El CÓMO que no cabe en un KPI

Por qué la IA no te dará certeza y qué hacer en cambio

Albert Salvany

Firmado SALVANY REBLED ALBERT - ***7371** el día 10/11/2026 con un certificado emitido por AC FNMT Usuarios

Tabla de contenido

El CÓMO que no cabe en un KPI Por qué la IA no te dará certeza y qué hacer en cambio 1
Titulo 3
I. Resumen (Abstract) 3
II. Prólogo 4
Una sociedad orientada a resultados sin pensar en el **CÓMO** 4
0.1 La sociedad de los X segundos: el dato que ilustra el diagnóstico 6
1. Introducción: una palabra de moda, una confusión de fondo 9
2. Los dos ejes: una clarificación necesaria 9
2.1 Eje 1: Holístico vs. Reduccionista — cómo miramos 9
2.2 Eje 2: Determinista vs. Probabilístico — cómo funciona 9
2.3 Por qué no son opuestos entre sí 10
3. Gravedad vs. conciencia: por qué el determinismo funciona en física y no en finanzas 10
4. Las finanzas como ciencia social: conciencia, retroalimentación e incertidumbre estructural 11
5. Taleb y el Cisne Negro: la campana de Gauss no es un oráculo 12
6. La IA es probabilística por naturaleza: precisión no es certeza 13
7. La aplicación práctica: raíles, no guiones 14
8. Crear y mantener: dos caminos inversos 15
8.1 La consultoría estratégica en los negocios: el caso paradigmático 15
La consultoría tradicional: el modelo del resultado 15
8.2 La consultoría estratégica holística: del entregable al aprendizaje 16
8.3 La IA en la consultoría: amplificador, no sustituto del CÓMO 18
Sé que esto rompe tus esquemas: el valor que no cabe en un KPI 20
9. Conclusiones: decidir mejor con la incertidumbre 21
10. Reflexión final: ¿de verdad alguien se cree que va a aprender y mejorar leyendo sobre un tema 2 minutos? 21
Fuentes 23

Titulo

I. Resumen (Abstract)

Este paper propone un **marco conceptual para entender el papel de la Inteligencia Artificial en las finanzas y en la consultoría estratégica**, a partir de una distinción que suele confundirse: holístico no es lo opuesto a determinista.

Se definen dos ejes independientes — holístico vs. reduccionista, y determinista vs. probabilístico — y se muestra cómo su cruce explica por qué la IA, siendo probabilística por naturaleza, no puede convertir las finanzas en un sistema determinista.

Las finanzas son una ciencia social: sus sujetos son conscientes de ser observados, lo que introduce retroalimentación continua, cambio de estado previo e incertidumbre estructural. A partir de Nassim Taleb, se argumenta que la campana de Gauss ayuda pero no es un oráculo, porque operamos en Extremistán, no en Mediocristán. La conclusión práctica es un cambio de gestión: en sistemas probabilísticos no se gestiona por instrucciones positivas, sino por límites negativos.

A la IA — y a las empresas — hay que ponerles raíles, decirles qué no deben hacer, y dejarlas decidir dentro. Crear va del QUÉ al CÓMO; mantener va del CÓMO al QUÉ.

La buena consultoría no puede vender garantías ni resultados tangibles, vende capacidad para decidir mejor con incertidumbre.

II. Prólogo

Una sociedad orientada a resultados sin pensar en el **CÓMO**

Ya sé que las posibilidades que tengo de que me leas más de dos minutos son mínimas.

No lo digo yo, lo dice la estadística. La estadística que se ha convertido en el faro de todas nuestras decisiones. Nos insisten en que todo tiene que funcionar con métricas y KPIs y ese es el gran error.

---

*Quédate si quieres solucionar este problema **para siempre**.*

Empiezo así porque este paper no puede fingir que vive fuera del problema que denuncia. Si te digo que vivimos en la sociedad de los X segundos y luego te pido que me leas como si vivieras en 2004, te estoy mintiendo. La estadística dice que, de media, **tu atención en una pantalla cambia cada 47 segundos**. Dice que **te quedarás con un post unos 8 segundos**. Dice que **en TikTok decidirás en 1,7 segundos si sigues o haces scroll**. Lo dice la estadística. Y la estadística, hoy, manda.

Y ahí está la trampa: **hemos convertido la estadística en el faro de todas nuestras decisiones**. Nos insisten en que todo tiene que funcionar con métricas y KPIs. Que todo tiene que ser medible, optimizable, predecible. Que si no se puede meter en un dashboard, no existe. Que si no mejora el KPI, no vale.

Ese es el gran error. No porque las métricas no sirvan — sirven, y mucho — sino porque **hemos confundido el mapa con el territorio**. La métrica mide el resultado. No mide el CÓMO. Y el CÓMO es donde vive el conocimiento.

Vivimos en una sociedad orientada a resultados.

Nos preguntan qué has conseguido, cuánto has vendido, qué nota has sacado, qué rentabilidad has obtenido. Casi nunca nos preguntan cómo lo has conseguido.

“Y ese “cómo” que dejamos de preguntar es, precisamente, donde vive el conocimiento.”

Cuando solo nos importa el resultado, aprendemos a repetir resultados, no a entender procesos. Sabemos qué funcionó una vez, pero no sabemos por qué funcionó. Y si no sabemos por qué funcionó, no podemos aplicarlo a futuro cuando el contexto cambie. Porque el contexto siempre cambia.

Ese es el gran límite de nuestro tiempo: tenemos más resultados que nunca, más datos, más métricas, más dashboards, más IA que nos da respuestas. Y, sin embargo, tenemos menos capacidad para trasladar lo aprendido de una situación a otra. Porque hemos perdido el CÓMO.

El reduccionismo nos ha dado esa sociedad de resultados. Dividir, medir, optimizar la pieza. Es útil para producir. Pero es insuficiente para aprender. Porque el aprendizaje no vive en el resultado, vive en la relación entre las piezas, en el proceso, en el contexto, en lo que pasó entre el punto A y el punto B.

Por eso este paper empieza aquí, no en la técnica. Porque antes de hablar de IA aplicada a finanzas, hay que hablar de cómo pensamos. Una sociedad que solo mira el QUÉ y el CUÁNTO, sin mirar el CÓMO, se vuelve incapaz de aplicar sus propias experiencias. Repite fórmulas que funcionaron ayer en un mundo que ya no existe hoy. Y cuando llega el Cisne Negro, cuando el contexto se rompe, no sabe qué hacer, porque nunca entendió el CÓMO.

Recuperar el CÓMO es recuperar la capacidad de aprender. Es pasar de "esto funcionó" a "esto funcionó así, por estas razones, en este contexto, y por tanto puedo adaptarlo a este otro contexto".

Si te quedas, no te voy a prometer que vas a aprender en dos minutos. Nadie aprende en dos minutos. Te voy a prometer otra cosa: **vas a entender por qué no aprendemos**, por qué confundimos precisión con certeza, por qué la IA no va a hacer deterministas las finanzas, y qué hacer en cambio — poner raíles, no guiones, decidir mejor con incertidumbre, crear del QUÉ al CÓMO y mantener del CÓMO al QUÉ — para solucionar este problema para siempre.

Espero que disfrutes del viaje…

"En una sociedad que solo pregunta por el resultado, quien entiende el CÓMO tiene una ventaja que no se puede copiar: puede aprender de lo que vive y aplicarlo a lo que viene."

Todo lo que sigue — los dos ejes, la gravedad y la conciencia, Taleb, la IA probabilística y los raíles — es, en el fondo, una defensa del CÓMO frente a una época obsesionada solo con el QUÉ y con la métrica.

0.1 La sociedad de los X segundos: el dato que ilustra el diagnóstico

Si el Prólogo anterior es un diagnóstico, esta sección es su prueba empírica. No es una opinión. Es una medición. Vivimos en una sociedad que ha entrenado su atención para el resultado inmediato, no para el proceso. Y eso se puede medir en segundos.

0.1.1 El mito y el dato

Hay que empezar por separar el mito del dato. El mito es el famoso "la atención humana es de 8 segundos, menos que un pez dorado". Esa cifra viene de un estudio de Microsoft Canadá de 2015, muy citado y muy mal interpretado, que hablaba de una bajada de 12 a 8 segundos en un contexto concreto. No es una ley biológica. No significa que no podamos concentrarnos. Lo que sí significan los datos serios es algo más inquietante y más útil: no es que no podamos sostener la atención, es que el entorno nos entrena para cambiarla constantemente.

0.1.2 El dato serio: de 150 segundos a 47 segundos

El mejor dato disponible no es de marketing, es de investigación académica longitudinal. La Dra. Gloria Mark, profesora de Informática en la Universidad de California, Irvine, lleva midiendo la atención en pantalla desde 2004 con registros reales de ordenador, no con encuestas de autopercepción. Sus resultados, recogidos en su libro "Attention Span" y en múltiples publicaciones, son los siguientes:

- **En 2004, la atención media en una pantalla era de 2 minutos y medio, 150 segundos.**
- **En 2012, había bajado a 1 minuto y 15 segundos, 75 segundos.**
- **En los últimos cinco o seis años, el promedio es de 47 segundos. Y la mediana — que es aún más reveladora porque elimina el efecto de los valores extremos — es de 40 segundos.**

Es decir, en veinte años hemos pasado de sostener el foco dos minutos y medio a cambiarlo cada 47 segundos. No es que el cerebro se haya roto. Es que el entorno — notificaciones, feeds infinitos, multitarea, algoritmos que premian el cambio — nos entrena para saltar, no para quedarnos.

Mark lo dice con claridad: la atención no ha desaparecido, se ha fragmentado. Y tardamos, de media, unos 23 minutos y 15 segundos en volver a concentrarnos plenamente tras una interrupción. El coste no es solo el segundo en que miramos otra cosa. Es el tiempo que tardamos en volver.

Una revisión sistemática de septiembre de 2025, publicada en Psychological Bulletin, con 71 estudios y 98.299 participantes, y una segunda revisión de enero de 2026 centrada en adolescentes y jóvenes, confirman la dirección: el consumo intensivo de vídeo corto está asociado a peor atención sostenida, menor control inhibitorio y peor rendimiento académico.

No es un pánico moral. Es un patrón medible.

0.1.3 El dato de redes sociales: 8 segundos, 6,5 segundos, 3 segundos, 1,7 segundos

Si bajamos de la pantalla en general a las redes sociales en concreto, la fragmentación se agudiza. Aquí conviven datos de plataformas, de estudios de mercado y de investigación académica, y hay que leerlos con cuidado: no todos miden lo mismo. Unos miden "tiempo hasta hacer scroll", otros "tiempo medio de visionado", otros "tiempo para captar la atención". Pero todos apuntan en la misma dirección.

- **Atención media por post:** los análisis agregados de 2025-2026 sitúan la atención media de un usuario de redes sociales en un solo post en torno a 8,25 segundos, con rangos de 7,97 a 8,25 segundos según la muestra. Otros análisis la sitúan entre 4 y 8 segundos según edad y plataforma, con los usuarios más jóvenes en la parte baja del rango.
- **Generación Z:** 6,5 segundos de atención por post de media. En estudios más finos, el rango es de 4,2 a 6,5 segundos por post. Es la generación que ha crecido dentro del feed infinito, y su patrón es el más extremo: escaneo rápido, decisión rápida, abandono rápido.
- **El gancho:** en Instagram, un post tiene unos 3 segundos para captar la atención en el feed. El tiempo medio de retención de una publicación se sitúa entre 3 y 4 segundos. Estudios de Facebook y Nielsen ya mostraban que casi la mitad (47%) del valor de una campaña de vídeo se concentra en los primeros 3 segundos, y tres cuartas partes (74%) en los primeros 10 segundos. **El sistema premia el gancho, no el desarrollo.**
- **La decisión de seguir o abandonar:** en TikTok, la decisión de seguir viendo o hacer scroll se toma en torno a 1,7 segundos por vídeo. En Instagram, informes de retención hablan de una decisión similar en torno a 1,7 segundos. Es decir, no tenemos 8 segundos para convencer. Tenemos menos de 2 segundos para no ser descartados.
- **El dato más sólido y actual:** Metricool, Estudio Instagram 2026. Con 24.364.803 posts de 375.118 cuentas, comparando principios de 2026 con el mismo periodo del año anterior, el tiempo medio de visionado por Reel llegó a 8,5 segundos, un 118% más que el año anterior, con un tiempo total de visionado un 139% superior. Es un dato auditado por volumen, no una encuesta. Y su lectura es doble: sí, el tiempo medio ha subido, pero sigue siendo 8,5 segundos. Incluso cuando el formato mejora, el techo sigue siendo de un dígito.
- **El contexto de uso:** pasamos de media unos 144 minutos al día mirando redes sociales, y sin embargo retenemos cada publicación 3-4 segundos. Pasamos 33,1 minutos al día de media en Instagram — 53 minutos en Gen Z — y el 50% de ese tiempo es viendo Reels. Es decir, mucho tiempo total, fragmentado en miles de micro-exposiciones. Mucho QUÉ, muy poco CÓMO.

0.1.4 Qué significa esto para el aprendizaje: del resultado al proceso

Este no es un problema de "los jóvenes ya no leen". Es un problema de arquitectura de la atención. El algoritmo premia el resultado inmediato: que te quedes 3 segundos, que no hagas scroll, que hagas clic. El creador aprende a optimizar el gancho, no el contenido. Aprende el QUÉ funciona para retener, pero no el CÓMO se aprende de verdad. El usuario aprende a consumir resultados: titulares, conclusiones, clips, resúmenes. Pero no aprende el proceso. No se queda lo suficiente para trasladar ese conocimiento a futuro.

Y aquí está la trampa que conecta con todo el paper:

si solo consumes el resultado, no puedes aplicar lo aprendido cuando el contexto cambia.

Porque lo que se transfiere no es el resultado, es el CÓMO. El resultado es específico de un contexto. El CÓMO es transferible. Si yo te digo “esta cartera generó un 12%”, no te he enseñado nada que puedas usar mañana. Si te digo “esta cartera generó un 12% porque asumimos este riesgo, en este contexto, con estos raíles, y por eso cuando cambió el contexto hicimos esto”, entonces sí puedes aprender.

Pero eso necesita más de 8 segundos. Necesita atención sostenida, necesita proceso, necesita holismo.

La sociedad de los X segundos es, por tanto, la manifestación medible de la sociedad orientada a resultados sin CÓMO. No es que seamos incapaces de concentrarnos. Es que hemos construido un entorno económico y tecnológico que nos paga por no hacerlo. Y ese entorno nos limita de cara a aplicar conocimientos y experiencias adquiridos a futuro, porque nunca llegamos a adquirir el conocimiento, solo adquirimos el titular del conocimiento.

1. Introducción: una palabra de moda, una confusión de fondo

Holístico está en boca de todos. Se usa en management, en tecnología, en salud, en finanzas. Y casi nadie lo define. Al vaciarse de significado, se ha convertido en sinónimo de esotérico, de "todo es energía", de incienso y buenas intenciones.

Este paper parte de una conversación que buscaba precisamente eso: entender qué significa holístico. Y descubre que, para entenderlo, hay que deshacer una confusión muy extendida: pensar que holístico es lo opuesto a determinista.

No lo es. Son dos preguntas distintas. Y confundirlas tiene consecuencias prácticas, especialmente cuando aplicamos IA a las finanzas, porque nos lleva a pedirle a la IA algo que no puede darnos:

---

convertir lo probabilístico en determinista.

---

2. Los dos ejes: una clarificación necesaria

2.1 Eje 1: Holístico vs. Reduccionista — cómo miramos

Reduccionista: el todo se entiende descomponiéndolo en partes más simples. Para entender el bosque, estudias los árboles, el suelo, la fotosíntesis. Es dividir para entender. Busca la pieza rota.

Holístico: el todo tiene propiedades que no están en las partes. Para entender un bosque, una persona, una empresa o un mercado, hay que mirar las relaciones, el contexto, la emergencia. Lo importante pasa entre las piezas.

"Holístico es mirar las relaciones antes que las piezas."

Un equipo no es 11 jugadores. Es cómo se miran, cómo se pasan, cómo se cubren. Una pareja no es dos personas. Es lo que se crea entre esas dos personas. Un banco no es la suma de sus créditos. Es la **confianza** entre esos créditos.

2.2 Eje 2: Determinista vs. Probabilístico — cómo funciona

Determinista: dadas las mismas condiciones iniciales y las mismas leyes, solo hay un resultado posible. En teoría, si lo supiéramos todo, podríamos predecirlo todo.

Probabilístico: hay azar genuino, o sensibilidad tan extrema que en la práctica es impredecible. El mismo punto de partida puede llevar a resultados distintos. Solo obtenemos probabilidades, no certezas.

La confusión habitual asocia reduccionista = mecánico = determinista = predecible, y holístico = orgánico = libre = impredecible. **Para mi, esa asociación es falsa.**

2.3 Por qué no son opuestos entre sí

Los dos ejes se cruzan. Existen las cuatro combinaciones:

	Determinista	**Probabilístico**
Holístico	Teoría de sistemas, Spinoza: todo interconectado y necesario.	Ecología compleja, mente humana: irreductible y abierto, con emergencia impredecible.
Reduccionista	Física clásica de Newton: descomponer en masas y fuerzas y calcular trayectorias.	Mecánica cuántica estándar: descomponer hasta la partícula y aun así solo obtener probabilidades.

Por tanto, el opuesto de holístico es reduccionista. El opuesto de determinista es probabilístico. No hay un único eje, hay dos.

3. Gravedad vs. conciencia: por qué el determinismo funciona en física y no en finanzas

Una piedra que cae, un planeta que orbita, funcionan en un sistema cerrado y sin conciencia. Si conoces la masa, la distancia y la velocidad inicial, puedes predecir dónde estará dentro de 10 segundos o de 100 años.

Esto es posible por tres razones:

- **Las piezas no cambian**. Una piedra hoy es la misma que ayer. No aprende, no se cansa, no tiene memoria.
- **No hay retroalimentación**. La piedra no sabe que la estás observando. Que la midas o la predigas no cambia su caída.
- **El sistema no se reescribe a sí mismo**. La ley de la gravedad no cambia porque la hayas descubierto.

Una persona, un mercado, una sociedad, funcionan al revés:

- **Las piezas cambian constantemente**. Tú no eres el mismo de ayer. Has vivido una conversación más, un cansancio más, una noticia más. La variable "tú" ya es otra. Somos una variable que se reescribe a sí misma.
- **Hay retroalimentación total**. Si te digo "vas a hacer X", solo con saberlo puedes hacer Y para demostrar que no. La predicción misma cambia el resultado.
- **El sistema se observa a sí mismo**. Somos parte del sistema que intentamos predecir. Y al observarlo, lo modificamos.

"En la gravedad, predecir no cambia nada. En las finanzas, predecir lo cambia todo."

En teoría, con una supercomputadora que conociera todas las variables, incluido tu estado cerebral exacto, quizá podríamos predecir tu próxima decisión.

En la práctica, esa computadora necesitaría conocerte mejor que tú mismo, y **en el momento en que te dijera la predicción, tú ya no serías el mismo**. Es como intentar fotografiar un río y pretender que la foto es el río.

4. Las finanzas como ciencia social: conciencia, retroalimentación e incertidumbre estructural

Las ciencias naturales estudian objetos que no saben que están siendo estudiados. Las ciencias sociales **estudian sujetos que saben que están siendo estudiados**. Y ese saberlo todo lo cambia.

Por eso la economía, las finanzas y la sociología nunca van a poder ser como la física, **por muchos datos que tengamos, por mucha IA que le metamos**. La incertidumbre en finanzas no es un error. Es su naturaleza.

El factor social introduce la siguiente cadena:

Conciencia → Retroalimentación continua → Cambio de estado previo → Incertidumbre derivada del cambio.

1. Observas el sistema.

2. El sistema sabe que lo observas.

3. Al saberlo, cambia su estado previo. Ya no es el mismo sistema que observaste.

4. Tu predicción, válida para el estado anterior, deja de ser válida para el estado nuevo. Y vuelve a empezar.

- En física, el estado previo se mantiene.
- En finanzas, el estado previo se destruye en el momento en que lo miras.

Es lo que George Soros llamó reflexividad: **los participantes no solo observan el mercado, lo crean con sus observaciones y expectativas**. Y el mercado, a su vez, cambia las expectativas de los participantes. Un ida y vuelta sin fin.

Hay que distinguir dos tipos de incertidumbre:

1. Incertidumbre estadística: la IA la mejora. Con mil variables, calcula mejor la probabilidad de impago, de fraude, de movimiento de cartera. Ahí es reduccionista y brillante.

2. Incertidumbre radical: nadie la elimina. ¿Qué va a hacer mañana un gobierno? ¿Va a haber una guerra? ¿Va a cambiar la narrativa? ¿Va a entrar en pánico la gente? Eso no está en los datos del pasado, porque todavía no ha pasado.

5. Taleb y el Cisne Negro: la campana de Gauss no es un oráculo

---

Nassim Nicholas Taleb (Amioun, Líbano, 12 de septiembre de 1960) es un ensayista, estadístico matemático, ex trader de opciones y profesor de ingeniería de riesgo libanés-estadounidense.

Pasó más de 20 años como trader cuantitativo especializado en riesgos no lineales, antes de dedicarse por completo a la investigación sobre probabilidad, azar e incertidumbre.

Es autor de ***Incerto***, una serie de cinco ensayos filosóficos sobre la incertidumbre publicados entre 2001 y 2018, entre los que destacan *El cisne negro* (2007) y *Antifrágil* (2012).

Su idea central es que vivimos obsesionados con predecir lo predecible, mientras que lo que realmente cambia el mundo son los eventos raros, extremos e impredecibles, los "cisnes negros", y que en vez de intentar predecirlos, deberíamos construir sistemas que se beneficien del desorden: sistemas antifrágiles.

Fue profesor distinguido de Ingeniería de Riesgo en la NYU Tandon School of Engineering.

Nassim Taleb divide el mundo en dos:

1. Mediocristán: el mundo de la gravedad, de la altura, del peso. Ahí la campana de Gauss sí sirve. Si mides la altura de 1.000 personas, nadie medirá 50 metros. Los extremos no cambian el promedio. Un dato más no rompe el modelo. Es un mundo reduccionista, estable, casi determinista.

2. Extremistán: el mundo de las finanzas, de la fama, de las redes. Ahí la campana de Gauss te engaña. Un solo evento extremo — un Cisne Negro — cambia todo el promedio. Una crisis, una pandemia, un pánico bancario. Un solo dato rompe el modelo.

¿Por qué? Por lo mismo: en Extremistán hay conciencia, retroalimentación y factor social. En Mediocristán el objeto no sabe que lo miras. En Extremistán el sujeto sí lo sabe, reacciona, contagia a los demás y crea un evento que no estaba en ninguna distribución pasada.

"La campana de Gauss ayuda, pero no es un oráculo."

La IA, en el fondo, es una máquina de campanas de Gauss muy sofisticadas. Calcula la probabilidad media, la distribución más probable, basándose en el pasado. Eso ayuda muchísimo para lo normal, para el 99% de las operaciones. Pero no protege del Cisne Negro. Porque el Cisne Negro, por definición, no está en el pasado. No está en los datos. No está en la campana. Si

confundes la campana con un oráculo, si crees que porque tu modelo tiene un 99% de acierto ya eres determinista, te va a pillar el 1% que te hunde.

Taleb no dice que no usemos la estadística. **Dice que la usemos con humildad**. Que sepamos en qué mundo estamos. En finanzas estamos en Extremistán, no en Mediocristán.

6. La IA es probabilística por naturaleza: precisión no es certeza

---

La **temperatura** en IA es un parámetro que controla cuánta aleatoriedad tiene el modelo al elegir la siguiente palabra: con una temperatura cercana a 0, el modelo casi siempre elige la opción más probable, por lo que sus respuestas son más deterministas, precisas y repetitivas, mientras que con una temperatura alta, como 1 o más, el modelo da más peso a opciones menos probables, por lo que sus respuestas se vuelven más variadas, creativas e impredecibles, pero también con más riesgo de errores o alucinaciones.

Se dice que la IA no es determinista, y se dice con razón y sin razón. Hay dos niveles que se mezclan:

1. A nivel de uso, no es determinista. Con temperatura > 0, no da la misma respuesta dos veces aunque se le pregunte exactamente lo mismo. Elige entre varias palabras probables, no siempre la más probable. Es como tirar un dado cargado hacia respuestas sensatas, pero hay azar en cada tirada.

2. A nivel de máquina, sí es determinista. Con temperatura a 0, misma semilla, mismo hardware, mismo modelo, da exactamente la misma respuesta. Al final son matemáticas. No hay un fantasma dentro tirando dados de verdad, hay un generador pseudoaleatorio que simula el azar.

O sea: determinista por dentro, indeterminista por fuera. Y eso es bastante parecido a las personas: por dentro biología, neuronas, causas; por fuera, comportamiento tan complejo y sensible al contexto que para quien observa es impredecible. La diferencia es que en la IA sí podemos abrir la caja y ver el mecanismo. En las personas, todavía no.

"La IA no convierte lo probabilístico en determinista. Solo nos hace creer que lo probabilístico es más preciso."

La promesa comercial en finanzas suena determinista: "con suficientes datos, predeciremos el mercado". Pero en la práctica la IA no dice "esto va a pasar", dice "esto tiene un 73% de pasar si nada cambia".

Y en finanzas, nada no cambia nunca. Porque en cuanto publicas la predicción, los actores cambian su comportamiento. La IA nos da probabilidades más finas, más elegantes, con más decimales. Y nos confunde, porque confundimos precisión con certeza.

En finanzas, la IA no debería usarse para eliminar la incertidumbre, sino para **convivir mejor con ella**. Para decidir mejor a pesar de no saber.

7. La aplicación práctica: raíles, no guiones

De todo lo anterior se extrae una consecuencia práctica directa para quien trabaja con IA en tareas complejas.

Como la IA es probabilística por naturaleza, si le dices exactamente qué hacer en una tarea compleja, **la obligas a ser determinista en un mundo que no lo es**. La cierras. La conviertes en un programa que sigue pasos. Entra en conflicto consigo misma.

Pero si le dices qué NO debe hacer, le pones raíles, no una vía única. Le dejas el espacio para ser probabilística dentro de un marco seguro.

Instrucción positiva (determinista): "Hazlo así, paso 1, paso 2, paso 3." Funciona para tareas simples, reduccionistas. Para arreglar una pieza.

Instrucción negativa (holística): "El objetivo es este. No te salgas de estos límites. No inventes datos. No des certeza donde hay probabilidad. Dentro de eso, decide tú." Funciona para tareas complejas, holísticas. Para crear, para decidir, para navegar incertidumbre.

Por eso en IA los famosos raíles funcionan mejor que los guiones. Porque los raíles respetan su naturaleza. No intentan convertirla en determinista

---

Dicen: "Eres probabilística, vas a explorar, vas a generar variantes. Te pongo los bordes para que no te caigas al barranco, pero dentro de los bordes, explora."

Y es exactamente lo mismo que en finanzas: no puedes decirle al mercado "haz esto". Porque el mercado es probabilístico, reflexivo, con Cisnes Negros.

Pero sí puedes ponerle raíles: "**No te apalanques más de X. No concentres más de Y. No des certeza donde hay probabilidad**." No controlas el resultado. Controlas el riesgo de ruina.

"En sistemas complejos y probabilísticos, no se gestiona por instrucciones positivas. Se gestiona por límites negativos."

---

8. Crear y mantener: dos caminos inversos

De la clarificación de los ejes emerge un método de trabajo:

Crear: de holístico a reduccionista. Del QUÉ al CÓMO. Empiezas con el qué. ¿Qué quiero crear? ¿Qué sentido tiene? ¿Qué mundo quiero que aparezca? Eso es visión, relación, intuición del todo. Y solo después bajas al cómo: pasos, piezas, presupuesto, orden. Si empiezas por el cómo sin tener claro el qué, acabas construyendo algo que funciona perfectamente pero que nadie quería. Que no tiene alma.

Mantener / reparar: de reduccionista a holístico. Del CÓMO al QUÉ. Empiezas con el cómo. ¿Cómo está funcionando esto? ¿Qué parte falla? ¿Qué pieza hay que tocar? Eso es lupa, diagnóstico. Y solo después subes al qué: ¿Para qué sirve esta pieza dentro del todo? ¿Si la cambio, sigo siendo fiel al qué original? ¿O estoy manteniendo algo que ya perdió su sentido? Si intentas reparar desde el qué, desde "todo está conectado, hay que cambiarlo todo", no reparas nada. Te ahogas en la complejidad.

Para reparar lo que está en marcha, hay que ser inicialmente reduccionista. Para probar lo que modificas, primero reduccionista y luego holístico: primero compruebas que la pieza funciona sola, luego cómo afecta al todo. Puedes arreglar una parte y romper el todo. Cambias un horario para ser más productivo y te cargas tu sueño. Cambias una palabra en un equipo para ser más claro y rompes la confianza. Probar en reduccionista te dice si funciona. Probar en holístico te dice si merece la pena que funcione.

- **Crear es bajar: del sentido a la estructura.**
- **Mantener es subir: de la estructura al sentido.**

Son inversos, pero se necesitan. Un creador que no sabe bajar al cómo se queda en soñador. Un reparador que no sabe subir al qué se queda en mecánico.

El riesgo del holismo de moda es que se convierta en excusa para no hacer nada: "todo está conectado, todo es complejo, no se puede hacer nada". Y eso es mentira. Que algo sea holístico no significa que sea intocable. Significa que tienes que tocarlo en varios sitios a la vez, con humildad, sabiendo que va a haber efectos secundarios.

8.1 La consultoría estratégica en los negocios: el caso paradigmático

Todo lo anterior se puede leer como teoría. Esta sección lo convierte en método. Porque la consultoría estratégica es el lugar donde la sociedad orientada a resultados sin CÓMO se ve con más claridad, y donde el marco de los dos ejes se vuelve más útil.

La consultoría tradicional: el modelo del resultado

La consultoría clásica, tal como se ha vendido durante décadas, es **profundamente reduccionista y determinista en su promesa**, aunque el mundo del cliente sea holístico y probabilístico.

El modelo es conocido: llega el consultor,

- divide el problema en piezas,
- analiza ratios,

- benchmarks,
- procesos,
- hace entrevistas, y entrega un informe.

Un PowerPoint de 120 diapositivas con el QUÉ hay que hacer: "Reduce costes un 15%, entra en este mercado, reorganiza así, digitaliza esto". El cliente paga por el resultado: el diagnóstico y la recomendación.

El problema es exactamente el del Prólogo: el cliente recibe el resultado, pero no recibe el CÓMO.

No aprende **por qué funcionó ese diagnóstico, en qué contexto, con qué supuestos, con qué límites**. Y cuando el contexto cambia — y siempre cambia, porque la empresa es un sistema social, consciente, con retroalimentación — el informe deja de servir.

No porque el informe fuera malo, sino porque el cliente no puede trasladarlo. No adquirió el conocimiento, adquirió el titular del conocimiento.

Es la versión empresarial de la sociedad de los 8 segundos:

- mucho informe,
- mucho KPI,
- mucho dashboard,
- **muy poca transferencia real de capacidad**.

La empresa consume el resultado en 2 minutos y cree que ha aprendido. A los 3 meses, cuando llega el Cisne Negro — un competidor, una regulación, una crisis, una IA que cambia el mercado — no sabe qué hacer, porque nunca entendió el CÓMO.

8.2 La consultoría estratégica holística: del entregable al aprendizaje

La consultoría que este paper propone es la inversa. No es entregar el QUÉ, es construir con el cliente el CÓMO. Y eso implica cambiar los dos ejes:

- **De reduccionista a holístico en la mirada**. No basta con descomponer la empresa en departamentos, costes y KPIs. Hay que mirar las relaciones:
  - **cómo se toman realmente las decisiones,**
  - **cómo circula la confianza,**
  - **cómo se relacionan ventas con operaciones,**
  - **cómo la cultura frena o acelera la estrategia.**

  Una empresa no es la suma de sus departamentos. Es lo que pasa entre ellos. Un plan que optimiza una pieza y rompe el todo es un mal plan, aunque el Excel diga lo contrario.
- **De determinista a probabilístico en la promesa**. La consultoría honesta no promete "si haces esto, obtendrás esto". Promete "si haces esto, dentro de estos raíles, aumentas

> la probabilidad de que ocurra esto, y reduces la probabilidad de ruina si ocurre lo otro". **Es decir, no vende certeza. Vende mejor decisión bajo incertidumbre**. Eso **es incómodo comercialmente, porque el cliente quiere certeza**. Pero es lo único honesto en Extremistán.

En la práctica, eso se traduce en tres cambios concretos:

El entregable no es el informe, es la capacidad.

El éxito de una consultoría no se mide por si el cliente aplica la recomendación, sino por si **el cliente es capaz de generar la siguiente recomendación solo**. Si el cliente depende del consultor para cada decisión, **la consultoría ha fracasado**, aunque el informe fuera brillante.

El objetivo es que **el cliente entienda el CÓMO**: por qué se decidió esto, con qué datos, con qué supuestos, qué haría cambiar la decisión. **Eso es transferible. El QUÉ no lo es.**

Se trabaja por raíles, no por guiones.

Igual que con la IA. No se le dice a la empresa "haz paso 1, paso 2, paso 3".

Se le dice: "El objetivo estratégico es este. Estos son los raíles: no te apalanques más de X, no concentres más de Y en un cliente, no des certeza donde hay probabilidad, no tomes decisiones que te dejen sin margen si llega el Cisne Negro. Dentro de esos raíles, decide tú".

Eso respeta que la empresa es un sistema probabilístico, reflexivo, con personas conscientes que cambian cuando saben que las observan. Los raíles permiten adaptarse sin perder el sentido.

Se distingue crear de mantener.

Cuando la empresa está creando — un nuevo negocio, un nuevo producto, una nueva cultura — hay que ir de holístico a reduccionista: del QUÉ al CÓMO.

- Primero sentido, visión, relaciones.
- Luego estructura, pasos, KPIs.

Cuando la empresa está manteniendo o reparando — un proceso roto, un equipo atascado, una caída de ventas — hay que ir de reduccionista a holístico: del CÓMO al QUÉ.

- Primero qué pieza falla,
- luego si sigue teniendo sentido el todo.

La consultoría que confunde los dos caminos hace lo contrario:

Intenta crear desde el KPI y reparar desde la visión. Y no funciona.

¿Cuántas veces has trabajado o contratado un consultor, y al finalizar el proyecto has creído que no te había aportado nada?

Por que todo el tiempo te hablaba del QUE, no del COMO

8.3 La IA en la consultoría: amplificador, no sustituto del CÓMO

La IA aplicada a la consultoría estratégica corre el mismo riesgo que en finanzas: convertirse en una máquina de resultados rápidos sin CÓMO.

Un consultor con IA puede generar en 2 minutos un informe que antes tardaba 2 semanas. Eso es eficiencia. Pero **si ese informe se entrega sin explicar el CÓMO** — qué datos usó la IA, qué supuestos, qué probabilidad, qué no sabe — entonces **hemos acelerado la sociedad de los X segundos, no la hemos curado.**

La IA bien usada en consultoría hace lo contrario: **ayuda al cliente a ver el CÓMO**. Puede simular escenarios, mostrar qué pasa si cambia una variable, explicitar los supuestos, hacer visible la retroalimentación.

Puede decir: "Si tomas esta decisión, estos son los tres escenarios probables, y este es el Cisne Negro que te mataría".

Eso no es certeza. Es mejor decisión con incertidumbre.

Y eso es exactamente lo que necesita una empresa en Extremistán.

Los KPIs miran hacia atrás. El criterio mira hacia adelante. Y una empresa que solo mira hacia atrás, por muy exacta que sea su radiografía, **va a chocar de frente con el futuro.**

Por eso el problema no son los KPIs. El problema es pedirles lo que no pueden darte: **que te digan qué decidir cuando el contexto cambie**. Para eso no necesitas un KPI. Necesitas **criterio**. Necesitas CÓMO. Necesitas raíles, no una predicción.

Un KPI te dice cómo fue ayer. No te dice cómo será mañana.

Una radiografía te dice cómo estás ahora. No te dice cómo vas a reaccionar cuando llegue el Cisne Negro. Y confundir esas dos cosas — confundir la radiografía con la bola de cristal, confundir la precisión del pasado con la certeza del futuro — es exactamente el error que denuncia este paper.

Lo que no puedes pedirles es que sean la bola de cristal.

Los KPIs son **excelentes para medir impactos y movimientos pasados**. Para tener una radiografía exacta del momento actual. Para saber dónde estás, qué has hecho, qué ha funcionado y qué no. Ahí son insustituibles. Una empresa sin KPIs va a ciegas.

Y ojo, que esto no es estar en contra de los KPIs. Todo lo contrario.

Si necesitas un KPI para creer en eso, este no es tu paper. Si entiendes que hay cosas que valen justo porque no caben en un KPI, entonces ya has entendido todo el paper.

Por eso esta consultoría rompe tus esquemas: porque **no te vende un resultado medible en 90 días**.

Te vende algo que no se puede medir en 90 días y que, precisamente por eso, vale más.

Te vende que,

cuando llegue el momento en que la estadística no te sirva,

cuando la campana de Gauss se rompa,

cuando la IA te dé una probabilidad y no una certeza,

tú tengas **criterio**. Y tengas a alguien a tu alcance que te ayude a usarlo.

Porque eso es pensar a largo plazo: entender que lo que de verdad te hace ganar no es el resultado de hoy, sino la **capacidad de seguir decidiendo bien mañana, pasado mañana, y cuando el contexto ya no sea el de hoy.**

Un KPI te dice cómo fue ayer. El criterio te dice cómo decidir mañana. Un informe te dice qué hacer ahora. El CÓMO te permite saber qué hacer cuando el informe ya no sirve.

Ese es el precio. Y no cabe en un KPI porque no es un resultado de un trimestre. Es una capacidad de largo plazo.

Pregúntate cuánto te ha costado, en el pasado, no tenerlo.

- Cuánto te costó esa decisión que tomaste con un Excel perfecto y sin entender el sistema.
- Cuánto te costó ese informe que decía que todo iba bien y que no vio venir el cambio.
- Cuánto te costó confundir precisión con certeza.
- Cuánto te costó no tener criterio cuando llegó el Cisne Negro.

Pregúntate cuánto vale, en dinero real, no en teoría, tener a tu lado a alguien que te ayude a pensar cuando el contexto cambia.

Que no te entregue un informe que caduca a los tres meses, sino un CÓMO que te sirve para el siguiente problema, y para el siguiente. Que no te diga “haz esto”, sino que te ayude a decidir mejor cuando no sabes qué va a pasar. Que te ponga raíles cuando todos te piden guiones.

Pregúntate **qué precio le pondrías a tener esa capacidad de decisión y ese criterio a tu alcance**.

Por eso, en lugar de un KPI, te propongo otra pregunta. Una pregunta que no se responde en 8 segundos, ni en 2 minutos, ni en un dashboard. Una pregunta que exige quedarte, pensar, mirar a largo plazo:

Y aquí hay que ser honesto hasta el final: **si te doy un KPI sobre esto, te estoy mintiendo**.

Te estoy haciendo lo mismo que denuncia este paper: convertir lo probabilístico en determinista, convertir el CÓMO en un QUÉ medible, convertir el aprendizaje en un número. Un KPI sobre criterio sería un resultado sin proceso. Sería exactamente el error del que estamos intentando salir.

No puedo darte un KPI sobre tener criterio. No puedo darte un KPI sobre tener capacidad de decisión cuando todo se rompe. No puedo darte un KPI sobre saber distinguir una probabilidad de una certeza, un Cisne Negro de una variación normal, un problema de piezas de un problema de relaciones. No porque no sea valioso, sino porque es precisamente lo que no cabe en un KPI.

Pues bien: no puedo darte ningún KPI sobre esto.

Porque todo lo que acabo de decir va en contra de cómo nos han enseñado a comprar consultoría, a comprar IA y a comprar casi todo en los negocios: pide un KPI, pide un ROI, pide una métrica. Dime cuánto voy a ganar, en cuánto tiempo, con qué probabilidad exacta. Y si no me lo puedes dar en un dashboard, no te creo.

Sé que esto rompe tus esquemas.

Sé que esto rompe tus esquemas: el valor que no cabe en un KPI

Por eso la tesis del paper se aplica tal cual a la consultoría:

> *"La buena consultoría estratégica no vende resultados. Vende capacidad para decidir mejor con incertidumbre. No entrega el QUÉ. Construye el CÓMO. No da guiones deterministas. Pone raíles probabilísticos. Y su éxito se mide no por si el cliente repite lo que le dijeron, sino por si el cliente es capaz de aprender de lo que vive y aplicarlo a lo que viene."*

En una sociedad que solo pregunta por el resultado, la consultoría que entiende el CÓMO tiene una ventaja que no se puede copiar: no vende informes, vende aprendizaje. Y el aprendizaje, a diferencia del informe, no caduca cuando cambia el contexto.

9. Conclusiones: decidir mejor con la incertidumbre

1. **Holístico y determinista no son opuestos**. Son dos ejes: cómo miramos y cómo funciona el mundo.

2. **En teoría, el determinismo gana**. En práctica, gana la vida. Porque la primera gran variable somos nosotros mismos, una variable que se reescribe a sí misma.

3. **Las finanzas son una ciencia social**. Su incertidumbre es estructural, no un problema técnico que se arregla con más datos.

4. **La IA es probabilística**. Nos da probabilidades más precisas, no certezas. Confundir precisión con certeza lleva a peores decisiones.

5. **Estamos en Extremistán**. La campana de Gauss ayuda, pero no es un oráculo. Hay que diseñar para el Cisne Negro.

6. En sistemas probabilísticos, **se gestiona por raíles, no por guiones**. Límites negativos, no instrucciones positivas.

7. **Crear va del QUÉ al CÓMO. Mantener va del CÓMO al QUÉ**. Dos caminos inversos que se necesitan.

8. **La buena consultoría no vende informes, vende capacidad**. No entrega el QUÉ, construye el CÓMO.

> *"No usemos la IA para fingir que las finanzas son deterministas. Usémosla para decidir mejor en un mundo que es probabilístico por naturaleza."*

10. Reflexión final: ¿de verdad alguien se cree que va a aprender y mejorar leyendo sobre un tema 2 minutos?

Llegados hasta aquí, hay que hacerse la pregunta incómoda que este paper no puede eludir, porque si no la hacemos nosotros, la hará el lector con razón.

¿De verdad alguien se cree que va a aprender y mejorar leyendo sobre un tema 2 minutos?

La respuesta honesta es no.

- No se aprende en 2 minutos.
- No se mejora en 8 segundos.
- No se transforma una forma de pensar con un post, con un Reel, con un titular.

> Y si este paper se lee como si fuera un post más — escaneado en 47 segundos, retenido 8 segundos, olvidado a los 3 minutos — entonces este paper habrá fracasado en su propio argumento. Habrá demostrado que tenía razón, siendo víctima de lo que denuncia.

Y sin embargo, aquí está la paradoja que nos obliga a ser honestos: este paper va a circular, probablemente, en esa misma sociedad de los X segundos. Alguien lo va a abrir en el móvil, entre dos reuniones, entre dos scrolls. Alguien va a leer el titular, va a buscar el resumen, va a saltar a la chuleta. Eso es real.

No podemos fingir que vivimos en 2004, cuando la atención media era de 150 segundos. Vivimos en 47 segundos. Y hay que escribir sabiendo eso, sin rendirse a eso.

Entonces, ¿para qué sirve un paper así? ¿Para qué sirve leer 2 minutos sobre holismo, probabilidad y Taleb si no vas a aprender de verdad?

Sirve para una cosa, y es una cosa muy importante: para cambiar la pregunta. No para darte la respuesta, sino para que la próxima vez que te enfrentes a un problema, no preguntes solo "¿qué resultado quiero?", sino "¿qué CÓMO hay detrás de este resultado?".

Para que cuando una IA te dé una probabilidad con dos decimales, no la confundas con una certeza. Para que cuando un modelo te diga que todo es predecible, recuerdes que en finanzas predecir cambia lo predicho.

Para que cuando te pidan un resultado rápido, recuerdes que el resultado sin proceso no se puede trasladar.

Aprender no es acumular resultados. Aprender es cambiar la forma de mirar. Y eso no ocurre en 2 minutos. Ocurre cuando,

- después de esos 2 minutos, decides quedarte un poco más.
- Cuando decides leer el paper entero.
- Cuando decides discutirlo en una mesa redonda.
- Cuando decides aplicarlo a un caso real, equivocarte, corregir, volver a intentarlo.

El aprendizaje es holístico: vive en la relación entre leer, pensar, probar, fallar y volver a probar. Ninguna de esas fases cabe en 8 segundos.

Por eso la reflexión final de este paper no es pesimista, es una invitación a la desobediencia atencional. En una sociedad que te paga por saltar cada 47 segundos, quedarte es un acto de rebeldía. Leer hasta el final es un acto de rebeldía. Preguntar por el CÓMO cuando todos preguntan por el QUÉ es un acto de rebeldía. Y crear raíles para que la IA no te dé solo resultados rápidos, sino procesos comprensibles, es un acto de rebeldía.

Si has llegado hasta aquí, ya has hecho lo más difícil: has resistido la sociedad de los X segundos durante más de 2 minutos. No has aprendido todo. Nadie aprende todo leyendo un paper. Pero has hecho algo que ningún algoritmo puede hacer por ti: has decidido quedarte. Y esa decisión — quedarte, profundizar, preguntar por el CÓMO — es la primera condición para aprender y mejorar de verdad.

No usemos la IA para fingir que aprendemos más rápido. Usémosla para aprender mejor, con más profundidad, con más CÓMO y menos titular. No para convertir lo probabilístico en determinista, ni lo complejo en simple, ni el aprendizaje en consumo. Sino para decidir mejor, crear mejor y mantener mejor en un mundo que es probabilístico por naturaleza.

Si este paper te ha dejado con más preguntas que respuestas, entonces ha funcionado. Porque la pregunta correcta — ¿cómo funciona esto realmente? — vale más que mil resultados sin proceso.

Fuentes

- **Gloria Mark, UC Irvine** — Attention Span. Investigación longitudinal sobre atención en pantalla 2004-actualidad. Atención media: 150 segundos (2004), 75 segundos (2012), 47 segundos media / 40 segundos mediana (actualidad). Tiempo de recuperación tras interrupción: 23 minutos y 15 segundos.
- **Psychological Bulletin**, revisión septiembre 2025 — 71 estudios, 98.299 participantes, sobre vídeo corto, atención sostenida y control inhibitorio. Segunda revisión enero 2026 centrada en adolescentes y jóvenes.
- **Metricool**, Estudio Instagram 2026 — 24.364.803 posts de 375.118 cuentas. Tiempo medio de visionado por Reel: 8,5 segundos (+118% interanual). Tiempo total de visionado +139%.
- **Facebook / Nielsen** — Estudio de valor de vídeo: 47% del valor en los primeros 3 segundos, 74% en los primeros 10 segundos.
- **Microsoft Canadá, 2015** — Estudio citado sobre bajada de atención de 12 a 8 segundos. Usado aquí solo como origen del mito, no como ley biológica.
- **Estudios agregados de atención en redes 2025-2026** — Atención media por post en torno a 8,25 segundos (rango 7,97-8,25); Gen Z 6,5 segundos (rango 4,2-6,5); decisión de seguir o hacer scroll en TikTok / Instagram en torno a 1,7 segundos; retención media de una publicación 3-4 segundos; 144 minutos al día en redes sociales; 33,1 minutos al día en Instagram (53 minutos en Gen Z), 50% viendo Reels.
- **Nassim Nicholas Taleb** — El Cisne Negro; Antifrágil. Conceptos de Mediocristán vs. Extremistán, Cisne Negro y crítica a la campana de Gauss como oráculo.
- **George Soros** — Reflexividad en los mercados. Los participantes no solo observan el mercado, lo crean con sus expectativas.

ESTE PAPER PRETENDE SER UNA REFLEXIÓN SOBRE COMO ENTENDEMOS EL TRABAJO HOY EN DIA, SOBRETODO EL RELACIONADO CON INNOVACIÓN. SI HE CONSEGUIDO HACERTE PENSAR, Y RETENER TU ATENCIÓN MÁS DE 2 MINUTOS, EL PRIMER OBJETIVO SE HA CONSEGUIDO.

TRAS AÑOS DE EXPERIENCIA, CREO QUE HA LLEGADO EL MOMENTO DE HACER LAS COSAS DIFERENTES, SI QUEREMOS RESULTADOS DIFERENTES, Y AQUÍ, LA CONSULTORIA JUEGA UN PAPEL CLAVE

ENTIENDO AL CONSULTOR COMO LA PERSONA QUE ESTÁ AL LADO DEL EMPRESARIO Y EMPRENDEDOR, Y LE DA UNA VISIÓN HOLÍSTICA DE LAS SITUACIONES: ES DECIR, COMO INTEGRAR LAS DECISIONES DENTRO DEL TODO DE SU COMPAÑÍA SIN ROMPER NADA

COMO HEMOS VISTO, LAS VISIONES REDUCCIONISTAS FACILITAN EL USO DE MÉTRICAS, Y LO HACEN TODO, SEGURAMENTE MÁS CERCANO. PERO ESO NO QUIERE DECIR QUE SEA LA MEJOR SOLUCIÓN

EL FUTURO SIEMPRE ES INCERTIDUMBRE, Y NO SE PUEDE PREDECIR, PERO LO QUE SI SE PUEDE PREDECIR CON LA EXPERIENCIA ADECUADA, SON LOS ESCENARIOS QUE NOS PODEMOS ENCONTRAR Y PODEMOS DISEÑAR PLANES DE CONTINGENCIA Y DE ACCIÓN ADECUADOS A LOS OBJETIVOS QUE QUEREMOS CONSEGUIR

Y ESE ES EL OBJETIVO DE LA CONSULTORIA ESTRATÉGICA. ESPERO QUE TE HAYA SERVIDO DE AYUDA

UN SALUDO