

Veredicto del panel convocado

18 de julio de 2026 · 7 asesores

The Strategist · The Operator · The Brand Builder · The Capital Allocator · The Execution Coach · The Resilience Coach · The Scaler

LA PREGUNTA

Soy la fundadora de Meridian. ¿Vamos a por este contrato enterprise y nos reorganizamos en torno a él, o redoblamos la apuesta por el negocio de autoservicio SMB? ¿Qué me aconsejáis y qué se me está escapando?

RONDA DE ACLARACIÓN

Preguntas de seguimiento que el Presidente extrajo del panel, con las respuestas del cliente. Estas dieron forma al veredicto siguiente.

1. Cuando diagnosticas el crecimiento plano en SMB, ¿qué lo provocó realmente: saturación del mercado, fallos en la activación o el onboarding, un movimiento de un competidor o una menor inversión en la vía de autoservicio? ¿Qué muestran tus datos de churn y expansión por segmento?

Sinceramente, todavía no lo hemos descompuesto: eso es parte de lo que intento averiguar. Nuestra vía es sobre todo autoservicio inbound, así que no desglosamos churn ni expansión por segmento como lo haría un equipo de ventas.

2. ¿La instrucción del consejo es ahora mismo «¿hacemos este contrato?» (sigue abierto, decides tú) o «evalúalo en serio e informa» (un entregable pendiente al que te comprometiste en Q1)? ¿Cuál está vigente en este momento?

Oficialmente, la decisión sigue siendo mía. Pero Halvard, nuestro inversor principal, está presionando mucho y trata el crecimiento plano como algo existencial, así que se está deslizando hacia un «evalúalo e informa» del que me siento responsable.

3. ¿Cuál es la economía real del contrato: ARR propuesto, qué porcentaje del ARR total representaría y las condiciones enterprise concretas (alcance a medida, exclusividad, obligaciones de servicio continuadas)?

El TCV es grande, pero está cargado al final y sujeto a hitos, así que la caja del primer año es modesta frente al coste de ingeniería. Lo que quieren es una integración profunda y a medida como logo insignia: alcance personalizado, no nuestro producto estándar.

4. ¿Cuál es tu runway actual y, en números redondos, cuánto te está costando el crecimiento plano por trimestre en ARR o en caja?

Unos 9 meses al ritmo de gasto actual; la última ronda fue una pequeña extensión de seed, no una Series A. No tengo un coste limpio por trimestre del crecimiento plano; otra vez, no lo hemos descompuesto.

5. ¿Se puede acotar estructuralmente este contrato — con un tope del 30% de ingeniería y cubierto por el 80% de tu producto de autoservicio actual — o exige de verdad una reconstrucción a medida para la que

tu equipo actual no tiene músculo?

Sin probar. Tal como está planteado, quieren una integración profunda y a medida: mi responsable de ingeniería calcula que un desarrollo personalizado se comería en torno al 70% de ingeniería durante 9–12 meses. Y no tenemos músculo enterprise: ni AE enterprise, ni arquitecto de soluciones, ni CS enterprise.

VEREDICTO DEL PRESIDENTE

El contrato es un no tal como está planteado hoy, pero esa no es tu verdadera decisión. Tu verdadera decisión es que tienes 9 meses de runway, un crecimiento plano sin diagnosticar y estás a punto de jugarle la empresa por una intuición sobre un mercado que nunca has medido. Arregla eso primero.

Donde el panel está de acuerdo

El panel está inusualmente unido. Seis de los siete asientos llegaron a la misma conclusión estructural, y las respuestas de aclaración la reforzaron en lugar de suavizarla.

- **No te reorganices en torno a este contrato en las condiciones presentadas.** Un desarrollo a medida que consume ~70% de ingeniería durante 9–12 meses, financiado dejando sin oxígeno a tu único motor probado y emprendido con cero músculo enterprise, no es una apuesta de crecimiento: es una apuesta en la que te juegas la empresa y cuyo lado malo es un año perdido y un roadmap central podrido. Tu propia aclaración confirmó la lectura más pesimista: un TCV cargado al final y sujeto a hitos significa caja modesta el primer año frente a coste máximo el primer año.
- **Estás diagnosticando el tratamiento antes de haber puesto nombre a la enfermedad.** Todos los asientos lo señalaron, y tu respuesta lo confirmó: no has descompuesto el crecimiento plano y no sigues el churn ni la expansión por segmento. Estás considerando una reorganización completa para resolver un problema que no has medido. Esa es la admisión más importante de toda esta sesión.
- **La cifra del runway cambia el tono.** 9 meses de runway sobre una extensión de seed no son tiempo suficiente para construir una vía enterprise desde cero. La asimetría de The Capital Allocator tiene ahora un reloj implacable encima. Si la integración se retrasa —y las primeras integraciones se retrasan siempre—, te quedas sin dinero a mitad del desarrollo y con el núcleo parado. Eso no es un riesgo. Es el escenario base.
- **Tu historial es tu ventaja, y lo está erosionando el estado de ánimo, no la evidencia.** Tres «no» deliberados que han envejecido bien. The Resilience Coach nombró la dinámica real con precisión: el crecimiento plano ha sacudido tu convicción y estás buscando permiso para romper tu propia tesis. Decides bien a contracorriente cuando decides sobre evidencia. Todavía no tienes evidencia.
- **El mandato del consejo es más blando de lo que tú lo estás tratando.** Confirmaste que oficialmente la decisión es tuya. Harvard aplica presión y presenta el crecimiento plano como existencial, pero no se ha hecho cargo del diagnóstico. Puede insinuar una crisis y exigir una cura concreta sin responder por ninguna de las dos.

Donde el panel se divide

No hay una división material sobre el veredicto. La única divergencia es de énfasis: los asientos de negocio quieren primero el diagnóstico del crecimiento como insumo de estrategia; los asientos operativos lo quieren primero como arreglo del sistema de decisión. Eso es una preferencia de secuencia, no un desacuerdo. Ambos caminos llevan a la misma acción siguiente.

Recomendación

Haz esto en las próximas dos semanas, en este orden.

1. Descompón el crecimiento plano antes de decidir cualquier otra cosa. No puedes tomar una decisión que define la empresa a ciegas sobre por qué se paró tu motor. Instrumenta esto ya: segmenta tu churn y tu expansión, separa «el mercado se saturó» de «la activación se rompió» de «dejamos de invertir». Es un trabajo de 2 semanas y es tuyo. Si el crecimiento se aplanó porque el motor de recomendaciones se enfrió o el onboarding se degradó, todo el debate enterprise se evapora, y el arreglo es más barato que una reorganización.

2. Escribe el documento de una página sobre «qué tendría que ser verdad», coescrito con Tomas. Tres condiciones bajo las cuales este contrato no fractura el roadmap, cada una con un número: un techo de ingeniería (tope del 30%), un suelo de caja para el primer año y un tiempo de rampa hasta un CS enterprise de verdad. Dados tus 9 meses de runway y la estimación del 70%, mi apuesta es que no puedes escribir tres condiciones honestas que sobrevivan al contacto con la realidad. Esa es tu respuesta, por escrito, para Harvard.

3. Haz que Harvard asuma el diagnóstico. Dilo con claridad: «Has dicho que esto es existencial. Si lo es, tenemos que nombrar la pelea real, y un desarrollo a medida de 12 meses es una distracción de esa pelea. Si no lo es, no nos reorganizamos en torno a un único logo con el pago cargado al final». No dejes que un inversor maniaco ponga precio a tu negocio por ti.

4. Comprueba si el contrato se puede productizar. Si el 80% de tu producto actual puede atenderlo y se puede acotar por debajo del 30% de ingeniería, vuelve a evaluarlo. Si de verdad exige la reconstrucción a medida tal como está presentada, recházalo y dilo con limpieza.

El hecho que soporta todo el peso es tu runway. No tienes el dinero para equivocarte en esto. Diagnostica primero, decide después.

AI-GENERATED CONTENT NOTICE

This report was produced by ABHConclave.com, using Anthropic's Claude AI models. Content is generated from the inputs you provided and is intended for informational and strategic guidance purposes only. Claude AI can make mistakes. Please double-check important information.

© 2026 ABH Conclave Inc.