MOORE Business Embassy

# Strategic Solutions Playbook.

## Ep. 14 – **Los negocios, como Michael Schumacher.**

***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** | 3 |
| **02.** | **La traducción** | 4 |
| **03.** | **Diagnóstico** | 4 |
| **04.** | **3 movimientos** | 5 |
| **05.** | **Principios para el Lunes** | 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 |

MOORE Business Embassy

STRATEGIC SOLUTIONS PLAYBOOK

# BREAKING BAD: EL AZUL NO ES ESTRATEGIA.



## I. ESCENA

Octubre entra con olor a nafta vieja. En la semana en que el documental de Schumacher '94 vuelve a poner el garaje en la pantalla, el B194 no es una reliquia: es un auto al que le sacaron las muletas y le pidieron que igual ganara. Luz fría, piso manchado, el azul del Benetton más cerca de un instrumento que de una marca. En 1994 la FIA prohibió suspensión activa, control de tracción, launch control, ABS. El paddock aplaudió el regreso del piloto. El paddock miente cuando aplaude. Lo que volvió fue la medición.

Alguien en ese equipo —Byrne en el lápiz, Brawn en el sistema, Briatore en la puerta— leyó la prohibición como geometría, no como discurso. Diferencial mecánico. Ventana de setup. La mano en la largada. El consumo. Y abajo, el tablón de madera que el comisario iba a calibrear. Si se gastaba de más, no había relato de ritmo. Había descalificación. Spa lo dejó escrito: el auto podía ser el más rápido del viernes y quedar afuera el domingo por un milímetro que no negociaba.

Queda la otra imagen, la que el mito acaricia y el ingeniero no debería romantizar. Option 13. Una rutina de largada que, según la versión que te convenga, estaba muerta en el software o dormida con la clave a mano. La niebla del '94 no es la velocidad. Es la diferencia entre un sistema apagado y un sistema que alguien puede encender cuando el comisario mira para otro lado. A fin de año, en Adelaida, la diferencia fue un punto. Schumacher y Hill se tocaron. El título se cerró en el contacto. Treinta años después el deporte sigue discutiendo si fue carrera o fue el honor cobrado en efectivo. El tablero no discute. El tablero suma.

Esa es la escena que te importa el lunes. No la leyenda. El calibre, el código y el punto. Un reglamento que cambió la física del auto, un equipo que rediseñó bajo la prohibición, una rutina que juraron haber apagado, y un cierre que todavía le cuesta al ganador la frase limpia. Si tu trimestre se parece a eso, no estás en una crisis de cultura. Estás en un año de reglamento nuevo con el ECU sin abrir.



## II. TRADUCCIÓN

Schumacher '94 no es mentalidad ganadora ni póster de obsesión. Es el año en que el deporte le sacó al auto las ayudas con las que se había construido la ventaja, y el equipo que trató la prohibición como brief de diseño se llevó el campeonato en la zona gris: con un piloto que extraía más del constraint que el resto del mantra, y con una duda técnica que nunca se cerró del todo. El problema de negocio es el mismo y más sucio. Te cambiaron la regla que sostenía el P&L —atribución, fee, default, dato exclusivo, subsidio de adquisición, cláusula de plataforma, ranking pago con otro nombre— y la organización responde con tres reflejos: lobby para que vuelva la muleta, teatro de compliance, o rediseño del auto.

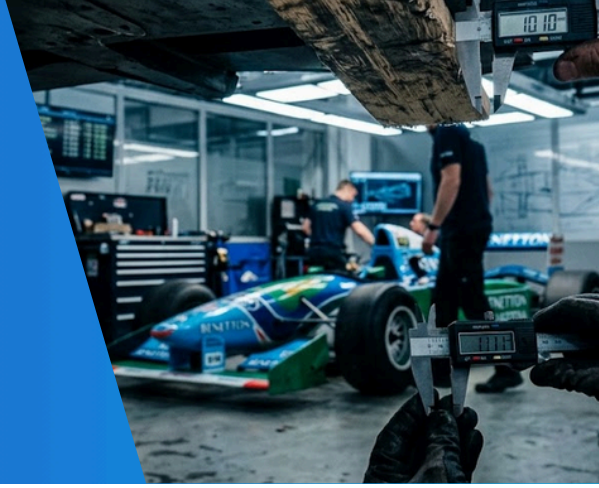
La analogía, en una frase: el control de tracción prohibido es la palanca que todavía está en tu build y de la que depende el número que presentás el lunes. Qué no es. No es apología del toque de Adelaida. No es manual para esconder código. No es movete rápido y pedí perdón. El comisario de este playbook mide el tablón; no cobra venganza. Si tu plan solo funciona mientras nadie abre el ECU, no tenés estrategia. Tenés una ventana. Y las ventanas cierran en Spa, no en el offsite.

## II. DIAGNÓSTICO

Cuatro fuerzas mueven la ficha. Si no las nombrás, el comité va a llamar "contexto" a lo que es diseño.

La primera es el constraint nuevo. La plataforma, el regulador o el cliente que dejó de pagar la muleta. No es clima. Es el piso del auto. El que lo trata como geometría redibuja la oferta. El que lo trata como narrativa arma un town hall. El town hall no cambia el coeficiente de roce.

La segunda es Option 13. El descuento que "ya no damos", el pixel que "quedó por compatibilidad", el override manual del runbook, el default que el usuario no ve y el forecast sí. La inercia no es cultural. Es un binario que alguien puede activar bajo presión de cierre. Mientras ese binario exista, la frase “lo desactiva-



mos" es una declaración, no un estado.

La tercera es el comisario. Auditoría, review de tienda, el enterprise que pide el log, el socio que abre el contrato, el periodista con el dump. Llega tarde y mide en milímetros. El equipo que practica el relato y no el calibre se entera en la descalificación, no en el test. Spa no avisó. Spa midió.

La cuarta es el rival que aceptó el ban como beachhead. No el más ruidoso. El que nunca tuvo la muleta, o el que la tiró y rediseñó el diferencial mientras vos citabas el reglamento en un slide. En el '94 no ganó el discurso del piloto puro. Ganó quien extrajo más performance de un auto legalmente más pobre. En tu mercado es el entrante que cobra sin el fee opaco, o el incumbente chico que armó el onboarding para el mundo de después.

Costo de no cambiar: cada ciclo que operás con la muleta escondida acumulás una descalificación diferida. El número de la semana está inflado por una palanca que el día de la medición se va a cero. El pipeline que depende del default prohibido no es pipeline. Es inventario de una regla muerta. El costo primero no es reputacional. Es de forecast. Estás planificando con un auto que el reglamento ya no permite inscribir, y el trimestre siguiente va a explicar la caída como "el mercado", cuando fue el calibre.

Quién cobra la inercia. El dueño del canal cuya variable está atada a la muleta. El partner que solo cierra si el fee opaco sigue. El VP que vendió la movida anterior y necesita un trimestre más para no reabrir el caso. No son villanos de serie. Son el esquema. La niebla los protege porque el tablero todavía no separa venta limpia de venta asistida. Hasta que separa. Y cuando separa, el bono ya se cobró.

Teatro. El mail "desactivamos la función". El slide de integridad. El comité de doce que no puede black-flaggear un release. El town hall donde se cita la política y nadie abre el ECU. Teatro es toda evidencia que no incluye un log, un calibre o un cliente que pagó sin la muleta. Si la prueba de cumplimiento es un adjetivo, estás en el paddock aplaudiendo.



## IV. 3 MOVIMIENTOS

1. Dump de Option 13. En 10 días el dueño de producto y el dueño de operaciones abren el build, el runbook y el esquema de comisiones. Listan toda palanca viva que solo produce el número si la regla vieja sigue en pie: default, override, descuento no publicado, pixel, fee embebido, ranking, excepción manual. Cada ítem lleva dueño, frecuencia de uso en los últimos 90 días y qué parte del forecast se cae si se apaga mañana. No se discute cultura. Se dumpea el ECU. Métrica: lista cerrada, con impacto en forecast por palanca, firmada por los dos dueños. Kill switch: si al día 10 no hay al menos cinco palancas nombradas con número, la auditoría es teatro y se para el resto del playbook. Un equipo que "no encuentra" la muleta la está usando.

2. Tres autos sin muleta. En 14 días, un solo dueño —el que firma el P&L del segmento, no un comité— corre la oferta rediseñada con 3 clientes o usuarios reales. Beachhead: el segmento donde la muleta era menos del valor, no el cliente adicto al fee. Se apaga Option 13 de verdad. Se mide tiempo-a-valor, conversión o retención contra la línea de base de los últimos 90 días, sin mezclar con descuento de cierre. Dónde jugar: un solo caso de uso, un solo canal, un solo precio. Cómo ganar: la versión mecánica, la que el cliente completa sin override. Métrica: 3 de 3 llegan a valor en el plazo acordado, y el delta contra la base no depende de una excepción. Kill switch: si uno no completa, o si el delta es ruido que solo aparece cuando alguien "ayuda" por fuera del proceso, se mata el piloto. No se suma un cuarto cliente para promediar. Se rediseña la oferta. Catorce días. Tres. Sin deck.

3. Comisario con bandera negra. En 21 días el gerente general nombra un rol —una persona, no un foro— con poder de frenar un release, una campaña o un cierre que reactive Option 13. El comité, si existe, no pasa de cinco y no vota el honor: vota evidencia. Incentivo: una parte visible del variable del canal queda atada a venta sin muleta; el que enciende el código viejo para llegar al número pierde el tramo, no recibe una charla. Ritmo 70/20/10: setenta del laburo en el beachhead que ya corre, veinte en el segundo segmento, diez en lo que el lobby pueda salvar sin que el plan dependa de eso. Gobernanza: cada release




deja log de palancas activas. Métrica a 60 días: al menos un frenado documentado, o un cambio de variable ya liquidado en el ciclo. Kill switch: si en 60 días el comisario no frenó nada y el variable sigue igual, el rol es ceremonial y se disuelve. Un comisario que nunca saca bandera negra no mide. Decora.

## V. PRINCIPIOS PARA EL LUNES

El reglamento es brief, no clima. Si no podés dibujar qué cambió en la física de la oferta —qué se puede cobrar, qué se puede trackear, qué default murió— no empezaste. Empezaste a opinar.

La muleta apagada en el mail y viva en el runbook es el mismo objeto. Option 13 no se gestiona con comunicación interna. Se gestiona con un dump y un dueño.

El beachhead es el cliente que puede llegar a valor sin la palanca prohibida. El cliente que solo cierra con la muleta no es tu prueba. Es tu adicción. No lo uses de evidencia.
El calibre gana al relato. Spa no escuchó la explicación del ritmo. Midió el tablón. Tu equivalente es el log, el contrato, el cliente que pagó. Si no está en el tablero, no ocurrió.

El punto de Adelaida tiene precio. Cerrar el trimestre reactivando el código te da el número y te cobra la renovación, el audit y la frase que vas a tener que sostener el año que viene. Costo del honor: el cuarto que ganás por contacto no entra limpio al campeonato siguiente.
El rival peligroso no es el que twittea el cambio de regla. Es el que ya vende en el mundo de después. Si no podés nombrar esa oferta en una frase, estás mirando el espejo del garaje.

Pacing de test, no de coronación. El '94 no se ganó en la presentación del auto. Se ganó en carreras que sumaban y en una que restaba. Tu piloto de 14 días es una carrera. El offsite es la conferencia de prensa.

Qué no hacer: no third-party el diseño al área de legales, no esperar a que el



lobby devuelva la muleta, no promediar un piloto fallido con más logos. Legales dice si el tablón pasa. No diseña el auto.

## VI. ANTI-PATRONES

Usar Adelaida como permiso. El toque que cierra el título no es un modelo de ejecución. Es el caso límite del costo del honor. Si tu movimiento 2 necesita "un contacto" —una excepción, un descuento fantasma, un override— para llegar a tres clientes, no estás corriendo el piloto. Estás chocando a Hill y pidiendo que el tablero mire para otro lado.

Tratar Option 13 como leyenda y no como binario. La zona gris del '94 seduce porque nunca se cerró del todo. En tu empresa el código o corre o no corre. Citar la ambigüedad histórica para no abrir el ECU es fandom, no estrategia.
Creer que el piloto puro alcanza. El mito quiere al alemán y se olvida del diferencial, del consumo y del calibre. Traducido: un discurso de disciplina comercial sin rediseño de oferta, sin cambio de variable y sin comisario con bandera es el paddock aplaudiendo. El auto sigue con la muleta puesta.

## VII. CASO TÍPICO

Una fintech de cobranzas de medio mercado —no hace falta el nombre, hay una en cada plaza— armó tres años de crecimiento sobre un ranking dentro de la plataforma de un banco y sobre un fee de "servicio de aceleración" que el comercio no veía separado. El número era lindo. El onboarding era una demo.

El variable del canal pagaba por volumen activado, no por cobranza neta a 60 días. En el segundo trimestre el banco reescribió la regla: el ranking pago quedó prohibido, el fee tenía que ir explícito en el contrato, y el default de débito pasó a opt-in. La respuesta de la fintech fue un comité de integridad, un mail a la red y un lobby suave para una excepción "de transición".

Option 13 seguía en el playbook del ejecutivo de cuenta. Ante un cierre flojo, el fee volvía a entrar embebido y el ranking se pedía "a título personal" al



operador del banco. El forecast del semestre asumía la muleta. A los cuarenta días cayó la revisión de contratos. Doce comercios grandes marcaron el cargo. Tres amenazaron con irse. El beachhead real estaba en otro lado: comercios medianos que ya cobraban bien y solo necesitaban conciliación más rápida, sin ranking y sin fee oculto. Nadie había corrido esa oferta con tres clientes y el código apagado. Habían corrido slides.

El costo de no cambiar no fue el titular. Fue el semestre: pipeline inflado, variable ya devengado sobre venta asistida, y un comisario externo —el banco — que midió el tablón cuando el garaje todavía discutía el tono del comunicado. El rival chico, que nunca tuvo ranking, cerró dos de esos doce con un precio peor y un tiempo-a-valor visible. No ganó por virtud. Ganó porque su auto había nacido sin la muleta. La fintech todavía puede rediseñar. Lo que no puede es seguir llamando plan al trimestre que depende de una clave que juró haber tirado.

## VIII. CIERRE

El '94 no se recuerda por el discurso del piloto que volvió. Se recuerda por un auto medido en milímetros, por un código que nadie pudo jurar del todo apagado, y por un punto que todavía discute el precio del contacto. Tu reglamento nuevo ya está publicado. El comisario va a llegar con el calibre, no con una invitación al town hall. Abrí el ECU esta semana. Corré tres autos sin muleta en catorce días. Nombrá a quien puede sacar la bandera negra. El campeonato no se gana en la conferencia de prensa del garaje. Se gana en el tablero, con un auto que el reglamento deja inscribir.

**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