



GUÍA PRÁCTICA PARA FIRMAS CONTABLES

---

# El **costo oculto** de facturar por **horas**

Por qué las firmas más ocupadas no siempre son las más rentables, y cómo **medir lo que realmente importa.**

## CONTENIDO

Este ebook está pensado para quienes lideran firmas contables y de servicios profesionales.

Es una guía para entender una métrica concreta, ubicarte frente a los benchmarks de la industria, identificar dónde se está fugando tu rentabilidad y, sobre todo, pasar de **medir el pasado a planificar el futuro**.

01 Qué es el **utilization rate**

---

02 Los números de **la industria**

---

03 Por dónde se fuga **la rentabilidad**

---

04 El error de **medir mal**

---

05 De medir a **planificar**

---

06 Cómo mejorar sin **quemar al equipo**

---

07 **Conclusión**

## INTRODUCCIÓN

# Tu firma trabaja al 100% y el margen no acompaña

Tu equipo no para. Las agendas están llenas, los proyectos se entregan, los clientes renuevan. Y aun así, al cerrar el ejercicio, los márgenes no acompañan. ¿Te suena?

Es una de las paradojas más persistentes de las firmas de servicios profesionales: la actividad no es lo mismo que la rentabilidad. Una firma puede operar al límite de su capacidad y, simultáneamente, dejar dinero sobre la mesa en cada proyecto. El problema rara vez está en los salarios. Está en **las horas que se trabajan pero no se convierten en ingreso.**

La mayoría de las firmas contables todavía miden esto con una planilla de Excel: cuántas horas cargó cada persona. Pero esa cifra, sola, no responde la pregunta que de verdad importa: **¿qué porcentaje del tiempo de tu equipo se transforma en trabajo facturable?**

Esa métrica tiene nombre: utilization rate, o tasa de aprovechamiento. Y es, probablemente, el indicador individual que mejor predice la salud financiera de una firma profesional.

## CAPÍTULO 01

# Qué es realmente el **utilization rate** (y qué no es)

El **utilization rate** mide qué porcentaje de las horas disponibles de una persona se dedica a trabajo facturable para clientes. La fórmula es simple:

Horas facturables ÷ Horas disponibles × 100 = Tasa de aprovechamiento

Ej.: 30 horas facturables ÷ 40 disponibles × 100 = 75%

## UTILIZATION RATE

# 75%

Si un consultor tiene 40 horas disponibles por semana y dedica 30 a proyectos facturables, su **utilization rate es del 75%**. Sencillo de calcular, pero fácil de malinterpretar si se lo lee aislado.

## CAPÍTULO 01

# Qué es realmente el **utilization rate** (y qué no es)

El utilization rate convive con otras dos métricas que suelen confundirse:



### UTILIZATION RATE

#### Uso del tiempo

Cuán productivamente tu equipo usa su tiempo. Mide el volumen de horas facturables.



### REALIZATION RATE

#### Horas → Ingreso

Qué porcentaje de esas horas facturadas se convierte efectivamente en ingreso cobrado.



### COLECCTION RATE

#### Ingreso cobrado

Qué porcentaje de lo facturado realmente se cobra del cliente.

Las tres están relacionadas pero **cuentan historias distintas**. Una utilización alta con una realización pobre, por ejemplo, suele señalar problemas de facturación o de gestión de proyectos: el equipo trabaja mucho, pero ese trabajo no se traduce en plata.

## CAPÍTULO 01

Para **dimensionar** la diferencia

## Entre 85% y 90%

es el promedio de la industria contable en realization rate, y los mejores performers alcanzan 93–97%.

Un rate bajo casi siempre indica scope creep o trabajo que se da de baja por haber tomado más tiempo del previsto.

En este ebook nos enfocamos en el primero, el *utilization*, porque es el que conecta directamente con el dolor más común en las firmas contables: **el control manual de horas**.

REALIZATION RATE · BENCHMARK

FIRMAS CONTABLES

TOP PERFORMERS

**93—97%**

rango del cuartil superior

PROMEDIO

**85—90%**

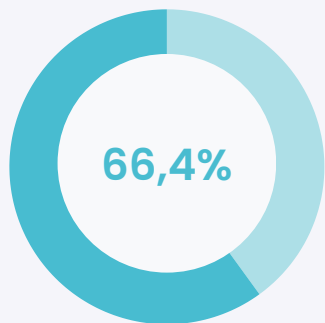
industria contable



## CAPÍTULO 02

# Los números de la industria: dónde deberías estar parado

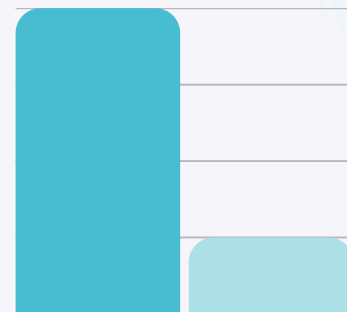
Antes de mejorar una métrica, necesitas saber qué es "bueno". Y acá hay una noticia que sorprende a muchos socios: el aprovechamiento de horas en servicios profesionales viene cayendo, no subiendo.



# 66,4%

Fue el aprovechamiento promedio de **horas facturables en servicios profesionales en 2025**, en baja desde el 68,9% de 2024, por debajo del umbral óptimo del 75%.

## TASAS DE UTILIZACIÓN



# 80%

Esta caída no es necesariamente una mala noticia. Refleja un reconocimiento creciente en la industria: **forzar tasas de utilización demasiado altas por encima del 80% genera agotamiento y rotación.** El equilibrio sostenible importa tanto como el número.

## CAPÍTULO 02

# Los números de la industria: dónde deberías estar parado

Otra mirada complementaria viene de la encuesta MAP, una de las referencias de gestión de la profesión contable. Sus datos muestran cuánta dispersión hay según el tamaño de la firma:

## FIRMAS CHICAS

# 48%

utilización promedio

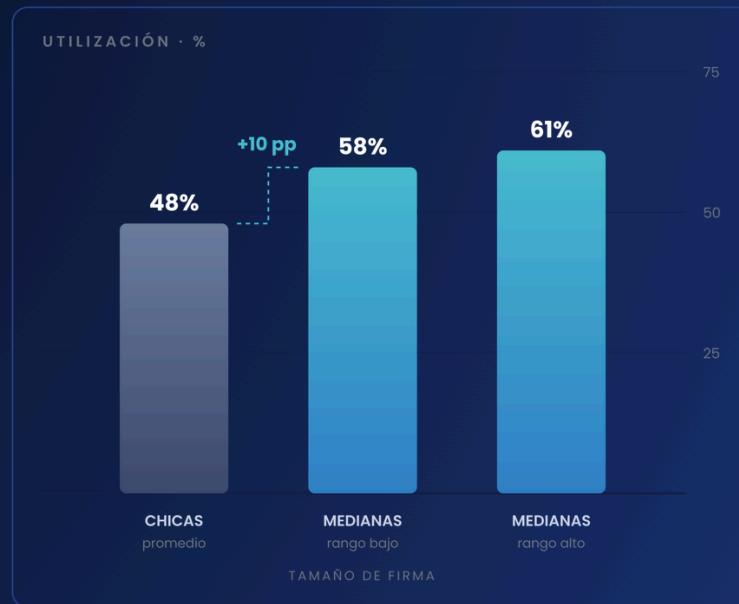
## FIRMAS MEDIANAS

# 58–61%

rango de utilización

La utilización a nivel firma va desde aproximadamente 48% en firmas más chicas hasta 58–61% en firmas medianas, lo que sugiere que **muchas todavía tienen margen para mejorar cómo asignan y gestionan el trabajo.**

Para los benchmarks por practicante, otra referencia los ubica en 60–65% como estándar de industria, con las firmas de mejor desempeño alcanzando 70–75% (Practiq, 2026). La conclusión práctica: **si tu firma no conoce este número, probablemente esté operando más cerca del piso que del techo de su potencial.**



## CAPÍTULO 03

# Por dónde se fuga la rentabilidad

Un utilization bajo no es el problema: es un síntoma. La pregunta valiosa es por **dónde se escapa el tiempo facturable**.

En las firmas contables, las fugas se concentran en tres lugares predecibles:

## 1

### El tiempo **no facturable**

Capacitación, admin, búsqueda de archivos, cambios de contexto. ~35–40% del día se consume en tareas no facturables que podrían reducirse.

## 2

### La info que **llega tarde**

El cuello de botella silencioso. Si el cliente tarda en entregar documentación, se comprimen plazos, aparecen retrabajos y se inflan horas que no se pueden facturar.

## 3

### El scope **creep**

El alcance se expande mientras el fee mensual queda fijo. Ese trabajo no facturado se absorbe internamente y erosiona la rentabilidad.

El denominador común de estas tres fugas es la **falta de visibilidad**. No se puede tapar un agujero que no se ve, y ahí es donde la herramienta de medición se vuelve decisiva.

## CAPÍTULO 04

# El error de medir mal: por qué dejar Excel

La mayoría de las firmas contables que recién empiezan a profesionalizar su gestión arrancan con una planilla de cálculo. Es comprensible: es gratis, es familiar, está disponible. El problema no es Excel en sí sino lo que Excel no puede hacer.

Una planilla te da una foto, no una película. Te muestra cuántas horas se cargaron el mes pasado, normalmente recién cuando alguien se sienta a consolidar la información manualmente. Para entonces, **los datos ya están desactualizados**, son inconsistentes entre personas y, lo más grave, llegan demasiado tarde para tomar una decisión que cambie el resultado.

### 15–22%

Rotación anual en contabilidad pública (2025), 84% voluntaria — cuando 10% ya preocupa.

Rightworks (2025).

### USD 400–600K

Costo anual de rotación para una firma de 50 personas con 20% de rotación.

The Resource Company · IPA (2023).

## EL PUNTO

**El problema de gestionar con planillas no es la planilla.**

**Es que la decisión llega un mes después de que el problema ya ocurrió.**

## CAPÍTULO 04

## El error de medir mal: por qué dejar Excel

Piensa en **un caso real de capacity**: una persona del equipo trabajó el mes pasado con una sobrecarga del 160%.

En un sistema de visibilidad en tiempo real, esa alerta aparece mientras está ocurriendo, a tiempo para redistribuir la carga.

En una planilla que se revisa a fin de mes, te enteras cuando ya es tarde, y a veces recién el día que esa persona renuncia.

Esto no es una hipótesis.

**La rotación es uno de los costos más severos y más subestimados de la profesión.**

## ROTACIÓN ANUAL

# 15–22%

Fue la **rotación anual** en firmas de contabilidad pública en 2025, con un **84% de salidas voluntarias** cuando la mayoría de las industrias considera que un 10% ya es motivo de preocupación.

The Resource Company · IPA (2023).

## CAPÍTULO 04

# El error de medir mal: por qué dejar Excel

Y el costo concreto de no anticiparse:

## DÓNDE SE VA EL COSTO

Reemplazos



Productividad perdida



Conocimiento que se va



*Distribución aproximada del costo total.*

## USD 400–600K

Es el costo total de rotación anual para una firma de 50 personas con un **20% de rotación** entre reemplazos, pérdidas de productividad y conocimiento que se va.

The Resource Company · IPA (2023).

Cargar horas de forma fácil y accesible es el punto de partida. Pero el verdadero salto es pasar de un registro tardío y manual a una **fuentes de datos viva, que permita actuar antes de que el problema se materialice.**

## CAPÍTULO 05

## De medir a planificar: capacity planning como ventaja competitiva

CAPACITY PLANNING · PRÓXIMO TRIMESTRE

Q2 2026

## Carga del equipo por semana

■ Con margen (<80%) 
 ■ Óptimo (80-100%) 
 ■ Sobrecarga (>100%)

| SEMANA   |          | S1   | S2   | S3   | S4   | S5   | S6   | S7   | S8  |
|----------|----------|------|------|------|------|------|------|------|-----|
| María P. | Senior   | 72%  | 85%  | 95%  | 98%  | 105% | 92%  | 88%  | 76% |
| Diego R. | Manager  | 90%  | 92%  | 95%  | 98%  | 100% | 102% | 100% | 95% |
| Sofía A. | Analista | 65%  | 70%  | 78%  | 82%  | 88%  | 90%  | 88%  | 80% |
| Luis M.  | Senior   | 110% | 118% | 125% | 115% | 95%  | 85%  | 80%  | 78% |
| Ana G.   | Analista | 58%  | 62%  | 68%  | 75%  | 80%  | 78%  | 72%  | 68% |

## Lo que ves antes que suceda

## 1 sobrecarga

Luis M. — S1 a S3

## 3 al límite

Diego, María, Sofía

## 2 con margen

Ana y Sofía en S6-S8

Hasta acá hablamos de medir. Pero medir es mirar el retrovisor. La firma que escala hace algo distinto: mira el camino que viene.

El capacity planning, la planificación de capacidad, es el giro que separa a **una firma reactiva de una estratégica**. En lugar de descubrir a fin de mes que alguien estuvo sobrecargado, **planificas la carga de tu equipo antes de que se desbalancee**, y la visualizas en un solo lugar. Sabes con anticipación **quién tiene margen, quién está al límite y cómo se ve el próximo trimestre**.

Esto importa especialmente en el negocio de venta de horas, donde la asignación de recursos en el tiempo es crítica no solo al momento de la venta, sino en la planeación. Tienes que vender gente que esté disponible, con los perfiles adecuados, cuadrando en el momento exacto en que el cliente los necesita. Sin visibilidad previa, eso es adivinar.

## De medir a planificar: capacity planning como ventaja competitiva

El cruce que **todo socio necesita ver**

Un buen sistema de planificación permite comparar lo que se prometió contra lo que se ejecutó:



### Planificado vs. Ejecutado

Cuán productivamente tu equipo usa su tiempo. Mide el volumen de horas facturables.



### Alocación de recursos

Qué porcentaje de esas horas facturadas se convierte efectivamente en ingreso cobrado.



### Rentabilidad por proyecto

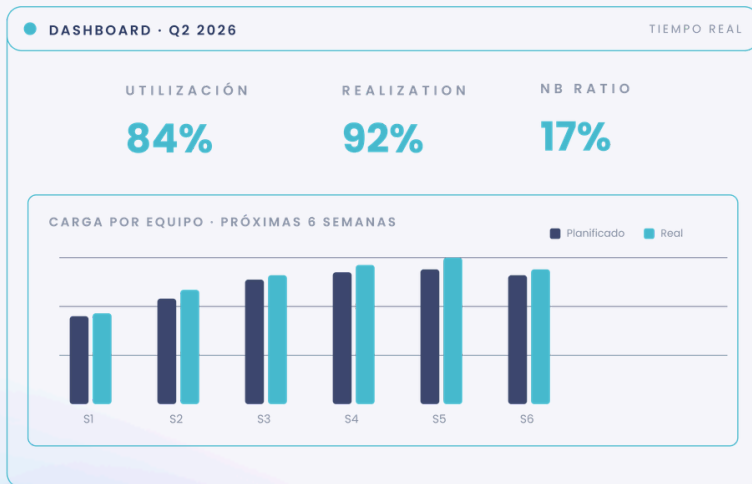
Qué porcentaje de lo facturado realmente se cobra del cliente.

## CAPÍTULO 05

# De medir a planificar: capacity planning como ventaja competitiva

## La lógica de implementación

No se empieza por la **granularidad total**. Se empieza por lo básico, saber cargar horas, en macroetapas, y desde ahí se avanza hacia el detalle. La transición se hace por capas, con acompañamiento desde el día uno. Ese es el factor que más impacta en la adopción real de la herramienta.



El objetivo final no es solo medir mejor. Es convertir la información dispersa en **información totalizada**, y la incertidumbre en **decisiones con respaldo**.

# De medir a planificar: capacity planning como ventaja competitiva

Mejorar el aprovechamiento de horas no significa exprimir a la gente. Las firmas que lo hacen bien **aumentan la rentabilidad y cuidan al equipo al mismo tiempo**. Estas son las palancas que muestran los datos.

## 1 Mide semanalmente, no una vez al año

El consejo recurrente de los especialistas en gestión de firmas: sigue la utilización semana a semana y aborda la subutilización en tiempo real, en lugar de descubrirla en la revisión anual (Madras Accountancy, 2026). La frecuencia del dato es lo que lo vuelve accionable.

## 2 Define targets por rol

No todos deberían apuntar al mismo número. Un socio que mentorea y desarrolla negocio tiene un target de utilización facturable más bajo que un junior. Los rangos sanos varían por jerarquía (socio, gerente, junior) y forzar un único estándar para todos genera distorsiones.

## 3 Reduce lo no facturable con automatización e AI

Si el 35–40% del día se va en tareas no facturables, ahí está la mayor oportunidad. Y es justamente donde la tecnología está cambiando la ecuación.

## 4 Recuerda el premio

Cada punto de mejora se traduce en capacidad real y facturable:

### EL PREMIO

# +100 horas

Facturables adicionales por persona al año genera, aproximadamente, cada mejora de 5 puntos porcentuales en la tasa de aprovechamiento.

Practiq (2026).

Multiplica esas 100 horas por tu equipo y por tu tarifa promedio. Ese es el tamaño de la oportunidad que está escondida en una métrica que muchas firmas todavía no miden bien.

## CONCLUSIÓN

# De la planilla a la **ventaja competitiva**

Empezamos este ebook con una paradoja: una firma puede estar completamente ocupada y, aun así, no ser rentable. A lo largo de estas páginas vimos por qué ocurre, y, más importante, qué se puede hacer al respecto.

El recorrido tiene una lógica. Primero, entender que el aprovechamiento de horas es una métrica concreta y medible, distinta de la actividad aparente. Después, ubicarse frente a los números de la industria y descubrir que hay más margen del que parece. Luego, identificar por dónde se fuga la rentabilidad: el tiempo no facturable, la información que llega tarde, el alcance que se expande sin que el fee acompañe. Y finalmente, reconocer que medir con una planilla es mirar el retrovisor cuando lo que la firma necesita es ver el camino que viene.

**El salto no es de “no medir” a “medir”. Es de medir el pasado a planificar el futuro.**

Ese es el verdadero cambio de mentalidad. La firma que solo registra horas sabe qué pasó. La firma que planifica su capacidad sabe qué va a pasar, y tiene tiempo de corregirlo. Puede anticipar una sobrecarga antes de que se convierta en una renuncia, comparar lo cotizado contra lo ejecutado antes de que el desvío se coma el margen, y decidir dónde poner cada recurso con datos en lugar de intuición.

## CONCLUSIÓN

# Tres ideas para llevarse

1

Lo que no se mide bien,  
**no se puede mejorar.**

Medir bien no es cargar más horas en una planilla: es tener el dato a tiempo, en un solo lugar, para que sirva para decidir.

2

La rentabilidad se gana en la planificación, **no en el cierre.**

Cuando el problema aparece en el reporte de fin de mes, ya es tarde. La visibilidad previa es lo que separa a una firma reactiva de una estratégica.

3

Profesionalizar la gestión es  
**una decisión, no un tamaño.**

No hace falta ser una firma global para operar con datos. Hace falta empezar por lo básico y avanzar hacia el detalle con acompañamiento.

La transformación no ocurre de un día para el otro. Se empieza por saber cargar horas de forma simple, se avanza hacia el capacity planning y, con el tiempo, la firma pasa de reaccionar a anticipar. Ese camino, hecho con la herramienta y el acompañamiento adecuados, es lo que convierte una métrica como el aprovechamiento de horas en una verdadera ventaja competitiva.



¿LISTO PARA EL SIGUIENTE PASO?

La consultora 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**