

KIKO GÁMEZ

**POTENCIA
TU EMPRESA CON
INTELIGENCIA**

Prólogo de Chema Alonso

**CÓMO PROFESIONALES Y EMPRESAS
SE REDISEÑAN PARA GANAR CON
INTELIGENCIA ARTIFICIAL**



POTENCIA TU EMPRESA CON INTELIGENCIA

Cómo profesionales y empresas se rediseñan
para ganar con inteligencia artificial

Kiko Gámez

POTENCIA TU EMPRESA CON INTELIGENCIA

Cómo profesionales y empresas se
rediseñan para ganar con inteligencia artificial

Prólogo de Chema Alonso



Septiembre, 2026

Potencia tu empresa con inteligencia: Cómo profesionales y empresas se rediseñan para ganar con inteligencia artificial

Kiko Gámez Martínez

Todos los derechos reservados.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo las excepciones previstas por la ley.

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.cedro.org).

© 2026, ESIC Editorial
Avda. de Valdenigrales, s/n
28223 Pozuelo de Alarcón (Madrid)
Tel. 91 452 41 00
www.esic.edu/editorial
@EsicEditorial

ISBN: 978-84-1192-270-8
Depósito Legal: M-16748-2026

Diseño de cubierta: ESIC Editorial
Maquetación: Balloon Comunicación
Lectura: Balloon Comunicación
Impresión: Gráficas Dehon

Una publicación de



Impreso en España - *Printed in Spain*

Este libro ha sido impreso con tinta ecológica y papel sostenible.

ÍNDICE

PRÓLOGO.....	11
Si otros pueden, tú también	11
INTRODUCCIÓN.....	15
El oso, las zapatillas y la nueva carrera profesional.....	15
La nueva realidad de la toma de decisiones: esto aplica para todos.....	18
Cambio de paradigma en el liderazgo: <i>pretend</i> o <i>perform</i>	19
0. EL MAPA: CÓMO USAR ESTE LIBRO.....	23
0.1 Para quién escribo.....	23
0.2 De dónde venimos: Lean, Agile, organizaciones exponenciales.....	24
0.3 El método AION: tu hoja de ruta.....	25
0.4 Cómo está organizado el libro	27
0.5 Cómo leerlo según tu posición	28
0.6 Una advertencia final	29
PARTE I. FUNDAMENTOS: ENTENDER LA TECNOLOGÍA.....	31
1. VEINTICINCO AÑOS VIENDO VENIR EL FUTURO	33
2. ENTENDER LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL SIN MORIR DE ABURRIMIENTO: CÓMO PIENSA UNA MÁQUINA	41
3. LA IA NO VIVE EN LA NUBE: VIVE EN CENTROS DE DATOS	47
4. TOKENS, <i>TRANSFORMERS</i> Y CONTEXTO (TRADUCIDO A HUMANO).....	53

5.	AGENTES INTELIGENTES: CUANDO LA IA TRABAJA CONTIGO, NO PARA TI.....	61
6.	DEL LLM AL CEREBRO CORPORATIVO.....	67
6.1	La transformación del GPS y lo que nos enseñó.....	67
6.2	Qué es realmente un cerebro corporativo.....	68
6.3	Latencia cognitiva: la nueva ventaja competitiva.....	69
6.4	La diferencia entre modelo y conocimiento.....	70
6.5	Construir el cerebro sin romper la operación.....	71
6.6	Qué cambia cuando una empresa piensa como sistema.....	71
	PARTE II. EL MÉTODO AION: TRANSFORMACIÓN PERSONAL Y ORGANIZACIONAL.....	73
7.	EL <i>FRAMEWORK</i> PERSONAL DE IA: TU MÉTODO DE TRABAJO AUMENTADO.....	75
7.1	Transformarte tú.....	75
7.2	Los cuatro pilares del <i>framework</i> : captura, procesamiento, decisión y ejecución.....	76
7.2.1	Pilar 1: captura.....	76
7.2.2	Pilar 2: procesamiento.....	79
7.2.3	Pilar 3: decisión.....	81
7.2.4	Pilar 4: ejecución.....	83
8.	<i>PROMPT ENGINEERING</i> : EL ARTE DE DIRIGIR INTELIGENCIA.....	91
9.	DATOS: EL COMBUSTIBLE DEL CEREBRO CORPORATIVO.....	99
9.1	De datos dispersos a conocimiento estructurado.....	100
9.2	Calidad vs. Cantidad: qué datos realmente importan.....	101
9.3	Gobernanza de datos en la era de la IA.....	102
9.4	Construir tu ventaja desde tus datos únicos.....	104
9.5	Arquitectura de datos para IA: de silos a sistema integrado.....	105
9.6	La decisión: ¿hay que reemplazar todo?.....	109
9.7	El coste oculto de los datos malos.....	111
9.8	Del <i>data warehouse</i> al <i>data fabric</i>	112
9.9	Construir una cultura de datos.....	113
10.	EL MODELO DE LAS DOS EMPRESAS: OPERAR HOY, CONSTRUIR EL MAÑANA.....	117

10.1	Por qué la transformación incremental ya no funciona	118
10.2	La ilusión del cambio: por qué los pilotos raramente escalan.....	119
10.3	El modelo de las dos empresas: arquitectura de la transformación.....	120
10.4	Cómo se construye la Empresa 2 sin destruir la Empresa 1.....	121
10.5	El <i>timing</i> : cuándo empezar y cómo escalar	125
10.6	Cómo escala la Empresa 2: del 10% al 100%.....	126
10.7	Gestión del cambio: cultura, incentivos y resistencia.....	127
10.8	El rol del CEO en el modelo de dos empresas	129
11.	EL MÉTODO AION: <i>FRAMEWORK</i> DE TRANSFORMACIÓN ESTRATÉGICA.....	131
11.1	La trampa de los <i>frameworks</i> tradicionales	131
11.2	El enfoque de AION: empezar con una hoja en blanco	132
11.3	Los cuatro movimientos de AION.....	133
11.4	<i>Roadmap</i> de implementación: los primeros 90 días.....	161
11.5	Por qué AION es el modelo que tiene más sentido.....	165
	PARTE III. EJECUCIÓN Y GOBERNANZA:	
	<i>GROWTH, ORGANIZACIÓN Y ÉTICA</i>.....	167
12.	<i>GROWTH</i>: CRECER EN LA ERA DE LA IA.....	169
12.1	De presupuesto fijo a inversión variable.....	172
12.2	La IA democratiza esas capacidades.....	174
12.3	El <i>Growth</i> para profesionales: marca personal.	175
12.4	La IA como motor de descubrimiento y recomendación: el nuevo SEO es conversacional.....	176
12.5	Cómo funciona realmente el descubrimiento por IA: indexación para conversaciones	177
13.	LA NUEVA ORGANIZACIÓN CON IA Y EL NUEVO TALENTO.....	185
13.1	Del organigrama funcional a la organización por decisiones	185
13.1.1	¿Qué significa esto en la práctica?	186
13.1.2	¿Ves la diferencia?.....	187
13.2	La organización tentacular: distribuida pero coordinada.....	187
13.3	La paradoja de la ineficiencia asistida.....	189
13.4	Qué buscar en nuevos perfiles: no es saber programar.....	190
13.5	Los <i>rerform</i> vs. los <i>pretend</i> en la práctica.....	191
13.6	Nuevas estructuras organizativas para empresas aumentadas	193
13.7	Cultura de aprendizaje continuo y experimentación.....	194
13.8	<i>Upskilling</i> masivo: entrenar a tu organización	195

13.9	El imperativo: transformar o morir lentamente.....	197
14.	GOBERNANZA, ÉTICA Y EL FUTURO QUE CONSTRUIMOS.....	199
14.1	El problema estructural de la IA.....	200
14.2	Volvemos a la transparencia.....	201
14.3	Privacidad: el precio de la personalización.....	202
14.4	<i>Accountability</i> : quién paga cuando la IA se equivoca.....	202
14.5	<i>Frameworks</i> de gobernanza que funcionan	203
14.6	El rol del <i>chief AI ethics officer</i>	205
14.7	La regulación que viene	205
14.8	El caso empresarial para la ética.....	206
14.9	Construyendo cultura de responsabilidad.....	207
	EPÍLOGO	209
	El futuro que estamos construyendo.....	209
	GLOSARIO	213
	REFERENCIAS	225
	<i>PAPERS</i> ACADÉMICOS FUNDAMENTALES.....	225
	MODELOS Y EMPRESAS DE IA.....	225
	RECURSOS TÉCNICOS Y COMUNIDADES.....	226
	BLOGS Y PUBLICACIONES OFICIALES	226
	<i>FRAMEWORKS</i> Y ESTÁNDARES.....	226
	MARCOS TEÓRICOS DE GESTIÓN Y TRANSFORMACIÓN	227
	NOTA METODOLÓGICA.....	227

PRÓLOGO

SI OTROS PUEDEN, TÚ TAMBIÉN

Eso me decía mi mamá. Y yo me lo creí. Pero no, no se trata de una frase mágica que actúa como un conjuro especial que te da, sin merecerlo, la posibilidad de hacer algo que pensabas que no podías hacer. Ni mucho menos. Se trata de la respuesta más dura a todas las excusas que puedes ponerte. Si otros pueden, tú también. No te pongas excusas, que lo que te pasa es que aún no has descubierto cómo otros pueden hacerlo. Aún no sabes. Así que buscar la manera de «poder» cómo hicieron los otros.

Esa realidad forma parte de mí. No hay excusas que valgan. No hay excusas que valgan para mí. Si no he podido, es que aún me faltan cosas que tengo que aprender. Que tengo que descubrir. Que tengo que mejorar. Que tengo que trabajar. Es mi día a día. Una obsesión de superación que desde que tenía diez años y comenzaba a escribir mis minilibros sobre el mundo del cine porque quería dibujar, escribir y crear cosas, he seguido manteniendo.

Por supuesto, así nació mi primera empresa con mi amigo, hermano y admirado Rodol. No sabíamos nada del mundo empresarial. Absolutamente nada. No teníamos padrinos, enchufes ni conocidos en el mundo de las empresas de informática, y le dije: «Vamos a montarnos una empresa, ¿vale?». Y él me contestó: «Ni de coña». Y ya veis, yo le dije: «Rodol, si otros pueden, nosotros también, hay que aprender cómo se hace y hacerlo». Y así hicimos. Montamos nuestra empresa, creció, la vendimos, nos metimos en mil nuevas aventuras, y aún seguimos desmontando el misterio de otras cosas que otros hacen y que nosotros queremos hacer.

Lo importante de ese «si otros pueden tú también» es la absoluta realización de que si te tienes que decir eso es porque has pensado, por un instante tal vez, que tú no estás preparado para algo. Has comenzado a poner alguna excusa de por qué no puedes. De eso nada. Es como cuando me lo dicen mis hijas: «No puedo, papá, es muy difícil». Y claro que lo es, pero probablemente es que aún no has aprendido cómo se resuelve esta fase. Solo necesitas saber qué es lo que hay que hacer para que encajen las piezas.

Con mi hija mayor, Mi Hacker, y mi hija menor, Mi Survivor, estaba hablando un día sobre un gran problema en su vida. Aprobar un examen. «A ver, ¿qué hay que hacer para aprobar un examen?» Por supuesto, me contestaron: «Estudiar». Y yo les contesté: «Sí, claro, pero... ¿solo eso es suficiente?». Se miraron extrañadas y me preguntaron: «¿Qué otra cosa hay que hacer que no sea estudiar?».

Y yo les hice mi lista.

«Pues, mira, además de estudiar —y hacerlo con buen hábito y un buen método—, escribir con buena letra ayuda a que el profesor disfrute de la lectura de tu examen y, por tanto, se sienta más relajado. Pero, además, lo que para ti es un rollo resulta que para esa persona es la profesión de su vida, así que deberías mostrar respeto e interés en las clases. Ten en cuenta que los exámenes tienen un punto —o más de uno— que se gana antes de empezar a leer la primera respuesta del examen, cuando se lee lo primero del examen, que es tu nombre y apellidos. Además, haz los trabajos y ejercicios de clase y participa en el aula, pregunta, responde, no molestes cuando hablen los profesores, que se vea que estás siguiendo la asignatura. Muchos puntos se ganan antes del examen. También puedes estudiar los exámenes de años anteriores de tu profesor y ver lo que otros años ha caído. Y dentro de la investigación, yo iría a hablar con alumnos de años anteriores para preguntarles por cómo fue, qué valoró en la corrección del examen. Que te den inteligencia para saber cómo prepararte. Y, por supuesto, pide una tutoría si puedes, con dudas claras, y vete a hablar con tus profesores, que vea que has trabajado la materia y, sobre todo, déjale hablar y escucha, que seguro que te da muchas pistas sobre por dónde va a ir el examen».

Y eso solo en la lista de cosas que tienen que ver con estudiar, pero para aprobar también se pueden hacer otras cosas que son más *hacks*, pero de ellas no voy a hablar, que estamos en un entorno muy didáctico, pero... ¿de verdad crees que para resolver el problema de aprobar un examen solo hay que estudiar?

Esta forma de resolver los problemas es algo que he aplicado siempre en mi vida. Así que, cuando quería dar mi primera conferencia internacional en Black Hat Europe 2007 y no tenía ni papa de hablar inglés me dije: «Si otros pueden, yo también.» Y comencé a hacer mi plan para dar esa charla.

Escribí mi *paper* y mi presentación en español, y los traduje al inglés. Después fui a buscar a un ingeniero de Google casado con una mujer de Salamanca para que me la corrigiera. Después me fui a vivir unos meses a Londres, quité la música, los libros, la televisión de mi idioma materno y lo pasé a inglés para aprender lo que pudiera en los meses que tenía de tiempo. Después, cuando me la aprobaron, hice intercambio de idiomas con Marty, un londinense con el que pasé mis días en Londres. Escribí el discurso de la presentación en español, lo traduje al inglés, me lo corrigió mi ingeniero particular de Londres y me lo grabó en MP3 completo Marty, me hice un CD de música y lo escuché cada día unas diez o doce veces. Lo llevaba en el coche, en los paseos por Pimlico, y, por supuesto, cuando preparaba los detalles finales en Ámsterdam. Por supuesto, hice la charla completa, con las demos, como unas veinte veces delante del espejo. Y como truco de magia final, en mi charla añadí un *cospeaker*, que era mi amigo José Parada, que de *hacker* no tenía mucho, pero tenía un inglés perfecto. Así que le dejé que presentara

unas diapos al principio, que se las aprendió, y luego, con ese truco, había colado un traductor en el escenario, por si me hacían alguna pregunta que no entendía —como sucedió al final— pudiera traducírmela.

En esa charla, tuve el honor de ver cómo entraba y se sentaba al final el mítico Jeff Moss *aka* Dark Tangent para ver un poco de mi charla. Le vi allí, y me puse más nervioso, pero me dije: «Si otros pueden, tú también» y tiré para adelante, hice los chistes que tenía preparados, y vi sonreír a Jeff con mis chistes. Y pensé: «*Done!*». Todo cambió para mí, y comencé mi carrera de ponente internacional. Eso sí, pasaron años hasta que pudiera bajar un poco la tensión de preparar la charla en inglés. Fue paulatina la reducción de intensidad de trabajo, pero lo conseguí.

¿Por qué os cuento esto? Pues porque en el mundo de la IA todos estamos en ese periodo donde nos vemos superados. Confiésalo. Esto va muy rápido. Las noticias cada día de cosas que uno u otro está haciendo con la IA son crecientes, y es probable que pienses que te supera, e incluso te paralice. No te preocupes, no estás solo. Yo también siento eso, que esto va muy rápido, pero yo pienso que, si otros pueden, yo también. Así que desde hace tiempo me obligué todos los días a leer, estudiar y escribir sobre IA. Y al final, se ha convertido en parte de mi día a día.

Entiendo que da pereza el cambio, sobre todo si lo que había antes te lo conocías todo. Yo me sabía bien la configuración de muchos productos tecnológicos que ya no existen, y entendí que el mundo laboral es cambio constante, así que no le dedico ni un segundo a pensar en lo incómodo e inseguro que te puedes sentir con algo nuevo. Hay que ponerse con ello, y si otros pueden, pues yo también.

Así que, como tú, que estás leyendo este libro, leo, estudio, práctico, pruebo y cambio cosas todos los días. Y utilizo la IA para todo aquello que me puede ayudar y potenciar en el mundo profesional, que me ayuda a ser más competitivo o crear cosas nuevas que antes no hacía. Eso sí, para mis pasiones, en mi vida personal, hay muchas cosas que podría hacer con IA que disfruto haciéndolas manualmente, como, por ejemplo, escribir mis posts en el blog, o este prefacio, prólogo o introducción —ya veremos cómo lo llama mi querido Kiko Gámez—, que poner mi esencia en letras es algo que disfruto.

Así que si has leído hasta aquí, quédate con el mensaje de que si otros pueden, tú también. Me lo dijo mi mamá, y yo me lo creí. Créetelo. Busca la respuesta, la herramienta, la pieza, el descubrimiento que te falta conocer para poder y hazlo. Con la IA no hay otra alternativa que aceptarla y domarla.

Chema Alonso

<https://www.mypublicinbox.com/ChemaAlonso>

INTRODUCCIÓN

EL OSO, LAS ZAPATILLAS Y LA NUEVA CARRERA PROFESIONAL

Dos amigos están paseando por el bosque.

De repente, aparece un oso enorme, enfadado y corriendo hacia ellos.

Uno de los amigos entra en pánico.

El otro, con toda la calma del mundo, se agacha, abre su mochila y se pone unas zapatillas de deporte.

El primero le grita:

—¿Pero qué haces?! ¡No vas a correr más rápido que un oso!

Y el otro responde:

—No necesito correr más rápido que el oso. Solo tengo que correr más rápido que tú.

Es un clásico, sí, y es una metáfora del momento que están viviendo muchas carreras profesionales en la actualidad. Este momento profesional con la emergencia de la inteligencia artificial va exactamente de eso.

Hoy mucha gente discute si la IA destruirá empleos —o mejor dicho, cuántos y cuáles—. Es un debate que se repite en medios, conferencias y tertulias, como si hubiera una respuesta única: *estas profesiones viven y estas otras mueren*. En realidad, la respuesta es un poco más compleja. Sí, la IA destruirá trabajos, pero no en bloque ni de forma indiscriminada. Destruirá principalmente los empleos de quienes no sepan usarla, de quienes se queden mirando al oso sin cambiarse las zapatillas. Por supuesto que se crearán otros, pero incluso los existentes quedarán con otro enfoque y para perfiles que se hayan sabido adaptar al cambio.

La vulnerabilidad profesional no vendrá por tu sector ni por tu profesión ni por tu título. Vendrá por tu comportamiento. En esta nueva economía, los más expuestos son los profesionales que trabajan sin un método claro con IA. Los que siguen operando como en 2015. Los que piensan que «esto es para tecnólogos» o los que creen que por usar de vez en cuando ChatGPT ya están en la ola.

También caerán los que trabajen igual que todos los demás. La estandarización será una sentencia. Si haces lo mismo que cualquiera puede hacer con un asistente de IA, acabarás compitiendo con herramientas gratis que lo harán más rápido, o superado por compañeros de profesión mucho más productivos y eficientes.

Esa es la metáfora del oso. El riesgo no es el oso en sí, la IA en sí. El riesgo es quedarte quieto, paralizado, sin ponerte las zapatillas adecuadas mientras otros ya están corriendo.

La IA no elimina al profesional relevante, pero sí elimina al que no aporta nada diferencial. Por eso la pregunta no es «¿va a desaparecer mi trabajo?», sino «¿cuánta ventaja estoy generando usando IA comparado con los demás?». Y aquí es donde se empieza a ver la brecha. Hay profesionales que ya trabajan con una metodología clara: uso sistemático de agentes, análisis apoyado por IA, *workflows* automatizados, gestión del conocimiento asistida, producción de contenido aumentada, investigación acelerada... En definitiva, han integrado la IA en su manera diaria de pensar y producir valor. Esos ya se han puesto las zapatillas.

Luego están los otros, los que siguen haciendo tareas repetitivas sin cuestionarlas, los que tardan tres horas en algo que la IA hace en minutos, los que esperan a que la empresa marque la estrategia, los que trabajan como si nada estuviera pasando. Esos, sin darse cuenta, están compitiendo descalzos.

La moraleja real es que el oso no es malo ni bueno. El oso es la fuerza de la evolución tecnológica. Es neutral. Aparece, avanza y no se detiene. No le puedes pedir que te espere. No puedes negociar. No puedes convencerlo con argumentos morales. Solo puedes decidir si corres con zapatillas... o sin ellas.

En los próximos años, el mercado laboral será una prueba constante de adaptación. Los profesionales que dominen la IA multiplicarán su capacidad, reducirán complejidad, mejorarán decisiones y aumentarán su impacto. Se volverán más valiosos, no menos. Los que la ignoren serán vulnerables, no por falta de talento, sino por falta de método.

En esta nueva etapa ya no bastará con la capacidad del profesional por separado. El juego cambia. Ahora se compete en tándem —el profesional y sus herramientas de IA— y quien no tenga un modelo personal de trabajo con IA quedará automáticamente rezagado. Tu *framework* personal de IA será tan diferencial, o más, que tu formación académica o tu experiencia previa. En poco tiempo la pregunta clave no solo será «¿qué has estudiado?», también «¿qué *framework* de productividad profesional con IA tienes?».

No se trata de ser el mejor del mundo. Ni de ser un genio técnico. Se trata de no quedarte atrás. De moverte antes que el resto. De construir tu propio sistema de trabajo aumentado.

La IA no viene a sustituir a todos. Viene a sustituir a los que no se ponen las zapatillas. Y en esta carrera nadie tiene garantizado el puesto.

En el mundo empresarial, la lógica del oso es exactamente la misma. Da igual el tamaño actual de tu compañía, tu posición histórica de mercado o la base de clientes que hayas construido durante años. Nada de eso te protege si sigues haciendo lo mismo que los demás. En esta nueva economía impul-

sada por la IA, competir copiando prácticas estándar es colocarte voluntariamente delante del oso.

Hasta ahora, muchas empresas sobrevivían por inercia: contratos heredados, marcas reconocidas, procesos estables, equipos grandes. Eso ya no es escudo competitivo. La IA está reduciendo el valor de cualquier ventaja construida sobre eficiencia manual, estructuras pesadas o conocimiento tácito no sistematizado. Cuando todo el mundo pueda operar más rápido y más barato gracias a la IA, la diferenciación volverá a qué capacidades únicas eres capaz de construir, no qué recursos acumulaste en el pasado.

Las compañías que crean su propio *framework* corporativo de IA tomarán la delantera. No me refiero a tener un chatbot o unos pilotos aislados que automatizan un proceso heredado. Hablo de integrar la IA en la cadena completa: investigación, toma de decisiones, diseño de producto, automatización, ventas, servicio al cliente, operaciones, contenido, análisis financiero, estrategia... Un modelo de trabajo aumentado que cambie cómo piensa la organización y cómo ejecuta. Hablo de AI-First.

Las empresas que no lo hagan competirán en un terreno donde sus rivales ya corren con zapatillas. Y la competencia no será solo entre compañías, será entre compañías aumentadas por IA y compañías que siguen funcionando como en 2010. La diferencia de velocidad y precisión será tan grande que algunos sectores ni siquiera verán venir la disrupción; simplemente despertarán un día y descubrirán que otro actor ha capturado al cliente porque es más rápido, más flexible y eficiente.

Por eso copiar a los demás es un error estratégico grave. La IA está homogeneizando lo básico. Todos pueden producir un análisis estratégico, generar contenido de valor, optimizar y personalizar campañas de marketing, identificar oportunidades de mercado no cubiertas. Si tu estrategia es «hacer lo mismo que hace el sector», estás muerto. Lo único que puede salvar a una empresa es construir un modelo propio. Una forma única de combinar talento humano, datos, IA y ejecución.

La transformación real no consiste en meter IA en lo que ya existe. Ese enfoque es táctico, lento y cobarde. La mayoría de las compañías están intentando evolucionar sus procesos actuales con IA, como si bastara con optimizar una estructura vieja. Ese camino no funciona. La IA no se integra en un modelo antiguo. La única estrategia ganadora es rediseñar la compañía desde un enfoque AI-First, como si la estuvieras creando hoy desde cero.

Pensar AI-First significa preguntarte: «Si no tuviera legado, si no tuviera sistemas, si no tuviera procesos..., ¿cómo funcionaría mi empresa aprovechando todo lo que la IA permite ya?». Esa respuesta casi nunca se parece a la organización actual. Por eso se necesita valentía. Rediseñar implica dejar atrás prácticas que antes fueron útiles, pero ahora son lastres. Implica romper jerarquías,

automatizar decisiones, reconstruir funciones, redefinir roles y convertir la IA en el sistema operativo de la compañía, no en un accesorio.

No sobrevivirá el más grande, ni el más antiguo, ni el más conocido. Sobrevivirá el que tenga método, velocidad y valentía para transformarse antes que los demás. La ventaja no estará en optimizar el pasado, sino en crear el modelo que dominará el futuro.

En esta carrera, muchas ventajas competitivas ya están en la cuerda floja. No se trata de proteger lo que funcionó, sino de construir lo que viene. El que juega a defender el pasado pierde por inercia. Solo ganará quien se atreva a atacar antes que los demás.

Para eso existe **AION**, el método que desarrollamos en este libro. AION son cuatro fases que transforman una organización tradicional en una empresa **AI-First**. Consta de 4 fases: **A**mbition Reset (redefinir qué hacer), **I**ntegration (integrar IA en decisiones clave), **O**rganization (reestructurar equipos y procesos) y **N**avigation (construir ventaja competitiva sostenible). No es solo un ejercicio teórico. Es el manual operativo de cómo una empresa se rediseña desde cero para competir cuando la IA cambia las reglas del juego. A lo largo de los capítulos, verás cada fase en detalle, con ejemplos concretos y decisiones reales que tendrás que tomar.

LA NUEVA REALIDAD DE LA TOMA DE DECISIONES: ESTO APLICA PARA TODOS

La transformación que estamos viviendo no distingue roles ni jerarquías. Afecta a todos. CEO, CFO, CMO, *boards*, mandos intermedios y analistas. Da igual el sector, el tamaño de la empresa o la edad del directivo. El punto común es que nadie puede seguir tomando decisiones solo con intuición, interpretaciones parciales o la narrativa más conveniente del mes. El mundo es demasiado complejo y rápido como para depender de opiniones. El mantra tan manido y no tan usado de *decisiones basadas en datos*, ahora da un paso más, un gran paso para acercarnos a una gestión realmente objetiva basada en datos. Necesitamos un *framework* de trabajo riguroso para decidir. Y lo podemos tener ya.

Ese *framework* empieza a incorporar algo que hasta hace poco era impensable: agentes de IA sentados —literalmente— en los comités de dirección. No como sustitutos, sino como una nueva voz. Una voz sin sesgos sociales, sin incentivos políticos, sin necesidad de quedar bien. Una voz que no teme decir lo que los datos muestran. Una voz sin agenda personal. Una voz que no negocia con la realidad.

En varias instituciones y empresas de referencia ya ocurre. Un agente analiza información interna y externa, revisa el rendimiento área por área y plantea objeciones y recomendaciones en tiempo real. No opina, evalúa. No defiende territorios, señala desviaciones. No valida discursos, contrasta hechos.

Esto introduce algo que muchas organizaciones nunca han tenido y es una perspectiva objetiva que reduce la manipulación de datos, los compromisos políticos y la distorsión narrativa. Las áreas ya no podrán contar «su versión» para protegerse. El rendimiento quedará expuesto tal como es: claro, verificable y comparable.

El valor real habrá que demostrarlo cada día, no contarlo. Los directivos pasarán de justificar resultados a explicarlos con evidencia. De ocultar ineficiencias a resolverlas. De negociar percepciones a mejorar la ejecución.

Esta disciplina no es una amenaza. Es una oportunidad. La IA no viene a humillar a nadie; viene a mejorar la productividad, pero la real no la de PowerPoint. Viene a liberar el talento directivo de la política interna para enfocarlo donde aporta, en visión, creatividad, liderazgo, capacidad de mover personas y recursos hacia un objetivo medible.

El futuro de la gestión no será decidir más rápido, sino decidir mejor. Y para eso, todos —sin excepción— necesitaremos un *framework* estructurado, datos limpios y una IA que actúe como auditor imparcial del pensamiento directivo.

Aceptar este cambio no es opcional. Es la nueva competencia básica del liderazgo moderno.

CAMBIO DE PARADIGMA EN EL LIDERAZGO: *PRETEND O PERFORM*

La entrada de la IA en la toma de decisiones trae una consecuencia inevitable y es que se acaba la era de los que fingen (lo llamo *pretend*).

Durante años, demasiados profesionales han vivido —y prosperado— gracias a su capacidad para *parecer* competentes sin necesariamente *serlo*. Directivos brillantes en narrativa, sólidos en política interna, expertos en presentar resultados «suficientemente buenos» y en moverse sin hacer demasiado ruido. El modelo dominante en muchas organizaciones ha premiado justo eso, conservar el estatus, no asumir riesgos, gestionar desde el miedo y evitar decisiones que pudieran exponer su nivel real.

Ese tipo de profesional ha funcionado porque el sistema lo permitía. De hecho, en entornos donde la información era escasa, la política pesaba más que la evidencia y las decisiones dependían del relato que cada uno supiera construir, los *pretend* eran casi inevitables. Y muchos han llegado muy lejos. No por aportar el mayor valor, sino por minimizar riesgos, entender los esquemas de poder y dominar el arte de caer bien en los lugares adecuados.

Esa época está terminando.

Cuando un agente de IA entra en un comité y compara, con datos limpios, la contribución real de cada área, el rendimiento se vuelve transparente. No vale «parecer ocupado».

No vale «contar una historia elegante».

No vale «justificar desviaciones».

No vale «protegerse en la ambigüedad».

Vale lo que generas. Punto.

Y es aquí donde emerge el otro perfil. Los que realmente se focalizan en rendimiento, los *perform*.

Los que crean valor real.

Los que hacen avanzar las cosas, aunque no siempre sepan explicarlo con un PowerPoint perfecto.

Los creativos, los que proponen soluciones nuevas, los que no necesitan permiso para empezar, los que se equivocan rápido y aprenden más rápido todavía.

Los que lideran porque inspiran, no porque ocupan un cargo.

Los que construyen credibilidad con hechos, no con discursos.

En la nueva era, este es el talento que escalará.

La IA elimina el terreno que antes favorecía al *pretend*: la opacidad, las historias bien contadas, los datos maquillados, las relaciones estratégicas, el juego político. Cuando todo se mide y todo se contrasta, triunfan los que hacen. Los que producen. Los que mueven la aguja.

Además, los *perform* no gestionan desde el miedo. Gestionan desde la ambición sana. Desde la convicción de que siempre se puede crear algo mejor. Desde la valentía de asumir riesgos cuando el retorno potencial lo justifica. Son los que empujan a la organización hacia adelante mientras otros todavía están calculando cómo proteger su silla.

Lo interesante es que la IA no sustituye al *perform*; lo amplifica. Le quita carga operativa, le reduce complejidad, le da acceso inmediato a información estratégica y le permite enfocarse en lo que realmente importa: pensar, decidir, crear, liderar.

El futuro no será de quienes sepan aparentar.

Será de quienes sepan transformar.

La IA redefine qué significa «ser buen profesional».

Por primera vez, el mérito vuelve al centro.

Este libro va de tecnología, sí. Obvio.

Pero no es un libro para tecnólogos.

Es un libro para profesionales y empresas que quieran crecer, que quieran competir mejor, avanzar más rápido y apalancarse en la inteligencia artificial para multiplicar su impacto.

Aquí no hablamos de IA como un concepto abstracto ni como un tema reservado a ingenieros o científicos de datos. Hablamos de IA como palanca real de crecimiento, accesible para cualquier organización y cualquier persona dispuesta a entender qué está cambiando y cómo aprovecharlo.

Hablaremos de inteligencia artificial, pero desde un enfoque sencillo y práctico. Sobre todo, muy práctico. No necesitas saber progra-

mar. No necesitas entender cómo funciona un modelo por dentro. Lo que sí necesitas es comprender las bases del cambio: por qué esta tecnología redefine la productividad, la ejecución, la creatividad, la toma de decisiones y la capacidad de competir en cualquier mercado. Ese es el objetivo del libro, explicarte lo esencial, sin tecnicismos innecesarios, para que puedas actuar con criterio y no desde la confusión.

También hablaremos de herramientas. Pero no el clásico catálogo de «apps recomendadas». Lo haremos desde una perspectiva empresarial y te sugeriré qué herramientas ayudan a los equipos a producir más, a reducir tiempos, a mejorar la calidad del trabajo, a aumentar la velocidad comercial y a escalar procesos que antes dependían de muchas horas humanas. En otras palabras, este libro pretende ser una guía de cómo usar la IA para hacer crecer tu empresa, tu equipo y tu valor profesional.

Quiero que este sea un libro útil, no un ejercicio intelectual vacío. Un libro que te ayude a entender hacia dónde moverte, cómo posicionarte y cómo liderar el cambio que ya está en marcha. Te compartiré casos reales de generación de valor y crecimiento aplicando enfoques AI-First, con resultados concretos y aprendizajes prácticos. Pero también sacaré la bola de cristal y, aun a riesgo de equivocarme, te diré lo que pienso sobre los retos y oportunidades que llegarán en un futuro cercano. Lo haré con valentía y asumiendo el riesgo de fallar, porque esa es exactamente la actitud que todos necesitamos en esta nueva etapa: valentía para avanzar, determinación para ejecutar y valores para no perder el rumbo mientras el mundo se reinventa.

Este libro te dará un marco mental claro, directo y accionable.

Entenderás qué está cambiando.

Por qué está cambiando.

Cómo afecta a tu rol, a tus equipos y a tu estrategia.

Qué capacidades debes desarrollar.

Dónde están las oportunidades reales para crecer usando IA.

Y, sobre todo, cómo puedes crear una ventaja competitiva antes de que lo haga tu competencia.

Porque la IA no es solo eficiencia. Es crecimiento. Es velocidad. Es escala. Es capacidad de multiplicar talento. Y hoy, profesionales y empresas que sepan apalancarse en esta tecnología jugarán en una categoría superior.

Si buscas un libro muy técnico, este no es para ti.

Si buscas un libro para profesionales y organizaciones que quieren crecer, competir y liderar usando IA, bienvenido. Este libro es tu mapa para lo que viene.



EL MAPA: CÓMO USAR ESTE LIBRO

Este libro no es neutral. No aspira a serlo.

Es el resultado de veinticinco años trabajando en tecnología, liderando transformaciones digitales en multinacionales, invirtiendo en *startups* y, en los últimos tres años, dedicándome exclusivamente a entender cómo la IA cambia las reglas del juego empresarial y profesional. No encontrarás teoría académica desapasionada. Encontrarás convicción estratégica respaldada por experiencia directa.

Y, sobre todo, encontrarás un método: AION.

0.1 PARA QUIÉN ESCRIBO

Antes de avanzar, necesitas saber si este libro es para ti. Lo escribí pensando en tres perfiles muy concretos. Si no eres uno de ellos, probablemente encontrarás ideas interesantes, pero no el impacto que el libro puede tener cuando se lee desde la posición correcta.

El primer perfil es el de CEO y miembros de comités ejecutivos que deben decidir la estrategia de transformación AI-First de su organización. No hablo de automatizar procesos heredados ni de aprobar pilotos tímidos de IA. Hablo de rediseñar la empresa desde cero asumiendo que la IA es tu sistema operativo, no un complemento. Si buscas un *roadmap* tecnológico o aprobación para contratar tres *data scientists*, hay otros libros mejores. Si necesitas entender qué decisiones estratégicas tomar para que tu empresa siga siendo relevante dentro de cinco años, este libro es para ti.

El segundo perfil es el de directivos funcionales: CMO, CFO, COO, CDO, directores comerciales, de operaciones, de marketing, de producto. Profesionales con responsabilidad ejecutiva que necesitan transformar su área antes de que alguien más rápido los deje obsoletos. La IA no viene solo a cambiar la tecnología. Viene a cambiar cómo se toman decisiones en marketing, cómo se cierra el mes en finanzas, cómo se gestionan operaciones, cómo se desarrolla producto. Si sigues trabajando como en 2015, estás compitiendo contra profesionales aumentados por IA que ya te superan en velocidad, precisión y capacidad de ejecución.

El tercer perfil es el del profesional ambicioso que quiere multiplicar su impacto construyendo su propio *framework* personal de trabajo con IA. No necesitas ser ingeniero ni programador. Necesitas entender lo suficiente para tomar decisiones informadas, automatizar lo automatizable y enfocarte en donde realmente generas valor. El Capítulo 6 está escrito específicamente para ti. El resto del libro te da contexto estratégico para moverte con inteligencia en tu organización.

Dicho esto, también es importante aclarar lo que este libro no es. No es un manual técnico de implementación de LLM. Si buscas código, arquitecturas de redes neuronales o tutoriales de Python, hay recursos infinitamente mejores. No es teoría académica sobre IA. Si quieres entender matemáticamente cómo funciona el *backpropagation* o debatir sobre la consciencia artificial, este no es el sitio. No es una recopilación de casos de uso inspiradores. Hay ejemplos, sí, pero siempre subordinados al método, nunca como protagonistas.

Lo que sí es este libro es un método operativo de transformación estratégica. Se llama AION y las siguientes páginas están construidas alrededor de él.

0.2 DE DÓNDE VENIMOS: LEAN, AGILE, ORGANIZACIONES EXPONENCIALES

Cada revolución productiva de los últimos cincuenta años ha generado su propio método de gestión. Y cada método se acabó convirtiendo en consultoría, en certificaciones, en una industria entera de libros, cursos y *frameworks*. Conviene repasarlos brevemente, porque AION no aparece en el vacío. Aparece como respuesta a una pregunta que ninguno de los anteriores podía responder, sencillamente porque la tecnología que la provoca todavía no existía.

Lean nació en las fábricas de Toyota en los años sesenta y se sistematizó en los noventa gracias al trabajo de Womack y Jones. Su obsesión era el desperdicio en todas sus formas: tiempo perdido entre operaciones, inventario acumulado, movimientos innecesarios, defectos que se corrigen tarde, talento infrautilizado. Lean miraba cada paso de un proceso y preguntaba «qué no aporta valor al cliente» para eliminarlo sin contemplaciones. Funcionó. Transformó primero la manufactura, luego los servicios, la sanidad e incluso el mundo *startup* a través de Lean Startup. Su aportación sigue siendo válida hoy. Su límite está en el propio planteamiento porque Lean optimiza lo que ya haces. No te dice qué deberías estar haciendo.

Agile nació en el *software*. En febrero de 2001, diecisiete desarrolladores firmaron en una estación de esquí de Utah el Manifiesto Ágil, que era esencialmente una rebelión contra los proyectos interminables que tardaban dos años en entregar producto y lo entregaban ya obsoleto. La propuesta ruptu-

rista en su momento. Proponía ciclos cortos de desarrollo, entregas incrementales, adaptación continua, conversación directa con el cliente en lugar de documentación detallada y contratos cerrados. De ese manifiesto nacieron Scrum, Kanban, SAFe y decenas de variantes que acabaron saltando del *software* a prácticamente cualquier contexto de trabajo del conocimiento. Agile resolvió un problema de construir cuando no sabes con precisión qué estás construyendo. Sigue siendo una herramienta potente. Su límite es que asume, como todos los marcos de gestión del siglo XX, que el ejecutor final es siempre un equipo humano.

Organizaciones Exponenciales (ExO) es el más reciente de los tres. En 2014, Salim Ismail, Michael Malone y Yuri van Geest publicaron el libro que dio nombre al concepto, partiendo de una observación que se repetía en las empresas tradicionales. Empresas como Uber, Airbnb, Netflix o Tesla crecían diez veces más rápido que sus competidores no porque tuvieran más recursos, sino porque los apalancaban fuera de sus muros en lugar de construirlos dentro. El modelo se condensó en un acrónimo, MTP (*massive transformative purpose*), acompañado de diez atributos que incluían plantilla bajo demanda, comunidades activas, algoritmos, activos compartidos, interfaces y experimentación continua. ExO explicó muy bien cómo escalar en la era digital sin arrastrar el peso estructural de lo físico. Su límite es que se formuló antes de que la IA generativa y los agentes inteligentes existieran como capacidad real de negocio, no como promesa de laboratorio.

Cada uno de estos métodos respondió con precisión a la pregunta dominante de su momento. Lean respondió a cómo optimizar el trabajo repetitivo cuando la competencia se jugaba en eficiencia operativa. Agile respondió a cómo ejecutar bajo incertidumbre cuando la competencia se jugaba en velocidad de aprendizaje. Organizaciones Exponenciales respondió a cómo crecer sin coste estructural cuando la competencia se jugaba en escala digital. Los tres siguen siendo útiles en los contextos para los que fueron diseñados, y nada de lo que voy a proponer en este libro los invalida.

La pregunta que ninguno de ellos pudo formular, y menos aún resolver, es la que la IA agéntica nos pone hoy encima de la mesa: cómo piensa, decide y opera una empresa cuando la inteligencia que la sostiene deja de ser exclusivamente humana. Cuando los agentes no son una herramienta más del catálogo, sino una capa operativa que observa, analiza, decide y ejecuta en paralelo con las personas. Ese es el terreno que se acaba de abrir. Y AION es el método que he construido para recorrerlo.

0.3 EL MÉTODO AION: TU HOJA DE RUTA

AION es un *framework* de cuatro fases para transformar una organización tradicional en una empresa AI-First. O, si eres profesional, para transformar

tu función en un sistema de trabajo aumentado. Las cuatro fases tienen nombres que forman el acrónimo AION, pero no son pasos secuenciales que ejecutas uno tras otro. Son lógicas complementarias que aplicas de forma iterativa, ajustándolas según aprendes.

La primera fase, Ambition Reset, consiste en redefinir dónde está el crecimiento real. La IA no sirve solo para hacer lo mismo más rápido. Sirve para hacer lo que antes era imposible. Esta fase te obliga a preguntarte ¿si hoy fundaras tu empresa desde cero, sabiendo lo que la IA permite, se parecería en algo a la actual? La respuesta, en la mayoría de los casos, es no. Ambition Reset consiste en identificar nuevas fuentes de crecimiento, decisiones que ahora puedes tomar con más datos y frecuencia, y entregables que antes no podías producir a escala. No se trata de optimizar. Se trata de reimaginar.

La segunda fase, Integration, que en el *framework* completo llamamos Identify & Instrument, consiste en cambiar cómo se decide. Toda empresa es un sistema de decisiones. Qué se lanza, a quién, cuándo, con qué precio, bajo qué riesgo. Tu trabajo como profesional también es así: decides constantemente qué proyectos priorizar, qué información analizar, qué acciones tomar. Esta fase consiste en mapear esas decisiones críticas, construir un cerebro corporativo que centralice conocimiento y datos, y delegar decisiones operativas a agentes de IA que deciden con más rigor, velocidad y datos que muchos responsables humanos. No como apoyo. Como decisor.

La tercera fase, Organization, que en el *framework* extendemos como Orchestrate Operations, consiste en reestructurar equipos, procesos y roles. La IA no se integra en una estructura antigua. La invalida. Las empresas diseñadas para funcionar sin IA tienen silos funcionales, jerarquías rígidas y procesos manuales. No pueden competir contra empresas diseñadas desde cero con IA como sistema operativo. Esta fase consiste en deshacer silos, crear estructuras centradas en decisiones y no en funciones, y redefinir roles. Los humanos hacen lo que los humanos hacen mejor. Los agentes, lo que los agentes hacen mejor. Y los datos fluyen entre ambos sin fricción.

La cuarta fase, Navigation, que en el *framework* desarrollamos como Nurture Learning Loops, consiste en aprender más rápido que los demás. La ventaja competitiva en un entorno AI-First no proviene de tener mejores modelos genéricos. Proviene de diseñar explícitamente ciclos de aprendizaje que transformen cada decisión, humana o automatizada, en señal utilizable para mejorar las siguientes. Las empresas que aprenden más rápido ganan. Las que siguen operando con conocimiento estático, pierden. Esta fase consiste en construir *feedback loops* automatizados, registrar cada acción para entender qué funciona y crear sistemas que mejoran cada ciclo sin intervención manual.

Figura 0.1. AION. *Framework* de transformación AI-First. Fuente: Elaboración propia.



Las cuatro fases están conectadas. No es un proceso lineal. Es iterativo. Cuando terminas la fase de bucles de aprendizaje, puedes volver a Ambition Reset con más conocimiento. El método funciona en bucle.

0.4 CÓMO ESTÁ ORGANIZADO EL LIBRO

El libro se divide en tres partes. Cada una responde a una necesidad distinta de tu transformación:

- *Parte I. Fundamentos (Capítulos 1-5): Entender la tecnología.* No puedes transformar tu empresa con IA si no entiendes qué es, cómo funciona y qué puede hacer. Esta primera parte sienta las bases. El Capítulo 1 cuenta mi experiencia en el sector y qué es igual y qué es distinto a otras transformaciones tecnológicas anteriores. El Capítulo 2 explica cómo funciona la IA. Sin matemáticas, pero con rigor. El Capítulo 3 analiza dónde vive la IA: infraestructura, modelos cerrados versus abiertos, soberanía del dato. El Capítulo 4 desglosa tokens, *transformers* y contexto, los conceptos técnicos que necesitas dominar para tomar decisiones informadas. Y el Capítulo 5 explica cómo se pasa del LLM individual al cerebro corporativo, cómo se construye inteligencia organizacional a partir de modelos individuales.

Si ya tienes conocimiento técnico sólido, puedes saltar directamente a la Parte II. Pero no subestimes estos capítulos. Muchos ejecutivos creen que saben más de lo que realmente saben.

- *Parte II, el método AION (Capítulos 6-10): Transformación personal y organizacional.* Aquí empieza el método operativo. El Capítulo 6 es tu *framework* personal de IA, cómo trabajas tú como profesional individual con IA. El Capítulo 7 profundiza en *prompt engineering*, el arte de dirigir inteligencia. El Capítulo 8 trata sobre datos, el combustible del cerebro corporativo. El Capítulo 9 presenta el modelo de las dos empresas, cómo operar hoy mientras construyes el mañana. Y el Capítulo 10 desarrolla AION en detalle, las cuatro fases explicadas paso a paso con aplicaciones concretas tanto para organizaciones como para profesionales.

Este es el núcleo del libro. Si solo lees cinco capítulos, que sean estos.

- *Parte III, ejecución y gobernanza (Capítulos 11-13): Growth, organización, ética.* Una vez que entiendes el método, necesitas ejecutarlo. El Capítulo 11 trata sobre *growth*, cómo usar IA para crecer y no solo para optimizar. El Capítulo 12 analiza la nueva organización, qué tipo de talento necesitas, cómo se estructura el trabajo en una empresa AI-First. Y el Capítulo 13 aborda gobernanza y ética, los límites que hay que poner, las preguntas difíciles que hay que responder.

0.5 CÓMO LEERLO SEGÚN TU POSICIÓN

La forma óptima de leer este libro depende de quién eres. Si eres CEO o miembro de comité ejecutivo, lee la introducción y este capítulo cero. Luego hojea los capítulos uno a cinco para conocer conceptos técnicos si no los tienes y tienes interés en conocer las tripas de la IA. Pero no te detengas ahí. Tu foco debe estar en los capítulos nueve a trece. Ahí está la estrategia. El capítulo diez, donde se desarrolla AION, es tu hoja de ruta directa.

Si eres directivo funcional, CMO, CFO, COO o similar, lee el libro completo, pero presta especial atención al Capítulo 6 sobre tu *framework* personal, al Capítulo 7 sobre *prompt engineering*, y al Capítulo 10 sobre AION aplicado a tu área. Los capítulos técnicos dos a cinco son opcionales en función del conocimiento técnico que tengas. Si no tienes, estos capítulos te darán la credibilidad interna que necesitas para impulsar transformación desde tu función.

Si eres profesional individual, el Capítulo 6 te va a interesar. Es tu manual de supervivencia. Luego lee el Capítulo 7 para aprender a dirigir IA. Después vuelve atrás y lee los capítulos dos a cinco para entender la tecnología que estás usando. Finalmente, lee los capítulos diez a trece para entender cómo se mueve tu organización y qué palancas puedes activar para acelerar tu carrera.

0.6 UNA ADVERTENCIA FINAL

Este libro te puede incomodar.

Te va a decir que gran parte de lo que haces hoy no tiene sentido en un mundo con IA. Te va a obligar a cuestionarte si tu función, tal como la ejecutas ahora, seguirá existiendo dentro de tres años. Te va a mostrar que la ventaja no está en defender el pasado, sino en construir el futuro antes que los demás. Te va a confrontar con la realidad de que no compites con empresas, compites con profesionales aumentados. Y muchos de ellos ya te han adelantado.

La IA no es una mejora incremental. Es un *reset*. Y los que ganan no son los que optimizan lo viejo, sino los que tienen el coraje de construir lo nuevo. Este libro no te va a dar respuestas reconfortantes ni soluciones cómodas que puedes aplicar sin cambiar nada fundamental. Te va a dar un método, AION, que requiere valentía para ejecutarse. Porque transformarse de verdad implica aceptar que la empresa que tienes hoy no es la empresa que necesitas mañana.

Si has llegado hasta aquí, ya sabes si este libro es para ti. Ya sabes si lo que buscas es inspiración superficial o método operativo. Ya sabes si estás dispuesto a cuestionar lo que has construido para construir algo mejor.

Ahora solo queda una pregunta: ¿te pones las zapatillas o sigues mirando al oso?

Parte I

Fundamentos: entender
la tecnología

1

VEINTICINCO AÑOS VIENDO VENIR EL FUTURO

He tenido la suerte —y a veces la responsabilidad— de estar dentro de casi todas las grandes olas tecnológicas de los últimos veinticinco años. He visto cómo nacían, cómo crecían y cómo muchas morían antes de tiempo. Desde fuera, todo parece una historia de progreso lineal, una sucesión de innovaciones cada vez más brillantes. Desde dentro, es otra cosa: caos, presión, decisiones a ciegas y la sensación constante de estar corriendo por delante del oso.

La primera vez que sentí que algo grande se estaba moviendo de verdad fue en Brisbane, Australia, en el año 2001. Formaba parte del equipo que integró la primera red 3G de Motorola en el mundo. Nadie sabía muy bien qué esperar. 3G era una palabra mágica: prometía velocidades imposibles, vídeo en el móvil, conexión de datos total. Parecía ciencia ficción. Todo el mundo daba por muerta a la banda ancha fija.

La realidad, en cambio, era que todo fallaba. Las llamadas se cortaban, las pruebas se colgaban, las antenas no respondían y los terminales eran más toscos que brillantes.

Recuerdo noches enteras en los centros de pruebas, ingenieros de todas partes del mundo con ojeras y café frío, intentando mantener una conexión estable más de treinta segundos. Era una mezcla de frustración y excitación. De puertas para fuera, decíamos que estábamos a punto de cambiar el mundo. De puertas para dentro, nos preguntábamos si aquello llegaría a funcionar alguna vez. Pero en el fondo todos sabíamos que estábamos tocando algo que iba a redefinir la historia.

También había una burbuja, enorme, de esas que solo se entienden cuando ya han explotado. Las valoraciones se disparaban sin lógica alguna. Empresas que no tenían ni un cliente valía más que bancos consolidados. Los gobiernos se lanzaron a subastar licencias de espectro a precios de locura, convencidos de que estaban vendiendo el petróleo del siglo XXI. Las operadoras, presionadas por no quedarse atrás, pagaban cifras astronómicas. Miles de millones en promesas y expectativas. Se hablaba del futuro con tanta seguridad que casi parecía una religión.

Todo giraba en torno a una expresión que se convirtió en mantra: la *killer application*. La aplicación que lo justificaría todo. La que generaría millones

de usuarios, justificaría las inversiones y haría que los números cuadraran. Nadie sabía cuál era, pero todos fingíamos tener una idea brillante. Se hablaba de vídeo en el móvil, de telemedicina, de comprar entradas desde el teléfono... Y mientras tanto, la mayoría de los teléfonos apenas servían para hacer llamadas sin que se cortaran.

Recuerdo perfectamente aquellas pruebas piloto con los Ubinetics, unos dispositivos que pesaban como ladrillos y tenían el tamaño de un ordenador de sobremesa. Eran tan grandes que necesitaban un portátil conectado por cables para poder hacer las demostraciones.

Teníamos una central de pruebas en Swindon, Reino Unido, desde donde hacíamos demostraciones en directo para medios y clientes. Mostrábamos vídeos que tardaban eternidades en cargar, llamadas que se entrecortaban y páginas web que se abrían píxel a píxel. Y, aun así, lo decíamos con una convicción total: «Esto lo va a cambiar todo».

Era una mezcla de ingenuidad y fe. Hoy suena cómico, pero en aquel momento lo creíamos de verdad. Y, de algún modo, teníamos razón: lo cambió todo, aunque no de la forma que imaginábamos. El 3G no fue un éxito inmediato; fue un puente. Permitió que naciera una generación de tecnologías y servicios que más tarde dieron forma a la economía digital moderna.

Recuerdo reuniones con un aire casi mesiánico. PowerPoints llenos de gráficos ascendentes, promesas de «la nueva era de la conectividad», visiones de un mundo hiperconectado. Todo sonaba espectacular. Lo único que faltaba era saber cómo íbamos a ganar dinero. Ni las operadoras, ni los fabricantes, ni los reguladores lo sabían. Nadie tenía un modelo de negocio claro. Pero todos competíamos por parecer los más convencidos. Era una carrera entre la esperanza y la realidad, y la esperanza iba ganando por goleada.

Vi a gobiernos celebrando ingresos récord en subastas mientras, sin saberlo, estaban hipotecando a las operadoras durante años. Vi a directivos apostar cientos de millones por proyectos sin modelo de monetización, solo por miedo a quedarse fuera de la foto.

Era el síndrome del «yo también estoy en esto». Y aun así, en medio de toda esa locura especulativa, había algo auténtico: una sensación de estar empujando una frontera. Nadie sabía cómo ni cuánto valía, pero todos intuíamos que aquella energía colectiva estaba construyendo algo más grande que nosotros.

En esta época toda la burbuja se sostenía sobre una promesa: el valor incalculable que tendría poder acceder a datos desde el móvil. Y, paradójicamente, esa promesa se cumplió. El valor se generó, y mucho más del que cualquiera pudo imaginar. Solo que no lo capturaron quienes lo habían impulsado. Las operadoras y los fabricantes de infraestructura o terminales esperaban ser los grandes ganadores, pero la realidad fue otra. La creación de valor acabó en manos de quienes entendieron mejor el modelo, fueron más valientes y supieron convertir la conectividad en experiencia, y la ex-

perencia en negocio. No fueron los dueños de la red los que ganaron, sino los que supieron usar la red para cambiar industrias completas. Facebook, Google, Apple, Amazon... ninguno construyó antenas, pero construyeron imperios sobre ellas.

Y ese es el patrón que he aprendido a reconocer en cada ola tecnológica desde entonces. Todas empiezan igual: con una promesa difusa, una burbuja de entusiasmo y una carrera por no quedarse atrás. Es la fase del brillo. Luego llega la saturación: las promesas se derrumban, los costes suben, los proyectos fallan, las inversiones se congelan y las empresas quiebran. Los titulares se apagan, el valor tarda en llegar y los departamentos financieros toman el control. Los mismos que ayer hablaban de revolución, hoy hablan de ajuste. Y, cuando parece que todo ha terminado, ocurre la magia: la integración silenciosa de innovación y negocio.

De repente, aquello que parecía un fracaso se convierte en normalidad. Las tecnologías se vuelven invisibles. La gente deja de hablar de ellas porque ya las usa sin pensarlo. El 3G fue exactamente eso: un capítulo ruidoso que desembocó en una transformación tranquila pero irreversible. Sin esas primeras redes inestables, no habrían existido los *smartphones*, las *apps*, el vídeo en *streaming* ni el comercio móvil.

Años después, viviendo la expansión de Internet, la llegada de las *apps* o la actual euforia por la inteligencia artificial, he vuelto a ver la misma secuencia una y otra vez. La historia no se repite, pero rima. Las etiquetas cambian, la tecnología madura más rápido, pero el comportamiento humano es el mismo: fascinación, inversión, frustración, asimilación. Lo vivimos con Internet, con las redes sociales, con el *big data* y ahora con la IA.

Por eso, cuando escucho a alguien hablar de «la nueva era de la inteligencia artificial» con el mismo fervor con que hablábamos del 3G, sonrío. No por escepticismo, sino por reconocimiento. Sé que estamos otra vez en la fase del brillo, del entusiasmo, de la promesa. Sé también que vendrá, si no ha llegado ya, la desilusión, que los titulares bajarán de volumen y que muchos proyectos quedarán por el camino. Pero después, como siempre, llegará lo importante: la integración, el momento en que la tecnología deja de ser novedad para convertirse en músculo económico.

La experiencia de Brisbane, los días de Swindon, las noches sin dormir en Beijing con homologaciones para no se sabía qué, las reuniones donde todo eran certezas sin base... Todo eso me enseñó algo que se me quedó grabado: la innovación no se entiende mirando el presente, sino entendiendo el patrón del pasado. Y ese patrón se resume así: primero la promesa, luego el ruido, después la caída, finalmente la transformación.

Lo vi en Australia con el 3G, lo viví en España con la digitalización, lo sentí en *startups* como Tuenti y más tarde en corporaciones como Telefónica. La historia se repite con distinta música, pero con el mismo compás. Cada revolución comienza con ingenuidad y termina con estructura. Y entre una

y otra, hay sudor, errores, resistencia y un puñado de locos que creen que pueden cambiar el mundo.

A veces, la innovación no se mide por los éxitos inmediatos, sino por los errores que abren puertas. El 3G fue eso: un error maravilloso. Un exceso necesario. Una carrera por una promesa que no sabíamos cómo cumplir, pero que nos obligó a construir las bases de todo lo que vino después.

Y si algo he aprendido en estos veinticinco años es que toda burbuja, por absurda que parezca, tiene un propósito oculto. No es solo especulación: es el precio emocional que la humanidad paga por avanzar.

Unos años después, me incorporé a Tuenti, la red social española más exitosa de su tiempo. Venía de un entorno corporativo sólido y me encontré con una cultura radicalmente distinta: energía joven, velocidad absurda, decisiones tomadas en minutos. En ese momento, Tuenti era la gran promesa del ecosistema digital español. Pero también tenía un desafío: monetizar. Teníamos millones de usuarios, pero no teníamos un modelo de valor sostenible. Mi foco fue construir modelos de generación de ingresos reales, abriendo y dinamizando operadoras móviles virtuales (OMV) para segmento Tuenti y creando un modelo híbrido entre red social y operador digital.

Trabajábamos a contrarreloj, con una convicción casi naíf pero imparable. Lo que más me marcó de esa etapa fue ver cómo una idea —comunicar a los jóvenes en su propio idioma digital— podía crecer a tal velocidad que ninguna corporación era capaz de reaccionar. Tuenti acabó vendiéndose a Telefónica, y esa integración me permitió ver el contraste más brutal entre dos mundos: la innovación pura y la estructura pesada.

Ahí comprendí la tercera gran constante de todas las olas tecnológicas: las organizaciones grandes siempre llegan tarde, no por falta de talento, sino por exceso de legado. El peso de lo existente mata la curiosidad, y sin curiosidad no hay reinención.

La tecnología no cambia las empresas. Cambia a las personas que la usan. Y cuando esas personas aprenden a decidir mejor, la empresa se transforma sola. Mirando atrás, veo que todas esas experiencias resumen el patrón universal de la innovación: entusiasmo, caos, realismo, integración.

Siempre igual. Cambian las tecnologías, las valoraciones, las geografías, pero no el ciclo.

Cada innovación tecnológica pasa por las mismas fases. Cambian los nombres, las industrias, los protagonistas..., pero el guion es el mismo. Lo hemos visto una y otra vez. Primero llega la génesis, ese momento en que surge una idea que promete cambiarlo todo. Es el instante en que la tecnología todavía no tiene modelo de negocio, pero sí historias de visionarios. Nadie sabe muy bien cómo generar valor, pero todos intuyen que algo grande se aproxima.

Así ocurrió con Internet en los noventa: una red de universidades que, en pocos años, se convirtió en el escenario de la próxima economía mundial. En

Silicon Valley se hablaba de «la nueva frontera», aunque nadie tenía claro cómo se iba a ganar dinero con ella.

También pasó con los primeros teléfonos móviles, con las redes sociales o con la impresión 3D. Lo mismo con el *blockchain* o con el metaverso. El patrón se repite: una promesa enorme, pocos resultados tangibles y una fe ciega en que, de alguna forma, el valor acabará apareciendo. Es la fase donde surgen los visionarios, los fundadores obsesivos, los ingenieros que trabajan de noche en garajes o laboratorios. El aire huele a descubrimiento. Todo es posible. Luego llega el *hype*, la euforia colectiva. Es el momento en que la innovación se convierte en moda y la moda en burbuja. Empiezan los congresos, los titulares, las rondas de inversión pornográficas. Las presentaciones prometen disrupción total y los mercados entran en trance. Nadie quiere quedarse fuera. El miedo ya no es al fracaso, esa perder la ola. Es cuando las tecnologías empiezan a llenar titulares antes de llenar balances. Las criptomonedas en 2017, las dotcom en el 2000, las redes sociales en 2010 o la IA generativa hoy. Todas pasaron por ese vértigo: más promesas que resultados, más PowerPoints que producto. Es una fase necesaria porque crea masa crítica, atrae talento y capital. Pero también es peligrosa porque el ruido se impone al rigor y la especulación se disfraza de innovación.

Después llega el choque con la realidad. Los ingresos no aparecen, los clientes no entienden, las valoraciones se desploman. Lo que hace meses parecía inevitable se vuelve incierto. Es la fase de la desilusión. La prensa se vuelve cínica, los inversores se impacientan y las empresas empiezan a recortar. En ese momento, la tecnología se enfrenta a la verdadera prueba de demostrar si sirve para algo más que para generar titulares. Fue lo que ocurrió cuando explotó la burbuja de las dotcom: de cientos de compañías prometiendo «la nueva economía digital», solo unas pocas sobrevivieron. Amazon, que entonces era un simple vendedor de libros *online*, perdió el 90% de su valor en bolsa. Pero no cerró. Ajustó, aprendió y siguió. Mientras tanto, miles de imitadores desaparecieron.

Y finalmente, para quienes aguantan, llega la integración con el negocio. Es el punto donde la tecnología deja de ser tema de moda y se convierte en infraestructura invisible. Empiezan a aparecer oportunidades reales, sostenibles, medibles. El foco se desplaza del ruido a la ejecución. Los nuevos modelos de negocio emergen, las compañías jóvenes y ágiles toman posiciones, y las viejas estructuras, cargadas de legado, se vuelven lentas, torpes y vulnerables. En esta fase, los que más pierden no son los pequeños, sino los grandes que se movieron tarde.

Cuando el 3G se desplegó, el mercado estaba convencido de que el valor lo capturarían las operadoras y los fabricantes de red. Pero la historia fue otra. El valor se generó en empresas que no habían estado en la conversación inicial. Ellos no inventaron la conectividad, pero sí la experiencia que la hizo indispensable. La innovación, una vez madura, no premia a los pioneros

tecnológicos; premia a quienes entienden cómo convertir tecnología en crecimiento real.

Esa es la última lección del ciclo: en la integración de innovación y negocio, la ventaja no es técnica, es de innovación estratégica. Las empresas conservadoras, atrapadas por su propio éxito, son las más vulnerables. Las que apuestan, aprenden y se mueven antes de tener todas las respuestas, son las que capturan el futuro. Porque las olas tecnológicas no perdonan la inercia. Y si no sabes surfearlas, da igual cuánto legado tengas: el mar te pasa por encima igual.

En los noventa, las fases de ese ciclo duraban años. Hoy duran meses. La adopción tecnológica se ha acelerado de tal manera que el tiempo entre la promesa y el impacto real se ha reducido drásticamente. Lo que antes era una ventaja competitiva durante una década ahora lo es durante un trimestre. Por eso, más que nunca, la clave no es la tecnología, sino la velocidad de integración.

Los investigadores americanos como Carlota Pérez, Clayton Christensen o Geoffrey Moore ya lo dijeron antes que yo. Cada revolución tecnológica pasa por una fase de instalación y otra de despliegue, donde el mercado separa la promesa del valor real. Pero ninguna de esas teorías prepara a un líder para la realidad humana de esos momentos: el caos, la incertidumbre y la necesidad de decidir sin mapa.

Hoy estamos exactamente en ese punto con la inteligencia artificial. Todos hablan de ella, todos la prueban, pocos la entienden de verdad. Las empresas se debaten entre el miedo y la euforia. Algunas la usan para optimizar tareas; otras, para reinventar modelos completos. Pero en realidad, la diferencia no está en la herramienta, sino en la actitud. Hay quienes esperan a que el oso se acerque, y hay quienes ya se han puesto las zapatillas.

Cada ola tecnológica ha redefinido un tipo de barrera. La web eliminó las fronteras físicas. El móvil eliminó las de tiempo y lugar. El *cloud* eliminó las de infraestructura. La IA está eliminando la barrera cognitiva: la diferencia entre lo que piensas y lo que puedes ejecutar. Ya no se trata de lo que sabes, sino de lo que eres capaz de hacer con lo que sabes.

Después de veinticinco años viendo venir el futuro, sé que las tecnologías no destruyen profesiones, destruyen comportamientos. No eliminan empleos, eliminan hábitos. Y la diferencia entre quien prospera y quien queda fuera no es la inteligencia, es el movimiento.

Por eso este libro no va solo de inteligencia artificial. Va de entender cómo se mueven las olas, cómo se repiten los patrones, y cómo los líderes que aprenden a surfear antes que los demás terminan siempre más lejos.

El oso sigue ahí, más grande y más rápido que nunca. Pero también las oportunidades. Y si algo he aprendido en todo este tiempo es que el secreto nunca ha estado en predecir el futuro, sino en construirlo mientras los demás todavía lo están mirando. Durante más de dos décadas nos acostumbramos a

que cada gran revolución tecnológica viniera acompañada de promesas épicas. Internet, el móvil, las redes sociales, el *cloud*, el *big data*... Todas trajeron cambio, sí, pero con una constante: la tecnología avanzaba, el pensamiento seguía igual. Cambiaban las herramientas, no la forma de usarlas.

Hasta ahora.

Porque lo que está ocurriendo con la inteligencia artificial no es una ola más del ciclo. Es el punto de no retorno.

No estamos ante otra herramienta. Estamos ante el momento en que el *software* aprende a pensar. Hasta ahora, el código hacía lo que le pedíamos. Ejecutaba. Obedecía. Hoy interpreta, razona, propone. Por primera vez, el *software* toma decisiones. Y eso lo cambia todo.

La IA no es una moda con fecha de caducidad ni el nuevo Internet. Es la primera tecnología que no solo acelera lo que hacemos, sino que piensa por su cuenta.

Ya no es una extensión de la mano, es una extensión del cerebro. Ya no es una herramienta, es un socio, un copiloto. Y eso significa que se acabó la era del control.

Las empresas se construyeron sobre la idea de dominar los procesos, las decisiones y a las personas. Pero la inteligencia ya no vive solo en los humanos: ahora vive en los datos, en los modelos, en los sistemas que aprenden.

Y muchas veces piensan más rápido, más limpio y más objetivamente que nosotros. Ese es el golpe real de esta revolución: no automatiza tareas, redefine el pensamiento. El líder valioso ya no es el que más sabe, sino el que sabe pensar con una inteligencia que sabe más que él.

La IA no sustituye tu talento. Lo amplifica o lo desnuda. Depende de cómo la uses.

Los que se aferren a la intuición y la jerarquía van a sufrir. Los que entiendan que esto no va de reemplazar personas, sino de aumentarlas, tomarán la delantera.

Porque en el futuro inmediato no habrá profesionales «con IA» y «sin IA». Habrá profesionales relevantes y profesionales prescindibles. Y la diferencia no será el currículum. Será el método.

Ya no compites con quien tienes al lado. Compites con alguien, en cualquier parte del mundo, que hace lo mismo que tú..., pero con un copiloto que piensa más rápido.

La IA no elimina tu papel, mueve tu frontera. Por eso, no necesitas entender algoritmos ni saber programar. Necesitas un marco mental de colaboración con la máquina. Saber qué parte de tu trabajo puede pensar mejor si la haces acompañado.

Porque la IA no es magia. Es multiplicación. Multiplica lo que haces bien. Y también lo que haces mal. Si eres lento, te hará más lento. Si eres claro, te hará brillante. Si eres confuso, te volverá irrelevante.

La diferencia está en tu método. Esto no es un *gadget* nuevo. No es un experimento. Es la llegada de una inteligencia paralela que no te sustituye, pero te obliga a redefinirte. Y ahí está el verdadero punto de no retorno: cuando entiendes que el juego ya cambió. Que el control ya no te protege. Y que el verdadero poder, a partir de ahora, estará en quienes sepan pensar con IA.