

02

La reinención de la consultoría



asymptotic⁺

La reinención de la consultoría

asymptotic - wine&AI

La reinención de la consultoría

A partir de la conversación con Miguel Torres en Wine&AI

Una publicación de Asymptotic

Septiembre de 2026

Índice

Parte I · La consultoría está rota

1. El documento que ya no quiere nadie
2. La pregunta que deja mudo al consultor
3. Adiós a la pirámide, hola al tonel

Parte II · Lo que se compra

5. Tres presupuestos, cuatro trabajos distintos
6. Cobrar solo si funciona
7. El que se sabe tu fábrica de memoria

Parte III · Lo que hay que mover

8. El taller no conduce los coches
9. La persona que ya lo usaba y nadie lo sabía
10. Marta se va a Bilbao
11. El jefe que imprime los correos

1. La consultoría está rota

1.1. El documento que ya no quiere nadie

Imagina una ingeniería mediana. Cuatrocientas personas. Sede en Zaragoza. Treinta años proyectando instalaciones para fábricas de alimentación. Le vamos a llamar NewCo. No existe, pero nos va a acompañar hasta la última página, porque le va a ir pasando todo lo que se cuenta en este libro.

Un martes de marzo, su directora general recibe a una consultora grande. Se llama Elena. El consultor se sienta y abre el portátil. Ella le para antes de la segunda diapositiva. No me traigas el documento. Cuéntame qué hago yo con esto.

Durante cuarenta años, ese documento fue el producto. En el oficio se le llama entregable. Era lo que se compraba de verdad: un diagnóstico, un plan, doscientas páginas que alguien defendía en un comité. Eso justificaba la factura. El negocio se sostenía sobre dos cosas, y las dos se han caído.

La primera era que el conocimiento escaseaba. Si querías implantar un sistema de gestión en una empresa de doce mil personas, en el mundo había un puñado de gente que lo hubiera hecho antes. Esa gente cobraba justamente por eso, por haberlo hecho antes.

La segunda era que la tecnología se movía despacio. Miqui Torres

lo explica midiendo la cadencia de aquella época: cada cuánto sacaba una versión nueva de empresas como SAP, o Salesforce, o Workday. Miqui dirige la parte comercial de la división de talento de Accenture y lleva sus servicios de adopción y formación en inteligencia artificial. Con aquel ritmo, aprender algo una vez te daba de comer varios años.

Hoy ninguna de las dos se mantiene. El conocimiento sobre inteligencia artificial no escasea: se publica en su totalidad, en abierto, y todas las semanas. Eso vale también para quien viene a explicártelo. Puede que el consultor que tienes delante lo haya aprendido la noche anterior. Estará más despierto que tu gente y tendrá más ganas, pero lo que sabe le dura unas semanas. Y la tecnología ya no va por versiones anuales, va por meses. Lo que era verdad en marzo ha dejado de serlo en junio.

Cuando desaparecen las dos cosas que sostenían un precio, ese precio se queda sin suelo. El documento sigue existiendo. Sigue haciendo falta que alguien deje algo escrito. Pero ya no es lo que se paga, es el envoltorio. Miqui lo resume en una frase que va a atravesar el libro entero: «¿Dónde está la diferencia? Que el papel te lo regalen».

Esa es la pregunta de este libro, y es la misma para quien compra y para quien vende. Si esto que llevo cuarenta años entregando ya no vale, ¿qué vale? Los nueve capítulos que vienen son nueve respuestas, cada una un escalón más arriba.

1.2. La pregunta que deja mudo al consultor

El primer escalón es el más duro, porque no lo sube el cliente. Lo tiene que subir quien vende. La pregunta lleva un año circulando por los foros de directores de tecnología y tiene mala baba. Si la inteligencia artificial va a cambiar de arriba abajo cómo trabaja mi empresa, y quien viene a explicármelo trabaja igual que hace una década, ¿por qué le contrato?

Se la lanzamos a Miqui un día después de hablar aquí mismo de innovación en Vodafone. No se escapó. Dijo que es un cambio de paradigma y describió las dos respuestas que hay hoy sobre la mesa.

La primera es pesimista para mucha gente. Si la máquina hace el análisis, el modelo y la presentación, ya no hace falta el equipo que antes hacía el análisis, el modelo y la presentación. Queda una sola persona con veinte años de oficio. La llamas como llamarías a un consejero, no por lo que produce sino por lo que ha visto. El negocio se encoge y sube de precio por hora.

La segunda apunta a otro sitio. Hay trabajos donde la máquina va a tardar mucho en entrar, y resulta que son justo los que las consultoras llevan haciendo toda la vida. Miqui señala dos. Uno es vender algo que importa: un agente puede pedirte una pizza y entenderse solo con la pizzería, y eso ya pasa, pero cerrar una operación de siete cifras con alguien que se juega el puesto es otro

oficio. El otro es la adopción, conseguir que veinte mil personas cambien de verdad su forma de trabajar. Ahí las consultoras son buenas, porque sus clientes suelen ser organizaciones grandes y poco ágiles a las que hacer algo rápido les cuesta un mundo.

Su apuesta es que gana la mezcla de las dos. Y lo interesante de esa mezcla es lo que deja fuera: todo lo de en medio, que era la mayor parte del negocio. En junio de 2026 Accenture lanzó Accenture Edge, una división para empresas de entre trescientos y tres mil millones de dólares de facturación, un escalón por debajo de su cliente de siempre. Cuando una casa que vive de las mayores compañías del mundo baja a buscar clientes más pequeños, algo se ha movido arriba.

Elena escucha esto y hace la cuenta para NewCo. Sus clientes son fábricas. Lo que compran no es un plano, es que la línea de envasado funcione. Llevan años pagando lo primero para conseguir lo segundo, porque no había otra manera de comprarlo. Ahora empieza a haberla, y eso obliga a mirar de cerca cómo se gana el dinero aquí dentro.

1.3. Adiós a la pirámide, hola al tonel

El titular lleva dos años repitiéndose: la inteligencia artificial se está comiendo a los juniors. Antes de creérselo o no, conviene entender la mecánica, porque fuera del sector casi nadie la conoce.

Una consultora tradicional tiene forma de pirámide. Arriba, pocos

socios. En medio, gerentes. Abajo, mucha gente joven. Al cliente se le factura por horas, y las horas que más margen dejan son las de abajo, porque cuestan poco y se venden a bastante más. A eso se le llama apalancamiento. Es toda la fontanería del negocio: un socio solo no es rentable, un socio con treinta personas debajo sí. El que empieza, mientras tanto, aprende haciendo un trabajo que alguien paga. Ese es el trato, y ha funcionado durante décadas.

NewCo tiene su propia versión. Doce ingenieros con menos de tres años de experiencia en la oficina de proyectos. Calculan, dibujan y preparan documentación mientras miran a los que llevan quince. Nadie lo llama pirámide en Zaragoza, pero lo es.

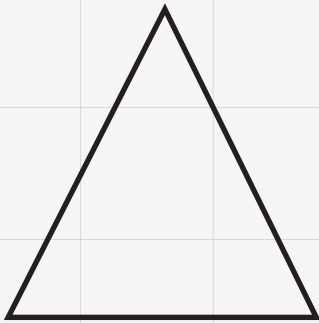
Lo que la inteligencia artificial rompe no es esa forma. Es que el cliente siga pagando la base.

Aquí Miqui corrige el titular, y lo hace en mitad de la pregunta, sin dejarla terminar. «Todavía no se ha invertido. Es un tonel». Y remata con otra imagen: «Ahora es modelo frigorífico». Ni pirámide ni pirámide del revés, sino un bloque con más o menos la misma gente en cada altura. Los que empiezan siguen ahí porque tienen que estar, porque tienen que aprender y porque la rotación es un hecho natural del oficio. Lo que ha cambiado es que ya no se venden en los proyectos. Ningún cliente que tenga gente de ese nivel en casa va a pagar horas de alguien que está aprendiendo.

Los números acompañan el diagnóstico, aunque no del todo la explicación. En el Reino Unido, la contratación de recién graduados

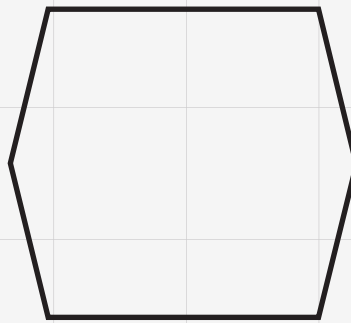
de las cuatro grandes auditoras cayó entre 2023 y 2024: un veintinueve por ciento en KPMG, un dieciocho en Deloitte, un once en EY. McKinsey pasó de cuarenta y cinco mil personas a rondar las cuarenta mil, la mayor contracción de su historia. Conviene ser honesto con la causa. Las propias firmas no la atribuyen a la inteligencia artificial y hablan de haber contratado de más tras la pandemia. La foto es real, el motivo está en discusión.

Elena lo ve claro cuando mira su nómina en abril. Sus doce ingenieros jóvenes van a hacer falta dentro de cinco años. Lo que pasa es que este año no hay quien los pague. Si al que está aprendiendo ya no lo paga el cliente, alguien tendrá que pagarlo. Guarda esa pregunta, que se responde en el último capítulo.



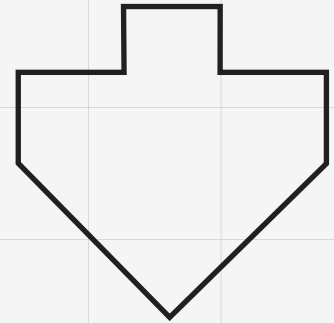
Pirámide

Pocos arriba,
muchos abajo.
El de abajo lo
pagaba el cliente.



Tonel

Los mismos en
cada altura.
El de abajo ya
no se factura.



Peonza

Mucha capa
intermedia que solo
pasa correos.

La forma no ha cambiado tanto como el negocio que la sostenía.

De la pirámide al tonel: la misma gente, distinto negocio.

Antes de seguir

Coge la última propuesta de servicios que haya entrado en tu empresa, o la última que hayas mandado tú. Busca la frase que dice qué te llevas al terminar. Si lo que encuentras es una lista de documentos, subraya cuál de ellos te importaría de verdad que no llegara. Es probable que no sea ninguno. Escríbelo en dos líneas y guárdalo, que lo vas a necesitar en la parte siguiente.

Y una segunda, más incómoda. Pídele a una herramienta de inteligencia artificial que te haga el entregable estándar de tu sector: el informe mensual, el análisis de competencia, la propuesta tipo. Dedícale veinte minutos y dale contexto real. Mira el resultado y decide en qué punto exacto empieza a hacer falta una persona. Ahí es donde está tu trabajo ahora.

2. Lo que se compra

2.1. Tres presupuestos, cuatro trabajos distintos

Si el papel ya no se paga, hay que saber qué sí se paga. Y eso empieza por saber qué estás comprando.

El comité de dirección de NewCo se reúne un jueves con tres propuestas encima de la mesa. Las tres llevan en la portada las palabras inteligencia artificial. La primera pide cuarenta mil euros, la segunda cuatrocientos mil y la tercera dos millones y medio. El director financiero mira las cifras y dice lo que diría cualquiera: aquí alguien está inflando el precio. Puede ser. Pero lo más probable es otra cosa. Son trabajos distintos con el mismo nombre en la tapa.

Abren la de cuarenta mil. Son licencias. Comprar la herramienta para las cuatrocientas personas, configurar los accesos, encender el interruptor, dar una sesión de dos horas. Miqui despacha esto en dos frases: te sientas, negocias con el proveedor y ya está. Lo puede hacer cualquiera, empezando por el equipo de sistemas que NewCo ya tiene en plantilla. Pagar consultoría de marca por esto es el error más caro y más común que se comete hoy.

Abren la de dos millones y medio y es otro mundo: automatizar el circuito de compras entero. Aquí hace falta una distinción que casi nadie hace, y que Elena tampoco tenía clara esa mañana. Un

asistente es una ventana de chat. Le preguntas, te contesta, y la conversación se acaba ahí. Un agente es otra cosa. Es un programa al que le encargas una tarea completa y la hace solo, de principio a fin, y que además puede pasarle el testigo a otro agente para el paso siguiente. Revisar cada factura que entra, cotejarla con el pedido, avisar de las que no cuadran. Todas las noches, sin que nadie se lo recuerde. Eso ya no es comprar una herramienta, es meter mano en el proceso. Y en ese escalón, dice Miqui, ayuda vas a necesitar casi seguro.

La de cuatrocientos mil es la que el comité entiende peor, porque no compra nada que se pueda tocar. Compra que la gente lo use. Formación, embajadores, soporte durante un año. Es la que menos brilla en una presentación y la primera que se cae cuando aprieta el presupuesto. También es la única que decide si las otras han servido de algo.

Hay una cuarta que no estaba en la mesa, porque nadie la pidió. Es criterio a secas. Alguien que ha visto veinte empresas como NewCo pasar por esto y le dice a Elena cuál de los veinte casos es ella. Sin equipo, sin documento y sin proyecto. Es lo que ella pidió aquel martes de marzo, aunque entonces no supiera ponerle nombre.

Las cuatro son legítimas. Los problemas empiezan cuando se confunden. Compras la primera creyendo que compras la segunda. O pagas la segunda y no presupuestas la tercera, que es lo que pasa casi siempre.

Lo que pone en la portada: «Proyecto de IA»

Repartir licencias Negociar, configurar, entender	Lo puede hacer tu equipo
Implantar de verdad Agentes y procesos del núcleo	Aquí vas a necesitar ayuda
Que la gente lo use Formación: embajadores, soporte	Lo primero que se recorta
Criterio a secas Alguien que ha visto veinte casos	Sin equipo y sin documento

El error caro no es elegir mal. Es pagar el segundo y no presupuestar el tercero.

Cuatro trabajos distintos con el mismo nombre en la portada.

2.2. Cobrar solo si funciona

Elena ya sabe qué le están vendiendo. Falta lo otro: cómo se paga.

Tres semanas después vuelve el de la propuesta grande con una idea distinta. En lugar de facturar el proyecto, propone cobrar una parte fija pequeña y llevarse un porcentaje de lo que NewCo se ahorre. Si no se ahorra nada, casi no cobra.

Se llama proyecto a valor. Miqui lleva firmándolos desde que empezó, hace veinte años, cuando eran rarísimos. Ahora cree que van a ser la norma. El mecanismo es sencillo. En vez de pagar las horas que se echan o los documentos que se entregan, se paga por lo que se consigue. Antes de empezar se construye un business case, que

es una cuenta de tres números: cuánto cuesta esto hoy, cuánto debería costar al terminar, y cuánto dinero hay en medio. Ese dinero puede venir por arriba, vendiendo más, o por abajo, gastando menos. Lo que aparezca se mide y se reparte.

Miqui lo dice sin rodeos: «Yo te llevo ahí y lo que ganemos, lo compartimos. Si de camino hacen un papel o siete, ya veremos». Y pone encima un caso todavía en marcha, en un distribuidor grande. Lo comprometido son tres dígitos en millones de euros de eficiencia, y los entregables se han reducido a lo justo para dejar constancia.

Suena a trato redondo para quien contrata, y ahí está la trampa. Lo primero que descubre Elena es que el problema lo tiene ella. Para repartir un ahorro hay que saber cuánto cuesta hoy lo que se quiere mejorar, y NewCo no lo sabe. Nadie ha contado nunca cuántas horas se van en preparar una oferta. La sensación general es que muchas. Sin ese número no hay nada que repartir, porque no hay con qué comparar.

Lo segundo es que tiene que abrir la casa. Si le pides a alguien que responda por el resultado y le niegas el acceso a los datos, a los sistemas y a la gente, no va a firmar, y hace bien. Lo tercero es que esto solo lo puede ofrecer quien llega hasta el final, lo que Miqui llama ir desde las nubes hasta el barro. Quien solo hace la parte bonita no puede comprometerse con el resultado, porque el resultado se juega en la parte fea.

La conversación se le queda dando vueltas a Elena por otro moti-

vo. Si a ella le pueden vender así, ella también puede vender así. Sus clientes no quieren un proyecto de instalación, quieren envasar más botes por hora. Nunca se lo había planteado en esos términos, porque nadie en su sector lo hace. Y sirve de termómetro en las dos direcciones: cuando alguien se niega en redondo a que una parte de su factura dependa de que aquello funcione, te está diciendo algo sobre lo que cree que va a pasar.

Quién pierde si esto no funciona



Cuando alguien se niega en redondo a la tercera fila, te está diciendo algo sobre lo que cree que va a pasar.

Tres formas de cobrar lo mismo, y quién carga con el riesgo en cada una.

2.3. El que se sabe tu fábrica de memoria

Queda decidir a quién se lo compras. Y para eso hay que entender una vieja pelea del oficio que acaba de darse la vuelta.

Siempre ha habido dos maneras de construirse una carrera aquí.

Una es hacerte de un sector: te dedicas a la banca, o a la distribución, o a la energía, haces de todo dentro y acabas conociéndote a todos los actores y todos los tropiezos de esa industria. La otra es hacerte de una función: sabes de cadena de suministro, o de precios, o de talento, y da igual dónde lo apliques. Miqui es de los segundos, y lo cuenta con una cifra que impresiona. Ha trabajado en veintiún sectores haciendo siempre lo mismo, porque en el fondo el sector le acababa dando igual.

Su previsión es que ese camino, el suyo, queda tocado. El razonamiento encaja con todo lo anterior. Si el valor diferencial de los entregables y del conocimiento general se está cortando, hay que ganarle a eso por algún lado. Y lo que queda es el conocimiento de industria muy específico. Saberse un sector por arriba y por abajo, hasta que no haya un caso de uso que no conozcas.

Tiene sentido si piensas en qué es fácil y qué es difícil de conseguir ahora. Un marco de trabajo, una metodología, una comparativa de herramientas: todo eso está a una pregunta de distancia y sale razonablemente bien. Lo que no está a una pregunta de distancia es saber por qué en tu sector esa idea tan bonita fracasó en 2019 en tres compañías, y qué tenían las tres en común.

Elena lo convierte en algo práctico. En la siguiente reunión deja de preguntar por credenciales y pide otra cosa: cuéntame un proyecto parecido al mío que saliera mal, y por qué. El que conoce la industria tiene esa historia y la cuenta con detalles, con nombres de departamentos y con cifras. El que viene con la metodología

cambia de tema.

Cuando cuelga se da cuenta de algo. Acaba de describir su propio activo sin verlo. NewCo sabe por qué una línea de envasado se para los lunes y qué le pasa a un producto fresco cuando el proyecto se retrasa dos semanas. Eso no lo tiene nadie más, y jamás ha aparecido en una oferta suya, donde lo que se lee son metros de tubería y horas de ingeniero.

Antes de seguir

Vuelve a las dos líneas que escribiste al terminar la primera parte y clasifícalas. De las cuatro cosas de la mesa de NewCo, ¿cuál estabas comprando o vendiendo en realidad? Si la respuesta es que había dos mezcladas en el mismo precio, ya tienes el próximo correo que mandar.

Después coge el proceso de tu área que más horas se come al mes, ese que todo el mundo sabe cuál es. Averigua cuántas horas son de verdad: no lo estimes, pregúntaselo a las tres personas que lo hacen. Ese número es la única entrada posible a una conversación de resultados en vez de una de tarifas.

3. Lo que hay que mover

3.1. El taller no conduce los coches

Ya sabes qué compras y cómo se paga. Ahora viene la parte donde se cae casi todo el mundo: conseguir que aquello llegue a la gente.

NewCo hace lo que hace todo el mundo. En mayo monta un área de inteligencia artificial con dos de sus mejores ingenieros. Les da presupuesto y les quita de los proyectos. En noviembre, el área ha hecho tres pilotos preciosos y tiene una hoja de ruta impecable. En el resto de la empresa no ha cambiado absolutamente nada.

Esa reacción no está mal, pero está incompleta. Es la primera pata de la curva, lo que hacen todas las empresas ante cualquier novedad. Con esta tecnología se queda corta enseguida, y el motivo es nuevo. Con un sistema de gestión, si tú no das acceso, la gente no lo usa. Con esto no funciona así. Todos los empleados la van a usar, quieras o no, porque aunque no la tengan en el trabajo la tienen en el móvil. Y si no los has formado ni les has explicado qué pueden hacer y qué no, lo más probable es que metan ahí datos que no deben, la usen mal y no le saquen nada. Así que la decisión no es si se usa. Es si se usa a ciegas.

De ahí sale la forma que Miqui ve venir. En el sector se llama hub and spoke: el centro de una rueda y sus radios. Un sitio central que sabe y que manda en lo que tiene que mandar, y gente que conoce

su oficio repartida por todas las áreas. Su imagen lo explica mejor que el término: «Eso es como el taller. Pero realmente todo el mundo va a estar conduciendo la IA en su día a día».

El taller hace falta. Alguien tiene que ser dueño de los datos, saber qué herramientas hay y decidir qué es viable. Esa es la llave del castillo y no se reparte. Pero un taller lleno de mecánicos excelentes no mueve una flota si nadie conduce. Si la oficina de ofertas de NewCo tiene que pedir cita a los dos ingenieros del área cada vez que quiere probar algo, va a ser más lenta que la de la competencia.

Por eso cada vez se ve menos montar una división aparte. Era la solución de hace quince años, cuando lo digital se trataba como un negocio separado. Con algo que va a estar en todos los escritorios, separarlo es garantizar que no llegue.



Un taller lleno de mecánicos excelentes no mueve una flota si nadie conduce.

El taller sabe. Los que conducen son todos los demás.

3.2. La persona que ya lo usaba y nadie lo sabía

Si todo el mundo tiene que conducir, la pregunta es por dónde se empieza. La respuesta suele estar ya dentro de casa.

En diciembre, en la comida de Navidad, uno de los dos ingenieros del área se entera por casualidad de algo. Marta, de la oficina de ofertas, lleva catorce meses preparando borradores con inteligencia artificial. Ha probado tres herramientas y se ha quedado con una. Se ha montado sus propias plantillas. Cuando alguien de su equipo se atasca, le pregunta a ella antes que a sistemas. Nadie se lo había reconocido nunca. Nadie, de hecho, lo sabía.

En cualquier empresa de cierto tamaño hay una Marta por departamento, y es la palanca más barata y más desaprovechada que existe. En gestión del cambio a esa figura se le llama champion, o embajador. Funciona en dos direcciones a la vez. Hacia abajo amplifica y acelera, porque el mensaje lo da un compañero del área y no un externo con presentación. Hacia arriba hace de sensor: es «la primera línea de fuego ante cualquier cambio, cualquier duda, cualquier problema». Las dudas se resuelven en la mesa de al lado y no se convierten en incidencias, que es donde una organización grande pierde meses.

Y funciona por un motivo de fondo: lo que hay que transmitir ya no es información. Esta es la idea que sostiene toda la parte de formación del episodio, y Miqui la repite dos veces para que no se escape. No va en conocimiento, va en skills. Lo teórico sobre estas

herramientas dura días, así que un curso de tres horas en marzo no sirve de nada en septiembre. Lo que dura es la destreza. Haber probado. Haberse equivocado. Saber qué se le puede pedir y qué no. Saber dónde están los límites que ha puesto la empresa y por qué. Eso no se explica, se practica. Marta no hizo ningún curso. Marta trasteó catorce meses.

Queda la mitad de la plantilla a la que nada de esto le interesa, y conviene no tratarla como un problema de actitud. Habrá gente que prefiera ser experta en telas antes que saber cómo la inteligencia artificial ayuda a hacer mejores telas, y es legítimo. La conclusión de Miqui es de gestión y no de discurso: siempre le va a hacer falta unir a los motivados para que convenzan y activen a los desmotivados.

Elena hace lo evidente. Nombra a Marta responsable de adopción para toda la oficina técnica y le pide que enseñe, que resuelva dudas, que monte una sesión cada quince días. Y ahí el plan empieza a torcerse, aunque Elena tarda cuatro meses en enterarse. A Marta le acaba de caer encima un trabajo visible y exigente, y nadie ha tocado ni una línea de lo que cobra ni de cómo se la evalúa.

3.3. Marta se va a Bilbao

En abril, Marta le dice a Elena que se va. Tiene una oferta de una empresa de Bilbao y cobra un quince por ciento más. Lo que la ha convencido no es el dinero: es que allí hay un plan y aquí no lo había. NewCo se queda sin la única persona que estaba haciendo

funcionar de verdad su proyecto.

Miqui entra en este asunto con una propuesta que en su propio sector considera disruptiva: por qué no darle variable a la gente joven por el proyecto que ha conseguido. Hoy no funciona así casi en ningún sitio. A quien empieza no se le paga en función de si aquello salió bien o mal. Tendrá a fin de año una evaluación que depende de mil cosas, y algunas no las controla. En las empresas más digitales, incluir porcentajes de éxito en la retribución es lo normal. Y lo dice con una claridad que da vértigo: si a alguien joven le dices que cada porcentaje de lo que consiga se lo lleva, va a estar menos en redes sociales y más haciendo aquello por lo que le pagas.

Detrás hay un modelo antiguo que se ha quedado sin base. Funcionaba mientras la gente se quedaba por compromiso con la marca, porque creía en el negocio, o porque fuera había una crisis y no había otra cosa. Ninguna de las tres se sostiene ya, y conviene mirar de frente por qué. En España el salario real medio ha crecido alrededor de un seis por ciento en casi treinta años. En ese mismo periodo, Irlanda ha subido más de un setenta, y Francia y Portugal más de un veinticinco. A la vez, la vivienda se ha ido a otro sitio: el precio subió casi un trece por ciento solo en 2025, el alquiler medio se come prácticamente el sueldo entero de una persona joven que cobre lo que cobra la mitad de ellas, y la emancipación está en mínimos históricos. Eso, dice Miqui, ha penalizado a una capa entera de la población, gente que no puede tener la vida que tuvieron sus padres con el mismo trabajo.

De ahí que se niegue a comprar el diagnóstico cómodo. «Yo no creo en la generación de cristal». Cree que es un problema de incentivos mal gestionados, y que cuando alguien se pone en tensión, o aporta mucho en tu empresa o se va a aportar fuera. Marta hizo lo segundo.

Hay una segunda idea suya que Elena debería haber escuchado antes de montar su área con dos ingenieros de treinta y cuatro años. Las compañías que mejor van a usar esta tecnología son las que tienen una plantilla desigual. Gente rápida y gente lenta, veteranos y recién llegados. Lo que él llama, con cariño, «la cafetería de la Guerra de las galaxias». Los equipos donde todos tienen la misma edad, la misma escuela y el mismo recorrido rinden mucho, pero rinden en una sola dirección.

3.4. El jefe que imprime los correos

Queda el último escalón, y es el que Elena no había pisado. Había hecho todo lo razonable. Escuchó, comparó propuestas, montó un área, nombró a alguien. Lo único que no había hecho era aprender ella.

Es lo más común que hay. Miqui describe, sin nombrar a nadie, a un tipo de directivo que todo el mundo reconoce: el que se imprime los correos. Es la generación que llegó arriba cuando la tecnología era cosa del informático, y lleva años delegándola con la conciencia tranquila porque su trabajo es el negocio. Con esta tecnología la delegación se ha acabado. Quien no entienda a la vez el

potencial y la complejidad no va a poder liderar la organización ni exigir resultados. Y no es un asunto menor: alrededor del cuarenta por ciento de las horas de trabajo en España están expuestas a automatizarse o transformarse con esto. Quien no sabe qué se puede hacer y qué no está fijando objetivos a ciegas sobre media casa.

Le preguntamos por las cinco cosas que necesita hoy quien lidera un equipo. Respondió corrigiendo el número: «Entonces yo diría estas cuatro cosas, ni tres ni cinco, cuatro».

La primera es conocimiento diferencial. Hay que saber algo más que la gente a la que supervisas, del negocio y de la tecnología pegada a ese negocio. No ser el mejor en todo, que para eso está el equipo, pero sí ser alguien de quien se pueda aprender. Su forma de decirlo fue la mejor definición de autoridad de toda la tarde: si no te ven como una persona de la que aprender, no van a querer aprender de ti. Marta nunca aprendió nada de Elena sobre esto, y por eso se fue sin sentir que dejaba algo.

La segunda son las habilidades personales. Empatía y comunicación. Entender qué le pasa a quien tienes debajo. Y saber frenarte, porque no todo es urgente y quien explota todos los días quema al equipo. La tercera es la política, que él no defiende pero tampoco niega: existe en todas las organizaciones, moverse en ella es un requisito y a veces toca tragar sapos. Y la cuarta es un punto creativo, levantar la vista de la tarea y preguntarse por qué se hacen así las cosas. Ahí aparece la imagen que mejor resume esta parte del libro: hay que ser menos hormiguita y más avispa, porque todas

esas virtudes de obediencia y diligencia que tan bien suenan pueden inhabilitarte como líder.

Y queda la pregunta que dejamos guardada en el capítulo del tonel. Si el cliente ya no paga al que aprende, ¿quién lo paga? La respuesta está escrita en los valores de la casa de Miqui. Se llama *stewardship*, y él lo traduce como *mecenazgo*: dejar algo mejor de lo que lo encontraste y entregar el testigo de la manera más natural posible. En la práctica, pagar la formación de la cuenta de resultados. Es la factura que Elena no se había planteado, y la única que le devuelve sus doce ingenieros jóvenes. Fuera de las consultoras pasa igual: en una empresa familiar, quien va a coger el mando tiene que haber rotado por todas las áreas, y si el negocio es la conserva, dice Miqui, hay que aprender limpiando pescado.

Elena empezó por ahí en junio, con un proceso ridículo que le robaba veinte minutos cada lunes. Tardó tres horas y le salió mal dos veces. Cuando funcionó, entendió mejor que en ninguna de las tres propuestas qué podía pedirle a esto y qué no.

Un mes después volvió a sentarse en una sala de reuniones. Esta vez del otro lado de la mesa, delante del director de una fábrica de conservas. Abrió el portátil y lo cerró antes de la segunda diapositiva. El papel se regala porque se ha vuelto barato de producir. Lo que no se puede regalar, ni automatizar, ni comprar hecho, es que cuatrocientas personas acaben el año trabajando de otra manera. Eso no cabe en un entregable. Nunca cupo.

Antes de cerrar

Esta semana, en la próxima reunión de tu equipo, di en voz alta lo que has aprendido tú con estas herramientas en el último mes, incluido lo que te salió mal. Es de las pocas cosas que un jefe puede hacer que no cuesta dinero y que cambia el permiso que tiene la gente para probar.

Busca a tu Marta. En tu área hay alguien que ya usa esto sin que nadie se lo haya pedido. Dile que lo has visto, pídele que enseñe una cosa concreta a tres compañeros y busca la manera de que eso le cuente a final de año.

Y elige un proceso pequeño, treinta minutos a la semana como mucho, y encárgale a un agente que lo haga entero. Tardarás más en montarlo que en hacerlo a mano, y esa es la lección: quien no ha pasado por ahí no puede pedírselo a nadie.

Fuentes

NewCo no existe. Es una empresa inventada para poder contar con nombres y fechas lo que en el episodio se cuenta en general. Todo lo demás lo dijo Miqui Torres en el episodio 2 de Wine & AI. Lo que no dijo él y aquí se afirma como dato está comprobado y listado a continuación.

Accenture, «Accenture Launches Accenture Edge to Help Mid-Market Companies Harness AI», nota de prensa, 23 de junio de 2026. Define el público de la nueva división: empresas de entre 300 y 3.000 millones de dólares de facturación.

Accenture, «Code of Business Ethics», 2025. Recoge los seis valores corporativos de la firma, entre ellos Stewardship.

Accenture, «Work, workforce, workers: Reinvented in the Age of Generative AI», enero de 2024. Estimación de horas de trabajo expuestas a automatización o aumento por país. España, 41%.

Patrick Morgan / Scottish Financial News, «Big Four slash graduate jobs», junio de 2025. Caída de contratación de recién graduados en el Reino Unido entre 2023 y 2024.

Fortune, «McKinsey headcount down more than 10 percent», 29 de mayo de 2025.

Infobae, sobre datos de Eurostat, «Casi 30 años para subir solo un 6%: el salario real medio de España apenas avanza frente a otras grandes economías de la UE», abril de 2026.

Instituto Nacional de Estadística, Índice de Precios de Vivienda, cuarto trimestre de 2025. Subida interanual del 12,9%.

Consejo de la Juventud de España, Observatorio de Emancipación 2025. Tasa de emancipación en mínimo histórico y peso del alquiler sobre el salario joven.

Instituto Nacional de Estadística, Encuesta sobre el uso de TIC y comercio electrónico en las empresas, publicada el 22 de octubre de 2025. Adopción de inteligencia artificial por tamaño de empresa en España.



02

asymptotic no.2

La reinvencción de la consultoría