



CASO DE ÉXITO

Cómo **PCG Latam Consulting** logró **visibilidad operativa**

Un **caso** sobre decidir a tiempo, cuidar la rentabilidad y proteger al equipo.



Katherine Mardini

Gerente Regional de
Administración y Finanzas

Qué vas a **encontrar**:

01

Cuando el reporte llega después de la decisión

El costo real de una operación regional gestionada en planillas descentralizadas.

02

La rentabilidad que creías tener

Horas no facturables: el gasto que nadie mide y todos pagan.

03

De registrar horas a decidir con datos

Estimación por etapa, capacity planning y directivos con acceso directo al dato.

04

Medir no es controlar

Cómo la misma data que ordena la rentabilidad termina cuidando al equipo.

05

Por qué llegaron al 100% de adopción

La diferencia entre implementar una herramienta y que la operación la use.

06

Agilidad, decisiones y el prerequisite de la AI

Por qué ninguna inteligencia artificial ordena una operación desordenada.

+ 6 aprendizajes replicables: Para llevar a tu próxima reunión de socios.



EL PROTAGONISTA DEL CASO

PCG Latam **Consulting**

Una consultora estratégica latinoamericana que transforma estrategias en resultados sostenibles, con una visión 360° centrada en el desarrollo, la eficiencia y la transformación.

39

**AÑOS DE
EXPERIENCIA**

+1.000

PROYECTOS

16

**PAÍSES EN
LATAM**

4

**OFICINAS
PROPIAS**

INDUSTRIA

Consultoría estratégica y de proyectos

OFICINAS

Perú, Argentina, Ecuador y México

ESTRUCTURA DE EQUIPO

Múltiples categorías de consultor, en proyectos internos y externos de forma simultánea.

LÍNEAS DE SERVICIO

Desarrollo comercial · Route to market / Go to market
· Trade marketing · Experiencia de empleado · Capital humano · Planeamiento y gestión · Sector público

SECTORES QUE ATIENDE

Consumo masivo, banca y servicios financieros, retail, industria, energía y minería, transporte, sector público, entre otros.

EL PROTAGONISTA DEL CASO

Una consultora consolidada en la región, con estructura, historia y alcance para pensar cómo se mide y se gestiona un negocio de servicios profesionales moderno.

INTRODUCCIÓN

El **problema** no es la operación. Es que **no hay forma de verla.**

El equipo trabaja a pleno. Los proyectos se entregan. Los clientes están conformes. Y sin embargo, cuando te sientas a mirar los números, algo no cierra.

Le pasa a casi todas las consultoras. En la enorme mayoría de los casos la operación funciona; **lo que falta es visibilidad mientras todavía se puede corregir algo.**

Una consultora vende, esencialmente, horas de talento. Es el único negocio donde el inventario se consume aunque nadie lo facture: una reunión interna que se estira, un reproceso que nadie registró, un senior atrapado en coordinación.

La pregunta relevante no es "*¿cuánto facturamos este mes?*". Es "**¿cuánto tiempo consumimos para facturararlo, y me enteré a tiempo?**".

LO QUE ESTE CASO DEMUESTRA

Que el **registro de horas** puede dejar de ser un trámite y convertirse en la **fuentes de información más estratégica** de la consultora; y que, bien conducido, el equipo termina viviéndolo como cuidado y no como vigilancia.

"No se puede mejorar lo que no se mide."

KATHERINE MARDINI · PCG LATAM

CAPÍTULO UNO

01

Cuando el **reporte** llega después de la **decisión**.

El costo real de una operación regional gestionada en planillas descentralizadas.

PCG no empezó de cero. Ya tenía un sistema de registro de horas y un área de Administración y Finanzas que producía reportes de calidad. El problema no era la falta de información: era que **la información existía fragmentada**, costaba muchísimo consolidarla y, cuando estaba lista, la decisión ya se había tomado sin ella.

Antes de COR, el registro vivía en Excel: muchas planillas descentralizadas. A eso se sumaba la geografía: PCG Latam no consolidaba una operación, consolidaba cuatro: una por cada oficina — Perú, Argentina, Ecuador y México — dentro de una firma con proyectos en 16 países.

"El tiempo que nos tomaba procesando anteriormente y el reporting que llegaba un poco más tarde de las decisiones que ya se venían tomando... versus tener la data a tiempo, poder analizarla y poder tomar decisiones: **fue un cambio drástico.**"

KATHERINE MARDINI · PCG LATAM

EL CIRCUITO COMPLETO, CADA MES

1

Recolectar

Registros de horas de consultores de cada país.

2

Consolidar

Consolidación manual en una planilla maestra.

3

Verificar

Control de calidad y detección de errores de carga.

4

Cruzar

Las horas con los costos de cada perfil.

5

Producir

El reporte de dedicación por cliente y por proyecto.

El resultado era bueno. El problema era el precio: **muchas horas de trabajo administrativo** y un reporte que llegaba tarde.

Los tres **costos ocultos** de la planilla

Cuando una consultora evalúa dejar Excel, suele mirar un solo costo: las horas administrativas. Es el más visible y el menos caro de los tres.

01

El costo de producción

Horas del equipo administrativo dedicadas a recolectar, consolidar, limpiar y cruzar datos. Tiempo calificado gastado en tareas que no agregan criterio.

02

El costo del error

Toda carga manual admite errores. Deja una duda razonable sobre el número final. Un dato en el que no se confía no sostiene una decisión difícil.

03

El costo de la latencia

El más caro. La diferencia entre un desvío que se corrige en semana tres y uno que se descubre en el cierre. El primero se gestiona; el segundo ya es pérdida.

PARA LLEVARSE

El problema de la planilla no es que sea imprecisa. Es que llega tarde. Un reporte perfecto producido después de la decisión no es información: es historia.

CAPÍTULO DOS

02

La rentabilidad que creías tener.

Horas no facturables: el gasto que
nadie mide y todos pagan.

Dónde se **esconde el tiempo no facturable**

PCG medía algunos tiempos ajenos al delivery antes de COR: la prospección, por ejemplo. Pero medirlos y poder usarlos son cosas distintas: cuando los reportes estaban listos, ya era tarde para decidir sobre ellos.

Con COR, la distinción entre horas facturables y no facturables pasó a ser explícita y permanente. Y ahí empezó a aparecer el mapa de lo invisible. **Todo lo que consume la capacidad del equipo sin generar facturación directa.**



Reuniones internas de coordinación, status y alineación entre áreas.



Prospección y propuestas: horas senior en negocios que pueden no cerrarse.



Gestiones administrativas y soporte que no se imputan a ningún cliente.



Reprocesos por cambios de alcance, feedback tardío o entregas que vuelven.



Capacitación interna y onboarding de nuevos consultores.

El paso siguiente fue el que convierte el dato en gestión: PCG llevó esa apertura al estado de resultados. Hoy pueden leer cuánto del esfuerzo está en el **delivery**, cuánto en la **prospección** y cuánto en las **horas no facturables**, y ver cómo cada bloque impacta el **resultado del período**.

Cuando el **review anual** **desarma una certeza**

Con data confiable, PCG hizo un review anual completo. **¿Nuestros clientes rentables son realmente los que creemos?** La respuesta no fue la esperada.

Aparecieron meses casi completos en los que la dedicación al delivery caía y el tiempo se concentraba en horas no facturables. Desde afuera, los proyectos seguían pareciendo sanos. Por dentro, **el margen se había consumido en trabajo que nadie estaba mirando.**

LA LECTURA PARA TU CONSULTORA

Un proyecto puede ser rentable en la propuesta y no serlo en la ejecución. La diferencia rara vez está en el precio: está en las horas que no se facturaron y sí se pagaron.

TRES DECISIONES

que habilita medir el tiempo **no facturable**

1

Revisar el alcance de las cuentas
cuyo margen real no sostiene la dedicación que exigen.

2

Distinguir la estacionalidad legítima
—meses de prospección intensa—
de la ineficiencia estructural.

3

Corregir el mix de dedicación por rol:
quién debería estar en delivery y hoy
está en reuniones internas.

CAPÍTULO TRES

03

De registrar **horas** a decidir con **datos**.

Estimación por etapa, capacity planning y
acceso directo al dato para los directivos.

Lo que **empezaron a ver**

El cambio no fue inmediato ni evidente. Pasó un tiempo hasta que en PCG se dieron cuenta de que el esquema anterior había quedado obsoleto y que **el registro de horas** ya no era un control administrativo: **era la materia prima de las decisiones**. La bisagra fue recuperar el tiempo de análisis. Antes, el procesamiento se comía las horas que deberían haberse dedicado a interpretar los datos. Con la consolidación resuelta, el equipo pasó de producir información a usarla.



Tiempo interno vs. por cliente, con la dedicación real de cada cuenta.



Roles y posiciones involucrados en cada proyecto.



Fluctuación mensual por cliente para leer estacionalidad.



Tipos de tarea, con desglose del proyecto por etapa.



Prospecciones por país, señal de movimiento de mercado.



Distribución del tiempo según antigüedad del consultor.

EL EFECTO SOBRE LA ESTIMACIÓN

Saber cuánto toma realmente cada etapa y tarea cambió la forma de cotizar. PCG empezó a estimar horas con mayor precisión, acompañando la estimación con los costos reales. El objetivo dejó de ser "vender el proyecto" y pasó a ser **venderlo sin desvíos**.

El cambio de **acceso al dato**

Al explorar la funcionalidad de **Capacity Planning**, empezaron a ver con anticipación **qué personas estaban disponibles para el delivery**. Para los proyectos con solución más estandarizada (donde ya sabían el tiempo que consume cada actividad) eso se tradujo directamente en mejores ofertas y en plazos de ejecución más realistas.

Y produjo un efecto lateral interesante: fue justamente esa vista la que despertó el interés de los niveles directivos por entrar a mirar el dato por sí mismos.

ANTES

- La data vivía en Administración, esperando ser procesada.
- Los directivos veían un reporte final, ya cerrado.
- Sin apertura: no se podía bajar del total al detalle.
- Frecuencia atada al ciclo de consolidación manual.
- Consultar una dedicación puntual implicaba pedirla.

HOY CON COR

- Acceso libre a la plataforma para los roles directivos.
- Seguimiento de proyectos en cualquier nivel de detalle.
- Revisión semanal o instantánea, según la necesidad.
- Consulta directa de la dedicación de una persona.
- Vinculación con la consolidación financiera, con la misma apertura.

CAPÍTULO CUATRO

04

Medir no es controlar.

Cómo la misma data que ordena la rentabilidad termina cuidando al equipo.

La sobrecarga que **llegaba tarde**

Antes, detectar a alguien al límite dependía de un análisis manual que casi siempre llegaba tarde. Y llegar tarde, acá, no significa un proyecto desviado.

"Si alguien estaba con una sobrecarga importante y terminaba saliendo del proyecto o de la organización, cuando se analizaba la data **ya era muy tarde para haberlo prevenido.**"

KATHERINE MARDINI · PCG

En una consultora, el costo de la latencia tiene nombre y apellido: es una persona que se quema y se va.

Con visibilidad anticipada, PCG pasó a ver quién estaba sobrecargado y quién tenía capacidad, y a **redistribuir antes de que el problema escalara.**

Los gerentes empezaron a mirar la disponibilidad de otros equipos y a ofrecerse consultores entre ellos. Dejaron de competir por recursos para empezar a coordinarlos. Y sumaron una variable que antes no tenían a mano: qué impacto en costos tiene mover dos o tres personas de un proyecto a otro, porque no todos los perfiles cuestan lo mismo.

"Empezamos a ver cómo hacer mejor **gestión de staffing...** y cuidarse entre ellos como equipo, sin ocasionar sobrecarga en otros."

KATHERINE MARDINI · PCG LATAM

Cómo se rompe la **barrera** del "me están controlando"

La respuesta de PCG es tan simple como incómoda para el instinto de muchos líderes: no se impone, se comparte.

1

Devolver el dato al equipo

Mostrar cómo se está analizando y para qué se está usando, en lugar de solo pedir que se cargue.

2

Llevarlo al ritual semanal

Cada director de región hace seguimiento desde la plataforma con su equipo. El dato pasa a ser el material de la conversación.

3

Producir decisiones visibles

Cuando un gerente dice "necesitamos dos recursos más" y eso pasa, la utilidad del registro se vuelve evidente.

4

Conectarlo con la rentabilidad

El equipo entiende que esos datos interesan al negocio y que de ahí salen decisiones que lo protegen.

Para un líder de servicios profesionales el aprendizaje es concreto: **la resistencia no se vence con insistencia, se vence con transparencia.** Medir el tiempo del equipo solo se vuelve sostenible cuando el equipo entiende que esos datos están de su lado.

PARA LLEVARSE

El control mira hacia atrás para buscar culpables; el cuidado mira hacia adelante para prevenir. La misma herramienta puede hacer las dos cosas: la diferencia está en para qué se usa y en cuánto de esa información vuelve al equipo.

CAPÍTULO CINCO

05

Por qué llegaron al 100% de **adopción**.

La diferencia entre implementar una herramienta y que la operación la use.

Por qué el **acompañamiento** define la **adopción**

Decidir implementar una plataforma y lograr que el equipo la use son dos proyectos distintos. El segundo es el difícil, y es donde mueren la mayoría de las implementaciones.

PCG tenía con qué comparar: venía de sumar muchas herramientas y tecnología a la gestión, con varias migraciones e implementaciones en el área administrativa, incluidos ERPs contables. Conocía bien el patrón habitual: un paquete de acompañamiento acotado, y después un centro de soporte que responde cuando puede, no cuando lo necesitas.

“El **acompañamiento** me parece sumamente importante y ha hecho que logremos una adopción del cien por ciento y que estemos utilizando la herramienta a este nivel. Nos acompañaron hasta poder ir a nuestras sesiones con directorio y poder hacer presentaciones y reviews anuales, y mostrarnos data **mucho más allá de la que nosotros analizamos internamente**, inclusive.”

KATHERINE MARDINI · PCG LATAM

Ese acompañamiento cumplió una función que no era técnica: ayudó a que tanto el nivel directivo como los consultores entendieran **por qué** el área de Administración y Finanzas había sido tan insistente al principio con el registro continuo y de calidad. La insistencia se justifica sola cuando el equipo ve qué sale del otro lado.

La herramienta como **algo vivo**

Katherine destaca la **flexibilidad** de COR. PCG pasó por varios cambios internos y, cada vez que necesitó modificar algo en la plataforma o llevar una idea a desarrollo para ver la información de otra manera, se logró. Los usuarios planteaban oportunidades de mejora y esas mejoras se ejecutaban.

Es un punto que suele subestimarse en la evaluación de proveedores: **ninguna consultora es estática**. Lo que hay que medir en 2026 no es lo mismo que en 2025, y una herramienta que no acompaña ese cambio envejece rápido.

CINCO PREGUNTAS

para hacer a cualquier proveedor **antes de firmar**

- 1 ¿Hasta dónde llega el acompañamiento y cuándo exactamente termina?
- 2 ¿Cuál es el tiempo de respuesta comprometido y quién responde?
- 3 ¿La configuración se adapta a nuestra operación o nos adaptamos nosotros?
- 4 ¿Qué pasa cuando necesitamos ver un dato que hoy la plataforma no muestra?
- 5 ¿Nos van a acompañar a presentar esto al directorio, o solo a instalarlo?

CAPÍTULO SEIS

06

Agilidad para **decidir**, y el **prerrequisito** de la **AI**.

La conversación suele empezar por las herramientas. Pero el orden importa: si hay caos en la operación, la AI no lo limpia. Lo amplifica.

Al pedirle que resuma en una frase qué cambió en PCG, Katherine no menciona una funcionalidad ni un ahorro. Menciona una capacidad.

"Lo que cambió es la agilidad en la **toma de decisiones basada en datos**. No se puede mejorar lo que no se mide."

KATHERINE MARDINI · PCG LATAM

Y describe el efecto como una cadena, no como un resultado aislado: **una base de datos sólida permite analizar; analizar permite decidir; decidir bien mejora la performance de los equipos y de los deliveries; y eso termina impactando en la calidad de lo que recibe el cliente**. Lo que a su vez alimenta la recomendación, los nuevos proyectos y la mejora continua de la consultora.

El punto que hoy *nadie puede saltar*

Toda la industria está atravesada por la inteligencia artificial, y la conversación suele empezar por las herramientas. Pero el orden importa: **si hay caos en la operación, la AI no lo va a limpiar por nosotros, lo amplifica**. Un modelo entrenado sobre datos incompletos, cargados tarde y sin criterio de categorización devuelve, con enorme seguridad, conclusiones equivocadas.

Tener procesos limpios y datos confiables dejó de ser una cuestión de eficiencia administrativa. Es **la condición de entrada para que cualquier capa de AI sirva para algo**, y para que la consultora pueda escalar.

6 aprendizajes replicables del caso PCG Latam

01

El enemigo no es la falta de datos.

Un reporte que llega después de la decisión no es información. PCG ya medía —lo que cambió fue tenerlo a tiempo.

02

Lo no facturable define la rentabilidad.

Sin distinción explícita entre horas facturables y no facturables, la rentabilidad por cliente es una hipótesis.

03

Medir el pasado sirve para cotizar el futuro.

Conocer el tiempo real por etapa convirtió la estimación en un ejercicio con base histórica.

04

La visibilidad tiene que llegar a quien decide.

El salto fue que los directivos y gerentes puedan entrar, mirar y bajar al detalle sin esperar un reporte.

05

La adopción se compra con transparencia.

El equipo dejó de leer la medición como control cuando empezó a usar la data para coordinarse.

06

El acompañamiento es parte del producto.

La diferencia entre implementación y adopción del 100% no fue funcionalidad: fue soporte real y capacidad de adaptar.



¿LISTO PARA EL SIGUIENTE PASO?

La firma del futuro no trabaja más horas.
**Trabaja con más visibilidad sobre las horas
que ya tiene.**

COR convierte el aprovechamiento de horas en una ventaja competitiva concreta: menos desvíos, más horas facturables y decisiones basadas en datos. Ese es el rol de COR: **el sistema operativo de la consultora moderna.**

Agendar una demo

Ver webinar