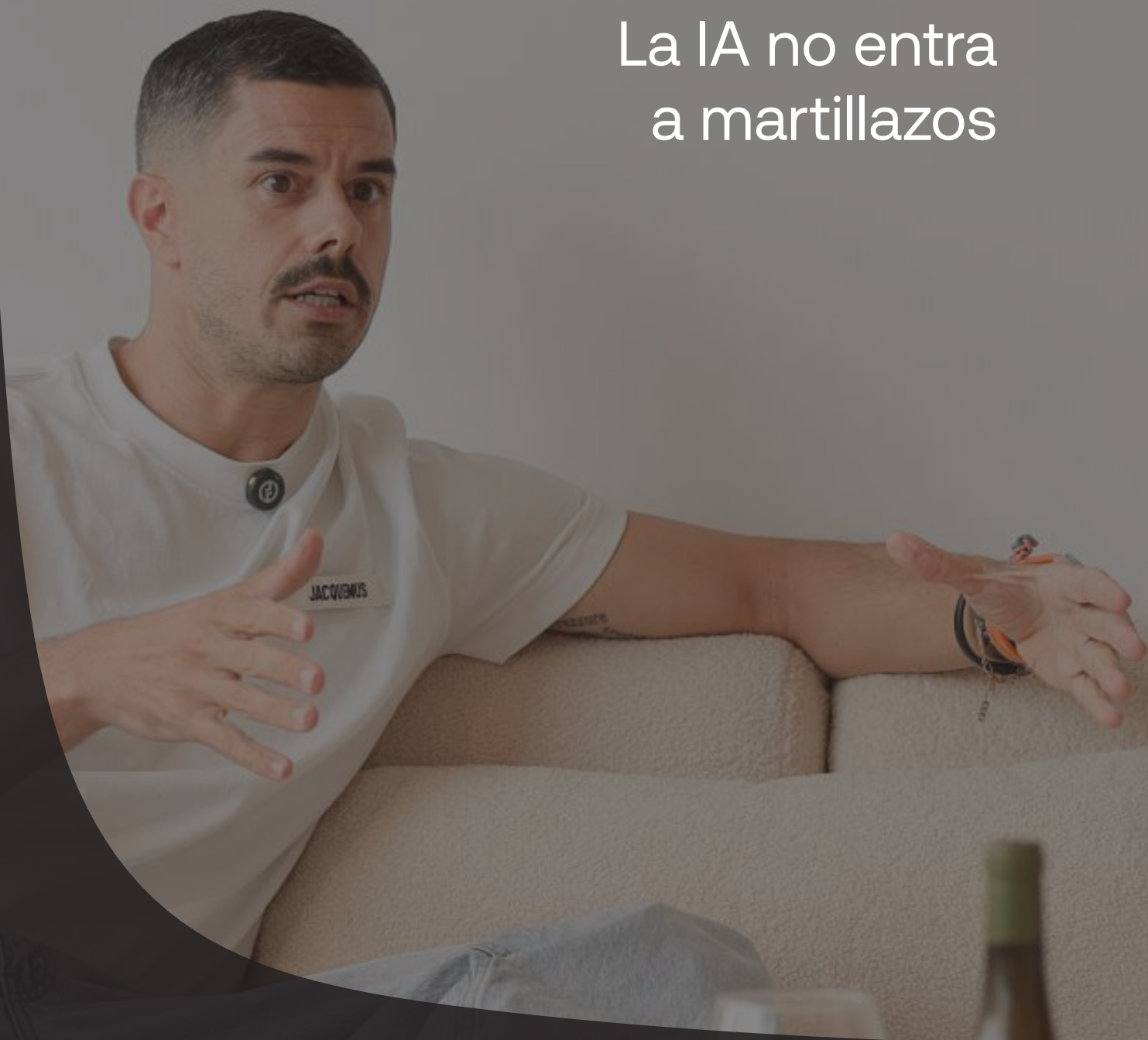


01

La IA no entra
a martillazos



asymptotic⁺

La IA no entra a martillazos

asymptotic - wine&AI

La IA no entra a martillazos

A partir de la conversacion con Pablo Soto en Wine&AI

Una publicación de Asymptotic

Septiembre de 2026

Índice

Parte I - La tecnología

1. Por qué fracasa la IA en las empresas que más dinero invierten
2. Quién decide aquí
3. Con quién te casas
4. Por qué nadie sabe lo que va a costar

Parte II - Las personas

5. ¿Me va a quitar el trabajo?
6. Por qué el becario no debería usar la IA
7. La única habilidad que no caduca

Parte III El liderazgo

8. Ni técnico ni comercial: traductor
9. Qué haces el lunes

1. La tecnología

1.1. Por qué fracasa la IA en las empresas que más dinero invierten en ella

Hay una escena que Pablo Soto ve repetirse cada septiembre, y la cuenta con la resignación de quien ya sabe lo que viene. Un directivo vuelve de vacaciones. Ha pasado dos semanas en la playa con su cuñado y ha visto unos cuantos vídeos en el móvil. Llega el lunes, se sienta y dice que quiere hacer eso, porque está seguro de que puede prescindir del treinta por ciento de su plantilla. Nadie sabe explicar de dónde ha salido ese treinta.

Pablo es director de innovación e inteligencia artificial en Vodafone para empresa, administración pública y pyme. Le pagan por decirle a esa persona que no, y por explicarle por qué. Este artículo va de las cosas que él tiene que traducir todos los días para que un proyecto de inteligencia artificial no acabe en la cuneta.

Empecemos por el motivo más común de que acabe ahí, que no tiene nada que ver con la tecnología.

Imagina una empresa que lleva funcionando desde 1995 y que diseñó sus procesos entonces, en papel. Ya antes de la inteligencia artificial, cuando alguien intentaba automatizar uno de esos procesos con las herramientas de la época, la cosa era imposible y se abandonaba a mitad. Aquellas herramientas se llamaban RPA, que

son programas que imitan clic a clic lo que haría una persona en una pantalla: abren el correo, copian un número, lo pegan en otro sitio, guardan. Siguen una receta fija que alguien escribió antes.

La inteligencia artificial de hoy es, en palabras de Pablo, «un RPA hormonado». En lugar de seguir una receta, recibe un objetivo y decide sobre la marcha qué pasos dar. Es mucho más flexible. Y por eso mismo el problema de fondo no ha cambiado: si intentas digitalizar algo que es cien por cien analógico, vas a tener muchísimos problemas.

Aquí está la frase que resume el capítulo, y es suya: «lo que no pueden intentar es meter a martillazos la IA dentro de su organización». Lo que hay que hacer, dice, es repensar la forma de trabajar para poder hacerla de otra manera, y que la tecnología encaje como una pieza de un puzle en lugar de entrar a golpes.

Esto falla mucho más de lo que cuentan los titulares. En 2025 circuló un informe del MIT según el cual el noventa y cinco por ciento de las empresas no obtenía ningún retorno medible de su inversión en inteligencia artificial generativa, y ese número se ha repetido en todas partes. Merece dos matices: está construido sobre cincuenta y dos organizaciones y ciento cincuenta y tres directivos, muestra demasiado pequeña para un porcentaje tan preciso, y su criterio de fracaso es no tener impacto en la cuenta de resultados todavía, que no es lo mismo que haber fracasado. Gartner predice por su parte que más del cuarenta por ciento de los proyectos de agentes se cancelarán antes de que acabe 2027.

Ninguna de esas cifras es una medición rigurosa, pero todas apuntan en la misma dirección y coinciden con lo que Pablo ve desde dentro: la mayoría de los pilotos no llega a ninguna parte, y casi nunca por culpa del modelo.

Hay una segunda razón, más incómoda, y la formula él en una frase que debería estar colgada en la pared de cualquier comité: «si yo empiezo a alimentar un modelo con datos malos, lo que voy a tener es decisiones malas más rápido».

1.2. Quién decide aquí

Si no se puede meter a martillazos, alguien tiene que decidir por dónde entra. Y ese alguien, dice Pablo, no puede ser cada departamento por su cuenta.

Lo que se encuentra habitualmente lo llama «*crecimiento por setas*». Habla con el responsable de una empresa y le va apareciendo el mapa: en marketing usan una herramienta, en compras ya se están montando agentes con otra, en legal alguien ha puesto una cuenta de pago a su nombre. Nadie gobierna eso, nadie lo tiene controlado, y como algunos usan la cuenta corporativa y otros la personal de veinte euros, hay fugas de datos que nadie ha registrado. La de veinte euros no cumple con GDPR.

Eso tiene nombre en el sector, *shadow AI*, y los datos disponibles dicen que es la norma y no la excepción. Un informe de seguridad de 2026 encontró que cerca de la mitad de quienes usan inteligen-

cia artificial en el trabajo lo hacen desde cuentas personales. IBM reportó que una de cada cinco empresas encuestadas había tenido una brecha de datos en la que intervino este tipo de uso, y que esas brechas salían de media unos seiscientos setenta mil dólares más caras. Conviene tomar esas cifras con pinzas, porque vienen de proveedores de seguridad midiendo a sus propios clientes, pero la dirección es clara y coincide con lo que Pablo describe.

Y hay un detalle que explica el fenómeno mejor que cualquier reproche: la gente no hace esto por saltarse las normas. Lo hace porque quiere trabajar más rápido y la herramienta corporativa no ha llegado, o ha llegado tarde. Prohibir no funciona. Dar una alternativa buena, sí.

La solución que propone Pablo es un comité de inteligencia artificial, y lo interesante es que tiene muy clara su composición. Cinco personas fijas: de tecnología, de ciberseguridad, de datos, de legal y de recursos humanos. Esas cinco patas son permanentes.

Después, ese comité va rotando por las verticales del negocio. Se sienta con el equipo de compras, o de logística, o de atención al cliente, y les pide que dibujen su cadena de valor y señalen dónde les duele. De ahí salen los casos de uso. Y entonces las cinco patas fijas, que conocen las limitaciones, dan el veredicto: quizá no se puede resolver el cien por cien de ese dolor, pero sí un sesenta, y el cuarenta restante no es que sea imposible para siempre, es que por ahora no.

Siempre en la mesa:

Tecnología

Ciberseguridad

Datos

Legal

Personas

Ponen las normas y dicen qué es viable

Van rotando:

Compras

Logística

Marketing

Atención al
cliente

Producción

Dicen dónde les duele. Nadie decide por ellos



Un caso de uso concreto

Y por encima de todo, alguien con presupuesto y con capacidad de decidir

Quién se sienta de forma permanente y quién rota

Fíjate en el reparto, porque es la parte que más se equivoca. Ese comité no decide cómo entra la inteligencia artificial en logística. Es logística quien dice dónde le duele. El comité pone las normas y dice qué es viable. Quien conoce el problema es quien lo tiene.

Y encima de todo eso tiene que haber alguien con peso real. Alguien a nivel de dirección que pueda decir que necesita este presupuesto y que cuando decida algo se haga. Sin esa figura, dice Pablo, esto no escala: crece como setas y luego no hay manera de gobernarlo.

1.3. Con quién te casas

La primera decisión de ese comité es de las que quitan el sueño, y Pablo no envidia a quien tiene que tomarla: con qué herramienta o herramientas dejas jugar a tu gente.

No es una cuestión de gustos. Una empresa que trabaja con administración pública o con sector crítico no juega con las mismas normas que una tecnológica. Y aquí entra una palabra que se usa mucho y se entiende poco, la soberanía del dato.

El matiz importante es este: soberanía no es lo mismo que residencia. Que tus datos estén guardados en un centro de datos de Madrid o de Frankfurt resuelve dónde están. Pero si el proveedor es una empresa estadounidense, sigue estando sujeto a la ley de Estados Unidos. La pregunta correcta no es dónde está el dato, es bajo qué ley y a petición de quién se puede abrir. Por eso los tres grandes proveedores de nube han montado ofertas específicamente europeas, con estructura societaria y personal propios.

Para vender a la administración española hay además una barrera que casi nadie tiene en cuenta hasta que se la encuentra: el Esquema Nacional de Seguridad. Tiene tres niveles, la categoría no la elige el proveedor sino el organismo que contrata, y en los niveles medio y alto hace falta auditoría y certificación por una entidad acreditada. Eso decide en la práctica quién puede siquiera presentarse a un concurso.

Es el consejo que Pablo le da a una startup que quiera vender en Europa: dedicar recurso económico serio a ciberseguridad y normativa desde el principio. Puedes tener una idea fabulosa, pero si le pides a una gran empresa que se descargue tu aplicación de una tienda de móviles, a una pyme de cinco empleados quizá la convences y a una grande no le vendes nunca.

A eso se suma la regulación europea de inteligencia artificial, ya en vigor por tramos. Dos obligaciones afectan hoy a cualquier empresa, del tamaño que sea: formar a la plantilla, exigible desde febrero de 2025, y la transparencia, es decir, decir claramente cuándo alguien habla con una máquina y etiquetar el contenido generado. Las obligaciones fuertes, las de sistemas de alto riesgo como el cribado de currículums, se aplazaron a diciembre de 2027. Aplazado no es derogado.

Y luego está la incomodidad de fondo, que Pablo resume bien. Hace ocho meses la tecnología predominante era otra. Casarse con una estrategia a medio plazo, con esta velocidad, es difícil. Pero no decidir también es una decisión, y sale más cara.

1.4. Por qué nadie sabe lo que va a costar

Y ahora la parte de la que casi nadie habla en los podcasts de innovación: la factura.

Uber agotó en cuatro meses todo su presupuesto anual de inteligencia artificial. Lo contó su propio presidente y director de

operaciones. Dentro de la compañía habían montado un ranking interno que clasificaba a los equipos por uso de herramientas de inteligencia artificial, la gente se lo tomó en serio, y el contador se disparó. El director de tecnología llegó a gastar mil doscientos dólares en una sola sesión de programación de dos horas.

Para entender esto hay que saber cómo se paga. La inteligencia artificial no se factura por usuario ni por hora, sino por *tokens*, o trozos de palabra: pagas por lo que envías y por lo que responde, y responder cuesta entre tres y cinco veces más que leer. Los modelos punteros están hoy entre dos y diez dólares por millón de tokens de entrada y entre diez y cincuenta por millón de salida.

Con esos precios, resumir un libro entero cuesta céntimos. El problema no es nunca el precio unitario. El problema es el volumen, y el volumen se dispara en cuanto pasas de hacer preguntas a poner agentes a trabajar, porque un agente itera, se corrige, se equivoca, vuelve a intentarlo y llama a otras herramientas. Consume decenas o cientos de veces más que una consulta suelta.

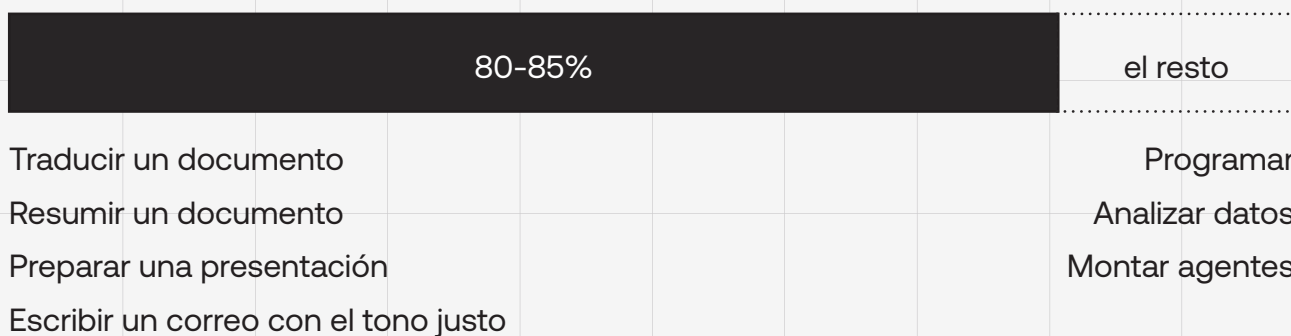
Antes de mirar la factura conviene mirar quién la genera, y ahí Pablo tiene el consejo que más dinero ahorra de todo el episodio.

Cuando un responsable de sistemas le dice que quiere la herramienta buena, la cara, para toda su organización, él le pide una reflexión. Entre el ochenta y el ochenta y cinco por ciento de la gente de esa empresa va a usar la inteligencia artificial para traducir un documento, resumir otro, preparar una presentación o

escribir un correo con tono asertivo porque le ha llegado tarde un pedido. Para eso no hace falta el asiento de cincuenta euros.

Un asiento corporativo de gama alta ronda los veinte o treinta euros mensuales por persona. Para cien empleados, eso supone entre veinticinco y cuarenta mil euros al año solo en licencias, antes de integración, formación y gobierno del dato, que suelen ser el múltiplo grande. Pagarle a toda la plantilla la herramienta del programador es el error más caro y común al empezar.

Qué hace realmente la gente con la IA:



Para las tareas de la izquierda no hace falta el asiento caro.

Pagar el asiento premium a toda la plantilla es el error más caro y más común.

No todo el mundo necesita la misma herramienta

A esto de controlar el gasto en la nube se le llama FinOps, y aplicado a inteligencia artificial es especialmente difícil por un motivo que Pablo describe desde la trinchera: aunque tengas todos los servicios ordenados, te llega una factura global. La propia fundación que define esta disciplina reconoce que no existe todavía un marco aceptado para repartir costes cuando un agente llama a otro que llama a otro. Pablo lo dice sin adornos: no ha encontrado

ninguna herramienta que le encante, ni de los grandes proveedores ni de terceros.

Su conclusión, y la de Carlos en el episodio, no es tecnológica sino organizativa, y es de las cosas más útiles de toda la conversación. Lo que hace falta es que el departamento financiero se siente con el equipo técnico a entender cómo funciona esto. Porque hoy hay una parte de incertidumbre irreducible: los modelos evolucionan, la forma de consumirlos cambia por proyecto, y el consumo cambia hasta de persona a persona según cómo escriba cada uno. Hay que presupuestar por horquillas y hay que ser tolerante con ellas, igual que se fue tolerante cuando todo se movió a la nube.

El peligro real no es que la inteligencia artificial sea cara. Es que el consumo es invisible hasta que llega la factura.

Antes de seguir

Conoce las setas que tienes en tu empresa. Pregunta, sin ánimo de pillar a nadie, qué herramientas de inteligencia artificial está usando de verdad cada departamento y con qué cuenta las paga. Lo que aparezca es tu punto de partida real, y casi nunca coincide con lo que figura en los contratos.

Y siéntate media hora con quien lleve las cuentas. No para pedirle presupuesto, sino para explicarle cómo se factura esto y por qué hay que trabajar con horquillas. Esa media hora te va a ahorrar la conversación incómoda de dentro de seis meses.

2. Las personas

2.1. ¿Me va a quitar el trabajo?

Es la pregunta que aparece en cuanto se apaga el proyector. Pablo no la esquivo.

Su respuesta empieza por quitarle dramatismo: esto es naturaleza evolutiva, lo mismo que le pasó al que estaba en la línea de una fábrica apretando una tuerca con una llave inglesa. Y sigue por la parte que incomoda: no cree que desaparezcan puestos enteros, pero sí que va a hacer falta menos gente en todos los departamentos. Los más expuestos son los que él llama los soldados rasos, la parte baja de la pirámide, quienes ejecutan tareas repetitivas de corte administrativo.

Los datos apuntan en esa dirección, aunque no como se suele contar. El trabajo de referencia es un estudio de Stanford que sigue nóminas reales en Estados Unidos. En su actualización de agosto de 2026 encuentra que los jóvenes de veintidós a veinticinco años en las ocupaciones más expuestas a la inteligencia artificial tienen un empleo alrededor de un diecinueve por ciento por debajo de donde estaría si hubiera seguido el ritmo de sus coetáneos en ocupaciones poco expuestas. Y la brecha se ensancha: era del trece por ciento en la primera versión.

Ahora los dos matices que cambian la lectura. El primero es que

en los trabajadores de más edad no pasa lo mismo: entre los cuarenta y uno y los cuarenta y nueve años el empleo incluso sube ligeramente. El segundo es que el ajuste no se está produciendo por despidos, sino por contrataciones que no se hacen. La puerta no se está cerrando de golpe, se está abriendo menos.

La respuesta estándar a todo esto es el reskilling, recualificar a la gente para otra cosa, y es exactamente lo que propone Pablo cuando insiste en que en el comité tiene que haber alguien de recursos humanos. Si una persona dedicaba cuatro horas al día a puntear un Excel buscando diferencias y eso ahora lo hace una máquina, a esa persona hay que enseñarle a hacer otra cosa. Probablemente una más divertida, que la motive más y que aporte más valor que puntear celdas.

Vale la pena saber que la evidencia sobre recualificación es más floja de lo que nos gustaría. El metaanálisis más completo que existe, con cincuenta y seis ensayos aleatorizados desde 1973, encuentra que estos programas suben el empleo alrededor de un punto y medio porcentual y los ingresos unos ochocientos dólares al año, con un coste medio de trece mil quinientos por participante. Funciona un poco, y apenas se paga solo.

Con una excepción que sí importa, porque señala qué hay que hacer: los programas que criban duramente a los candidatos y diseñan el temario junto con los empleadores que van a contratar consiguen subidas salariales del orden de diez veces mayores. Traducido a una empresa: un catálogo de cursos online no es un plan

de recualificación. Un itinerario diseñado con el departamento que va a recibir a esa persona, sí.

2.2. Por qué el becario no debería usar la IA

Aquí llega la decisión más contraintuitiva de todo el episodio, y es la que más hará levantar la ceja a cualquiera que dirija un equipo.

Pablo lo cuenta así: «cuando entra un becario, lo pego a alguien *senior* y no le dejo utilizar la IA».

La lógica es impecable en cuanto la escuchas. Lo importante, dice, es que ese chaval aprenda lo que la persona de al lado tiene en la cabeza. Para qué le va a preguntar a una máquina dónde está el valor de una gestión, cuando tiene sentado a su lado a alguien que lleva quince años haciéndola y que la hace muy bien. Que aprenda su lógica de razonamiento. Después ya tendrá criterio para valorar lo que le entregue la máquina.

Detrás de esto hay un argumento que atraviesa toda la conversación y que se resume en una cadena corta: para tener criterio hay que tener conocimiento, y al conocimiento hay que sumarle experiencia. Conocimiento teórico tiene mucha gente. Gente que además lo haya aplicado, bastante menos. Y esa combinación es la que va a valer más.

Porque, como recuerda Pablo, la inteligencia artificial te ayuda muchísimo en un campo del que tú eres experto, y bastante me-

nos fuera de él. Él mismo lo dice: si le pregunta algo de derecho se lo creará o no, pero desde luego no va a ir a un juicio a defenderse solo con lo que le diga una máquina. Todo lo que hace con inteligencia artificial está dentro de su ventana de conocimiento.

De ahí sale la regla práctica más clara del artículo, y va literal: «primero aprende y después apóyate en la IA para tener superpoderes. Pero no lo hagas al revés». Que tu centro de conocimiento universal sea la máquina y tú seas su portavoz humano es, en sus palabras, el camino a estar muertos.

Todo esto conecta con una idea que salió antes en la conversación y que Pablo suscribe con otro nombre: el mecenazgo. La pregunta que se hace un directivo hoy es cómo consigue que la gente joven, que en este momento aporta menos valor que una máquina, se quede en la empresa y motivada, para que dentro de unos años ejecute mejor que ella. La respuesta que funciona no es darles herramientas. Es ponerlos al lado de alguien que sepa.

Y hay una razón adicional, muy poco romántica, para cuidar a los que llevan treinta años en la casa. En ingeniería se llama el efecto autobús: cuántas personas tendrían que desaparecer para que algo se pare. En muchas pymes esa cifra es uno. El administrativo que es el único que entiende el sistema antiguo, el jefe de producción que lleva el criterio en la cabeza. Ahí la inteligencia artificial sí tiene un papel bonito, que es ayudar a documentar y a traducir ese conocimiento antes de que se jubile, y en el caso del código antiguo, convertirlo en algo que el resto pueda entender y mantener.

Con un aviso: parte de lo que sabe esa persona es tácito, es criterio y excepciones y a quién llamar, y eso no se deja escribir. Y si percibe que el objetivo es hacerla prescindible, no va a colaborar. El encuadre que funciona no es clonarte, es quitarte de encima las preguntas repetidas.

2.3. La única habilidad que no caduca

Si hay una palabra que Carlos se tatuaría, dice, es *curiosidad*.

Y Pablo la respalda con un dato sobre su propia agenda que vale más que cualquier declaración de intenciones: de las ocho horas de su jornada, dos son para estar bicheando. Textualmente, «de las ocho horas de mi salario dos son para estar bicheando en internet». No para ejecutar, no para probar. Solo para estar al día.

Eso conecta con la objeción que más se oye cuando una empresa se plantea formar a su plantilla, y que Jaime le plantea directamente en el episodio: si esto va tan rápido, el plan de formación diseñado hoy caducará en tres meses. Pablo lo admite sin discutir. Esto no es como cuando estudiamos nosotros, donde te daban algo que te servía para toda la vida. Lo que se puede dar es una base que hoy está vigente y es de calidad, pero después hace falta la curiosidad de cada profesional para seguir aprendiendo.

Su solución operativa es la mejor idea de gestión del episodio y cabe en una línea: designar champions, o líderes, o como quieras llamarlos, y tenerlos dispersos por distintos departamentos, no

concentrados en sistemas. Esa gente es la que se encarga de que esto no se quede estático.

Por qué dispersos importa, y mucho. Si los expertos en inteligencia artificial de tu empresa están todos en el departamento técnico, el conocimiento no llega a donde están los problemas. Alguien de compras que entiende de inteligencia artificial vale más, para compras, que un ingeniero brillante que no sabe cómo se compra.

Y aquí hay algo que decir a quien lleva veinte o treinta años trabajando y ha decidido que esta ola no va con él, porque queda poco para jubilarse. Es justo al revés. Esa persona tiene el conocimiento y el criterio que la máquina no tiene, y es la que más rendimiento le puede sacar. Lo único que le falta es la curiosidad de probar.

Antes de seguir

Elige a tres personas de tu equipo que estén en departamentos distintos, ninguno de ellos el técnico, y conviértelas en tus champions. No hace falta ceremonia: basta con darles tiempo protegido en la agenda y pedirles que traigan una cosa nueva cada mes. El tiempo protegido es la parte que casi nadie da y la única que funciona.

Y si tienes a alguien con muchos años de casa y un conocimiento que no está escrito en ninguna parte, siéntate con esa persona y empieza a documentarlo. No lo plantees como clonarle. Plántalo como quitarle de encima las preguntas que le hacen doce veces al mes.

3. El liderazgo

3.1. Ni técnico ni comercial: traductor

Volvamos al directivo que ha vuelto de la playa con una idea de Instagram y un treinta por ciento inventado.

La pregunta que se hace todo el mundo es qué perfil hace falta para liderar esto: alguien de negocio o alguien de tecnología. Pablo, que no tiene formación técnica de base porque estudió empresariales, contesta con una palabra: «yo soy traductor».

Lo desarrolla así. Es capaz de entender la necesidad de negocio que le plantea la dirección y trasladársela a un equipo técnico para que la desarrolle. Y después es capaz de entender los «peros» que le pone el equipo técnico y trasladárselos de vuelta a la dirección. «Mi rol es bisagra», dice. Ese es el perfil que hay que buscar.

Ahora bien, si le obligan a elegir una de las dos mitades, escogería a un perfil de tecnología. Y su razonamiento merece atención porque va contra lo que dice casi todo el mundo. Si no sabes hasta dónde puedes llegar de forma segura, sin comprometer tus procesos ni tus datos ni ningún punto crítico de tu organización, no puedes liderar esto. Zapatero a tus zapatos. Para lo demás siempre puedes apoyarte en los responsables de negocio y preguntarles dónde les duele.

Eso no significa ser ingeniero informático. Significa conocer la tecnología lo bastante como para saber sus límites, y sobre todo los del uso responsable. Porque, en su formulación, es verdad que se pueden hacer muchas cosas con inteligencia artificial, y también que se pueden hacer cosas muy mal.

De ahí sale la parte más práctica de su trabajo: el control de expectativas. Organiza sesiones específicas para equipos directivos que buscan, en el fondo, sentar a la dirección y explicarle que todo lo que ha visto en redes tiene sus peros. Si no lo haces, dice, el problema recae en los equipos técnicos, porque les llegan proyectos que no son asumibles y bajo la percepción de que si no es gratis es casi gratis. Y es mentira. Hacer inteligencia artificial bien cuesta dinero.

Y hay una consecuencia de todo esto que dice mucho de cómo entiende su oficio: dice que no a proyectos. Con frecuencia. Se enfadan los comerciales, y a veces deciden no presentar oferta a un cliente porque saben que aquello no va a salir bien. La razón la explica sin épica: «yo siempre priorizo mantener una relación sana con los clientes antes de vender un proyecto». Es más importante conservar al cliente que cazar un proyecto y tenerlo luego dos años patas arriba.

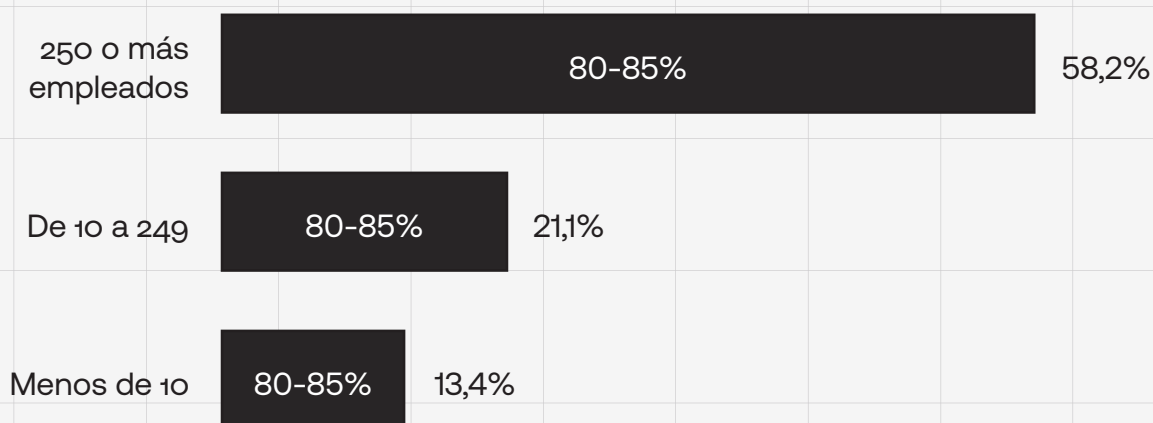
En un mercado donde todo el mundo vende que todo se puede, saber decir que no es una ventaja competitiva.

3.2. ¿Qué haces el lunes?

Última pregunta, la que le hacen para cerrar. Un directivo que cree que va tarde, ¿qué debería hacer?

Pablo contesta que no va tarde, y los números le dan la razón. En España, en el último dato disponible, el veintiuno por ciento de las empresas de diez o más empleados usa inteligencia artificial, y solo el trece por ciento de las microempresas. La media europea está en el veinte por ciento, así que el problema no es el país. Es el tamaño: entre una empresa grande y una microempresa hay casi cuarenta y cinco puntos de diferencia.

Empresas españolas que usan IA, por tamaño



La brecha grande no es entre países, es entre tamaños.

España está en la media europea. Además, «usar IA» aquí significa recurrir a una sola herramienta de una lista larga: el listón de la encuesta es bajo.

Donde está de verdad la brecha

Y hay un matiz que casi nadie cuenta y que conviene tener en la cabeza. En esas encuestas, usar inteligencia artificial significa

usar al menos una tecnología de una lista bastante generosa. El listón es bajísimo. Un veintiuno por ciento de uso es perfectamente compatible con un dos o un tres por ciento de despliegue serio. Es decir, que la carrera está mucho más abierta de lo que parece desde fuera.

Lo que sí dice Pablo es que hay que empezar teniendo claro hacia dónde vas. Y si no lo tienes claro, que tengas la capacidad de escuchar a alguien que te oriente. Con una condición, dicha con retranca: «que no sea su cuñado». «En el mercado hay muchísimos profesionales buenos y también unos cuantos regulinchis», así que escucha varias opiniones y quédate con la que encaje con tu estrategia. Y ojo, con tu estrategia de empresa, no con tu estrategia de inteligencia artificial. Primero decides a dónde quieres llevar la compañía. El cómo con IA viene después.

Le preguntan también qué cualidad necesita hoy un líder, y da la respuesta menos épica y más útil posible: está muy bien conocer tus puntos fuertes, pero «lo que es realmente necesario es que conozcas tus limitaciones». Si esto se te escapa y no te interesa, delega. Si no quieres delegar, aprende. Lo que no funciona es sentarte en la reunión a asentir sin entender nada, para acabar siendo el director general que hace cuatro cuentas de servilleta y decide que le sale más barato contratar a alguien.

Con todo lo anterior, el plan cabe en cinco líneas.

Pon a alguien al mando, con peso real y presupuesto, y móntale el

comité con las cinco patas fijas: sistemas, ciberseguridad, datos, legal y personas.

Averigua qué se está usando ya en tu empresa sin que tú lo sepas, y en lugar de prohibirlo, da una alternativa mejor.

Elige stack y normas del juego, sabiendo dónde estás y a quién vendes, porque esa decisión condiciona todo lo demás.

Siéntate con los de administración a hablar de tokens y de horquillas y límites antes de que llegue la primera factura.

Y empieza por un dolor real de un departamento concreto, no por la tecnología. Que sea logística quien diga dónde le duele.

Nada de esto necesita que compres tecnología todavía.

Queda una última idea para cerrar, y es la que le da sentido a todo. Pablo no dice que la inteligencia artificial no vaya a cambiar los modelos de negocio, dice justo lo contrario: está seguro de que sí. Pero para saber si cambia el tuyo hay que hacerse la pregunta con honestidad. Él la plantea con el mejor ejemplo del episodio, hablando de una conservera: si vendes latas de sardinas, ¿quieres ser el Louis Vuitton de las sardinas o el Zara de las sardinas? Los dos son negocios estupendos. Pero en uno la automatización de procesos pesa muchísimo y en el otro mucho menos, porque el margen viene de la calidad del producto y no de la eficiencia de la operativa.

Esa es la traducción que nadie puede hacer por ti. Pablo puede traducirle a la dirección lo que dice el equipo técnico, y al equipo técnico lo que necesita la dirección. Pero traducir qué tipo de empresa eres, y por tanto qué necesitas de verdad de todo esto, es tu trabajo.

Ahora el traductor eres tú.

Antes de cerrar

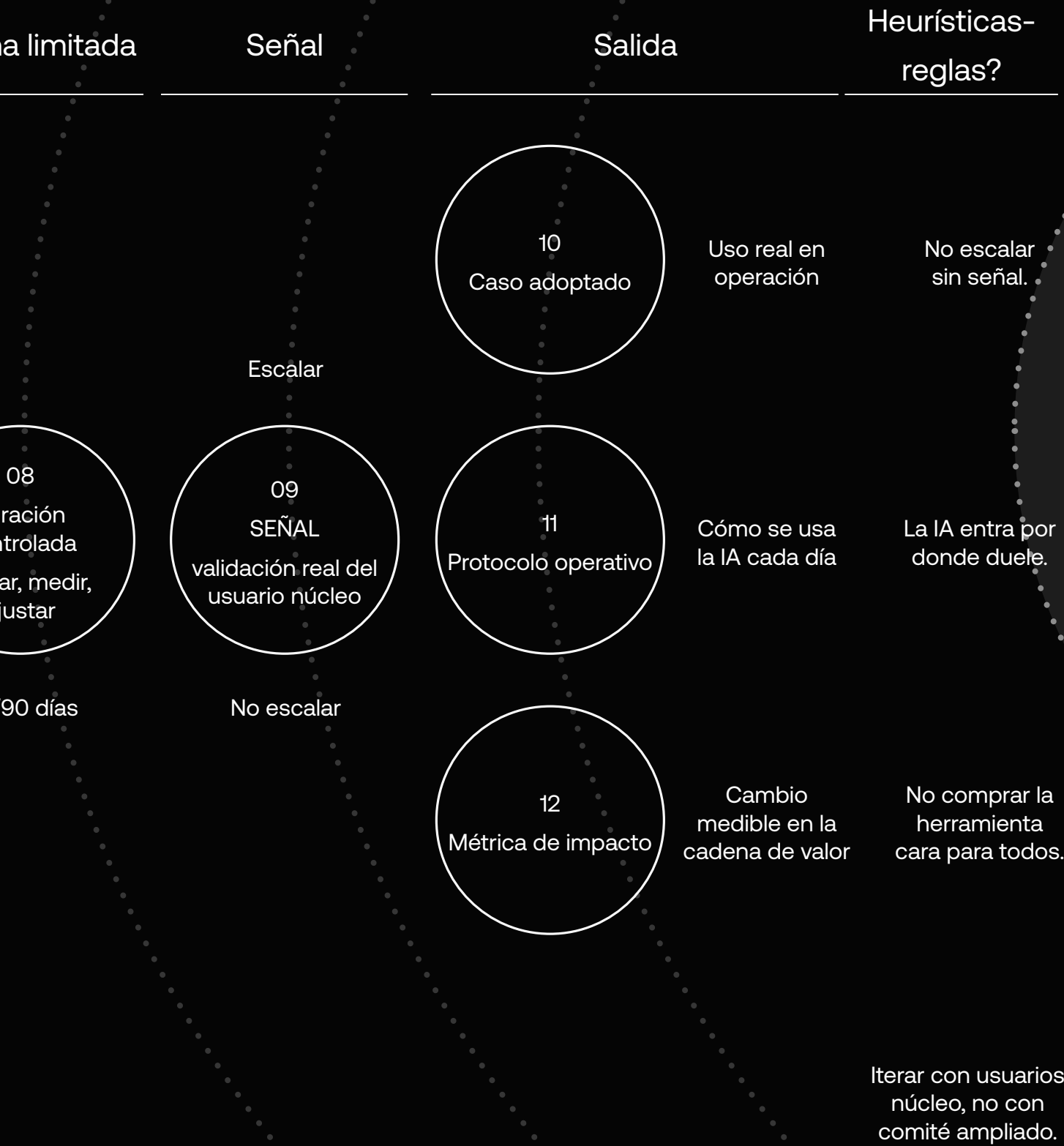
Escribe en una hoja qué tipo de empresa eres, con el ejemplo de las sardinas delante: si tu margen viene de la eficiencia o viene de otra cosa. De esa respuesta depende si la inteligencia artificial es el centro de tu estrategia o una herramienta más, y son dos caminos muy distintos.

Y elige un solo dolor concreto de un solo departamento, el que más veces te hayan mencionado, y llévalo a las cinco preguntas del comité. No busques el caso de uso perfecto. Busca el que ya te está molestando.

IA sin fricción

Mapa operativo





01

asymptotic no.1

La IA no entra a matillazos