

La IA ataca la línea de flotación del modelo de negocio de McKinsey: "La situación es crítica"

La inteligencia artificial puede analizar y procesar los datos y elaborar un PowerPoint en cuestión de segundos. ¿Cómo justificar los altísimos honorarios?

[The Wall Street Journal](#) 06/08/2025 - 05:00



Inversores en la bolsa de Nueva York. (Getty/Spencer Platt)

Las empresas pagan un alto precio por la **experiencia humana de McKinsey**, y durante casi un siglo han tenido buenas razones: los ejércitos de consultores de la firma de élite han ayudado a generaciones de directores ejecutivos a superar los retos más peliagudos, sintetizando información compleja y trazando el camino a seguir. Ahora [McKinsey está intentando dirigir su propia](#)

[transformación existencial](#). La inteligencia artificial puede hacer cada vez mejor el trabajo realizado por los consultores altamente remunerados de la firma, **a menudo en cuestión de minutos**.

Esa realidad está empujando a la consultora a **reconfigurar su negocio**. La IA es ahora un tema de conversación en cada reunión del consejo de McKinsey, afirma Bob Sternfels, socio director mundial de la firma. La tecnología está cambiando la forma en que McKinsey trabaja con los clientes, cómo contrata e incluso qué proyectos asume. Además, McKinsey está implementando rápidamente miles de agentes de IA. [Esos bots ayudan ahora a los consultores a elaborar presentaciones en PowerPoint, tomar notas y resumir entrevistas y documentos de investigación para los clientes](#). El bot más utilizado es uno que ayuda a los empleados a escribir en el clásico "tono de voz McKinsey", un lenguaje que la empresa describe como agudo, conciso y claro. Otro agente muy utilizado comprueba la lógica de los argumentos de un consultor, **verificando que el flujo de razonamiento tenga sentido**.

Sternfels asegura que contempla un futuro no muy lejano en el que McKinsey **cuenta con un agente de IA por cada humano que emplee**. "Vamos a seguir contratando, pero también vamos a seguir creando agentes", dice. La forma de la empresa ya está cambiando. La compañía ha reducido su plantilla de unas 45.000 personas en 2023 a 40.000 mediante despidos y bajas incentivadas, en parte para corregir una agresiva oleada de contrataciones durante la pandemia. [Desde entonces también ha desplegado unos 12.000 agentes de IA](#). "¿Creo que esto es vital para nuestra profesión? Sí, lo creo", señala Kate Smaje, una socia sénior a la que Sternfels encargó dirigir los esfuerzos de IA de la firma a principios de este año. Pero "creo que es **un valor existencial para nosotros**".

La tecnología está cambiando la forma en que McKinsey trabaja con los clientes, cómo contrata e incluso qué proyectos asume

La consultoría está emergiendo como un caso de prueba precoz y de alto perfil **de lo drásticamente que una industria debe cambiar** para seguir siendo relevante en la era de la IA. McKinsey, al igual que sus rivales, creció contratando a profesionales de las mejores universidades, lanzándolos a proyectos para clientes y facturando después a las empresas basándose, en parte, [en el alcance y la duración del proyecto](#).

La IA no solo acelera los proyectos, sino que significa que **muchos pueden hacerse con mucha menos gente**, explica Pat Petitti, consejero delegado de Catalant, un mercado de consultores autónomos. Los empleados más jóvenes serán probablemente los más afectados de forma inmediata, ya que se necesitará a menos de ellos para realizar tareas rutinarias en grandes proyectos. Sin embargo, [se espera que la reducción de personal se extienda por toda la estructura de la consultoría](#). "Hay que cambiar el modelo de negocio. Hay que hacer un cambio drástico".

Nadie quiere un PowerPoint con traje

Un cambio inmediato es que cada vez son menos los clientes que quieren contratar a empresas de consultoría **solo para que les asesoren en estrategia**. En su lugar, las grandes empresas buscan cada vez más un consultor que les ayude a implantar nuevos sistemas, gestionar el cambio o aprender nuevas habilidades, afirman los veteranos del sector. ["La era de la arrogancia del consultor de gestión ya ha pasado"](#), señala Nick Studer, director general de la consultora Oliver Wyman. Las empresas, añade Studer, "no quieren un traje con PowerPoint. Quieren a alguien que esté **dispuesto a meterse en las trincheras** y ayudarles a alinear a su

equipo y a cocrear con él".

En McKinsey, Sternfels está intentando consolidar la **noción de que la empresa es un socio**, no un asesor, de los clientes.

Aproximadamente una cuarta parte del trabajo actual de la empresa se realiza en acuerdos basados en resultados: a McKinsey se le paga en parte en función de si un proyecto logra determinados resultados. [El asesoramiento sobre IA y tecnología relacionada representa ahora el 40% de los ingresos de la empresa](#), una de las razones por las que Sternfels está empujando a McKinsey a evolucionar junto a sus clientes. "No quieres que alguien que te está ayudando no experimente tan rápido como tú", dice. Los responsables de la firma son tajantes al afirmar que McKinsey no pretende reducir el tamaño de su plantilla a causa de la IA. Sternfels afirma que la firma aún planea **contratar "de forma agresiva"** en los próximos años.

Sin embargo, **el tamaño de los equipos está cambiando**.

Tradicionalmente, un proyecto de estrategia con un cliente podía requerir un gestor del proyecto más cuatro consultores y un socio. Hoy en día, podría necesitar un gestor de proyectos más dos o tres consultores, junto con unos cuantos agentes de IA y acceso a capacidades de "investigación exhaustiva", según Smaje. [Los socios con décadas de experiencia podrían resultar más indispensables para los proyectos](#), en parte porque han visto los problemas antes. "Se puede llegar a una respuesta bastante buena y promedio utilizando la tecnología actual. Así que la típica base de conocimientos mediocres desaparece", afirma Smaje. "Pero la pericia diferencial se vuelve **aún más valiosa**".

Los que aprenden más rápido

Cómo cambia McKinsey es **un tema de mucho interés dentro de la**

empresa. En octubre, unos 2.500 socios de McKinsey acudirán a Chicago, donde se fundó la empresa en 1926, cuando un profesor de la Universidad de Chicago llamado James O. McKinsey empezó a asesorar a empresas. La reunión abrirá un año de celebraciones del centenario dentro de la firma. Entre las cenas, los discursos y las reflexiones históricas, [se espera que la IA sea un tema que impregne la reunión](#) que durará varios días.

Preparar a McKinsey para **la IA significa también asumir nuevos trabajos.** La empresa se está centrando en proyectos que antes pertenecían al ámbito de las empresas especializadas, como ayudar a las empresas a identificar y preparar a los futuros ejecutivos. McKinsey tiene desde hace tiempo su propia reputación como "fábrica de liderazgo", formando a consejeros delegados y jefes, y Sternfels asegura que la firma puede aplicar su experiencia interna a otros. ["Eso es algo que no creo que vaya a ser interrumpido por la IA"](#). A la hora de contratar, McKinsey busca personas que puedan demostrar que aprenden rápido. "Con cada vez mayor frecuencia, vas a tener que aprender a lo largo de una carrera a un ritmo que ni tú ni yo hemos visto nunca", comenta. También quiere algo más: personas que puedan trabajar bien en equipo. "Puede sonar bastante obvio, pero es **una habilidad cada vez más importante si se quiere impulsar el cambio** en una organización".

*Contenido con licencia de *The Wall Street Journal*. Traducido por Federico Caraballo