

MIKE MICHALOWICZ

Autor del bestseller *LA GANANCIA ES PRIMERO*

EL SISTEMA

CLOCK
WORK

DISEÑA TU NEGOCIO PARA QUE FUNCIONE SOLO, COMO RELOJITO

Prólogo de Daniel Marcos


conecta

MIKE MICHALOWICZ

Autor del bestseller *LA GANANCIA ES PRIMERO*

EL SISTEMA

CLOCK
WORK



DISEÑA TU NEGOCIO PARA QUE FUNCIONE SOLO, COMO RELOJITO

conecta

SÍGUENOS EN
megustaleer



@Ebooks



@megustaleermex



@megustaleermex

| Penguin
Random House
Grupo Editorial |

Testimonios de los primeros lectores y de quienes han puesto a prueba *El sistema Clockwork*

"*El sistema Clockwork* tuvo un impacto radical en mi manera de abordar los negocios. Una de nuestras empresas logró una cantidad récord de 22 mil clientes tan sólo en cinco días y la otra acaba de tener sus tres meses más rentables en ocho años de funcionamiento y no hay señal de que vaya a disminuir el ritmo. Ah... y ambas cosas sucedieron durante un sábado extendido que en gran medida fue posible al internalizar y trabajar hacia la fase de Diseño (la cuarta D y la más importante)."

RYAN LANGFORD

Director general de Ultimate Bundles

"Haber implementado el año pasado los principios de *El sistema Clockwork* en nuestro negocio cambió por completo la jugada. Como directora general de contenidos y como la mente creativa del negocio, me he sentido más libre que nunca para hacer las cosas que sólo yo puedo hacer, al tiempo que confío en mi equipo para que se haga cargo de lo demás. Hemos eliminado cuellos de botella y aprendí a usar herramientas de rastreo y medición para tomar decisiones mucho más inteligentes. ¡Y lo mejor de todo es que, como resultado, mi equipo está mucho más feliz!"

RUTH SOUKUP

Escritora, directora general y fundadora de Living Well Spending Less, Inc.

"Desde que implementé las bases y principios de *El sistema Clockwork* mi negocio me ha liberado. Ya no es mi negocio quien me dirige, más bien soy yo quien está dirigiendo mi negocio. Gracias a *El sistema Clockwork*, este verano estamos a punto de hacer un viaje de cuatro semanas por Canadá, en el cual no vamos a trabajar para nada... Un sue-

ño hecho realidad el ser capaces de alejarnos del negocio sin que éste deje de ser completamente funcional.”

ASHLEY BROWN

Dueña y directora creativa de She Implements
y del estudio de danza Nuvitzo

“Siempre estaba ideando formas de vender y de lograr nuestras metas trimestrales. Gracias al método ‘Cuello de botella ACER’ de *El sistema Clockwork*, me di cuenta de que estaba tratando bien a la gente, ¡pero tenía un problema de prospectos! Al usar los principios de *El sistema Clockwork*, creé un sistema para rastrear cuántas personas entraban por la puerta de mi negocio y saber de dónde venían, lo cual me dio el poder para tomar las decisiones adecuadas con respecto a en qué enfocarme cada semana. ¡En cuanto comencé a enfocarme en traer más gente al negocio, casi triplicamos el número de prospectos!”

CARLEE MARHEFKA

Directora general de Eat The 80

“Como propietaria de un negocio, con frecuencia he complicado las cosas, de modo que las técnicas de *El sistema Clockwork* me ayudaron a identificar claramente en qué aspectos estaba obstaculizando mi propio camino y qué elementos de mi negocio necesitaba subcontratar para crecer (sin dejar de dormir por la noche). Tan sólo haber hecho esto representó una diferencia enorme en lo que se puede lograr invirtiendo el mismo tiempo o incluso menos trabajando en mi negocio.”

TARA HUNKIN ARYANTO

Directora general de My Child Will Thrive

*Para Jake Michalowicz.
¿Cómo estás, hermano?*

Prólogo

*La vida está hecha de tiempo,
pero así mismo es una carrera contra el tiempo.*

JULIÁN SERNA

Conocí a Mike Michalowicz hace 18 años en el programa del MIT Birthing of Giants (Nacimiento de Gigantes). Desde entonces pude ver que Mike no era un emprendedor convencional; le encantaba romper las reglas y de una forma muy ingeniosa. Cuando terminamos el programa del MIT, Mike y yo seguimos en contacto en un Mastermind que llamamos el Foro 40 años, para asegurarnos de acompañarnos durante 40 años. Hablo de forma semanal con él, siempre discutimos sobre nuestras empresas y nos apoyamos para escalarlas. Mike más que un colega, es un gran amigo.

Mike logró cosas increíbles desde muy joven, antes de sus 35 años ya había creado 3 compañías multimillonarias, había sido galardonado como el Joven Empresario del Año de New Jersey por la Small Business Administration y su primera empresa la vendió a un fondo de capital privado.

En *El sistema Clockwork*, su cuarto libro, Mike acumula toda su experiencia como autor y emprendedor exitoso para enseñarle a los emprendedores y empresarios cómo tener un negocio eficiente y exitoso que funcione por sí mismo, sin la necesidad de sacrificar todo su tiempo y su energía.

Los emprendedores y empresarios tenemos un estereotipo, aquel en el que se nos reconoce e identifica como personas ocupadas 24 horas del día 7 días de la semana;

no podemos dejar nuestro trabajo, no tenemos tiempo para nuestra familia, amigos ni para nosotros mismos. Se nos representa y reconoce como adictos al trabajo que están casados con su empresa, pero, ¿qué tan cierto es esto?

En mis 10 años como coach de escalamiento empresarial me he encontrado con muchos emprendedores y empresarios que encajan perfectamente con esta descripción: están tan ocupados que no pueden siquiera tomar unas vacaciones con su familia porque, de dejar un segundo su teléfono, creen que su negocio se caerá a pedazos.

¿Te identificas?

Una de las primeras cosas que les pregunto a mis socios y clientes cuando quieren hacer crecer su negocio es: “¿por qué decidiste emprender?” Las respuestas que recibo casi siempre son las mismas: por la libertad financiera; libertad en mi vida personal; libertad de trabajar las horas que quiera y de donde quiera... El objetivo es el mismo: LIBERTAD. Pero lo más triste de la mayoría de los emprendedores y empresarios es que cuando hacen un negocio, lo que más pierden es justamente eso.

Y lo entiendo, como emprendedor sé que nuestro objetivo es lograr algo con nuestro negocio pero que al mismo tiempo no consuma nuestra vida. El ideal es no tener que sacrificar nuestra vida, pero la realidad es que, con las excesivas cargas de trabajo, no nos alcanza el tiempo, nos sentimos asfixiados y en muchas ocasiones, sentimos que logramos muy poco.

El tiempo es *el* recurso más valioso que no podemos permitirnos perder, y es exactamente lo que Mike Michalowicz busca en este libro: “¿podrá mi negocio conseguir el tamaño, la rentabilidad y el impacto que deseo sin que yo haga todo el trabajo o sin que deba dedicarle todo mi tiempo?” *Spoiler alert:* claro que se puede.

El mundo de los negocios nos ha hecho creer que la única forma de dirigir y tener un negocio exitoso es dedicándole todo nuestro tiempo y energía. Y, cuando no lo ha-

ceamos, tememos que alguna mano invisible y vengativa se las cobre con nuestro negocio por habernos confiado; vivimos con miedo, nuestros hábitos cambian, dormimos menos y resentimos los estragos del estrés en nuestra salud.

Pero, ¿por qué a los líderes de negocios les falta tiempo? Conuerdo completamente con Mike: la falta de tiempo es por una mala operación y por no tener sistemas y procesos rigurosos que pueda seguir toda la organización. Lo que se necesita son sistemas que guíen a toda la empresa y funcionen por sí mismos.

Los sistemas y procesos se pueden ver como algo realmente complejo, tanto al pensarlos como al ejecutarlos, pero lo que no sabes es que, dentro de tu empresa, ya los estás corriendo. La tarea es capturar estos sistemas para luego simplificarlos y automatizarlos.

El objetivo es conseguir una eficiencia organizativa que haga funcionar tu negocio como un reloj. Sólo así podrás soltarlo poco a poco y pasarás de ser el corazón de la empresa a ser su alma: no terminarás esclavizado, tus empleados ejecutarán todos los sistemas y procesos sin necesitar de ti a todo momento. Una empresa así te da lo que tanto buscamos: libertad financiera, de decisión, de tiempo y espacio.

Mike ha escrito un libro que se basa en la eficiencia y no en la productividad en masa, esa productividad que te hace creer que entre más tiempo y esfuerzo inviertes en algo, más frutos te dará aunque no siempre sea así. Lo mejor es trabajar de forma inteligente y eficiente.

Tengo 6 años de haber creado Growth Institute, y algo que aprendí es que la mejor forma de involucrar a mis empleados es brindándoles autonomía. Mi equipo es lo suficientemente sólido en Estados Unidos y en México como para darme la libertad de no estar físicamente con ellos, en las oficinas, checando cada aspecto de su trabajo, porque cada miembro sabe qué es lo que le corresponde, están alineados, tienen objetivos y métricas por alcanzar. No tengo

que microgestionarlos, y actúan como dueños en su propia área; lo que les da mayor sentimiento de responsabilidad y compromiso.

Mike demuestra su ingenio al introducir un término muy interesante llamado Papel de la Abeja Reina (PAR), el cual es el eje que debe guiar a toda la organización y que está diseñado para funcionar por sí mismo sin tu constante y enajenada supervisión. Con tu PAR permitirás que tus empleados operen como dueños y de forma más inteligente.

Pero claro, ¡no olvides las métricas! Todas las ideas y decisiones deben estar basadas en los datos. Si no lo puedes medir, no lo puedes mejorar. ¿Cuántas veces no he escuchado que las decisiones fueron tomadas por consideración o percepciones de los líderes del negocio? Analizar todo, incluido tu tiempo, te permitirá diseñar, de forma mucho más sólida, tu PAR y con ello tener un correcto flujo en tu negocio.

Mike cometió el mismo error que muchos emprendedores: tener excesivas cargas de trabajo que no le permitían tomar un descanso e irse de vacaciones con su familia; después de muchas promesas rotas a su esposa e hijos –“cuando pase este proyecto, tendré más tiempo” o “cuando consiga a este cliente, podremos pasar más tiempo juntos”–, buscó una solución a este ritmo tan agitado. En las siguientes páginas descubrirás cómo Mike le dio la vuelta a su vida y cómo tú también podrás obtener la libertad que tanto quieres al empezar y escalar tu negocio.

Daniel Marcos
CEO y Co-Fundador
www.growthinstitute.com

Introducción

“Son las dos de la mañana y le escribo desesperada.” Ésta es la primera línea de un correo electrónico que recibí de Celeste,* una empresaria que me contactó en busca de ayuda. En los últimos ocho años, he recibido innumerables correos de lectores y de personas que escucharon en mis libros, en mis discursos, en un artículo o en un video o podcast el mensaje de cómo erradicar la pobreza empresarial. Les respondo a todos y guardo algunos, pero éste fue el que encendió un fuego dentro de mí para terminar este libro.

El correo continuaba así: “Soy dueña de un jardín de niños. No ganamos un solo centavo. No he cobrado un sueldo desde que comenzamos. Mis deudas se acumulan y hoy estoy quebrada. No sólo financieramente, sino también anímicamente. Estoy convencida de que acabar con mi vida de inmediato sería la solución más rápida a mi predicamento”.

Al leer ese correo electrónico, sentí que el corazón se me iba al estómago. Estaba preocupado (no, aterrizado) por la vida de Celeste. Y al mismo tiempo reconocía su vulnerabilidad.

“Por favor, entienda que no le estoy enviando una nota suicida —proseguía Celeste—, y que no haría una estupidez así en este momento. Esa decisión sólo dejaría una carga a mi familia. Pero, si fuera soltera, ya me habría ido. Verá, estoy enferma de neumonía doble. No puedo pagarle a alguien para que limpie el jardín de niños y durante las pa-

sadas horas estuve trapeando los pisos y limpiando las paredes. Estoy exhausta. Estoy llorando y dejé de hacerlo sólo porque me siento demasiado exhausta para seguir llorando. Me muero por dormir un poco. Lo único que me queda para darle a mi negocio es mi tiempo y ahora eso también ha mermado.”

Celeste me rompió el corazón. Me he sentido así un par de veces en mi vida como empresario y conozco a muchísimas personas que han estado en lo más bajo de lo más bajo, desesperadas por encontrar una solución. Nunca olvidaré las últimas líneas del correo: “¿En qué se ha convertido mi sueño? Estoy atrapada. Estoy exhausta. No puedo trabajar más de lo que trabajo. O tal vez sí. Tal vez mi trabajo es el suicidio lento en el que estoy pensando”.

En qué se ha convertido mi sueño. ¿Acaso esta pregunta es cierta en tu caso? Para mí lo era cuando leí ese correo. Trabajamos, trabajamos y trabajamos y, antes de darnos cuenta, la idea de negocios que un día compartimos orgullosamente con nuestros amigos, el plan que elaboramos en un pizarrón blanco, la visión que compartimos con nuestros primeros empleados, todo parece el borroso recuerdo de una meta inalcanzable.

Normalmente pediría permiso para compartir el correo de un lector, pero no sé cómo localizar a Celeste, y espero que ella lea este libro y se ponga en contacto conmigo. Le escribí varias veces, pero nunca me contestó y no tuve suerte tratando de localizarla. Sigo pensando en ella y comparto su historia como una advertencia.

Celeste, si estás leyendo esto, por favor escíbeme otra vez. Te ayudaré. Si prefieres no ponerte en contacto conmigo, entonces debes saber esto: no eres tú quien está frenando tu negocio. Sin lugar a dudas son tus sistemas... Y esos sistemas se pueden arreglar.

Quizá te sientas identificado con Celeste; quizá (espero) estés en una situación menos dramática, esforzándote por mantener el barco a flote semana tras semana y por hacer

que las ruedas de tu negocio se sigan moviendo. Sea cual sea el caso, es probable que sientas que nunca puedes bajar el ritmo, ni invertir menos tiempo o esfuerzo en tu negocio. ¿Por qué?

La mayoría de los empresarios que conozco lo hacen todo. Incluso cuando contratamos ayuda, pasamos la misma cantidad de tiempo, si no es que más, diciéndole al personal cómo hacer todas las cosas por las que se supone que ya no deberíamos preocuparnos. Apagamos fuegos. Nos desvelamos. Apagamos más fuegos. Nos esforzamos, nos esforzamos aún más y no dormimos lo suficiente.

Y aquí está la ironía: incluso cuando las cosas van bien en nuestro negocio, seguimos exhaustos. Tenemos que trabajar aún más cuando las cosas van bien porque “¿quién sabe cuánto durará esto?” Y día tras día vamos postergando las oportunidades de crecimiento que hay que tomar por los cuernos, el trabajo creativo que es crucial para crecer, las cosas que *amamos* hacer, hasta que nuestra libreta llena de ideas se pierde bajo un mar de papeles y listas de cosas por hacer y no volvemos a encontrarla jamás.

La estamos regando. Todos la estamos regando.

“Trabaja más” es el mantra tanto de los negocios que están creciendo como de los que están colapsando. “Trabaja más” es el mantra de todos los empresarios dueños de negocios, de todos los jugadores de primera línea y de todas las personas que están tratando de salir adelante. Nuestro pervertido orgullo sobre trabajar más, más rápido y más duro que las demás personas de nuestro ramo ha tomado las riendas. En lugar de correr un solo maratón, tratamos de hacer 10 y en *sprints*. A menos que algo cambie, a los que nos hemos comprado esta vida nos espera un colapso nervioso. E, incluso, para colmo, neumonía doble.

Tal vez te sientas identificado con esta situación. Si es así, quiero que sepas que no eres el único que está pasando por esto. No eres el único empresario que siente que debe trabajar más, que está exhausto y que se pregunta

por cuánto tiempo más puede soportar este nivel de trabajo. No eres el único dueño de un negocio que se pregunta por qué todas tus mejoras no han logrado optimizar tu balance, ni te han dado más clientes, ni te han ayudado a conservar a tus empleados, ni, por lo menos, te han devuelto un poco de tu preciado tiempo. No eres el único que está leyendo este libro porque te sientes atrapado y estás desesperado por tener respuestas... y una siesta. Según un artículo publicado en 20SomethingFinance.com, Estados Unidos es "el país desarrollado que más trabaja en exceso en todo el mundo" (G. E. Miller, 2 de enero de 2018). Y lo irónico es que los estadounidenses son 400% más productivos hoy que en 1950. Y, sin embargo, como empleados, trabajamos más horas y tenemos menos tiempo libre que los empleados de la mayoría de los países. Como empresarios y dueños de negocios, nuestra carga de trabajo es aún mayor. ¿Y el tiempo libre? No tenemos ninguno.

Comencé a escribir este libro cuando me hice esta pregunta clave: ¿Mi negocio podría alcanzar el tamaño, la rentabilidad y el impacto que imaginé sin que yo haga todo (o nada) del trabajo? Esta pregunta detonó una búsqueda de respuestas de media década... para mí y para los dueños de negocios y empresarios a quienes asesoro. *Para ti.*

Si no estás familiarizado con mis libros anteriores, o si todavía no has escuchado alguna de mis pláticas, quiero que sepas que mi misión en la vida es *erradicar la pobreza empresarial*. Estoy comprometido con no permitir que un empresario viva en la carencia: carencia de dinero, carencia de tiempo, carencia de vida. En mi libro *La ganancia es primero* buscaba vencer a uno de los monstruos que lleva a la desesperación a la mayoría de los empresarios: la carencia de dinero. Voy a ayudarte a matar a un monstruo aún más grande: la carencia de tiempo.

Sean cuales sean las preguntas que tengas, en este libro encontrarás estrategias reales y factibles para hacer que tu negocio sea más eficiente, estrategias que han funcionado

a innumerables empresarios, dueños de negocios y, por supuesto, a mí.

La meta no es hacer que tu día tenga más horas. Ése es el enfoque de la fuerza bruta aplicado a la operación de negocios y, aun si lo consigues, lo único que harás es llenar ese tiempo con más trabajo. La meta es la eficiencia en la organización. En este libro aprenderás cómo hacer cambios sencillos pero poderosos en tu forma de pensar y en tus operaciones día a día que harán que tu negocio funcione en automático. Estoy hablando sobre resultados predecibles, mi exhausto amigo. Estoy hablando sobre crecimiento real y sostenido. Estoy hablando sobre una maravillosa cultura de trabajo. Estoy hablando de libertad para concentrarte en lo que haces mejor y en lo que *amas* hacer. Y ésta, compadre, es la única forma de construir un negocio verdaderamente exitoso... lo cual nos libera para hacer el trabajo que hacemos mejor y que más amamos.

También te vamos a liberar del grillete. Te vamos a aliviar del yugo constante sobre tu tiempo, tu cuerpo, tu mente... y tu cuenta bancaria. Sí, es posible sentirte tranquilo con respecto a tu negocio. Sí, es posible recuperar el optimismo que sentías cuando empezaste tu empresa. Sí, es posible hacer crecer tu negocio sin matarte ni sacrificar tu felicidad.

Necesitas dejar de hacer todo tú. Necesitas modernizar tu negocio para que pueda dirigirse solo. Estoy hablando de que tu negocio funcione como una máquina bien aceiteada, dirigido por un equipo muy eficiente alineado con tus objetivos y valores. Un negocio que funcione, bueno, pues como relojito.

El sistema que descubrirás en este libro es ridículamente sencillo. No encontrarás atajos, ni trucos. En cambio, descubrirás cómo hacer el trabajo que más importa, evitar lo que no y tener la sabiduría para distinguir la diferencia. (Sí, tomé prestado un poco de la "Oración de la serenidad".) Tener serenidad puede parecer una meta imposible para la