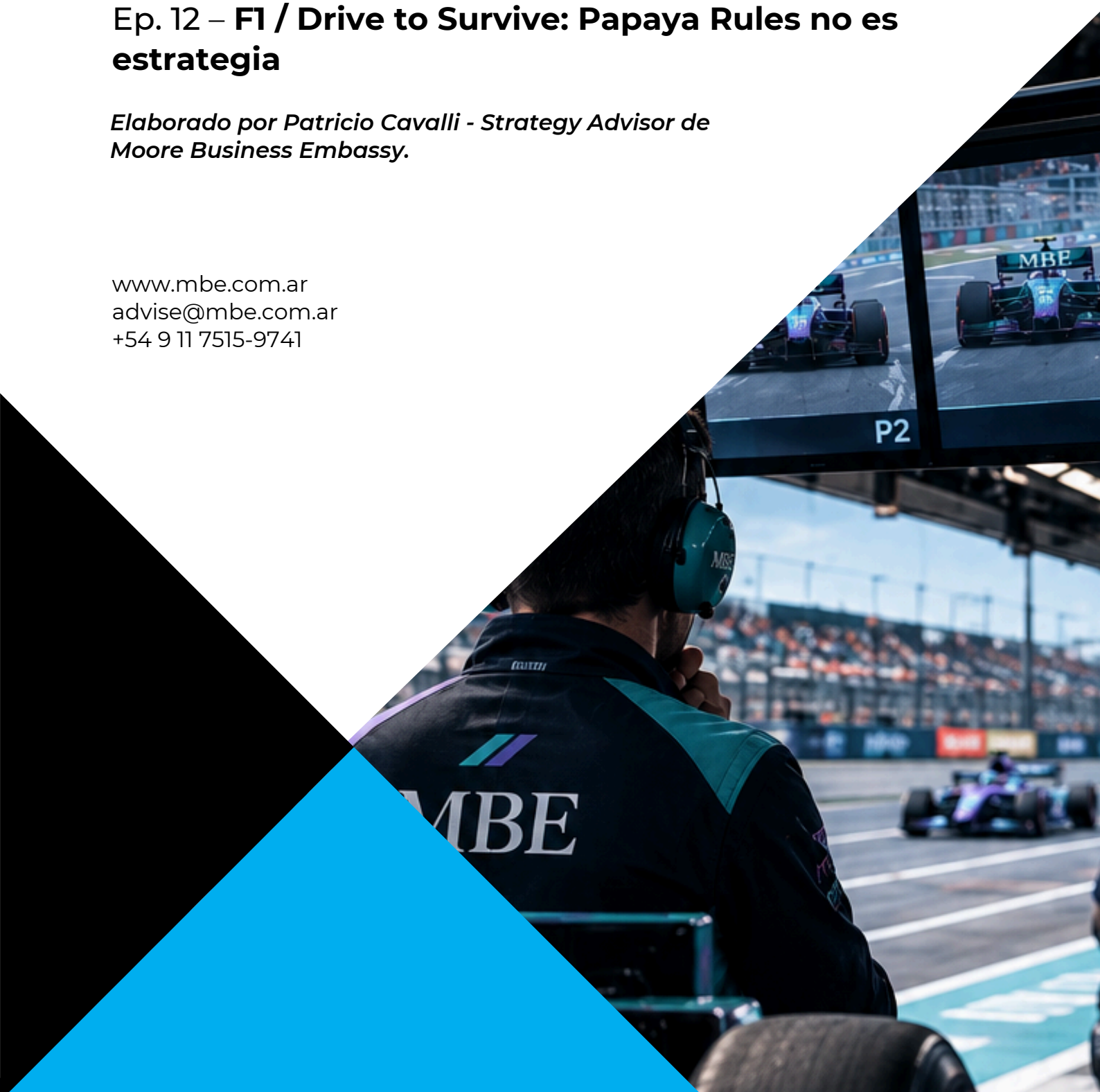
MOORE Business Embassy

Strategic Solutions Playbook.

Ep. 12 – **F1 / Drive to Survive: Papaya Rules no es estrategia**

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**	5
05.	**Doctrina del tema**	7
06.	**Anti-patrones**	8
07.	**Caso típico**	8
08.	**Cierre**	9
09.	**Moore Global**	10
10.	**Moore Business Embassy**	11
11.	**Información de Contacto**	13
12.	**Finance Rockstars**	14

F1 / DRIVE TO SURVIVE: PAPAYA RULES NO ES ESTRATEGIA



El radio pide paso. El déficit ya no cierra. Alguien llama alineación a quemar el segundo motor.

I. Escena de apertura

El pit lane huele a goma caliente y a mentira con auriculares. En el muro, tres pantallas muestran lo mismo: un auto naranja atrás, otro naranja adelante, y un rival de otra marca que ya no necesita teatro. El ingeniero traga saliva. El jefe de equipo mira el déficit como si fuera un moodboard. Alguien dice la frase que convierte un campeonato en una telenovela de paddock: *let him through*.

No es crueldad. Es peor. Es piedad operativa disfrazada de estrategia. El segundo piloto abre el espacio. El primero acelera. El equipo celebra “unidad”. En la tele, el comentarista habla de sacrificio. En el garage, el mecánico del auto que cedió ya sabe lo que viene el año que viene: menos prioridad en setup, menos confianza en el radio, más reuniones sobre “cultura”.

Esa misma escena se repite en empresas que nunca tocaron un volante. Un board mid-quarter elige el producto flagship. El otro beachhead —el que todavía traía tres clientes reales y un tiempo-a-valor honesto— pasa a ser “soporte”. Marketing escribe el comunicado de alineación. Producto mata el piloto paralelo. Finanzas aprueba el presupuesto “concentrado”. Y la Niebla sonríe: acabás de convertir un problema de ritmo y de dónde jugar en un problema de honor interno.

El paddock corporativo tiene su propia bandera a cuadros falsa. Se llama all-hands. Ahí se anuncia que “vamos todos detrás del título”. Nadie pregunta si el título todavía existe en la tabla. Nadie pone el déficit en una métrica pública. Nadie nombra el kill switch: ¿en qué vuelta aceptamos que esto ya no es campeonato y es solo daño reputacional al N°2?

Mientras tanto, el rival —Mercedes, o el incumbente de tu categoría— no discute papaya rules. Corre. Suma. Deja que vos gastes el trimestre en política de boxes.



II. La Traducción

Drive to Survive vendió paddock como drama. Fórmula 1, en la pista, es otra cosa: constraint, pacing, telemetría, team orders y una tabla que no negocia con tu narrativa. El IP acá no es el documental. Es el sistema que decide, con fecha y dueño de radio, quién come y quién cede.

El problema de negocio: empresas que coronan un N°1 a mitad de ciclo, sacrifican el segundo motor (producto, BU, canal, founder pet rival) y llaman "estrategia" a lo que es teatro de campeonato cuando el déficit ya no cierra.

Analogía central: Papaya Rules sin métrica pública del gap es radio político, no gobernanza.

Qué NO es la analogía: no es "trabajo en equipo", no es leadership inspiracional del piloto estrella, no es fanservice de paddock. Tampoco es romantizar el ego del N°2. Es arquitectura de decisión bajo constraint.

II. Diagnóstico sin Maquillaje

1. El déficit se discute en voz baja. Hay slide de "todavía hay chances". No hay umbral operativo: cuántos puntos, cuántas semanas, qué adopción mínima. Sin umbral, todo team order parece valiente.

2. El N°1 se inventa mid-race. No salió de un beachhead ganado. Salió de pánico + narrativa + un board que necesita un héroe visible. El segundo motor, que a veces era el que aprendía más barato, se convierte en combustible emocional.

3. La "alineación" es el eufemismo del fuego amigo. Matás roadmap, incentivos y rituales del otro lado del garage. Después te sorprendés cuando el talento se va o sabotea en silencio. El Status Quo cobra en rotación y en deuda política.



4. El constructors championship —el P&L real— se ignora. En F1 hay dos tablas. En la empresa también: vanidad del flagship versus sistema que sostiene margen, retención y runway. Priorizar solo la foto del piloto estrella suele empeorar la tabla que paga sueldos.

Quinta fuerza silenciosa: el autoengaño del "todavía estamos en pelea". Sirve al comité. Sirve al CEO que no quiere cerrar un frente. Sirve al CMO que necesita campaign. Cobra la inercia el operador que tenía un piloto de 14 días con usuarios reales y ahora tiene un ticket de "soporte al flagship".

Costo de no cambiar: seguís quemando el segundo motor hasta que el año que viene no tenés setup, no tenés trust en el radio y el rival ya no necesita ganarte —solo esperarte.

Teatro: el comunicado de unidad. El offsite de "one team". El KPI nuevo del flagship sin kill switch. La reunión donde nadie abre la tabla del déficit en grande.

IV. Playbook — Tres movimientos

Movimiento 1 — Abrí la telemetría a la luz del día

Nombre corto: Tabla pública del gap.

Acciones:

- Publicá en un canal interno (máximo comité de 5: CEO, CFO, head de producto, head de revenue, un operador de pista) el déficit real: revenue vs plan, adopción, tiempo-a-valor, retención a 30 días, runway consumido por el "empuje al N°1".
- Definí un umbral numérico de "todavía es campeonato" y otro de "esto ya es daño a constructors". Escribilos. Fechálos.
- Prohibí team orders (matar roadmap paralelo, reasignar el 100% del squad, apagar el segundo beachhead) hasta que el umbral esté firmado.



Plazo: 7 días.
Dueño: CFO + head de producto (co-firma; si uno solo firma, es teatro).
Métrica: umbral publicado + % de iniciativas del "N°1" que pasan el filtro del umbral (objetivo: ≥80% de lo nuevo queda bajo el umbral; el resto se pausa).
Kill switch: si a los 7 días no hay umbral firmado por ambos, se congela cualquier reasignación de headcount hacia el flagship.

Movimiento 2 — Primer strike con tres clientes reales (14 días)

Nombre corto: Dos autos en pista, un solo reloj.

Acciones:

- Elegí el beachhead paralelo que el team order iba a matar. No el más querido: el que puede probar valor en 14 días.
- Corré un piloto cerrado: 2–4 semanas max de diseño, **14 días de contacto con 3 clientes o usuarios reales** (venta, onboarding o uso medido —no survey interno).
- El flagship sigue; el paralelo no pide permiso de "visión". Pide reloj y dueño.
- Ritual semanal de 25 minutos: telemetría de ambos, sin discurso. Quién adopta, quién renueva, quién paga.

Plazo: 14 días desde el día 8 (arranca apenas cierra el Movimiento 1).
Dueño: un GM o product lead nombrado (nombre de rol con cara; no "el squad").
Métrica: 3 usuarios/clientes reales con tiempo-a-valor medido; si ≥2 de 3 alcanzan el umbral de valor acordado (ej. primera acción crítica en ≤X días, o pago/retención según el modelo), el paralelo vive.
Kill switch: si a los 14 días hay menos de 3 contactos reales o 0 señales de valor, se mata el paralelo sin funeral. Si el flagship, en el mismo reloj, no mueve adopción o revenue según su propio umbral, se abre revisión de team order inverso: dejar de alimentar ego.

Movimiento 3 — Alineá incentivos y rituales (no el comunicado)



Nombre corto: Constructors primero.

Acciones:

- **Rediseñá el bonus / OKR del trimestre:** 70% tabla de sistema (margen, retención, adopción agregada, runway), 20% flagship, 10% apuestas. Si hoy está invertido, lo invertís.
- **Ritual de radio:** cada lunes, 20 minutos, misma telemetría para ambos "autos". Sin slides de cultura.
- **Rule explícita:** ningún "let him through" de presupuesto sin que el dueño del segundo motor firme el costo en headcount y en 90 días de learning perdido.

Plazo: 21 días para el rediseño de incentivos; primer ritual en 10 días.
Dueño: CEO (incentivos) + People/Comp o CFO (instrumentación).
Métrica: % de variable atado a constructors ≥70%; asistencia al ritual ≥90% del comité de 5; cero reasignaciones stealth fuera del ritual.
Kill switch: si a los 21 días el variable sigue premiando solo al flagship, se pausa hiring del flagship hasta corregir el esquema. Sin excepción de "campaña Q4".

V. Doctrina del tema

1. La tabla miente menos que el radio. Si el gap no está en una métrica pública, tu estrategia es fan fiction.
2. N°1 no se corona por pánico. Se gana en beachhead. Mid-cycle crowning es política de boxes.
3. Hay dos campeonatos. El de la foto y el del P&L. El que solo corre el primero suele perder el segundo.
4. Team order sin umbral es fuego amigo con press release.**
5. El segundo motor no es moralina. Es opción real, learning barato y presión competitiva. Quemarlo tiene precio; anotalo.
6. Pacing gana a narrativa. Un rival mediocre con reloj claro te pasa por arriba mientras vos filmás unidad.
7. El kill switch es respeto. Sin él, el N°2 ya sabe que el radio mentirá otra vez.



8. Constraint obliga. Neumáticos, fuel, headcount, atención del CEO: si todo es prioritario, ya elegiste el Status Quo.

VI. Anti-Patrones

- Usar F1 para justificar el culto al piloto estrella. "Necesitamos un Verstappen interno" y después vaciás el garage. Eso no es telemetría: es merch.
- Traducir papaya rules como "alineación ágil". Si alineás matando el único experimento con clientes reales, no sos McLaren en pelea: sos comité con auriculares.
- Romanticizar el sacrificio del N°2. La empresa no necesita mártires. Necesita reglas de radio, umbrales y dueños. El martirologio es Niebla premium.

VII. Caso típico

Empresa B2B, dos líneas. La A es el flagship narrativo: logo grande, keynote, CAC alto, adopción tibia. La B es un wedge más chico: tres logos modestos, tiempo-a-valor corto, poca gloria. A mitad de año el board ve al competidor en prensa y decide "vamos todos detrás de A". Reasignan el squad de B. Matan el piloto de onboarding que B tenía en calle. Marketing lanza "One Platform".

Noventa días después, A sigue con demos hermosas y churn silencioso. B está zombi. El mejor AE se fue a un rival que sí deja correr dos autos. El board pide otro offsite.

El movimiento correcto no era poesía de unidad. Era Movimiento 1: poner en una sola pantalla el gap de A (adopción, retención, runway quemado por la campaña) y el aprendizaje de B (tres clientes, tiempo-a-valor). Umbral escrito. Si A no cruza el umbral en el reloj pactado, no se le regala el garage entero. Si B prueba valor con tres usuarios reales en 14 días, no se apaga: se instrumenta. Incentivos 70/20/10 hacia constructors. Radio semanal sin teatro.

El error no fue elegir. Fue elegir sin telemetría, sin kill switch y con la fantasía de que el comunicado reemplaza la tabla.



VIII. Cierre

En el paddock, el título se siente cerca hasta que la matemática te diga que no. En la empresa, la Niebla vende esa misma cercanía: un radio, una orden, una bandera moral. Papaya Rules sin umbral no es coraje. Es miedo a leer el scoreboard en voz alta.

Dejá de pedir paso por política. Publicá el gap. Corré el segundo auto con reloj. Pagá constructors antes que la foto. El Status Quo no necesita ganarte en la última curva si vos ya te entregaste en el muro.

Nos vemos en la próxima era.

— MBE / Cavalli Insights

TEMA: F1 / Drive to Survive | PROBLEMA: Coronar un N°1 mid-cycle y quemar el segundo motor con team orders cuando el déficit ya no cierra | NO REPETIR: papaya rules/team orders vs gobernanza con umbral, N°1 mid-cycle vs beachhead paralelo con 3 clientes, radio "let him through" vs telemetría pública del gap

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