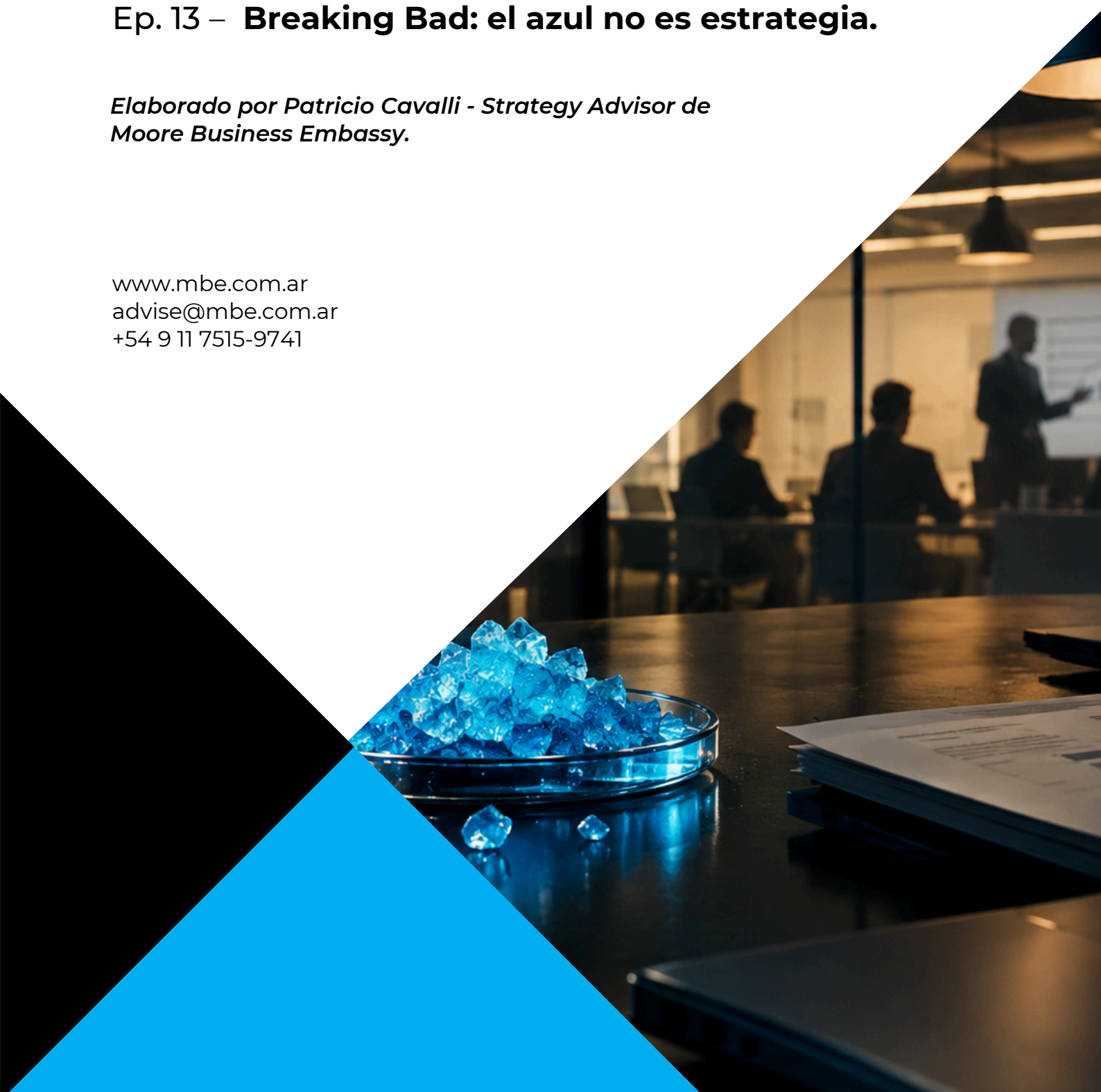
MOORE Business Embassy

Strategic Solutions Playbook.

Ep. 13 – **Breaking Bad: el azul 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

BREAKING BAD: EL AZUL NO ES ESTRATEGIA.



El imperio que se sostiene en el cocinero ya tiene fecha de vencimiento; solo no la mira.

I. Escena de apertura

La cocina huele a solvente y a victoria. El termómetro marca el punto exacto. El cristal sale azul, limpio, sin impurezas que el mercado pueda usar como excusa. En la sala de al lado, alguien celebra el número del mes: un récord. En el pasillo, otro alguien ya pide más volumen, más turnos, más de lo mismo. Nadie pregunta quién reparte, quién cobra la deuda política del canal, ni qué pasa si el cocinero se enferma un martes.

Esa escena no es Albuquerque. Es cualquier compañía que acaba de clavar un producto estrella y confunde pureza con sistema. El laburo se organiza alrededor de una persona que "sabe". El tablero se llena de slides sobre calidad. El board asiente porque el margen se ve lindo. La Niebla se sienta en la mesa con café y dice, con voz de adulto responsable, que hay que "proteger lo que funciona". Traducción: no tocar al cocinero, no medir el canal, no poner un kill switch al ego que ya gobierna el ritmo.

Afuera, el cliente no compra magia. Compra disponibilidad, precio que no se rompe a mitad de contrato, y un equipo que responde cuando el héroe está en otra call. Adentro, el honor se cobra en horas extras, en partners quemados, en un pipeline que solo avanza si el fundador o el lead técnico "entra en la cocina". Mientras tanto, alguien en operaciones ya sabe que el azul es un activo frágil. No lo dice. Todavía cobra por sostener el teatro.

Esta semana el New York Times coronó Breaking Bad como la mejor serie del siglo XXI. El ranking importa menos que el modelo que deja en la mesa: un genio que cocina, un imperio que crece, y una arquitectura que nunca deja de depender del que "es el que golpea". Si tu empresa aplaude el azul y no construye la cadena de frío, no estás escalando. Estás alargando un episodio.



II. La Traducción

Breaking Bad es la historia de Walter White: químico brillante que convierte una constraint (tiempo, plata, cuerpo) en un producto diferencial —el cristal azul— y después confunde ese diferencial con derecho a gobernar el negocio entero. Al lado está Gus Fring: distribución, fachada limpia, procesos, cero romanticismo sobre quién cocina. Jesse es el talento que el sistema usa y descarta. Saul es el teatro legal que disfraza de estrategia lo que es parche.

El problema de negocio es este: coronás al cocinero (fundador, product owner estrella, "el que entiende al cliente") y tratás la pureza del producto como si fuera el operating system. Creés que el knock —la voluntad, el discurso, el "yo soy el que golpea"— reemplaza gobernanza, incentivos y beachhead real.

La analogía central: el azul es diferenciación; Fring es el negocio que sobrevive al cocinero.

Qué NO es la analogía: no es un permiso para "romper reglas" ni para glorificar el atajo. Acá el crimen es el proceso que destruye valor: métrica de vanidad, deuda política con el canal, y el piloto zombi que sigue cocinando porque nadie se anima a matarlo.

II. Diagnóstico sin Maquillaje

Primera fuerza: pureza como religión. El equipo mide "calidad percibida" y "NPS del flagship" como si eso pagara nómina. El azul se vuelve ficha de status. Quien cuestiona el volumen o el canal parece hereje. El costo de no cambiar es simple: cada trimestre el margen se sostiene con heroísmo, no con throughput.

Segunda fuerza: el knock como gobernanza. Decisiones grandes pasan por una sola voz. El comité existe para ratificar. La Niebla llama a eso "visión". En la práctica es un SPOF con título. Quien se beneficia de la inercia es quien cobra prestigio por estar cerca del cocinero, no por entregar adopción.



Tercera fuerza: canal sin dueño frío. Ventas promete; Delivery improvisa; Finance descubre el CAC real tarde. Nadie tiene el ledger completo del "imperio". El teatro es el OKR que dice "escalar el azul" sin beachhead, sin tres clientes que compren el sistema nuevo, sin kill switch si el cook falla.

Cuarta fuerza: talento quemado como combustible. El Jesse interno carga la olla. Sale en el deck como "cultura de ownership". Se va, o se apaga, y recién ahí alguien mira retención. El honor de "dar la cara" lo pagan los que no firman el press release.

Quinta, silenciosa: el enemigo correcto ya está adentro. No es el competidor. Es la métrica que premia el episodio brillante y castiga el proceso aburrido. Mientras el tablero celebre el knock y no la cadena de frío, el imperio tiene techo —y dueño del techo.

IV. Playbook — Tres movimientos

Movimiento 1 — Declarar el azul y al cocinero a la luz del día

- **Acciones:** En 72 horas, el sponsor nombra por escrito: (a) cuál es el producto "azul" actual, (b) quién es el cocinero indispensable (rol + nombre), (c) qué porcentaje del revenue o del pipeline crítico depende de esa persona en los próximos 90 días. Se publica en un tablero visible al comité (máximo 5). Se elige UN target de negocio para el ciclo: no "mejorar calidad", sino un beachhead con dueño —por ejemplo, un segmento, un canal o un caso de uso donde el sistema tiene que funcionar sin el cook en la sala.

- **Plazo:** 5 días hábiles.

- **Dueño:** CEO o GM de la unidad (no "el equipo de producto").

- **Métrica:** % de revenue/pipeline crítico con dependencia nombrada del cocinero; target único escrito y fechado.



- **Kill switch:** Si a día 5 no hay nombre, %, y target en una página, se congela cualquier invest de “escalar el flagship” hasta que exista. Sin ficha, no hay campaña.

Movimiento 2 — Primer strike sin el cook en la olla

- **Acciones:** En 14 días, correr un piloto de 2–4 semanas donde tres clientes o usuarios reales reciben el valor del “azul” con el cocinero fuera del camino crítico (shadow, checklist, segundo de línea, o playbook operable). El objetivo no es clonar genio: es tiempo-a-valor sin SPOF. Ritual semanal de 25 minutos: adopción, tiempo-a-valor, tickets que solo el cook sabía resolver. Comité de 5 o menos; deadline cerrado; nada de “fase de aprendizaje infinita”.

- **Plazo:** 14 días para el primer strike con 3 clientes/usuarios reales; piloto completo acotado a 4 semanas.

- **Dueño:** Head of Ops o Head of Customer Success (quien opera el delivery), con Product como soporte, no como estrella.

- **Métrica:** 3 cuentas reales completan el journey crítico; tiempo-a-valor mediana; % de escalaciones que exigen al cocinero (umbral operativo: bajar de “siempre” a menos del 30% en el piloto).

- **Kill switch:** Si a día 14 no hay 3 clientes en el piloto o el cook sigue en más del 50% de las escalaciones críticas, se corta el relato de “ya escalamos” y se vuelve a Movimiento 1 con target más chico. No se maquilla con un case study interno.

Movimiento 3 — Alinear incentivos: pagar la cadena de frío, no el knock

- **Acciones:** Reescribir el ritual de incentivos del ciclo. 70% del bonus variable del squad del flagship atado a adopción / retención / tiempo-a-valor del sistema



- sin SPOF; 20% a mejora del playbook (documentación operable, no slides); 10% a experimentos acotados. El cocinero pasa a scorecard de "multiplicador": cuánto baja la dependencia, no cuántas ollas toca. Métricas públicas en el ritual semanal. Quien viva del teatro del knock pierde ficha de presupuesto el mes siguiente.

- **Plazo:** 21 días para el nuevo scorecard vigente; primer ciclo de bonus bajo reglas nuevas en el mes en curso o el inmediato.

- **Dueño:** CFO o Head of People con mandato del CEO (plata e incentivos; no "cultura").

- **Métrica:** dependencia del cook en escalaciones críticas; retención a 30/60 días de las 3 cuentas del piloto; % de bonus pagado por knock-theater vs por sistema.

- **Kill switch:** Si a día 21 el scorecard sigue premiando heroísmo individual por encima del 50% del variable, se suspende headcount y marketing del flagship hasta alinear. Sin incentivo, el azul vuelve a ser religión.

V. Doctrina del tema

1. El azul es una ventaja; no es un organigrama. Si tu diferenciación necesita un nombre propio para existir, todavía no tenés negocio: tenés un episodio.

2. Fring gana el lunes. Distribución, fachada limpia, proceso aburrido y ledger completo vencen al genio que improvisa con brillo.

3. El knock no es estrategia. Voluntad sin umbral es deuda. Si la decisión no tiene dueño, plazo, métrica y kill switch, es moodboard con adrenalina.

4. Jesse no es "cultura". Es constraint. Si tu throughput depende de quemar talento, el P&L ya está mintiendo.



5. Saul es el síntoma. Cuando el laburo crítico necesita teatro legal, narrativo o de comités para avanzar, el proceso está roto; el abogado (o el slide) solo atrasa el veredicto.

6. Elegí beachhead, no imperio. Tres clientes reales que adoptan el sistema sin el cook valen más que un mapa de expansión dibujado con ego.

7. La pureza que no se opera es vanidad. Calidad sin tiempo-a-valor ni retención es espejo: te gusta mirarte; no te sostiene.

8. Matá el piloto zombi. Si el cook-show lleva dos ciclos sin bajar dependencia, no es aprendizaje: es cobardía institucional con KPIs.

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 de software vertical, 180 personas. Un VP de Producto —el cocinero— cierra casi todo discovery con enterprise. El producto "azul" es un módulo de pricing que nadie más sabe calibrar. El revenue del módulo crece; el CS arde; el time-to-value del onboarding pasa de 12 a 40 días porque cada cuenta "es especial". El board aplaude el ARR del flagship. El plan anual dice "escalar el azul a tres regiones".

El error: contrataron más sales y más marketing sobre la misma olla. El VP seguía en cada deal grande. El playbook era un Notion que nadie usaba.



El incentive de Product seguía atado a features shippeadas, no a adopción sin él. La Niebla llamaba a eso “calidad artesanal”.

El movimiento correcto: en una semana nombraron la dependencia (62% del pipeline enterprise tocaba al VP). Target único: un segmento mid-market donde el módulo se entrega con checklist y un segundo de línea. En 14 días, tres clientes reales onboardearon sin el VP en el camino crítico; tiempo-a-valor bajó a 15 días en esas cuentas; las escalaciones a él cayeron bajo el 30%. A los 21 días, el variable del squad se reescribió: retención y dependencia, no demos heroicas. El VP pasó a multiplicar playbooks, no a cocinar cada olla. El imperio no se agrandó en el mapa. Se volvió operable. Esa es la diferencia entre temporada brillante y compañía que sigue el lunes.

VIII. Cierre

El azul brilla bajo la luz correcta. También ciega. Breaking Bad no te pide que dejes de cocinar bien; te muestra qué pasa cuando el negocio entero se arrodilla ante el que golpea y llama a eso destino. La Niebla prefiere el episodio. Vos necesitás la cadena de frío: target a la luz del día, primer strike con clientes reales, incentivos que paguen sistema y no teatro.

El cocinero intimida. El ledger, no.

We don’t hope, we plan.

TEMA: Breaking Bad | PROBLEMA: coronar al cocinero y tratar la pureza del producto (el azul) como operating system en lugar de construir la cadena de frío que funciona sin SPOF | NO REPETIR: azul-como-religión vs Fring/cadena de frío, knock-como-gobernanza vs target+kill switch a la luz del día, imperio-sin-beachhead vs piloto 14 días con 3 clientes sin el cook

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