

# El fin de la era industrial de la consultoría

Traducción autorizada al español del artículo original de Prof. Joe O'Mahoney

**Autor original:** Prof. Joe O'Mahoney, Académico y experto en crecimiento de firmas consultoras [<https://www.linkedin.com/in/joeomahoney/>]

**Artículo original:** "The end of the industrial era of consulting".

**Publicado originalmente:** 18 de mayo de 2026 en LinkedIn.

**Traducción al español autorizada para su reproducción por la Red Iberoamericana de Consultores** [<https://consultoriadegestion.org/>].

---

El precio de la acción de la consultora global Accenture dice mucho sobre *hacia dónde se dirige la industria de la consultoría*. En agosto de 2021, el mercado valoraba a la firma en 37 veces sus ganancias. Hoy cotiza a 14 veces.

Durante treinta años, Accenture operó la máquina de *arbitraje laboral*<sup>1</sup> más eficiente de los servicios profesionales. El mercado ahora ha decidido que la máquina es el problema. **Si usted dirige una firma boutique de consultoría, este es uno de los desafíos (y oportunidades) más importantes de los últimos cien años.**

## La máquina que construyó la consultoría moderna

El modelo de Accenture es tan antiguo como las montañas. 800.000 empleados en una pirámide donde los socios venden, los gerentes administran y grandes grupos de personal junior ejecutan el trabajo: quienes consiguen clientes, quienes supervisan y quienes producen.

Horas facturadas contra una banca global de recursos. La **"utilización"** como KPI maestro. Adquisiciones para agregar nuevas capacidades. Repetir el ciclo durante tres décadas.

Funcionó porque:

- El trabajo de ejecución era intensivo en mano de obra (de trabajadores del conocimiento altamente especializados).
- El arbitraje de costos laborales era sostenible.

---

<sup>1</sup> **Nota RIC:** El *arbitraje laboral* es la práctica de aprovechar las diferencias en los costos laborales entre regiones para reducir los gastos operativos y obtener una ventaja competitiva. En este contexto, se utiliza para indicar la ganancia entre el costo por hora cobrado al cliente y el costo real del recurso que aporta la hora de trabajo bajo un modelo de cobro de horas.

- Los clientes no podían distinguir entre una tarifa diaria de £2.000 de un socio y una tarifa diaria de £400 de un junior, porque el nombre del socio estaba en el contrato.

La IA rompe las tres premisas en la capa de la pirámide que produce la mayor parte del margen: los ejecutores.

## La paradoja de la eficiencia

Si la IA hace que un desarrollador sea 40% más eficiente, ¿qué ocurre con los ingresos en un negocio basado en horas facturables? Caen 40%.

El problema no puede resolverse aumentando las tarifas diarias. No puede resolverse solamente vendiendo resultados, porque todo el P&L, el sistema de bonos y la trayectoria de promoción de socios están contruidos sobre la utilización. El cliente sabe que es la IA quien está haciendo el trabajo.

Se puede despedir parte de quienes hacen el trabajo, pero eso toma tiempo y cuesta mucho dinero.

## **Este es un problema estructural. Cuanto más rápido mejora la tecnología, peor se vuelve.**

La respuesta de Accenture en los últimos 18 meses muestra el nivel de pánico:

- Reducción aproximada de 22.000 empleados en 2025.
- Programa de reestructuración de USD 865 millones para generar USD 1.000 millones en ahorros.
- Elegibilidad para promoción de gerentes senior explícitamente vinculada al uso medido de herramientas de IA.
- El personal que no puede reentrenarse está siendo desvinculado bajo lo que la CFO Angie Park llamó un “cronograma comprimido”.

## La trampa de las adquisiciones

El otro pilar de la estrategia de Accenture ha sido “*comprar e integrar*”. Accenture adquiere alrededor de 30 firmas por año.

Desafortunadamente, sabemos que el 80% de las actividades de fusiones y adquisiciones no crean valor. Esto sube hasta 90% cuando existe un choque cultural.

Algunas de las firmas a las que he asesorado fueron compradas por Accenture y el choque cultural fue inmenso. Un fundador incluso decidió renunciar a su earn-out antes que continuar.

**Una boutique funciona con velocidad, criterio del fundador y propiedad intelectual compacta y bien protegida. Una firma grande funciona con procesos, utilización y cumplimiento global.**

Usualmente no se puede colocar lo primero dentro de lo segundo sin destruir aquello que hacía valiosa la adquisición.

Las Big Four y las firmas MBB ahora están sentadas sobre un portafolio de adquisiciones costosas cuyos fundadores ya se fueron, cuya propiedad intelectual se fosilizó y cuyos equipos fueron absorbidos por la máquina corporativa.

Las boutiques se convirtieron en líneas presupuestarias. Las líneas presupuestarias se convirtieron en overhead. El overhead fue recortado.

Por eso “la gravedad de integración” importa.

**La escala antes era un arma. En un mundo nativo de IA, es un impuesto.**

## Lo que realmente está haciendo el C-Suite

Las conversaciones que estoy teniendo con clientes de grandes firmas muestran un patrón consistente.

El CIO y el COO están ejecutando silenciosamente pilotos paralelos con firmas más pequeñas y nativas de IA mientras el acuerdo maestro de servicios con el incumbente global sigue funcionando en segundo plano.

Una vez que el piloto produce algo que funciona, la conversación de renovación contractual se vuelve negociable.

La razón no es únicamente el precio, aunque el precio importa.

**La razón es que la firma global ha perdido estructuralmente la capacidad de ejecutar rápido.**

Una boutique que puede prototipar un agente en dos semanas ya no compite con un equipo global que entrega en nueve meses. Compite con un equipo global que todavía sigue definiendo el alcance después de nueve meses.

## Las cuatro posiciones que quedan

Como he escrito anteriormente, existen cuatro posiciones defendibles en consultoría de aquí en adelante.

### 1. La capa de infraestructura

Ser la propia IA o la plataforma sobre la cual se construye la IA.

Esto es Anthropic, OpenAI, Palantir, Databricks.

Esta capa no está disponible para la mayoría de quienes leen este artículo.

No se detenga y siga adelante.

## 2. La capa de criterio

Vender aquello que la IA demostrablemente no puede hacer.

Influencia en juntas directivas, psicología de las negociaciones, secuenciación del cambio frente a realidades políticas, la conversación que ocurre cuando el fundador y el presidente de la junta dejan de confiar el uno en el otro.

Equipos senior pequeños, sin apalancamiento piramidal, con honorarios vinculados a equity. Esto no es una firma de consultoría en el sentido convencional. Es un equipo de operadores senior con IA funcionando como back-office.

**La mayoría de las boutiques creen que son esto.** No lo son, porque todavía facturan en “horas” o “días”.

## 3. El piloto automático vertical

Escoger cualquier industria, función o proceso y construye una firma nativa de IA que domine esa micro-vertical. La “*capacidad defensiva*” proviene de datos propietarios del workflow, no del headcount.

El pricing es por resultado, no por día. Los márgenes se parecen a los del software, no al tradicional de los servicios profesionales.

## 4. El especialista basado en activos

El que ha convertido su metodología en producto: **vender acceso a la propiedad intelectual en lugar de vender tiempo aplicado sobre esa propiedad intelectual.**

Herramientas, diagnósticos, benchmarks, dashboards, certificaciones.

La entrega humana envuelve al activo, pero el activo es lo que el cliente realmente está comprando.

El ingreso por empleado aumenta. La dependencia de socios senior disminuye. Los múltiplos de valuación se reconfiguran.

Todo lo que queda entre estas cuatro posiciones que he nombrado es “lo de en-medio”. **Y lo de en-medio es precisamente aquello sobre lo que el precio de la acción de Accenture está enviando un mensaje.**

## Lo que esto significa si usted dirige una boutique

El instinto de la mayoría de las boutiques en este momento es esperar. El razonamiento parece sensato.

*“Somos pequeños. Somos ágiles. Nuestros clientes nos compran porque no somos Accenture. Dejemos que los gigantes se preocupen por esto”.*

**Esa lectura es incorrecta por una razón específica.**

El comprador que actualmente elige su firma sobre Accenture lo hace porque busca velocidad, propiedad intelectual y atención senior.

La firma nativa de IA que emerja en su sector durante los próximos 24 meses ofrecerá esas mismas tres cosas, además de una estructura de costos 70% menor que la suya y la capacidad de entregar en una semana.

En otras palabras: su competidor no es la firma en la cima de la pirámide.

Es la firma que todavía no ha construido la pirámide.

**Las boutiques que sobrevivan el próximo ciclo serán aquellas que institucionalicen su experiencia en activos antes de que el mercado las obligue a hacerlo.**

Las que no lo hagan verán sus múltiplos de valuación seguir la misma curva descendente de Accenture, por las mismas razones estructurales, solamente en una escala absoluta menor.

Si su valor todavía está ligado a la hora facturable, usted no dirige una boutique.

**Dirige una versión pequeña de aquello que se está rompiendo.**

Todavía hay tiempo.

Pero no queda mucho.

---

## Referencia al artículo original

Artículo original en LinkedIn:

[The end of the industrial era of consulting - Prof. Joe O'Mahoney](#)

---

## Nota editorial de la Red Iberoamericana de Consultores

La presente traducción al español ha sido realizada con autorización expresa del autor original, con el propósito de difundir el debate sobre la transformación de la industria de la consultoría en la era de la Inteligencia Artificial dentro de la comunidad iberoamericana de consultores de gestión y empresariales.

Todos los derechos intelectuales del contenido original pertenecen a Prof. Joe O'Mahoney.

© Red Iberoamericana de Gestión y Empresariales.