detallados que seguíamos: sus bloques de tareas divididos en tareas individuales con el tiempo y precio de cada una. Además de como ejemplo de *checklist*, te lo mostramos como ejemplo de un servicio que ya no queremos hacer.

Después de abordarlo en varias ocasiones, lo tenemos claro: no podemos con él. Quizá no hemos sabido secuenciar bien todo el proceso, pero resumimos diciendo que la experiencia no ha sido buena: es un servicio delicado, el cliente ha resultado especialmente complicado en casi todas las ocasiones y hemos sufrido siempre. Por decirlo en nuestro idioma: la curva de ilusión llegó a niveles tan bajos que rozaba la desesperación.

Checklist para *namings* (28h)

Producción (<i>Kick off</i> de inicio, <i>briefing</i> y organización de proyecto)	2
Solicitar información de marca y analizar (documento preguntas previas)	-
Investigación y análisis de la competencia	2
<ul style="list-style-type: none">· Decidir qué competidores analizar· Identificación de objetivos· (POSIBLE - Entrevista a varios perfiles de la empresa para análisis de competencia)	
Brainstorming concepto (2h*2 perfiles)	4
<ul style="list-style-type: none">· Definir territorios (nombre vinculado a empresa, producto o usuario)· Definir conceptos (valores tipo liderazgo, dinamismo...)	
Propuesta de <i>namings</i> y selección principal (5h*2 perfiles)	10
<ul style="list-style-type: none">· Lista larga según tipo de nombres (según concepto se escogen los tipos que interesen)· Nombres casuales (Yahoo)· De origen (Ford, IKKS)· Técnicos (Panasonic, Xerox)· Combinados (Defex, Microsoft)· Acrónimos (UPS, IBM)· Metafóricos (Apple, Virgin, Mustang)· Aleatorios (Old Navy, Banana Republic)· Lista corta. Decisión por objetivos, valoración basada en idoneidad estratégica, creativa y formal.	
Prueba de contexto. Aplicaciones en diferentes formatos (ficticios)	1
Comprobación de viabilidad	2
Maquetar presentación (entregable final)	4
Presentación a cliente	1
Ajustes para versión 2 (de la propuesta elegida)	2
Avisar al cliente de que compruebe la viabilidad de registro (marca y dominio web)	-
Registro de <i>namings</i> (por cliente) y compra de dominios	-
Enviar sugerencia de dominio/s a comprar (consultar con responsable SEO)	-
TOTAL HORAS	28

Es cierto que en waka nos lanzamos rápido al barro y, aunque en muchos campos no seamos especialistas, nos gusta probar. De hecho, este servicio no es el único que tenemos en la papelería: también hacíamos animaciones, ilustraciones y un largo etcétera.

— ¿Se puede evolucionar?

Hemos cambiado mucho, y nos gusta el cambio. Otro de nuestros mantras como estudio es: «Dedícate a lo que haces bien, lo que te guste, y colabora con otros para todo lo demás». Porque antes vivíamos dando vueltas en una rueda y encerrados dentro de una cueva, casi sin contacto con el exterior.

Cuando empezamos con el estudio nos pidieron muchas animaciones en HTML5, y como veníamos del mítico Macromedia Flash, el cambio resultó fácil. Pero, eso sí, había mucha presión, y las grandes agencias que nos contrataban tenían planes de medios con fechas límite extremas. Nos forzaban a trabajar a contrarreloj. En fin, hicimos muchos, pero muchos *banners*, y la verdad es que se pagaban muy bien. Hubo mucho dinero, casi más que el que ganamos ahora.

Estas animaciones eran una más de las mil cosas que hacíamos en nuestro bazar, posiblemente la más rentable, pero también la más técnica y aburrida. El caso es que algo tan mecánico, y con tanta presión, nos acabó pareciendo insoportable. Y decidimos cambiar.

Fuimos tocando palos a ver cuál nos atraía, o con cuál podríamos sobrevivir. Descubrimos que lo que más nos gustaba era diseñar, pero usando el cerebro. Y gracias a que el rumbo que nos hemos marcado en el estudio ha sido el de disfrutar con nuestro trabajo, al final nos hemos especializado. Teníamos un verdadero popurrí de servicios, y centrarnos en aligerar ese catálogo, se ha notado a la hora de poder mejorarlos.

Ahora bien, el actual ecosistema para un trabajo de diseño con calidad implica muchos perfiles, como *copy*s, fotógrafos, realizadores, animadores o programadores. Para poder

evolucionar de manera controlada, y centrarnos en lo que mejor sabemos hacer, hemos comenzado a colaborar con buenos profesionales externos.

— Entonces, ¿mejor me centro un poco?

Siendo constructivos, podemos decir que sí, porque si algo hemos aprendido es que, tras un buen intento, hay que saber cuándo parar de abrir caminos. Hay que invertir tiempo en ti mismo, intentar mejorar, innovar, o descubrir nuevos territorios, pero también hay que centrarse.

Durante muchos años se ha valorado especialmente al profesional multitarea. En el milenio pasado, y cuando apenas existía una formación universitaria en diseño gráfico, el perfil ideal era el de alguien capaz de crear tipografías, ilustrar, con conocimientos de 3D, animación Flash y maquetador HTML. Y además, si eras capaz de hacer esferificaciones de bacalao, puntuaba doble.

Pero si no eras esa persona, tenías un perfil cojo. Ahora parece que está más en boga el perfil especialista: es mejor centrarse en lo que sabes e invertir esfuerzos en potenciar tus aptitudes. Parece más lógico, al menos nos convence más.

Especializarte no significa que tengas que renunciar a todos tus servicios, simplemente que no tengas que hacer tú todo. En nuestro caso, colaborar con profesionales ha enriquecido nuestros propios procesos, y eso ha significado tanto un beneficio interno como para nuestros clientes.

— Y ¿ya no seré un profesional solitario?

Eso es, abre la puerta de tu ecosistema profesional. Déjate querer porque ya no tienes que hacerlo tú todo, solo, en pijama y en casa. Además, así podrás colaborar con especialistas de otras disciplinas y trabajar con gente que sabe de verdad. Esto hará que aprendas mucho más rápido.



Hay que relacionarse, porque es mejor para tu equilibrio mental. Vivir solo no está en nuestro ADN: somos animales sociales.

Eso sí, tener mínimos conocimientos en otros campos ayuda a que fluya la comunicación con los demás; te facilitará la relación con otros profesionales. Al menos ayudará a que no te vendan un bacalao con los ojos hundidos.

¿Cómo crear mis *checklist*?

Ahora que ya sabemos lo que es un *checklist*, solo nos falta explicar cómo montarlo. La base es simple: hay que enfocar un objetivo y luego pensar cómo llegar a él a base de pequeñas tareas.

Para la wakalogía cada tarea es una unidad de trabajo real, ejecutable y medible en el tiempo. Pero no tiene por qué ser entregable al cliente, todavía no. De momento es una necesidad interna e ineludible en tu proceso de trabajo, sea cual sea. Además, podrá ser asignable a un perfil profesional concreto, porque, como hemos aconsejado, quizá no seas tú.

Una tarea es todo aquello que implique usar tu tiempo para un cliente, o, dicho de manera más radical, lo que haga que no estés en el sofá viendo Netflix. Bajo este prisma, parece más claro que deberías incluir reuniones, presentaciones o ajustes. Aquí insistimos: los ajustes también, porque cuenta con que después de cada presentación al cliente habrá ajustes, ¿acaso no es verdad?

— ¿Qué debe tener tu *checklist*?

Piensa en un proyecto que sepas hacer y enumera las tareas para conseguirlo. Te invitamos a ser realista y pensar que el trabajo también requiere coordinación, producción, referencias, reuniones, ajustes, entregables finales y atención al cliente. Luego, con frialdad y no demasiado optimismo, estima el tiempo de realización para cada una.

En waka medimos las tareas en horas completas de trabajo, aunque a veces, y si queremos ser muy finolis, llegamos a usar medias horas. Afinar el tiempo de las tareas será fundamental para el engranaje de todo el método, pero tranquilidad, porque a la primera no acertarás. Cuenta con ello.

También, y para dar un poco de orden a una posible lista inacabable, vamos a agrupar esas tareas en bloques. Simplemente debes enmarcarlas con un criterio que las haga más digeribles a la hora de presentarlas a un cliente, porque los bloques sí serán visibles para todos.

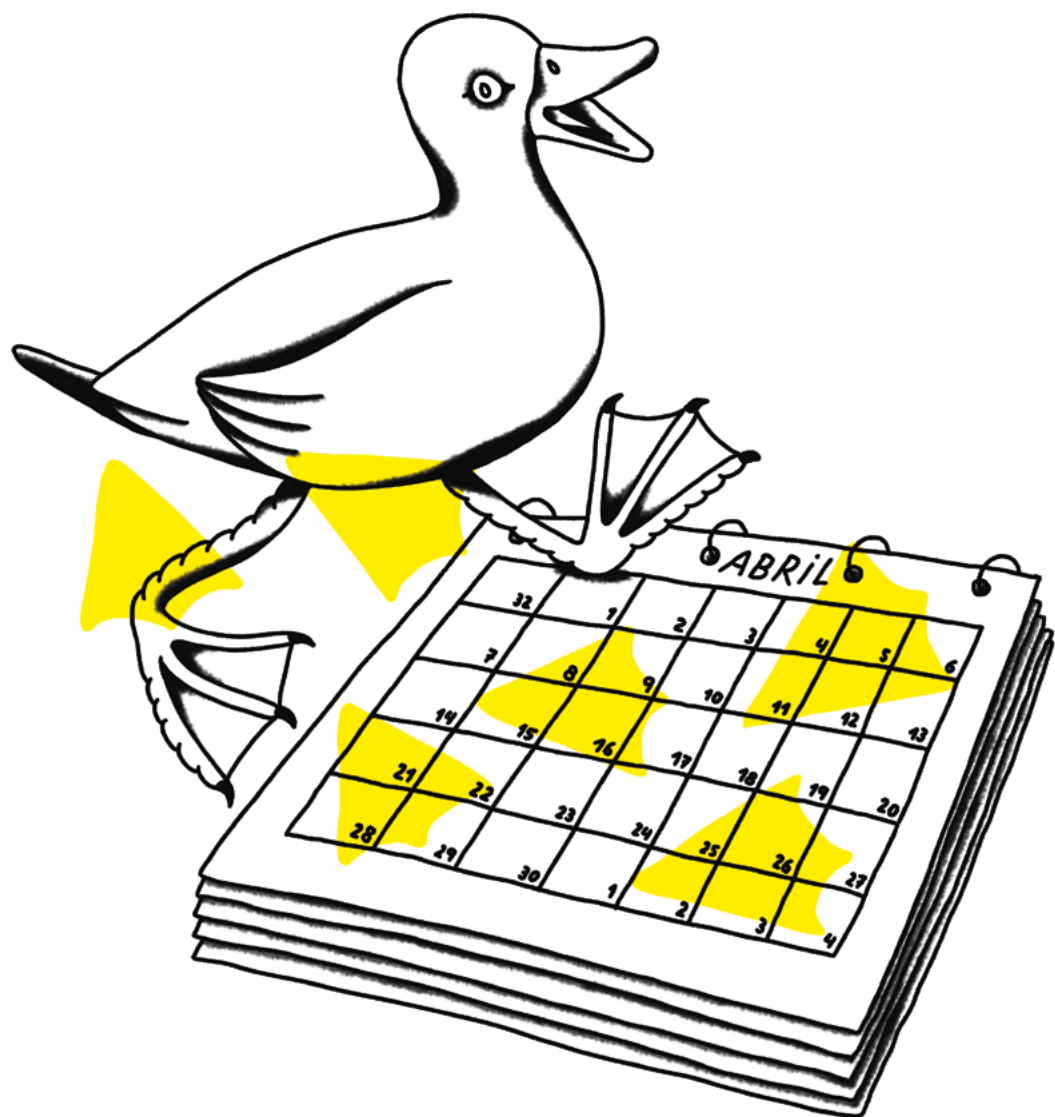
— ¿Un ejemplo de bloque de tareas?

En nuestro proceso para la creación de un logotipo tenemos, entre otros, el *bloque de las referencias*, y la semanita de trabajo no nos la quita nadie.

¿En qué consiste? Para empezar, necesitamos entender los gustos del cliente, sintonizar con él, valorar sus necesidades para orientar la búsqueda y, finalmente, empezar a buscar.

Cuando tenemos claro cuáles son las imágenes de referencia a mostrar a un cliente, nos juntamos en el estudio para seleccionarlás y maquetarlás en una propuesta decente. Después, esta propuesta la llevamos a una reunión de presentación de la que, con total seguridad, saldrán comentarios del cliente. Con estos ajustes nos encerramos de nuevo para rebuscar, remaquetar, presentar y, finalmente, cerrar esta fase de trabajo. Muchas tareas, ¿no? Pues ten en cuenta que todavía no hemos abierto un programa de diseño.

Pero lo que nos interesa es que todas estas tareas conforman nuestro *bloque de las referencias* y, a su vez, este forma parte de nuestro servicio de creación de un logotipo. Un trabajo completo.



— ¿Cómo calcular el tiempo completo de un servicio?

Estimar piezas pequeñas y tangibles resulta bastante realista. Sin embargo, estimar el tiempo de un proyecto completo a ojo es tremendamente abstracto y, lo peor, resulta muy inexacto. Pues, casualmente, es lo más habitual cuando empezamos a trabajar.

Este tipo de estimaciones dependen, en gran parte, del optimismo de cada uno. Paradójicamente nuestro estado de ánimo suele afectar de forma negativa, porque cuanto más optimista seas, peor para ti. Al estimar tiempos para un trabajo completo formamos un concepto abstracto, de atractivos colores, pero después la cruda realidad se encarga de teñirlo de un color gris oscuro casi negro.

En el estudio, cuando valorábamos los proyectos completos de un vistazo, la **cagábamos** de lo lindo. Cuando posteriormente comenzamos a medir tiempos exactos, vimos con horror que la mayoría de los trabajos se disparaban más del triple de lo estimado.

Mejor vamos a suponer tiempos yendo de lo micro a lo macro. Para ello asignaremos un número concreto de horas de trabajo a cada tarea, no al conjunto. Y el sumatorio de todas nos dará el cómputo total del bloque.

Con esto ya empezaremos a manejar tiempos realistas para una parte de nuestro proceso de trabajo, algo que además podremos explicar al cliente. El inicio de un buen presupuesto desglosado.

Para saber lo que tardas en diseñar un logotipo de principio a fin, simplemente deberías reunir todos los bloques de tareas que necesita ese proceso completo y sumarlos. Iremos subiendo, desde la pequeña tarea, hasta alcanzar el servicio completo. Controlado al milímetro; perdón, al minuto.

— ¿Tengo que explicar cada bloque de tareas?

Sí, este ejercicio es importante. Deberías poder explicar cada bloque con un par de líneas. Tómallo como un ejercicio de reflexión sobre tu manera de hacer las cosas. Además de

permitir a los demás entender tu proceso de trabajo, podrás usarlo para presentar presupuestos más claros. Empezarás a quitar incertidumbre al cliente y a ser transparente.

Tendrás un dos por uno: por un lado una guía de trabajo cuando te sientes a currar, y por otro una píldora comercial. Por eso deberás enfocar cada explicación a los clientes profanos en el sector, y, aunque lleve un tiempo redactarlas, te ahorrarás muchas horas al año de explicaciones.

— ¿Digo todo todo lo que hago?

Claro. Es parte del ejercicio de transparencia que debemos hacer. Y si no ves claro cómo explicar cada bloque, tienes dudas o no crees que vaya a encajar bien al cliente, deberás replantearlo. Por el contrario, si crees que hay una parte vital para que todo vaya como es debido, asegúrate de potenciarla.

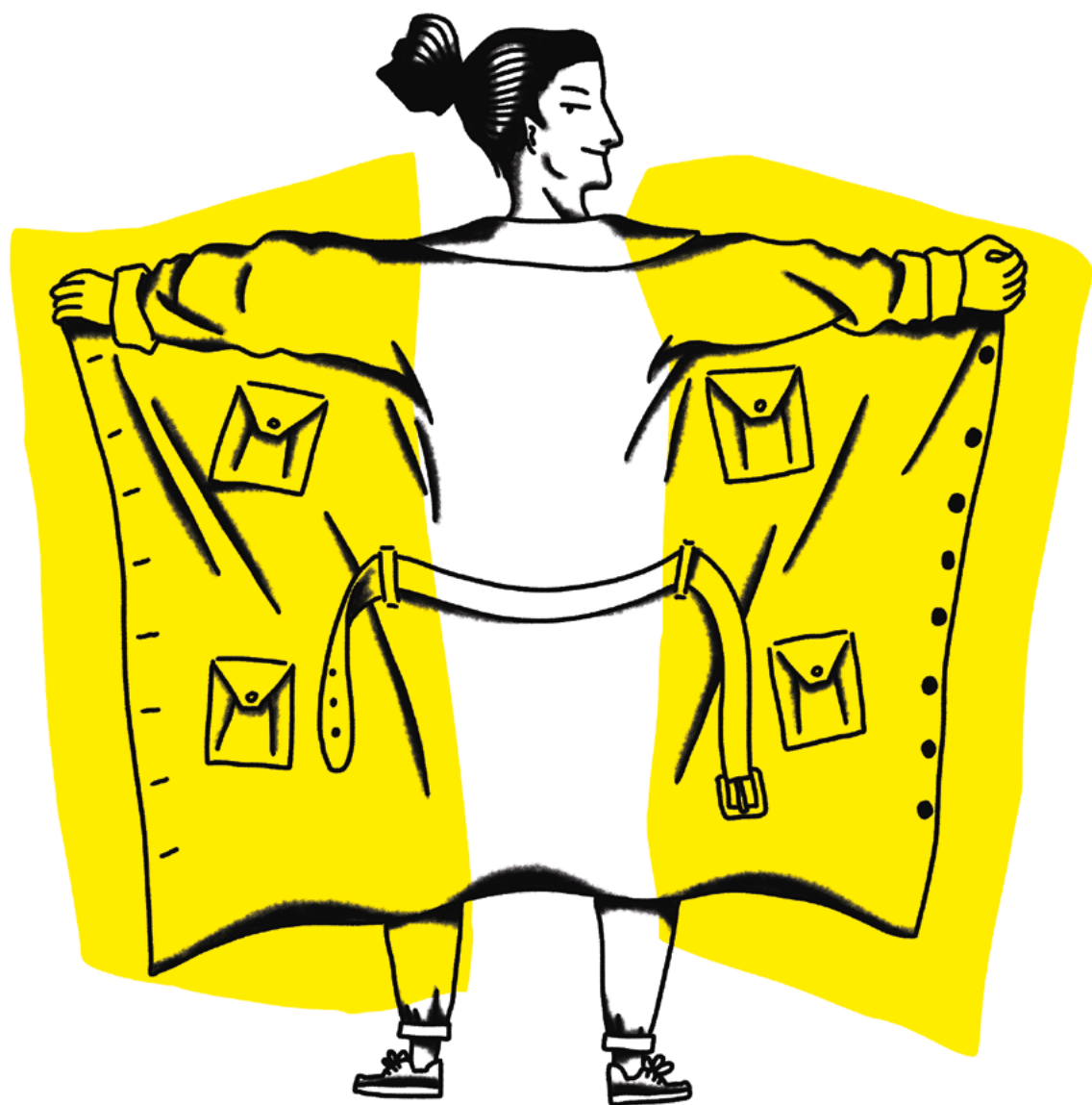
Internamente no les dábamos valor a estas tareas de análisis previas a crear un diseño. Ni siquiera las incluíamos en el presupuesto, cuando en realidad marcaban el rumbo del proceso creativo. Y ¿por qué? Simplemente éramos ingenuos, y al aceptar el proyecto lo veíamos como parte de la fase comercial. Además, a muchos clientes les costaba entender que fuese necesario, no lo valoraban porque no entendían el proceso creativo.

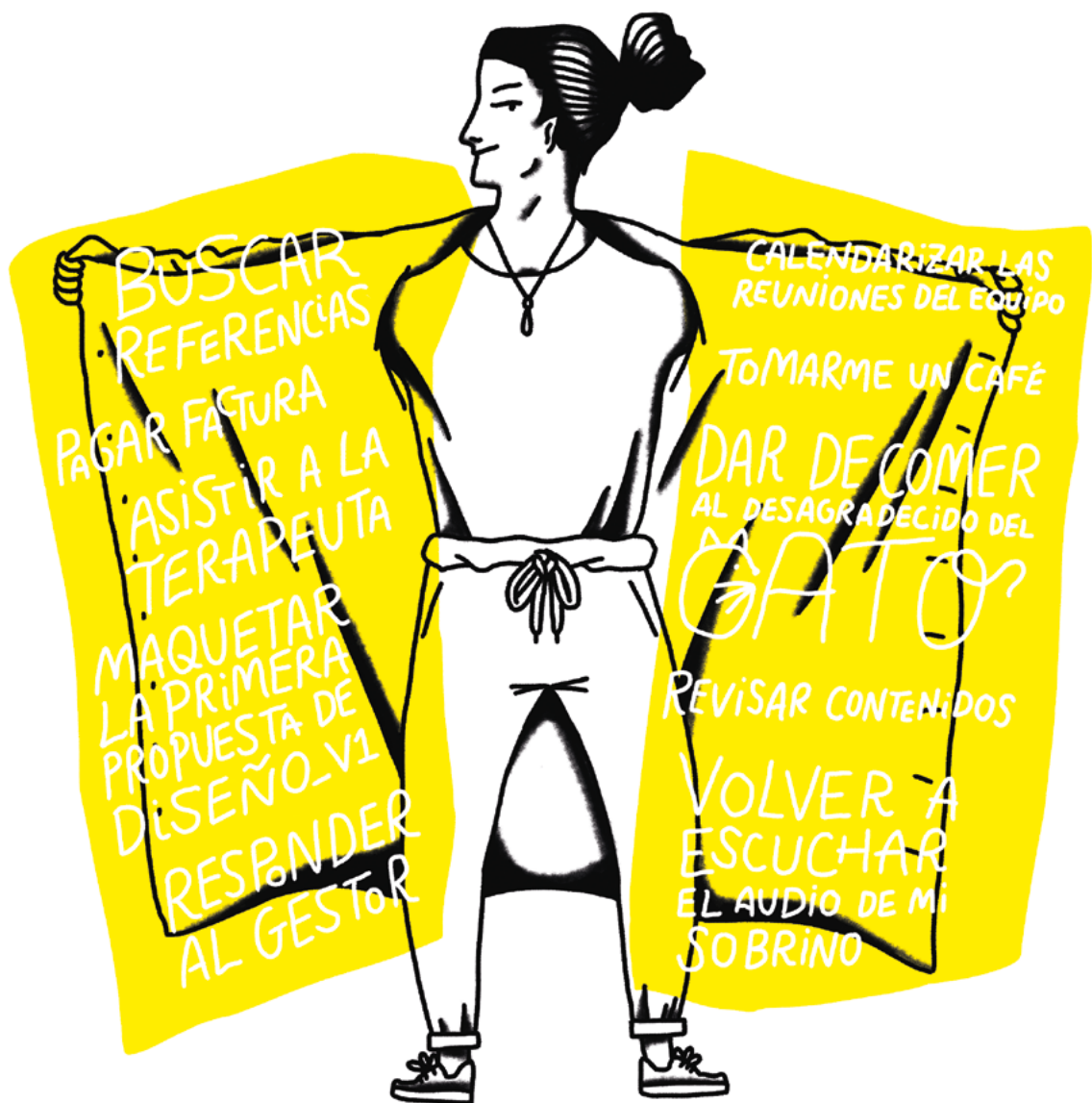
Ahora mismo, posiblemente es lo que más valor nos aporta como estudio de diseño, profesional y económicamente. La realidad es que si tú no le das la importancia a tu trabajo, nadie se la va a dar.

Te animamos a contar tu proceso completo y a aprovechar la transparencia no solo para conseguir la confianza del cliente, sino para aumentar tu valor.

— ¿Y qué hacemos con los ajustes?

Como hemos comentado, al tener cada bloque de tareas una entrega revisable por el cliente, necesitarás su aprobación. Ahí es donde aparecerán los ajustes.





BUSCAR
REFERENCIAS

PAGAR FACTURA

ASISTIR A LA
TERAPEUTA

MAQUETAR
LA PRIMERA
PROPUESTA DE
DISEÑO_V1

RESPONDER
AL GESTOR

CALENDARIZAR LAS
REUNIONES DEL EQUIPO

TOMARME UN CAFÉ

DAR DE COMER
AL DESAGRADECIDO DEL

GATO

REVISAR CONTENIDOS

VOLVER A
ESCUCHAR
EL AUDIO DE MI
SOBRINO

En nuestra operativa interna calculamos que el tiempo de los ajustes de cada bloque supone aproximadamente un 10 % del tiempo de realización de todo el conjunto. Si hemos calculado 20 horas para el bloque de diseño, estimaremos dos horas en hacer los ajustes (tarea que va inmediatamente después de la presentación de cada propuesta).

Tenemos calculado ese porcentaje después de muchos trabajos, y lo hemos ido reduciendo a base de mejorar el proceso en bloques anteriores, no porque tengamos más suerte o seamos mejores diseñadores. Básicamente, lo que hacemos es invertir más tiempo en las fases previas que nos ayudan a entender al cliente y su necesidad real. Eso nos ayuda a fallar menos cuando hacemos una entrega.

Además, calcular el tiempo de las fases previas, al ser un trabajo interno, es más previsible que la cantidad de ajustes que pueda necesitar cada cliente. Por lo tanto, la sensación de incertidumbre general es menor.

— ¿Y si tengo un drama?

En los *checklist* que hacemos en waka, ese 10 % de tiempo en ajustes se cumple siempre y cuando no se provoque un drama, claro. Y llamamos *drama* a una respuesta completamente negativa del cliente, que tira por la borda toda la propuesta, y posiblemente de manera poco constructiva. La que arrasa con los plazos de entrega y los tiempos estimados.

Si te ves en esta situación, debería sonar la alarma, porque hace temblar todo el sistema. Para empezar, necesitarás más tiempo del planificado ya que tendrás que preparar una nueva propuesta para poder cerrar ese bloque. Una vez superado, deberás chequear el desajuste con lo planificado, porque este trabajo habrá entrado en un peligroso déficit de tiempo y puede convertirse en una *palmada* (de palmar, no de palmear).

Es decir, tendrás que ir con especial cuidado en este proyecto de ahora en adelante, buscando recuperar ese tiempo durante las siguientes etapas. Esto solo lo podrás hacer si añadiste a los tiempos de cada bloque un mínimo margen (por ello lo de no ser demasiado optimistas).

Este es un momento delicado, y quizá sea importante también comentarlo con el cliente para que esté informado de la situación. Para que esté sobre aviso, porque si no dices nada no sabrá cómo te afecta esa opinión tan destructiva. Aunque para ti sea imaginable.

— ¿Y si tengo varios dramas con el mismo cliente?

Podría suceder que entrases en esa dinámica entrega tras entrega, sobre todo con clientes que no conoces bien o que tengan un perfil especialmente exigente, donde veas que no solo será imposible recuperar el tiempo, sino que la perspectiva es ir acumulando descuadres de manera continuada.

Aquí debería saltar la alarma roja, y necesitarás plantear una reunión con el cliente para resolver la situación con una solución justa para los dos. ¿Cuál podría ser? Pues lo primero sería subir el presupuesto, o al menos dejarlo abierto para las siguientes fases.

Tu cliente ya debería llegar a esta reunión de crisis advertido tras el primer drama, y en caso de no ver solución posible plantéate no continuar con el proyecto. Perder un cliente, pues no hay más opción. Lo que no puedes es resignarte a acabar un proyecto infinito simplemente por compromiso.

Para curarte en salud, en general los tiempos de cada bloque no deberían pasar de 20 horas. Hay que evitar dar grandes pasos en falso en cualquier fase de un proyecto. Recortarlos en paquetes poco ambiciosos, aunque no sean espectaculares, servirá para jugártela menos y detectar pronto el tipo de cliente que tienes delante, sobre todo con los nuevos. No pasa nada, no buscamos goles, no estamos jugando al fútbol.



— ¿Y si vivo en un constante drama con todos mis clientes?

Si vives de drama en drama con casi todos tus clientes, lo sentimos, pero el problema es tuyo. Pero antes de cortarte las venas, deberías replantearte tu proceso de trabajo. Revisa los pasos previos a cada entrega, porque puede que no sean tan sólidos como piensas y que te lleven a propuestas con pocos argumentos para defenderlas.

Otra posibilidad es que no estés siendo firme y riguroso con el método, porque hay muchas cosas que intentarán robar tu tiempo y no dedicarlo al trabajo real. Si te suena el móvil, mal; si no te habla con respeto tu cliente, mal; si tienes que escribir correos muy largos, mal; si todo tu proceso lo explicas en un párrafo, mal; si tu cliente te pregunta constantemente cuándo le vas a enviar las cosas, mal; y si trabajas el finde, definitivamente mal.

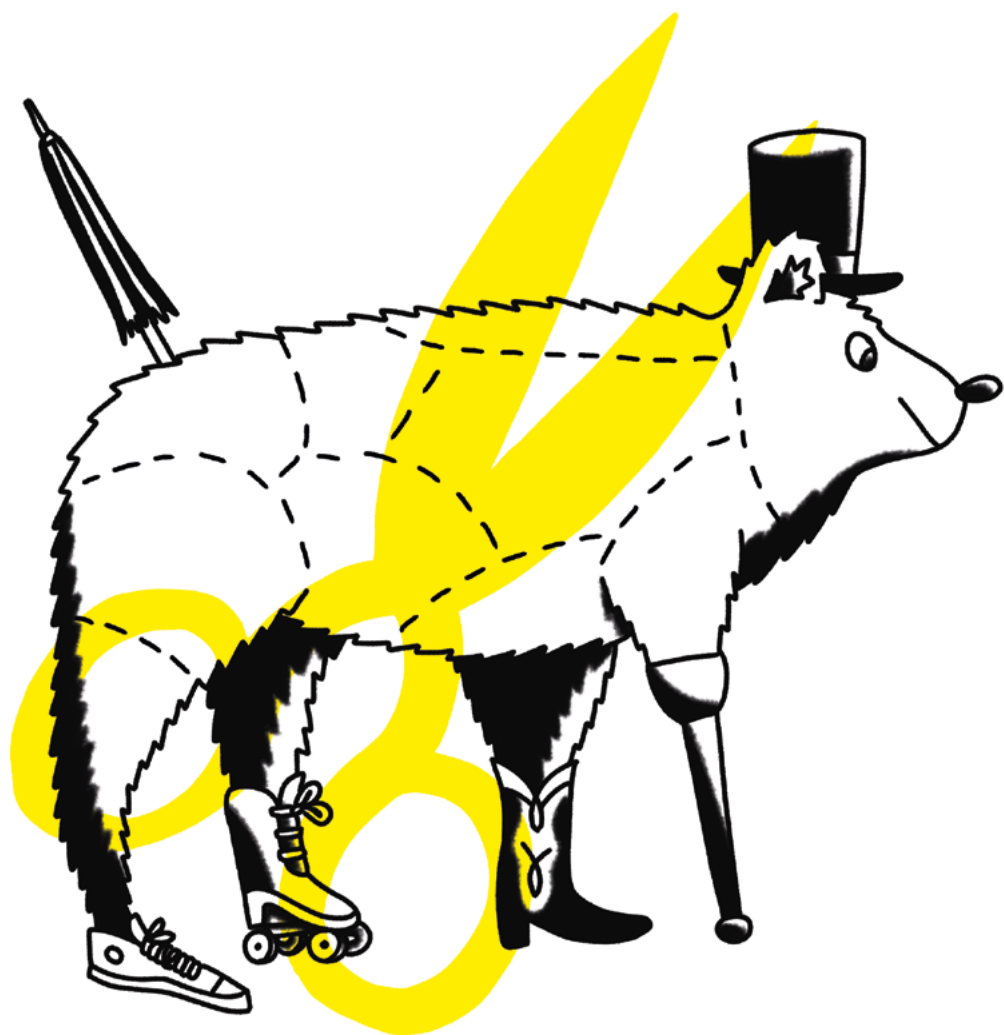
Necesitas parar y cambiar tu forma de hacer las cosas. Ve practicando con tus clientes habituales, poco a poco. La vida suele ser larga, ten paciencia.

Replantea la relación que estás teniendo con los clientes y explica mejor tu proceso al arranque. Es importante hacer todo lo que sea necesario antes de subir el ratio de ajustes, porque es la última medida, y si te pasas en la subida podrías provocar que tu precio se salga del mercado.

¿Cómo enfocar proyectos grandes?

Pues los dividiremos en piezas mayores: las fases. Las consideramos trabajos independientes, entregables al cliente para que puedan utilizarse de manera práctica, aunque formen parte de un proyecto mayor.

Llamarlas *fases* es simplemente una forma de asegurarnos un cierre feliz: provocan una facturación parcial, tiempos de entrega realistas y evitan compromisos a largo plazo. Tienen gran aporte de paz mental ante un océano de trabajo inmensurable.



— ¿Cómo saber si puedo dividir en fases?

Piensa en ellas como miniproyectos y trátalas como tales. Cada fase es igual a un proyecto en su composición a base de bloques de tareas. Deben servir al cliente, no pueden quedarse en un trabajo a medias.

También es importante que para ti ofrezcan hitos de facturación, por lo que te recomendamos cerrar cada fase también en el plano económico antes de meterte en la siguiente. Esto debería ser comprensible por cualquier cliente, pero deberás especificarlo en las condiciones de tu presupuesto. Y ya puestos, deja clara la garantía de tu trabajo, por ejemplo con un límite temporal de tres meses.

Si no ves claras las dimensiones de un proyecto, saca el cuchillo y empieza a trocear. O si la estimación del conjunto es mayor a tres meses, trocea también. Aunque lo haremos a nuestra manera, así es como enfocan los trabajos los de desarrollo de *software*, con los llamados *proyectos incrementales*. Como ya hemos ido viendo, ellos saben lo que hacen.

¿Qué es un proyecto incremental?

Es un encargo para crear un producto que ofrece una utilidad puntual, demandada por la gente y que además tiene potencia para ir sumando mejoras de manera paulatina.

Es como lanzar una sonda al mercado: vemos qué pasa, y si va bien, ampliamos y mejoramos. Ese producto de arranque básico se suele llamar MVP (Minimum Viable Product: mínimo producto viable).

Un ejemplo del típico producto incremental sería el desarrollo de una aplicación como Dropbox, que cuando nació a principios de 2010 ofrecía únicamente almacenar tus ficheros en la nube. Una gran idea. Desde entonces y hasta 2021 han ido agregando actualizaciones de forma paulatina: una *app* de sincronización, herramientas colaborativas, un chat o la edición simultánea de documentos.

Pero vamos a parar un segundo. Pensemos que nos hubieran pedido a waka hacer la *app* de Dropbox, pero con todos los requisitos que tiene en 2021. Sería brutal ¿no?, un proyectaco inabarcable, y aunque fueras capaz de conseguir dar una valoración tras horas de estudio del proyecto, lo más probable es que el cliente se desmayara con la cifra. Sería, casi seguro, una completa pérdida de tiempo.

En nuestro caso, y a la hora de preparar el presupuesto, habríamos tenido que recortar esa petición faraónica creando una fase inicial mucho más simple. Puede que incluso hubiéramos llegado a una solución básica como lo fue en su nacimiento: una web con almacén de archivos personales, punto. Esto sería algo más pequeño y abarcable por nuestro equipo, y además, y aquí está la clave: tangible para los usuarios. Un MVP.

Pues sigamos. Habríamos dado una valoración muy detallada de esta primera fase: precio cerrado y compromiso de una fecha de entrega. Habríamos cerrado ágilmente un presupuesto de manera clara y útil para el cliente.

Si tras la entrega de la web nos hubieran pedido mejoras, habríamos ofrecido nuevos presupuestos y fechas. Todos silbando, contentos, dando saltitos y aplicando capas de mejora: la fórmula incremental que podemos trasladar a la creatividad.

— ¿Volvemos a la creatividad?

En waka intentamos llevar este enfoque con cualquier proyecto creativo. Tratamos de enfocar la creación de una marca, o la realización de cualquier diseño, con soluciones incrementales.

La mejora continua es eso: lanzar un prototipo, probar y hacer cambios para ir progresando. Son ciclos de iteración hacia la mayor perfección posible. Todos los que quieras. Para empezar a tener esta visión, debemos rascar lo que nos ponen delante y sacar el mínimo indispensable para presentarlo al mercado. Vayamos mejorando después, si todo va bien, porque la idea es evitar jugársela: ni tú con tu tiempo ni el cliente con su presupuesto.

— ¿Creatividad con procesos incrementales?

Ya vimos que en waka tratamos a nuestro cliente como el usuario final de nuestro sistema de trabajo. Nos pide un servicio y nosotros se lo ofrecemos, pero buscamos ofrecer el plus de una buena experiencia en cada punto de contacto.

Presentaremos nuestros trabajos de manera incremental: someteremos cada avance a crítica, y si hay una buena reacción, seguiremos adelante. Si no, ajustaremos, pero solo el último paso que hemos dado. Así iremos alineando esa experiencia especial que queremos ofrecer.

Y es la visión más positiva para todos: viajar juntos a lo largo del recorrido completo. Pero para ello deberemos asumir el rol de guía y que la experiencia sea lo más amigable posible. Esta es nuestra verdadera responsabilidad, no solo entregar un buen trabajo final.

Esta visión ayuda a los clientes a colaborar y a ser más constructivos durante todo el proceso de trabajo. Así les será más fácil entender que es a sus clientes a los que debemos impactar, y eso solo lo conseguiremos trabajando juntos.

Ahora tendremos, además de la confianza del cliente y un proceso transparente, un sistema de seguridad para evitar desviaciones y minimizar los ajustes.

— ¿Entonces, nuestro método es un producto incremental?

Eso es, siempre trabajamos con pequeñas entregas que van avanzando progresivamente hacia el objetivo final. El método waka realmente es nuestro principal producto, porque es lo que ofrecemos siempre. Es nuestra firma, el denominador común para todos nuestros servicios creativos, independientemente de si es *branding*, diseño, digital, ilustración, vídeo o web.

El resultado final puede gustar más o menos, ser más clásico o más vanguardista, pero lo importante es que vendemos la experiencia de trabajar con nosotros. La vivencia del cliente

durante el proceso puede hacernos especiales y marcar diferencias con los demás, más allá del estilo que tengas. Pues venga, vamos a aplicarlo a todo. ¡Incrementalicémonos!

— Y... ¿yo también soy un producto incremental?

¿Por qué no? Hasta el ser humano se podría ver como un producto incremental, porque crece de esa manera: prueba cosas nuevas, reacciona y aprende de ello para mejorar. Aunque el término *incremental* venga de Silicon Valley, en realidad es la base de supervivencia de los seres vivos.

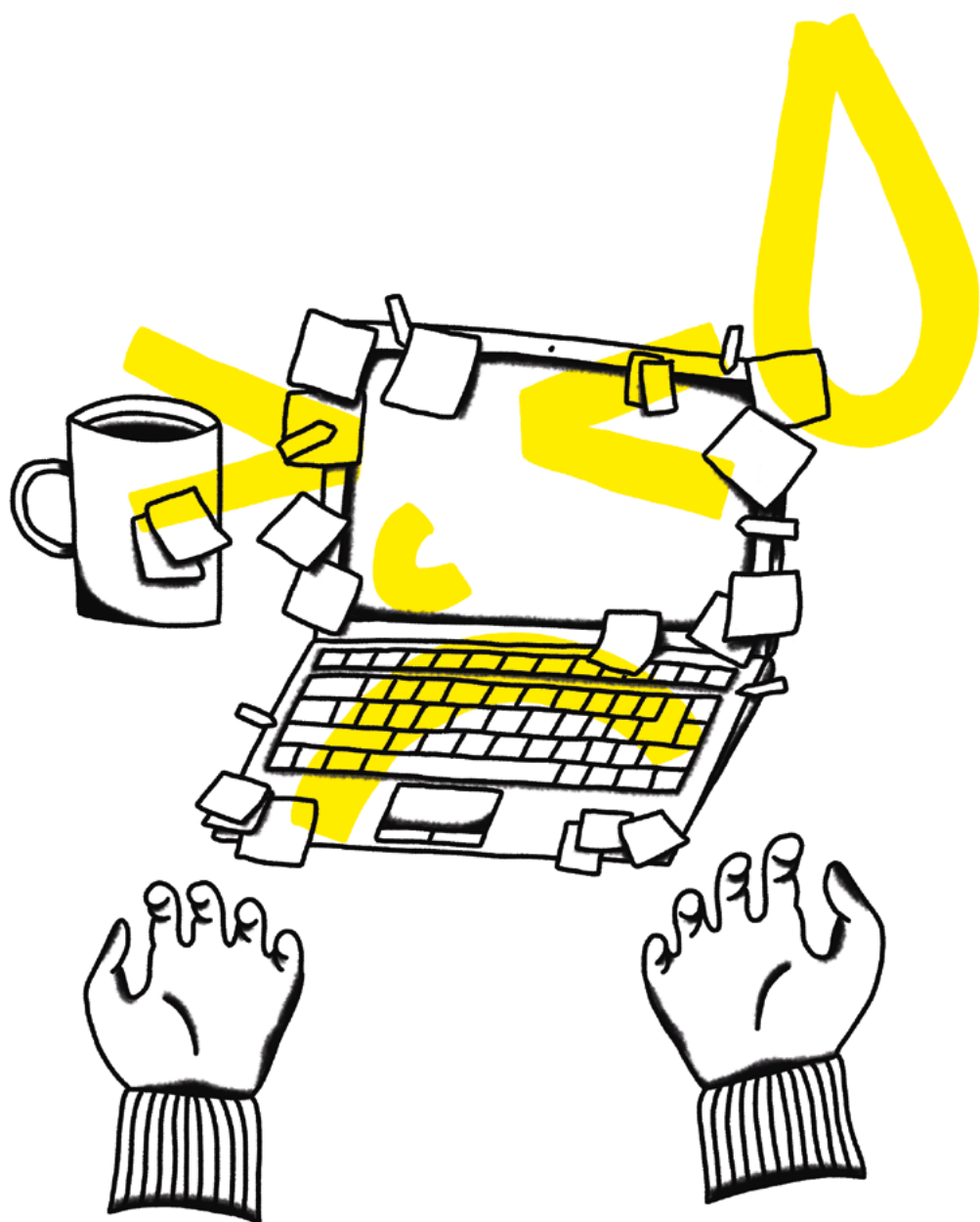
Quizá somos el único animal que tropieza dos veces con la misma piedra, pero lo interesante es que no tropieza tres veces. Al final aprende y eso es lo que importa. Es una suma de experiencias de mejora.

Todo el mundo quiere que sus hijos o hijas sean los mejores. Aun así, nadie se plantea encerrarlos durante años en una habitación para crear una descendencia ideal, con la que finalmente deslumbrar a los demás. A nadie se le ocurre esconderlos para darles una educación perfecta, entrenarles como grandes atletas y enseñarles idiomas para que, cuando salgan con dieciocho años, todo el mundo flipe: «¡Miradles!», «¡jooohhh!». Si no hacemos esto con lo que más queremos, ¿por qué vamos a hacerlo con los trabajos que nos interesan? Vayamos poco a poco, intentando mejorar y aprender.

— ¿Volvemos al planeta Tierra?

En la wakalogía también aplicamos este prisma incremental a nuestro día a día de trabajo: ejecutamos tareas y entregamos. Controlamos semanalmente y tenemos muchos puntos de contacto entre nosotros y el cliente, así evitamos desviaciones.

En breves páginas entraremos de lleno en nuestras dinámicas internas, pero, de momento, sigamos viendo cómo enfocar nuestro trabajo al cliente. Paciencia.



— ¿Podemos hacer presupuestos abiertos?

Llámalos también presupuestos incrementales, ¿por qué no? Es lo suyo y deberían verse como una solución, pero en nuestro sector no es lo habitual.

Tras una reunión, normalmente un cliente querrá su presupuesto cerradito, y tú, al querer comerte el mundo, se lo prepararás. Pero es probable que acabes haciendo presupuestos faraónicos, que te lleven todo el día y finalmente no vayan a ninguna parte. Esto es insostenible.

El problema, además de la pérdida de tiempo, es que resulta imposible ser realista con la verdadera carga de trabajo. Y cuando te pongas a picar piedra en ese gran trabajo presupuestado, es un clásico que empiecen a variar los requisitos finales a medio camino, que broten más tareas de las que pensaste, ¿te suena? Lo peor es que cuando la situación del proyecto cambie será bien jodido, porque el cliente exigirá el objetivo inicial que prometiste.

En fin, no sabrás ni por dónde te vienen los tiros. Y para rematar, seguramente no tendrás bien desglosados los pasos concretos, por lo que no habrá argumentos para negarse a finalizar. Ya solo habrá dos finales posibles: una posible situación de impago con ese cliente o que te resignes a trabajar el doble.

En waka, una vez más, intentamos no pillarnos los dedos, y aquí es donde cortamos el problema de raíz dividiendo en fases: cualquier presupuesto más allá de la fase actual estará abierto. La lógica incremental, bien explicada a los clientes, parece que se va entendiendo.

Si fuera un presupuesto para un *spot* de publicidad, ¿crees que el cliente podría tener la valoración cerrada de toda una producción sin saber cuál es la idea inicial? Aún no sabes si habrá uno o diez actores, si será en una casa o en un estadio; es imposible dar un presupuesto cerrado.

En definitiva, si no sabes lo que vas a tener que hacer exactamente, no te la juegues y lleva el cuchillo entre los dientes.

— ¿Algún ejemplo de presupuesto abierto y en fases?

Un caso real que tuvimos en el estudio fue un cliente que quería lanzar una aplicación de nutrición deportiva. La petición incluía la creación de la identidad de marca para su lanzamiento en el mercado. También fotografías, vídeos explicativos, una web comercial y toda la cartelería publicitaria. Un *completito*, para entendernos.

Pues fantástico, pasen ustedes, waka puede hacer todo eso, y además es perfecto, porque nos gusta controlar todos los recursos que se van a desarrollar.

Lo lógico, según nuestra perspectiva, sería empezar por la creación de la marca, que tiene lo suyo. Terminada esta, hacer la web comercial, y cuando la terminemos, preparar la cartelería. Así que este encargo lo dividimos de entrada en tres presupuestos, porque son tres fases: *branding*, web y diseño gráfico.

Ofrecimos al cliente desde el primer minuto el precio y tiempos de la primera de esas fases: un presupuesto cerrado para el bloque de marca. Y hasta aquí nuestro compromiso incluida la fecha de entrega, por supuesto.

Por otro lado, dimos un presupuesto abierto con estimación de costes y tiempos de entrega para las otras fases: web, recursos audiovisuales y cartelería.

En definitiva, aunque no se trate de un proyecto incremental clásico, este puede ser buen prisma para empezar a resolver algunas situaciones cotidianas. Bien explicado, al cliente le parece una solución ideal, es lo que necesita.

— ¿Cuándo cerrar un presupuesto abierto?

En este ejemplo de la aplicación de nutrición, y tras cerrar la fase de identidad de marca, pasamos a fase dos: revisamos el presupuesto estimado de la web para compararlo con las necesidades reales. Y efectivamente habían cambiado varios de los requisitos para la construcción de esa web: por ejemplo, ahora querían ofrecer tres idiomas porque su mercado principal era el europeo, y no solo el nacional, como pensaban

inicialmente. Además, eran lentajas: el cliente lo consideraba un requisito indispensable para la salida de la aplicación.

Casualmente, este tipo de giros de guion durante un proyecto siempre lanzan trabajo hacia el mismo lado: el nuestro. Si no hubiéramos definido la cantidad de idiomas en el primer presupuesto, nos habríamos visto obligados a sentar al cliente para explicar que la valoración ya no era la misma, y que teníamos que calcular de nuevo. Una situación turbia, pero con un presupuesto abierto esa conversación está prevista por todos y simplemente hay que añadir o quitar las nuevas necesidades. Como decían Martes y Trece: «Es lo mismo, pero no es igual».

Como conclusión, podemos pensar que siempre deberemos ofrecer la disponibilidad y las ganas para trabajar, pero nada más, como en cualquier otro sector.

De hecho, al cliente, durante el proceso de trabajo, le podemos ir advirtiéndole de cómo afectarán las nuevas ideas que vaya teniendo en las siguientes fases. Tanto en dinero como en tiempo, cuidado, porque es más probable que esas novedades provoquen un retraso en las fechas de entrega previstas. Y este punto también hay que tenerlo bien atado.

Un presupuesto solo se puede cerrar cuando tengamos detallados todos los requisitos y los vayamos a ejecutar de manera inminente. Otra razón para andar con cuidado es que si hubiéramos cobrado un anticipo relativo al precio del trabajo, y hubiéramos cambiado el presupuesto a medio camino, el anticipo ya no sería proporcional al precio final. Cuando las cosas no son claras, nacen malas sensaciones a la hora de lanzar una factura, y esto es lo último que queremos que ocurra.

— ¿Y si el proyecto se para?

Es otra situación en la que te podrías ver. El proyecto se queda en el limbo, ese lugar libre de tormento del que no se sale. Si dividiste razonablemente en fases al inicio, y las

has ido cobrando según avanzas, en caso de producirse un parón evitarás quedarte colgado.

Esto también ocurrió con la aplicación de nutrición deportiva. Tras cerrar el diseño de marca, tuvimos que parar más de un año para poder pasar a la fase de desarrollo web. Y es que todo puede pasar, en este caso un parón por cuestiones internas del cliente: su equipo de nutricionistas no tenía cerrado el algoritmo para orientar automáticamente a los usuarios sobre la alimentación tras la actividad deportiva. Así son los algoritmos de traviesos.

Pero el impacto en el estudio no fue más allá de un cambio de planificación, porque en el plano administrativo todo estaba perfectamente cerrado entre ambas partes. Así que, una vez solucionado el algoritmo y cerrado el nuevo presupuesto, pudimos continuar hasta publicar la aplicación.

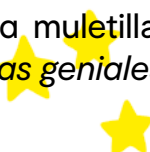
Con esta empresa nos enfrentamos a dos de las peores pesadillas de cualquier creativo: que se reviente la planificación por contratiempos del cliente y que se cambie el presupuesto durante el proceso de trabajo. Pero todo fluyó como la seda y terminamos con un cliente satisfecho a pesar de confesarse complicado.

¿Hemos aprendido algo?

Sí, que debemos tener especial cuidado con los proyectos grandes porque pueden ser la raíz de compromisos imposibles. Suele haber bastante en juego y tenemos mucho que perder. No solo tiempo, sino dinero, reputación y confianza en nosotros mismos.

Los hitos de control facilitan la relación con el cliente. Este puede resolver sus dudas sin tener nuestra presión extra, ya que no tenemos que estar reclamando facturas o materiales para poder continuar.

Como colofón, te regalamos una muletilla que usamos en reuniones para no discutir las *ideas geniales* del cliente, esas



que aun estando bien descolocan la programación, el presupuesto o los tiempos del trabajo. Dice así: «Fantástica idea, la dejamos para la fase dos». Tan corta como eficaz, funciona, y en muchos casos te asegura más trabajos en el futuro.

Por fin, aquí cerramos el mundo de la disección de proyectos en tareas, bloques de tareas y fases. Las bases para poder montar presupuestos controlados. Ahora vamos a ver cómo podemos ponerle precio a nuestro trabajo.

Ánimo, que ahora vamos a hablar de pasta y eso siempre alegra el alma.

¿Cuánto vale lo que hago?

Qué gran dilema valorar la creatividad, ¿verdad? Ya dijimos que no íbamos a entrar en comparativas con grandes estudios; mejor vamos a hablar de gente más accesible, como nosotros. Quizá de esta manera tendremos una idea más pragmática.

Vamos con datos, pero saltamos a un sector fácil de entender y conocido por todos: los mecánicos. En España cada taller fija sus propios precios por hora, que pueden ir desde 35 euros (talleres multimarca) hasta 90 euros (marcas como BMW o Porsche). En 2018, el precio medio por hora de un mecánico en España era de 50 euros. Bien, gracias, OCU, por el reporte.

— ¿Podemos valorar nuestro tiempo?

Vayamos a las bases de nuestra wakalogía para resolver esta pregunta. Recuerda que queríamos ser felices trabajando, con ilusión y por el máximo tiempo posible. Como no somos grandes artistas que se basen en caché, seremos estrictamente pragmáticos y pondremos precio a nuestra querida hora de trabajo. Así de simple.

Aprovecha para pensar tu precio, ¿lo tienes? ¿Cuánto has pensado? Entendemos que no debería ser mucho menor que la hora de un mecánico multimarca.



— ¿Cobras menos de lo que deberías?

La realidad es más cruda de lo que parece. Casi podríamos asegurar que si hubieses apuntado todas las horas que dedicaste realmente en tu último encargo (incluyendo lectura de correos y asistencia a reuniones), habrías cobrado bastante menos que ese mecánico multimarca. Y esta es la realidad de muchos creativos, diseñadores y pequeños estudios, sobre todo en sus primeros años.

Más allá del precio/hora, el problema puede ser que no estés facturando todo el tiempo dedicado en tu trabajo. Si regalas tu tiempo, quizá tu precio final no dependa tanto de tu precio/hora. Vamos a ver si podemos echarte un cable para valorar tu trabajo en conjunto. No te vamos a decir cuánto cobrar, pero sí por qué deberías hacerlo. El precio ya lo pondrás tú.

— ¿Cuál es el precio de tus servicios?

Vamos con tu presupuesto realista. Coge tus *checklist* e introduce tu variable de precio/hora a cada tarea para hacerlo por-menorizado, o directamente aplícalo a los bloques de tareas.

Con esta simple operación tendrás todos tus servicios detallados por bloques en un presupuesto: secuenciados, con estimaciones de tiempos y además bien explicados. Pues ahí verás lo que vale tu trabajo, lo que vale tu tiempo o, al menos, lo que debería valer.

Esta operación no provee instantáneamente de un listado de todos nuestros precios, una especie de carta de restaurante. Pero tampoco son tan raros, pues este tipo de presupuestos son bastante habituales en desarrollo de *software*.

Ahora podemos marcar la diferencia si lo trasladamos al mundo creativo, porque, aunque parezca mentira, esta profundidad es muy poco usual en nuestro sector. ¿Y por qué tanta oscuridad? Ni idea, pero está claro que no nos conviene, porque acaban tirándose los precios y es más por descontrol que por competencia.

— ¿Queremos tener una carta de precios?

En 2015 tuvimos una gran demanda de presupuestos por peticiones a través de nuestra página web. Llegó a ser tan abrumadora que nos hizo colapsar comercialmente.

Un metódico trabajo previo de posicionamiento en buscadores para nuestra propia web, allá por 2012, nos llevó a los primeros puestos en Google para casi todos los temas de diseño gráfico en España y Latinoamérica. Un éxito inesperado.

Desde entonces y hasta hoy, siempre hemos conseguido que nos lleguen los clientes; nunca hemos salido a buscarlos. Esto, que suena fantástico *a priori*, es un arma de doble filo: nos garantizamos un flujo constante de oportunidades, que está muy bien, pero por esa puerta también entra una ingente cantidad de peticiones de todo tipo. Desde las más interesantes y lucrativas hasta las más rocambolescas.

Nos ha llamado Decathlon para su campaña anual y, diez minutos después, una señora para diseñar la invitación de la comunión de su hijo. Incluso nos llamaron de Telecinco para que diéramos en directo nuestra opinión sobre cómo estaba enfocando Isabel Pantoja su imagen personal a la salida de la cárcel. Tela marinera.

En definitiva, la carta de precios nos ha ayudado a no ahogarnos en la pesada tarea de preparar presupuestos.

— Pero ¿puedes ahogarte haciendo presupuestos?

Totalmente. Tuvimos que atender miles de peticiones y creamos más de mil presupuestos durante 2015. ¿Nos forramos? En absoluto, porque se tradujo en miles de horas dedicadas a presupuestos que acababan en agua de borrajas (solo el 5 % de las peticiones acabaron contratando).

Dios mío, ¿y qué hicimos? Pues lo primero fue quitar el número de teléfono de la web, para que solo nos frieran la bandeja de entrada de correo, pero no los oídos.



Como te puedes imaginar, hacer cien presupuestos al mes es una locura para cualquiera. La gestión de esa ingente cantidad de tareas administrativas se comió nuestro tiempo creativo, y eso nos obligó repensar nuestro proceso comercial.

— **¿Y qué hacen los grandes?**

A veces hay que fijarse en los grandes clásicos que sobreviven. En este caso, en lugar de mirar a algún gigante tecnológico, recurrimos al Burger King. Si nos piden muchas cosas que no necesiten ser realizadas por un perfil demasiado especializado, podemos fijarnos en la manera de funcionar del rey de la comida rápida.

Y es muy simple: pone los precios a la vista y bien grandes. Debido al poco ratio de conversión de peticiones, que además eran basura, decidimos crear presupuestos genéricos con precios bien grandotes.

Como no somos los más baratos, ahora quien nos pide un presupuesto es porque está interesado de verdad. Y todo de manera educada y ágil. Realmente ha funcionado como filtro para todos los clientes no deseables, también llamados tóxicos (al final del libro les daremos más caña).

— **¿Atender mal puede ser perjudicial para tu imagen?**

Actualmente todas las peticiones a nuestro estudio se sienten bien atendidas, porque somos capaces de dar respuesta casi inmediata en menos de 24 horas, que es lo que pide nuestra estresada sociedad.

Pero esta paranoia también viene por algo, y no porque queramos ser El Corte Inglés. Se debe a que en esos tiempos de lluvia de peticiones recibimos malos comentarios públicos en internet debidos a la falta de velocidad en la atención. Lo increíble es que la gente nos juzgaba y sentenciaba por no responder inmediatamente a un correo, o por tardar dos días en enviar un presupuesto.

En definitiva, el internauta anónimo y justiciero es peligroso si tienes una imagen pública y expuesta: puede mermar tu reputación sin tener ningún criterio. Y esto es una de las cosas malas de Google.



— ¿Qué enviamos a los nuevos clientes?

Tenemos precocinado un *dossier* comercial con todos los precios de los servicios. Es una documentación detallada, porque también incluye una guía de cómo funcionamos.

Ya que ponemos precios, por lo menos vamos a hacer pasar al cliente primero por quiénes somos y cómo trabajamos. De esta manera respondemos a la mayoría de las preguntas que se hace cualquier cliente antes de contratar un trabajo creativo. Buscamos resolver las necesidades de nuestro cliente final.

Se podría ver como una mezcla entre el detallado catálogo de IKEA, con sus atractivos diseñadores contando sus inquietudes artísticas y funcionales, y la hoja de precios para pedir comida china.

— ¿Cambiamos el precio sin cambiar el producto?

Cuando la cosa económica va muy bien o muy mal, este sistema de precios agiliza los posibles cambios de tarifas. Modulando tu precio/hora, en un momento cambiarán todos tus precios sin pensar más.

Lo que no hacemos es recortar los *checklist* de ningún servicio por el hecho de bajar los precios, porque no queremos cambiar nuestra forma de hacer las cosas. Debemos ser fieles a nosotros mismos. La wakalogía es nuestra firma, nuestra forma de hacer las cosas. Solo debemos pensar en cómo mejorar.

Si quieres bajar el precio, baja tu precio/hora, pero no bajes el número de horas de trabajo, porque eso sería bajar la calidad. Y esa no es la idea, debemos ser fieles al camino que nos hemos marcado.

Esta solución también la puedes aplicar si el cliente no se puede permitir tus precios pero quieres hacer el trabajo. Esto puede pasar, claro. En waka hemos trabajado muchas veces para las ONG o en proyectos que nos apetece pero apenas tienen presupuesto.

Imagínate que hubiera una gripe asesina mundial y que todo el país se tuviera que quedar encerrado en casa durante meses. Eso podría meterte en un aprieto: podrías ver arrasada tu planificación y todas las previsiones económicas para ese año. Así que quizá tengas que bajar el precio del producto final, o hacer alguna ofertilla para las empresas supervivientes. Pues la agilidad, amigo, siempre es buena. No sabes lo que está por venir, para bien o para mal.

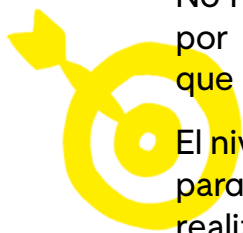
— ¿Un presupuesto directo a la papelera?

Actualmente existe una ley de política de transparencia en la Administración y empresas públicas que se impulsó en 2019 para la asignación de los llamados *contratos menores* (con presupuestos inferiores a 15 000 euros). Esta ley exige a los contratistas pedir y contrastar tres presupuestos de diferentes proveedores antes de conceder un contrato. También la aplican habitualmente grandes empresas privadas, y tiene muy buena intención: evitar el amiguismo y el mangoneo al que nos tienen acostumbrados en este país.

Pero claro, al final siempre está el listo de turno haciendo trampa. Y esta es una de las causas de nuestro 95 % de presupuestos fallidos, porque muchas empresas nos usan para pedirnos presupuestos que van directos a la papelera. La razón es simple: lo tienen apalabrado de antemano con otra agencia y necesitan otros dos presupuestos de relleno.

Aparte de hundir nuestra curva de ilusión y bajar nuestra ratio de conversión, esto nos provoca un enorme gasto de tiempo ejerciendo trabajo basura administrativo que no va a ningún sitio. Bueno sí, a la papelera.

— ¿Sin información no hay presupuesto?



No nos deprimamos, miremos hacia delante y empecemos por exigir a los clientes información detallada si quieren que le dediquemos tiempo a valorar su proyecto.

El nivel de precisión en la información que aporta un cliente para su proyecto suele ser proporcional a su interés por la realización del mismo.

Cuando no llega algo mínimamente meditado, no debemos mover un dedo. Pensemos que si el cliente no es capaz de sentarse a preparar su petición, ¿por qué deberíamos hacerlo nosotros para dar una valoración? Esta es una cuestión de compromiso donde recomendamos ser firmes, porque la pérdida de tiempo en valorar trabajos que no van a ningún lado es tan letal como la falta de trabajo. O peor.

Un detalle que hemos notado al recibir correos con peticiones de presupuesto, y que podría ayudarte a identificar pufos, es fijarte si apesta a *copiapega*. Es un síntoma inequívoco de que el cliente ha ametrallado con la misma petición a todos los resultados de su búsqueda en Google. Si ves que no está claramente remitido a ti, pide más información.

— Ahora sí, ¿hacemos un presupuesto?

En los demás casos, cuando la cosa pinte bien, es el momento de hacer una reunión para analizar juntos el proyecto. Esto es esencial para conseguir un presupuesto realista.

Y es que siempre falta algo por contar. Exige una reunión para anotar detalles, fechas de entrega, requisitos y materiales necesarios. Compara los requisitos reales que te piden con las tareas en el *checklist* genérico que mejor le encaje.

Porque si te han pedido algo que realmente sabes hacer, deberías tenerlo listado ya, ¿verdad? Por eso, lo que toca es encontrar cada particularidad que se salga del camino, tendrás que jugar a las siete diferencias entre el proyecto a presupuestar y tus *checklist*. Y aquí es donde deberás te-



ner más cuidado, porque puede que lo que se esté pidiendo implique una ampliación de tareas, o incluso el nacimiento de todo un bloque de tareas nuevo.

Este trabajo no será una pérdida de tiempo comercial, te dará más criterio para posteriores presupuestos y posiblemente te haga mejorar tus propios *checklist*, es un ejercicio de mejora continua. Ahora hacer presupuestos puede tener su pequeño *bright side*.

— ¿Cómo hacer presupuestos a medida?

De hecho, serán los presupuestos más interesantes. A la hora de hacer el presupuesto a medida, los bloques de tareas encajan como piezas de un Tetris. Pueden ser eliminables o apilables fácilmente según la necesidad concreta de cada trabajo. Cuando te pidan algo, lo único que tendrás que pensar es cómo montar tus módulos de trabajo paquetizados por horas.

Tienes que intentar mejorar la ratio de conversión de tus presupuestos; esa es la base de la supervivencia laboral. Y aquí lo ideal sería tener una tasa por encima del 10 % para que el tiempo perdido comercialmente no se coma tu verdadera jornada profesional.

En waka, ese porcentaje para clientes nuevos sigue en el 5 % que vimos. Sin embargo, para los clientes habituales la conversión ronda el 80 %.

Si hemos aprendido algo comercialmente es que, si te sientas a hacer un presupuesto, mejor que te conozcan primero.

— ¿Cuándo hablamos de dinero con el cliente?

Según la última encuesta de competencias financieras del Banco de España, casi el 50 % de la población confiesa que sus conocimientos financieros son bajos o muy bajos. Quizá la complejidad no es tanta. «Existe el mito de que las finanzas son complicadas, y eso nos genera un cierto rechazo a aprender. Sin embargo, es solo un mito». Esto lo afirma Xavier Puig, profesor de Economía y Empresas de la Universitat Pompeu Fabra Barcelona School of Management. Y de este tema sabe bastante.

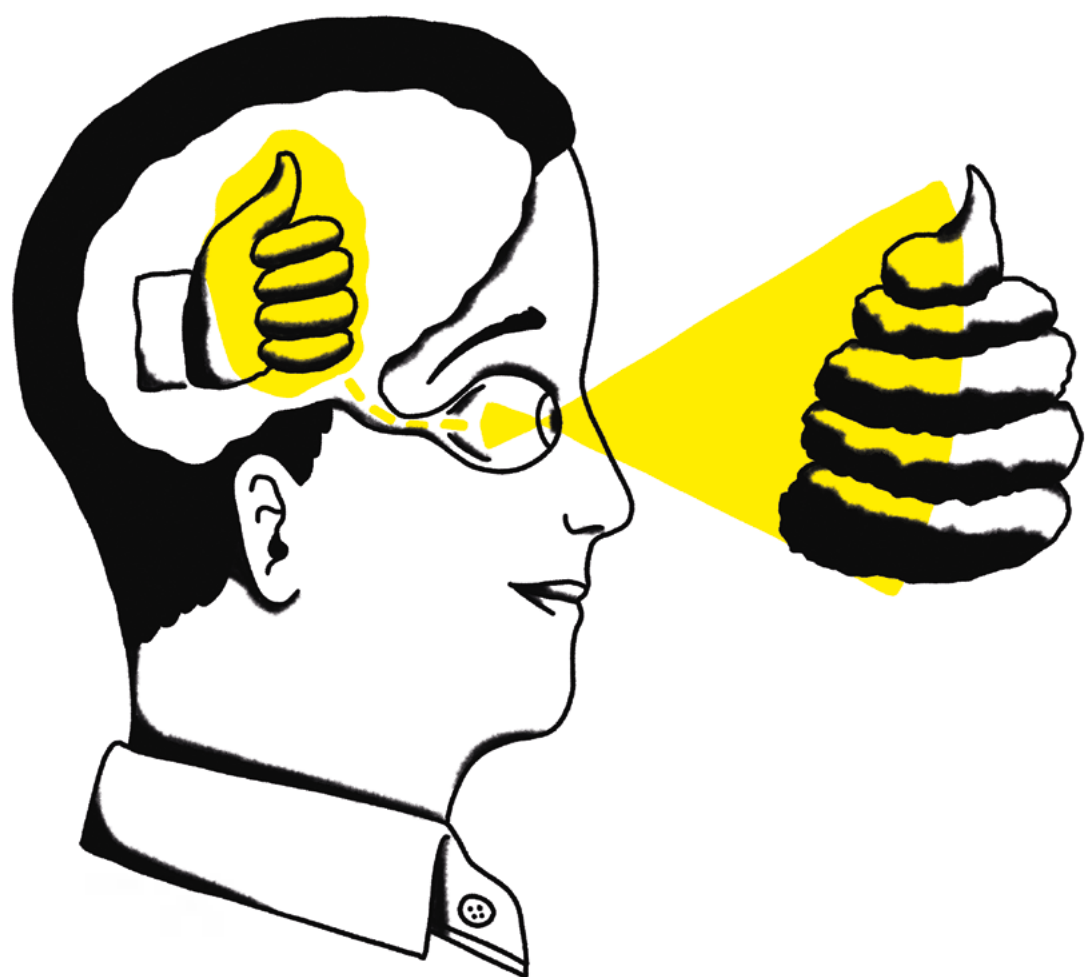
Hablar cómodamente de dinero es bueno, sano y necesario, aunque socialmente nos hayan enseñado a evitarlo. Aunque no sea nuestro fin, es el medio para conseguir el equilibrio. Los que trabajamos en creatividad tenemos que abrir los ojos más allá de los colores y las formas, porque nos suelen tomar el pelo. Hablemos de dinero desde el primer minuto, ¿no te parece?

— ¿Pedimos anticipos?

En los principios del estudio cobrábamos el trabajo una vez terminado, todo para evitar el momento incómodo de pedir dinero por adelantado.

De este modo nos sentíamos educados, pero solo éramos jóvenes e inocentes, nos parecía muy jeta pedir dinero sin haber empezado, aunque esa supuesta elegancia nos provocaba problemas. El primero, una falta de flujo económico, algo poco recomendable para nadie; pero el segundo y peor es que en algunos casos nos encontramos con un impago.

Ahora cobramos un mínimo del 50 % por adelantado. Por eso te aconsejamos hablar claramente de tus condiciones económicas y ser firme, así evitarás situaciones incómodas *a posteriori*. Y si no te quieren adelantar nada, pues tú tampoco deberías adelantar horas de trabajo.



¿En qué momento se supone que debes ponerte en riesgo gratuitamente? Quizás eso haga que te quedes sin algún trabajo, pero lo agradecerás a la larga. Trabajar sin anticipo sube las pulsaciones y acorta la vida.

— ¿Y nos pagan anticipos?

Actualmente, incluso algunas de nuestras facturas entran en protocolos internos de clientes que no realizan el pago hasta pasados 30, 60 o incluso 90 días. ¡Ojo!, que aunque pagar a más de 60 días no sea legal en España, sigue sucediendo. No podemos generalizar, pero cuanto más grande sea el cliente, más fácil es que tenga un sistema blindado de pagos.

Como no nos gusta normalizar las cosas que apestan, si por su política de empresa el cliente nos paga a 30 días, por la nuestra le subimos el presupuesto un 5 % en concepto de intereses. Porque la demora en el pago nos convierte en un servicio de financiación, ¿cierto? Y es que waka también tiene su política de empresa, ¿por qué no? La dejamos por escrito en las condiciones del presupuesto y lo explicamos claramente en la entrevista comercial.

Donde debemos ser cautos es en el pago del anticipo, pues debe ser anterior al inicio del proyecto. Cuidado, porque la política de pago a 30 días, o más, es tan frecuente como contraria a la definición de anticipo.

— ¿Y es solo por la pasta?

En absoluto, antes percibíamos una falta de implicación por parte de los clientes ¡En su propio proyecto! Como no les costaba nada decir que arrancáramos no había tensión en el ambiente. Bueno, sí había mucha, pero toda a nuestro lado: teníamos que empujar y animarlos para que el proyecto se ejecutara al ritmo que necesitábamos.

Trabajar con un pago previo de anticipo hace que la balanza se equilibre entre ambas partes. Es lo justo y no debemos

sentirnos incómodos por exigirlo. No mover un dedo hasta cobrarlo debe ser una máxima, otro pilar donde apoyar tu política de empresa.

Ahora que nos hemos quitado el asunto del dinero, podremos concentrarnos y empezar a trabajar de verdad.

¿Hoy qué tengo que hacer? El *status*

Ahora te toca currar. Supongamos que tienes un trabajo contratado, pero antes, vamos a asegurarnos de que todo ha ido como hemos visto.

Es decir, recibes el pago de un anticipo por una factura que contempla el 50 % del presupuesto. Presupuesto que has creado en función de las particularidades del proyecto, y que a su vez has obtenido a partir del *checklist* que creaste un día para dar forma a las cosas que sabías hacer.

Si te has perdido, vuelve al inicio de este capítulo y apaga la música.

— ¿Qué es el *status*?

Remángate para empezar. Es el momento de juntarse con el equipo, o con tu gato, y asegurar que todo esté claro para preparar el *status* del proyecto: una pieza única por trabajo, un *checklist* donde trasladarás las particularidades del presupuesto aprobado. En resumen: es la guía de los procesos de tus servicios, pero concretados para el trabajo en activo.

Introduce las tareas concretas de este trabajo igual que hiciste con los *checklist* generales (una a una y ordenadas de manera secuencial). Después solo tendrás que seguir esa ruta, pues es la pactada con tu cliente cuando aprobó el presupuesto y no se puede modificar. Ahora todos los implicados deberán participar en su seguimiento.



En el estudio también lo usamos como herramienta para coordinarnos con colaboradores externos. De primeras suele parecerles un sistema demasiado germánico, pero a partir del segundo trabajo duermen con él bajo su almohada.

— **¿Qué tiene un *status*?**

En primer lugar está calendarizado en el tiempo según las entregas de los bloques de tareas acordados con el cliente, e incluye también las fechas de las reuniones.

Es un cimiento sólido, muy útil cuando trabajamos con varios proyectos a la vez, que para nosotros es lo habitual. Así empezamos a tener clara nuestra agenda de trabajo a dos meses vista: reuniones y entregas al cliente. Un poco de luz en nuestro túnel.

También incluye información importante que obtenemos del cliente desde el inicio, y cualquier detalle que surja en el transcurso del trabajo. Lo tendremos siempre disponible, y evitaremos que se pierda información entre tanto correo (aunque estos también los evitaremos al máximo).

— **¿Una guía durante todo el proceso?**

Para que todo el equipo pueda saber en qué punto está el proyecto, semanalmente se indicarán las tareas que se han ido ejecutando. El responsable podrá verificar si se están cumpliendo (o no) los tiempos planificados, y así tendrá margen de maniobra.

También deja constancia de lo que ha sido realizado. ¿Y para qué tanta información? Pues porque no sabemos qué nos depara el futuro, y en más de una ocasión hemos tenido que recurrir a él para justificar una acción pasada. Y en más de dos.

— **¿El cliente entra en el *status*?**

Si quieres ser realmente transparente puedes compartirlo con tu cliente, es parte de nuestro proyecto actual de mejora de la wakología. Estamos en ello.

Piensa que si el cliente conoce el proceso con la misma profundidad que tú (tareas, entregas o reuniones), le estarás informando del trabajo que se está haciendo en tiempo real. Esto le aportará confianza y tranquilidad y le ayudará a empatizar contigo.

Conocerá las horas exactas que lleva cada tarea y la carga de trabajo global de su proyecto. ¿Eso te provoca escalofríos? Pues tendrás que aprender a vivir con ellos, ¿o acaso no estás orgulloso de tu trabajo?

En muchos casos le servirá como freno para improvisar cambios durante el proceso. Y si aun así los realiza, estará implicado con las consecuentes desviaciones en tiempo, dinero o esfuerzo. Te entenderá, y eso es lo que buscamos.

— **¿Adiós a la presión de las entregas?**

Si tienes la sensación de tener que llevar el portátil vayas donde vayas, incluso cuando vas el domingo a comer a casa de tus padres, necesitas un método.

La entrega es la eterna pesadilla de nuestro trabajo y la cerrilla de nuestra quemazón. Llegar a tiempo, y además con algo bueno, es el constante reto. Pero en muchos casos se fracasa por haber sido poco realistas en la previsión de los tiempos de trabajo.

En waka hemos tenido que escuchar demasiadas veces la terrorífica frase «lo quiero para ayer». Duele hasta escribirla pero intentamos enterrarla, porque, como metodistas acérrimos, esa frase es tan ilegal como contraria a nuestra forma de trabajar.

El *status* contiene las fechas de entrega de cada bloque de tareas del proyecto, y deberán estar pactadas con el cliente desde el arranque. Es decir, si tienes mucha presión por una entrega, debería ser porque te has pasado solapado trabajos.

— **¿Pero la presión ayuda a la creatividad?**

Pues no está tan claro, porque ayuda, pero hasta cierto punto. Teresa Amabile, profesora de Negocios en la Facultad de Harvard, realizó un estudio sobre la relación entre estrés y creatividad. En su libro *El principio del progreso*, de 2011, concluye que el mejor rendimiento creativo se encuentra en un punto de estrés medio, donde tu mente no está ni extremadamente estresada por una fecha límite demasiado cercana ni tampoco en un estado laxo por una fecha de entrega muy lejana.

En la wakalogía entendemos ese estado ideal como una fecha cerrada, más o menos cercana y con una carga de trabajo realista. Siguiendo este razonamiento, dividiremos nuestro trabajo en muchas pequeñas entregas controladas, aproximadamente de una semana.

Esto te mantendrá alerta, impidiendo que conviertas una fecha lejana y cómoda en una inminente bola de fuego. La idea es tener la cabeza en su sitio y alerta, pero con el corazón dentro del pecho.

— **¿Es normal vivir con mucha presión?**

Normalizar la presión no solo empobrecerá la calidad de tu trabajo a la larga, sino que también te afectará física y psicológicamente. Por desgracia es una práctica habitual en nuestro sector, y en muchos casos desemboca en frustración, o incluso en el abandono de la profesión.

Está claro que bajo presión podemos dar buenos resultados, y eso es fantástico para una empresa, pero en el plano individual y a largo plazo es un mal plan.

En nuestro caso hemos visto cómo nos afectó, sobre todo en los inicios: César perdió el pelo durante los dos primeros años de fundar waka y Alex perdió una ceja (literalmente) por la presión de un rodaje. La ceja ya la ha recuperado, pero a César no le han vuelto los rizos; la wakalogía tampoco hace milagros.

— ¿A quién sirve el *status*?

Al equipo creativo para tener un orden del día en las tareas de cada proyecto, al coordinador para hacer seguimiento de entregas y reuniones, y al cliente para sentirse tranquilo (en caso de que no tengas inconveniente en mostrar tus tripas).

Trabajar con este sistema de control también nos ha salvado durante bajas inesperadas. Porque quien tenga que suplir esa baja y asumir el control puede usar la información del *status* como cuaderno de bitácora. Siempre habrá marrones, pero ahora son de un color menos oscuro.

Además, al finalizar cada trabajo nos gusta hacer una reflexión sobre el mismo. Hacemos una reunión para analizar cómo ha ido, y en algunas ocasiones incluso con el cliente como estrella invitada. Revisamos las anotaciones que ha hecho el equipo durante el proceso y buscamos mejoras para aplicar en el siguiente. No siempre basadas en lo negativo: también se admiten alegrías que se quieran normalizar.

¿Cuándo lo hago? El *timing*

Esperamos que te haya quedado claro el *status*. Considéralo un liberador de mentes, porque ya no tienes que llevarlo todo en la cabeza. Hasta ahora hemos puesto el foco en el orden, y ahora toca ponerlo en el tiempo.

Vamos con el *timing*, la última pieza de la wakalogía. La que te ayudará a no reventarte la semana cuando se junten proyectos. La que te dejará poner el móvil en silencio sin remordimientos.

— ¿Empezamos siendo organizados en el estudio?

En absoluto. Al principio improvisábamos la forma de hacer las cosas y nos dejábamos llevar por la pasión. Tiempos muy románticos, pero empezamos a trabajar en tantos proyectos a la vez que nos quemamos. El hecho de llevar tantas cosas en la cabeza nos alejó de nuestra paz mental.





Una de las causas fue no saber poner fin a un trabajo, y eso desembocaba en echar horas de más. Como en el tenis, no sabíamos cerrar el partido. Otra, el no presupuestar todas las tareas que luego hacíamos, porque las descubríamos durante el proceso, y ya era tarde para reaccionar.

Además, nos veíamos desbordados de trabajo con demasiados encargos al mismo tiempo, sin saber cuándo poder aceptar otros nuevos. En fin, no veíamos la luz al final del túnel.

Viéndolo con la perspectiva de los años es sorprendente lo corto que era ese túnel, quizás un mes nada más. Pero la sensación de ahogo nos hacía rechazar muchos encargos, y al poco veíamos que estábamos de brazos cruzados. Por mucha carga de trabajo que tuviéramos, no podíamos contratar personas de apoyo porque teníamos incertidumbre total sobre nuestro futuro inmediato.

Improvisar te lleva a vivir en una situación inestable y con una visión a corto plazo.

— **¿Ahora sí tenemos un calendario?**

Desde hace unos años, realizamos una planificación semanal a varios meses vista para volcar las horas de trabajo de cada proyecto. Nosotros lo llamamos *timing* y surge de la necesidad de tener un calendario con el estado general de la carga de trabajo del equipo.

Con esta información podemos introducir nuevos proyectos de manera realista y sin excesos. Podemos tener tanto la visión global de la carga de trabajo de todo el equipo como de cada persona, de forma semanal o a medio plazo. Es uno de los pilares de nuestra paz interior, porque nos da información muy valiosa que ayuda a evitar sorpresas.

— **¿Cómo crear tu *timing*?**

Para ello debes cruzar dos datos en un eje de coordenadas: proyectos y calendario. Un cronograma, o un diagrama de Gantt, que no deja de ser la herramienta gráfica por exce-

lencia para exponer en un tiempo determinado una serie de actividades interdependientes.

Como ya hemos visto, tendremos divididos los proyectos en bloques de tareas. Usaremos esta medida de bloque en el calendario porque representa cada entrega, que es donde está la presión y el verdadero compromiso.

Dividiremos el calendario por semanas, la piedra angular de nuestro control de tiempo, y especificaremos la carga de trabajo concreta para cada una de ellas (un número de horas de trabajo semanal, vamos). En algunos casos el bloque de tareas ocupará una semana y en otros continuará varias.

Y esto vendrá a ser el mundo real, lo que toca currar de verdad.

— **¿A quién sirve el *timing*?**

Cualquiera verá de un vistazo la carga de trabajo, la previsión de entregas, y cómo se plantean las semanas posteriores. Y si esto fluye, todo fluye.

A nivel comercial y de coordinación, podrás visualizar fácilmente el estado de cada uno de ellos y determinar la posibilidad de asumir alguno nuevo de forma realista. Podrás anticiparte a la caída de trabajos si ves por delante un triste páramo, porque tienes tiempo de reacción para plantear soluciones (como bajar el precio/hora para hacer una oferta succulenta).

En la práctica, como trabajador, tendrás el control del volumen de trabajo a realizar cada semana. El tuyo, e incluso el del resto del equipo.

— **¿Cómo garantizar los tiempos de un proyecto?**

Cuando arranques un trabajo y vuelques la información en el *timing*, recuerda bloquear vacaciones o puentes para poder calendarizar de la manera más realista. Esto por nuestra parte.

Y por parte del cliente, tendrás que hacerte a la idea de que no cumplirá sus propios plazos de entrega casi nunca.

WILLING

PROYECTO I

BLOQUE DE TAREAS I	1h	9h		
BLOQUE DE TAREAS II		2h	10h	3h
BLOQUE DE TAREAS III		1h	2h	2h
BLOQUE DE TAREAS IV				5h

PROYECTO II

BLOQUE DE TAREAS I	2h	1h		
BLOQUE DE TAREAS II	1h	10h	11h	1h
BLOQUE DE TAREAS III		8h	9h	3h
BLOQUE DE TAREAS IV		1h	2h	12h
BLOQUE DE TAREAS V			3h	5h
BLOQUE DE TAREAS VI				1h

Por lo tanto, recuerda dar un margen de tiempo extra para recibir la opinión del cliente en cada entrega, así podrás tener más garantías de cumplir los plazos que hayas pactado.

Nuestra política de empresa establece un tiempo máximo de una semana para recibir la opinión sobre una entrega o propuesta. Si pasada la semana no hemos recibido noticias, consideramos aprobada la propuesta tácitamente. Esto significa que cualquier paso atrás en el proyecto se presupuestará como un extra, y daremos una nueva fecha de entrega.

Es importante que expliquemos todas estas condiciones en la fase comercial, y que sean firmadas en el apartado correspondiente de cada presupuesto. Aunque suene a trabajar a *cara de perro*, no es así. Simplemente queremos poder ofrecer garantías y compromisos, pero poder cubrirnos si no cumplimos por causas que no dependen de nosotros.

Si has tenido en cuenta todo lo anterior, podrás dar a tu cliente las fechas de cada entrega de los bloques de tareas, y ofrecer un compromiso realista para una fecha final. Aquí es donde por fin se juntan todos los valores que queremos transmitir en la experiencia del cliente: confianza, seguridad, compromiso y transparencia.

— **¿Trabajando con muchos proyectos?**

En la mayoría de pequeños estudios como el nuestro, y debido al tipo de encargos que normalmente manejamos, es complicado ser sostenibles trabajando en un solo proyecto y con dedicación plena. ¿Existe el megaproyecto? Eso dicen, pero nosotros no lo hemos visto.

En España hay casi 5 000 grandes empresas, y con este número podemos soñar con pescar un pez gordo y vivir únicamente de él. Pero la realidad es que tampoco lo necesitamos. Diversificando con empresas más modestas tendremos más posibilidades de sobrevivir. Y además, sobrevivir bien, porque quizá no obtengamos la gloria o un trabajo de verdadero renombre, pero conseguimos estabilidad y equilibrio.

— ¿Cuántos peces hay en el mar?

Los peces gordos son únicamente el 1 % del tejido empresarial. En España hay casi tres millones de pymes, que es el otro 99 %. Según el Ministerio de Industria, en enero de 2020 y justo antes del bofetón del virus, unas 20 000 empresas tenían el llamado *tamaño pyme máximo* (entre 50 y 250 empleados); es decir, que facturaban bastante y se podían permitir un buen lavadito de imagen.

De hecho, el 2,5 % de esas pymes facturaron entre 2 y 50 millones de euros. Es decir, miles de peces pequeños pero jugosos más fáciles de pescar, que suponen un buen pastel si no te propones metas imposibles. Además, existen factores para agrandar ese porcentaje, como hacer trabajos internacionales (cada vez son más accesibles) o trabajar para grandes agencias (que hemos descartado por cuestión de moral interna).

Asumiendo que es casi obligatorio trabajar de manera simultánea con varios proyectos, tenemos que aprender a fluir y trabajar como malabaristas. Y aquí es donde el *timing* nos dará el control, o la visión panorámica que es necesaria para liberar la cabeza de ruidos.

— ¿Hacer proyectos a fuego lento?

Además de no ser malo, trabajar con varios proyectos a la vez permite el tiempo de reflexión necesario para planificar las diferentes etapas de cada uno.

Imagínate que tuvieras que poner varias sartenes en el fuego: mejor colócalas de una en una, ¿no?, porque cada elaboración requerirá intensidades y tiempos diferentes. Normalmente los arranques necesitan la máxima concentración, así que deberías evitar crear cuellos de botella. Una vez estabilizada la primera, podrás ir situando las siguientes.

Por mucho que te empeñes o quieras ir rápido, es mejor ser consciente de los ritmos, y así es como debemos cocinar nuestro *timing*: de manera ordenada y disfrutando de tener varios fuegos a la vez, pero a fuego lento.



— ¿Solapar las diferentes fases de un proyecto?

En esta misma línea, vimos que la energía y la concentración en cada fase de trabajo es diferente. Por ejemplo, en los trabajos de creación de marca la fase inicial es muy sesuda; exige un alto grado de concentración y energía mental. Sin embargo, la fase final es puramente técnica y menos agotadora.

Intentamos evitar que una misma persona se enfrente a la fase inicial de dos proyectos al mismo tiempo, y precisamente el *timing* nos permitirá cuadrar trabajos en distintas etapas (y con distintas cargas de energía); así lograremos alcanzar el estado anímico ideal.

Aquí es donde cada uno verá y decidirá sobre qué vida quiere tener. El volcado de las horas de los bloques de tareas al *timing* se hace de manera semanal, y no debería sobrepasar la jornada laboral. Es una idea básica, pero también una guerra constante por la presión de clientes en activo o la entrada de nuevos trabajos.

— ¿Lo entienden los clientes?

De cara al cliente, podremos advertir las fechas que manejamos antes de empezar un trabajo. Seremos capaces de dar un calendario realista, y con ello reinará una sensación de control total. No prometeremos imposibles, seremos sinceros.

El *timing* nació para hacer hueco a nuestra vida personal, para no salir ardiendo cuando teníamos que improvisar cada semana según la carga de trabajo que nos llovía, o para recuperar el control de nuestro tiempo. Pero, además, vimos que de esta manera era sostenible trabajar dentro de una jornada normal, que dejábamos de ahogarnos en una nube de proyectos y que además tenía buena aceptación entre los clientes porque garantizaba los tiempos de entrega. Aunque les diéramos un mes de espera para empezar, no pasaba nada, los clientes suelen tener menos prisa de la que dicen.

— ¿Cómo calcular las horas?

Hemos aprovechado el control de horas de la jornada laboral (nacida por decreto en 2019) para hacer un seguimiento digital de las cargas reales de cada tarea.

Usamos un programa de control de horas, y no solo para fichar a modo de taller, sino que vamos más allá controlando cada minuto invertido en cada tarea. Ya que estamos obligados, por lo menos sacamos algo más que un sistema de capataz de rancho. Con ello obtenemos reportes de eficacia, productividad y rendimiento de cada proyecto.

— ¿Cuánto produce una persona?

De las ocho horas que pasas frente al ordenador al día, ¿te has preguntado cuánto dedicas realmente a trabajar en el proyecto que tienes entre manos? Se va mucho tiempo en hacerte un cafelito, mirar el móvil o levantarte a mover el cocido, si es que trabajas en casa.

En el estudio, y después de varios años analizando el tiempo de dedicación, consideramos que solo invertimos un 70 % de nuestra jornada laboral en tareas productivas para nuestros clientes. Es decir, en tiempo facturable, y no lo decimos a ojo, lo sentencia nuestro *software* de control de tiempo. Por lo que en un horario de 40 horas semanales, volcar una carga de 30 horas de producción en el *timing* sería lo más sensato.

¿Y qué pasa con el otro 30 %? Pues que al menos un 10 % lo dedicamos a nada: pis, caca, cafés, risas o quejas. Otro 10 % a resolver imprevistos, y el 10 % restante a tareas internas de mejora.

— ¿Tiempo para el intraemprendimiento?

Sin duda: es un momento de análisis reservado para impulsar nuestros propios productos y servicios. Así nos motivamos todos y generamos un espacio de unión e inspiración.

Se traduce en unas cuatro horas cada jueves por la tarde, y lo hacemos desde el principio, desde que los fundadores



de waka trabajábamos como autónomos. Sin nuestro espacio para juntarnos, hablar y soñar, quizás aún seguiríamos trabajando en la vieja agencia donde empezamos (bueno, esto seguro que no, porque cerró en la crisis de 2008).

Primero quedábamos para reunirnos en un bar; luego en una casa; luego en una sala que nos **dejaban** nuestros amigos de New Folder (por cierto, gracias, **chicos**); y por fin, años después, montamos la S. L. y pudimos **alquilar** un espacio propio. Quizás una evolución habitual en muchos estudios creativos.

Pero cuidado, porque las rutinas diarias y las peticiones de los clientes son grandes enemigas de nuestra reunión interna. Esta es la única ventana abierta por donde entra aire fresco y debemos luchar por defenderla.

¿Cómo ir mejorando?

Ahora que hemos visto la operativa general, es el momento de buscar nuestro propio espacio para mejorar, porque eso es lo que puede cambiar nuestro rumbo profesional. Ojalá pudiéramos estar siempre haciendo proyectos propios y mejorando nuestra capacidad profesional. Pero es imposible: tenemos que comer.

Aun así, no debemos usar todo nuestro querido tiempo trabajando para los demás. Tenemos que esforzarnos y encontrar huecos para potenciar lo que sabemos, darle más calidad a nuestro servicio y explorar nuevos territorios. Darnos un poco de salsa pensando en el mañana, aunque hoy ganemos un poco menos.

Como vimos al principio, para empezar a usar la metodología tendrás que desglosar lo que sabes hacer. Y es que lo que ofrezcas será lo que te pidan. Esta aparente estupidez es la diferencia entre pasarte toda la vida haciendo lo mismo o progresar hacia donde quieras.

Solo lo podrás hacer mejorando, formándote y aprendiendo. Enfoca tu camino hacia un trabajo o un cliente ideal: a quién te ofrezcas podrá definir tu futuro.

Sigamos con una línea simplista (quizá ya no nos dan las ideas): todos sabemos que hay clientes que buscan calidad y otros cantidad, ¿para quién querrías trabajar tú? ¿Te gustaría ofrecer cincuenta propuestas, casi al peso? ¿O solo dos propuestas interesantes, meditadas y argumentadas?

— ¿Para qué clientes quieres trabajar?

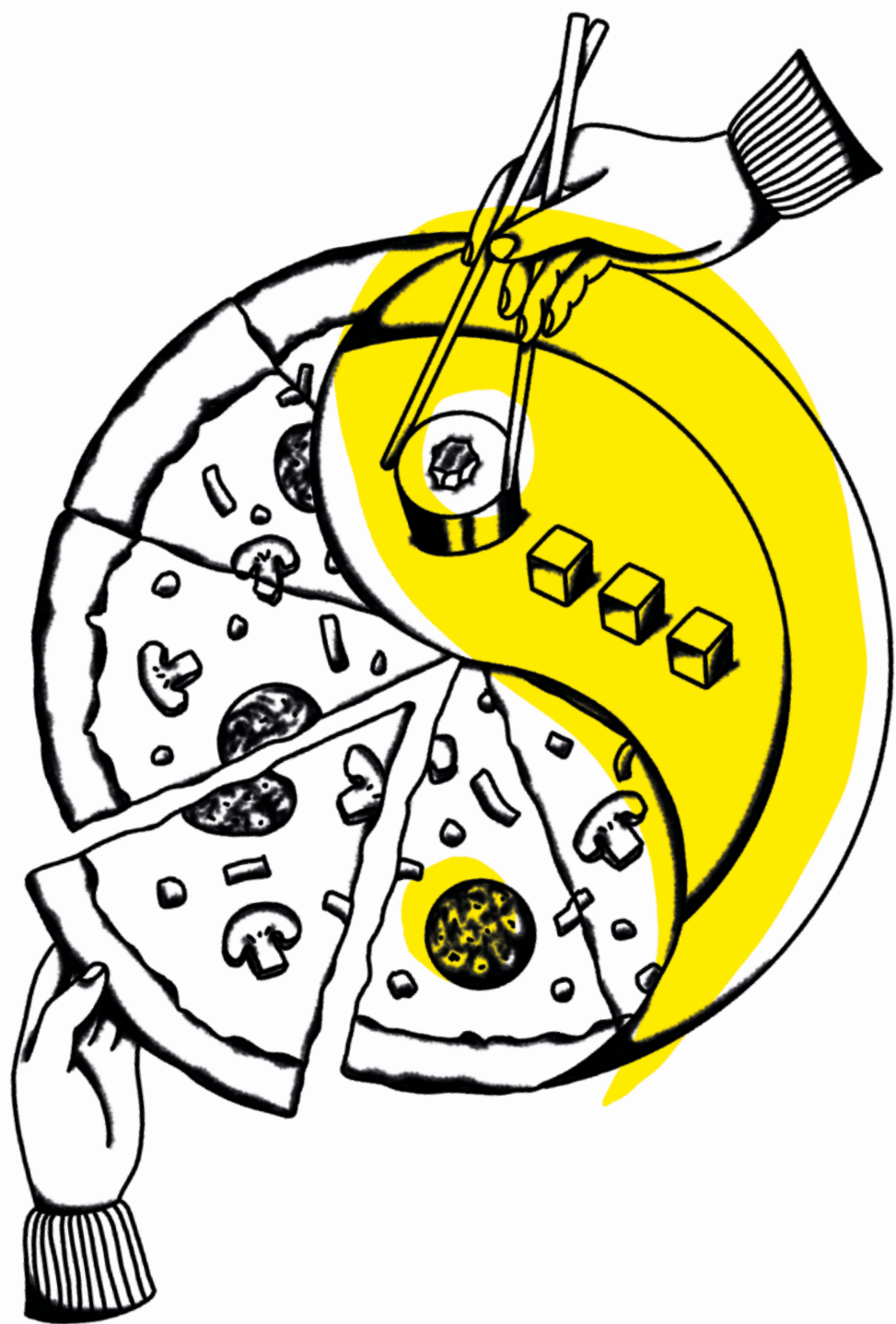
Vamos al ejemplo de la comida de nuevo, porque esto de escribir da hambre.

Por un lado tenemos la comida rápida, con mucho público a pesar de ser poco saludable. Muchas veces no sabemos ni qué nos estamos metiendo en la boca, pero es barata, ofrece mucha cantidad y, sobre todo, es inmediata. Analizando el puro negocio tiene materia barata, mano de obra poco cualificada y mucha competencia, pero parece que te puedes forrar si sabes escalarlo y explotar a los empleados para bajar precios. En definitiva, una buena baza si solo buscas dinero.

Por otro lado, tenemos la comida de autor. Muy elaborada y, por ello, con un precio mayor. Es lo que busca la gente cuando quiere tener una experiencia especial.

Ahora bien, la gran mayoría de las personas son usuarias de ambas comidas. Lo que provoca el cambio entre una y otra es su criterio a la hora de seleccionar. Por ejemplo: un día pide *pizza* desde casa porque está viendo una película en pijama, pero al día siguiente va a un buen restaurante con los amigos. Lo interesante es que el criterio también afectará a la valoración, y en el primer caso, serán definitivas la cantidad, la rapidez y el buen precio; sin embargo, en el segundo, la calidad y la experiencia serán los factores decisivos.

Volviendo a nuestro mundillo, supongo que como creativos todos preferiríamos trabajar para los que están buscando calidad, ¿cierto? No solo es porque queramos ganar más, o no



tener tanta presión, sino porque así nos valoraremos como verdaderos profesionales y nos sentiremos más realizados.

Con este tipo de cliente, o con un cliente en modo *calidad*, podrás trabajar de la mano porque buscará confianza. Y si consigues dársela, se relajará de verdad con la experiencia de un proyecto controlado. Sabrá disfrutar de gastar su dinero porque habrá invertido bien, porque confiará en otro profesional y porque obtendrá tiempo propio al que sacar provecho.

— ¿La gente siempre te pide lo mismo?

Nadie pide café en una frutería. Como en cualquier tienda, te van a comprar lo que vendas. Si quieres que te pidan algo minimalista, tendrás que tener un escaparate casi vacío. Si quieres cambiar y hacer algo nuevo que no te piden nunca, casi obligatoriamente tendrás que empezar por regalarlo para poder redecorar tu escaparate.

Vamos a darnos el capricho de regalar nuestro tiempo con tal de ampliar nuestra oferta futura, y para ello tenemos dos grandes posibilidades: hacer esa inversión de tiempo en un proyecto propio o convencer a un cliente para que se deje *llevar al huerto*.

— ¿Invertimos en proyectos de clientes?

Esto lo hemos hecho mucho en waka: cogemos la mano de un cliente que nos conoce y le invitamos a explorar nuevos territorios. Un lugar desconocido para los dos, pero que nos apetece especialmente al equipo. Por supuesto, el gasto del billete corre de nuestra cuenta, lo pagaremos con nuestro tiempo porque esa es la inversión que hacemos.

En 2020 hicimos esta apuesta con una marca de perfumes que nos llamó para mejorar su imagen corporativa. Querían empezar por un nuevo diseño para el empaquetado y posteriormente implementar el nuevo estilo en su comercio electrónico de ámbito nacional.

Era un cliente nuevo, así que por supuesto fuimos por fases. Comenzamos por valorar el proyecto de envases, los

rediseñamos exitosamente y así nos fuimos conociendo. Para la segunda fase solo querían un lavado de cara, pero con el nuevo diseño del envase en nuestras manos y todavía calentito veíamos mucho potencial en su aplicación a la web. Creíamos poder hacer algo especial y, además, llevábamos tiempo intentando hacer una mejora en nuestros servicios de UX.

Planteamos al cliente diseñar la interfaz web basándonos en verdaderos comportamientos de usuarios finales, no solo en hipótesis, que es lo habitual en proyectos pequeños o medianos. Pero para ello necesitábamos preparar test, seleccionar usuarios, grabarlos con vídeo y analizar los resultados para tener conclusiones sólidas con las que empezar a diseñar. Es decir, un servicio que requiere un nivel de presupuesto que no está al alcance de cualquiera.

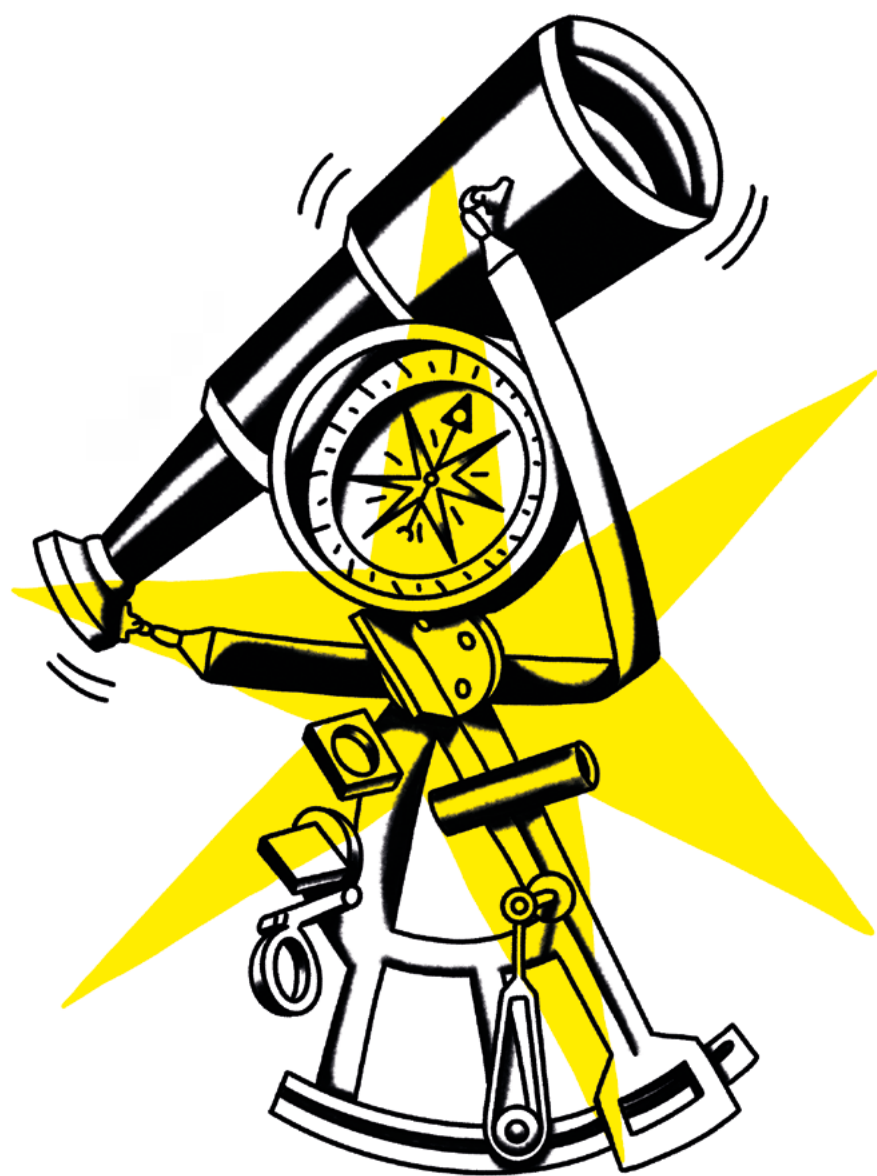
Pero este era el huerto donde queríamos ir, y suponía hacer mucho más de lo que el cliente tenía en mente o podía pagar. No obstante, nos pareció una buena oportunidad para invertir tiempo y esfuerzo en mejorar nuestros servicios, porque sin una experiencia previa demostrada es complicado que te acepten presupuestos elevados de este tipo.

Como teníamos buena relación con el cliente después de la primera fase, decidimos hacerle una propuesta bastante suculenta. Ofrecimos realizar todo el trabajo de análisis gratuitamente y manteniendo el presupuesto inicial; a cambio, pedimos carta blanca total en el diseño de la tienda.

— ¿Cómo gestionar la inversión en cliente?

Básicamente insuflando horas al presupuesto ya contratado. Horas que no vamos a cobrar, pero que tendremos que gestionar con cabeza, porque serán la base de nuestro nuevo producto.

Para este proyecto de perfumes dimos casi barra libre al equipo explorador para cartografiar el nuevo bloque de análisis de usuarios reales. Debido a su extensión, lo tuvimos que subdividir incluso en bloques más manejables, porque teníamos que hacer un poco de todo: preparación



de encuestas, selección de perfiles de participantes, ejecución de grabaciones, visualización, análisis, catalogación y finalización con un reporte de errores y soluciones.

Para concretar aún más esta historia, escogimos una muestra de diez personas. Y solo para visualizar cada una de sus grabaciones de navegación tuvimos que dedicar una media de 20 minutos. Es decir, tres horas mirando la tele.

Para este nuevo bloque de análisis que queríamos incorporar a nuestro proceso creativo estimamos unas 60 horas o dicho de otro modo, dos semanas de trabajo.

Con todo lo visto, pudimos estimar el *checklist* para este nuevo servicio, lo introdujimos en el *status* del proyecto y lo volcamos en el *timing* del equipo. Luego, y como en cualquier otro encargo, seguimos la ruta a rajatabla.

Esta sería la dinámica que seguir, y así es como gestionaremos nuestra apuesta. Una vez decididos, lo trataremos como si lo hubieran contratado de verdad. Porque se trata también de controlar el tiempo de nuestra jornada, y no hacer un extra por la noche o el fin de semana.

Lógicamente, este tipo de pruebas no nos las podremos permitir siempre, pero llegado el caso usa con cabeza los mecanismos de la wakalogía para darte estos caprichos. Te dará control sobre cuánto tiempo invertir, cuándo es el mejor momento y qué miembro del equipo tiene el espacio para ponerse con ello.

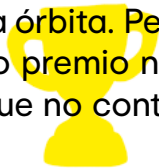
— ¿Y qué ganamos con esto?

Mucho. Volviendo a los perfumes, conseguimos tener un cliente satisfecho que recibió un servicio que superaba con creces sus expectativas iniciales, pues con un bajo presupuesto consiguió una mejora muy sustancial en sus ventas. De hecho, nos ha confesado que la facturación de su tienda se ha multiplicado por cuatro en los últimos dos años. Su sensación es la de haber hecho una apuesta ganadora y eso lo ha convertido en un cliente fiel.

En waka seguimos trabajando y haciéndoles mejoras, pero ahora al precio que realmente toca. Y debido a su aumento en el volumen de facturación, las nuevas peticiones que nos van haciendo son bastante más ambiciosas. Así que, como mínimo, ya hemos rentabilizado la inversión inicial.

Por supuesto, durante esa experiencia fuimos afinando el *checklist* para trabajos de diseño de interfaz. Fuimos analizando, comentando y comparando cada paso que dimos respecto a nuestra estimación inicial para crear un producto optimizado que implementar en el futuro.

Después de ponerlo en práctica en múltiples trabajos, es uno de los servicios que nos hace sentirnos mejores profesionales. Además, este proyecto de mejora interna nos ha provocado otras muchas alegrías, como haber ampliado el círculo de profesionales en nuestra órbita. Pero la más sorprendente fue ganar un prestigioso premio nacional por el diseño de la interfaz, algo con lo que no contábamos.



— Y los proyectos internos, ¿qué?

También puedes explorar nuevos mundos sin ir de la mano de un cliente. Aún más divertido, creativo y libre. Calcula cuánto te puedes permitir y lánzate. Un ejemplo nuestro sería este libro que tienes en las manos.

Solo hay que seguir las mecánicas de la wakalogía. Piensa en cuál es tu objetivo y después trátalo como si fuera para un cliente real. Enumera las tareas del *checklist* en caso de ser algo nuevo, estima las horas necesarias, crea su *status* para marcar la ruta y, finalmente, vuelca las horas en tu *timing*.

Date un lujo, porque, además, podrás solaparlo de forma controlada con otros proyectos para que sea más sostenible.

Quizás esto es lo que más nos gusta como estudio. Y, aunque no siempre sea posible, buscamos ese hueco porque es un balón de oxígeno que necesitamos para no aletargarnos trabajando años y años.

Este tipo de acciones siempre tienen una recompensa. Podemos buscar espacio para cambiar nuestra web, para hacer un curso de formación o para aprender inglés. Es cuestión de dedicarnos un poco de tiempo a nosotros mismos.

¿Cómo planificamos la semana?

Para ir cerrando esta parte de la wakalogía, vamos a comentarte cómo andamos el camino, algunas de las dinámicas de trabajo que quizá puedas implementar. Son el pan nuestro de cada día, desde que nos quitamos las primeras legañas el lunes hasta que cerramos el viernes a mediodía.

— ¿Arrancar de manera proactiva?

Lo ideal, cuando nos sentamos al ordenador, es procurar sentirnos orgullosos de cómo hacemos nuestro trabajo. De hecho, podríamos imaginar que tenemos una cámara detrás de nosotros, grabando en todo momento y retransmitiendo para que el cliente lo pueda ver. No deberíamos tener nada que esconder, o casi al revés, nos gustaría que se pudiera transmitir el esfuerzo de nuestro trabajo.

Tampoco es que sea esto lo debas pensar cuando suena el despertador, pero imaginar a un cliente omnipresente podría ayudarte a concentrarte más y a ofrecer la máxima calidad durante las horas que hayas presupuestado.

Esto abre las puertas de la proactividad, de la transparencia o de la flexibilidad de horarios. Libertad de movimiento para teletrabajar o no, para currar de día o de noche, para hacer catorce horas un día y al otro dos, para currar desde Lisboa o Singapur... Porque somos autosuficientes.

— ¿Cuál es el objetivo semanal?

Se trata de cumplir las cargas de trabajo semanales planificadas en nuestro *timing*. Cada miembro deberá cumplir con las expectativas y no retrasar su proyecto. Punto. No necesi-

tamos estar matemáticamente ocho horas al día en un sitio, pero sí cumplir con los compromisos que hemos adquirido.

Tener objetivos claros ayuda al ambiente, y las metas semanales dan sensación de libertad, que ya es algo dentro de la esclavitud laboral. Esto exige responsabilidad individual y no es apto para todos los públicos. Así que cuidado con los que solo quieren fichar y tienen espíritu calientasillas, porque aquí no les va a caber el culo.

— ¿Hacemos entregas los lunes?

No. Este día, feo por definición, nos sirve para estudiar el *timing* y planificar la semana, arrancar proyectos y cerrar cosas que quedaron pendientes.

Mal día para planear entregas, porque te la juegas a trabajar el fin de semana. Otro motivo para evitar el contacto exterior los lunes es que no es el mejor día para el humor de la mayoría de los humanos. Aunque seas una persona feliz, ¿para qué jugártela planificando entregas o reuniones importantes, teniendo otros cuatro días más?

— ¿Qué hacemos con las cosas no urgentes?

Todo lo que no sea urgente, que nazca espontáneamente de un correo o de una llamada repentina, mándalo a la semana que viene. No podemos aceptar el «házmelo en un momentito, que no te cuesta nada».

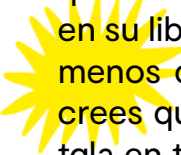
Suponemos que tienes la semana bien planificada. No interesan eventos que puedan trastocar tus planes.

Al agendar imprevistos en la semana siguiente se convierten en tareas controladas, comprometidas y con su espacio reservado. Educadamente, mide la tarea y pásala a la semana siguiente de tu *timing* (para ir bloqueando ese espacio del 10 % de cosas no planificadas).

Todo suele ser menos urgente de lo que parece.



— ¿Miras mucho el correo?



Todos los días empezamos mirando el correo electrónico, como casi todo el sector. Un buen consejo para desbloquear la bandeja de entrada es el que ofrece David Allen en su libro *Get Things Done*: «Si puedes hacer una tarea en menos de dos minutos, hazla inmediatamente. Si la tarea crees que llevará más de dos minutos de tu tiempo, apúntala en tu lista para otro momento».

Este ejercicio de orden diario puede comerse unas dos horitas cada semana. Necesitarás casi media hora al día para poder barrer las menudencias, haber desplazado lo inevitable y poder centrarte en lo planeado.

Una vez hecho, no mires tu bandeja de entrada, ni las redes sociales, ni nada durante un par de horas. El estilo de vida de suricato, atento a cualquier alerta, es claramente negativo para la concentración y el rendimiento.

Las comunicaciones por correo, con cliente o con compañeros, son una de las grandes pérdidas de tiempo, sobre todo si no se gestionan con cabeza. Pueden devorar tu tiempo y descontrolar la previsión de las tareas, por lo que acaban siendo uno de los motivos principales para echar horas extra.

Ya que nos ponemos, hay que reducir los textos al mínimo: ¡por favor!, vamos a aligerar los tiempos de escritura, pero también los de lectura. Como buena práctica, podemos aclarar nuestras respuestas con subrayados, o estructurar peticiones con listados cortos.

— ¿Y cuándo podemos empezar a trabajar de verdad?

Después de todo lo visto, en un horario de 40 horas semanales, tendrás menos de 30 horas para crear. Hemos echado un buen rato, pero aún no hemos *hecho el huevo* porque no hemos generado ni un euro.

Ahora sí, es el momento de apretar el culo y sacar provecho a esas jornadas de trabajo reales que te quedan. Dedica este tiempo a producir.

— **¿Cuándo planificar una sesión creativa?**

Es cierto que la llegada o no de la inspiración en una sesión creativa puede poner en peligro cualquier metodología rígida y planificada. Esta inspiración varía según el momento del día; por ejemplo, para algunas personas la capacidad creativa es más fructífera por la noche que por el día. Pero lo que es seguro es que estaremos más frescos a principios de semana.

En nuestro caso ya comentamos que nuestras reuniones estratégicas son los jueves por la tarde, a pesar de ser al final de la semana y después de comer, casi en el peor momento de ánimo semanal, pero pensar en nuestras cosillas sirve para refrescarnos maquinando algo que no sea para el cliente y eso convierte el jueves en un día muy interesante.

En muchos casos, además, la hacemos fuera de la oficina para cambiar el escenario y romper la monotonía semanal.

— **¿Dividir las sesiones creativas también en piezas?**

Sí, mejor dividir que hacer una única sesión que deba arrancar con un folio en blanco y terminar con el objetivo final conseguido (lo cual puede ser un verdadero drama).

Es más fructífero dividir un objetivo creativo en sesiones incrementales con pequeños hitos para llegar al objetivo final. Es aplicar la misma teoría de disección de proyectos, pero para una tarea creativa.

Se necesitarán más días para tener el resultado, pero no más horas. Cada día de reunión generará una inercia muy positiva, y de esta manera podremos ir corrigiendo desajustes parciales. Es casi seguro que lograremos mayor calidad al permitir el reposo necesario en este tipo de trabajos.

Por ejemplo, nos piden una idea para un anuncio de refrescos. ¿Cómo lo haríamos? Pues si decidimos presupuestar la idea en diez horas, en vez de hacer una única sesión de esas diez horas, mejor planificamos cinco sesiones de dos horas. Por ejemplo: una para meditar sobre el tipo de públi-



co al que dirigirla, otra para pensar en qué querrá ese público concreto, otra sesión para lanzar ideas descontroladas, otra para descartar y, finalmente, la última para rematar.

— ¿Y el trabajo en equipo?

El trabajo en equipo debe estar acordado dentro de un horario establecido de base. Aunque exista flexibilidad, hay que tener algunos momentos en común fijos durante la semana. Eso evitará miles de conversaciones de «a ver quién y cuándo puede».

Como el lunes suele requerir reuniones de coordinación de equipo, nos quedan los martes, miércoles y jueves como días estrella para reuniones de trabajo. Son los días más productivos y en los que el equipo está más fresco. Al inicio de la semana unimos horarios y agendamos las reuniones creativas en cualquiera de esos días. Y el viernes, ¿qué pasa? Pues más que para trabajo en equipo, lo usamos para trabajo individual o entregas a cliente.

Siempre mejor por la mañana. Cualquier reunión será más productiva si todos los integrantes están en un momento de lucidez. Y no digamos ya si comemos a la española, con menú de dos *platacos* y postre. Las tardes son para tareas de resolución y ejecución, no de reflexión.

— ¿Nos comunicamos por móvil?

Nunca. Aunque nuestra metodología busque implicar al máximo al cliente, debe ser de manera controlada. Hemos de evitar todas las comunicaciones innecesarias, porque hay clientes que querrán tener tu disponibilidad total o respuesta inmediata. No la des, porque no es necesario si trabajas de forma metódica.

En waka somos los reyes *haciendo la cobra* ante la petición de nuestro móvil. Cuando nos lo piden, decimos que no, y que nos dejen el suyo para llamarles desde el fijo de la oficina. Ya está, la solución es educación y mantener una distancia mínima.

Ningún cliente, salvo amigo personal, tiene nuestro móvil. Y no hemos tenido problema con eso. Quizás alguna cara de sorpresa, pero luego más bien una mirada sonriente de «¡qué cabrones!».

Y si no lo ves posible, es que algo estás haciendo mal. No se puede ser tímido toda la vida y dejar que te pisen; hay que marcar un mínimo de territorio.

— ¿Cuál es la actitud?

Aparentemente, la prioridad de un negocio es la eficacia y el éxito de la maquinaria de procesos. Pero, por suerte, no estamos en una cadena de montaje.

En waka, cuidar el buen ambiente laboral es una pieza más, porque la sintonía entre el equipo es vital para el funcionamiento de toda la wakalogía. Para conseguirlo, por ejemplo, nos esforzamos por sonreír al empezar las reuniones, y no es una sonrisa falsa, simplemente declaramos que queremos disfrutar con nuestro trabajo.

Nunca hablamos mal de los clientes entre nosotros, aunque no nos caigan bien. Puede sonar cursi, pero es un ejercicio de egoísmo en el que buscamos rodearnos de buenas vibraciones por el bien de nuestra propia estabilidad. Así envejeceremos más lento.

Tratamos a los clientes de igual a igual. Ya puede ser el dueño de una panadería de barrio o un jefazo de Coca-Cola: si nos contrata es porque nos necesita. Así de simple. Todos somos iguales y estamos trabajando; por lo tanto, tenemos que hacernos respetar.

La actitud positiva actúa como lubricante para engrasar un método riguroso, firme y organizado. Como en los coches, hay que revisarlos de vez en cuando, para arreglarlos si pierden aceite.

A ver si te ha quedado claro

Aquí acabamos con los pilares estructurales de la metodología. Es el momento de ver si has estado atento, así que te preguntamos. ¿A qué llamamos *checklist* en la wakalogía?

- ☐ La lista de clientes con los que no quieres volver a trabajar.
- ☐ Un listado de tareas concretas, con tiempo y precio, para hacer un proyecto.
- ☐ Revisar una habitación de hotel antes de salir, para saber que no te dejas las pantuflas.
- ☐ Todas las anteriores son correctas.

Tiempo de lectura aprox.: 35 minutos.

Concentración necesaria: media. Si has superado
lo anterior, esto está chupado.

El bestiario

Son los peores enemigos de tu paz interior, aquellos que luchan contra tu metodología. Y hay muchos. En waka siempre estamos alerta, intentando desenmascararlos y eliminarlos, pero no es tarea fácil.

Las trincheras están llenas de barro, y ciertos elementos pueden hundirte en él hasta las cejas: clientes tóxicos, lluvias de albóndigas, concursos perdidos, trabajos en B, impagos y mucho más. Veamos cómo podemos enfrentarnos a este bestiario laboral.



El cliente tóxico

Porque los hay, igual que también hay familiares, amigos o compañeros tóxicos. Algunos nos roban un poco de tiempo o de energía, y otros hacen que inmolarnos parezca poco. La vida es así, nos pone ese reto y eso casi nos gusta, porque vamos a intentar que nuestro contacto con ellos sirva para hacernos más fuertes.

Lo importante es identificarlos rápido. Hay muchos síntomas que nos ayudan a detectar el nivel de toxicidad, y, como ya vimos, en muchos casos los filtraremos a través de los presupuestos genéricos. Pero ahora vamos a ver qué hacer con los que se nos han colado.

— ¿Qué tipos de clientes tóxicos conocemos?

El controlador tóxico sería el primero. Quiere llevar el mando del proyecto, pero no tiene una hoja de ruta, únicamente busca sentirse superior por el hecho de estar pagando.

Mala señal será que no quiera pagar un anticipo antes de mover un dedo. Tampoco le gusta que digas lo que hay que hacer en las próximas semanas, tendrás que conseguir que parezca una idea suya. Para colmo, se cree con derecho a cuantificar la carga de trabajo sin criterio alguno y también dirá cosas como: «Si eso se hace en un momento». Ante esta situación, lo mejor es salir pitando. Vemos poca solución, porque por mucho que te empeñes no vas a poder cambiarlo.

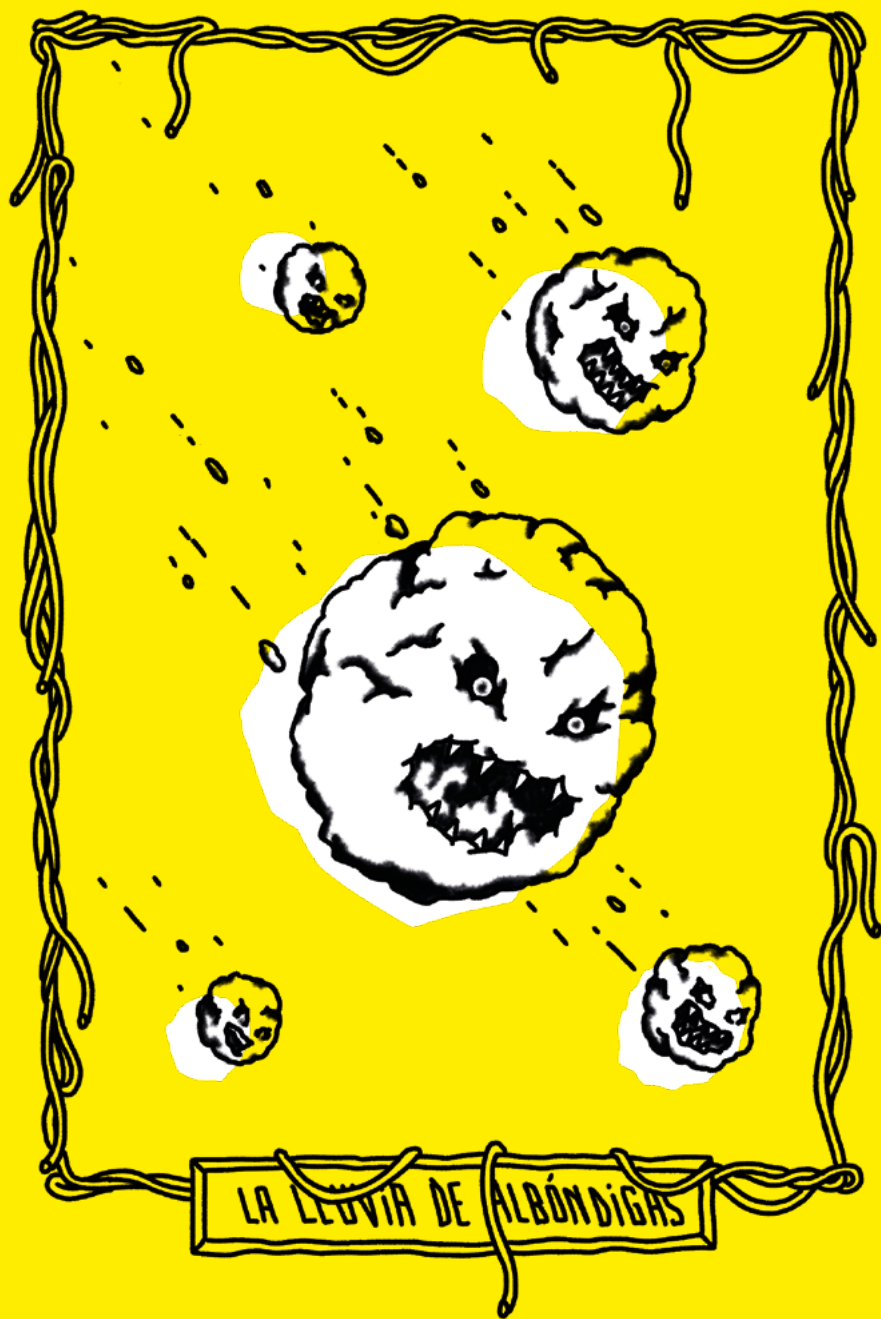
El comunicador tóxico es menos letal, pero puede afectar seriamente a la curva de la ilusión. Querrá tenerte localizado 24/7 y eso es inaceptable en la waka-logía. Escribe correos electrónicos infinitos cuando te responde, y siempre deja fuera del hilo a aquellos que están en copia porque no sabe que existe el botón *responder a todos*. Incluso tras escribirte llamará inmediatamente por teléfono para avisar de que te ha escrito. En fin, provocará pérdidas de tiempo, pero es cierto que con un poco de mano izquierda se le puede encauzar por una senda inocua.

Y, finalmente, el diseñador tóxico. El que, ya que ha contratado un estudio, quiere participar para demostrar sus dotes artísticas y su buen gusto. Dudará y dudará ante cualquier propuesta, pero nunca dará su aprobación. No es consciente de ello, pero lo que busca realmente es llevarte al modo marioneta. Para intentar cerrar sus propias dudas propondrá un peligroso: «Mejor nos sentamos juntos y en un momento lo resolvemos». Pero no, gracias; podrá ser buena gente y tener buena intención, pero hay que pararle los pies.

**— ¿Los clientes tóxicos
pueden hacernos más fuertes?**

En general, cualquier cliente tóxico es perfecto para poner en práctica la seguridad en uno mismo. Tendrás que ir haciendo callo, porque estos galones se ganan en la calle, es algo difícil de enseñar en la escuela.

Reconducir estas situaciones desequilibrantes es uno de los mayores retos, así que tómatelo con calma. Intenta testear con este tipo de clientes si tu método de trabajo es sólido y aguanta embestidas tóxicas, o si tienes que apuntalar alguna pata.



La lluvia de albóndigas

Son las pequeñas tareas sobrevenidas, a veces ocurren. Trabajillos que puedes hacer, pero tan pequeños que no merecen un presupuesto, un anticipo o una factura.

Dan mucha pereza y el proceso burocrático de contratación podría conllevar más tiempo que la propia tarea. Este tipo de correos, o llamadas telefónicas, con tareas cortas son nuestra odiada lluvia de albóndigas.

— ¿Cómo cobrar por pequeñas tareas?

Por supuesto que debemos ofrecer una solución a las albóndigas que caen desde los clientes habituales. En waka, cuando nos piden un trabajo que calculamos menor de diez horas, *grosso modo*, lo sacamos de la dinámica de proyectos que hemos visto. Es decir, después de todo el rollo que hemos contado, ahora no trabajamos con *status*. Como te puedes imaginar, es imposible tener un *checklist* para todas las peticiones extra posibles que nos puedan llegar. Así que, antes de quemar el libro, aguanta, porque tenemos una explicación.

— ¿Un bono de horas?

Para dar solución a esta paradoja, en la wakalogía nos basamos en un producto que encaja perfectamente y que todos conocemos: el bonobús. Pero convirtiendo los viajes en horas.

Si hemos encontrado soluciones en el Burger King, ¿por qué no en el sistema de transporte de nuestra ciudad? No nos fijamos en su producto, o en su calidad, sino en el formato, en cómo se ofrece al público.

Encaja en nuestro sistema porque es un producto más a todos los efectos. De hecho, aparece en nuestra documentación comercial, con sus condiciones y su precio. Solo hay que marcar el precio por hora y así ofrecemos una solución ágil para la necesidad del cliente. Todo alineado.

— **¿Y cuál es la dinámica para usarlo?**

Sería nuestro único producto de prepago. Ya que va a ser un bonobús, que lo sea de verdad: se paga primero al 100 % y se guarda. Para usarlo, el cliente solo tiene que entrar en contacto directo con el profesional que va a realizar la tarea. Ya debería conocerle, porque dijimos que solo es para el cliente habitual.

— **Las tareas se ejecutan y se van restando horas al bono. Fin, todos contentos.**

Tiene sus ventajas, pues ofrece una respuesta especialmente rápida. Si la tarea nos lleva menos de tres horas se ejecutará dentro de la semana en curso (en ese 10 % de imprevistos), incluso en el mismo día. Si esto no es posible, se buscará hueco para la siguiente semana y se volcará al *timing*.

En caso de una tormenta albondiguil, donde nos intentan colapsar de microtareas, tendremos que chequear el *timing* para dar tiempos realistas.

— ¿Cómo controlar ese bono?

Deberás ofrecer al cliente algún mecanismo de control de su bono, porque en realidad no damos un cartoncillo magnético. Digitalízate como puedas. En waka ofrecemos a los clientes una página de reporte en nuestra web, así pueden ir viendo qué tarea se está realizando, cuánto tiempo está consumiendo y el estado global de su bono.

Concreta la caducidad del bono, porque no puede durar para siempre. En nuestras condiciones de contratación damos de plazo un año, y después caducará, como las ofertas de Carrefour (aquí tienes otra cláusula para tu presupuesto). En definitiva, funcionamos como las empresas municipales de transporte.

Ya hemos visto que si usas el *timing* para planificar el trabajo en semanas debes reservar un margen para estos trabajos inesperados. Por cada bono activo que tengas, deberías dejar al menos una hora.

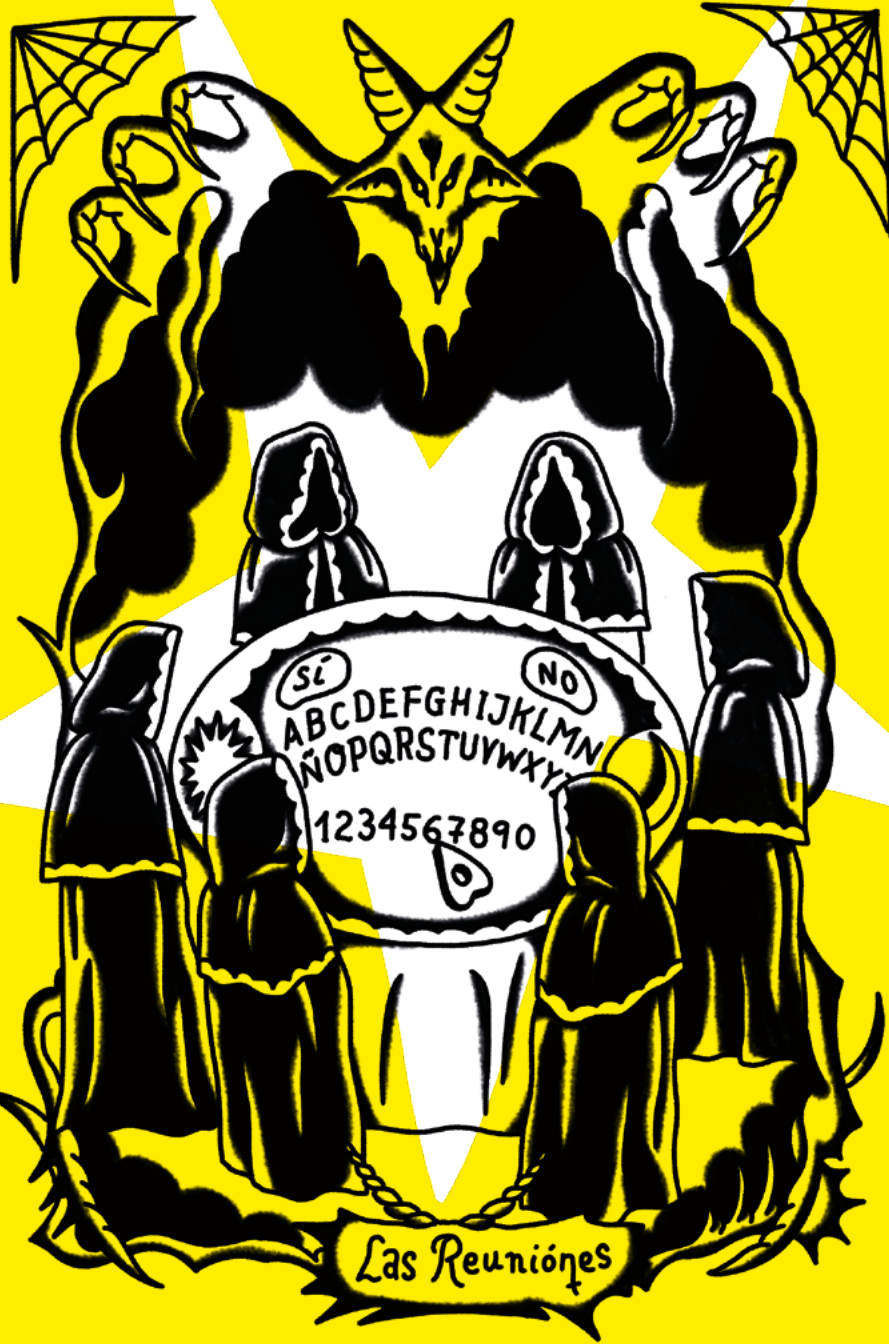
Las dinámicas del bono de horas no deberían afectar a la jornada laboral planificada, ni generar horas extraordinarias al equipo. Si se *palman* horas, que sea por algo que merezca la pena y no debido a tareas menores. El bono es una solución para echar un cable a los buenos clientes, pero no es un producto que estemos interesados en ofrecer.

— **¿Y si no es un cliente habitual?**

Si el cliente no es habitual, simplemente no aceptamos encargos tan pequeños. No merece la pena por dos motivos:

- El primero y más importante es que no queremos comenzar así la relación con un cliente: fuera del flujo normal de nuestra metodología. No es la imagen sólida que queremos ofrecer como estudio.
- El segundo, y por simple operativa, es que tampoco queremos poner a un cliente nuevo en manos del técnico directamente, simplemente porque no se conocen.

En general debemos verlo como una solución para clientes interesantes, no para abrir mercado.



Las reuniones

Las consideramos elementos desestabilizadores, sí. No les pierdas ojo porque se comen tu tiempo, y si no las tienes en cuenta acabarás trabajando el sábado o devaluando el precio de tu hora.

Al inicio de la semana, controla el número y duración de las reuniones que tendrás, para así saber cuánto te quedará de tiempo de producción. En especial vigila las reuniones con clientes, pero atento también a las de equipo.

Asegúrate de tenerlas metidas en tu calendario, con un tiempo realista, y desde la semana anterior. Para ayudar-

te, te citamos nuestro decálogo para optimizar reuniones:

1. Alguien debe liderarla. Si no está consensuado, prepárate para serlo tú.
2. Escribe un guion claro de lo que se va a hablar y por qué.
3. Detalla una lista con los objetivos que se deben resolver.
4. Comienza explicando los puntos que se van a tratar.
5. Respeta las fases: saludo, trabajo, conclusiones y despedida.
6. Si hay varios temas a tratar, comienza acotando tiempos para cada tema.
7. Acaba resumiendo y confirmando las decisiones tomadas. Punto por punto.
8. Evita reuniones con clientes desconocidos. Intenta prefiltrar con correos.
9. No te reúnas más de hora y media, es perder el tiempo.
10. Y reúnete lo mínimo. Únicamente si crees que ahorrará muchos correos.

— **¿Cobramos el tiempo de las reuniones?**

En waka queremos dar la sensación de relojeros suizos, y en muchos casos enviamos a nuestros clientes reportes de horas en su proyecto, las que nos ofrece el programa de control de tiempo. Así mostramos cuándo lo hemos hecho y cuánto tiempo nos ha llevado.

Podemos sacar reportes en un clic para ver esa situación y corregir posibles desviaciones rápidamente. No tenemos nada que ocultar. Además, el 99 % de las veces estamos trabajando por encima de lo acordado. Así que nos interesa ser transparentes.

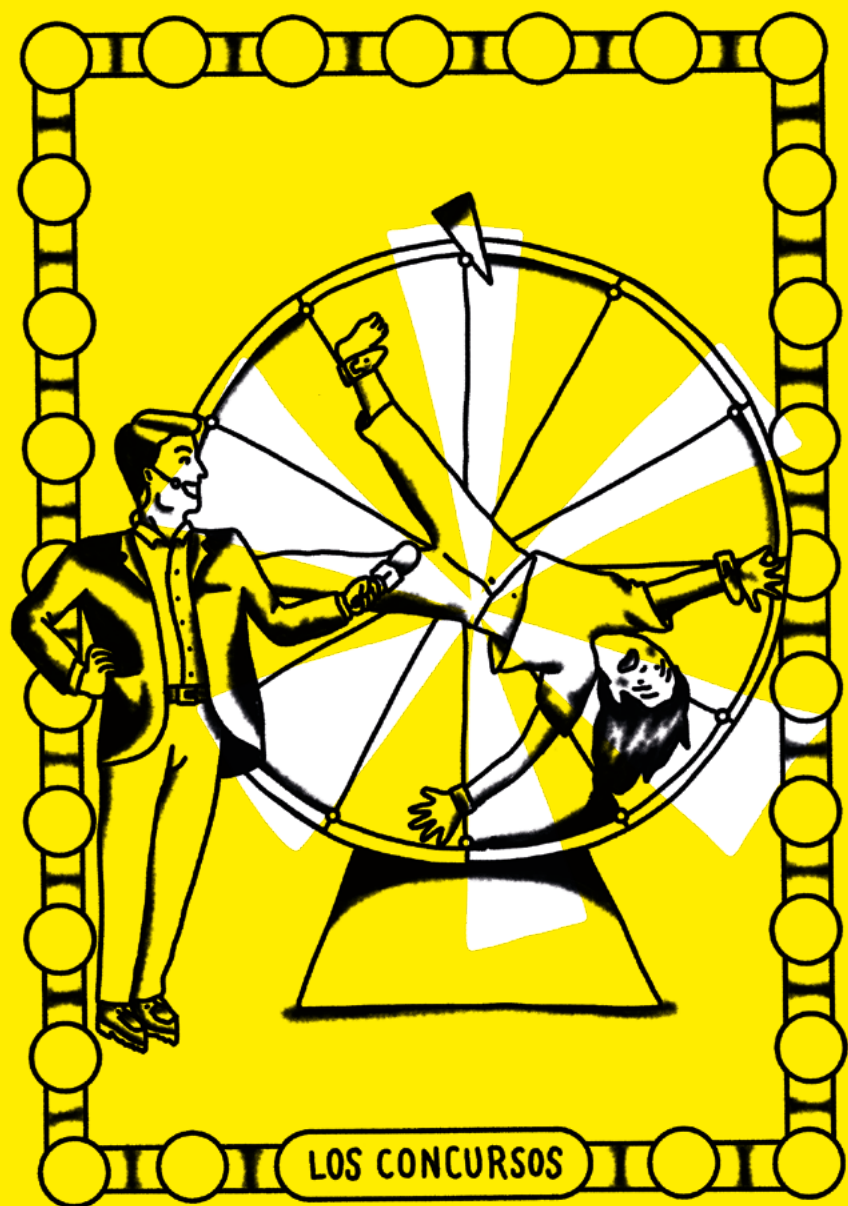
Esta transparencia total a veces ha resultado incómoda, e incluso ha sido motivo de discordia. Por ejemplo, nos preguntó un cliente: «¿De verdad nos habéis cobrado el tiempo de presentación del diseño?».

Lo surrealista de esta pregunta es que esa persona estaba asalariada en una empresa, y, por supuesto, las reuniones se agendaban dentro de su horario laboral (como es lógico, por otro lado). Por lo tanto su visión era que estaba trabajando, pero nosotros no. Sorprendente, pero, una vez más, habitual.

Pues sí, cobramos el tiempo de reunión, aunque la verdad es que antes no lo hacíamos. Simplemente íbamos a reuniones y reuniones como quien va de visita turística. Pero tras empezar a sacar reportes del tiempo, vimos que las reuniones descompensaban todas nuestra previsiones de precios o de horarios. Desparramaban todas las valoraciones y previsiones.

Ahora las metemos en el flujo de trabajo, en nuestros *checklist*, como una tarea más. Por supuesto, después de esta situación lo advertimos en la negociación inicial, como habrás imaginado.

Lo hacemos no solo por valorar nuestro tiempo, sino por controlarlo, porque es posible que infles tu semana de reuniones y luego no tengas tiempo real para ejecutar el trabajo. De hecho, es otro de los principales motivos de las horas extra.



Los concursos

Vamos a comentar por qué no nos presentamos a los concursos para otorgar un proyecto. Como hemos visto previamente, el azar no cuadra dentro de nuestra filosofía de empresa, y tampoco podemos permitirnos el lujo de devaluar nuestro precio realizando tareas no productivas. Esta es la base de nuestra sostenibilidad: no nos la jugamos.

Además, no compartimos el planteamiento base de los concursos ni cómo se actúa en nuestro sector frente a ellos. Los concursos proponen una relación desequilibrada entre creativo y cliente: este consigue el principal beneficio, y solo uno de los concursantes sacará algo de beneficio. Todos menos uno tirarán su esfuerzo a la basura. También su tiempo, y esto es casi pornográfico para la wakalogía.

La probabilidad de éxito es demasiado baja, y en nuestras premisas para una persona creativa equilibrada tiene más sentido invertir en ti mismo. Por ejemplo, formándote o abriendo nuevos horizontes.

— **¿Concursos que pagan la candidatura?**

Es cierto que empiezan a plantearse concursos donde se paga la candidatura. Es decir, quien presente algo cobra, y el que gane se lleva el gato al agua. Al menos, el trabajo de hacer una propuesta aquí tiene una mínima recompensa asegurada, que ya es algo.

Pero casi todos los proyectos que se ofrecen a concurso tienen el presupuesto cerrado, y en la mayoría de las ocasiones no cuadran con nuestra valoración. Otras veces hemos cotilleado, pero no hemos entrado porque no encajan con nuestros procesos: los hitos que dictan para llevar a cabo el trabajo no nos parecen adecuados.

Además, como hemos comentado, nuestro método de trabajo exige un contacto regular con el cliente para hacerle participe durante todo el proceso creativo. Y esta relación suele ser inviable cuando se participa en concursos.

Definitivamente, una de las mayores razones para no participar en concursos, especialmente los públicos, es el papeleo. Hay que aportar tanta documentación para presentarse que solo pensar en invertir ese tiempo es el filtro definitivo. Una lástima.



Los trabajos en B

La realidad es que el 99 % (no decimos el 100 por no pillarnos los dedos) de los diseñadores o creativos han empezado su carrera profesional haciendo trabajos en B. Y, por supuesto, con programas pirateados. No tiramos la primera piedra porque lo hicimos en nuestros inicios, pero sí lo confesamos porque ya hace años de aquello y suponemos que habrá prescrito. Esto es lo habitual, a nadie le sorprende.

En lo profesional es una lástima, porque las dinámicas aprendidas de manera autodidacta son muy difíciles de moldear en el futuro. Para los que empiezan, hacerlo todo de forma legal es tremendamente complicado, y esto obliga a comenzar su carrera profesional por el lado más oscuro: ofreciendo su energía, visión artística y potencial intelectual desde la sombra.

— **¿Te pueden tomar el pelo?**

Se producen muchos abusos por parte de empresas y clientes sobre los tiernos diseñadores. Por ejemplo, no pueden reclamar un impago porque no tienen base legal para ello. Tampoco pueden exigir condiciones de trabajo o cláusulas donde se garantice la autoría de su trabajo (que es suya por ley, pero no podrán luchar en caso de apropiación indebida).

En el fondo, para arrancar por libre, están casi forzados a dar una imagen pobre y poco profesional. Y en muchos casos, es un momento decisivo. Hablamos de ellos porque en waka varios ya hemos pasado los 40, pero fue exactamente lo que vivimos en nuestros primeros momentos.

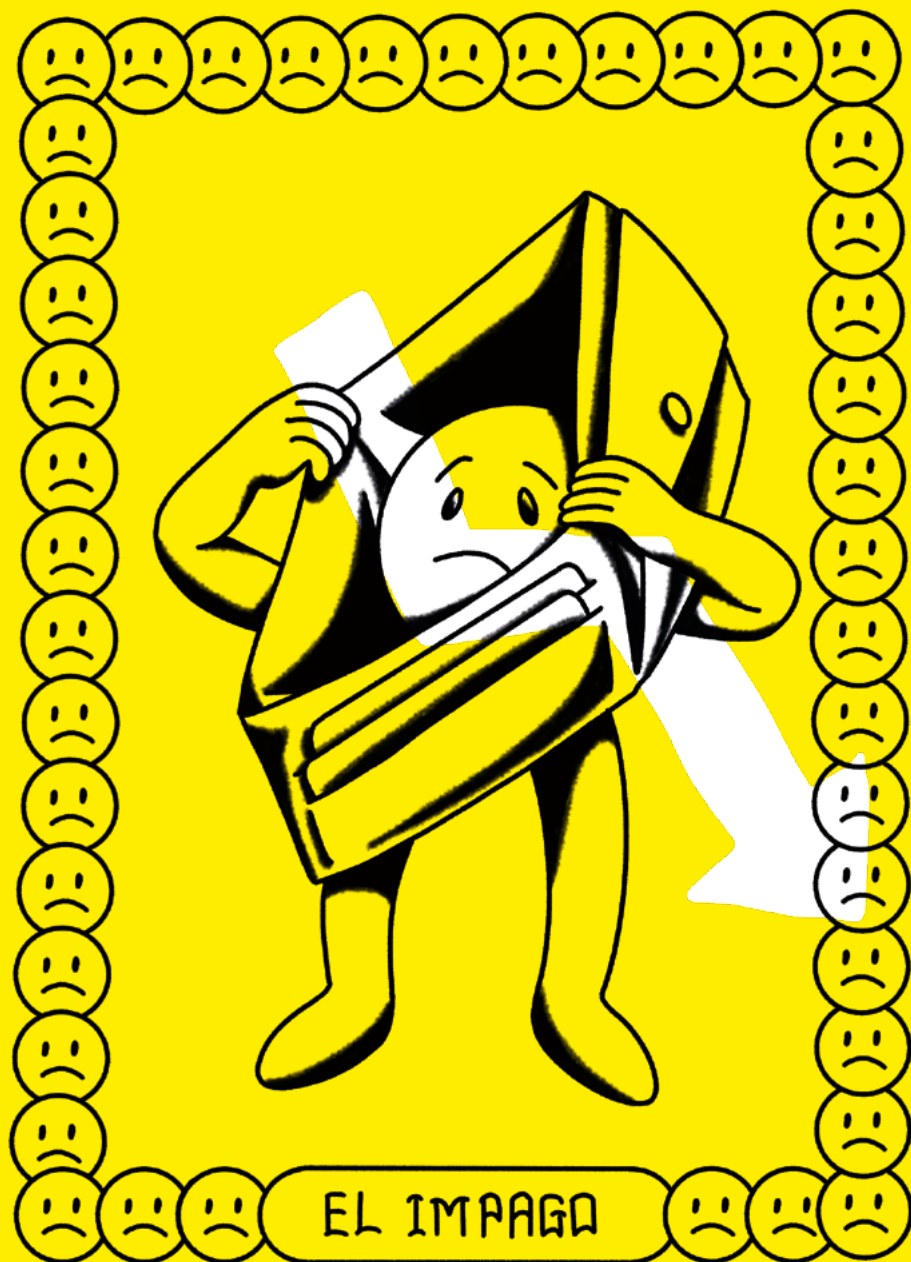
Actualmente preguntamos cómo está el tema a las personas que vienen a hacer prácticas universitarias con nosotros, y parece que no han cambiado nada las cosas. Complicado.

— ¿Hay solución?

Puede ser. Pero este comienzo se enfoca como una oportunidad para meter la cabeza cuando en realidad es una trampa que provoca mucho intrusismo. También conlleva mala calidad en muchos proyectos, clientes insatisfechos y dejar los precios por los suelos. Un inconveniente para todos.

Esta rueda nos lleva a cavar la tumba de nuestro propio sector, quizá porque no somos un verdadero colectivo. No estamos realmente unidos. ¿Deberíamos tener algún tipo de colegiación para poder ejercer? Esta herramienta hace fuertes a otros profesionales liberales, como abogados o ingenieros. Podríamos eliminar el intrusismo, el pirateo, y quizás ayudaríamos a mejorar precios o defender mejor nuestros derechos.

En el estudio nos gusta mirar hacia el futuro de una forma positiva para todos, para los que estamos subidos en esa rueda y para los que están por subir.



EL IMPAGO

El impago

Uf, que no nos pagan. Pesadilla. Y no solo porque nos podamos quedar sin flujo de caja, sino porque nos obliga a invertir tiempo en reclamaciones, correos, llamadas y demás. Tareas farragosas que ni son productivas ni aumentan la facturación ni nos aportan nada de nada. Tiempo en la basura.

No hablamos ahora de las factura de anticipo, que vimos antes, y donde si no hemos recibido el pago simplemente no deberíamos arrancar el trabajo. Estas no son facturas peligrosas, ya que no nos hacen asumir riesgos. Ahora veremos las que sí lo son: las facturas de cierre de proyecto o de fase.

En las empresas de desarrollo controlar los impagos es fácil: no suben el contenido al servidor del cliente hasta que el cliente paga. En waka trabajamos a menudo con estas empresas y son así de inflexibles. La verdad, nos dan envidia, quizás deberíamos haber estudiado informática.

Además, los proyectos digitales del estudio ya no son el grueso de nuestro trabajo, y la amenaza al cliente que no paga no es tan fácil. Tenemos una política de cobros menos dura: entregamos el material, enviamos la factura final y damos 30 días para pagar. Por lo tanto, solo nos queda rezar.

— ¿Y tenemos impagos?

Por regla general, todos nuestros clientes habituales pagan (lógicamente, en caso contrario dejarían de ser habituales). Es la factura a un cliente nuevo la que tiene riesgo de no ser abonada.

En realidad, desde 2014 llevamos una media de un impago por año. Es una media baja si tenemos en cuenta que cada año realizamos una media de 100 proyectos de unos 60 clientes. De estos, el 50 % son nuevos, que nos encuentran haciendo búsquedas en Google o por recomendaciones de clientes satisfechos. Así que, más o menos, uno de cada 30 clientes nos la puede liar.

— ¿Por qué no pagan?

Suelen ser impagos porque sí, sin motivo. En algún caso incluso terminando felizmente el proyecto. En otros casos, no les ha parecido ideal nuestra solución

y deciden no pagar. Claro, estos son los más delicados, porque tienes que justificar tu trabajo y se suele entrar en una espiral bastante destructiva.

Se podría usar la clásica comparativa del restaurante: pides un plato, y cuando te lo sirven no está cocinado exactamente como tú esperabas, pero es de calidad, se ha hecho con esmero y profesionalidad. En este caso, ¿qué haces? ¿Cuántas veces has decidido no pagar en esa situación?

Desde waka partimos del hecho de que hemos realizado el servicio contratado lo mejor que hemos podido, de haber dedicado tiempo y esfuerzo tal y como se había pactado de inicio. Pero ¿cómo explicárselo al cliente?

— **¿Cómo evitar llegar a esta situación?**

Para solucionar este momento, y antes de sentarnos a trabajar, lo primero sería informar claramente al cliente sobre nuestras mecánicas de pago. Son las cláusulas que tú dictes, que deben quedar por escrito en el presupuesto de manera cristalina y, por supuesto, deben firmarse antes de lanzar el anticipo.

También debemos ser transparentes en nuestro presupuesto, especialmente con el número de entregas máximas que haremos en cada etapa del trabajo. Advertiremos al cliente de que, en caso de no estar satisfecho en alguna etapa intermedia, la solución podría ser aumentar la carga de trabajo de esa etapa concreta. Pero aquí ya nos veríamos en un problema, y habría que solucionarlo juntos. Una opción podría ser ampliar puntualmente las horas de trabajo de esta etapa y co-

brar, al menos, el 50 % de ese extra. Esto sería únicamente para salvar la situación puntualmente.

Para evitar dar pasos atrás, vimos que la mejor forma era implementando el sistema de bloques de tareas con entregas semanales rápidas, y con el requisito de confirmación por parte del cliente. Esta es nuestra manera de compartimentar un proyecto con seguridad, de evitar el descontrol y para garantizar el cobro.

Desde que hacemos esto en waka, los impagos solo han venido de forma excepcional y no por el descontento frente a nuestro trabajo. Es decir, ahora sí que nos enfrentamos a una nueva tipología de cliente tóxico: el sinvergüenza. Y su principal peligro es que te enteras al final.

— **¿Alguna solución para cobrar?**

Buf, un mundo oscuro y complicado. Si no obtienes resultado intentándolo de manera directa, tendrás que empezar a luchar legalmente. De primeras, tendrás que enviar un burofax cuando pase el plazo de vencimiento de tu factura. Esto ya dispara la pereza máxima, principalmente si no tienes departamento jurídico. Justamente, este es nuestro triste caso.

El burofax es la primera medida para tener todo registrado legalmente y tratar de evitar la vía judicial, cuesta unos 30 euros y puedes enviarlo tú mismo, sin abogados. Es factible, hay plantillas en internet. Solo tienes que poner un par de datos que ya deberías tener a mano, especificar un plazo de pago de unos diez días naturales y llevarlo a Correos.

Al enviarlo, ya que estás, pide acuse de recibo para poder confirmar que ha llegado a destino. Es mandar una carta, esa *rara avis*. Si lo pones en manos de un abogado, ve preparando más de 200 euros para que te haga el *copiapega*. Lo bueno es que en la mayoría de los casos que hemos enviado un burofax, el cliente ha pagado.

No es tan horrible, si te ves en esta tesitura piensa que detectarás un cliente tóxico de tu agenda, y ya que estás en Correos podrás aprovechar para escribir una postal a tu tía. Lo malo será que perderás 30 euros y media hora de tu vida. Soportable.

— ¿Insisten en no pagar?

Pues ahora sí que se pone feo, porque solo quedará la vía judicial. Puedes presentar una demanda tú mismo, siempre y cuando el importe sea menor de 2.000 euros, pero esto ya es más complicado que echar una carta.

Para importes superiores a esa cifra, obligatoriamente necesitarás también abogado y procurador, un tándem que dispara el coste de la denuncia y, en algunos casos, se podría acercar al importe de la propia factura.

En cualquier caso, ahora sí que estarías en el fango y no hemos encontrado otra solución (eso sí, todas las veces que hemos denunciado hemos ganado).

Para estos casos, el sistema judicial español es bastante desastroso: el proceso puede llevar meses o años. Lo más sorprendente es que al final, en caso de una resolución a tu favor, el cliente solo debe pagar el importe reclamado en la factura. Es decir, habrás invertido

tiempo y dinero para financiar tu trabajo a un cliente tóxico. Menudo negocio, porque para poder recuperar las costas del juicio, el gasto en abogado o los intereses de mora (una especie de indemnización por el tiempo de impago) tendrías que meterte en otro juicio.

Según nuestra experiencia, en este país no pagar sale demasiado barato, por lo que tendrás que hacer todo lo posible por controlar este tema y no llegar al extremo judicial. Aquí es donde te recordamos la importancia de mantener un cliente habitual o de no empezar hasta cobrar un anticipo, parámetros que reducen radicalmente la probabilidad de impago.

— ¿Cancelamos trabajos?

En los últimos años hemos cancelado varios proyectos y devuelto el dinero al cliente. Cortando así, en seco, durante alguna fase temprana.

Uno de los motivos es la falta de sintonía entre el cliente y nuestro tipo de creatividad. Cuesta hacerse a la idea y no es fácil de asimilar por todos. En este caso entendemos que lo mejor para el cliente es cambiar de proveedor, y así no perder el tiempo ninguno de los dos.

También hemos cancelado el trabajo ante alguno de los clientes tóxicos que hemos visto anteriormente. Una vez identificado, buscamos un punto limpio de cierre de bloque de tareas, donde pueda irse con algo palpable bajo el brazo, y le decimos adiós limpiamente.

Y finalmente, aunque parezca mentira, otro motivo de ruptura ha sido la falta de educación. Siempre que hemos sufrido algún tipo de falta de respeto en el trabajo, hemos avisado de las consecuencias al cliente, pero hay gente que no se puede contener. Y cuando alguien del equipo avisa de este tipo de situación, entramos en modo de cierre fulminante.

En todos estos casos, cobramos hasta el bloque de tareas que hemos realizado (lo tenemos cuantificado y medido en tiempo en el presupuesto) y devolvemos el anticipo de todo lo que no vayamos a hacer. Puede que perdamos algo de dinero, pero quien sale perdiendo seguro es ese cliente. Nosotros lo que hacemos es ahorramos muchos disgustos futuros.

No hemos tenido impagos en 2021, pero sí hemos cancelado un trabajo a medias. Quizás hayamos perdido dinero, pero hemos ganado fuerza y seguridad, y tenemos la línea de la ilusión más alta. Lo vemos rentable porque nos da perspectivas de futuro. Y, además, aquí seguimos remando sin hundirnos, que eso también es importante.

Hay que afinar el radar tóxico y tener al cliente en preaviso ante cualquier anomalía, pero sobre todo debemos responder con razonamientos coherentes y con buena educación. Ahora sí esperamos haber dado argumentos suficientes para darle valor a un buen cliente conocido.

A ver si te ha quedado claro

¿A qué concursos nos presentamos en waka?

Marca cuál de las siguientes es la respuesta correcta:

- ☐ Concursos y licitaciones públicas.
- ☐ Saber y ganar.
- ☐ ¿Quién quiere ser millonario?. Pero el bueno, el de Carlos Sobera.
- ☐ Ninguno de los anteriores.

Epílogo

Hay que evitar quemarse, esa es la base de nuestro equilibrio. La vida es corta, pero necesitamos pasar demasiado tiempo trabajando, así que intentemos que sea lo más agradable posible. Para ello, la wakalogía trata de mirar las cosas desde el *bright side*.

Aunque sea un final más propio de libro de autoayuda, queremos acabar con buen sabor de boca, porque, si has conseguido llegar hasta aquí quedan pocos consejos sobre gestión de proyectos. A estas alturas ya hemos puesto sobre la mesa todo nuestro anecdotario para organizar tu trabajo: el *checklist* para secuenciar tu proceso, el *status* para seguir una ruta en cada trabajo y el *timing* para planificar las entregas por semanas y tener un horario controlado.

Más allá de lo meramente operativo, hemos visto que la wakalogía es nuestra filosofía de vida, cómo intentamos mantener nuestra ilusión para ser unos profesionales más felices. El tiempo es vida, y lo valoramos más que el dinero. Nos gusta tenerlo controlado para evitar que nos controle, como tantas veces nos ha pasado.

La experiencia nos ha ido dando respuestas a todas las preguntas que hemos visto. Quizás no sean las mejores, pero hemos aprendido que este sistema tan rígido nos devuelve una total flexibilidad en el horario. En waka hemos conseguido transformar la rigidez en flexibilidad. Es decir, nuestra metodología podría catalogarse como un arte marcial, pero eso lo desarrollaremos en otro libro.

No podemos saber cuánto tiempo te habrá llevado llegar hasta estas líneas finales, pero sí lo que nos ha supuesto a nosotros. Tal y como hemos hecho con muchos proyectos de clientes, te ofrecemos un reporte para finalizar.

Reporte de la wakalogía

La escritura del manuscrito nos ha llevado 170 horas durante enero, febrero y marzo de 2022; la revisión, otras 60. Para crear las ilustraciones, hemos dedicado 70 horas en marzo de este año; y en la maquetación y ajuste, otras 90. En coordinación con la editorial, hemos usado otras 30 horas.

Todo esto suma unas 400 horas de trabajo invertidas en nuestra marca. Si las hubiéramos dedicado a trabajar para clientes, y cobrado como aquel mecánico multimarca, habrían supuesto casi 20.000 euros en facturación.

Han sido horas llenas de emoción, diversión y, en algunos casos, por qué no reconocerlo, de pánico escénico. Pero todos esos momentos nos han hecho sentir vivos.

Un objetivo conseguido para nuestro propio disfrute, que levanta la curva de la ilusión y nos ayuda a seguir con el estudio.

Chimpún.

Gracias

Aunque parezca que lo hemos escrito en una tarde, la realidad es que hay bastante gente que nos ha ayudado a darle forma. Así que muchas gracias por su colaboración a Daniel Valdés, Arantxa Moragrega, Fernando Labarías, Christian Calleja, Félix y Adolfo Herrero.

Y también gracias, por ayudarnos en la campaña del libro y hacer de una idea esta realidad, a Julián Amorrich, Javier Ruiz, Rubén de Brandstoker, Mar Heras, Javier Piedrahita y Beatriz López.

Los fabulosos mecenas

AIJ Holdings

«Si tuviéramos que definir lo que hacemos, diríamos que nos dedicamos a la inversión de activos alternativos.

Pero preferimos matizar que creemos en ciertas personas, apostamos por su talento e impulsamos sus ideas hasta convertirlas en realidades que generen riqueza y valor auténtico, más allá del financiero.

Otros lo llaman *Search Funds*, pero para nosotros no es exactamente lo mismo».

A



Adolfo Herrero

Agustín Labordet
Agustín Mandrilli
Albertito Riosalido
Alberto Casero
Alberto Parrondo
Alejandro Silva
Alexander Calderón
Alexander Pereda
Álvaro Manzaneque
Álvaro Martín
Ana Ajado
Ana de Ancos
Ana Piñero



Ana Saiz

Andrea Cowper
Andrés Nistal
Ángel Sánchez
Ángeles Rodríguez
Antonio del Caño
Antonio Fernández
Arantxa Larrañaga
Arantxa Moragrega
Arantxa Serraller
Avalon Properties

B

Bárbara Pozo
Beatriz Octavio

C

Carla Monguió
Carlos Canseco
Carlos Escobero
Carlos Geijo
Carlos Gutiérrez
Carlos M. Lebrón
Carlos Paniego
Carlos y María
Carmen Baturone



Carmen Herrero

Carolina Alós
César Núñez
Chelo Martínez
Chema Puche
Christian Calleja
Colchón Exprés

D

Dani Valdés
Daniel Márquez
David Berenguer
David Güiza
David Heofs
Diana del Olmo
Diana Pozo
Dicode
Diego Perrián

E

Ediciones Puré
Elena Ballesteros
Elena Sainz



Encarna Márquez

Enrique Barco
 Esteban y Diego
 Estefanía García
 Eva Rodríguez

F

Familia Saiz Expósito
 Fco. Javier Álvarez
 Félix Herrero
 Fer y Bibi
 Fernando Labarías



Flor Herrero

Frutos Marhuenda

G

Gabriel de la Cruz
 Gloria Fernández
 Guadalupe Montalvo
 Guardecan

I

Ignasi Fontvila
 Irene Cermeño
 Irene Moreno
 Iván Ibáñez

J

Javi Cubo
 Javi Díaz
 Javier «Pitu»

Javier Fernández
 Javier Sainz
 Javier Simón



Joaquín Rigabert

Jorge Calvo
 José Antonio
 José Ignacio Hierro
 José Luis Ruiz
 José Manuel Martín
 José Moreno
 Joselyn Prado
 Juan Novo
 Juanma Moreno



Juanra Herrero



Julián Amorrich

Julián Azcutia

K

Khora Urban Thinkers

L

Laura Porto
Los New Folder

M

Malú López
Manuela Bailo
María Carmen Escalera
María Carrasco
María Luque
María Pilar Sierra
María Rivero
Marina Hoyos



Marina Martín

Mario del Olmo
Marta «ex Paralela»
Marta Calleja
Marta Platón
Marta Rigabert
Martí Bruno
Maru García
Mayte Gómez
Mazius
Mónica Casanova

N

Nerea Domènech
Noelia Luján

O

Óscar Casanova

P

Pablo Aldama e Inés López-Doriga
Pablo García
Pablo Navarro
Paloma de Pando
Paloma y Segundo
Patricia Cuevas
Patricia Varela
Pedro Ortega

Pedro Pérez
Pitu Santalla

R

Raúl Cuéllar
Rearmachine
Rosa M. Jiménez
Rut Ballesteros

S

Sharon D. C.



Silvia Ballesteros

Silvia Barceló
Silvia Romero

T

Tatiana Moreno
Tito Carlos

V

Vera López
Versek Estudio Gráfico
Vladimir Isaev

W

Waldemar Lemanczyk
Webhoy



Libros.com

wakalogía. Manual ilustrado para creativos desequilibrados no es solo una guía didáctica o una metodología al uso. Es un libro híbrido que incluye la forma de trabajar del estudio waka, su filosofía como empresa y su experiencia de años como profesionales. Verás desde cómo organizar tu tiempo para que la vida no sea un eterno horario laboral hasta el modo de afrontar un impago. Una obra práctica, dinámica, cruda y un poco gamberra. Un libro de cabecera imprescindible para cualquier profesional que tenga que hacer viable un negocio sin morir en el intento.

waka es un estudio de branding, diseño y expresión digital ubicado en Madrid. Desde el año 2015 han estado desarrollando su propia metodología para compaginar la gestión de un negocio con la vida más allá del trabajo. Es un estudio auténtico en donde la creatividad estratégica y el diseño conviven de manera natural con otra forma de trabajar.