

# NEBES

C O N S U L T I N G

Nebes Consulting LLC  
William Nebes III, Fundador y Presidente  
[bill@consultorianebes.com.mx](mailto:bill@consultorianebes.com.mx) | (m) +1-603-305-7450  
<https://consultorianebes.com.mx> | @billnebes

## Estrategia en 8 pasos para cerrar las brechas de desempeño

En un cliente le construí la reputación de hacer el trabajo. De todas las Unidades de Negocio de la empresa, la mía logró de manera consistente el mejor desempeño para lograr objetivos. Mi descubrimiento fue simplemente esto: encontré que el éxito radica en atención a los detalles y lo bien que se ejecuta el trabajo. El propósito de este artículo es compartir mis ideas sobre cómo puedes hacer que esto funcione para ti.

Ya sea que se trate de impulsar ventas, mejorar los márgenes, reducir los gastos de operación o maximizar las ganancias totales, la mejor manera de tomar la base del desempeño y llevarlo a un nuevo nivel es entender las brechas de desempeño y entonces trabajar con tu equipos para identificar, definir y aprovechar las nuevas oportunidades, al mismo tiempo que se reducen riesgos. Considera estos ocho pasos para cerrar brechas de desempeño en tu negocio.

### 1. Entender el desempeño actual

Define de manera clara la base de los resultados actuales para cada área de desempeño que deseas mejorar. El desempeño base es el nivel de rendimiento promedio consistente en el que una métrica particular opera. Por ejemplo, supongamos que tus ventas llegan a un nivel de \$ 100,000 por día en Viernes, Sábado y Domingo, pero Lunes y Martes llegan a 60,000 dólares y de Miércoles a Jueves llegan a 80,000 dólares. ¿Cuál es tu desempeño base para la semana? ¿Es: (A) \$ 700,000, o (B) \$ 580,000? La respuesta es (B).

He visto a la Gerencia elegir el nivel más alto de desempeño e iniciar su trabajo desde ese número. Desde el principio, no van a lograr su objetivo, porque su punto de partida está muy lejos de la marca.

Este es un ejemplo simple, pero mi punto es: no debes especular sobre tu número de referencia. Sea cual sea la métrica que esperas mejorar, debes entender el desempeño base para entonces tener un punto de

partida fuerte desde el cual mejorar. Esto te dará una evaluación honesta de la brecha de desempeño que necesitarás llenar.

## **2. Conoce tu brecha**

Ahora que ya tienes una comprensión clara de tu desempeño como un punto de partida y conoces tu objetivo, entonces puedes calcular tu brecha. En mi ejemplo anterior, si tu objetivo es \$ 800,000 en ventas a la semana y tu desempeño base semanal es consistentemente de \$ 580,000 de ventas, entonces tu brecha al éxito es \$ 220,000 en ventas a la semana. Un aumento del 37.93% no es nada que te quite el sueño, pero te están pagando para que logres los resultados deseados. Es hora de ser creativo.

## **3. Identificar Oportunidades**

Trabaja con tu(s) equipo(s) como grupo, hagan una lluvia de ideas sobre todas las posibles iniciativas que se les ocurran para cubrir la diferencia de \$ 220,000. Mientras los escribes en un pizarrón, puede ser que no conozcas el valor semanal real en ventas de cada iniciativa. Eso no es problema, para este ejercicio, haz tu mejor estimación.

Además de estimar el valor de cada iniciativa, también debes documentar el nivel estimado de esfuerzo para que el equipo complete la iniciativa, si necesita recursos de tecnologías de la información (IT, por sus siglas en inglés) y el plazo estimado para completarlo. Puede que no tengas toda esta información, pero completa la información que tengas a la mano y los espacios en blanco se irán llenando a medida que obtengas más datos. Crea una lista maestra con esta información para cada iniciativa. En última instancia, no todas las iniciativas se podrán ejecutar. Utiliza la información relativa al costo, beneficio, período de recuperación, nivel de esfuerzo, tiempo para terminarlos, la necesidad de recursos de tecnologías de la información para identificar y priorizar las iniciativas que el negocio debe seguir para alcanzar sus objetivos.

## **4. Conoce tus riesgos**

Mientras compilas tus iniciativas potenciales, probablemente también identificarás los riesgos que pueden dañar tu desempeño base. Crea una segunda lista de todas las cosas negativas que podrían o van a estar en contra de tus esfuerzos para incrementar las ventas en \$ 220,000 por semana. Determina cómo vas a mitigar sus efectos.

## **5. Ejecutar iniciativas**

Toma las dos listas y asigna responsables. Serán sus tareas - junto con sus equipos -, deberán examinar adecuadamente cada iniciativa y el riesgo y luego hacer llegar toda la información necesaria para que la Gerencia pueda tomar una decisión informada sobre los próximos pasos a seguir.

Algunas de las iniciativas llevarán más tiempo que otras en ser investigadas. Otras, pueden estar ya en marcha y su fecha de finalización puede no estar muy lejos. Todo estará en algún tipo etapa de documentación que permitirá conocer el verdadero valor y esto ayudará a cerrar la brecha.

## **6. Reúnanse regularmente para actualizar información**

Establece un programa regular para reunirse con todo el equipo, con la finalidad de revisar todas las iniciativas y los riesgos. Reúnanse al menos una vez a la semana. Instruye a cada responsable para que informe sobre su progreso. Utiliza estas reuniones para eliminar los obstáculos, coordinar acciones, impulsar la rendición de cuentas y gestionar el desempeño.

## **7. Seguimiento del progreso**

Junto con la reunión semanal, elabora también un programa maestro de seguimiento que calcule e identifique el desempeño base actual, el rendimiento objetivo y el tamaño de la brecha. A continuación, enlista las oportunidades confirmadas junto con los riesgos confirmados, para llegar a una brecha actual (asumiendo que todavía estás por debajo de la meta) o un “colchón” (si tu número neto de oportunidades y riesgos confirmados excede tu objetivo). Esta es tu de ruta hacia el éxito y tu herramienta clave para el seguimiento del progreso, el impulso del desempeño y el manejo del equipo.

Asegúrate de mantener informado a tu Director de Finanzas y al equipo de Finanzas sobre tu progreso. Una vez que se confirman las oportunidades y los riesgos, esas personas de manera cotidiana necesitan incluir estos números en los pronósticos de la compañía.

También habla de las oportunidades y riesgos potenciales que no están confirmadas o no se conocen del todo. Si bien estas oportunidades y riesgos potenciales no se calculan en los pronósticos de la compañía, usted y el equipo deben estar trabajando con diligencia para que pueda aprovechar un beneficio hacia el objetivo del equipo o eliminar un riesgo potencial.

## 8. Liderazgo para el éxito

Es tu trabajo como Directivo, el animar a tu equipo para descubrir tantas iniciativas y riesgos como sea posible, para tener un “colchón” considerable en tu línea base de partida pronosticada. Durante la reunión de actualización semanal, revisa cada iniciativa y riesgo detalladamente y asegúrate que el avance se esté moviendo en la forma como fue anticipada por el equipo. Para ayudarte a mejorar tu agenda, trabaja con tus compañeros en otras áreas de la empresa. Por ejemplo: Tecnologías de la información recibe solicitudes de todos los segmentos de la empresa; tu departamento es probablemente uno de los muchos que piden ayuda; sé diplomático y aprende a obtener el apoyo de ellos.

Ancla tu documentación y estimaciones del valor y cronograma, de cualquier iniciativa en tu honesta evaluación de las realidades que estás enfrentando. La exuberancia irracional no te compra puntos para un bono. Comparte, de manera oportuna con tu equipo de planeación financiera, los informes de avance con sus buenas y malas noticias, para que puedan actualizar su pronóstico a la Gerencia.,

Y recuerda, tú eres un líder del negocio. Es tu trabajo el motivar al equipo, hacer que todos piensen “fuera de la caja” y explorar nuevas áreas de oportunidad. Motiva a tu equipo a buscar “hasta por debajo de las piedras”, ya que ahí es donde encontrarás el tesoro.

Si tu empresa necesita un cambio, un nuevo líder o una gerencia interina, me encantaría hablar contigo. Por favor, envíame un correo electrónico o comunícate directamente –

Bill Nebes

Fundador y Presidente

Nebes Consulting LLC

[bill@consultorianebes.com.mx](mailto:bill@consultorianebes.com.mx) | (m) +1-603-305-7450

<https://consultorianebes.com.mx> | @billnebes

