

De las pérdidas a las ganancias. Secretos para hacer rentable la empresa constructora

Por: Luis R. Infante

Septiembre 2024

Luis es consultor, asesor y coach en dirección y administración de proyectos para la industria de la construcción e infraestructura y otras. Cuenta con más de 25 años de experiencia en dirección, desarrollo, ejecución y control de proyectos. Luis tiene una licenciatura en Ingeniería Química y además cuenta con el grado de Maestro en Administración con Especialidad en Ingeniería Financiera y el grado de Maestro en Diseño, Gestión y Dirección de Proyectos. Luis ha impartido cátedras a nivel Posgrado y Licenciatura en prestigiosas Universidades de México y Latinoamérica sobre Dirección de Proyectos. Luis cuenta con certificaciones en Dirección de Proyectos (incluido el PMP del PMI), entre otras.

Resumen

Las empresas constructoras se conocen por sus márgenes ajustados y desafíos de negocio. Sin embargo, con las estrategias adecuadas, es posible hacer rentable este tipo de organizaciones.

Los principales factores que hacen que la empresa constructora pierda dinero son, principalmente: personal no enfocado en generar ganancias; planificación, gestión y control deficiente de los proyectos; no cuentan con procesos documentados y control interno; así como comunicaciones no claras. Para revertir las pérdidas, es necesario dar alta prioridad a la cobranza; mejorar la planificación, gestión y control de la ejecución de cada proyecto; desarrollar procesos y control interno; así como poner en marcha una cultura de alto rendimiento.

Se provee de una hoja de ruta para llevar a cabo este proceso de transformación.

Palabras clave

Constructoras, mejores prácticas, control interno, *lean construction*

Introducción

Las empresas constructoras son negocios de alto riesgo. Este tipo de empresas tienen por lo menos una de las siguientes situaciones:

- Presentan una alta competencia
- Trabajan por contratos, por lo que hay búsqueda frecuente de clientes
- Otorgan bajos presupuestos a sus clientes para conseguir contratos
- Dependen de vaivenes de la economía (y no se diga de políticas o cambios de gobierno)
- Baja certidumbre en alcanzar los costos y plazos de los proyectos
- Los anticipos de nuevos contratos se dirigen a veces a “tapar los hoyos” de proyectos en marcha
- Normalmente están “apagando fuegos” en los proyectos en ejecución
- La cobranza se encuentra atrasada o relegada
- Cuentan con mucho personal eventual y experimentan una alta rotación
- Tienen personal con poca capacitación
- Hay falta de procesos documentados (no hay control interno)
- Casi no tienen sistemas y tecnología
- Existe mala comunicación interna y no hay claridad en los objetivos
- Hay deficiente liderazgo de supervisión de los proyectos

Las empresas constructoras se conocen por sus márgenes ajustados y desafíos de negocio. Sin embargo, con las estrategias adecuadas, es posible hacer rentable la empresa constructora. Este artículo explora los factores que suelen provocar pérdidas, ofrece una guía práctica y recomendaciones¹ para generar ganancias y proporciona una hoja de ruta para llevar a cabo este proceso de transformación hacia una organización con mayor rentabilidad.



¿Cuales son los principales factores por los que la empresa constructora pierde dinero?

Las empresas constructoras a menudo pierden dinero o no tienen las ganancias esperadas. Estas pérdidas pueden erosionar significativamente su rentabilidad y amenazar la sostenibilidad del negocio. Las principales causas de pérdida de dinero en este tipo de empresas son debido a:

¹ Estas recomendaciones pretenden proporcionar información general y no sustituye en modo alguno un asesoramiento profesional

1. No enfocarse en hacer dinero

El personal directivo a cargo de la ejecución de los proyectos normalmente no está preparado lo suficiente en temas financieros para generar una consistente rentabilidad de las operaciones. Además, puede haber falta de previsión en la gestión del flujo de caja, lo que conduce a problemas de liquidez y financiamiento para la ejecución de los proyectos. También no se toman en cuenta aspectos fiscales que repercuten en la rentabilidad de las operaciones.

2. Planificación insuficiente para los proyectos

En muchos casos no se lleva a cabo una planificación detallada y realista de los proyectos a construir, lo que conduce a cambios en alcance, cronogramas no realistas y sobrecostos. Adicionalmente no se analiza una optimización de los recursos del proyecto para facilitar su ejecución.



3. Deficiente gestión de riesgos

Los riesgos no identificados o mal gestionados en los proyectos pueden materializarse en forma de retrasos, costos adicionales y conflictos contractuales.

4. Baja eficiencia en la adquisición de materiales y maquinaria

La compra de materiales y renta de maquinaria a precios elevados y con retrasos en su entrega ocurre por una falta de estrategia y optimización de las compras. Además, por la falta de seguimiento apropiado, se tiene falla de proveedores e insumos.



5. Gestión y control deficiente de la ejecución de los proyectos

Ineficiencias en el sitio de obra, como una baja productividad, mala interpretación de planos, errores en los presupuestos, exceso en la duración de actividades, cambios de alcance, falta de control y seguimiento, sobrecarga administrativa, desperdicio y mal manejo de los recursos; así como problemas de coordinación, generan impactos desfavorables de tiempo y dinero.

6. Calidad y satisfacción del cliente

No se tienen sistemas establecidos de control de calidad, lo cual es crucial para mantener la reputación de la empresa y asegurar la satisfacción del cliente.

7. No se tienen procesos documentados y se presenta una mala comunicación

Las empresas constructoras generalmente no cuentan con procesos documentados y controles internos que permitan detectar desviaciones a tiempo y prevenir situaciones indeseadas. También las comunicaciones no son claras entre el personal de la empresa, tanto administrativo como operativo, aún con un buen liderazgo. Pocas personas en la organización son responsables, pero el *burnout* y la salida de este personal puede llevar a crisis recurrentes.

8. Falta de capacitación y entrenamiento al personal de obra

El personal requiere adquirir nuevas formas de realizar el trabajo para que éste sea más fácil, más económico y más rápido.



Guía para generar ganancias en la empresa constructora

A continuación compartimos algunas recomendaciones generales para generar rentabilidad en las operaciones de empresas constructoras²:

1. Enfoque en aspectos financieros y cobranza

Prepara al personal directivo en temas de administración financiera. Es conveniente que el personal pueda visualizar los pagos, cobros, financiamiento y buscar las alternativas de ejecución de los proyectos que sean más rentables. Incluye aspectos fiscales para la operación.



Prioriza la cobranza en todos los niveles de la organización. El enfoque debe ser para cobrar las estimaciones lo más pronto posible de acuerdo a lo establecido en los contratos. Se sugiere adelantar el proceso que tiene establecido el cliente para los pagos y, si es posible, haz una simulación de la operación de cobranza al momento de iniciar la ejecución de los trabajos.

² Estas recomendaciones pretenden proporcionar información general y no sustituye en modo alguno un asesoramiento profesional.

Vigila el flujo de caja. Diseña el flujo de caja del proyecto, contemplando las cobranzas y pagos a proveedores y subcontratistas. Realiza proyecciones del flujo de caja y mantén una reserva para contingencias con base en análisis de riesgos de los proyectos en ejecución.

Analiza la competencia. Realiza un *benchmark* para detectar y explotar las ventajas competitivas actuales.

2. Planificación para la ejecución de los proyectos

Optimiza los proyectos. Desarrolla planes de proyecto detallados y realistas. Incluye análisis y visión de Ingeniería de Valor y Constructabilidad en la planificación. Realiza una sesión con los miembros más experimentados de la empresa para determinar como hacer más fácil, más rápido y más económica la ejecución de los proyectos.

Curva "S". Revisa el resultado de la curva "S" con la primera planificación y reprograma para optimizar un "colchón" único para todo el proyecto.

Apoyo tecnológico. Usa software de gestión de proyectos para generar trazabilidad y prevenir situaciones de riesgo de los proyectos en tiempo real.

3. Análisis de riesgos

Realiza un análisis de riesgos de los proyectos y genera una reserva de contingencia. Prepara al personal de obra

para la gestión y seguimiento de los riesgos desde el inicio. Un buen análisis de riesgos puede prevenir problemas que afectan la rentabilidad del proyecto.



4. Estrategia de adquisiciones para cada proyecto y centralizada

Negocia con proveedores estratégicos los insumos que requieren los proyectos para alcanzar mejores precios y condiciones. Compra materiales críticos aun cuando no se disponga de los planos finales. De este modo "amarras" precios y tiempos de entrega. Por ejemplo, compra materiales y maquinaria para cada fase del proyecto como la cimentación, la estructura, etc.

Seguimiento detallado a proveedores. Realiza un seguimiento continuo al desempeño de los proveedores. Incorpora la pre-fabricación, el pre-ensamble y la modularización de los componentes del proyecto para ahorrar en la instalación. Cultiva relaciones a largo plazo con proveedores clave para asegurar precios competitivos y entregas oportunas, pero se claro en los requerimientos. Realiza auditorías periódicas de calidad para garantizar que los materiales y servicios cumplan con los estándares acordados.

5. Mejora la gestión y control de la ejecución de los proyectos

Adopta metodologías apropiadas para la gestión y control de los proyectos. Adopta principios de Lean Construction para minimizar desperdicios, optimizar procesos, y mejorar la productividad en el sitio de la obra. Se sugiere empezar con el Last Planner System y 5" S". Esto no solo disminuirá los costos operativos, sino que también mejorará la calidad del trabajo y la satisfacción del cliente.

Control de avance de la construcción y de presupuesto. Establece indicadores de desempeño para cada proyecto de acuerdo con su planificación. Verifica tendencias para la toma de decisiones oportunas. Recuerda que se planea para controlar.

Reportes de avance. Establece reportes de avance homogéneos para facilitar su emisión y no se invierta mucho tiempo.

Control documental. No pierdas de vista una adecuada gestión documental del proyecto. Establece un procedimiento de control de documentos para toda la información y comunicaciones. Una adecuada gestión documental incluye:

- Planos y especificaciones técnicas (última versión en obra) en todo momento (esto es posible usando nuevas tecnologías y software)
- Repositorio documental (no todo tiene que estar en papel)

- Resguardo de memorias de cálculo, especificaciones, procesos constructivos, boletines, permisos y autorizaciones de la autoridad
- Bitácora de obra
- Oficios
- Minutas
- Manuales y procedimientos
- Otros

Comunicación formal. Documenta formalmente sucesos relevantes del proyecto (desde el día uno de la obra) vía oficio o carta formal con acuse de recibo. Esto evitará dolores de cabeza ante situaciones de reclamos e incumplimientos del contrato. En el caso de minutas de trabajo, es conveniente buscar su firma inmediatamente para formalizar los acuerdos.



Bitácora de obra. La bitácora de obra es una herramienta muy útil que puede "salvar el pellejo" al encargado de la ejecución del proyecto. En la bitácora se pueden detallar los acuerdos y posibles cambios de alcance. Esta bitácora es vital para procesos de reclamaciones, pero se requiere de las comunicaciones formales

del proyecto; tales como: oficios, reportes de avance, desviaciones e impactos sobre la obra. Ante cambios de alcance por parte del cliente, es fundamental se reaccione rápido en su autorización, pero dejar claro el impacto de dichos cambios. Para ello, es necesario dejar por escrito todos los cambios y su correspondiente autorización por parte del cliente para no lesionar las expectativas de rentabilidad del proyecto.

Enlace entre las áreas de cobranza y ejecución. Establece una comunicación clara entre las áreas de cobranza y de ejecución de los proyectos para dar las prioridades necesarias a la cobranza.



6. Calidad y satisfacción del cliente

Aseguramiento de calidad. Es mejor prevenir que lamentar. No hacer más ni menos de lo que está establecido en el contrato.

Relaciones con el cliente. Es importante mantener una comunicación fluida y transparente con los clientes y otros interesados para asegurar que los proyectos se desarrollen conforme a las expectativas.

7. Desarrolla procesos y control interno

Desarrolla procesos. Los procesos deben ser los necesarios únicamente que faciliten la emisión de presupuestos, organización, ejecución y control de los proyectos. Establece un sistema de control interno con base en riesgos empresariales. No es hacer manuales organizacionales y procedimientos sin ton ni son, sino realizar la gestión integrada de las actividades de la empresa constructora para la creación, sostenimiento del valor y diferenciación que ofrece a sus clientes. Un manual de producción de la constructora podría ayudar a dar una introducción rápida a nuevos elementos dentro de la cultura organizacional y a fortalecer los procesos y la toma de decisiones.

Cultura de mejora continua. Fomenta una cultura de mejora continua en la empresa constructora, incentivando la innovación y la optimización de procesos. Es necesario que se considere el *empowerment* para una mejor toma de decisiones del personal con la suficiente autoridad.

8. Capacitación y entrenamiento al personal de obra

Entrena continuamente al personal. El personal requiere adquirir nuevas formas de realizar el trabajo para que éste sea más fácil, más económico y más rápido.

Paga salarios adecuados. Evita pérdidas de dinero por rotación de personal. Busca apoyo con un *benchmark* para que el salario sea justo acorde a la competencia.

Sesiones de motivación y reconocimiento. Busca la manera de incentivar y motivar el desempeño del persona de obra. Procura llevar a cabo sesiones grupales para reconocer el esfuerzo del personal y conocer que se puede mejorar. Mi lema es: “siempre hay una mejor manera de hacer las cosas”.

Ambiente de trabajo agradable. Hoy más que nunca es imprescindible generar una atmósfera cordial y amable para alcanzar los objetivos, en donde las personas dicen lo que necesitan decirse entre sí y están abiertas a las ideas que cualquiera tenga para mejorar, en un ambiente de mutuo respeto.



Ruta para hacer rentable la empresa constructora

1. *Diagnóstico inicial.* Realiza un diagnóstico completo de los proyectos actuales para identificar áreas problemáticas y oportunidades de mejora. Es conveniente buscar apoyo externo para no hacer “superficiales” las recomendaciones y que salgan “a flote” las principales problemáticas.

2. *Rediseña procesos actuales.* Optimiza los procesos con enfoque en la eficiencia operativa y la eliminación de desperdicios. Elabora un mapa de procesos actuales y diseña un modelo operativo de acuerdo con el mercado, capacidades, visión de la empresa constructora y gestión de los proyectos.

3. *Implementación de nuevas tecnologías.* Introduce herramientas de software que ayuden a gestionar el flujo de trabajo, el presupuesto, la planificación y control de los proyectos. Diseña tableros para la toma de decisiones oportuna, tanto en campo como en oficinas centrales.

4. *Capacitación del personal.* Diseña programas de formación para todo el equipo, con enfoque en habilidades clave como gestión y control de proyectos, *lean construction*, uso de nuevas tecnologías, técnicas actuales de construcción y aspectos financieros.

5. *Monitoreo y ajuste continuo.* Establece un sistema de monitoreo continuo que permita ajustar estrategias rápidamente en función de los resultados y cambios en el entorno de los proyectos y del proceso de transformación.



Conclusion

Transformar una empresa constructora para hacerla más rentable no es un proceso inmediato y requiere de mucho esfuerzo, pero es alcanzable con las estrategias adecuadas. Al identificar y corregir los factores que provocan pérdidas, optimizar procesos y adoptar una gestión financiera adecuada, no solo se evitarán errores costosos, sino que la empresa constructora se posicionará para generar rentabilidad sostenida a largo plazo. Con un compromiso con la mejora continua por parte de la Alta Dirección y de todo el personal, la empresa constructora puede ser reconocida por su eficiencia, calidad y rentabilidad.

Referencias

Noticias de Arquitectura. 13 Razones por las que las empresas de construcción pierden dinero. Febrero 2020. Visto en <https://noticias.arq.com.mx/Detalles/24201.html>

Verderamo, Matt. BB #79- Be a construction company that makes money. August 2024.

Infante, Luis R. De la idea a la realidad. El valor del plan del de dirección del proyecto de construcción. Noviembre 2023. Visto en: <https://construconsultores.com/articulos/>

Infante, Luis R. Cómo crear reportes de proyectos de construcción que impulsen el éxito del equipo y satisfagan a las partes interesadas. Mayo 2024. Visto en: <https://construconsultores.com/articulos/>

Infante, Luis R. Cómo implementar *Lean Construction* desde cero en Latinoamérica. Agosto 2024. Visto en: <https://construconsultores.com/articulos/>

Contacto:

Luis R. Infante
luis.infante@construconsultores.com

Descarga del artículo:

<https://construconsultores.com/articulos/>

