



INTELIGENCIA DE MERCADO · INFORME REGIONAL

Tendencias y necesidades de consultoría de negocios en América Latina

Señales de demanda, prioridades de inversión y oportunidades para firmas de consultoría en América Latina.

Cobertura **América Latina**

Horizonte **Enero 2023 — diciembre 2026**

Preparado por **STRATOAXIS**

Edición **Agosto de 2026**



Estrategia.
Ejecución.
Resultados.

Tendencias y necesidades de consultoría de negocios en América Latina

Resumen ejecutivo

El mercado latinoamericano de consultoría entre 2023 y 2026 está siendo impulsado menos por una expansión económica generalizada que por la necesidad de **producir más con recursos limitados, digitalizar operaciones, gestionar riesgos regulatorios y capturar valor de tecnologías como inteligencia artificial, automatización y analítica**. América Latina y el Caribe creció alrededor de 2,3%-2,4% anual durante 2023-2025, y las proyecciones para 2026 se sitúan entre 2,1% y 2,3%, según el organismo y el momento de corte. La inversión sigue débil y el financiamiento real continúa restrictivo, lo que favorece proyectos de consultoría con retorno rápido, alcance modular y beneficios cuantificables. ¹

La demanda de mayor intensidad se concentra en **transformación digital e IA, operaciones y productividad, ciberseguridad, compliance y gestión de datos**. Estrategia, finanzas y transformación de recursos humanos continúan siendo importantes, pero crecientemente aparecen integradas en programas tecnológicos u operacionales. Sostenibilidad y ESG mantienen atractivo en minería, energía, finanzas, exportadores y empresas sujetas a reportes internacionales. M&A es más cíclico y selectivo, aunque existen oportunidades relevantes en due diligence, integración posterior a la adquisición, carve-outs y preparación de empresas mid-market para transacciones. La actividad mexicana ilustra esta recuperación selectiva: en 2025 se cerraron 134 operaciones por US\$16.500 millones, con aumentos de 5% en volumen y 52% en valor, concentrados en retail, servicios financieros, tecnología y energía. ²

Por industria, los mercados más atractivos son **servicios financieros, energía y minería, manufactura vinculada al nearshoring, retail y consumo, tecnología, agroindustria y gobierno digital**. Salud presenta una necesidad estructural elevada de eficiencia, experiencia del paciente, interoperabilidad y gobierno de datos, aunque la capacidad de compra y los ciclos comerciales varían considerablemente entre sistemas públicos, aseguradoras y prestadores privados. El crecimiento de los pagos digitales —cuya participación en compras presenciales pasó aproximadamente de 11% en 2020 a 30% en 2024— refuerza la demanda en finanzas, retail, fraude, datos y ciberseguridad. ³

El segmento con mejor combinación de necesidad, menor saturación competitiva y posibilidad de ingresos recurrentes es el **mid-market**, incluyendo empresas familiares profesionalizadas, grupos con ingresos regionales y pymes avanzadas. Estas organizaciones suelen ser demasiado complejas para freelancers generalistas, pero no siempre pueden justificar los honorarios o la estructura de una firma global. Sus necesidades típicas son gobierno corporativo, ERP y datos, FP&A, profesionalización comercial, sucesión, expansión regional, ciberseguridad, ESG y M&A. Las pymes más pequeñas requieren soluciones estandarizadas y asequibles: diagnósticos, implementación de herramientas, servicios de CFO/CISO fraccional y consultoría como suscripción. La OCDE confirma que las pequeñas empresas continúan rezagadas digitalmente por falta de recursos internos, habilidades, conocimiento y financiamiento. ⁴

El modelo de entrega dominante será **híbrido**. La presencia física seguirá siendo importante para plantas industriales, minas, procesos de cambio, integración de adquisiciones y relaciones con gobiernos; análisis, diseño, PMO, soporte financiero y buena parte de las actividades de datos pueden prestarse remotamente. Las ofertas más escalables combinarán consultoría humana con activos reutilizables: plataformas SaaS, tableros, benchmarks, agentes de IA, evaluaciones automatizadas y servicios administrados.

Los seis países analizados requieren estrategias diferentes:

País	Tesis principal de oportunidad
México	Nearshoring, manufactura, supply chain, servicios financieros, retail, M&A y cumplimiento de datos.
Brasil	Mayor mercado absoluto; IA, cloud, operaciones, finanzas, energía, minería, agro y gobierno de datos.
Chile	Minería, energía, finanzas, ESG, ciberseguridad y preparación para nuevas exigencias de datos y sostenibilidad.
Colombia	Servicios financieros, retail, gobierno, energía, analítica, ciberseguridad y modernización de empresas medianas.
Perú	Minería, infraestructura, estrategia financiera, productividad operacional, ESG, agro y gobierno.
Argentina	Tecnología, agro, energía, transformación financiera, exportación de servicios y consultoría remota; alta complejidad monetaria.

Para una consultora que quiera crecer regionalmente, las cinco prioridades son: **verticalizar la oferta; convertir proyectos en productos y servicios recurrentes; construir capacidades de IA, datos y regulación; adaptar precios al riesgo y al poder adquisitivo local; y entrar mediante socios, clientes ancla y referentes sectoriales**, en lugar de abrir oficinas completas desde el inicio.

Alcance, supuestos y método

El horizonte utilizado es **enero de 2023 a diciembre de 2026**. Los datos de 2026 incluyen observaciones disponibles hasta agosto y proyecciones para el resto del año. “LATAM” se utiliza como referencia a América Latina, con análisis detallado de México, Colombia, Perú, Chile, Argentina y Brasil. Centroamérica, Caribe, Ecuador, Uruguay y Paraguay son relevantes, pero quedan fuera de las tablas principales por alcance.

El informe combina cuatro clases de evidencia:

Tipo de evidencia	Uso en el informe
Organismos multilaterales	PIB, productividad, inversión, pymes, digitalización, empleo y financiamiento.
Reguladores y gobiernos	Protección de datos, IA, sostenibilidad, ciberseguridad y obligaciones emergentes.

Tipo de evidencia	Uso en el informe
Firmas de consultoría	Encuestas empresariales, adopción de IA, capital humano, M&A y evolución competitiva.
Evidencia de mercado	Presencia de competidores, modelos de entrega y tarifas publicadas por proveedores.

Las puntuaciones de intensidad de demanda y las tarifas indicativas son **estimaciones analíticas**, no mediciones oficiales del tamaño de mercado. No existe un censo regional homogéneo que reporte ingresos de consultoría por servicio, industria, país y tamaño de cliente. Las bandas tarifarias se construyeron tomando como referencia precios públicos observables —frecuentemente entre US\$25 y US\$149 por hora para firmas pequeñas y medianas, con casos por encima de esos niveles—, diferencias de poder adquisitivo, complejidad regulatoria, seniority, utilización y estructura de costos. Los directorios públicos muestran una gran dispersión y sesgos de selección, por lo que las cifras no deben interpretarse como cotizaciones vinculantes. ⁵

También existen cuatro limitaciones importantes. Primero, las proyecciones macroeconómicas difieren: para 2026 el FMI y la CEPAL estiman alrededor de 2,3% de crecimiento regional, mientras que el Banco Mundial proyecta 2,1%. Segundo, varias encuestas de McKinsey, PwC, BCG y Deloitte son globales; se utilizan para identificar patrones tecnológicos y gerenciales, no como participación exacta del mercado latinoamericano. Tercero, “consultoría” se solapa con implementación tecnológica, outsourcing, servicios legales, auditoría y capacitación. Cuarto, el entorno regulatorio puede cambiar durante 2026, especialmente en protección de datos, IA y divulgación de sostenibilidad. ⁶

Panorama macroeconómico y motores estructurales

La región permanece en una **trampa de bajo crecimiento**. El FMI estima que América Latina y el Caribe creció 2,3% en 2023, 2,4% en 2024 y 2,4% en 2025, y proyecta 2,3% para 2026. CEPAL caracteriza el período como una secuencia de cuatro años alrededor de 2,3%, mientras que el Banco Mundial destaca inversión débil, incertidumbre y condiciones reales de financiamiento todavía restrictivas. ¹

Crecimiento real de América Latina y el Caribe

Fuente: elaboración propia con datos del World Economic Outlook del FMI, abril de 2026. Los valores de 2025 y 2026 son estimaciones/proyecciones del organismo. ⁷

Este entorno no elimina la demanda de consultoría; cambia su composición. Los consejos de administración y CFO favorecen iniciativas que puedan demostrar ahorro, crecimiento, reducción de capital de trabajo, mitigación de riesgo o cumplimiento obligatorio. Los grandes programas plurianuales sin hitos de valor pierden atractivo frente a sprints, pilotos y despliegues por etapas.

Las proyecciones nacionales muestran una recuperación desigual. Argentina tendría el mayor crecimiento de los seis países en 2026, pero desde una base volátil; Perú, Chile y Colombia registrarían un crecimiento intermedio; Brasil y México crecerían menos de 2% según el FMI. ⁷

Crecimiento proyectado por país

Fuente: elaboración propia con proyecciones del FMI de abril de 2026: México 1,6%, Colombia 2,3%, Perú 2,8%, Chile 2,4%, Argentina 3,5% y Brasil 1,9%. CEPAL mantiene cifras distintas —por ejemplo, 1,3% para México, 3,8% para Argentina y 3,0% para Perú—, lo que evidencia la incertidumbre del escenario. ⁸

Además del ciclo económico, operan cinco motores estructurales.

Productividad y profesionalización. En 2023, la productividad laboral promedio regional equivalía aproximadamente a 33% del nivel de la OCDE, frente a 40% en 1990. La combinación de baja productividad, informalidad, estructuras familiares y procesos manuales mantiene la demanda de excelencia operacional, organización, control de gestión y desarrollo de proveedores. ⁹

Digitalización con brechas de implementación. La adopción de cloud, comercio electrónico, analítica e IA avanza, pero de forma desigual entre países, sectores y tamaños de empresa. Una investigación del BID basada en datos empresariales de Chile, Colombia y Ecuador encuentra diferencias relevantes por tamaño, edad y sector, así como la importancia de capacidades complementarias internas. ¹⁰

Reconfiguración de cadenas productivas. Nearshoring, resiliencia logística y políticas industriales crean demanda de localización de plantas, rediseño de supply chain, optimización de inventario, evaluación de proveedores, incentivos y desarrollo de clústeres. El potencial es especialmente fuerte en México, pero también alcanza a Brasil y a proveedores andinos. El Banco Mundial identifica nearshoring y economía verde como vías de integración y crecimiento regional, aunque su materialización depende de infraestructura, capacidades y clima de inversión. ¹¹

Transición energética y minerales críticos. La expansión de energías renovables y electromovilidad incrementa la demanda de cobre, litio, níquel, grafito y otros minerales. Esto genera trabajo en estrategia de portafolio, evaluación de inversiones, licencias, operaciones, comunidades, agua, energía, trazabilidad, descarbonización y ESG. ¹²

Regulación tecnológica y no financiera. Protección de datos, ciberseguridad, IA responsable, reportes climáticos y regulación sectorial están convirtiendo actividades antes discrecionales en programas de cumplimiento. En Chile, por ejemplo, la aplicación de NIIF S1 y S2 para entidades alcanzadas por la CMF comienza en 2027; muchas empresas deberán prepararse durante 2026. ¹³

Demanda por servicios, industrias y tamaño de empresa

El siguiente índice sintetiza la intensidad esperada de demanda durante 2026 en una escala de uno a cinco. No representa participación de mercado ni crecimiento de ingresos; combina urgencia del problema, amplitud de compradores, presión regulatoria y disposición probable a pagar.

Intensidad de demanda por servicio

Fuente: evaluación analítica basada en evidencia macroeconómica, tecnológica, empresarial y regulatoria citada en este informe.

Servicio	Intensidad	Necesidades predominantes	Forma de compra más probable
Transformación digital, IA y datos	5,0	Casos de uso, modernización tecnológica, arquitectura de datos, automatización, adopción y gobierno de IA.	Diagnóstico, piloto de ocho a doce semanas, despliegue, servicio administrado.
Operaciones y productividad	4,7	Costos, procesos, supply chain, S&OP, mantenimiento, compras, productividad comercial y capital de trabajo.	Proyecto con línea base, metas y componente variable.
Compliance, riesgo y ciberseguridad	4,6	Privacidad, fraude, terceros, controles, continuidad, respuesta a incidentes y gobierno de IA.	Evaluación más remediación; retainer de cumplimiento.
Estrategia y crecimiento	4,3	Portafolio, nuevos mercados, pricing, canales, nearshoring, modelo de negocio y escenarios.	Proyecto fijo con módulos opcionales de implementación.
Finanzas y performance	4,2	FP&A, tesorería, costos, refinanciamiento, transformación del CFO y rentabilidad por cliente/ producto.	Proyecto o CFO fraccional mensual.
Recursos humanos y cambio	4,0	Rediseño organizacional, talento digital, productividad, compensaciones, liderazgo y adopción tecnológica.	Programa híbrido vinculado a transformación.
Sostenibilidad y ESG	3,8	Materialidad, reporting, riesgos climáticos, descarbonización, cadena de suministro y financiamiento sostenible.	Proyecto regulatorio o programa sectorial plurianual.
M&A	3,5	Estrategia, due diligence, valoración, integración, carve-out y preparación para venta.	Success fee, tarifa fija por fase o combinación.

Transformación digital e IA. La conversación de mercado está pasando de “experimentar con IA” a “capturar valor, escalar y controlar riesgos”. En la encuesta global de McKinsey de 2025, 78% de las organizaciones reportó usar IA en al menos una función, principalmente TI, marketing y ventas, y operaciones de servicio. Sin embargo, la encuesta de CEO de PwC de 2026 encontró que 56% aún no había observado aumentos de ingresos ni reducciones de costos asociados a IA. Esta brecha entre adopción y valor es una oportunidad directa para consultoría en selección de casos de uso, rediseño de procesos, calidad de datos, FinOps, gestión del cambio y medición de beneficios. ¹⁴

Operaciones. En un escenario de crecimiento bajo, la productividad se vuelve una fuente más controlable de creación de valor. Los proyectos con mayor tracción serán aquellos ligados a indicadores operacionales: costo unitario, nivel de servicio, productividad laboral, utilización de activos, inventario, lead time, rendimiento energético y conversión comercial.

Finanzas. Tasas reales restrictivas y menor acceso a financiamiento elevan la demanda de planificación de caja, refinanciamiento, capital de trabajo, rentabilidad, costos y estructuras de capital. Las pymes continúan enfrentando un entorno financiero restrictivo, con tasas elevadas, incertidumbre y contracción del crédito, lo cual también favorece servicios de preparación bancaria, factoring, control financiero y CFO fraccional. ¹⁵

Recursos humanos. La necesidad ya no se limita a clima o compensación. Los programas más demandados combinan diseño organizacional, roles humano-IA, productividad, reskilling, liderazgo y change management. El crecimiento del talento con habilidades de IA en América Latina es acelerado: McKinsey estima que el empleo asociado a “fluidez en IA” aumentó de 0,8 millones en 2023 a 8,5 millones en 2025, mientras que el empleo con alguna habilidad relacionada con IA pasó de 1,5 a 9,9 millones. ¹⁶

Sostenibilidad. La demanda no desaparecerá, pero se concentrará en problemas vinculados a negocio y regulación: acceso a capital, permisos, energía, agua, trazabilidad, carbono, continuidad de suministro y reportes. En la encuesta global de Deloitte, sostenibilidad permaneció entre las tres prioridades principales de la alta dirección junto con tecnología e IA; la generación de ingresos fue el beneficio empresarial reportado con mayor frecuencia. ¹⁷

La demanda sectorial presenta las siguientes características:

Industria	Demanda	Servicios prioritarios	Particularidades
Finanzas	Muy alta	IA, fraude, pagos, datos, cloud, ciberseguridad, riesgo, eficiencia y compliance.	Presupuesto superior al promedio, fuerte regulación y necesidad de referencias.
Energía	Alta	Estrategia de portafolio, proyectos, mantenimiento, trading, ESG, regulación y transición energética.	Proyectos largos, técnicos y dependientes de política pública.
Minería	Muy alta en Chile y Perú; alta en Brasil y Argentina	Productividad, activos, supply chain, agua, energía, comunidades, ESG y digital mining.	Requiere presencia en terreno y conocimiento operacional.
Manufactura	Alta	Nearshoring, diseño de red, lean, automatización, calidad, compras, S&OP y mantenimiento.	Alta disposición a pagar cuando el impacto está ligado a planta.
Retail y consumo	Alta	Pricing, promociones, omnicanalidad, analytics, supply chain, pagos y rentabilidad.	Ciclos rápidos, presión de margen y abundancia de datos.
Salud	Media-alta	Eficiencia clínica y administrativa, journey del paciente, datos, privacidad, compras y capacidad.	Mercado fragmentado; la demanda potencial es mayor que la disponibilidad presupuestaria.

Industria	Demanda	Servicios prioritarios	Particularidades
Tecnología	Alta	Go-to-market, monetización, IA, producto, expansión, FinOps, ciberseguridad y organización.	Competencia de firmas tecnológicas y talento independiente.
Agro y alimentos	Media-alta	Productividad, trazabilidad, agricultura de precisión, clima, exportación y supply chain.	Ticket fragmentado; conviene trabajar con cooperativas, exportadores y grandes compradores.
Gobierno	Alta en necesidad; media en accesibilidad	Transformación digital, servicios ciudadanos, PMO, compras, datos, ciberseguridad y política productiva.	Ciclos extensos, licitación, riesgo político y exigencias de elegibilidad.

En finanzas y retail, la expansión de pagos digitales amplía la necesidad de arquitectura de pagos, prevención de fraude, experiencia del cliente, conciliación y seguridad. Más de 70% de las empresas regionales reportó realizar compras digitalmente en la Enterprise Survey 2023 utilizada por el BID. ³

En energía y minería, los minerales críticos y la transición energética generan una combinación singular de consultoría estratégica, técnica, operacional, socioambiental y financiera. ¹²

En manufactura, la oportunidad no reside solamente en relocalizar producción. Incluye preparar proveedores locales, elevar calidad, certificar procesos, integrar datos de planta, rediseñar logística y garantizar disponibilidad de talento e infraestructura. En México, el efecto del nearshoring será mayor en corredores y clústeres específicos que en la economía nacional agregada, por lo que una estrategia comercial territorial será más efectiva que una cobertura uniforme del país.

La demanda por tamaño de empresa debe abordarse con ofertas distintas:

Segmento	Necesidades más urgentes	Modelo de servicio adecuado	Restricción principal
Startups	Product-market fit, unit economics, fundraising, pricing, expansión y gobierno de IA.	Advisor fraccional, sprint remoto, equity limitado más honorarios.	Caja y alta mortalidad empresarial.
Pymes	Contabilidad gerencial, ventas, procesos, ERP/CRM, financiamiento, ciberseguridad básica y cumplimiento.	Paquete estandarizado, SaaS, capacitación y suscripción mensual.	Baja capacidad de absorción y decisión centrada en el propietario.
Mid-market	Profesionalización, gobierno, datos, ERP, FP&A, expansión, sucesión, M&A e integración.	Equipo híbrido, programa modular y consultoría como servicio.	Déficit de mandos medios y patrocinio ejecutivo irregular.

Segmento	Necesidades más urgentes	Modelo de servicio adecuado	Restricción principal
Grandes empresas	IA a escala, operating model, cloud, ciberseguridad, supply chain, ESG y transformación funcional.	Programa híbrido con equipos integrados y PMO.	Compras complejas, incumbentes y necesidad de credenciales.
Multinacionales	Localización regulatoria, integración regional, shared services, impuestos, talento y ejecución local.	Hub regional más especialistas por país.	Coordinación entre sede global y operación local.

Las pymes no deben recibir una versión reducida de un proyecto corporativo. Requieren menor carga de diagnóstico, implementación directa y activos reutilizables. La OCDE señala que su rezago digital responde a escasez de capacidades y recursos, mientras que la evidencia del BID encuentra difusión tecnológica desigual por tamaño y sector. ¹⁸

Países, precios, entrega y competencia

La siguiente tabla compara el atractivo relativo de los seis mercados. Los competidores son ilustrativos y no constituyen una lista exhaustiva.

País	Servicios con mayor demanda	Industrias principales	Competidores y ecosistema
México	Supply chain, operaciones, estrategia, digital/IA, ciberseguridad, finanzas, M&A y compliance.	Automotriz, manufactura, finanzas, retail, tecnología, logística y energía.	MBB, Big Four, Accenture, Sintec, Softtek y numerosas boutiques industriales/digitales. El mercado de M&A mostró recuperación selectiva en 2025. ¹⁹
Colombia	Digital, datos, ciberseguridad, estrategia comercial, operaciones, RRHH, gobierno y cumplimiento.	Finanzas, retail, telecomunicaciones, energía, salud, tecnología y sector público.	Firmas globales; Sintec y Matrix; especialistas tecnológicos y de ciberseguridad; mercado freelance activo. ²⁰
Perú	Productividad minera, ESG, finanzas, estrategia, analítica, M&A, infraestructura y gobierno.	Minería, energía, finanzas, consumo, agro, infraestructura y sector público.	Big Four y firmas globales; APOYO Consultoría, Matrix, Macroconsult y boutiques mineras/financieras. APOYO combina estrategia, M&A, análisis económico y analítica avanzada. ²¹

País	Servicios con mayor demanda	Industrias principales	Competidores y ecosistema
Chile	Minería, energía, ESG, privacidad, ciberseguridad, datos, finanzas y transformación organizacional.	Minería, servicios financieros, utilities, retail, salud y tecnología.	MBB, Big Four, Accenture, Matrix, Sintec y especialistas sectoriales. Las nuevas reglas de datos y divulgación sostenible elevan la demanda de preparación. ²²
Argentina	Finanzas, reestructuración, estrategia, pricing, IA, tecnología, exportación y talento.	Tecnología, agro, energía, servicios profesionales, consumo y finanzas.	Accenture, Globant, Big Four, Auren, ABECEB y amplia oferta freelance. La depreciación y volatilidad favorecen contratos vinculados a dólares. ²³
Brasil	IA, cloud, operaciones, datos, ciberseguridad, finanzas, ESG, M&A y transformación comercial.	Finanzas, energía, minería, agro, manufactura, retail, salud y gobierno.	MBB, Big Four, Accenture, Falconi, Stefanini, EloGroup, Globant y grandes integradores. Falconi posee profundidad operacional; Stefanini compete en IA, cloud, automatización y analytics. ²⁴

Bandas tarifarias indicativas

Los siguientes valores están expresados en dólares estadounidenses, antes de impuestos y viajes. Representan un día de aproximadamente ocho horas. La primera banda corresponde a un especialista independiente con experiencia; la segunda a una boutique con equipo senior o tarifa blended. Firmas globales, proyectos de alta responsabilidad, due diligence urgente y expertos muy escasos suelen cotizar por encima de estas bandas.

País	Especialista independiente, US\$/día	Boutique o equipo senior, US\$/día	Modelos de precio más compatibles
México	300-800	600-1.500	Proyecto fijo, time-and-materials, tarifa por fase, success fee en M&A y bono por desempeño.
Colombia	250-650	450-1.200	Proyecto fijo, retainer mensual, tarifa diaria y servicio administrado.
Perú	250-650	450-1.150	Proyecto por entregable, tarifa diaria, retainer y componente variable en ahorros/M&A.
Chile	350-850	650-1.600	Proyecto fijo, tarifa diaria, retainer regulatorio y contratos de largo plazo en minería.

País	Especialista independiente, US\$/día	Boutique o equipo senior, US\$/día	Modelos de precio más compatibles
Argentina	200-650	350-1.100	Tarifas en USD o indexadas, validez corta de propuesta, prepago parcial y retainer.
Brasil	350-900	600-1.600	Proyecto en reales o USD, time-and-materials, squad mensual y fee por resultados.

Estas bandas son deliberadamente amplias. Los directorios públicos muestran proveedores latinoamericanos desde menos de US\$25 por hora hasta US\$150-US\$199, con algunos especialistas por encima de US\$300. La composición del equipo, reputación, propiedad intelectual, urgencia y responsabilidad contractual explican más variación que el país por sí solo. ⁵

Una arquitectura de precios adecuada debe incluir:

Modelo	Aplicación óptima	Riesgo que debe controlarse
Fee fijo	Estrategia, diagnóstico, diseño, evaluación o deliverable definido.	Scope creep y dependencia de datos del cliente.
Tiempo y materiales	Implementación tecnológica, PMO, datos y trabajo con incertidumbre.	Percepción de falta de alineación con resultados.
Retainer	CFO/CISO/CHRO fraccional, compliance, inteligencia de mercado y soporte ejecutivo.	Uso impredecible y dificultad para mostrar valor mensual.
Success fee	M&A, recuperación de costos, compras, ventas o capital de trabajo.	Discusión sobre línea base, causalidad y momento de pago.
Suscripción	Benchmarks, tableros, alertas, diagnósticos, formación y consultoría-as-a-service.	Necesidad de estandarización y soporte tecnológico.
Híbrido	Fee base más variable por KPI.	Manipulación de métricas o factores externos.

Modelos de entrega

El **on-site** seguirá siendo necesario cuando el valor dependa de observar procesos físicos, negociar con comunidades, dirigir talleres sensibles, gestionar plantas o integrar organizaciones. Su uso será alto en minería, manufactura, energía, salud y transformación cultural.

El **remoto** es apropiado para investigación, modelación, analítica, diseño, FP&A, due diligence documental, soporte ejecutivo y actividades que requieran especialistas escasos. Argentina, Colombia y Brasil disponen de ecosistemas tecnológicos capaces de exportar estos servicios regionalmente.

El **híbrido** será el estándar para transformaciones complejas: una etapa presencial de movilización y diagnóstico, producción remota y ciclos presenciales de decisión, implementación y transferencia de capacidades.

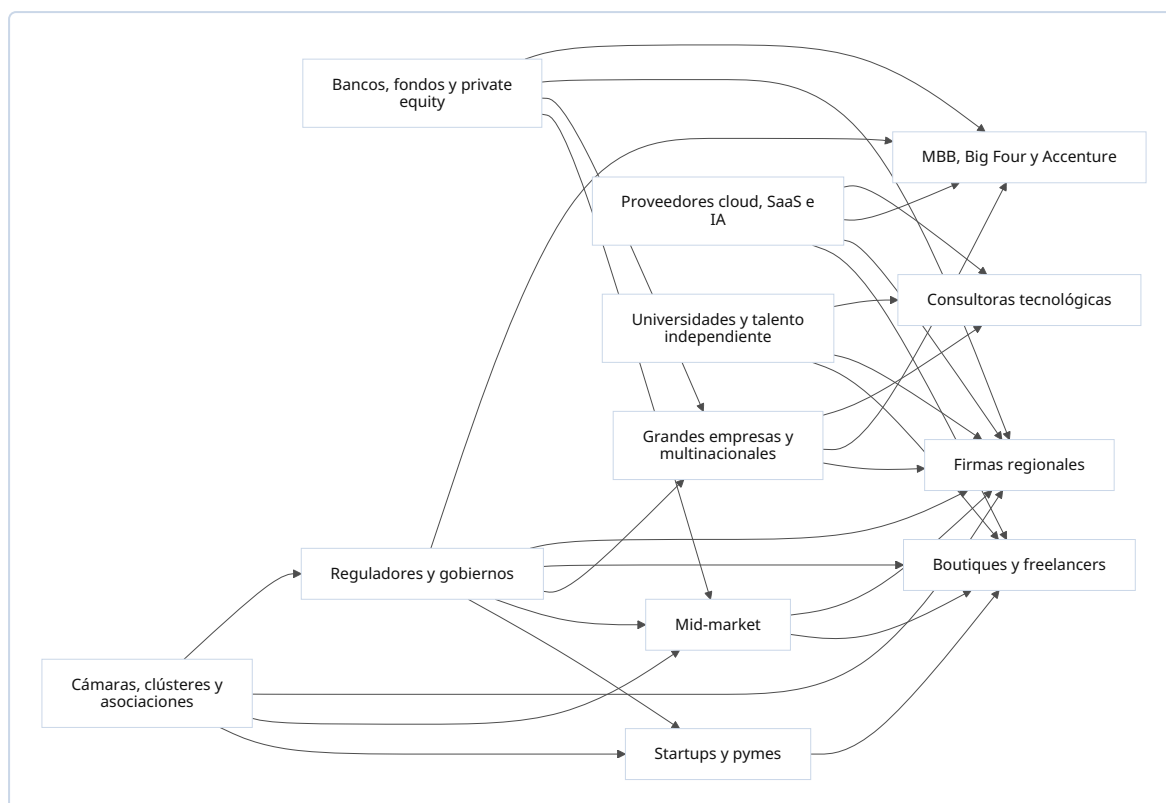
Las **plataformas SaaS** pueden incorporar diagnósticos de madurez, benchmarks, seguimiento de iniciativas, ESG, controles de privacidad, gestión de riesgos y tableros financieros. No sustituyen la consultoría, pero reducen el costo de recopilar información y aumentan la recurrencia.

La **consultoría-as-a-service** resulta particularmente adecuada para mid-market y pymes: acceso mensual a una célula que combina un socio, especialistas funcionales y activos digitales. APOYO Consultoría ofrece un ejemplo regional de servicio recurrente de análisis económico y asesoría empresarial, además de proyectos de estrategia, M&A y analytics. ²⁵

La competencia puede entenderse en cinco categorías:

Categoría	Fortalezas	Debilidades o espacios atacables
Firmas globales de estrategia	Marca, acceso a CEO, benchmarks, talento y proyectos regionales.	Precio, estructura pesada y menor atractivo para mid-market.
Big Four y Accenture	Escala, tecnología, auditoría/riesgo, implementación y presencia multinacional.	Conflictos de independencia, complejidad y menor personalización.
Consultoras tecnológicas	Engineering, cloud, IA, automatización y operación administrada.	En ocasiones menor profundidad en estrategia, cambio y finanzas.
Boutiques locales/ regionales	Conocimiento del país, relaciones, flexibilidad y expertise sectorial.	Menor escala, dependencia de socios y activos comerciales limitados.
Freelancers y marketplaces	Velocidad, precio y acceso a especialistas.	Capacidad limitada para programas críticos, continuidad y responsabilidad contractual.

Sintec opera desde oficinas en México, Brasil, Chile y Colombia; Falconi combina estrategia, táctica y ejecución operacional; Globant, Softtek y Stefanini compiten con modelos centrados en IA, cloud, automatización y delivery tecnológico. La frontera entre consultoría de negocios e implementación tecnológica es, por tanto, cada vez menos nítida. ²⁶



El diagrama muestra por qué las estrategias de ecosistema son esenciales. Los proveedores tecnológicos aportan infraestructura y canales; bancos y fondos generan proyectos de transformación y M&A; cámaras y asociaciones facilitan acceso al mid-market; universidades y especialistas amplían el pool de talento; los reguladores crean simultáneamente demanda y barreras de entrada.

Tecnología, talento, regulación y barreras de entrada

Inteligencia artificial y machine learning. La oportunidad comercial no está en vender talleres genéricos, sino en conectar IA con procesos y resultados. Las ofertas con mayor potencial incluyen agentes para atención y back office, copilotos comerciales, forecasting, mantenimiento predictivo, detección de fraude, optimización de precios, automatización documental y knowledge management. Deben incorporar gobierno, pruebas, seguridad, evaluación de modelos, privacidad y gestión del cambio. El BID encuentra que las startups suelen innovar rápidamente pero con estructuras responsables débiles; las pymes buscan equilibrar innovación y gobierno, y las corporaciones enfrentan mayor rigidez institucional. ²⁷

Automatización. RPA tradicional está evolucionando hacia automatización inteligente que combina flujos, APIs, process mining, modelos de lenguaje y revisión humana. La consultora debe comenzar con rediseño de proceso: automatizar un proceso fragmentado suele digitalizar ineficiencias en lugar de eliminarlas.

Cloud y FinOps. La migración a cloud continúa generando demanda en arquitectura, modernización de aplicaciones, continuidad y seguridad, pero la conversación se desplaza hacia costo, soberanía, resiliencia y gestión multicloud. Firmas como Softtek y Stefanini ya compiten con modelos nearshore, cloud, IA y operación administrada. ²⁸

Data analytics. Las empresas requieren menos visualizaciones aisladas y más productos de datos: demanda, pricing, churn, riesgo, fraude, mantenimiento y rentabilidad. La barrera suele ser organizacional —propiedad de datos, calidad, incentivos y adopción— más que algorítmica.

Ciberseguridad. El reporte regional BID-OEA de 2025 evalúa madurez en estrategia nacional, cultura, capacidades, marcos legales y estándares tecnológicos. Para las empresas, esto se traduce en demanda de assessments, arquitectura zero-trust, seguridad cloud, gestión de terceros, respuesta a incidentes, capacitación y CISO fraccional. ²⁹

Los perfiles más demandados serán combinaciones, no especialidades aisladas:

Perfil	Capacidades críticas
Socio o director sectorial	Credibilidad ejecutiva, relaciones, economía de la industria y venta consultiva.
Product owner de IA y datos	Casos de uso, proceso, métricas, gobierno, experimentación y adopción.
Arquitecto cloud/ ciberseguridad	Cloud, identidad, datos, resiliencia, regulación y costos.
Líder de transformación	Operating model, PMO, diseño organizacional, cambio y beneficios.
Especialista financiero	FP&A, valoración, tesorería, capital de trabajo y modelación.
Especialista ESG	Estándares, clima, carbono, supply chain, minería/energía y reportes.
Asesor de privacidad e IA	Marco legal, diseño de controles, contratos, evaluación de impacto y terceros.
Consultor bilingüe o trilingüe	Español, portugués e inglés; coordinación intercultural y regional.

El crecimiento de empleos que requieren fluidez en IA, tanto en ocupaciones STEM como no STEM, implica que la consultora debe formar a estrategias, analistas, diseñadores y expertos funcionales, no solamente contratar científicos de datos. ¹⁶

Regulación por mercado

País	Principales disparadores de demanda
Brasil	LGPD, transferencias internacionales, respuesta a incidentes, encargado de datos y agenda regulatoria activa de la ANPD. La autoridad mantiene normas vigentes sobre sanciones, incidentes, transferencias y agentes pequeños. ³⁰
México	Protección de datos en posesión de particulares, transparencia, requisitos sectoriales y cambios institucionales. Se requiere revisión legal específica antes de diseñar modelos de gobierno de datos. ³¹
Colombia	Ley 1581, supervisión de la SIC, habeas data y propuesta de modernización. La SIC ha reiterado que el uso comercial de IA debe respetar las reglas de datos personales. ³²

País	Principales disparadores de demanda
Perú	Reglamento de la Ley 31814 sobre promoción del uso de IA, aprobado en septiembre de 2025, además de privacidad y regulación sectorial. ³³
Chile	Nueva Ley 21.719 de datos personales con vigencia desde diciembre de 2026, Ley Marco de Ciberseguridad y estándares NIIF S1/S2 desde 2027 para entidades alcanzadas. ³⁴
Argentina	Ley 25.326, derechos de acceso, rectificación y supresión, registro y seguridad de bases de datos, más requisitos sectoriales. ³⁵

La regulación crea oportunidad, pero también responsabilidad. Una consultora que diseñe modelos de IA, transfiera datos o opere plataformas puede asumir obligaciones contractuales, regulatorias y de seguridad superiores a las de una asesoría estratégica tradicional.

Las barreras de entrada más importantes son:

Barrera	Consecuencia estratégica
Fragmentación regulatoria y fiscal	Se necesita asesoría legal local y contratos adaptados por jurisdicción.
Relaciones y referencias	Un especialista técnicamente superior puede perder frente a un competidor con confianza sectorial.
Compras corporativas	Seguros, seguridad, anticorrupción, homologación y referencias extienden el ciclo comercial.
Contratación pública	Exige registros, garantías, consorcios, experiencia demostrable y tolerancia a ciclos políticos.
Volatilidad cambiaria	Requiere indexación, hitos de facturación y gestión de exposición.
Déficit de talento	Aumenta salarios, rotación y dependencia de contratistas.
Diferencias culturales y lingüísticas	Brasil exige capacidad comercial y de entrega en portugués; traducción superficial no es suficiente.
Falta de datos confiables	El diagnóstico puede consumir más tiempo de lo previsto y afectar proyectos de IA.
Resistencia organizacional	Sin liderazgo y cambio, los beneficios tecnológicos no se materializan.
Presión por resultados	Los clientes exigen casos de negocio y transferencia de capacidades, no presentaciones aisladas.

Oportunidades, riesgos y hoja de ruta

Las necesidades no cubiertas más atractivas se encuentran donde coinciden complejidad creciente, escasez de talento interno y baja atención de las firmas globales.

IA orientada a valor para mid-market. Muchas empresas han comprado licencias o ejecutado pilotos sin una cartera priorizada, datos adecuados ni mecanismos de medición. Una oferta integrada puede

combinar diagnóstico, business case, piloto, rediseño de proceso, capacitación, seguridad y servicio administrado. La brecha global entre adopción y retorno financiero respalda esta oportunidad. ³⁶

CFO, COO, CHRO y CISO fraccional. Empresas medianas requieren capacidades ejecutivas que no pueden contratar permanentemente. Un modelo mensual con acceso a especialistas y tablero de gestión puede atender finanzas, operaciones, talento, privacidad y ciberseguridad.

Compliance tecnológico como servicio. La convergencia de privacidad, IA, ciberseguridad y regulación sectorial favorece ofertas recurrentes que incluyan inventarios de datos, evaluaciones de impacto, gestión de terceros, incidentes, políticas, capacitación y monitoreo.

Productividad verde en minería, energía y agro. Existe espacio entre las firmas ambientales, consultoras estratégicas y proveedores de ingeniería. Una boutique puede diferenciarse integrando productividad, tecnología, energía, agua, carbono, trazabilidad y relaciones con stakeholders. La expansión de minerales críticos y las exigencias de sostenibilidad sostienen esta tesis. ³⁷

Desarrollo de proveedores para nearshoring. En lugar de asesorar únicamente a la multinacional que reloca producción, una firma puede trabajar con proveedores regionales para cumplir calidad, costos, capacidad, ESG, ciberseguridad y trazabilidad.

Integración posterior a adquisiciones para mid-market. Las firmas globales suelen atender operaciones grandes y bancos de inversión se concentran en cerrar la transacción. Queda espacio para integración comercial, tecnológica, financiera y cultural de transacciones medianas, especialmente en retail, finanzas, tecnología y energía. ³⁸

Riesgos principales

Riesgo	Severidad	Mitigación
Desaceleración o recesión local	Alta	Portafolio centrado en ahorro, caja, cumplimiento y servicios recurrentes.
Volatilidad política y regulatoria	Alta	Diversificación por país y revisión trimestral de escenarios.
Devaluación e inflación	Alta en Argentina; media en otros mercados	Moneda dura, indexación, anticipos y ciclos cortos de cobro.
Comoditización por IA	Media-alta	Propiedad intelectual, datos sectoriales, implementación y relaciones ejecutivas.
Competencia de integradores	Alta	Alianzas tecnológicas y diferenciación en proceso, cambio y valor.
Escasez y rotación de talento	Alta	Pool regional, contratistas calificados, formación y carrera técnica.
Incidente de datos o ciberseguridad	Alta	Secure-by-design, seguros, control de acceso y límites contractuales.
Dependencia de pocos socios o clientes	Alta	Equipo comercial institucional y meta de concentración máxima.

Riesgo	Severidad	Mitigación
Proyectos que no capturan beneficios	Alta	Baseline, benefit owner, PMO de valor e incentivos vinculados a hitos.

Recomendaciones accionables

Recomendación	Acción concreta	Indicador sugerido
Verticalizar la propuesta	Elegir dos o tres combinaciones sector-país, por ejemplo manufactura en México, minería en Chile/Perú y finanzas en Brasil/Colombia.	Más de 60% del pipeline en verticales elegidas.
Productizar y generar recurrencia	Estructurar cada oferta como diagnóstico, sprint, implementación y servicio administrado.	Entre 20% y 30% de ingresos contratados como recurrentes al final del primer año.
Crear una célula regional de IA, datos y riesgo	Combinar product owner, arquitecto, experto sectorial, cambio y privacidad.	Dos casos de uso productivos por cliente ancla y beneficios documentados.
Profesionalizar pricing y captura de valor	Usar fee fijo para alcance controlable, T&M para incertidumbre y variable solo con línea base auditable.	Margen por proyecto, desviación de horas y porcentaje de propuestas con caso de negocio.
Entrar mediante ecosistemas	Asociarse con cloud/SaaS, cámaras, fondos, universidades, firmas legales e integradores locales.	Tres alianzas productivas y al menos un cliente ancla por mercado prioritario.

Plan de implementación de seis a doce meses

Período	Hitos	Entregables	Recursos estimados
Meses iniciales	Seleccionar países, verticales y cliente ideal; mapear competidores y regulaciones.	Tesis por mercado, lista de cuentas, mapa de socios, pricing y baseline comercial.	Un líder regional, un responsable comercial, dos líderes sectoriales y soporte de research.
Meses siguientes	Diseñar tres ofertas productizadas y activos reutilizables.	Diagnóstico, propuesta estándar, calculadora de ROI, playbook, demo y contrato modular.	Dos consultores de transformación, un especialista financiero, un product owner y apoyo legal.
Tramo de pilotaje	Captar dos o tres clientes ancla y ejecutar sprints de ocho a doce semanas.	Casos de uso, línea base, quick wins, referencias y plan de expansión.	Pods de cuatro a seis personas por piloto; expertos sectoriales parciales.

Período	Hitos	Entregables	Recursos estimados
Tramo de comercialización	Publicar casos, activar alianzas y campañas account-based.	Eventos sectoriales, contenido bilingüe, webinars, canal de partners y pipeline calificado.	Un responsable de marketing, un ejecutivo de alianzas y socios visibles.
Tramo de escala	Convertir pilotos en retainers, SaaS o servicios administrados.	Centro de excelencia, catálogo recurrente, customer success y tablero de beneficios.	Célula de ocho a doce profesionales, más especialistas bajo demanda.
Tramo regional	Replicar la oferta en un segundo o tercer país sin duplicar toda la estructura.	Socio local, adaptación regulatoria, primer cliente regional y modelo de delivery compartido.	Country lead parcial, asesor legal local y hub regional de entrega.

La configuración mínima viable es un equipo regional de **ocho a doce personas**: un líder de negocio, dos líderes sectoriales, dos o tres especialistas en IA/datos/ciberseguridad, dos consultores de operaciones y cambio, un perfil financiero/PMO y una función comercial-alianzas. Legal, ESG, impuestos y conocimiento sectorial muy especializado pueden incorporarse de manera fraccional hasta que el volumen justifique contratación permanente.

Al cierre del período, la consultora debería aspirar a contar con tres propuestas verticales probadas, dos o más casos documentados, clientes ancla en al menos dos países, un componente recurrente relevante y una red formal de proveedores tecnológicos, abogados y especialistas. La ventaja competitiva sostenible no será tener más metodologías genéricas, sino **combinar conocimiento sectorial latinoamericano, ejecución, tecnología, regulación y capacidad demostrable de convertir iniciativas en resultados financieros u operacionales**.

1 7 8 <https://www.imf.org/-/media/files/publications/weo/2026/april/english/tablea.pdf>
<https://www.imf.org/-/media/files/publications/weo/2026/april/english/tablea.pdf>

2 19 38 <https://www.pwc.com/mx/es/archivo/2026/mya-activity-in-mexico-2025-2026-year-outlook.pdf>
<https://www.pwc.com/mx/es/archivo/2026/mya-activity-in-mexico-2025-2026-year-outlook.pdf>

3 <https://publications.iadb.org/publications/english/document/Beyond-Cash-The-Digital-Payments-Revolution-in-Latin-America-and-the-Caribbean.pdf>
<https://publications.iadb.org/publications/english/document/Beyond-Cash-The-Digital-Payments-Revolution-in-Latin-America-and-the-Caribbean.pdf>

4 18 <https://www.oecd.org/en/topics/digitalisation-of-smes.html>
<https://www.oecd.org/en/topics/digitalisation-of-smes.html>

5 <https://clutch.co/consulting/latin-america?page=3>
<https://clutch.co/consulting/latin-america?page=3>

6 <https://www.cepal.org/es/publicaciones/84460-balance-preliminar-economias-america-latina-caribe-2025>
<https://www.cepal.org/es/publicaciones/84460-balance-preliminar-economias-america-latina-caribe-2025>

- 9 https://www.oecd.org/en/publications/latin-american-economic-outlook-2024_c437947f-en/full-report/overview_b80bea0f.html
https://www.oecd.org/en/publications/latin-american-economic-outlook-2024_c437947f-en/full-report/overview_b80bea0f.html
- 10 <https://publications.iadb.org/en/exploring-drivers-and-performance-impacts-advanced-digital-technologies-latin-american-economies>
<https://publications.iadb.org/en/exploring-drivers-and-performance-impacts-advanced-digital-technologies-latin-american-economies>
- 11 <https://blogs.worldbank.org/en/latinamerica/nearshoring-green-economy-offer-paths-higher-growth>
<https://blogs.worldbank.org/en/latinamerica/nearshoring-green-economy-offer-paths-higher-growth>
- 12 37 <https://www.cepal.org/en/insights/critical-minerals-energy-transition-and-electromobility-economic-development-opportunities>
<https://www.cepal.org/en/insights/critical-minerals-energy-transition-and-electromobility-economic-development-opportunities>
- 13 22 <https://www.cmfchile.cl/portal/principal/623/w4-propertyvalue-50301.html>
<https://www.cmfchile.cl/portal/principal/623/w4-propertyvalue-50301.html>
- 14 https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/quantumblack/our%20insights/the%20state%20of%20ai/2025/the-state-of-ai-how-organizations-are-rewiring-to-capture-value_final.pdf
https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/quantumblack/our%20insights/the%20state%20of%20ai/2025/the-state-of-ai-how-organizations-are-rewiring-to-capture-value_final.pdf
- 15 https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/04/oecd-financing-smes-and-entrepreneurs-scoreboard-2025-highlights_e7caeca1/64c9063c-en.pdf
https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/04/oecd-financing-smes-and-entrepreneurs-scoreboard-2025-highlights_e7caeca1/64c9063c-en.pdf
- 16 <https://www.mckinsey.com/mgi/our-research/agents-robots-and-us-how-ai-reshapes-work-and-skills-in-latin-america>
<https://www.mckinsey.com/mgi/our-research/agents-robots-and-us-how-ai-reshapes-work-and-skills-in-latin-america>
- 17 <https://www.deloitte.com/global/en/issues/climate/c-suite-sustainability-report.html>
<https://www.deloitte.com/global/en/issues/climate/c-suite-sustainability-report.html>
- 20 26 <https://sintec.com/>
<https://sintec.com/>
- 21 <https://www.matrixconsulting.com/about-us/>
<https://www.matrixconsulting.com/about-us/>
- 23 <https://www.globant.com/>
<https://www.globant.com/>
- 24 <https://www.weforum.org/organizations/falconi/>
<https://www.weforum.org/organizations/falconi/>
- 25 <https://www.apoyoconsultoria.com/>
<https://www.apoyoconsultoria.com/>
- 27 <https://publications.iadb.org/en/fair-tech-radar-exploring-adoption-artificial-intelligence-latin-america-and-caribbean>
<https://publications.iadb.org/en/fair-tech-radar-exploring-adoption-artificial-intelligence-latin-america-and-caribbean>

- 28 <https://www.softtek.com/>
<https://www.softtek.com/>
- 29 <https://publications.iadb.org/publications/english/document/2025-Cybersecurity-Report-Vulnerability-and-Maturity-Challenges-to-Bridging-the-Gaps-in-Latin-America-and-the-Caribbean.pdf>
<https://publications.iadb.org/publications/english/document/2025-Cybersecurity-Report-Vulnerability-and-Maturity-Challenges-to-Bridging-the-Gaps-in-Latin-America-and-the-Caribbean.pdf>
- 30 <https://www.gov.br/anpd/>
<https://www.gov.br/anpd/>
- 31 https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5752569&fecha=20%2F03%2F2025
https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5752569&fecha=20%2F03%2F2025
- 32 <https://sedeelectronica.sic.gov.co/noticias/abc-del-proyecto-de-ley-de-proteccion-de-datos-personales-en-colombia>
<https://sedeelectronica.sic.gov.co/noticias/abc-del-proyecto-de-ley-de-proteccion-de-datos-personales-en-colombia>
- 33 <https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/7133522-115-2025-pcm>
<https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/7133522-115-2025-pcm>
- 34 <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1209272>
<https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1209272>
- 35 <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-25326-64790/actualizacion>
<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-25326-64790/actualizacion>
- 36 <https://www.pwc.com/gx/en/1/issues/c-suite-insights/ceo-survey.html>
<https://www.pwc.com/gx/en/1/issues/c-suite-insights/ceo-survey.html>

STRATOA X IS

BUSINESS OPERATING SYSTEMS

Estrategia. Ejecución. Resultados.

Decisiones mejor informadas para crecer con claridad en LATAM.