MotionOps

CONTRACTOR SCALER HUB · HAZ CRECER LA GANANCIA, NO SOLO LOS INGRESOS

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