

10 aprendizajes de empresas de **tecnología,** **IT y desarrollo de software**

Un análisis de 1.632 conversaciones con líderes de empresas de software, desarrollo, IT y outsourcing tecnológico.

1.632

conversaciones con
líderes del segmento

10

aprendizajes, cada uno
con su pregunta

4

criterios de las que sí lo
resolvieron

Qué hay en este reporte

Diez aprendizajes que salieron de las conversaciones, cada uno con la pregunta que usamos para entender una operación, y cuatro criterios de trabajo agnósticos de herramienta.

- | | | | |
|----|--|----|---|
| 01 | Antes de empezar | 08 | El fixed bid que salió mal deja una marca |
| 02 | Facturable y no facturable es la distinción que nadie tiene resuelta | 09 | Un ERP grande no resuelve la visibilidad de billing |
| 03 | Los reworks son un costo invisible que viaja dentro de las horas facturables | 10 | El presupuesto para esta categoría de herramienta todavía no existe |
| 04 | Tres modelos de billing conviven, y ninguno se mide igual | 11 | El fit con la gestión por sprints puede definir la decisión |
| 05 | El estimado se compara con lo real demasiado tarde, o nunca | 12 | Cuatro criterios que hacen la diferencia |
| 06 | Herramientas duplicadas, presupuesto duplicado | 14 | Conclusión |
| 07 | La capacidad real de la operación no es la planta | | |

Antes de empezar

Durante los últimos años nuestro equipo comercial conversó con líderes de 1.632 empresas de tecnología: fábricas de software, consultoras de IT, equipos de desarrollo a medida y shops de outsourcing, desde compañías de cinco personas hasta operaciones de más de trescientas.

De esas conversaciones salió un patrón propio de esta industria. Son empresas que vendieron software para ordenar la operación de otros, con sprints, tickets y procesos impecables, y que puertas adentro no logran responder con certeza si cada proyecto les dejó plata.

EL DIAGNÓSTICO

Medimos mal lo que ya registramos.

El dato existe. Está cargado. Lo que falta es la lectura.

Este documento reúne los diez aprendizajes más claros de esas conversaciones.

Cada aprendizaje cierra con una pregunta. No son retóricas: son las mismas que usamos para entender una operación en la primera conversación. Si alguna no tiene respuesta rápida, ya encontraste algo. Y al final hay cuatro criterios de trabajo que salieron de las empresas que sí lo resolvieron, agnósticos de herramienta.

Facturable y no facturable es la distinción que nadie tiene resuelta

Cuando una empresa de software vende soporte y desarrollo bajo reglas de cobro distintas, la primera pregunta que debería poder responder es simple: de las horas que trabajó el equipo esta semana, **¿cuáles son cobrables?** En la enorme mayoría de las conversaciones esa pregunta no tiene respuesta clara ni automática.

El dato existe, pero vive repartido entre tickets, planillas y criterios que cambian según quién lo carga. El resultado es que la rentabilidad real de un cliente depende de un cálculo manual que casi nadie hace con la frecuencia que debería.

327

En 327 de esas conversaciones el problema apareció nombrado de forma explícita, sin que hiciera falta ir a buscarlo.

LA PREGUNTA

¿Cuántas de las horas que cargó tu equipo esta semana sabes hoy si son cobrables?

Los reworks son un costo invisible que viaja dentro de las horas facturables

Casi todas las empresas de desarrollo tienen retrabajos: código que hay que rehacer, entregas que el cliente rechaza, tickets que se reabren. El problema no es que existan. Es que casi nunca se marcan como categoría aparte: se cargan junto con el resto de las horas del proyecto y terminan facturándose como si fueran trabajo nuevo.

Eso esconde exactamente el dato que más importaría mirar, y que casi nadie mide bien: **cuánto le cuesta a la empresa una mala estimación o una entrega de baja calidad**, proyecto por proyecto y cliente por cliente.

Cómo se carga hoy

El rework entra junto con el resto de las horas del proyecto.

Cómo se debería cargar

Como categoría propia, desde el origen del registro.

LA PREGUNTA

¿Cuántas horas de rework tuviste el trimestre pasado?

03

de 10

Tres modelos de billing conviven, y ninguno se mide igual

Fixed bid, time & materials y retainers mensuales, muchas veces los tres en simultáneo dentro de la misma empresa. En 290 conversaciones aparecieron nombrados dos o tres modelos de facturación conviviendo a la vez. Cada modelo mide la rentabilidad de una forma distinta, y son pocas las empresas que logran comparar un proyecto a precio cerrado contra uno por horas en la misma vista.

No es un detalle contable menor. Significa que la pregunta más básica de un director (qué tipo de proyecto nos conviene tomar) casi nunca tiene una respuesta basada en datos comparables. **Se decide con intuición y con la memoria del último proyecto que salió bien.**

Fixed bid

precio cerrado

Time & materials

por horas

Retainer

mensual

290

conversaciones en las que aparecieron dos o tres modelos de facturación conviviendo a la vez.

LA PREGUNTA

¿Qué modelo te dejó más margen el año pasado: fixed bid, time & materials o retainer?

04 El estimado se compara con lo real demasiado tarde, o nunca

de 10

Estimar un sprint o un proyecto en horas es una disciplina que la industria ya domina. Lo que casi nadie hace bien es la segunda mitad del ejercicio: comparar ese estimado contra lo que efectivamente pasó, a tiempo para corregir algo mientras el proyecto sigue abierto. En 162 conversaciones el desvío entre horas estimadas y ejecutadas apareció mencionado de forma explícita.

El desvío se termina descubriendo cuando ya sobrecargó al equipo o corrió el deadline, no antes. **La estimación se volvió un ritual de arranque de proyecto en lugar de una herramienta de control continuo.**

Se estima el sprint



El proyecto corre sin control continuo



El desvío aparece al cierre

162

conversaciones en las que el desvío entre horas estimadas y ejecutadas apareció mencionado de forma explícita.

LA PREGUNTA

¿En qué momento te enteras de que un proyecto se está yendo de presupuesto?

05

de 10

Herramientas duplicadas, presupuesto duplicado

Jira, Azure DevOps, Linear y GitHub resuelven muy bien la gestión operativa: tickets, sprints, tableros, asignación. Pero **ninguno responde la pregunta financiera**. La rentabilidad se sigue calculando aparte, casi siempre en Excel, a veces incluso reportada en PowerPoint.

Eso genera una separación estructural entre el sistema donde vive el trabajo del día a día y el sistema donde se decide si ese trabajo conviene. Nadie mira los dos al mismo tiempo, y el costo de sostener las dos capas se paga dos veces: en licencias y en las horas de quien arma el puente a mano.

Jira

Azure DevOps

Linear

GitHub

Excel

PowerPoint

60%

de las empresas que hoy trabajan con COR usaba más de tres herramientas antes de centralizar.

LA PREGUNTA

¿Cuántas herramientas hay entre el ticket que abre tu equipo y el número de margen que ves, y quién arma el puente?

La capacidad real de la operación no es la planta

Combinar equipo interno con freelancers es una práctica extendida para escalar sin sumar planta permanente. El problema es que el tiempo y el costo de esos freelancers casi nunca entra al mismo timesheet que el equipo interno. Queda en facturas, en mails y en planillas paralelas.

El resultado es que **la parte más variable y más difícil de planificar del negocio es justamente la que queda invisible**. Y la pregunta que sigue es la que más duele en el cierre del período: cuánta capacidad hay realmente disponible, y cuánta de esa capacidad está sin asignar. Desde este año la pregunta se amplía todavía más, porque ya no todo el trabajo lo hace una persona: los agentes empiezan a ejecutar tareas que antes se estimaban en horas, y esa capacidad tampoco está en ningún reporte.

Equipo interno

En el timesheet.

Freelancers

En facturas, mails y planillas paralelas.

Agentes

En ningún reporte.

LA PREGUNTA

¿Cuánta capacidad tienes hoy sin asignar, y cuánto tardas en saberlo?

El fixed bid que salió mal deja una marca

Muchas empresas ya vivieron un proyecto a precio cerrado que terminó siendo un desastre financiero: se subestimó el esfuerzo, no hubo forma de reaccionar a tiempo y el margen desapareció. Esa experiencia condiciona cómo evalúan cualquier herramienta nueva. Buscan específicamente visibilidad y forecasting antes de comprometerse a otro precio cerrado sin poder anticipar el resultado.

Detrás de casi todos esos casos hay el mismo mecanismo: pedidos que el cliente hizo sobre la marcha, que el equipo resolvió sin discutir, y que nadie cuantificó hasta el cierre. **El pedido chiquito nunca se documenta, y por eso nunca se cobra ni se aprende de él para la próxima propuesta.**

Al mismo tiempo, sus propios clientes están cada vez más cómodos pidiendo proyectos a valor o a precio cerrado. La presión de mercado empuja hacia ese modelo justo cuando menos visibilidad tienen para sostenerlo con margen.



LA PREGUNTA

Cuando el cliente pide algo fuera de alcance, ¿qué pasa?

Un ERP grande no resuelve la visibilidad de billing

A diferencia de otros segmentos, varias empresas de este rubro sí llegaron a implementar SAP u otro ERP grande. Pero la experiencia se repite: la implementación fue compleja, y el ERP terminó conviviendo con Excel y con herramientas paralelas para lo que realmente necesitaban, que era ver rentabilidad por proyecto en tiempo real.

El ERP resuelve lo contable y lo operativo a gran escala. No está pensado para la pregunta específica de cuánto dejó cada proyecto, con cada cliente, bajo cada modelo de cobro. **Es otro costo invisible: una implementación grande que no eliminó ni una sola planilla.**

Lo que el ERP resuelve

Lo contable y lo operativo a gran escala.

Lo que queda afuera

Cuánto dejó cada proyecto, con cada cliente, bajo cada modelo de cobro.

LA PREGUNTA

¿Cuántas planillas eliminó tu última implementación grande?

El presupuesto para esta categoría de herramienta todavía no existe

Igual que en otros segmentos de servicios profesionales, la objeción de precio casi nunca aparece como un "es caro" directo. Lo que se repite es que no hay una línea de presupuesto asignada para una herramienta de rentabilidad y visibilidad, porque hasta ahora el problema se resolvía puertas adentro, a mano.

Y el estándar para aprobar ese gasto subió. La agenda de CIOs 2026 de Gartner es explícita: cada plataforma tiene que justificar su costo con retorno financiero demostrable, no con argumentos técnicos. **El directorio ya no quiere escuchar "proyecto de IT". Quiere escuchar retorno.** Eso deja a estas decisiones en un lugar incómodo: hay que crear la categoría de gasto desde cero y, al mismo tiempo, defenderla con un número que todavía no se puede calcular porque falta justamente la herramienta que lo calcula.

AGENDA DE CIOs 2026 · GARTNER

Cada plataforma tiene que justificar su costo con retorno financiero demostrable, no con argumentos técnicos.

LA PREGUNTA

Si tuvieras que defender esta inversión ante tu directorio la semana que viene, ¿con qué número la defenderías?

El fit con la gestión por sprints puede definir la decisión

En empresas muy scrum-heavy, donde la gestión por sprints, puntos y backlog es el corazón del día a día, cualquier herramienta nueva se evalúa primero por si respeta esa forma de trabajar. No es un criterio secundario: en varios casos fue directamente la razón por la que el proceso de evaluación se cortó.

Esto marca una diferencia real frente a otros segmentos de servicios profesionales. Acá la conversación de rentabilidad y visibilidad tiene que convivir sin fricción con la forma en la que el equipo de desarrollo ya trabaja todos los días. **Cualquier propuesta que empiece pidiendo cambiar el tablero arranca perdiendo.**

Sprints

Puntos

Backlog

Tablero

Tickets

LA PREGUNTA

¿Qué tendría que respetar una herramienta nueva para que tu equipo no la abandone en la primera semana?

Cuatro criterios que hacen la diferencia

Los diez puntos anteriores describen el problema. Estos cuatro criterios son lo que distingue a las empresas del segmento que lo tienen resuelto de las que no.

01 La categoría se define en el momento de la carga, no en el cierre.

Facturable, no facturable y rework como categorías separadas desde el origen del registro. Reconstruirlas después, a fin de mes, es un trabajo manual que nadie sostiene más de dos ciclos, y es la razón por la que el dato existe pero no se usa. Si la clasificación depende del criterio de quien carga, el número no es comparable entre proyectos.

02 El estimado se compara con lo ejecutado mientras el proyecto está abierto, con un umbral definido de antemano.

La comparación al cierre sirve para el aprendizaje; no sirve para reaccionar. Definir el umbral antes de arrancar (el porcentaje de horas consumidas que dispara una revisión) convierte el control en algo que pasa solo, en vez de depender de que alguien se acuerde de mirar. El punto no es detectar el desvío: es detectarlo cuando todavía se puede negociar alcance, plazo o asignación.

Cuatro criterios que hacen la diferencia

CONTINUACIÓN

03 Los tres modelos de billing en una sola vista comparable.

Fixed bid, time & materials y retainer miden distinto, y ninguna vista los va a hacer idénticos. Pero sí se pueden llevar a un denominador común: horas del equipo valuadas a costo, contra el ingreso reconocido del período. Recién ahí la pregunta de qué tipo de proyecto conviene tomar tiene una respuesta con datos y no con memoria.

04 Todo lo que no es planta, dentro de la misma medición.

Freelancers, equipos externos y, desde este año, agentes. La parte más variable de la operación es la que peor se mide, y es exactamente la que define si el período cierra con capacidad sin asignar o con proyectos de margen negativo. Si la capacidad total vive en un lugar y el costo de esa capacidad en otro, la planificación es una estimación sobre una estimación.

Conclusión

Armamos este reporte porque creemos que la industria de software e IT merece tener datos, no percepciones, sobre cómo está operando puertas adentro. Y porque los líderes que hablaron con nuestro equipo merecen que sus aprendizajes sirvan para algo más que una conversación comercial.

Si te reconociste en alguno de estos diez puntos, no sos el único. Es, con diferencia, el patrón más consistente que encontramos en todo el segmento. **La diferencia entre las empresas que lo resuelven y las que no, no es de tamaño ni de stack tecnológico. Es de decisión.**

COR trabaja con fábricas de software, consultoras de IT y equipos de desarrollo en LatAm y Estados Unidos, con múltiples modelos de facturación y equipos mixtos de planta y freelancers. No reemplaza el tablero donde el equipo gestiona sprints y tickets: le suma la capa de rentabilidad que ese tablero no tiene.

El board dice si la tarea avanza.

COR dice si el proyecto deja margen.

Una reunión personalizada

Treinta minutos con el equipo de COR sobre tu operación: cómo se cargan las horas hoy, qué modelos de facturación conviven y qué proyecto dejó margen. Con una demostración del producto si tiene sentido verlo.

Agendar una reunión · 30 minutos →

