

CONTRACTOR SCALER HUB

El manual de crecimiento del contratista

Los seis cursos del Contractor Scaler Hub en una sola lectura: encuentra lo que frena tu crecimiento, sal de las decisiones de rutina, arregla el flujo de trabajo, ve tus márgenes y tu efectivo, y planea los próximos 90 días.

MotionOps

Cómo usar este manual

Tu negocio ya funciona. Este manual es para la siguiente etapa: hacerlo crecer sin que cada decisión, cada trabajo y cada dólar pasen por ti. Ocho secciones cortas, en el orden en que suele necesitarlas un contratista en crecimiento, desde encontrar lo que frena el crecimiento hasta un plan de 90 días. Cada sección termina con una hoja para llenar y dos o tres acciones para esta semana.

1. **Léelo una vez, de principio a fin.** Unos 45 minutos. Las secciones se apoyan unas en otras: la restricción que encuentres en la sección 1 te dice qué sección de después te importa más.
2. **Llena las hojas con tus números.** Las filas sombreadas y los recuadros de ejemplo son ejemplos inventados de las lecciones. Tus números serán distintos, y de eso se trata.
3. **Después toma el curso de tu restricción.** Cada sección viene de un curso del Contractor Scaler Hub: cinco lecciones y un kit del curso con la hoja de trabajo de cada lección. Gratis, sin cuenta.

Esto es una guía de trabajo, no asesoría legal, fiscal, de seguros ni laboral. Las reglas sobre contratación, pago, anticipos, licencias, permisos y seguros cambian según el estado, el condado, la ciudad y el oficio, y se actualizan. Antes de actuar sobre algo que las toque, confírmalo con tu contador, un abogado, tu agente de seguros o la oficina de licencias.

Contenido

1 **Encuentra tu restricción de crecimiento**
Planea tu siguiente etapa de crecimiento

2 **Sal de las decisiones de rutina**
Deja de ser el cuello de botella

3 **Mapea un trabajo de la solicitud al pago**
Un flujo de trabajo de la solicitud al pago

4 **Ve tus márgenes y tu efectivo**
Haz crecer la ganancia, no solo los ingresos

5 **Califica prospectos y lleva las ventas sin ti**
Un proceso de ventas que tu equipo pueda llevar

6 **Dale al equipo la responsabilidad**
Contrata, incorpora y forma jefes de cuadrilla

7 **Elige tu siguiente paso de crecimiento**
Planea tu siguiente etapa de crecimiento

8 **Arma tu plan de 90 días**
Planea tu siguiente etapa de crecimiento

SECCIÓN 1 · PLANEA TU SIGUIENTE ETAPA DE CRECIMIENTO

Encuentra tu restricción de crecimiento

El crecimiento siempre se rompe primero en algún lado: ese punto débil es tu restricción, y si arreglas cualquier otra cosa el crecimiento sigue igual. Sales de esta sección con ella escrita en una oración, con su evidencia.

Las seis restricciones

Restricción	Qué significa	Cómo suena
Demanda	No llegan suficientes prospectos de los correctos	"El calendario tiene huecos a dos semanas."
Ventas	Los prospectos llegan, pero no se convierten en trabajos firmados lo bastante rápido	"Estamos ocupados cotizando, pero no cerramos."
Capacidad de ejecución	No hay suficientes horas de cuadrilla o habilidades para el trabajo firmado	"Tenemos ocho semanas llenas y estamos rechazando trabajo."
Supervisión	No hay suficientes personas que puedan llevar un trabajo sin el dueño	"Tenemos a los trabajadores, pero a nadie que dirija otro trabajo."
Caja	El dinero para la nómina y los materiales llega demasiado tarde	"En papel somos rentables y nos falta dinero un viernes sí y otro no."
Decisiones del dueño	El trabajo espera la aprobación, la respuesta o la presencia del dueño	"Nada se mueve cuando estoy en una visita a obra."

Un síntoma no es una restricción: revisa los números

Un trabajo atrasado o un mes apretado pueden venir de varias restricciones, y arreglar la equivocada te cuesta un trimestre. Saca estos números de los últimos 90 días: **los números le ganan a la memoria**. Después busca evidencia en contra: ¿qué verías si estuvieras equivocado? Si las cuadrillas tienen ocho semanas llenas, no es la demanda.

Restricción	El número que hay que sacar	Apunta aquí cuando	Tus últimos 90 días
Demanda	Prospectos calificados al mes; semanas de trabajo firmado por delante	Cartera corta y reduciéndose, prospectos a la baja	
Ventas	Tasa de cierre; días de la visita a la propuesta	Muchos prospectos, propuestas lentas o tasa de cierre a la baja	

Restricción	El número que hay que sacar	Apunta aquí cuando	Tus últimos 90 días
Ejecución	Días-cuadrilla disponibles vs. facturados; horas extra	Cuadrillas llenas, horas extra altas, cartera larga	
Supervisión	Trabajos en curso vs. personas que pueden dirigir uno; horas del dueño en obra	Cada trabajo nuevo necesita al dueño o al mismo jefe	
Caja	Semanas debajo de tu mínimo de caja; días entre terminar y cobrar	El flujo de caja de 13 semanas cae incluso en meses buenos	
Decisiones del dueño	Interrupciones al día; decisiones que te esperan	El registro de interrupciones está lleno de preguntas de rutina	

Ejemplo: más prospectos lo habrían empeorado Un remodelador inventado: 22 personas, tres cuadrillas, una coordinadora de oficina, el dueño como único estimador. Ingresos estancados por dos trimestres; el plan del dueño: más publicidad.
Los números: prospectos y tasa de cierre estables. Días de la visita a la propuesta: de 3 a unos 6; trabajo firmado por delante: de 5 a 9 semanas. La tercera cuadrilla llama al dueño varias veces al día, y el dueño pasa unas 15 horas a la semana en sus obras.
La restricción es la supervisión. El trabajo del trimestre: un jefe para la tercera cuadrilla, para que el dueño recupere las 15 horas y las use en los estimados.

Elige una, no tres

Si la evidencia apunta a más de una, empieza por la que alivia a las demás: **las decisiones del dueño y la supervisión** primero, porque todo lo demás necesita tiempo del dueño; después **la caja**; luego **la ejecución y las ventas**; **la demanda** al final, salvo que el dueño esté libre y falten prospectos. Si no puedes escribir la evidencia, todavía no la encontraste.

NUESTRA RESTRICCIÓN ES (UNA ORACIÓN)

LA EVIDENCIA, Y QUÉ VERÍA SI ESTUVIERA EQUIVOCADO

Haz esto esta semana

1. Anota los síntomas del último trimestre y cada causa que podría explicarlos.
2. Saca los números de evidencia de los últimos 90 días.
3. Escribe tu restricción en una oración; revísala otra vez en un mes.

Para profundizar: la lección **Cómo hacer crecer una empresa de construcción**.

SECCIÓN 2 · DEJA DE SER EL CUELLO DE BOTELLA

Sal de las decisiones de rutina

Un negocio no puede escalar mientras cada precio, pregunta y decisión pequeña le llegan primero al dueño. Aquí: un registro de una semana, cómo ordenarlo y un acuerdo de decisión para lo primero que delegues.

Por qué te llega una pregunta

Causa	Cómo suena	Qué la resuelve
Falta información	"¿Qué azulejo eligieron?"	Ponla donde la persona la encuentre, antes de que la necesite
Proceso poco claro	"¿Ya puedo mandar la factura?"	Escribe los pasos, quién es responsable y cuándo un paso termina
Autoridad poco clara	"¿Ponemos el contacto y ya?"	Una decisión con límites: qué aprueba solo y cuándo llama
Criterio real del dueño	"¿Deberíamos tomar trabajo comercial?"	Quédatela. Este es tu trabajo

Registra una semana normal

Durante cinco días hábiles, anota cada solicitud, pregunta y decisión que te llega. No arregles nada todavía. El viernes llena la causa, ordena por causa, repetición y minutos, y marca los **tres puntos repetidos que más tiempo tomaron**.

Día	Quién preguntó	Qué necesitaba	Minutos	¿Se repite?	Causa
Ejemplo Lun	Jefe de cuadrilla	Qué azulejo eligió el cliente	10	Sí	Información
Ejemplo Mar	Jefe de cuadrilla	Permiso para agregar un tomacorriente	5	Sí	Autoridad
Ejemplo Vie	Oficina	Si conviene tomar una licitación comercial	30	No	Criterio

Ordénalo en cuatro grupos

Grupo	Prueba	Ejemplo del registro
Conservar	¿Una mala decisión dañaría el negocio por meses?	"¿Cotizamos el trabajo comercial?"
Delegar	¿Cabe en una página cómo se hace?	"¿Movemos el inicio de Henderson al jueves?"
Escribirlo una vez	¿Es la misma pregunta que la semana pasada?	"¿Qué azulejo eligió el cliente?"
Dejar de hacer	¿Qué pasaría si se dejara de hacer?	Manejar hasta el proveedor, que sí entrega

Después elige **una** responsabilidad para delegar: semanal, que te cueste tiempo, que se pueda escribir como reglas y con alguien listo para tomarla.

Entrega la decisión, no solo la tarea

"Tú te encargas de la programación" entrega la tarea pero no las decisiones. Escribe los límites: empieza en el **nivel 3** (decide y te avisa antes de actuar), luego el **nivel 4** (actúa y te avisa después). Los $500 son el ejemplo de la lección: elige un límite que podrías absorber si sale mal.

Decisión	Responsable	Nivel	Decide solo cuando	Te llama cuando	Revisión
Ejemplo Mover un trabajo programado	Coordinadora de oficina	3, luego 4	3 días hábiles o menos, el cliente acepta, hay una cuadrilla capaz libre	Más de 3 días, inspección o subcontratista, horas extra, cliente molesto	En 2 semanas
Ejemplo Aprobar una orden de cambio pequeña	Jefe de cuadrilla	3, luego 4	En la lista de precios, menos de $500, medio día o menos	Más de $500, fuera de la lista, estructura o permisos, precio en disputa	Tras 5 órdenes

Haz esto esta semana

1. Empieza el registro de interrupciones en tu próximo día normal.
2. El viernes, ordénalo en los cuatro grupos y escribe las tres respuestas más comunes.
3. Escribe un acuerdo de decisión con su responsable y avisa al equipo quién decide.

Para profundizar: las lecciones **El dueño es el sistema operativo**, **Trabaja sobre tu negocio, no dentro de él** y **Matriz de delegación para contratistas**.

SECCIÓN 3 · UN FLUJO DE TRABAJO DE LA SOLICITUD AL PAGO

Mapea un trabajo de la solicitud al pago

Un trabajo puede perder más tiempo entre etapas que en el trabajo mismo. Mapea un trabajo real de los últimos dos meses, con fechas reales, y verás qué entrega arreglar primero.

Las nueve etapas, y cuándo termina cada una

Etapa	Termina cuando	Quién es responsable en tu empresa
1. Solicitud	Respuesta enviada y visita agendada, o un no	
2. Visita a la obra	Medidas, fotos y objetivos por escrito	
3. Propuesta	La propuesta está enviada	
4. Aprobación	Firmada, y el anticipo pagado si lo cobras	
5. Preparación	Materiales pedidos, permisos resueltos, cuadrilla y fecha confirmadas	
6. Trabajo	El alcance aprobado está terminado	
7. Cierre	Pendientes, fotos, horas, costos y cambios registrados	
8. Factura	La factura está enviada	
9. Pago	El dinero está en el banco	

Ejemplo: el trabajo aprobado que esperó nueve días Un reemplazo de terraza inventado. El trabajo tomó cinco días; el trabajo completo, seis semanas y media.
Preparación, 9 días: el estimador suponía que la oficina iba a programar; la oficina esperaba la lista de materiales. **Factura, 7 días:** esperando la hoja de horas y un recibo.
La solución fueron dos oraciones. La preparación es de la coordinadora de oficina, dentro de dos días hábiles después de la firma, con la lista de materiales enviada el mismo día. El cierre es del jefe de cuadrilla: horas, fotos y recibos el último día.

Sigue tu trabajo: quién hizo de verdad cada etapa

Etapa	Fechas	Quién lo hizo	Dónde estaba	Qué esperó
Ejemplo Preparación	12 al 21 mar	No está claro	Lista de materiales en la laptop del estimador	9 días: cada lado esperaba al otro

Etapa	Fechas	Quién lo hizo	Dónde estaba	Qué esperó
1. Solicitud				
2. Visita a la obra				
3. Propuesta				
4. Aprobación				
5. Preparación				
6. Trabajo				
7. Cierre				
8. Factura				
9. Pago				

Marca los cuatro problemas

Sin responsable: "no está claro" o el dueño en trabajo de rutina; un puesto con nombre por etapa. **Sin meta clara:** nadie sabe cuándo terminó; un "termina cuando" comprobable. **Información capturada dos veces:** los mismos datos en el correo, el pizarrón y la factura; un solo lugar para el trabajo. **Espera sin fecha:** el trabajo "estaba esperando algo"; un límite de tiempo para la entrega.

Las preguntas de las entregas que fallan

Toma cinco trabajos recientes y anota cada pregunta que alguien tuvo que hacer y que no debería haber necesitado. Cada una apunta a un punto de la entrega, un momento de actualización o un responsable que falta: arregla los que aparecen más de una vez.

- [ ] "¿Cuál es el código del portón?"
- [ ] "¿Pedimos esa pieza?"
- [ ] "¿Quién regresa mañana?"
- [ ] "¿El cliente aprobó esto?"
- [ ] "¿Por qué esta cuadrilla sigue ahí?"
- [ ] "¿Tenemos una foto de cómo se veía antes?"

Haz esto esta semana

1. Sigue un trabajo terminado por las nueve etapas, con fechas reales.
2. Marca en él los cuatro problemas.
3. Dales a las dos peores etapas un responsable y un "termina cuando", y compártelos en tu próxima reunión.

Para profundizar: las lecciones **Flujo de trabajo en construcción**, **Coordinación entre oficina y campo** y **Proceso de cierre de trabajos**.

SECCIÓN 4 · HAZ CRECER LA GANANCIA, NO SOLO LOS INGRESOS

Ve tus márgenes y tu efectivo

Los ingresos pueden subir mientras la utilidad baja. Esta sección te da los registros que hay que revisar con un calendario fijo: si el crecimiento deja dinero, cómo terminó cada trabajo contra su estimado y dónde va a estar el saldo del banco en 13 semanas.

Qué revisar, y cada cuánto

Registro	Cuándo	La pregunta que responde
Tabla de dos periodos	Dos veces al año	¿Se mantuvo el margen bruto mientras crecían los gastos generales?
Presupuesto vs. real	Cada trabajo cerrado; la lista del mes	¿Qué línea se pasó, y por qué?
Flujo de caja de 13 semanas	Cada viernes	¿Dónde está el saldo más bajo, y cuándo?
Tablero de KPI mensual	Una vez al mes, 45 minutos	¿Qué números están fuera de la meta?

El margen bruto que necesita tu negocio

Margen bruto necesario = (gastos generales + utilidad neta meta) ÷ ingresos esperados. Pon tu propio salario en los gastos generales, a lo que le pagarías a alguien por hacer tu trabajo.

Ejemplo inventado Ingresos esperados de $2.4 millones, gastos generales de $480,000, utilidad neta meta de 8% ($192,000). Utilidad bruta necesaria: $672,000. Margen bruto necesario: $672,000 ÷ $2,400,000 = **28%**. Cada trabajo con precio por debajo de 28% deja a la empresa por debajo de su meta.

Resultado de cada trabajo: presupuesto vs. real

Presupuesta el trabajo con las mismas líneas del estimado: mano de obra en horas por fase, materiales, cada subcontratista, rentas. Separa el presupuesto original, los cambios aprobados y el revisado, o cada orden de cambio parece un sobrecosto.

Línea de costo	Presupuesto revisado	Real	Variación	Por qué
Ejemplo Mano de obra de azulejo	60 h, $2,700	78 h, $3,510	+$810	Piso en espiga estimado como colocación recta
Ejemplo Materiales	$8,400	$9,120	+$720	Azulejo extra para los cortes en espiga

Línea de costo	Presupuesto revisado	Real	Variación	Por qué
Ejemplo Mano de obra de estructura y tablaroca	30 h, $1,350	38 h, $1,710	+$360	Daño por agua reparado sin orden de cambio

En esta remodelación inventada, los costos se pasaron $1,800 del presupuesto revisado de $19,230 y el margen bruto bajó de 35.0% a 29.0%. $1,530 son un problema de **estimación**: el azulejo con patrón necesita su propio rendimiento y factor de desperdicio. Los $360 son de **proceso**: la regla de las órdenes de cambio. Clasifica cada variación: estimado, alcance sin cobrar, productividad, precio o registro.

Los tiempos del efectivo: la vista de 13 semanas

Una columna por semana, desde el saldo real de hoy en el banco. Entradas solo de trabajo firmado, en la semana en que esperas el dinero, no en la que facturas; salidas en las fechas en que salen. Define un saldo mínimo y actualízalo cada viernes.

Ejemplo: sumar una tercera cuadrilla Inventado: saldo inicial de $62,000, mínimo de $40,000. Camioneta y herramientas en la semana 2, nómina de la cuadrilla nueva desde la 3, su primer pago en la 7. El saldo queda debajo del mínimo ocho semanas y toca fondo en **$10,000** en la semana 6, con el pago trimestral de impuestos estimados.
Lo que se cambió antes de empezar: arrendar la camioneta y cobrar un anticipo de $9,000 en el primer trabajo, donde tu estado lo permita. El punto más bajo sube a unos $26,000, todavía debajo del mínimo, así que el dueño también pide ahora una línea de crédito, mientras los números se ven bien.

SALDO DE HOY EN EL BANCO

SALDO MÍNIMO

SALDO MÁS BAJO DE LAS PRÓXIMAS 13 SEMANAS, Y SU SEMANA

QUÉ LO SUBIRÍA

Haz esto esta semana

1. Calcula tu margen bruto necesario y compáralo con el que ganaste.
2. Presupuesta en horas por fase un trabajo que empieza pronto, y dale las horas al jefe de cuadrilla.
3. Arma el pronóstico de 13 semanas y aparta 20 minutos cada viernes para actualizarlo.

Para profundizar: las lecciones **Márgenes de beneficio 101**, **Presupuesto vs. real** y **Pronóstico de flujo de caja de 13 semanas para contratistas**.

SECCIÓN 5 · UN PROCESO DE VENTAS QUE TU EQUIPO PUEDA LLEVAR

Califica prospectos y lleva las ventas sin ti

Cuando el dueño contesta cada llamada, el criterio de qué prospectos valen una visita vive en una sola cabeza. Por escrito, la oficina lo puede llevar. Sales con un perfil de cliente ideal, una calificación de prospectos y etapas de venta con responsables y plazos.

En el ejemplo inventado de la lección, una visita de obra le cuesta al estimador tres horas, se gane o no: 30 minutos de manejo de ida y otros tantos de vuelta, una hora en la obra y una hora escribiendo la propuesta.

Tu perfil de cliente ideal

Criterio	Te conviene (ejemplo)	No te conviene (ejemplo)	El tuyo
Tipo de trabajo	Baños, cocinas, sótanos, terrazas	Construcción nueva, techos, comercial	
Tamaño	De $15,000 a $120,000	Menos de $5,000: recomienda a otro o atiéndelo como llamada de servicio	
Zona	A menos de 40 minutos del taller	A más de una hora	
Plazo	Empezar en 3 semanas a 6 meses	"La próxima semana", o "algún día del próximo año, tal vez"	
Presupuesto	En el rango de lo que te cuestan trabajos parecidos	Muy por debajo de lo que cuesta el trabajo	
Decisión	Todos los que deciden pueden reunirse contigo	Uno de los esposos "decidirá después"	
Propiedad	El dueño vive ahí, el acceso es razonable	Una propiedad que no controlan	

Escribe el rango de tamaño con tus propios números, no con un deseo. Haz las mismas preguntas en cada llamada, una por criterio, y da tú el rango de presupuesto: "Para nosotros, baños como este han costado entre $28,000 y $45,000."

Califica cada prospecto antes de la visita

Justo después de la llamada, califica cada criterio: **2** claramente te conviene, **1** no está claro, **0** claramente no.
Sí: ningún cero y 10 puntos o más de 14: agenda la visita. **Tal vez:** ningún cero, menos de 10: primero una llamada corta. **No:** cualquier cero: di que no con amabilidad y recomiéndalos con alguien más.

Ejemplo: tres llamadas en una mañana Inventado. Un baño principal saca 14: visita esta semana. Una reparación de terraza de $3,000 saca 10 pero tiene un cero en tamaño: no, se recomienda con un handyman de confianza. Una cocina a 55 minutos saca 10 con cuatro unos: visita la próxima semana, cuando las dos personas que deciden estén en casa, y el estimador llega sabiendo que el presupuesto es justo.

Etapas con responsables y plazos

Etapa	Responsable	Terminada cuando	Plazo
1. Prospecto nuevo	Coordinadora de oficina	Alguien ya habló con el cliente	El mismo día hábil
2. Calificado	Coordinadora de oficina	Calificado; visita agendada o prospecto cerrado	En la primera llamada
3. Visita de obra	Estimador	Resumen de la visita escrito, revisión de la propuesta agendada	Visita en 5 días hábiles; resumen en 24 horas
4. Propuesta	Estimador	Enviada y revisada con quienes deciden	En 3 días hábiles después de la visita
5. Seguimiento	Responsable de la propuesta	Firmada, rechazada o cerrada como perdida	Cerrada 30 días después del envío si no hay respuesta
6. Ganado	Coordinadora de oficina	Anticipo recibido, trabajo entregado a operaciones	En 2 días hábiles después de la firma
7. Perdido	Responsable de la propuesta	Motivo registrado	El mismo día

El seguimiento tiene un responsable y una secuencia: revisa la propuesta el día 0 y acuerden una fecha de decisión, un mensaje corto el día 2, una llamada el día 5 a 7, una llamada en la fecha de decisión, un mensaje el día 21, y se cierra como perdida el día 30.

Haz esto esta semana

1. Escribe tu perfil de cliente ideal en una página, con tu propio rango de tamaño.
2. Dale las preguntas y las reglas de calificación a quien contesta el teléfono, y califica cada prospecto nuevo durante un mes.
3. Ponle un responsable y un plazo a cada etapa, y registra por qué se ganó o se perdió cada propuesta.

Para profundizar: las lecciones **Cómo calificar prospectos de construcción** y **Proceso de ventas en construcción**.

SECCIÓN 6 · CONTRATA, INCORPORA Y FORMA JEFES DE CUADRILLA

Dale al equipo la responsabilidad

La próxima contratación, los jefes de cuadrilla y la reunión semanal deciden si el trabajo avanza sin ti.

Dibuja el organigrama con nombres reales

Puesto	De qué es responsable	Nombre hoy
Dueño	Rumbo, política de precios, contratación, clientes grandes, efectivo	
Coordinadora de oficina	Prospectos, programación, avisos a clientes, papeleo, facturación	
Estimador o vendedor	Visitas de obra, estimados, propuestas, seguimiento	
Responsable de operaciones	Trabajos activos: preparación, materiales, cuadrillas, órdenes de cambio, cierre	
Jefes de cuadrilla	El día de una cuadrilla: preparación, calidad, fotos, decisiones dentro de sus límites	
Contador	Contabilidad, nómina, cuentas por pagar, impuestos con el contador público	

Escribe quién hace de verdad cada cosa hoy, o "nadie". Marca cada casilla del dueño: **conserva** (necesita tu criterio) o **podría pasar** (repetible, con estándar escrito). Llena primero la que libera más horas.

Ejemplo: la contratación que no era un segundo estimador Un remodelador inventado de 14 personas creía necesitar un segundo estimador. La semana del dueño: programación 9 horas, llamadas a clientes 6, materiales 4, facturación 3. Una coordinadora de oficina que tome esas **22 horas** libera al dueño para las visitas de obra.
Las leyes de contratación y de pago cambian por estado y oficio: revísalas con tu contador o un abogado laboral.

Lo que un jefe de cuadrilla decide solo

Situación	El jefe de cuadrilla decide	Escala cuando
El cliente pide un extra pequeño	Sí solo si está en tu lista preaprobada de cortesías; si no, lo documenta como solicitud de cambio	Cualquier cosa que sume costo o tiempo. El jefe nunca le pone precio

Situación	El jefe de cuadrilla decide	Escala cuando
Daño oculto, o el cliente discute el alcance	Detiene esa parte, la fotografía, no discute ni cede	Siempre. El mismo día, con fotos y la página de la propuesta
Riesgo de seguridad	Detiene el trabajo. Sin pedir permiso	Lo reporta el mismo día

Un buen escalamiento dice qué pasó, qué afecta, qué se hizo ya y qué hay que decidir. Capacita a un jefe en cuatro etapas: observa, lleva la cuadrilla contigo en la obra, luego de guardia, y se hace cargo.

La reunión semanal de 30 minutos

Parte	Minutos	Qué pasa
1. Acciones de la semana pasada	5	Hecho, o una fecha nueva con un motivo
2. Excepciones en trabajos activos	10	Solo trabajos fuera del plan, una línea cada uno
3. Limitaciones de esta semana	5	Lo que podría frenar la semana, con responsable
4. Decisiones y acciones	10	Decisiones pendientes; acciones con responsable y fecha

El estado va en el registro del trabajo antes de la reunión. Lo que tome más de dos minutos se vuelve una acción con una persona como responsable, y no por defecto el dueño. Pregúntale a cada jefe: **"¿Qué frenó a tu cuadrilla la semana pasada?"**

Acción	Responsable	Fecha	Estado
Ejemplo Confirmar la fecha de la plantilla de la cubierta con el fabricante y avisar a la cuadrilla de Reyes	Dana (oficina)	Mar	Abierta
Ejemplo Escribir la lista de revisión de preparación para trabajos de exteriores	Luis (jefe de cuadrilla)	Vie	Abierta

Haz esto esta semana

1. Dibuja el organigrama con nombres y registra una semana de tus horas.
2. Escribe con un jefe de cuadrilla sus límites de decisión.
3. Agenda la reunión semanal de 30 minutos y arma el registro de acciones.

Para profundizar: las lecciones **Organigrama de una empresa constructora**, **Responsabilidades del jefe de cuadrilla y del capataz** y **Agenda de reunión semanal del equipo de construcción**.

SECCIÓN 7 · PLANEA TU SIGUIENTE ETAPA DE CRECIMIENTO

Elige tu siguiente paso de crecimiento

Hay cinco formas de crecer, y no cuestan ni arriesgan lo mismo. Una opción que no alivia tu restricción no es tu siguiente paso. Y antes de cualquiera, llena la capacidad que ya pagas.

Cuenta los días-cuadrilla que no facturas

De los últimos 90 días: días-cuadrilla disponibles (cuadrillas × días hábiles), facturados y la diferencia, ordenada por causa. La lluvia es lluvia; esperar materiales, los retrabajos y los días medio vacíos son problemas de proceso.

Ejemplo: ¿llenar tres cuadrillas o agregar una cuarta? Inventado: 3 cuadrillas × 60 días hábiles = 180 días-cuadrilla, 138 facturados, 42 de diferencia: clima 9, espera de materiales o inspecciones 12, retrabajos 8, medios días sin nada programado 13. Recuperar la mitad de los 33 que no son por clima, unos 16, a una utilidad bruta inventada de $1,100 por día-cuadrilla, son unos $17,600 más por trimestre.

DÍAS-CUADRILLA DISPONIBLES, FACTURADOS Y LA DIFERENCIA

DIFERENCIA CON UNA CAUSA DISTINTA AL CLIMA

Las cinco opciones, comparadas

	Mejor mezcla de trabajos	Precios más altos	Otra cuadrilla	Servicio nuevo	Zona nueva
Alivia	Margen, caja, capacidad de ejecución	Margen, caja, capacidad de ejecución	Capacidad de ejecución	Demanda, temporadas	Demanda
Efectivo por adelantado	Poco	Ninguno	Alto: nómina, vehículo, herramientas	Medio: herramientas, capacitación, mercadeo	Medio: mercadeo, tiempo de traslado
Carga de administración	Baja	Baja	Alta	Media a alta	Media
Tiempo para ver resultados	Uno a dos trimestres	Semanas	Meses	Meses	Meses
Fácil de deshacer	Sí	Casi siempre	Difícil	En parte	En parte

La mezcla de trabajos y el precio van primero si la restricción es el margen o la caja: casi no cuestan y se deshacen. Una cuadrilla, un servicio o una zona son apuestas, para cuando la restricción es la ejecución o la demanda.

Preguntas de preparación antes de otra cuadrilla

Contesta sí, no o no estoy seguro, con la evidencia. "No estoy seguro" cuenta como no, y un solo "no" en el lugar equivocado basta para esperar.

- [ ] **Demanda:** ¿las cuadrillas actuales han estado llenas los últimos dos o tres meses, no solo este?
- [ ] **Supervisión:** ¿hay una persona con nombre que dirigiría la cuadrilla nueva el mes que viene?
- [ ] **Procesos:** ¿la entrega de ventas a la cuadrilla está por escrito, con el mismo reporte diario para todas?
- [ ] **Equipo:** ¿el vehículo y las herramientas tienen precio?
- [ ] **Personas:** ¿sabes cuánto te tarda contratar, y hay un plan de incorporación con capacitadores?
- [ ] **Caja:** ¿el pronóstico de 13 semanas queda arriba de tu mínimo con la brecha de caja?

Ejemplo: la brecha de caja de una cuadrilla de tres personas Inventado: $38 por hora con cargas × 120 horas = $4,560 por semana; cinco semanas hasta el primer pago = $22,800, más $9,000 de enganche, herramientas y arranque: **$31,800 que salen antes de que entre algo.** Agrégalo al pronóstico de 13 semanas. Por seguros, licencias o fianzas, llama a tu agente y a tu contador.

¿Todavía no estás listo? Pruébalo en pequeño

Una prueba piloto es una versión acotada del paso: un supuesto, límites (lugar, tipos de trabajo, número de trabajos, duración), un responsable que no seas tú, topes de dinero y de tiempo, y reglas escritas antes del primer trabajo: en la meta, **expandir**; hay demanda pero no margen, **ajustar**; menos de la mitad de los prospectos de la meta, **detener**. Antes, revisa licencias, permisos y seguros con tu agente y la oficina local de licencias.

Haz esto esta semana

1. Cuenta los días-cuadrilla disponibles, facturados y la diferencia, por causa.
2. Anota tus opciones, incluida "llenar la capacidad actual", con su efectivo por adelantado.
3. Contesta las preguntas de preparación; dale a cada "no" un responsable y una fecha.

Para profundizar: las lecciones **5 formas de hacer crecer un negocio de contratista**, **Cuándo agregar otra cuadrilla** y **Prueba antes de expandirte**.

SECCIÓN 8 · PLANEA TU SIGUIENTE ETAPA DE CRECIMIENTO

Arma tu plan de 90 días

Noventa días alcanzan para delegar una responsabilidad, hacer una prueba piloto o arreglar un proceso, y son pocos para que el plan siga siendo cierto al final. Una página: la restricción, un objetivo, dos o tres indicadores, hitos en los días 30, 60 y 90, acciones con un responsable cada una, y las fechas de revisión.

Ejemplo: el remodelador de la sección 1 Restricción: supervisión; la tercera cuadrilla necesita al dueño en la obra unas 15 horas a la semana. **Objetivo:** para el día 90, la tercera cuadrilla trabaja sin el dueño en la obra, y las horas que el dueño libera se van a los estimados.
Indicadores: horas del dueño en la obra, unas 15 hoy, 3 o menos en el día 90; días de la visita a la obra a la propuesta, unos 6 hoy, 3 en el día 90.
Hitos: día 30, hay un jefe elegido que lleva la cuadrilla con el dueño en la obra. Día 60, el jefe la lleva con el dueño de guardia. Día 90, el jefe es dueño de la cuadrilla, con escalón de pago y título por escrito, y se vuelve a hacer la revisión de preparación para la cuarta cuadrilla.

Un solo objetivo es la regla dura. Un plan con cinco objetivos es una lista de deseos, y en un trimestre ocupado cada uno recibe una quinta parte de la atención que necesita. Si otra cosa importa, va en el siguiente plan.

TRIMESTRE

RESPONSABLE DEL PLAN

RESTRICCIÓN, CON SU EVIDENCIA

OBJETIVO EN EL DÍA 90

FECHAS DE REVISIÓN: DÍA 30, DÍA 60, DÍA 90

Indicador	Hoy	Meta en el día 90	Día 30	Día 60	Día 90
Ejemplo Horas del dueño en la obra por semana	Unas 15	3 o menos			

Hito	Acción	Responsable	Fecha	Depende de
Ejemplo Día 30: un jefe lleva la cuadrilla con el dueño en la obra	Escribir juntos las responsabilidades y los límites de decisión del jefe	Dueño y jefe	Semana 1	Jefe elegido
Día 30:				
Día 60:				
Día 90:				

Mantenlo en marcha

Cada semana, cinco minutos en la reunión del equipo: las acciones de esta semana, terminadas o con nueva fecha y su razón; lo bloqueado se vuelve una acción con un responsable. **Cada mes, 30 minutos en los días 30 y 60:** el hito, los indicadores contra sus metas, y si la restricción sigue siendo la restricción. Después decide, y escríbelo:

Decisión	Cuándo
Mantener	Va bien, o va atrasado por una razón que ya se resolvió
Cambiar	La acción no está produciendo el hito: cambia la acción, el responsable o la fecha, no el objetivo
Detener	La evidencia dice que la restricción era otra: vuelve a la sección 1 con lo que aprendiste

No cambies el objetivo a mitad del trimestre. En el día 90, revisa los indicadores con honestidad, pregúntate cuál es la restricción ahora y arma el siguiente plan a partir de ella.

Haz esto esta semana

1. Escribe la restricción y un objetivo para los próximos 90 días.
2. Elige dos o tres indicadores y escribe el valor de hoy junto a cada uno.
3. Escribe los tres hitos y las acciones de cada uno, cada acción con un responsable y una fecha, y pon las tres revisiones en el calendario.

Para profundizar: la lección **Plan de negocio de 90 días para contratistas**.

CONTRACTOR SCALER HUB

Adónde ir después

Este manual es la versión corta. Cada sección viene de un curso del Contractor Scaler Hub: cinco lecciones, cada una con un ejemplo resuelto, y un kit del curso con la hoja de trabajo de cada lección en un solo archivo. Toma primero el curso de tu restricción. Gratis, sin cuenta.

Curso	Qué arregla	Del kit del curso
Deja de ser el cuello de botella	Encuentra lo que te llega y delega decisiones con límites	Auditoría del cuello de botella, Matriz de delegación
Un flujo de trabajo de la solicitud al pago	Un responsable y una meta clara por etapa	Mapa del flujo de trabajo, de la solicitud al pago; Lista de cierre del trabajo
Haz crecer la ganancia, no solo los ingresos	Que el crecimiento deje dinero, trabajo por trabajo	Hoja de costos del trabajo: presupuesto vs. real; Plantilla de flujo de caja de 13 semanas
Un proceso de ventas que tu equipo pueda llevar	Califica, visita, propone y da seguimiento sin el dueño	Tarjeta de calificación de prospectos, Guía de seguimiento de propuestas
Contrata, incorpora y forma jefes de cuadrilla	El puesto correcto, jefes de cuadrilla, una reunión con responsables	Organigrama y tarjeta de puntuación del puesto, Agenda de reunión semanal y registro de acciones
Planea tu siguiente etapa de crecimiento	La restricción, el siguiente paso, el plan del trimestre	Matriz de opciones de expansión, Plantilla de plan de negocio de 90 días

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

Sobre este manual

Escrito por el equipo de MotionOps en noviembre de 2026 a partir de las lecciones del Contractor Scaler Hub. Cada empresa y cada cifra son ejemplos inventados para mostrar el método; usa tus números. Las reglas sobre contratación, pago, anticipos, licencias y seguros cambian según el estado: confírmalas con tu contador, un abogado, tu agente de seguros o la oficina de licencias.

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**