

Lo que Accenture compró y lo que va a costar

Integrar IA no es adoptar tecnología. Es decidir qué parte del negocio dejás de necesitar.

Javier Ignacio Janer Tittarelli – Independent Researcher

Accenture adquirió una participación en Replit. La noticia fue leída como una apuesta estratégica al desarrollo de software asistido por IA. Un movimiento inteligente. Esa lectura es correcta y es la menos interesante.

Lo que tal vez se esté pasando por alto es el problema que empieza después de la firma. Accenture opera sobre una lógica clara. Más proyectos son más equipos, más equipos es más horas, más horas es más revenue. La fricción no es un defecto del modelo. Es parte del producto. Replit opera sobre la lógica inversa, menos pasos, menos gente, menos tiempo. Cada proceso que automatiza es una capa que deja de necesitar coordinación humana.

Integrar ambos sistemas no es sumar una herramienta al stack. Es meter adentro de la organización un componente que optimiza en dirección contraria al modelo que lo aloja.

Esto no es tensión estratégica. Es contradicción directa. Cuando la IA funciona bien adentro de Accenture, el sistema que la integra pierde una parte de su razón de existir. No de golpe. Cada mejora incremental en automatización reduce la superficie facturable. El modelo no tiene cómo compensarlo sin rediseñarse. El problema no aparece cuando la integración falla. Aparece cuando funciona, porque en ese punto la incompatibilidad deja de ser teórica.

Hay cuatro caminos posibles. Ninguno es neutro.

Neutralizar. Comprar, absorber, vaciar. Eliminar el vector de disrupción antes de que escale. Gana estabilidad inmediata y pierde capacidad adaptativa. El límite es que la disrupción reaparece, siempre hay otro, y esta no es una estrategia sino una táctica de contención con fecha de vencimiento.

Paralelo. Dos sistemas conviven. Replit opera como satélite, el core sigue facturando horas, la narrativa dice "estamos integrando IA". Gana tiempo sin shock interno. Pierde coherencia: los incentivos de ambos sistemas compiten y nadie en la organización tiene claro a cuál optimizar. Esto no converge solo. Deriva.

Gradual. Separar primero, integrar por capas, rediseñar procesos y productos a medida que la capacidad AI se consolida. Es el camino más operativamente honesto: menor fricción política interna, aprendizaje controlado. Pierde

tiempo frente a competidores que no tienen el mismo legado que proteger. El riesgo real no es moverse despacio. Es quedarse a mitad de camino cuando aparece presión externa.

Destructivo. Rediseñar el modelo completo. Pasar de vender horas a vender output. Canibalizarse antes de que otro lo haga. Gana coherencia estructural a costo de revenue inmediato y redistribución violenta del poder interno. En teoría es el único camino con supervivencia de largo plazo. En la práctica, casi ninguna corporación de este tamaño lo elige voluntariamente.

El enfoque gradual no resuelve la incompatibilidad. Compra tiempo. Y ese tiempo compite con actores que no tienen que proteger un modelo anterior.

El problema de integración no ocurre en el vacío.

Hay tres fuerzas externas que comprimen el tiempo disponible para resolverlo.

La IA reduce barreras de entrada y comoditiza el conocimiento que antes justificaba fees altos. Actores más chicos, más ágiles y sin estructura legacy pueden ofrecer resultados comparables a menor costo. El diferencial de una firma como Accenture se achica no porque haga peor su trabajo, sino porque el mercado empieza a pagar menos por el tipo de trabajo que hace.

Al mismo tiempo, el cliente privado adopta IA, reduce su propia dependencia de intermediarios y exige resultados más rápidos con menos proceso consultivo. Ya no paga por el recorrido. Paga por el output. Eso no es una preferencia del cliente. Es un cambio en la lógica de compra.

Hacia adentro, el problema no es la automatización de tareas repetitivas, eso ya ocurrió y las organizaciones lo absorbieron. El problema es la IA operando sobre la capa de juicio: síntesis de información compleja, interpretación de contexto, recomendaciones. Cuando esa capa se delega al sistema, el output crece más rápido que la capacidad de entenderlo. Los juniors no construyen criterio propio. Los seniors firman lo que no pueden auditar. En consultoría, donde el valor histórico era precisamente entender y explicar, eso no es un detalle operativo.

Quién paga

La pregunta que ninguna presentación interna formula con claridad es, cuando el modelo deja de ser necesario, ¿quién absorbe la pérdida? El negocio resigna revenue. Las personas resignan roles. El cliente resigna proceso y asume más responsabilidad propia. Alguien paga. La integración es, en el fondo, una negociación sobre quién paga primero.

La integración de IA no falla cuando se implementa mal. Falla cuando

funciona. Lo que queda expuesto en ese punto no es un problema técnico. Es una asignación de pérdidas. Alguien las absorbe primero.

Javierjaner.com