

03

Diez minutos fueron suficiente

asymptotic

Diez minutos fueron suficiente

asymptotic - wine&AI

La reinvención de la consultoría

A partir de la conversación con Pablo Monge en Wine&AI

Una publicación de Asymptotic

Septiembre de 2026

Índice

Parte 1. El motor del cambio

1.1. El cliente que se fue en diez minutos
1.2. El apocalipsis del software que nunca llegó
1.3. Las cañerías

Parte 2. Dónde hay que tener cuidado

2.1. El Excel que funcionó demasiado bien
2.2. La deuda técnica
2.3. Siete minutos de música de espera

Parte 3. Lo que debemos mover

3.1. El fin del clic
3.2. Lo que hacen en Bondlabs
3.3. La trampa de querer llegar rápido
3.4. El jefe debe bajar al barro

1. El motor del cambio

1.1. El cliente que se fue en diez minutos

Imagina una comercializadora eléctrica española. Seiscientos mil clientes, sede en Valencia, veinte años en el mercado. Le vamos a llamar Alvia. No existe, pero nos va a acompañar.

Un martes de abril, Alvia pierde un cliente. No es noticia: pierde unos cuantos todos los días. Lo raro es el cómo.

Lo que hizo ese cliente fue abrir un modelo de inteligencia artificial, subirle sus seis últimas facturas de la luz y pedirle que le buscara la mejor oferta para la potencia que tenía contratada. Diez minutos después estaba dado de alta en otra compañía. Un clic, en una landing, al final del todo. Ni una visita a la web de Alvia, ni una llamada, ni una tarde entera comparando en un portal.

El caso es real y lo compartió Pablo Monge en el episodio a partir de su propia experiencia: «En diez minutos me había cambiado de compañía», señala, destacando que no necesitó acceder a la web de ninguna comercializadora.

Pablo es CEO y cofundador de Bond Labs, una consultora especializada en la intersección entre tecnología de marketing e inteligencia artificial. Previamente trabajó en Accenture y Globant, donde lideró durante seis años la adquisición e integración de empresas.

Nuria dirige Marketing y Clientes en Alvia. Al mes siguiente revisa sus informes sin detectar anomalías: la tasa de bajas se mantiene en niveles habituales. Sin embargo, dos métricas muestran tendencias opuestas que nadie logra explicarle: el tráfico sin origen conocido aumenta mientras el procedente de buscadores cae.

Lo que tiene delante, sin saberlo todavía, es el rastro de muchos episodios como aquel.

Este libro va de esos diez minutos. De lo fácil que resultaron de un lado del mostrador, y de todo lo que hizo falta del otro para que fueran posibles. Porque lo segundo lleva años, cuesta dinero y hay que construirlo a mano. Los nueve capítulos que vienen son, uno a uno, lo que hay debajo de esa comodidad.

1.2. El apocalipsis del software que nunca llegó

La primera reacción de la empresa, cuando llega algo así, suele ser querer tirar lo que tiene.

En Alvia pasó en febrero. El director de sistemas propuso congelar la renovación del contrato del CRM, el sistema donde viven los datos de los clientes. Su razonamiento era el del momento: si la inteligencia artificial va a hacerlo todo, para qué seguir pagando un software que lleva ahí ocho años.

No se lo había inventado. Ese mes, el mercado pensó exactamente lo mismo, y con mucho dinero de por medio. En febrero de 2026 las

acciones de las empresas de software se desplomaron en cuestión de días. Un operador de Jefferies le puso nombre, SaaSpocalypse, y el término se quedó. En cuarenta y ocho horas se evaporaron unos doscientos ochenta y cinco mil millones de dólares de capitalización. El índice de software del S&P 500 cayó un diecinueve por ciento en un solo mes.

A Pablo, dice, todo aquello le hizo mucha gracia desde el primer momento. Y tenía razones para reírse.

Su argumento sostiene esta primera parte del libro. Los laboratorios de inteligencia artificial aportan capacidades que deben desplegarse sobre una infraestructura y unos sistemas desarrollados durante años. Una compañía sin los cimientos adecuados puede firmar mañana con el mejor proveedor de modelos del mundo y seguirá vendiendo exactamente lo mismo.

El propio mercado acabó dándole la razón, y de una forma bastante elocuente. El 26 de agosto de 2026, Salesforce anunció un acuerdo con Anthropic y la acción subió un veintidós por ciento en una sola sesión. Segundo mejor día de su historia. Merece la pena mirar de dónde salió esa subida, porque explica el capítulo entero. Hubo resultados mejores de lo esperado y una previsión al alza. Y hubo algo más llamativo: más de dos mil setecientos millones de dólares del beneficio de aquel trimestre vinieron de revalorizar la participación que Salesforce tiene en la propia Anthropic.

En definitiva, el mercado celebraba que Salesforce y la inteligen-

cia artificial fueran de la mano. Nadie la había rescatado.

Damnificados hubo, eso sí, y conviene decirlo. HubSpot, otra herramienta muy conocida del sector, sigue cotizando casi un sesenta por ciento por debajo de donde estaba. Y ahí está la pista de qué se castigó de verdad: el software que se cobra por cada persona que lo usa, que es justo el que sobra cuando una máquina hace el trabajo de tres.

Nuria no congeló el contrato del CRM. Hizo bien, aunque todavía no supiera del todo por qué.

1.3. Las cañerías

El sector llama *martech* a todo ese software del que veníamos hablando. Es el acrónimo de *marketing technology* y engloba soluciones distintas. Pablo lo define bien: son las herramientas tecnológicas que ayudan a un negocio a comunicar y vender mejor. Hay unas cuantas. El recuento de referencia, el que publica Scott Brinker cada primavera, va ya por quince mil quinientos productos.

Con una lista así uno se marea enseguida, así que vamos por el porqué. Cada una de esas piezas existe porque alguien, en algún momento, se quedó sin poder responder una pregunta que necesitaba responder.

Con seiscientos mil clientes, la primera inquietud de Alvia hace

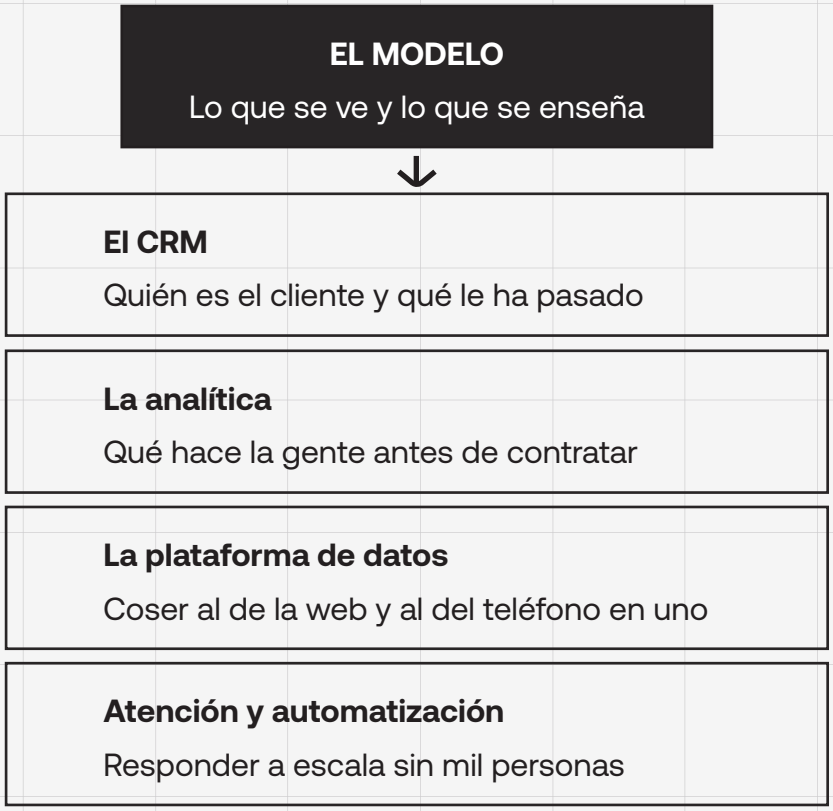
quince años fue identificar a cada usuario y su historial. De ahí surgió el CRM, el registro centralizado con la trayectoria del cliente: fecha de alta, tarifa contratada e historial de llamadas. Sin ese registro, cada interacción parte de cero.

La segunda pregunta fue qué hace la gente antes de contratar. De ahí sale la analítica: cuántos entran en la web, qué miran, dónde abandonan. La tercera fue cómo sé que este de la web y este del teléfono son la misma persona. De ahí salen las plataformas de datos, que cosen identidades dispersas en un solo cliente. Y la cuarta fue cómo atiendo a todo esto sin contratar a mil personas. De ahí salen las herramientas de atención y automatización.

Cada respuesta añadió una tubería, y una instalación así no se monta en un trimestre. Pablo lo dice de una forma que a cualquiera que haya vivido uno de estos proyectos le suena: un CRM en una gran corporación tarda años en quedar fino y bien aceitado.

Y aquí está la idea que conviene llevarse de este capítulo. El modelo de inteligencia artificial es el grifo. Es lo que se ve, lo que brilla y lo que se enseña en el comité. Las cañerías son todo lo demás. Puedes instalar un grifo magnífico, pero si la tubería que llega hasta él lleva veinte años criando óxido, lo que sale por ahí es agua turbia.

Esa es la diferencia entre una demostración que emociona y un proyecto que funciona. Y es la razón por la que existen consultoras como la de Pablo, y por la que en Asymptotic insistimos tanto con esto: casi nunca falla el grifo.



Cada tubería existe porque alguien no pudo responder una pregunta

El grifo se ve. Las cañerías no, y son las que deciden qué sale.

Antes de seguir

Abre la última factura que hayas recibido de un servicio que tengas contratado. La de la luz, el móvil, el seguro. Súbela a una herramienta de inteligencia artificial y pídele que te explique qué estás pagando exactamente y si hay algo mejor. Tardarás diez minutos. Quédate con la sensación más que con la respuesta: acabas de despachar en un café algo que antes te habría costado una tarde.

Después dibuja en una servilleta las cuatro o cinco piezas de software donde viven los clientes de tu empresa. Traza una flecha entre las que se hablan entre sí. Si te quedan piezas sueltas, sin flecha, acabas de encontrar por dónde se va a torcer vuestro próximo proyecto.

2. Dónde hay que tener cuidado

2.1. El Excel que funcionó demasiado bien

En mayo, alguien del equipo de Nuria hace una prueba por su cuenta. Exporta a una hoja de cálculo los consumos de un puñado de clientes, se la sube a un modelo y le pide que detecte quién tiene contratada más potencia de la que necesita.

Funciona. Funciona muy bien. Tarda dos minutos y el resultado tiene sentido.

Lo enseña en el comité del jueves y la conclusión es unánime: si esto sale en dos minutos, en tres meses tenemos el sistema funcionando para los seiscientos mil.

Pues va a ser que no. Y entender por qué es lo más útil que da este episodio.

Pablo distingue dos casos de uso que se llaman igual y tienen poquísimo que ver. El primero es el copiloto personal. Tú, tu portátil y un modelo. Es sencillísimo, está al alcance de cualquiera y hace tu trabajo mucho más eficiente. El segundo es implantar inteligencia artificial en una corporación, con casos bien armados y que escalen por mercados. Eso, dice, son proyectos de otra dimensión

y llevan su tiempo.

Y aquí viene lo bueno: él señala la facilidad del primero como parte del problema. Precisamente porque cuesta tan poco entrar, la gente llega al segundo con unas expectativas que no se sostienen.

Siguiendo con las cañerías, la diferencia es fácil de ver. El Excel del comité es un grifo enchufado a una garrafa. Has llevado tú el agua a mano, sabes que está limpia porque la has mirado, y solo tiene que salir una vez. Los seiscientos mil clientes son la red de la ciudad. Otro problema, otro oficio.

Hay tres cosas que cambian al pasar de una a otra, y ninguna es el modelo.

La primera es de dónde sale el dato. En el Excel lo pusiste tú. En producción hay que ir a buscarlo, y está repartido entre el sistema de facturación, el de medida y el CRM, que probablemente no lo llaman igual. La segunda es quién revisa. Tú miraste el resultado. Nadie va a mirar seiscientos mil. La tercera es qué pasa cuando falla. Si el Excel se equivoca, lo repites. Si el sistema se equivoca, le mandas a alguien una carta diciéndole que baje su potencia cuando no debía.

Pablo lo resume con una imagen que se entiende sola. Si tienes una seta en tu arquitectura que no se conecta con el resto, que no bebe el dato del sitio correcto, da igual que tengas el modelo más potente del mejor laboratorio del mundo. Las conclusiones de ese

modelo no van a ser correctas.

Casi todo el mundo busca el problema en el sitio equivocado. Él lo dice sin rodeos: «el reto no está en la tecnología, el reto es puramente cultural». El reto es de adopción.

Los dos casos de uso que se llaman igual

Un Excel y tú	Seiscientos mil clientes
El dato	
Lo pones tú, y lo has mirado	Hay que ir a buscarlo a tres sistemas
La revisión	
La haces tú antes de usarlo	Nadie va a revisar seiscientos mil
El error	
Lo repites y ya está	Le escribes a un cliente algo que no era
El plazo	
Dos minutos	Meses, y el primero es de limpieza

Un grifo enchufado a una garrafa no es una red de agua.

Dos cosas que se llaman igual y cuestan lo mismo que la distancia entre ellas.

2.2. La deuda técnica

El proyecto de Alvia arranca en junio y se atasca en julio. Al tirar del hilo del dato aparece lo de siempre. Dos sistemas llaman de forma distinta a la misma tarifa. Hay clientes duplicados. Una ta-

bla que debería actualizarse cada noche lleva desde marzo sin refrescarse y nadie lo advirtió porque, hasta ahora, nadie la miraba.

Esto tiene nombre en el oficio. Se llama deuda técnica, y es lo que se acumula cada vez que alguien resuelve algo rápido sabiendo que habrá que arreglarlo bien más adelante. Lleva veinte años acumulándose en silencio y ahora sale a flote de golpe.

Pablo cuenta algo revelador de su propio negocio. Antes era prácticamente misión imposible vender un proyecto de calidad de dato en España. No lo compraba nadie. Hoy están a la orden del día. Las empresas siguen siendo igual de desordenadas que hace tres años, que conste. Lo que ha cambiado es lo que quieren poner encima.

Y aquí entra la distinción más importante del libro

La tecnología de toda la vida es determinista. Si se cumplen A y B, entonces pasa C. Siempre. Un sistema de facturación no tiene opinión: multiplica los kilovatios por el precio y da lo que da. Si el resultado está mal, es que el dato o la fórmula estaban mal, y se puede encontrar dónde.

Un modelo de lenguaje no funciona así. Funciona con probabilidades. Es verdad, y Pablo matiza, que una probabilidad con billones de parámetros bien ajustados es una probabilidad muy fina. Pero sigue siendo una probabilidad. Y su conclusión es la frase que habría que colgar en la pared de cualquier proyecto de estos: «siempre que haya probabilidad en la ecuación habrá alucinaciones».

Alucinación es la palabra que usa el sector para cuando un modelo responde algo que suena estupendamente y resulta falso.

Si el dato de origen ya viene sucio, el resultado empeora de forma desproporcionada. Hace años, con modelos mucho más simples, ya se decía aquello de basura entra, basura sale. Pablo señala que ahora se ha acentuado, y es exactamente así: el modelo amplifica, y amplifica también lo que más te convendría que se quedara callado.

Alvia no es un caso aislado. Gartner consultó a doscientos cuarenta y ocho responsables de datos y el sesenta y tres por ciento reconoció que su organización carece de prácticas de gestión de datos adecuadas para inteligencia artificial, o ignora si las tiene.

Nuria aprobó el proyecto de calidad de dato en julio. Cuatro meses y un presupuesto que se sacó de donde pudo. Es la factura que nadie enseña en las demostraciones.

Determinista La tecnología de toda la vida	**Probabilístico** El modelo de lenguaje
Si se cumplen A y B, pasa C	Elige lo más probable
Siempre la misma respuesta	Puede veriar entre intentos
Si falla, se encuentra dónde	Si falla, hay que haberlo medido

Siempre que haya probabilidad en la ecuación va a haber alucinaciones.
Por eso el dato de origen y la supervisión pesan más que el modelo.

Dos maneras de dar una respuesta. Solo una se puede auditar línea a línea.

2.3. Siete minutos de música de espera

Mientras tanto, el teléfono de Alvia sigue sonando. Ochocientas llamadas al día.

Pablo pone el escenario mejor que nadie. Tardan siete minutos en atenderte con una música de fondo, te atiende una persona, resulta que te has equivocado de departamento, te transfieren, y has perdido cuarenta minutos. La alternativa es que responda una inteligencia artificial con una voz decente y te resuelva en menos de un minuto.

La voz ya no es el problema. Bond Labs trabaja con ElevenLabs, y él describe el salto sin dramatismo: aquello de la voz robótica y la latencia enorme ya no existe.

Lo que ha visto midiendo el rechazo de los clientes sorprende. Cuenta un caso con un cliente de medios de pago, en gestión de transacciones fraudulentas. Alguien ve en su cuenta un cargo con su tarjeta que no reconoce. Ahí la gente se pone nerviosa de verdad. Y resulta que el feedback es buenísimo, porque lo que esa persona quiere es que le hagan caso ya. Un equipo humano tiene cola. Una máquina, nunca.

De ahí sale la regla: el traspaso a un humano tiene que existir siempre. Si el problema es grande y se resuelve rápido, al cliente le da igual quién se lo resuelva. Si se atasca, quiere una persona, y la quiere ya.

Conviene ser preciso con la parte legal, porque aquí se mezclan dos normas. El reglamento europeo de inteligencia artificial obliga, desde agosto de 2026, a informar de que estás hablando con una máquina. Hasta ahí llega. La obligación de darte una persona si la pides existe en España, pero viene de la ley de atención al cliente de diciembre de 2025, exigible desde finales de 2026 para grandes empresas y servicios básicos. Pide que el menú ofrezca hablar con alguien desde el principio, y que el noventa y cinco por ciento de esas solicitudes se atiendan de media en menos de tres minutos.

Nuria montó el agente de voz por eso. La ley le iba a exigir tres minutos y ella iba por siete.

Antes de seguir

Coge el caso de uso que más ilusión hace en tu empresa y hazle tres preguntas por escrito. De dónde sale cada dato. Quién revisa el resultado antes de que salga. Y qué pasa si se equivoca con un cliente real. Si alguna no tiene respuesta, todavía no es un proyecto. Después llama al teléfono de atención de tu propia empresa, como cliente y sin avisar, y cronométralo. Ese número es el que te va a pedir la ley dentro de nada.

3. Lo que debemos mover

3.1. El fin del clic

Volvamos a los dos números de Nuria, los que subían y bajaban en direcciones contrarias.

Lo que está pasando es lo que Pablo llama el fin del clic, y su explicación es la más sencilla del episodio. La forma de hablarle a un buscador era antinatural. Escribías «mejor pizzería, Madrid». Nadie habla así por la calle. Era una limitación que aceptamos, como aceptamos escribir sin vocales cuando los mensajes de móvil se cobraban por caracteres.

Ahora hay una interfaz con la que se puede hablar normal, a la que puedes darle instrucciones y a la que le puedes adjuntar tus seis últimas facturas. Era cuestión de tiempo.

Los números acompañan. Pew Research siguió casi setenta mil búsquedas reales. Cuando aparecía un resumen generado por inteligencia artificial, solo el ocho por ciento de las personas hacía clic en algún enlace. Cuando no aparecía, hacía clic el quince por ciento. Casi la mitad.

Y aquí viene el matiz que más le importa a una empresa, porque es contraintuitivo. Pablo avisa de que, en muchos de sus clientes, las ventas no han bajado. Algunos incluso han mejorado. «Lo que

han perdido es trazabilidad». Las ventas siguen entrando, pero entran como tráfico directo, sin origen conocido, y ya nadie controla lo que pasó antes. Ese es exactamente el informe que Nuria tenía delante en abril y no sabía leer.

La pregunta entonces es qué se hace. Y lo que recomienda Pablo suena antiguo de puro sensato.

Lo primero, «el SEO sigue siendo súper importante». Los modelos rastrean la web con arañas que funcionan de forma parecida a las de los buscadores de siempre. Nadie que tuviera un posicionamiento horrible aparece ahora por arte de magia en las respuestas. Los estudios que hay lo confirman: quien aparece en la primera página de resultados tiene bastantes más posibilidades de ser citado por un modelo.

Lo segundo son los contenidos, con un matiz que conviene pillar. La receta no es publicar más, es que exista en sitios con credibilidad algún texto que explique bien lo que tú haces. Por eso él insiste en algo que suena a hace quince años y hoy vale oro: la reputación y la presencia en medios. El periodista al que le cuentas tu proyecto te da una cosa que el anuncio no te da, y es que un dominio con autoridad hable de ti. Eso es lo que acaban citando los modelos.

Lo tercero es tener paciencia con la caja negra. Hoy se sabe poco de cómo deciden a quién citan. Pero el episodio predice que, en cuanto haya publicidad, habrá herramientas para el anunciante. Y aquí toca actualizar a Pablo, porque mientras lo decía ya estaba

ocurriendo: OpenAI empezó a probar anuncios en ChatGPT en febrero de 2026 y los abrió a España en agosto, con gestor de campañas, segmentación y optimización a conversión. Acertó de pleno y se quedó corto de plazo.

De cada cien búsquedas, cuántas acaban en un clic



Casi la mitad de los clics desaparecen cuando la respuesta llega antes.
Y con ellos desaparece saber de donde venía el cliente.

Las vventas pueden aguantar. La trazabilidad, no

Lo que pasa cuando la respuesta viene antes que los enlaces.

3.2. Lo que hacen en Bondlabs

Hay una pregunta que Nuria le acaba haciendo a su proveedor, y que deberían hacer más clientes. Vosotros, que vendéis esto, ¿cómo lo usáis por dentro?

La respuesta de Pablo es concreta y se puede copiar.

Lo primero, escriben poco. Toda la compañía usa una herramienta de dictado por voz, y él dice que ha sido uno de los mayores cambios que han tenido. La oficina parece un manicomio, bromea, con

todo el mundo hablándole al ordenador. Pero lo que han ganado es velocidad al comunicarse con las herramientas.

Lo segundo, todo el equipo tiene modelos. Desde el becario hasta él. Y lo hace por prevención, más que por generosidad. Cuenta el problema que ve en muchos clientes: la empresa no reparte licencias por temas de cumplimiento, así que los equipos se las pagan de su bolsillo y acaban subiendo ahí información de la casa. Cerrar el grifo solo empuja a la gente a la puerta de atrás. Reparte la herramienta buena y explica las reglas, y te ahorras el disgusto.

Lo tercero es lo más copiable. Se han construido un juego de utilidades internas para tareas repetidas: pasar un documento a su formato, revisar la redacción, comprobar antes de mandar nada fuera. Y de ahí sale una regla que cualquier empresa podría adoptar mañana: en Bond Labs no sale un solo documento al cliente, sea un contrato, una oferta, una presentación o un correo, sin pasar por su revisión automática. El objetivo es cazar la errata y, sobre todo, el párrafo confidencial de otro cliente que se quedó pegado al copiar. Cualquiera que haya mandado alguna vez una propuesta con el nombre de la competencia dentro sabe de lo que hablamos.

Y lo cuarto es dónde deciden no usarla, que dice más que lo anterior.

En selección, la descripción del puesto la generan con inteligencia artificial. Pero los ejercicios prácticos de los candidatos no los evalúan con ella. Su razonamiento es limpio: si les pedimos a ellos

que el trabajo no sea generado por una máquina, nosotros no podemos evaluarlo con una máquina. La usan después, para transcribir las entrevistas y comparar. Y para validar idiomas que nadie en la casa habla, que resulta ser un uso excelente.

La conversación final la hace él, siempre, con todas las personas. Y no pregunta nada técnico, porque eso ya está validado. Pregunta por aficiones, por música, por si tocan algún instrumento, por si han montado algo por su cuenta. Y hay una pregunta que repite mucho: si han competido alguna vez en algún deporte.

Busca gente que haya estado en un entorno exigente y cambiante antes. Que es, más o menos, la definición de los dos últimos años.

3.3. La trampa de querer llegar rápido

Lo que más le cuesta encontrar sorprende bastante.

Trabajo hay, y lo dice para que nadie se asuste: les cuesta de verdad cubrir plazas, y si les pasa a ellos le pasa a todo el sector. Lo que escasea es otra cosa, y tiene que ver con un hábito que hemos cogido todos.

«La gente se ha vuelto muy cortoplacista». Aquí conviene subrayar algo, porque él insiste y es justo: está hablando de todos, no solo de los jóvenes. Dice expresamente que esto está muy extendido, y lo achaca a años de acostumbrarnos a recompensas rápidas con poco esfuerzo.

Su argumento de por qué eso ahora penaliza más es el mejor del episodio, y va contra la intuición.

Cuando él empezó, montar una herramienta de analítica web era A, B y C. Había una guía de implantación, la seguías, y una vez aprendido lo podías repetir en cualquier sitio. Hoy no. Hoy depende de cómo hayas planteado los casos de uso y del resto de herramientas con las que se tiene que hablar. El especialista en analítica web ya no es solo eso, porque ya no hay solo web: hay aplicaciones, páginas de campaña, agentes y un ecosistema entero de productos.

Ahí está la paradoja. La tecnología es más fácil de usar que nunca, y a la vez el conocimiento útil tarda más en cuajar, porque hoy es la suma de muchas destrezas que se hablan entre ellas. Por eso, dice, necesita gente paciente. Gente que entienda los conceptos y la base, que es lo único que luego te permite sentarte delante de un cliente y aguantar la conversación.

Y hay un motivo adicional que él señala y que no se suele contar. Hace diez años ibas a explicarle esto a un director de marketing y eras un extraterrestre. Hoy cualquier responsable sabe perfectamente lo que es la analítica, lo que es una plataforma de datos y por qué importa tener las campañas bien etiquetadas. El listón del otro lado de la mesa ha subido.

Lo que sí le sirve a quien empieza es lo contrario de un atajo. Pablo apunta a dos cosas. Una es comunicar: como ahora le hablamos a las máquinas en lenguaje natural, saber explicar y convertir lo

complejo en algo entendible vale más que nunca. La otra, y esto lo comparte con Jaime en la conversación, es volver a los fundamentos. A la filosofía incluso. A preguntarse a dónde te lleva esto como persona, y no solo cómo se implanta.

3.4. El jefe debe bajar al barro

Queda el que manda. Y Pablo tiene una imagen para el modelo que se acaba: el gran socio de la consultora que no tenía tiempo ni de escribirte en el cuerpo del correo y te mandaba el mensaje en el asunto. Dice haberlo vivido mucho, y también que ese rol tan institucional ya no tiene sentido, porque está desconectado de lo que de verdad pasa.

Es una de las razones por las que dejó un puesto directivo cómodo para montar una empresa desde cero. En la gran corporación su equipo le traía todos los días cosas interesantes, y él estaba metido en una rueda de reuniones y viajes que no le dejaba tiempo para entenderlas. Le daba envidia su propio equipo.

Su conclusión sobre el liderazgo cabe en una frase: «el líder que viene, se baja al barro constantemente». Acompaña al cliente y acompaña al equipo. Se remanga.

De ahí salen dos consecuencias prácticas. La primera es que la jerarquía sobra. Bond Labs es una organización plana y él quiere que lo siga siendo si algún día son tres mil. Se apoya en algo que cualquiera puede comprobar: en muchas de las compañías que

mejor lo están haciendo no hay escalafones visibles. En Anthropic, gente que ha dirigido la tecnología de compañías importantes figura como miembro del equipo técnico, sin más. Y lo remata con la frase más honesta del episodio: «la única diferencia que hay entre una persona que se incorpora al equipo desde sus primeros años de carrera y yo es que yo tengo el budget de la compañía, pero nada más que eso».

La segunda es que uno solo puede pedir lo que practica. Si pides resiliencia, curiosidad y creatividad, te toca traerlas tú. Y tocar la parte técnica sin miedo. Él no se imagina hoy a un director de marketing al que le dé pereza saber por qué su empresa trabaja con un modelo y no con otro, y dice lo mismo del director comercial y del consejero delegado.

Aquí hay una buena noticia, y viene de la paradoja más bonita del episodio. Si tu empresa no ha digitalizado nada hasta ahora, vas por delante. «Si tú vienes de una industria que ha hecho cero digital hasta el año 2026, pues lo tienes todo ganado», dice, porque solo tienes que poner piezas que antes no tenías. Es la casa que se instala de cero: no hay tubería vieja que picar.

Y queda la última pieza, que cierra el libro. Los diez minutos del principio fueron cómodos y rápidos, y le ahorraron a alguien una tarde comparando tarifas que nadie entiende. Pero Pablo termina señalando la factura, y la pasa a título personal. «Si nuestra única fuente de la verdad es ChatGPT el día de mañana o Claude, pues probablemente tengamos un problema». Porque perderemos ca-

pacidad de comparar, de informarnos por nuestra cuenta, y «vamos a perder mucho criterio».

Conviene quedarse con las dos mitades. Nadie va a volver a comparar cincuenta tarifas a mano, igual que ya nadie aprende ensamblador para programar. Es su propio ejemplo y es bueno: hay capas intermedias que se caen solas, y empeñarse en ellas es poner trabas por gusto.

Y a la vez, aquellos diez minutos solo existen porque debajo hay cañerías que alguien mantiene, datos que alguien ha limpiado y personas al otro lado cuando la máquina se queda corta. Todo eso hay que pagarlo. Y el criterio para saber si la respuesta que te dan es buena, también.

Antes de cerrar

Entra esta semana en un modelo de inteligencia artificial y pregúntale por tu propia empresa como si fueras un cliente que no la conoce. Qué ofrece, qué tal es, con quién la comparan. Lee la respuesta entera y mira qué fuentes cita. Es la manera más barata que existe de ver cómo te están contando ahí fuera.

Y en la próxima reunión de tu equipo, cuenta lo que has aprendido tú con estas herramientas en el último mes, incluido lo que te salió mal. Si diriges y nunca has montado nada con las manos, reserva una tarde y monta algo pequeño. Tres horas y un proceso ridículo bastan para entender lo que se le puede pedir a esto y lo que no.

Fuentes

Alvia 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 Pablo Monge en el episodio 3 de Wine & AI. Lo que no dijo él y aquí se afirma como dato está comprobado y listado a continuación.

Bloomberg, «'Get Me Out': Traders Dump Software Stocks as AI Fears Erupt», 3 de febrero de 2026. Origen del término SaaSpocalypse y magnitud de la caída.

Salesforce, «Salesforce and Anthropic Announce Claudeforce», 26 de agosto de 2026, y resultados del segundo trimestre del ejercicio 2027.

Scott Brinker, «2026 Marketing Technology Landscape Supergraphic», chiefmartec, 5 de mayo de 2026. 15.505 productos.

Gartner, nota de prensa de 26 de febrero de 2025. El 63% de las organizaciones no dispone de prácticas de datos adecuadas para inteligencia artificial, o desconoce si las tiene. Encuesta a 248 responsables de datos.

Vectara, Hallucination Leaderboard, evaluador HHEM 2.3. Mide fidelidad al documento de origen, no exactitud factual general.

Reglamento (UE) 2024/1689, artículo 50, aplicable desde el 2 de agosto de 2026, y Reglamento (UE) 2026/1744, de julio de 2026, que aplaza las obligaciones de alto riesgo.

Ley 10/2025, de 26 de diciembre, de atención a la clientela. Exigible desde el 28 de diciembre de 2026.

Pew Research Center, «Google users are less likely to click on links when an AI summary appears in the results», 22 de julio de 2025. 68.879 búsquedas: 8% de clics con resumen frente a 15% sin él.

Seer Interactive, «What drives brand mentions in AI answers», enero de 2025. Correlación en torno a 0,65 entre la primera página de Google y la mención por un modelo.

OpenAI, «Testing ads in ChatGPT», 9 de febrero de 2026, y ampliación a España el 18 de agosto de 2026.

03

asymptotic no.3

Diez minutos fueron suficiente

