

CONTRACTOR SCALER HUB · KIT DEL CURSO

Haz crecer la ganancia, no solo los ingresos

Las listas, hojas de trabajo y plantillas del curso en un solo archivo: 3 para imprimir o llenar en el teléfono, y 2 hojas de cálculo que llegan con él.

MotionOps

Cómo usar este kit

Un archivo por lección de **Haz crecer la ganancia, no solo los ingresos**, en el orden del curso. Cada uno empieza con la lección a la que pertenece y qué hacer con él. Las filas sombreadas son los ejemplos de las lecciones; tus números van en las filas en blanco.

Úsalo lección por lección, o ve directo al que necesitas esta semana. Nada de esto requiere una cuenta, y cada archivo dice cuándo confirmar una cifra con un contador, un abogado, tu junta de licencias o un agente de seguros.

Contenido

1 **Hoja de revisión de utilidad del trabajo**
Márgenes de beneficio 101: ¿tu crecimiento realmente te deja dinero?

2 **Hoja de costos del trabajo: presupuesto vs. real**
Hoja de cálculo · hoja-de-costos-del-trabajo-presupuesto-vs-real.xlsx

3 **Lista de verificación de fugas de margen**
Erosión del margen en construcción: dónde se fuga la utilidad entre el estimado y la factura

4 **Plantilla de flujo de caja de 13 semanas**
Hoja de cálculo · plantilla-de-flujo-de-caja-de-13-semanas.xlsx

5 **Tablero de KPI mensual**
KPIs esenciales que todo contratista debe evaluar cada mes: un tablero de una página

LECCIÓN 1 · MÁRGENES DE BENEFICIO 101: ¿TU CRECIMIENTO REALMENTE TE DEJA DINERO?

Hoja de revisión de utilidad del trabajo

Para la lección 1, Márgenes de beneficio 101. Calcula una vez al año el margen bruto que necesita tu negocio, compara cada trabajo cerrado contra él y compara dos periodos para ver si tu crecimiento dejó dinero. Saca los números de tu software de contabilidad. Los ejemplos son inventados para mostrar el método.

1. El margen bruto que necesita tu negocio

Margen bruto necesario = (gastos generales + utilidad neta meta) ÷ ingresos esperados. Pon tu salario de dueño en los gastos generales, a lo que le pagarías a alguien por hacer tu trabajo. Si lo dejas fuera, el margen se ve sano mientras trabajas por menos de lo que ganaría un empleado.

Concepto	Ejemplo (inventado)	Tus números, próximo año
Ingresos esperados	$2,400,000	
Gastos generales: salario del dueño, personal de oficina, camionetas, seguros, renta	$480,000	
Utilidad neta meta	8% = $192,000	
Utilidad bruta necesaria (gastos generales + utilidad neta meta)	$672,000	
Margen bruto necesario (utilidad bruta necesaria ÷ ingresos esperados)	**28%**	

Tu piso: cada trabajo cotizado por debajo de él deja a la empresa por debajo de su meta, a menos que otro trabajo lo compense. Es tu piso para cotizar y el número contra el que comparas cada trabajo cerrado. Un trabajo que aceptas por debajo de ese piso necesita una razón, por escrito.

2. Revisa un trabajo cerrado

TRABAJO _____ TIPO DE TRABAJO _____ CUADRILLA _____

CLIENTE _____ CERRADO EL _____ REVISADO POR _____

Primero, revisa que los costos estén completos. Si tu contabilidad pone algunos costos de trabajo en gastos generales, o al revés, arregla primero las categorías antes de actuar sobre el margen.

- [ ] Toda la mano de obra de este trabajo está en el trabajo, no en gastos generales
- [ ] Cada recibo de material y cada factura de proveedor de este trabajo están cargados a él
- [ ] Cada factura de subcontratista de este trabajo está cargada a él
- [ ] El equipo, las rentas y los demás costos de este trabajo están cargados a él
- [ ] Ningún gasto general (personal de oficina, renta, seguros, vehículos, software, salario del dueño) está registrado como costo del trabajo
- [ ] Los ingresos son todo lo facturado en este trabajo

Concepto	Ejemplo: un trabajo de $10,000 (inventado)	Este trabajo
Ingresos: lo facturado en este trabajo	$10,000	
Mano de obra		
Materiales		
Subcontratistas		
Equipo, rentas y otros costos directos		
Costos directos del trabajo (las cuatro filas de arriba)	$6,800 en mano de obra, materiales y subcontratistas	
Utilidad bruta (ingresos − costos directos del trabajo)	$3,200	
Margen bruto (utilidad bruta ÷ ingresos)	32%	
Tu margen bruto necesario (parte 1)		
Por encima o por debajo, en puntos		
Si repartes gastos generales: gastos generales como porcentaje de los ingresos	24%	
Resultado neto (margen bruto − porcentaje de gastos generales)	Cerca de 8%	

¿POR DEBAJO DE TU PISO? DÓNDE PERDIÓ MARGEN: UNA CUADRILLA NUEVA O GENTE NUEVA, UN TIPO DE TRABAJO NUEVO, UN DESCUENTO O UNA COTIZACIÓN MUY JUSTA, MÁS TRABAJO SUBCONTRATADO

¿LO ACEPTASTE POR DEBAJO DEL PISO A PROPÓSITO? LA RAZÓN, POR ESCRITO

QUÉ CAMBIA EN EL SIGUIENTE ESTIMADO DE ESTE TIPO DE TRABAJO

3. ¿Tu crecimiento te está dejando dinero?

Saca tus últimos dos años, o tus últimos dos periodos de seis meses, de tu software de contabilidad y llena las dos columnas de la derecha.

	Ejemplo: año pasado	Ejemplo: este año	Tu periodo anterior	Tu periodo reciente
Ingresos	$1,600,000	$2,200,000		
Costos directos de los trabajos	$1,088,000	$1,606,000		
Utilidad bruta y margen bruto	$512,000 (32%)	$594,000 (27%)		
Gastos generales	$380,000	$520,000		
Utilidad neta y margen neto	$132,000 (8.3%)	$74,000 (3.4%)		
Ingresos mensuales de punto de equilibrio (gastos generales mensuales ÷ margen bruto)	Cerca de $99,000	Cerca de $160,500		

1. ¿SE MANTUVO EL MARGEN BRUTO? SI BAJÓ, ¿QUÉ TIPOS DE TRABAJO, CUADRILLAS O CLIENTES LO JALARON HACIA ABAJO?

2. ¿LOS GASTOS GENERALES CRECIERON MÁS RÁPIDO QUE LA UTILIDAD BRUTA? ¿FUE UNA INVERSIÓN PLANEADA O SE FUERON COLANDO?

3. ¿SE MOVIÓ TU PUNTO DE EQUILIBRIO? ¿SUBIÓ MÁS RÁPIDO QUE LOS INGRESOS?

4. Dónde el crecimiento se puede comer el margen

Dónde	Qué revisar	Qué encontraste
Cuadrillas nuevas y gente nueva	Horas de mano de obra reales vs. estimadas, por cuadrilla	
Tipos de trabajo nuevos	Margen bruto por tipo de trabajo	
Llenar la agenda	Margen de los trabajos ganados con descuento vs. a precio completo	

Dónde	Qué revisar	Qué encontraste
Trabajos más grandes	Margen bruto y tiempos de cobro en tus trabajos más grandes	
Gastos generales antes que los ingresos	Gastos generales mensuales ÷ utilidad bruta mensual	

5. La diferencia, y qué vas a cambiar

MARGEN BRUTO NECESARIO, PRÓXIMO AÑO

MARGEN BRUTO REAL, PERIODO RECIENTE

LA DIFERENCIA, EN PUNTOS

- [ ] **Cotiza con las horas reales:** compara los costos estimados y reales en cada trabajo (lección 2) y usa los resultados para ajustar tus estimaciones
- [ ] **Piso de margen bruto** fijado en tu margen necesario; un trabajo por debajo necesita una razón por escrito
- [ ] **Sin descuentos para llenar la agenda**, a menos que el trabajo todavía cubra sus costos directos y una parte de los gastos generales
- [ ] **Precios subidos** primero para los clientes nuevos y los tipos de trabajo donde tu margen es más débil
- [ ] **Gastos generales vigilados cada mes:** cada salario o vehículo nuevo viene con los ingresos y el margen bruto que necesita para pagarse solo

EL PRIMER CAMBIO, QUIÉN ES RESPONSABLE Y PARA CUÁNDO

Qué revisar cada mes

- El margen bruto por mes y por tipo de trabajo
- Los gastos generales como porcentaje de los ingresos
- La diferencia entre tu margen bruto necesario y tu margen bruto real

LECCIÓN 2 · HOJA DE CÁLCULO · HOJA-DE-COSTOS-DEL-TRABAJO-PRESUPUESTO-VS-REAL.XLSX

Hoja de costos del trabajo: presupuesto vs. real

Hoja de cálculo hoja-de-costos-del-trabajo-presupuesto-vs-real.xlsx llegó con este kit. Ábrelo en Excel, Numbers o Google Sheets (Archivo > Importar). Las celdas amarillas son para ti; las grises calculan. Esta página dice qué contiene.

Presupuesto vs. real, línea por línea

Ejemplo: remodelación de un baño. Todos los números son inventados para mostrar el método: reemplázalos con tu trabajo. Usa las mismas líneas de costo con las que hiciste el estimado. La mano de obra va en horas por fase, y la hoja la calcula a tu costo por hora con cargas. Las líneas sin horas (subcontratistas, materiales, rentas) van en dólares. Los cambios aprobados salen de órdenes de cambio firmadas. Sin esa columna, cada orden de cambio parece un sobrecosto.

- El trabajo
- Líneas de costo
- Resultado del trabajo
- Variación por causa

Revisa mientras el trabajo está en curso

En trabajos de más de una semana, revisa cada fase de mano de obra en puntos fijos: al final de cada fase o cada viernes. Si una fase va a la mitad y ya se fue el 70% de sus horas, todavía hay tiempo para actuar. Pregúntale al jefe de cuadrilla, no solo a los números.

Trabajos cerrados: margen bruto planeado vs. real

Una vez al mes, haz la lista de los trabajos cerrados del mes. Muestra patrones que ningún trabajo por sí solo puede mostrar: un tipo de trabajo que siempre se alarga, una cuadrilla que siempre cumple el presupuesto. Compártela con el estimador y con los jefes de cuadrilla. El costo planeado es el presupuesto revisado de la primera pestaña.

- Sobrecostos por causa este mes

LECCIÓN 3 · EROSIÓN DEL MARGEN EN CONSTRUCCIÓN: DÓNDE SE FUGA LA UTILIDAD ENTRE EL ESTIMADO Y LA FACTURA

Lista de verificación de fugas de margen

Para la lección 3, Erosión del margen. Usa la parte 1 en cada trabajo antes de enviar la factura final. Haz las partes 2 a 6 una vez, con tus últimos 10 trabajos cerrados, junto con los jefes de cuadrilla y con quien los facturó: encuentra tus dos fugas más grandes y arregla esas primero.

1. Antes de la factura final

- [ ] Cada hora de tiempo está registrada en el trabajo
- [ ] Cada recibo y cada factura de proveedor están en el trabajo
- [ ] Cada extra hecho en la obra tiene una orden de cambio
- [ ] Cada cambio aprobado está en la factura final
- [ ] El retrabajo está marcado con su código en las hojas de horas y los recibos, con una razón
- [ ] Recorrido final hecho con el cliente antes de que se fuera la cuadrilla

2. Dónde se fuga el margen, etapa por etapa

Cada fuga está en una etapa del trabajo, y su solución también. Úsala en cualquier trabajo que terminó por debajo del margen que cotizaste.

Etapa	Fugas comunes	Pregunta que debes hacer	¿La encontraste aquí?
Estimado	Horas de mano de obra adivinadas en lugar de tomadas de trabajos anteriores; partidas que faltan; sin factor de desperdicio; precios de materiales viejos	¿Trabajos parecidos se pasaron en la misma partida?	
Venta	Descuentos para ganar el trabajo; un alcance vago que termina en "yo pensé que eso estaba incluido"	¿El alcance estaba escrito con la claridad suficiente para decirle que no a un extra?	
Preparación	Materiales equivocados o tarde; permisos o inspecciones sin coordinar; huecos en la agenda	¿La cuadrilla perdió tiempo el primer día?	
Trabajo	Retrabajo; extras hechos sin orden de cambio; esperas por otros oficios, entregas o decisiones; viajes a la tienda de materiales	¿Cuántas horas de este trabajo no lo hicieron avanzar?	

Etapa	Fugas comunes	Pregunta que debes hacer	¿La encontraste aquí?
Cierre	Recibos que no están en el trabajo; tiempo sin registrar; cambios aprobados que no están en la factura; vueltas por la lista de pendientes	¿Cada cambio aprobado y cada costo están en la factura final?	
Pago	Pago tarde; disputas por extras sin documentar; cuentas canceladas como incobrables	¿Cobramos la factura completa, a tiempo?	

3. Tus últimos 10 trabajos cerrados

Los márgenes reales salen de la Hoja de costos del trabajo: presupuesto vs. real (lección 2). Marca los tres con la mayor diferencia.

Trabajo	Margen bruto cotizado	Margen bruto real	Diferencia (puntos)	¿Uno de los 3 más grandes?
Ejemplo Remodelación de cocina, $48,000	35%	29.1%	5.9	

4. ¿A dónde se fue el dinero?

Revisa cada uno de los tres trabajos con el jefe de cuadrilla y con quien lo facturó, usando la parte 2 como la lista de lugares donde buscar. Ponle una cantidad en dólares a cada fuga, aunque sea aproximada. En el ejemplo, la mano de obra se calcula con un costo cargado supuesto de $45 por hora.

Trabajo	Fuga	Qué pasó	Utilidad perdida
Ejemplo Cocina	Extras sin cobrar	El cliente pidió un tomacorriente extra y luces bajo los gabinetes; la cuadrilla los instaló y nadie hizo una orden de cambio	$260, nunca facturados
Ejemplo	Retrabajo	Una puerta de gabinete mal medida, que se volvió a pedir y a instalar	$410 de materiales + 6 h = $680
Ejemplo	Espera	La plantilla de la cubierta llegó dos días tarde; la cuadrilla se fue y regresó, y perdió tiempo de preparación y de manejo	10 h = $450
Ejemplo	Viajes extra por materiales	Faltaban conexiones y molduras: tres viajes por separado	8 h = $360
Ejemplo	Aumento de precio	Los herrajes de los gabinetes y dos electrodomésticos subieron entre la cotización y el pedido	$540
Ejemplo	Visitas de regreso por la lista de pendientes	Dos visitas extra por detalles pequeños que se podían haber detectado en el recorrido final	8 h = $360
Ejemplo	Compras pequeñas no estimadas	Sellador, discos, sujetadores, calzas	$190
Ejemplo	**Total**	Utilidad bruta de $13,960: un margen de 29.1% en lugar del 35% cotizado	**$2,840**

5. Suma las fugas por tipo

Suma los tres trabajos por tipo de fuga. Muchas veces dos o tres tipos explican la mayor parte del dinero.

Tipo de fuga	Trabajo 1	Trabajo 2	Trabajo 3	Total
Extras sin cobrar				
Retrabajo				
Esperas y viajes por materiales				
Aumentos de precio				
Costos olvidados en el cierre				
Visitas de regreso por la lista de pendientes				
Huecos en el estimado, incluidas las compras pequeñas no estimadas				
Otra:				
Total				

6. Arregla las dos principales, no todas

Marca los dos tipos de fuga que más costaron en la parte 5. Dale a cada solución un responsable y una fecha de inicio.

Fuga	La solución	Las dos principales	Responsable	Empieza antes del
Extras sin cobrar	Ningún trabajo fuera del alcance sin una orden de cambio, con un límite que el jefe de cuadrilla puede aprobar en la obra			
Retrabajo	Un código de retrabajo, una razón y una solución para la razón más común			
Esperas y viajes por materiales	Una revisión de preparación antes de programar a la cuadrilla: materiales confirmados, decisiones tomadas, otros oficios agendados			
Aumentos de precio	Cotizaciones válidas por un periodo definido; precios de los artículos con entrega larga confirmados antes del pedido			
Costos olvidados en el cierre	Una revisión de cierre antes de facturar: tiempo, recibos y cada cambio aprobado en el trabajo			

Fuga	La solución	Las dos principales	Responsable	Empieza antes del
Visitas de regreso por la lista de pendientes	Un recorrido con el cliente antes de que la cuadrilla se vaya			
Huecos en el estimado	Estimados hechos con tus propios trabajos anteriores, no de memoria			

7. Haz visible el retrabajo

- [ ] Un código de retrabajo en las hojas de horas y los recibos: "retrabajo" o "llamada de regreso", en el trabajo al que corresponde
- [ ] Una razón de una línea en cada registro de retrabajo: mal medido, se pidió el material equivocado, inspección reprobada, daño, instrucciones poco claras
- [ ] El retrabajo sumado cada mes: las horas como porcentaje de todas las horas de mano de obra, y el costo en dólares

Mes	Horas de retrabajo	Todas las horas de mano de obra	Porcentaje de retrabajo	Costo del retrabajo	Razón más común

Cuando la misma razón se repite	Arregla primero
Errores de medición	Un paso de medir y revisar
Materiales equivocados	La entrega entre el estimado y el pedido
Instrucciones poco claras	Lo que recibe la cuadrilla antes del trabajo

Qué revisar cada mes

- La diferencia entre el margen bruto cotizado y el real, trabajo por trabajo y como promedio mensual
- Las horas de retrabajo como porcentaje de las horas de mano de obra
- Los cambios aprobados que todavía no están facturados en el cierre

LECCIÓN 4 · HOJA DE CÁLCULO · PLANTILLA-DE-FLUJO-DE-CAJA-DE-13-SEMANAS.XLSX

Plantilla de flujo de caja de 13 semanas

Hoja de cálculo plantilla-de-flujo-de-caja-de-13-semanas.xlsx llegó con este kit. Ábrelo en Excel, Numbers o Google Sheets (Archivo > Importar). Las celdas amarillas son para ti; las grises calculan. Esta página dice qué contiene.

Ejemplo: sumar una tercera cuadrilla

Todos los números son inventados para mostrar el método. Un contratista con dos cuadrillas suma una tercera: la cuadrilla nueva empieza en la semana 3, con el enganche de una camioneta y las herramientas en la semana 2, y su primer trabajo paga un pago parcial en la semana 7. La pregunta antes de cualquier decisión de crecimiento: ¿qué le hace al saldo más bajo de las próximas 13 semanas?

- Cambia el plan antes de que empiece la cuadrilla

Tu pronóstico de flujo de caja, 13 semanas hacia adelante

Una fila por semana. Empieza con el saldo real de hoy en el banco. Las entradas salen solo de trabajo firmado, en la semana en que esperas el dinero, no en la semana en que vas a facturar. Las propuestas sin firmar van en la columna de probables, que no se suma al saldo. La nómina en tus fechas de pago, los materiales antes de que empiece el trabajo, los subcontratistas según sus plazos. Pregúntale a tu contador qué pagos estimados de impuestos te tocan y cuándo. Cada viernes: copia los números de la semana pasada en la pestaña Pronóstico vs. real, escribe el saldo real de hoy, copia las semanas 2 a 13 una fila hacia arriba (copiar y pegar, no cortar) y llena la nueva semana 13.

- El punto más bajo
- Revísalo con más cuidado antes de cualquier decisión que gaste efectivo antes de generarlo

El pronóstico de la semana pasada vs. lo que pasó de verdad

Cada viernes, copia aquí el pronóstico de la semana pasada y escribe lo que pasó de verdad. Después de unas semanas, las diferencias te dicen qué clientes pagan tarde, qué trabajos empiezan más tarde de lo planeado y qué costos se te siguen olvidando.

Cuándo va a llegar de verdad el dinero

Toma el calendario de pagos de cada trabajo firmado y pon cada pago en la semana en que esperas el dinero. Si un cliente suele pagar diez días después de la factura, ponlo diez días después. Cuando llegue el dinero, escribe la fecha: Días de retraso muestra quién paga más tarde de lo pronosticado.

LECCIÓN 5 · KPIS ESENCIALES QUE TODO CONTRATISTA DEBE EVALUAR CADA MES: UN TABLERO DE UNA PÁGINA

Tablero de KPI mensual

Para la lección 5, el tablero de KPI mensual. Ármalo una vez: quita los KPI que no encajen con tu negocio y dale a cada uno una meta con tus propios números y un responsable. Después, los responsables lo llenan antes de la misma revisión de 45 minutos cada mes.

1. Arma tus KPI

#	KPI	Cómo calcularlo	Responsable sugerido	Tu meta	Tu responsable
1	**Ingresos: firmados y cobrados**	Trabajo firmado este mes; efectivo recibido este mes	Dueño		
2	**Margen bruto**	(Ingresos – costos directos del trabajo) ÷ ingresos, en trabajos cerrados este mes	Dueño o gerente de operaciones		
3	**Variación del margen**	Margen bruto real – margen bruto estimado, en trabajos cerrados este mes	Estimador		
4	**Utilidad bruta por hora de cuadrilla**	Utilidad bruta ÷ horas de cuadrilla, por tipo de trabajo	Dueño		
5	**Cartera de trabajos firmados**	Trabajo firmado aún no hecho, en semanas-cuadrilla	Ventas o dueño		
6	**Tasa de cierre**	Propuestas firmadas ÷ propuestas enviadas, por cantidad y por valor	Ventas o estimador		
7	**Días para facturar**	Días desde que se termina el trabajo hasta que se envía la factura, en promedio	Oficina		
8	**Cuentas por cobrar de más de 30 días**	Total de facturas sin pagar con más de 30 días desde su fecha	Oficina		
9	**Punto más bajo de efectivo**	El saldo más bajo en tu pronóstico de flujo de caja de 13 semanas	Dueño		
10	**Horas de retrabajo**	Horas de retrabajo y de visitas de garantía ÷ todas las horas de mano de obra	Operaciones o jefes de cuadrilla		

Las metas son tuyas. Fíjalas con tus propios números: tu margen bruto necesario (lección 1), tu saldo mínimo de efectivo (lección 4), tu propia tasa de cierre pasada. Los negocios con mucho servicio (servicio de climatización, plomería, electricidad) pueden cambiar uno o dos KPI por la **tasa de resolución en la primera visita** (trabajos terminados en la primera visita ÷ todos los trabajos) y la **tasa de clientes que repiten**.

2. Ejemplo de tablero

Una empresa de remodelación con tres cuadrillas; todos los números son inventados. **Verde**: en meta. **Ámbar**: un poco fuera, vigílalo. **Rojo**: claramente fuera, necesita una acción este mes.

KPI	Meta	Mes pasado	Este mes	Estado	Nota
Ejemplo Ingresos firmados / cobrados	$190k / $180k	$205k / $172k	$176k / $194k	Ámbar	Bajaron las ventas firmadas; la cobranza se puso al día
Ejemplo Margen bruto	30%	29.4%	27.8%	**Rojo**	Dos trabajos de terrazas muy por debajo
Ejemplo Variación del margen	−1 pt o mejor	−2.1 pts	−4.0 pts	**Rojo**	Las mismas dos terrazas: mano de obra por encima de lo estimado
Ejemplo Utilidad bruta por hora de cuadrilla	$40	$41	$37	Ámbar	La bajaron las terrazas
Ejemplo Cartera de trabajos firmados	8 a 12 semanas-cuadrilla	11	9	Verde	
Ejemplo Tasa de cierre (por valor)	35%	38%	31%	Ámbar	Se perdieron dos cocinas grandes por precio
Ejemplo Días para facturar	2	3	5	**Rojo**	Hojas de horas atrasadas en tres trabajos
Ejemplo Cuentas por cobrar de más de 30 días	menos de $15k	$21k	$12k	Verde	
Ejemplo Punto más bajo de efectivo (13 semanas)	más de $40k	$52k	$38k	Ámbar	Baja en la semana 7: renovación del seguro
Ejemplo Horas de retrabajo	menos de 3%	2.6%	3.4%	Ámbar	Errores de instalación de gabinetes en un trabajo

3. El tablero de este mes

MES

NÚMEROS LISTOS PARA (ANTES DE LA REUNIÓN)

FECHA DE LA REVISIÓN

QUIÉNES ASISTEN

KPI	Meta	Mes pasado	Este mes	Estado	Nota
Ingresos: firmados y cobrados					
Margen bruto					
Variación del margen					
Utilidad bruta por hora de cuadrilla					
Cartera de trabajos firmados					
Tasa de cierre					
Días para facturar					
Cuentas por cobrar de más de 30 días					
Punto más bajo de efectivo					
Horas de retrabajo					

Estado: **Verde**, **Ámbar** o **Rojo**. Un número sin meta no puede estar en rojo ni en verde, así que nunca dispara una decisión.

4. La revisión mensual: 45 minutos

1. **Antes de la reunión (responsables de cada KPI):** anota el número de este mes y una nota de una línea. Nadie llena números en la reunión.
2. **10 minutos: el tablero.** Léelo de arriba abajo. Sáltate los verdes.
3. **20 minutos: los rojos.** Para cada uno: qué lo causó, una acción, un responsable, una fecha.
4. **10 minutos: las acciones del mes pasado.** ¿Hecha, no hecha, funcionó?
5. **5 minutos: una decisión sobre el trabajo que aceptas.** Buscar, volver a fijar el precio, dejar o referir a otro contratista un tipo de trabajo.

En el ejemplo, los rojos son los dos trabajos de terrazas detrás de las dos filas de margen (¿estimación o campo?) y las hojas de horas atrasadas detrás de los días para facturar.

KPI en rojo	Qué lo causó	Una acción	Responsable	Fecha

Acción del mes pasado	Responsable	¿Hecha?	¿Funcionó?

Una decisión sobre el trabajo que aceptas

- ☐ Buscarlo
- ☐ Dejarlo
- ☐ Volver a fijar el precio
- ☐ Referirlo a otro contratista

TIPO DE TRABAJO _____

RESPONSABLE _____

PARA CUÁNDO _____

5. Una vez por trimestre: por tipo de trabajo

Desglosa el margen bruto, la utilidad bruta por hora de cuadrilla y la tasa de cierre por tipo de trabajo, y toma una decisión sobre tu mezcla de trabajos.

Tipo de trabajo	Trabajos	Margen bruto	Utilidad bruta por hora de cuadrilla	Tasa de cierre	Decisión
Ejemplo Baños	14	34%	$52	41%	Promocionar más; subir un poco los precios
Ejemplo Cocinas	6	29%	$44	22%	Revisar por qué se pierden las cotizaciones grandes
Ejemplo Terrazas	9	22%	$31	48%	Volver a fijar el precio: ganar la mitad de todas las cotizaciones con este margen sugiere que el precio es demasiado bajo
Ejemplo Reparaciones pequeñas	31	38%	$18	70%	Fijar un cargo mínimo, o referirlas a otro contratista

- [ ] ¿El mejor porcentaje de margen con el peor uso del tiempo de cuadrilla? (Las reparaciones pequeñas en el ejemplo: el traslado y la preparación se comen las horas.)
- [ ] ¿Trabajo que se gana demasiado seguido con un margen demasiado bajo? (Las terrazas en el ejemplo: un problema de precio, no un éxito de ventas.)

Qué revisar

- **Cada mes:** los rojos, y si las acciones del mes pasado los movieron
- **Cada trimestre:** el desglose por tipo de trabajo, y una decisión sobre tu mezcla de trabajos

CONTRACTOR SCALER HUB · KIT DEL CURSO

Vuelve al curso

Cada archivo de este kit sigue una lección de **Haz crecer la ganancia, no solo los ingresos** en el Contractor Scaler Hub: cuando cambia el ejemplo de una lección, cambia su archivo. Relee la lección cuando un archivo te pida un número que aún no tienes.

Los seis cursos: **motionops.com/scaler-hub**

Hojas de cálculo de este kit

- **Hoja de costos del trabajo: presupuesto vs. real**: hoja-de-costos-del-trabajo-presupuesto-vs-real.xlsx
- **Plantilla de flujo de caja de 13 semanas**: plantilla-de-flujo-de-caja-de-13-semanas.xlsx

Ve cada trabajo en un solo sistema

Agenda una demo. Un especialista de MotionOps te muestra cómo tu oficina y tus cuadrillas llevan cada trabajo en un solo lugar, desde la primera solicitud hasta el pago final. **motionops.com/demo**