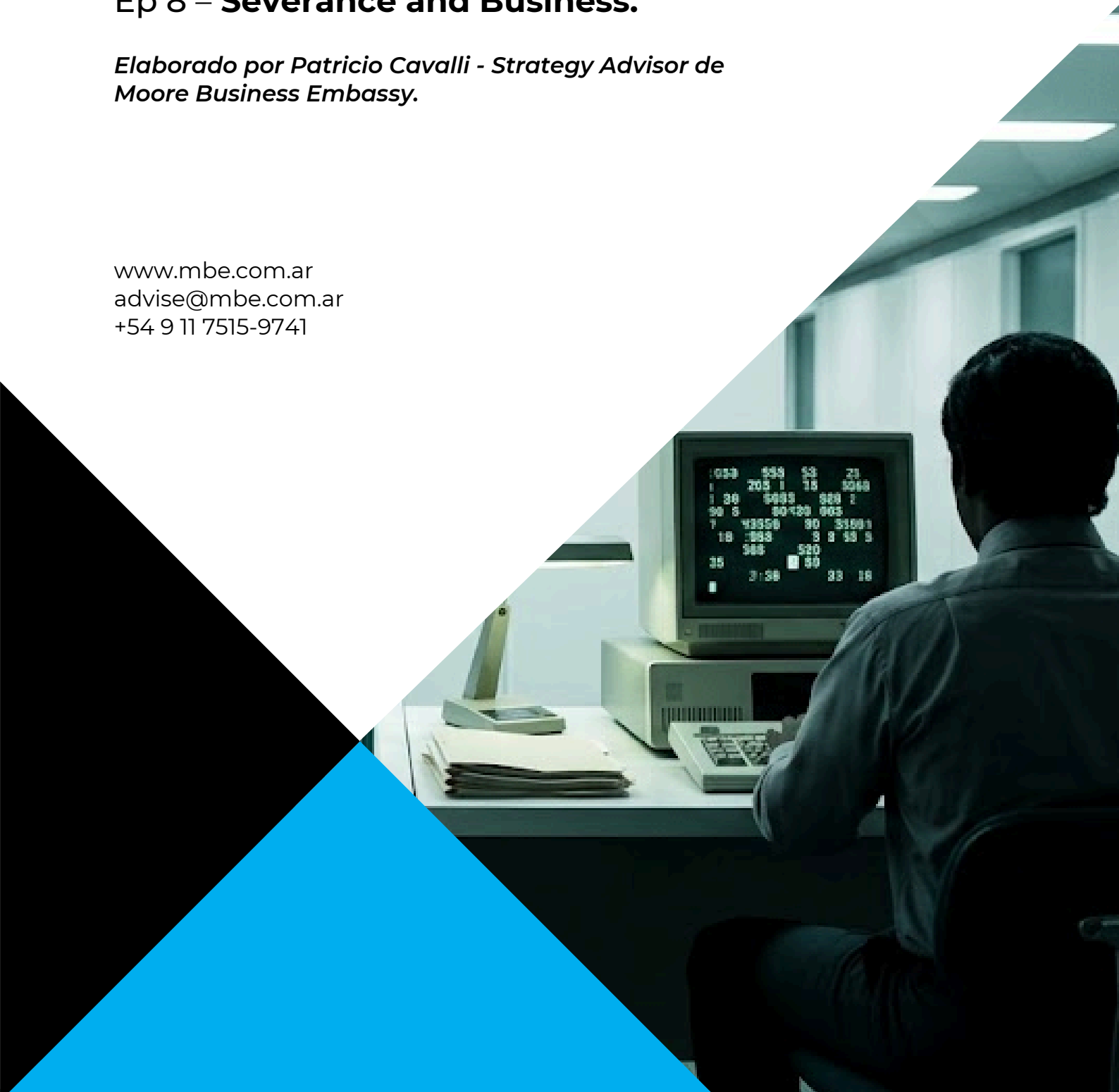
MOORE Business Embassy

Strategic Solutions Playbook.

Ep 8 – **Severance and Business.**

Elaborado por Patricio Cavalli - Strategy Advisor de Moore Business Embassy.

www.mbe.com.ar
advise@mbe.com.ar
+54 9 11 7515-9741



MOORE Business Embassy

Tabla de Contenidos

01.	**Escena de apertura**	3
02.	**La traducción**	4
03.	**Diagnóstico sin maquillaje**	4
04.	**Playbook — exactamente 3 movimientos**	6
05.	**Doctrina del tema**	8
06.	**Anti-patrones**	9
07.	**Caso típico**	9
08.	**Cierre**	10
09.	**Moore Global**	11
10.	**Moore Business Embassy**	12
11.	**Contact Information**	14



El que hace no ve el costo. El que cobra no ve el laburo. Eso no es equilibrio: es el chip.

I. Escena de apertura

Martes. El clip llega al canal random a las 8:41. Adam Scott en el Today Show, corbata quieta, sonrisa de quien ya ensayó el no-mensaje. Craig Melvin pide temporada 3. Scott dice: shooting is officially underway. And that's it. Un COO escribe "esto es Lumon" y vuelve al Excel. Nadie cierra Slack. Nadie baja al piso.

A las 9:30, operating review. Mesa de haya, café con gusto a cartón. Sales proyecta pipeline. Product, velocity. CS, tickets. Finanzas, margen. Cada slide es verdadera adentro de su piso. Ninguna sobrevive cruzada con la de al lado. El CRO no nombra el ticket que mata el LTV. Producto no nombra el CAC del beachhead que dice defender. CS conoce a la cliente que se va el viernes y no aparece en el pack del board.

Alguien dice "mysterious and important", de chiste. La risa dura un segundo y medio. En Severance esa frase tapa el laburo que no se puede decir en una métrica, entonces no se puede matar ni escalar. Acá pasa lo mismo sin ascensor ni chip en la nuca. El innie vive en Jira. El outie vive en el deck. El edificio es uno. Los libros son dos.

A las 11, wellness: encuesta de clima, fruta. A las 11:40, Break Room casero: postmortem sin dueño, todos "alineados". A las 15, un comité de doce discute si el piloto de onboarding está listo para escala. Nadie en esa mesa lo hizo con un cliente de carne en 90 días. El piloto lleva cuatro meses. Sigue vivo porque matarlo admitiría que el outie vendió una ciudad que el innie no construyó.

La Niebla no entra con alarma. Entra como Lumon: pasillo blanco, procedimiento correcto, trabajo misterioso. El Status Quo no necesita bigote. Necesita que el que decide no cruce el turno y que el que cruza no firme. Cuando Scott dice "and that's it", suena profesional. En una empresa esa disciplina es el chip: información que no sube, costo que no baja, verdad



partida.

Si el lunes el outie no puede sentarse en la silla del innie y decir, en una frase, qué se hizo y a qué precio, no tenés gobierno. Tenés seccionamiento. Y el seccionamiento cobra.

II. La traducción

Severance no es una serie sobre burnout. Es una arquitectura: Lumon implanta un chip que parte a la persona en innie (labura adentro, sin memoria del afuera) y outie (cobra, vota, firma, y no recuerda el piso). El Board habla por un parlante. Kier es mito. El MDR clasifica números con cara de precisión. El Break Room castiga sin enseñar. La waffle party premia sin corregir el target. Helly baja un día al piso, ve el laburo, y quiere el kill switch. Helena, la misma cara en el otro piso, nunca se queda.

El problema de negocio no es que la gente “no desconecte”. Es que tu compañía seccionó la verdad. Quien ejecuta no ve el costo. Quien posee el costo no ve la ejecución. Dos ledgers. Cero dueño. Adopción, CAC, LTV y churn viven en pisos distintos y se saludan en el ascensor como extraños educados.

La analogía central: el chip no es wellness; es gobernanza. Es el diseño que prohíbe que una sola persona vea, firme y pague la misma frase.

Qué no es: un manifiesto para traer “tu yo entero” al laburo, ni romanticismo de open space. El outie que se pone la remera y baja veinte minutos a “escuchar” sigue seccionado. El innie que pide más fruit box tampoco unió los libros. Si sacás Lumon y queda “hay que alinear áreas”, falló. El modelo es quirúrgico: ledger único con dueño, o chip.

III. Diagnóstico sin maquillaje

Primera fuerza: el ledger partido. Producto mide output. Sales, promesa. CS, herida. Finanzas, foto. Cada una es coherente adentro. El sistema es mentiroso.



El costo de no cambiar: el CAC que celebrás en el QBR es el que el innie devuelve en churn a 60 días, y nadie tiene las dos columnas abiertas a la vez. Cobra la inercia quien vive del deck. El CRO que cierra logo sin tiempo-a-valor. El PM que acumula roadmap como patrimonio. El board que consume narrativa porque es más barata que ir al piso.

Segunda fuerza: el trabajo misterioso e importante. Mirá tu calendario: rituales que no se pueden nombrar como “esto mueve adopción, retención o caja esta semana”. Macrodata. Steering. Enablement de enablement. El teatro es el comité que se siente estratégico porque no se ensucia. Si no podés matarlo, no es sagrado: está seccionado. El innie no lo cuestiona: no ve el P&L. El outie no lo mata: no ve que no produce.

Tercera fuerza: el parlante del Board. Gobernanza que habla y no firma. “El comité opina”. “Legal está viendo”. “Esperemos al offsite”. Cinco ya son muchas. Doce es Lumon con más sillas. Si nadie firma, nadie es dueño del chip. El Status Quo se disfraza de prudencia. Prudencia sin fecha es cobardía con acta.

Cuarta fuerza: Break Room en vez de kill switch. El piloto falla y no se lo mata: se lo reencuadra. Postmortem sin dueño, un ritual más. Castigo atmosférico, cero umbral. Lumon no necesita sangre. Necesita que el innie sienta que el error es moral y no operativo. El equivalente es la reunión de alineación que dura más que el experimento. El honor acá es barato: todos sufren un poco para no decidir.

Quinta, la silenciosa: Kier. El mito fundador reemplaza la decisión de este lunes. “Siempre lo hicimos así.” “El founder no hubiera matado este producto.” El chip ama a los muertos ilustres porque no contestan. Mientras el mito hable, el ledger único no nace. La Niebla se pone el retrato de Kier y sonríe.

Teatro, en una frase: wellness, waffle party, offsite y OKR de pasillo para no sentar al outie en la silla del innie con tres clientes reales. El resto es vestuario.



IV. Playbook — exactamente 3 movimientos

1. Un ledger, un dueño, luz de día

- Acciones: en 72 horas, el dueño del P&L de la unidad (CEO, GM o country manager: un nombre) publica un doc de una página. Cuatro columnas: beachhead (quién es el cliente, no el segmento-poema), promesa vendida, costo de cumplirla, adopción a 14 días. Al lado, mapa de 20 líneas: innies (tocan el laburo y no ven costo) y outies (firman o venden y no tocan el laburo). Lo que no entre queda "MDR": misterioso. Comité máximo cinco, con veto de quien opera el piso. Martes 10:00, 25 minutos, doc en pantalla. Nada de speech.
- Plazo: 7 días corridos. El mapa queda público adentro de la compañía el martes siguiente.
- Dueño: el que firma el P&L de la unidad. Si delega el doc, el movimiento no empezó.
- Métrica: 100% de las iniciativas activas clasificadas en "entra al ledger" o "MDR". Cero limbo. El mapa innie/outie cubre a todos los que tocan revenue o entrega.
- Kill switch: si a los 7 días el doc tiene más de cuatro columnas, o el comité superó cinco, o el P&L owner no firmó con nombre y fecha, se cancela el offsite del trimestre. El dueño se sienta con el head de piso hasta que el papel entre en una página. Extender es el chip pidiendo más tiempo en el ascensor.

2. Helly baja: tres clientes, catorce días

- Acciones: el outie de mayor grado que haya vendido o defendido la promesa (CEO, CRO o GM) se sienta, en persona o con el producto real en pantalla, a cumplir el laburo del innie con tres clientes o usuarios existentes. No prospectos. No amigos. Tres cuentas que ya pagaron o ya usan. En cada una, el camino completo hasta valor: onboarding, primer outcome prometido, o el ticket que infla el tablero de CS. El innie (CS lead o product lead) observa y anota fricción; no rescata. Tiempo-a-valor en horas. Al día 14, tres filas: cliente, horas, si el outie terminó sin milagro de backoffice. Si el camino no existe, se arma en vivo y entra al ledger del movimiento 1.



- Plazo: 14 días. Empieza el día que el ledger único está firmado, no antes. Preparar sin ledger es otra waffle party.
- Dueño: el outie de mayor grado de la unidad. No un sponsor. El cuerpo en la silla.
- Métrica: 3/3 con tiempo-a-valor medido. Umbral: si en 2 de 3 el valor no ocurre en 14 días, el beachhead está mal o la promesa es mentira. Adopción = el cliente usa sin el innie de muleta al día 14. Binario.
- Kill switch: si el outie manda a un director a representarlo, o si los tres nombres son cuentas amigas, piloto eterno o empleado interno, el movimiento es nulo y se congela contratación comercial 30 días. Helly no manda a un extra. Helly baja.

3. Apagar el parlante, pagar un solo piso

- Acciones: se reescribe el variable del trimestre: nadie cobra extra por una métrica que el otro piso no ve. Sales no cobra logo si el tiempo-a-valor del movimiento 2 no se cumplió. Producto no cobra ship si la adopción a 14 días es no. CS no cobra encuesta si el ticket no cerró con el cliente usando. Ritual: 30 minutos cada lunes, mismos cinco, métricas en pantalla, sin pre-read. Se nombra qué MDR se mata esa semana. 70/20/10 en el calendario del dueño del P&L: 70 beachhead, 20 siguiente constraint, 10 mito (Kier). El 10 se declara. Perks, fruit box y offsite se presupuestan como vestuario.
- Plazo: el ritual arranca el primer lunes posterior al día 14. El variable reescrito se publica internamente a 21 días del ledger firmado. Aplica al ciclo en curso o al inmediato.
- Dueño: quien firma el variable (CEO o CFO, un nombre). El CHRO ejecuta la planilla; no la diseña para suavizar.
- Métrica: 100% del variable de los roles que tocan revenue o entrega, atado a una cifra visible en los dos pisos. Tablero único: beachhead, tiempo-a-valor, adopción a 14 días, churn de las cuentas tocadas. Si hay un segundo tablero "para el board", el movimiento falló.
- Kill switch: si a los 21 días sigue un bono por pipeline, velocity o tickets que el otro piso no ve, el variable de ese rol va a 0 hasta el próximo ciclo y el recorte se publica el lunes. O firmás el ledger único, o no cobrás el piso de arriba.



V. Doctrina del tema

Un ledger o un chip. No hay tercera vía. “Alineamos después” es el ascensor eterno.

Si el laburo no se puede nombrar el lunes en una métrica que un cliente sentiría, es MDR. MDR se mata o se traduce. No se celebra.

El Board que habla por parlante no es gobernanza. Gobernanza es un nombre, una fecha, un umbral y un kill switch. El resto es Kier.

Helly vale más que Helena. Un día de outie en la silla del innie con un cliente real pesa más que un trimestre de narrativa. Si el outie no baja, el chip trabaja.

El Break Room es el enemigo del kill switch. Castigo atmosférico, postmortem sin dueño, lecciones sin umbral: todo eso existe para no matar el piloto. Matá el piloto.

Waffle party no es reconocimiento. Es peripecia. Si el premio no cambia el target de la semana que viene, es azúcar para innies que no pueden ver el costo.

Perpetuidad es el lujo de Lumon. Vos no tenés perpetuidad. Tenés runway, CAC, LTV y un lunes. El mito fundador no firma el variable.

Overtime Contingency: cuando el piso de abajo se filtra (un cliente grita, un churn aparece, un innie habla), no es crisis de relato. Es el dato honesto que el chip iba a esconder. Usalo. No lo sanitices.

VI. Anti-patrones

- Wellness Lumon. Comprás fruit box, encuesta de clima, day off y un talk de “límites”. El ledger sigue partido. El outie se siente humano. El innie sigue sin ver el margen. Llamás a eso cultura. Es el chip con mejor catering.



- Helena de visita. El CEO hace un floor walk de 40 minutos, se saca una foto en la silla del CS y vuelve al parlante. No hay tres clientes. No hay tiempo-a-valor. Helly quiso el kill switch. Helena quería el relato. Si el cuerpo no completa el camino, fue turismo.
- MDR con OKR. Traducís el trabajo misterioso a un objetivo abstracto ("excelencia operativa", "calidad de la experiencia", "plataforma lista") y lo colgás en el tablero como si fuera adopción. El innie sigue clasificando números. El outie sigue vendiendo ciudad. Ahora además tienen un score. Eso no es un ledger único. Es macrodata con semáforo.

VII. Caso típico

Una SaaS de 80 personas. Beachhead declarado: "mid-market de Latam". En la práctica, sales cierra lo que se deje: un enterprise que pide SSO, un amigo del founder, tres pymes que no pasaron la semana 2. Producto, 14 iniciativas. CS, tablero rojo y bonus por encuesta. El board recibe un deck que parece una empresa. Adentro, dos pisos.

El error elegante: un programa de "customer centricity". Head of Experience. Piloto de onboarding de 16 semanas. Offsite en Punta con un lienzo. El CRO sigue cobrando logo. El PM, ship. A los 90 días, playbook de 40 páginas y el mismo churn. Lumon aplaudiría. El trabajo sigue misterioso e importante.

El movimiento correcto cabe en el mes. El GM escribe el ledger en una página: beachhead = pymes de un vertical, promesa = primer reporte útil en 10 días, costo = onboarding de 4 horas, métrica = 3 cuentas usando sin muleta al día 14. Mapa: sales y board, outies; CS y el PM de onboarding, innies. El martes se publica. El GM, outie máximo, se sienta con tres cuentas que ya pagaron. En dos, el reporte no existe como lo vendieron: un export y un analista interno. En la tercera, el innie hace magia. Al día 14, 1 de 3 con valor sin muleta. Se deja de vender el reporte que no existe. Variable nuevo: logo sin tiempo-a-valor no cobra. El lunes mata dos MDR: enablement de enablement y el piloto zombi de 4 meses. No hay fruit box en este párrafo. Hay dueño, umbral y tres clientes que ya no son extras de Lumon.



Cierre

Scott, en el Today Show, da el no-mensaje perfecto. Shooting is underway. And that's it. Lumon se filmaría otra vez en el mismo edificio, mismo parlante, mismo retrato de Kier. Tu empresa no es una serie. No tiene otra temporada para revelar el misterio. El chip ya está puesto: dos verdades, un ascensor, cero dueño.

La Niebla ama el trabajo misterioso porque no se puede matar. El Status Quo ama el parlante porque no se puede firmar. Vos tenés hasta el lunes para unir los libros o admitir que preferís el ascensor.

Bajá. Completá el camino. Apagá el parlante. El innie ya sabe. El outie finge que no.

Nos vemos en la próxima era.

— MBE / Cavalli Insights

TEMA: Severance | PROBLEMA: el chip parte la verdad (quien hace no ve el costo, quien cobra no ve el laburo) | NO REPETIR: ledger partido innies/outies, trabajo misterioso e importante (MDR), waffle party / parlante del Board.

Patricio Cavalli
Strategy Advisor
Moore Business Embassy
patriciocavalli@tejero.com.ar

MOORE Global

RED INTERNACIONAL DE AUDITORÍA, CONTABILIDAD Y CONSULTORÍA.



Somos MOORE

Cuando trabajas con Moore, colaboras con personas que se preocupan profundamente por tu éxito y cuentan con la dedicación para ofrecer resultados medibles.

CONOCENOS

Moore Global combina la experiencia técnica de una red consolidada con la flexibilidad de firmas locales, permitiendo a sus clientes acceder a conocimientos sectoriales profundos.

5.1M
Mil millones de ingresos

234
Firmas en la Red

QUIÉNES SOMOS

Fundada en Londres en 1907, Moore Global es hoy la 11.ª red de servicios profesionales más grande del mundo. Su propósito —"help people thrive"—se refleja en la cercanía con el mercado medio y en una cultura colaborativa que combina escala global con atención local.

QUÉ HACEMOS

1 **Consultoría y Corporate Finance**

Estrategia, valoración y M&A para acelerar el crecimiento, estructurar financiamiento y maximizar el valor empresarial.

2 **Impuestos & Auditorías**

Auditorías independientes con estándares globales y planificación fiscal proactiva que garantiza cumplimiento y optimiza la carga tributaria.

3 **Outsourcing y servicios de negocio**

Soluciones sectoriales en Real Estate, Servicios Financieros, Tecnología, Energía y más.

MOORE EN NÚMEROS

Consolidada entre las redes de servicios profesionales más grandes del mundo, Moore Global destaca por una presencia multinacional robusta y un desempeño financiero en constante expansión.

116
Países

37.199
Profesionales

563
Oficinas

www.moore-global.com

Londres, Reino Unido.

Conocé al equipo.

El equipo que impulsa nuestra estrategia y dirección.

Directores & Asesores Estratégicos

Quienes aportan visión, experiencia y dirección estratégica.



Matías Tejero

CEO Moore Tejero & Moore Business Embassy

Lidera estrategias empresariales, procesos de M&A y proyectos de expansión internacional.



Patricio Cavalli

Strategy Advisor

Desarrolla estrategias de negocio y acompaña procesos de crecimiento e internacionalización.



Fernando Meiter

Energy, Mining and Utilities Advisor

Lidera proyectos estratégicos y desarrolla oportunidades en los sectores de energía y minería.



Jorge Gonzalez

Energy and Mining Advisor

Desarrolla oportunidades de negocio y proyectos estratégicos en energía y minería.



David Collas

Retail and Product Advisor

Desarrolla estrategias comerciales, nuevos productos y oportunidades de crecimiento en retail.



Silvia Cardarelli

Economista y Asesora

Optimiza operaciones y procesos, impulsando la gestión y el desarrollo organizacional.

Conocé al equipo.

El equipo que impulsa nuestra estrategia y dirección.

Equipo de Operaciones y Comunicación

Conoce a las personas que aportan ideas, experiencia y energía a cada proyecto.



Camila Badell
Coordinadora de Marketing



Luana Quijandria
Asistente de Marketing y Research



Victoria Capdevielle
Business Development & Producción de Podcast



Nelson Escalona
Análisis de Operaciones Internacionales



Victoria Vasquez
Analista de Relaciones Internacionales

MOORE Business Embassy

Contáctanos

Brindamos soluciones integrales para que las empresas tomen decisiones con confianza.

MAURE 4109, 1ER PISO. DISTRITO AUDIOVISUAL, BUENOS AIRES, ARG.

VICTORIA.CAPDEVIELLE@MBE.COM.AR

WWW.MBE.COM.AR

+54 9 11 7515-9741

MOORE Business Embassy

¿Te interesa aprender más sobre estos temas?

Escucha Finance Rockstars, el podcast sobre finanzas, creatividad, tecnología y estrategia de negocios.



Spotify

YouTube

Listen on Apple Podcasts

www.financerockstars.net