

Transcripción de sesión 1:1

Sesión con The Strategist

18 de julio de 2026 · Sesión 1:1 con The Strategist · business

USTED 18 de julio de 2026 a las 11:10

Soy la fundadora de Meridian. ¿Debería ir a por el contrato enterprise que se llevaría por delante nuestro roadmap durante un año, o apostar fuerte por el negocio de autoservicio de SMB? ¿Qué se me escapa?

THE STRATEGIST 18 de julio de 2026 a las 11:10 · claude-opus-4-8

Veredicto: No — no en los términos planteados. Pero el marco enterprise-frente-a-SMB es un señuelo. Tu decisión real es si vas a jugar una empresa con 9 meses de runway en un mercado que nunca has medido. No lo harías, si lo hubieras medido. Así que mídelo.

Seamos precisos con el argumento estructural, porque importa más que el estado de ánimo que impulsa todo esto.

Estás eligiendo una estrategia genérica sin admitirlo. Has ganado siendo un jugador de nicho: la capa de analítica asequible para el *operador* logístico del mid-market — tus palabras, «el operador, no el departamento de compras enterprise». Esa es una posición coherente. Una integración enterprise a medida no es una extensión de ella: es una estrategia genérica distinta (diferenciación por personalización) que sirve a un comprador distinto a través de un motor comercial (venta enterprise, arquitectura de soluciones, CS enterprise) del que no tienes nada. Tu propio historial confirma que lo sabes: rechazaste la expansión a US dos veces, rechazaste el giro a «plataforma» que tomó un competidor y en el que después se atascó, y contrataste a dos comerciales de SMB en lugar de un AE enterprise en 2025. Tres noes deliberados, y los tres han envejecido bien. Nada en este contrato ha cambiado la lógica que produjo esos noes — solo el estado de ánimo en torno al crecimiento plano.

Ahora los números, y aquí empeoran, no mejoran. Según la estimación de tu equipo de ingeniería (Tomas), el desarrollo a medida se come ~70% de ingeniería durante 9–12 meses. Tu runway es de ~9 meses con una extensión de la ronda seed. Lee esos dos números el uno contra el otro: *solo el desarrollo* dura más que tu dinero. El TCV está cargado al final y sujeto a hitos, así que la caja del primer año es modesta frente a un coste máximo el primer año. Las primeras integraciones enterprise de una empresa siempre se retrasan. Así que el escenario base — no el escenario de riesgo, el base — es que te quedas sin dinero a mitad del desarrollo, con el roadmap central podrido y sin impulso en autoservicio al que recurrir. Eso no es una apuesta de crecimiento. Es apostar la empresa con las probabilidades invertidas.

La pregunta de la disrupción, vuelta contra ti misma. Te preocupa una amenaza desde arriba — el logo grande, el segmento enterprise que has «decidido que no merece la pena servir». Esa es la dirección equivocada para mirar. Tu ventaja estructural viene *desde abajo*: sirves al operador al que los proveedores enterprise no se molestan en servir a un precio asequible. Perseguir el logo estrella no

defiende eso — lo abandona, y entrega la gama baja al siguiente entrante ligero de autoservicio mientras tu ingeniería está enterrada en el alcance personalizado de un único cliente.

Lo que de verdad se te escapa — y es la partida entera: no has descompuesto tu crecimiento plano. No desglosas el churn ni la expansión por segmento. Estás proponiendo reorganizar la empresa para curar una enfermedad que no has nombrado. El crecimiento plano en SMB es un **síntoma** con al menos cuatro causas candidatas — saturación, activación/onboarding roto, un movimiento de un competidor o infrainversión en el motor de autoservicio — y la acción correcta es completamente distinta en cada caso. Si es el onboarding lo que está roto, el contrato enterprise es una forma carísima de evitar un arreglo que cuesta una fracción de eso.

Lo que yo haría a continuación, en orden:

1. Descompón el crecimiento plano este mes. Churn y expansión por cohorte y por segmento. Embudo de activación. ¿Se está encogiendo la parte alta del embudo o la fuga está más abajo? Este es el número que lo decide todo, y todavía no lo puedes ver. Nada más de lo que hagas es legítimo hasta que lo tengas.

Replantea la conversación con el consejo en torno a ese diagnóstico, no en torno al contrato. Fíjate en la tensión de tu propio historial: oficialmente esto sigue siendo tu decisión, pero Harvard presiona lo suficiente como para que esté derivando hacia el punto de acción «evaluar e informar» registrado en el acta del consejo del Q1. Nombra esa deriva explícitamente con él. Te están desplazando de **quien decide** a **quien entrega** por el estado de ánimo, no por la evidencia — y el estado de ánimo es una mala razón para quemar un año.

Si quieres mantener abierta la puerta enterprise sin cruzarla, contrapropón un piloto acotado³. producto estándar más una integración con tope (objetivo $\leq 30\%$ de ingeniería), financiada por hitos, de modo que **ellos** carguen con el coste de su alcance personalizado. Si se niegan a que esté acotado, te han dicho que no es una colaboración — es una adquisición de tu roadmap, y no están pagando precios de adquisición.

El supuesto que rompe toda esta tesis: que el crecimiento plano sea estructural (saturación del mercado) y no reparable (activación/motor comercial). Si el mercado está realmente saturado, la pregunta enterprise se vuelve real — pero incluso entonces entrarías en ella de forma deliberada y con financiación, no acorralada con 9 meses de caja. En cualquier caso, el primer movimiento es el mismo. Ve a por los datos por segmento.

USTED 18 de julio de 2026 a las 11:12

Digamos que hago la descomposición del embudo y la caída de ~15% está casi toda en la activación, no en los nuevos registros. ¿Eso cambia tu veredicto — arreglar la activación y volver a acelerar, o seguir tratando la saturación como el riesgo vivo?

THE STRATEGIST 18 de julio de 2026 a las 11:13 · *claudie-opus-4-8*

Sí — eso cambia el veredicto de forma decisiva, y a tu favor. Mata la justificación del contrato enterprise en su raíz.

Y aquí está el motivo por el que es determinante. Todo el argumento para perseguir el contrato enterprise se apoya en una premisa implícita: que tu motor de autoservicio se ha quedado **estructuralmente** sin recorrido, así que necesitas un motor nuevo. Una caída en la activación con los registros intactos dice lo contrario. La parte alta del embudo está sana — el mercado sigue queriendo entrar. Al motor no le falta combustible; hay una fuga entre el depósito y las ruedas. No se cambia un motor por una fuga de combustible. Se arregla la fuga.

En concreto, una caída concentrada en la activación te dice:

- **La demanda está intacta.** La gente sigue encontrándose y registrándose. Esa es la parte cara de la máquina, y funciona. La saturación se manifestaría como **menos registros** — menos gente llegando porque el mercado abordable está agotado. Eso no es lo que has encontrado.
- **El problema es casi con seguridad reparable y barato en relación con la alternativa.** La activación se rompe por motivos mundanos y abordables: un paso del onboarding que ha empeorado, un tiempo hasta el valor que se ha alargado, un cambio de producto que ha subido la fricción sin que nadie lo notara, una deriva de posicionamiento que atrae registros que nunca encajaron. Cada uno de ellos es una fracción del coste de un desarrollo a medida que consume el 70% de ingeniería — y el arreglo compone sobre **cada** registro futuro, no sobre un solo logo.
- **La comparación de ROI no está ni cerca.** Recuperar ~15% de la activación eleva toda la base de autoservicio y todas las cohortes futuras. El contrato enterprise, cargado al final y sujeto a hitos, entrega una caja modesta el primer año frente a un coste máximo el primer año. Con un runway de 9 meses, estarías eligiendo el camino caro, lento y de un único cliente frente al camino barato, rápido y de toda la base. Eso ya no es una decisión de estrategia. Es aritmética.

Pero haz un diagnóstico antes de respirar tranquila del todo, porque hay una versión de esto que no es una buena noticia. Segmenta la caída de activación por cohorte:

- **Si la activación cayó de forma uniforme en todas las cohortes** a partir de un momento concreto en el tiempo, es una **rotura** — una regresión en el producto, en el onboarding o un cambio en el pipeline. Encuentra la fecha de inflexión, mira qué se lanzó o qué cambió en torno a ella y es probable que encuentres al culpable. Este es el caso limpio y reparable.
- **Si la activación se degrada solo en tus cohortes más nuevas mientras las antiguas se mantienen**, es una señal más sutil: puede que estés atrayendo registros que encajan peor — tu parte alta del embudo se mantiene en **volumen** pero se ablanda en **calidad**. Eso es un problema de posicionamiento o de mezcla de canales, también reparable, pero significa que lo que ha derivado es el motor de marketing, no el producto. Arreglo distinto, misma conclusión: no enterprise.

Cualquiera de las dos ramas apunta lejos del contrato.

Lo que yo haría:

1. **Encuentra el punto de inflexión.** ¿Cuándo empezó a caer la activación? Correlaciónalo con tu propio registro de cambios — lanzamientos, ediciones del onboarding, cambios de precios o de canales. Las regresiones de activación casi siempre tienen fecha de cumpleaños.

Replantea el contrato ante el consejo como oficialmente cerrado. Ahora tienes la evidencia que antes no tenías. A Harvard, sin rodeos: «El crecimiento plano era una regresión de activación, no saturación. Aquí está el punto de inflexión, aquí está el arreglo, aquí está el calendario de recuperación. Reorganizarnos en torno a un desarrollo enterprise a medida habría dejado sin combustible al motor para resolver un problema que ya hemos diagnosticado y que podemos arreglar por una fracción del coste.» Así se convierte una narrativa «existencial» impulsada por el estado de ánimo en un arreglo operativo gestionado — con un número y una fecha, no con una intuición.

Instrumenta la activación de forma permanente. El fallo más profundo aquí no fue la caída — fue que no pudiste verla durante un trimestre entero. Un negocio de autoservicio que no puede vigilar su propio embudo de activación va a ciegas en su métrica más importante. Arregla la fuga y luego arregla el instrumento, para que la próxima fuga aparezca en una semana, no en un ciclo del consejo.

Una salvedad honesta sobre la palabra «seguir»: la saturación no queda descartada del todo hasta que hayas confirmado que el arreglo vuelve a acelerar el crecimiento de verdad. Unos **síntomas** concentrados en la activación implican con fuerza una causa reparable, pero la prueba está en la

recuperación. Así que la secuencia es: diagnostica la inflexión, lanza el arreglo, observa cómo se recupera la cohorte. Si la activación se recupera y el crecimiento vuelve a acelerar, la saturación nunca fue la historia y la pregunta enterprise está muerta. Si arreglas la activación limpiamente y el crecimiento *sigue* sin moverse — ese es el punto en el que «el mercado está agotado» pasa a ser una hipótesis viva con peso estratégico real, y reabriríamos la pregunta enterprise de forma deliberada y, idealmente, con mejor financiación que 9 meses.

Pero no estás ahí. Estás en «he encontrado la fuga». Ve a taparla.

USTED 18 de julio de 2026 a las 11:14

Si el comprador dice sí al piloto acotado, ¿cómo evito que se vaya colando hacia la integración completa a lo largo del año — qué salvaguarda concreta escribo en el contrato y sostengo con Halvard?

THE STRATEGIST 18 de julio de 2026 a las 11:15 · claude-opus-4-8

Bien — esta es la pregunta correcta, porque un piloto acotado con bordes blandos no es más que la integración completa con un disfraz más pequeño. La deriva del alcance en los contratos enterprise no es un fallo de disciplina; es la *física por defecto*. El incentivo del comprador es maximizar la personalización que extrae por un precio fijo; tu incentivo es ponerle un tope. Si no se escribe, su incentivo gana siempre, porque ellos son un comprador concentrado y tú un proveedor distraído con un roadmap que proteger.

La única salvaguarda que de verdad se sostiene: un presupuesto de ingeniería fijo, denominado en tu capacidad, no en sus funcionalidades.

La mayoría de fundadores escriben las salvaguardas de alcance como una *lista de funcionalidades* — «el piloto incluye A, B y C». Eso falla, porque toda integración real hace aparecer una «pequeña» D, E, F que «obviamente debería haber estado en A». Las listas de funcionalidades son discutibles. La capacidad no. Escríbelo así:

> *«El trabajo de integración personalizada bajo este piloto tiene un tope de [X] semanas-ingeniero / N% de la capacidad de ingeniería durante la vigencia del piloto. Cualquier trabajo por encima de ese tope queda fuera de alcance y requiere una orden de cambio separada, con precio propio, firmada por ambas partes.»*

Denomina el tope en **tu** recurso, no en su resultado. Ese solo movimiento invierte la física: ahora cada nueva petición tiene un precio visible pagado en una moneda que tú controlas. Cuando pidan la funcionalidad D, la respuesta no es un debate sobre si D estaba «implícita» — es «D es una orden de cambio; aquí está el coste y el impacto en el calendario». Has convertido una discusión que pierdes en una factura que ganas.

Añádele tres cosas encima:

1. Un límite de tiempo estricto con un estado final definido. El piloto termina en la fecha Y esté todo perfecto o no. «Perfecto» es el enemigo — es la palabra que convierte un piloto de 3 meses en un desarrollo de 12 meses. Define el éxito como un resultado concreto y medible (la integración hace X para estos Y usuarios), no como «están contentos». La felicidad no tiene límite; una especificación sí.

2. Una puerta de decisión go/no-go al final, con criterios acordados de antemano. Ambas partes se comprometen *ahora* con lo que significa «el piloto funcionó». Sin esto, llegas al final con un resultado ambiguo y un coste hundido enorme, y el coste hundido te arrastra hacia «bueno, ya hemos recorrido casi todo el camino, acabémoslo». Unos criterios comprometidos por adelantado te permiten

marcharte sin volver a litigarlo.

3. Un precio de las órdenes de cambio que haga que su alcance personalizado les resulte caro a ellos. Cada petición por encima del tope debería llevar un precio que refleje lo que de verdad te cuesta — incluido el coste de oportunidad del roadmap. Si están dispuestos a pagarlo, perfecto: ahora es ingreso, no un subsidio. Si se echan atrás, has aprendido que nunca lo valoraron lo suficiente para pagarlo — solo querían que lo comieras tú. Esa es la señal.

El punto estructural que hay debajo de todo esto: el trabajo de la salvaguarda no es principalmente controlar al comprador. Es eliminar **tu propia** capacidad de decir sí en el momento. El verdadero riesgo de deriva del alcance no es que el comprador pida — eres tú, a mitad del piloto, queriendo el logo lo bastante como para conceder «solo esta cosa». El contrato existe para atar a tu yo futuro, que estará cansado, implicado y deseoso de agradar. Haz que la concesión sea cara y visible **por diseño**, de modo que decir sí exija un acto deliberado, con precio y firmado — no un mensaje de Slack un viernes.

Ahora, sostenerlo con Halvard — esta es la parte que falla si te la saltas. Un tope contractual no vale nada si tu propio consejo lo socava la primera vez que el comprador escala. Y escalarán a Halvard, porque los inversores maníacos son un objetivo más blando que una fundadora que sostiene una especificación. Así que consigue su compromiso **antes** de que empiece el piloto, por escrito, en el acta del consejo:

> **«Vamos a hacer un piloto con tope: [X] semanas-ingeniero, con final el [fecha], go/no-go según [criterios]. Necesito la alineación del consejo ahora mismo en que sostenemos ese tope. Si el comprador presiona para ampliarlo a mitad del piloto, la ampliación es una nueva decisión comercial que tomamos juntos en la puerta — no una concesión que otorgamos bajo presión. ¿Estamos de acuerdo?»**

Eso consigue dos cosas. Primero, hace a Halvard copropietario de la salvaguarda, así que cuando el comprador se apoye en él, estará defendiendo una decisión que firmó, no cediendo a una propuesta nueva. Segundo — y esto conecta con el patrón más profundo de tu dossier — impide que el marco «existencial» se despliegue de forma selectiva. Halvard ha podido insinuar la crisis y exigir una cura sin asumir ninguna de las dos. Conseguir su firma en el tope significa que no podrá después replantear una pelea de alcance como «estás siendo rígida mientras el crecimiento de la empresa está en juego». Ya ha acordado **qué** es la pelea.

Una advertencia: la versión más limpia de esta salvaguarda solo existe si negocias desde una posición de fuerza — y después de tu diagnóstico de activación, la tienes. Ahora sabes que tu problema de crecimiento es reparable y barato, lo que significa que no **necesitas** este contrato. Esa es tu verdadera palanca. Una fundadora que necesita el logo no puede sostener un tope; una fundadora que se marcharía, sí. Negocia el piloto como alguien a quien le iría bien si dijeran no — porque, según tus propios datos de embudo, así es.

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.