



Un modelo de gestión de proveedores transparente

Dácil Castelo de Latorre, CEO de LedaMC y Quanter

Arturo Díaz

LedaMC es una consultora española especializada en gobierno de TI, productividad y calidad del 'software'. Con más de 20 años de experiencia, ayuda a grandes organizaciones a optimizar sus procesos tecnológicos mediante el uso de estándares internacionales y soluciones basadas en Inteligencia Artificial, como Quanter, la plataforma SaaS desarrollada por LedaMC, que permite a las empresas gestionar sus proyectos de 'software' con mayor eficiencia.

Su formación en Física resulta poco habitual entre los directivos del sector tecnológico. ¿De qué manera ha condicionado su enfoque a la hora de dirigir organizaciones?

Mi formación en Física ha marcado profundamente mi manera de dirigir. Más allá del conocimiento técnico, me aporta una forma de pensar: una gran capacidad analítica y la necesidad de entender bien los problemas antes de resolverlos. La Física enseña a no quedarse en la superficie: cuestionar lo evidente, identificar variables relevantes y construir modelos que expliquen, no solo describan, la realidad. En la empresa, esto permite decidir por comprensión, no intuición o inercia.

En entornos tecnológicos, donde muchas veces la complejidad se oculta detrás de una aparente “caja negra”, esta visión es clave para estructurar problemas, hacerlos medibles y gestionables.

En resumen, la Física me enseñó a pensar antes de actuar, una diferencia crítica en la gestión de productividad y software.

LedaMC cerró 2024 con un crecimiento del 6,5% en facturación. ¿A qué factores atribuye ese resultado en un entorno en el que la inversión tecnológica está bajo creciente escrutinio?

Precisamente pienso que ahí está la clave. En épocas de mayor incertidumbre y escrutinio presupuestario, las organizaciones dejan de invertir por “intuición” y buscan rigor. Crecemos porque ofrecemos lo que el mercado demanda: visibilidad y gobierno.

Poder demostrar, con datos, dónde se está generando valor real y dónde hay ineficiencias nos convierte en socio estratégico del CIO y el CFO. En LedaMC no vendemos “promesas tecnológicas”, sino gestión de la tecnología con criterios de negocio.

La relación entre los departamentos de TI y sus proveedores ha sido históricamente opaca. ¿Cómo puede una gran organización transitar hacia un modelo de gestión verdaderamente auditable y basado en datos objetivos?

La opacidad en TI es consecuencia de medir el esfuerzo en lugar del producto entregado. Facturar “horas-hombre” implica pagar por tiempo, no por resultados. Esto elimina el incentivo de eficiencia del proveedor y la capacidad de auditoría del cliente.

La transparencia requiere un cambio estructural en las organizaciones. Primero, necesitamos hablar un lenguaje común, un “metro cuadrado” del *software* como los Puntos Función,

que permita a Negocio y a TI acordar qué se pide, qué se entrega, con qué calidad y a qué coste. Pero la verdadera objetividad requiere el *benchmarking* externo. Al comparar tu productividad real con los estándares del mercado sabes si tu alianza con el proveedor es competitiva o no.

No se trata de vigilar al proveedor, sino de crear un marco de confianza mutua que, en grandes organizaciones, sólo es sostenible si se respalda con datos objetivos.

La Inteligencia Artificial generativa promete transformar la estimación de proyectos de *software*. ¿En qué medida permite resolver el crónico problema de la desviación entre presupuesto inicial y coste final?

La IA puede ayudarnos mucho, pero no conviene confundir velocidad con precisión.

Es cierto que permite trabajar mejor los requisitos, reducir ambigüedad y acelerar ciertas fases como la estimación desde el inicio y con rigor. Esto es un avance importante. Pero la desviación no nace sólo en la estimación, nace en todo lo que ocurre antes y después.

Si no hay un modelo de gobierno, si los cambios no están controlados o si no sabemos medir lo que producimos, la IA simplemente hará más rápido lo que ya hacíamos mal.

LedaMC acumula una de las bases de datos de productividad más extensas del mercado. ¿Cuáles son los errores más habituales que cometen las empresas al medir su eficiencia tecnológica?

El error fundamental es confundir actividad con productividad. Con líneas de código, *commits* u horas no se mide el producto entregado. Sin esta métrica de *output* estandarizada, carecen de un sistema de referencia objetivo para evaluar el rendimiento.

A esto se suma la falta de un modelo homogéneo de medición. Si cada proyecto, proveedor o equipo mide distinto, será imposible comparar, aprender o tomar decisiones consistentes.

También vemos mucho análisis interno sin referencia externa. Puedes mejorar un 20% sin saber que el mercado crece al 40%. Sólo el *benchmarking* aporta perspectiva real de competitividad.

Y, por último, un error más estratégico: medir sin conectar con decisiones. Se generan métricas, pero no se utilizan para ajustar contratos, priorizar iniciativas o mejorar procesos. Y así medir no aporta valor.

Estimar el coste de un proyecto de *software* ha sido siempre territorio de perfiles muy técnicos. ¿Es posible democratizar ese proceso para que un responsable de negocio pueda obtener cifras fiables sin intermediación especializada?

Esa es, precisamente, una de las grandes ventajas de Quanter, nuestra aplicación de estimación.

La democratización es posible si conseguimos “traducir” el lenguaje de negocio (procesos, necesidades del usuario...) a métricas de *software* de forma automática y con rigor. Con Quanter IA, un responsable de negocio puede des-

cribir lo que necesita en lenguaje natural y obtener una estimación de esfuerzo y coste objetiva con un margen de confianza sólido.

No eliminamos el conocimiento experto, es hacerlo accesible sin perder rigor. Para que la democratización funcione, debe respaldarse por método, datos y criterios consistentes. Simplificar la experiencia, no la disciplina.

El objetivo es que el diálogo entre Negocio y TI sea una conversación sobre el valor y el retorno de la inversión.

La publicación del estándar ISO/IEC SNAP marca, según usted, un hito en la medición del *software* no funcional. ¿Qué implicaciones prácticas tiene para la justificación de inversiones ante la alta dirección?

Los aspectos no funcionales del desarrollo (seguridad, mantenibilidad, rendimiento...) hasta ahora eran difíciles de cuantificar, a pesar de su impacto directo en negocio.

SNAP nos permite dar valor a esa “arquitectura invisible”, cuantificarlo. Todo avance que permita medir mejor aquello que antes quedaba difuso, mejora la conversación con la alta dirección.

Esto significa que la alta dirección ahora puede entender y justificar inversiones en ciberseguridad o en modernización de plataformas no como un “gasto técnico”, sino como una mejora tangible de un activo.

Hemos pasado de la euforia a cierto escepticismo en torno a la IA. ¿Estamos ante una sobreexpectación pasajera o ante una transformación estructural que aún no sabemos calibrar?

Creo que hemos entrado en una fase de “ajuste de expectativas”, lo cual es sano. La euforia inicial nos hizo creer que la IA lo resolvería todo mañana; el escepticismo actual viene de comprobar que requiere gobierno y estrategia.

Pero sí, estamos ante una transformación estructural. Un cambio de paradigma similar a la llegada de internet. Lo que estamos aprendiendo ahora es que la IA no es un fin en sí misma, sino un acelerador. El verdadero reto es cómo adaptamos nuestras organizaciones para gestionar esta tecnología sin perder el control.



Usted habla de una “Inteligencia Artificial con enfoque humanista”. ¿En qué consiste en la práctica esa simbiosis entre el potencial algorítmico y el criterio del profesional humano?

Para mí, la clave está en quién define el problema. La Inteligencia Artificial tiene una enorme capacidad para analizar, detectar patrones y resolver problemas complejos, pero siempre bajo un marco preestablecido.

La IA amplifica nuestra capacidad analítica, se ve claramente en ámbitos como la estimación o la mejora de requisitos, pero no sustituye el criterio. El profesional es quien interpreta, contextualiza y decide.

El enfoque humanista consiste en diseñar sistemas donde esa combinación funcione de forma natural: la tecnología aporta objetividad, escala y consistencia; el humano propósito, experiencia y responsabilidad.

En la práctica, esto se traduce en herramientas que no “deciden por ti”, sino que permiten tomar mejores decisiones. En LedaMC soluciones como Quanter son el reflejo de esto: la IA ayuda a objetivar estimaciones o evaluar productividad, pero con trazabilidad y control.

No se trata de sustituir la inteligencia humana, sino de aumentarla y orientarla mejor hacia la resolución de problemas reales.

Quanter integra ya funciones de IA generativa para la mejora de requisitos y la estimación automática. ¿Podría compartir algún caso concreto en el que haya generado una ventaja competitiva real?

Más que un caso concreto, lo relevante es cómo cambia y acelera el proceso completo.

Tradicionalmente, estimar empezaba con requisitos ambiguos, lo que arrastraba incertidumbre durante todo el ciclo. Ahora Quanter IA los mejora y dota de consistencia desde el inicio.

A partir de ahí, la estimación inteligente aporta rapidez y objetividad, basada en datos y no en percepciones. Y con la generación automática de casos de prueba transformas el *testing* en una fase planificada inicial, no es una fase reactiva al final.

El resultado es una reducción drástica de tiempos y de ambigüedad desde el principio, además de conectar todo el ciclo, asegurando trazabilidad entre requisitos, desarrollo y QA.

LedaMC opera en más de 10 países. ¿Qué diferencias aprecia entre la madurez de las organizaciones europeas y las americanas en materia de gobierno de la productividad tecnológica?

Las diferencias existen, pero lo interesante es cómo cada cultura aborda el reto común de entender y mejorar la productividad tecnológica en entornos tan complejos.

En Estados Unidos se orientan más a la acción. Priorizan resolver problemas rápidamente y generar impacto, incluso con información incompleta. Esto favorece la agilidad y la experimentación.

En Europa, en cambio, prevalece el análisis estructurado, la definición de marcos de gobernanza y la consistencia metodológica. Buscamos entender bien el problema antes de actuar.

Nuestra experiencia muestra que las organizaciones más maduras combinan ambas capacidades: rigor analítico y

ejecución eficaz. Medir sin actuar no aporta valor, pero actuar sin entender genera ineficiencias.

Actualmente, la tendencia clave es eliminar la “caja negra” en la gestión de proveedores, incorporando datos objetivos que permitan decisiones transparentes y alineadas con el mercado.

Es Honorary Fellow de IFPUG desde 2022 y participó en su junta directiva durante casi una década. ¿Hacia dónde cree que se dirige la disciplina de la medición del *software* en los próximos años?

Creo que estamos en un punto de inflexión. Durante años, la medición del *software* se centró en tamaño y productividad mediante modelos sólidos y estandarizados.

Hoy, aunque esto sigue siendo necesario, resulta insuficiente. Las organizaciones necesitan entender no sólo cuánto desarrollan, sino qué valor generan y su eficiencia económica.

La medición está evolucionando hacia una capacidad estratégica para resolver problemas de negocio, optimizar inversiones y mejorar la relación con proveedores.

La IA acelera este cambio al automatizar análisis, mejorar estimaciones tempranas y democratizar la información, eliminando cuellos de botella.

Lo difícil será integrar innovación con rigor. Ahí, los estándares de IFPUG seguirán siendo la base fundamental para construir modelos avanzados orientados al valor ■

