MOORE Business Embassy

Strategic Solutions Playbook.

Ep 9 – **The Bear: El passe 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**	10
09.	**Moore Global**	11
10.	**Moore Business Embassy**	12
11.	**Información de Contacto**	14

THE BEAR: EL PASSE NO ES ESTRATEGIA.



El ticket no espera. La Niebla sí: se sienta en el passe y llama pasión al incendio.

I. Escena de apertura

El aire huele a aceite viejo y a miedo fresco. La campana no da abasto. En la ventana del passe hay tres tickets que ya no son pedidos: son acusaciones. El expo grita un número. Alguien contesta “yes, chef” y no mueve un cubierto. El pan está listo. La salsa no. El genio está en la cámara fría discutiendo el plato perfecto de un menú que todavía no tiene margen. Afuera, el comensal mira el reloj. Adentro, la brigade mira al passe. El passe mira al vacío.

Esto no es Chicago. Es tu operación un martes a las 11:47.

La sala de guerra tiene otra estética —slide, KPI, café de máquina— pero la física es la misma. Un lanzamiento “urgente” que nadie definió. Un piloto zombi que ya lleva seis semanas “casi”. Un comité de doce personas que aprueba el color del botón y no el dueño del resultado. El producto que sí vende espera en la ventana mientras el equipo cocina una carta que nadie pidió. Alguien dice “estamos en modo servicio”. Traducción: nadie corta, nadie prioriza, nadie mata lo que sobra. La adrenalina pasa por estrategia. El burnout, por cultura. La Niebla se pone delantal y sonríe.

Semana de Emmys. The Bear sigue en la mesa cultural: no por nostalgia barata, sino porque cada cocina corporativa que conocés todavía corre un servicio con el passe en llamas. Carmy no es tu CEO. Es el síntoma que tu organigrama idolatra: talento extremo + sistema flojo + honor mal medido. El restaurante no se cae por falta de pasión. Se cae porque el ticket muere en la ventana mientras el genio perfecciona un plato que el beachhead no necesita.

Si escuchás el reloj de la cocina, escuchás tu runway. Cada segundo que el passe improvisa es costo. Cada “yes, chef” sin dueño es teatro. Cada servicio heroico que “salvó la noche” es una factura que cobrás mañana en retención, en calidad, en gente que se va sin drama y sin carta de renuncia: simplemente



deja de creer.

La pregunta no es si tu equipo es intenso. Es si tu brigade puede platear cuando el genio no está en el passe.

II. La traducción

The Bear es la historia de una cocina que quiere dejar de ser caos familiar y convertirse en sistema. Sandwich shop con alma, ambición de estrella, trauma operativo disfrazado de identidad. Carmy vuelve del fine dining con técnica de élite y un sistema nervioso roto. Sydney trae estándar. Richie descubre que el frente de casa también es oficio. Sugar sostiene el tablero cuando nadie quiere mirar los números. El antagonista no es un villano de bigote: es el Status Quo con delantal —la costumbre de sobrevivir el servicio en vez de diseñarlo.

EL problema de negocio: las empresas romanticizan el caos del servicio y pagan runway para que el genio se queme en el passe, en vez de construir una brigade que platea sin él.

Analogía central: tu operación es una cocina donde “every second counts” se usa para correr más rápido sobre un proceso roto, no para limpiar la estación.

Qué NO es la analogía: no es un himno al hustle, ni terapia de liderazgo, ni “hay que confiar en el equipo”. Tampoco es idolatrar al chef torturado. Si sacás la cocina y te queda un pep talk genérico, fallaste. Acá el IP es modelo de arquitectura: estación, ticket, expo, dueño, kill switch.

III. Diagnóstico sin maquillaje

Primera fuerza: el heroísmo como KPI oculto. Premiás a quien apaga incendios a las 2 a.m. y castigás, sin decirlo, a quien diseña para que el incendio no nazca. El que “salva el servicio” sube. El que pide checklist parece burocrático. Resultado: incentivás deuda de proceso.



Segunda fuerza: ambición de estrella antes de beachhead limpio. El sandwich que ya convierte se desprecia porque "no es visión". Se quema caja en una carta nueva mientras el ticket core espera. Fine dining theater con margen de fonda. La Niebla aplaude el deck; el comensal se va.

Tercera fuerza: el genio como cuello de botella. Si solo Carmy puede cerrar el passe, no tenés empresa: tenés dependencia. Adoption se traba porque el estándar vive en una cabeza, no en una estación. Cuando el genio falta, el sistema no degrada con elegancia: colapsa.

Cuarta fuerza: "yes, chef" sin contrato. Ritual de obediencia que sustituye claridad. Todos asienten. Nadie posee el número. El comité se hincha. El deadline se estira. El piloto no muere nunca: se convierte en decoración moral.

Quinta silenciosa: el costo del honor mal puesto. Se protege la reputación del passe ("somos intensos, somos familia, somos craft") mientras se liquida la reputación con el cliente real —tiempo-a-valor, consistencia, promesa cumplida. Quién cobra la inercia: el frontline, el runway, el cliente que no vuelve. Quién se beneficia: quien mide actividad en vez de throughput, quien vive del teatro de la urgencia, quien necesita el caos para sentirse imprescindible. Qué es teatro: el offsite de "cultura de excelencia" mientras tres tickets mueren en la ventana y nadie tiene kill switch.

IV. Playbook — exactamente 3 movimientos

Movimiento 1 — Limpiar el passe (decidir a la luz del día)

Nombre corto: Passe visible.

Acciones: en 72 horas, el dueño del P&L publica una sola hoja: (1) qué es el beachhead esta semana (el "sandwich" que ya convierte), (2) qué platos/iniciativas están en la ventana matando tickets, (3) qué se mata ya. Comité máximo 5. Nada de brainstorm. Cada ítem fuera del beachhead lleva dueño o se archiva. Se nombra al Expo Owner: la persona que corta, no la que opina.



Plazo: 72 horas para la hoja pública; 7 días para la primera lista de kills ejecutados.

Dueño: Head of Product o COO (un rol con veto real sobre el backlog).

Métrica: % del WIP etiquetado como beachhead vs periferia; número de iniciativas matadas en 7 días (umbral mínimo: 3).

Kill switch: si a las 72 horas no hay hoja firmada por el dueño del P&L, se congela todo lanzamiento nuevo hasta que exista. Sin excepción "estratégica".

Movimiento 2 — Primer servicio real (probar en el mundo)

Nombre corto: Tres tickets vivos.

Acciones: en 14 días, corrés un pilot del beachhead con exactamente 3 clientes o usuarios reales —no demos internos, no amigos del board. Definís tiempo-a-valor en una frase medible (ej.: "el usuario completa X sin ayuda humana en ≤30 minutos"). La brigade (no el genio solo) opera el servicio con checklist de estación. El genio puede mirar; no puede ser el único que platea. Diario de servicio: qué falló, qué se estandarizó, qué se mata.

Plazo: 14 días calendario. Arranque día 1 con los 3 nombres confirmados.

Dueño: GM del beachhead o Product Lead del core (nombre propio, no "squad").

Métrica: 3 usuarios reales completan el tiempo-a-valor definido; tasa de adopción del checklist de estación ≥70% de los pasos en los 3 servicios; 1 mejora de estación documentada por servicio.

Kill switch: si al día 14 no hay 3 usuarios reales con el umbral de tiempo-a-valor, el pilot se cierra. No se "extiende dos semanas más". Se escribe el aprendizaje en una página y se decide kill o rediseño con fecha.



Movimiento 3 — Brigade e incentivos (alinear el ritual)

Nombre corto: Estación estrella.

Acciones: rediseñás el ritual semanal (30 minutos, no 90). Agenda fija: tickets muertos / beachhead / kills / adoption. Métricas públicas en un tablero que vea el frontline. Bonus y reconocimiento se mueven del heroísmo nocturno a throughput estable y a estaciones que funcionan sin el genio. Regla 70/20/10: 70% capacidad al beachhead, 20% a mejoras de estación, 10% a apuestas. El genio tiene un cupo explícito de "passe creativo"; fuera de ese cupo, su laburo es elevar la brigade.

Plazo: ritual vivo en 21 días; primer ciclo de incentivos alineados en el próximo período de bonus o, si no hay bonus, en la próxima evaluación pública de 30 días.

Dueño: CEO o Managing Director (incentivos) + People/RevOps (tablero).

Métrica: % de servicios/semanas completados sin intervención heroica del genio; retención del beachhead a 30 días; ratio WIP beachhead / periferia ≥70/30.

Kill switch: si en dos rituales seguidos el genio vuelve a ser el único que cierra el passe, se reduce su cupo creativo a cero hasta que la brigade demuestre 5 servicios estables. Si el tablero no es público al día 21, se pausa cualquier "transformación cultural" hasta que lo sea.

V. Doctrina del tema

1. El ticket manda. Si tu estrategia no cabe en un ticket con dueño y hora, es niebla.
2. Pasión sin estación es incendio con narrativa. El craft se prueba en consistencia, no en monólogo.
3. Beachhead primero. El sandwich que convierte financia la estrella; la estrella sin beachhead come runway.



4. El genio es activo solo si multiplica brigade. Si concentra, es riesgo concentrado con buena prensa.
5. “Yes, chef” sin kill switch es obediencia inútil. El respeto se mide en cortes limpios, no en volumen.
6. Every second counts —para limpiar el proceso, no para romanticizar la urgencia.
7. El frente de casa es producto. Richie aprendió oficio; tu operación también tiene un passe que el cliente ve y vos ignorás.
8. Familia no es gobernanza. Llamar familia al barco no hace que navegue.

VI. Anti-patrones

- El Carmy cosplay: contratás “talento de elite”, le das el passe sin estación, y celebrás el caos como autenticidad. Terminás con un ídolo agotado y un P&L en terapia.

- Michelin theater: matás el beachhead porque “no es ambicioso” y montás una carta que nadie puede operar a escala. Deck hermoso. Cocina vacía.

- Committee brigade: sumás voces al passe hasta que nadie corta. Confundís inclusión de opinión con ownership. El ticket sigue muerto; ahora con actas.

VII. Caso típico

Empresa B2B de software vertical. Cincuenta personas. Un producto core que ya pagan doce clientes medianos —el sandwich. El fundador técnico, brillante, odia “mantener”. Quiere la carta nueva: plataforma, AI layer, marketplace. El backlog se hincha. El soporte vive en modo servicio: cada semana un incendio “único”. El board aplaude la visión. El churn empieza a susurrar.

Error clásico: offsite de dos días, moodboard de estrella Michelin, squads nuevos, cero kills. El fundador se mete en cada PR. Nadie más puede cerrar el passe. Llaman “ownership” a mirar Slack a las 23:40.

THE BEAR: EL PASSE NO ES ESTRATEGIA.



Movimiento correcto: en 72 horas publican el beachhead —onboarding del core hasta primer valor en una sesión—. Matan tres epics de plataforma. En 14 días, tres clientes reales del segmento core completan el tiempo-a-valor con checklist operado por CS + un engineer de estación, no por el fundador. Ritual de lunes: tickets muertos, kills, adoption. El fundador tiene cupo de 10% para la apuesta; el 70% es elevación de brigade. A los 30 días el heroísmo nocturno baja porque el proceso deja de fabricar héroes. No hubo magia. Hubo passe limpio.



Cierre

La cocina no te pide que seas más intenso. Te pide que dejes de confundir el incendio con el oficio. The Bear duele porque muestra lo que tu tablero esconde: el talento extremo no perdona un sistema flojo; lo amplifica hasta que alguien se quema o alguien se va. La Niebla quiere que sigas gritando “yes, chef” mientras el ticket se enfría. El Status Quo quiere que llames familia al caos y estrategia a la adrenalina.

Limpiá el passe. Nombrá al expo. Corré tres tickets reales. Pagá a quien construye estación, no a quien necesita el fuego para sentirse vivo. El servicio sigue. El reloj también.

Si el genio es el único que puede platear, no tenés restaurante: tenés un altar.

Nos vemos en la próxima era.

Nos vemos en la próxima era.

— MBE / Cavalli Insights

TEMA: The Bear | PROBLEMA: Romanticizan el caos del servicio y queman al genio en el passe en vez de construir brigade | NO REPETIR: passe/brigada vs héroe, beachhead sandwich vs Michelin theater, every second counts como deuda de proceso.

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