

FOR INDEPENDENT PIZZERIA OWNERS

The Multi-Location Pizzeria Playbook

How Independent Pizzeria Owners Grow From One Pizza Restaurant To Five Without Becoming A Chain

WRITTEN BY

Thibault Van de Sompele

HAPPYCHEF HOSPITALITY LIBRARY

The Multi-Location Pizzeria Playbook

Cómo los dueños de pizzerías independientes crecen de un restaurante a 5 sin convertirse en cadena

ESCRITO POR

Thibault Van de Sompele

Índice

- 01** Por Qué La Segunda Pizzería Fracasa Más A Menudo Que La Primera

- 02** La Masa Es El Negocio

- 03** Cocina Central O Producción En Local: La Decisión De Producción

- 04** El Rendimiento Del Horno Es Su Capacidad

- 05** La Economía De Una Carta De Pizzas

- 06** El Problema De Las Plataformas: La Economía Del Reparto

- 07** Reparto Propio, Reparto De Plataforma O Solo Recogida

- 08** La Caja Es El Producto En El Reparto

- 09** Selección De Local Para Pizza

- 10** El Gerente Que No Es Usted

- 11** Formar Pizzeros A Escala

- 12** Compras Entre Locales

- 13** Una Marca, 3 Barrios

- 14** Las Cifras Que Comparan Locales

- 15** Financiar Los Locales 2 A 5

- 16** La Ventanilla De Porciones, El Quiosco Y Otros Formatos

- 17** Reputación Entre Locales

- 18** Sistemas Centrales Sin Oficina Central

- 19** Franquicia, Socio O Propiedad Propia

- 20** Seguir Siendo Independiente A Escala

Introducción

Este libro hace una promesa específica y alcanzable: para cuando lo termine, podrá mirar cualquier segundo, tercer o quinto local de pizzería — el suyo o un candidato que esté considerando — y saber, con números en lugar de intuición, si mantendrá su estándar o lo erosionará discretamente. Tendrá marcos con nombre que podrá decir en voz alta a un equipo directivo un martes por la mañana: una forma de puntuar si su primer local es realmente copiable antes de firmar un segundo contrato de alquiler, un modelo para saber exactamente cuántas pizzas por hora puede producir su horno y qué le hace ese número a su techo de facturación, una regla para decidir cuándo un gerente debería llamarle y cuándo no. Nada de esto es teórico. Cada marco viene con un ejemplo trabajado usando cifras realistas, y cada capítulo termina con algo que puede hacer esta semana.

20 capítulos, un negocio, un producto — y el objetivo es simple: asegurarse de que "casi bien" nunca vuelva a tener que ser suficiente. Entremos en materia.

CAPÍTULO 1

Por Qué La Segunda Pizzería Fracasa Más A Menudo Que La Primera

*La manera en que haces cualquier cosa es
la manera en que haces todo.*

— PROVERBIO ZEN

Nadie abre una segunda pizzería esperando que sea peor que la primera. Precisamente por eso suele serlo. El primer local tenía un fundador que probaba la salsa cada mañana, que notaba cuando el proveedor de mozzarella cambiaba su contenido de humedad, que sentía en las manos cuando la masa había fermentado media hora de más. El segundo local tiene un gerente que hace lo posible con una ficha de receta y un número de teléfono al que llamar si algo va mal. La brecha entre estas 2 situaciones es precisamente donde la mayoría de las segundas pizzerías pierden discretamente lo que hacía funcionar a la primera.

Este patrón se repite con una constancia que deja de sorprender a cualquiera que lo haya visto suceder unas cuantas veces. Un dueño lleva un primer local 3, 4, 5 años. Se vuelve genuinamente excelente —no mediante un sistema escrito, sino mediante miles de pequeñas correcciones que el dueño hizo en tiempo real, casi siempre sin darse cuenta de que las hacía. Endereza aquí el ángulo de una pala, dice allí a alguien que saque una pizza 10 segundos antes, prueba la salsa y añade discretamente una pizca más de sal antes del servicio sin anotarlo en ningún sitio. Nada de eso está documentado porque nada de eso necesitaba estarlo —la persona que lo sabía estaba presente cada día. Luego abre un segundo local a 40 minutos, con personal que nunca vio ninguna de esas mil correcciones ocurrir, trabajando con una ficha de receta que captura quizá una décima parte de lo que realmente hacía funcionar al primer local. La pizza que sale se parece. Parecerse es la trampa. Parecerse recibe buenas reseñas las primeras semanas gracias

a la buena voluntad residual del nombre de la marca, y luego deja de hacerlo, y el dueño se queda preguntándose qué falló cuando la respuesta honesta es que nada falló —nunca se especificó nada con la precisión suficiente para que saliera bien.

Aquí están los 5 modos de fallo que aparecen con más frecuencia, porque reconocer el patrón pronto es la mayor parte de la solución.

El primero es **la deriva de receta sin detección**. La receta de masa en papel es idéntica en todos los locales, pero la masa real no lo es, porque las recetas en papel omiten todo lo que importa —la temperatura ambiente de la cocina, la temperatura del agua según la estación, cuánto tiempo funciona realmente la amasadora antes de que alguien tenga que ir a contestar el teléfono. Nadie lo nota durante semanas, porque nadie prueba la pizza de ambos locales el mismo día.

El segundo es **la gestión por esperanza**. El dueño contrata a un gerente, le dice "simplemente haz lo que hacemos en el primer local", y se pone en contacto por teléfono una vez a la semana. La esperanza no es un sistema. Un gerente al que nunca se le dijo exactamente qué significa "nuestra manera de hacerlo" en cifras inventará su propia versión en menos de un mes, normalmente una versión algo más barata, algo más rápida, porque eso es hacia donde empuja llevar una cocina bajo presión.

El tercero es **el desajuste de capacidad**. El nuevo local se elige porque el alquiler es bueno o la ubicación parece concurrida, sin que nadie compruebe si el horno, el espacio de preparación o el

radio de reparto pueden realmente sostener el volumen que el dueño espera. Un local que parece un buen negocio inmobiliario y un local que puede producir cuatrocientas buenas pizzas un sábado noche son 2 preguntas distintas, y los dueños rutinariamente solo responden a la primera.

El cuarto es **el choque de canal**. El primer local construyó su reputación en clientes que comían en el local y clientes de paso habituales. El segundo local, en un barrio nuevo sin reputación existente, termina apoyándose mucho más en las plataformas de reparto solo para conseguir algo de volumen —y el dueño descubre, normalmente hacia el tercer mes, que la estructura de margen de un local muy dependiente de plataformas no se parece en nada a la que está acostumbrado.

El quinto es **el colapso de disponibilidad del fundador**. Este es el silencioso. El dueño no deja de preocuparse, simplemente se le acaban las horas. 2 locales, 2 viernes noche, una persona. Algo tiene que ceder, y casi siempre es el control de calidad, porque es la tarea con el coste a corto plazo menos visible cuando se omite.

Aquí hay una herramienta que merece la pena poner delante de cualquier dueño antes de que firme el contrato de alquiler del local 2: **el Copyability Scorecard**. Plantea una pregunta directa —¿es su primer local realmente un sistema, o es solo usted? Puntúe su primer local de 0 a 4 en 6 dimensiones: ¿existe una especificación escrita de la masa que un nuevo empleado podría seguir sin usted presente; existe una ficha de receta y ración escrita para cada plato de la carta; su mejor pizzero actual

puede formar a un nuevo empleado hasta un estándar de cocción aceptable en 2 semanas sin su implicación personal; tiene una lista de comprobación escrita de apertura y cierre que no está solo en su cabeza; su proceso de pedidos e inventario funciona sin que usted compruebe físicamente las existencias; y puede alguien más dirigir actualmente un servicio completo de viernes noche en su local existente sin usted presente, con resultados que se sentiría cómodo de que un cliente viera. 6 dimensiones, de 0 a 4 cada una, 24 puntos en total.

COPYABILITY SCORECARD

Suma de 6 dimensiones (especificación de masa, fichas de receta, formabilidad, lista de comprobación de apertura/cierre, independencia de pedidos, servicio de viernes sin supervisión), cada una puntuada 0–4, para un total sobre 24.

A modo ilustrativo: una dueña se puntúa honestamente y obtiene 11 sobre 24 —conocimiento culinario decente transmitido informalmente al personal, nada escrito, y un "no" rotundo sobre dirigir un servicio de viernes sin ella. Ese no es un negocio listo para copiarse. Es un individuo con talento y una clientela fiel. Imagine a esa misma dueña un año después: había puntuado su primer local en 11, pasó 10 semanas escribiendo lo que solo había vivido en sus manos, y abrió su segundo local con una

puntuación de 19. La masa del nuevo local esta vez no era simplemente parecida. Estaba bien, porque por primera vez el estándar existía en algún lugar fuera de la memoria de una sola persona. La solución para una puntuación baja no es cancelar el segundo local —es dedicar de 8 a 12 semanas a cerrar la brecha sobre el papel antes de gastar un solo euro en un segundo contrato de alquiler, porque cada punto que se obtenga por encima de aproximadamente 16 sobre 24 corresponde, a lo largo de docenas de aperturas de segundos locales, a una probabilidad significativamente menor de que el segundo local necesite un viaje de rescate de emergencia en sus primeros 90 días.

Esas 8 a 12 semanas no son tiempo perdido, aunque se sientan como un retraso cuando uno está ansioso por firmar un segundo contrato. Es el periodo en que se convierten las mil pequeñas correcciones no escritas del primer párrafo de este capítulo en documentos, listas de comprobación y rutinas de formación que un desconocido podría seguir. Cada semana dedicada a escribir la Dough DNA Sheet del próximo capítulo, a filmar un vídeo de formación de 5 minutos sobre estirado y horneado, o a cronometrar cuánto tarda realmente un nuevo empleado en alcanzar un estándar de cocción aceptable, es una semana que reduce las probabilidades de tener que hacer un viaje de emergencia de 90 minutos al segundo local un sábado noche 6 semanas después de la apertura. Los dueños que se saltan este paso suelen hacerlo porque el impulso se siente bien y el papeleo se siente como lo contrario del crecimiento. No lo es. El papeleo, bien hecho, es de lo que realmente está hecho el

crecimiento en un negocio donde la calidad vive en las manos y el sentido del tiempo de una persona.

Esta semana: puntúe honestamente su propio primer local en el Copyability Scorecard, idealmente con su jefe de cocina o mejor pizzero puntuándolo de forma independiente y comparando notas con usted, porque la brecha entre su puntuación y la de ellos suele ser donde se esconde el verdadero problema.

Primeros pasos

1

Puntúe su primer local en las 6 dimensiones del Copyability Scorecard, de 0 a 4 cada una, y totalice sobre 24.

2

Haga que su jefe de cocina o mejor pizzero puntúe el mismo local de forma independiente, luego compare las 2 puntuaciones línea por línea.

3

Liste cada una de las "mil pequeñas correcciones" que hace de memoria y que nunca se han escrito en ningún sitio.

4

Bloquee de 8 a 12 semanas antes de firmar un segundo contrato de alquiler para cerrar la brecha sobre el papel, no para abrir el local.

5

Fíjese un objetivo de 16+ sobre 24 antes de comprometerse con un segundo local.

CAPÍTULO 2

La Masa Es El Negocio

Deme 6 horas para talar un árbol y pasaré las primeras 4 afilando el hacha.

— ATRIBUIDO A ABRAHAM LINCOLN

Pregunte a cualquier dueño de pizzería qué vende y la mayoría dirá pizza. Esa es la respuesta equivocada, o al menos una respuesta un nivel demasiado superficial. Lo que realmente vende es un rendimiento de masa específico y repetible, 3 veces al día, bajo presión, sin fallar. Todo lo demás en la carta —la salsa, el queso, los ingredientes— es decoración sobre un proceso de fermentación que funciona o no funciona. Consiga la masa correcta y una selección de ingredientes mediocre igual producirá clientes contentos. Falle la masa y los mejores tomates San Marzano y la mozzarella de búfala más fresca del mundo no salvarán el plato.

Esto importa más, no menos, una vez que tiene más de un local, porque la masa es algo vivo con un reloj, y los relojes no escalan copiando y pegando. Un dueño de un solo local gestiona un entorno de fermentación que conoce íntimamente —la temperatura ambiente de una cocina, la temperatura real de funcionamiento de una cámara frigorífica frente a su ajuste indicado, el contenido mineral y la fluctuación estacional de temperatura de un suministro de agua. Un segundo local reinicia todas esas variables a valores desconocidos, y la masa no perdona los valores desconocidos. 2 horas de fermentación a 22 °C producen una masa significativamente distinta que 2 horas a 19 °C, y la mayoría de las cocinas no tienen ni idea de cuánto fluctúa su temperatura ambiente real entre un martes tranquilo y un sábado abarrotado con 3 hornos funcionando.

La herramienta que se pone delante de cada dueño que abre un segundo local es **la Dough DNA Sheet** —un único documento que especifica la masa no como una receta sino como un

conjunto de variables controladas y rangos aceptables, de modo que 2 locales que hacen "la misma masa" puedan realmente comprobarse el uno contra el otro en lugar de simplemente confiar en que son iguales. Cubre 7 campos: tipo de harina y porcentaje de proteína, porcentaje de hidratación, porcentaje de sal, tipo y porcentaje de levadura, tiempo de amasado y temperatura final objetivo de la masa, tiempo y temperatura de fermentación en bloque, y rango de tiempo y temperatura de fermentación fría final. Cada campo recibe un objetivo y una banda de tolerancia aceptable, no solo un número único, porque una especificación sin tolerancia es una especificación que nadie puede realmente cumplir en condiciones reales de cocina.

A modo ilustrativo, una especificación de masa estilo napolitano podría decir: harina 00, proteína 12,5 %; hidratación 62 %, tolerancia ± 1 %; sal 2,8 %; levadura fresca 0,15 %; amasar hasta una temperatura final de masa de 24 °C, tolerancia ± 1 °C; fermentación en bloque 2 horas a temperatura ambiente, tolerancia ± 20 minutos; fermentación fría 20 a 24 horas a 4 °C. Eso no es una descripción poética de una receta familiar. Es un documento contra el que se puede examinar al cocinero de preparación matutina de un nuevo local con un termómetro y una báscula, y un documento que puede entregar a un gerente diciendo "este es el estándar, no una sugerencia".

DOUGH DNA SHEET

7 variables controladas, cada una con un objetivo y una banda de tolerancia: harina/proteína %, hidratación %, sal %, levadura %, tiempo de amasado y temperatura final de la masa, tiempo y temperatura de fermentación en bloque, rango de tiempo y temperatura de fermentación fría.

2 detalles hacen que la Dough DNA Sheet funcione realmente en una cocina en marcha en lugar de quedarse plastificada e ignorada en la pared. Primero, cada campo necesita un instrumento, no una suposición —un termómetro de sonda para la temperatura de la masa, una báscula para la hidratación y la sal en lugar de una jarra y una pizca, un termómetro de nevera comprobado contra el dial en lugar de confiar ciegamente, porque las cámaras frigoríficas se desvían de su ajuste indicado más a menudo de lo que los dueños suponen, especialmente en una unidad de segunda mano más antigua comprada barata para un nuevo local. Segundo, la ficha necesita un responsable designado en cada local —una persona nombrada cuyo trabajo incluya comprobar la ficha contra la realidad una vez por semana, no "quien esté de turno", porque un estándar del que nadie es responsable de comprobar es un estándar que solo existe el día en que se escribió.

La segunda mitad de la herramienta es **el Fermentation Clock** —un modelo de horario sencillo que trabaja hacia atrás desde el primer horneado programado del día para fijar la hora de inicio de cada paso anterior, de modo que la disponibilidad de la masa deje de ser una sensación y se convierta en una cita. Si su primera pizza necesita salir del horno a las 11:30, y su fermentación fría necesita un mínimo de 22 horas, su amasado debe ocurrir hacia la 1:30 de la tarde del día anterior, teniendo en cuenta las 2 horas de fermentación en bloque y un margen para realidades del personal como que alguien llegue 10 minutos tarde. Escriba ese horario hacia atrás para cada franja horaria en que opere su local, publíquelo junto a la amasadora, y habrá convertido "el encargado de la masa sabe cuándo empezar" —un punto único de fallo— en un sistema que sobrevive al día libre de esa persona.

Construir el Fermentation Clock

- 1 Fije la hora de su primer horneado programado del día.
- 2 Reste su mínimo de fermentación fría para encontrar la hora de amasado más tardía posible.
- 3 Reste la ventana de fermentación en bloque a partir de esa hora de amasado.
- 4 Añada un margen para realidades ordinarias del personal como una llegada tardía.
- 5 Escriba el horario hacia atrás para cada franja horaria y publíquelo junto a la amasadora.

Aquí es donde aparece la economía, y esta es la parte que los dueños subestiman consistentemente: una especificación de masa con tolerancias ajustadas reduce directamente el desperdicio. Un local con control de fermentación laxo típicamente tira bolas de masa que fermentaron de más y se aflojaron, o fermentaron de menos y no se estiran correctamente, a una tasa que, ilustrativamente, alcanza el 4-7 % de la producción diaria de masa en un local indisciplinado frente al 1-2 % en un local que aplica una especificación escrita con un reloj publicado. En un local que amasa 300 bolas de masa al día a aproximadamente 0,55 € de coste de ingredientes por bola, esa brecha entre 6 % y 1,5 % de desperdicio es de unos 7,40 € al día, o casi 2.700 € al año —dinero que financia

una parte genuinamente significativa de los costes de apertura de un segundo local, escondido dentro de un proceso que la mayoría de los dueños nunca ha medido porque nunca se les ocurrió que el desperdicio de masa valiera la pena rastrear por separado del coste de alimentos en general.

Multiplique esa brecha en 3 locales, cada uno con su propio control de fermentación y su propio grado de disciplina, y la cifra anual deja de ser un error de redondeo y se acerca al salario de un gerente junior, escondida discretamente dentro de una categoría de coste que la mayoría de las cuentas de resultados entierran dentro de una línea general de "coste de alimentos" donde nadie la aísla nunca. Los dueños que detectan esto son los que empiezan a pesar las bolas de masa desechadas durante 2 semanas seguidas en cada local —no estimando, pesando realmente lo que va al cubo de basura al cerrar cada noche y registrándolo contra el total amasado ese día— porque una cifra que se puede ver en una tablilla cambia el comportamiento en una cocina más rápido de lo que jamás lo hará una circular.

Esta semana: escriba su Dough DNA Sheet para la masa de su local con mejor rendimiento actual —cada campo, con tolerancias, no solo objetivos— y publique su Fermentation Clock junto a la amasadora. Si no puede rellenar cada campo de memoria sin comprobarlo, esa es la brecha que su segundo local está a punto de heredar.

DOUGH DNA SHEET — ESPECIFICACIÓN DE EJEMPLO

Parámetro	Especificación
Hidratación	62–65%
Fermentación en bloque	2 horas, temperatura ambiente
Fermentación fría	24–72 horas, 3–4°C
Peso de bola	250g ± 5g
Reposo fuera de nevera antes de usar	60–90 minutos
Igual en cada local, cada día	No se permite variación local

Esta semana

1

Escriba su Dough DNA Sheet para la masa de su mejor local, rellenando los 7 campos con un objetivo y una banda de tolerancia, no solo un objetivo.

2

Compre o confirme que un termómetro de sonda y una báscula están en uso diario en la amasadora en lugar de una jarra y una pizza.

3

Nombre un responsable por local cuyo trabajo incluya comprobar la ficha contra la realidad una vez por semana.

4

Escriba el Fermentation Clock hacia atrás desde su primera hora de horneado y publíquelo junto a la amasadora.

5

Pese las bolas de masa desechadas al cerrar durante 2 semanas y registre la tasa de desperdicio diaria contra el total de masa amasada.

CAPÍTULO 3

Cocina Central O Producción En Local: La Decisión De Producción

En Dios confiamos; todos los demás deben traer datos.

— W. EDWARDS DEMING

En algún punto entre el local 2 y el local 3, casi todo dueño de pizzería se hace la misma pregunta: ¿deberíamos seguir haciendo masa en cada local, o deberíamos construir una cocina central y distribuirla? Es una buena pregunta hecha en el momento equivocado por la mayoría de los dueños, porque la hacen emocionalmente —"estoy cansado de formar a encargados de masa en cada local"— en lugar de matemáticamente. Es una decisión real con un punto de equilibrio real, y equivocarse en cualquiera de las 2 direcciones cuesta dinero durante años.

La versión emocional de la pregunta suele aparecer tras una mala semana. Un nuevo empleado en el local 3 lleva 6 semanas amasando y todavía no logra alcanzar el objetivo de hidratación de forma consistente, un lote sale poco fermentado un sábado, y el dueño, agotado, decide en el momento que centralizar la producción lo solucionaría todo. A veces lo haría. A menudo, con 3 locales, no lo haría —cambiaría un problema (formar equipos de masa en varios locales) por otro más caro (una furgoneta de reparto, una cadena de frío y un punto único de fallo que ahora afecta a todos los locales a la vez en lugar de solo a uno). La decisión merece el mismo tratamiento numérico que todo lo demás en este libro, no una decisión tomada la peor noche del mes.

La producción en local mantiene la masa fresca, mantiene a cada pizzero de cada local capacitado e implicado en el producto en lugar de simplemente hornear el disco de otro, y evita el coste y la complejidad de una furgoneta haciendo rutas diarias. También significa que gestiona la calidad de

fermentación en cada local de forma independiente, que es exactamente el problema de multiplicación del capítulo anterior —más locales significa más lugares donde la Dough DNA Sheet puede desviarse discretamente.

La producción en cocina central centraliza la habilidad y el control de calidad en una cocina dirigida por su mejor gente, distribuye un producto consistente a cada local, y libera personal y espacio a nivel de tienda para el servicio en lugar de la producción. También añade un coste de transporte, un riesgo de transporte (una entrega tardía o fallida se convierte ahora en una crisis del mismo día en cada local aguas abajo de ella), y una pregunta real sobre si la masa que viajó 2 horas en una furgoneta refrigerada se hornea de forma idéntica a la masa que nunca salió de la habitación donde se amasó.

La herramienta aquí es **el Commissary Break-Even** —un modelo que compara el coste totalmente cargado de la producción en local frente a la producción centralizada más distribución, en función del número de locales, para poder encontrar el número de locales en el que la cocina central realmente empieza a ahorrar dinero en lugar de simplemente sentirse más organizada.

Constrúyalo a partir de 4 bloques de coste. Primero, mano de obra de producción en local: las horas por semana que un local dedica específicamente a la producción de masa —amasado, porcionado, gestión de bandejas— multiplicadas por el coste de mano de obra horaria totalmente cargado. Segundo, desperdicio en local: del capítulo 2, el coste de ingredientes perdido por

inconsistencia de fermentación, que tiende a ser más alto por local cuando cada local está formando su propio equipo de masa desde cero. Tercero, coste fijo de la cocina central: alquiler, equipamiento y los salarios de un equipo de producción central más pequeño y más capacitado, repartido entre el número de locales que se atienden. Cuarto, coste de distribución: la furgoneta, el conductor, el combustible y el embalaje refrigerado por ruta de entrega, típicamente un coste diario o cada 2 días por local según sus cálculos de producción y vida útil.

Construir el Commissary Break-Even

- 1 Totalice las horas de mano de obra de producción en local por semana y por local, y multiplique por el coste horario totalmente cargado.
- 2 Añada el coste de desperdicio de fermentación de cada local del seguimiento de la Dough DNA Sheet del capítulo 2.
- 3 Calcule el alquiler, equipamiento y mano de obra cualificada de una cocina central hipotética, luego repártalo entre su número de locales objetivo.
- 4 Estime un coste de distribución semanal por local: furgoneta, conductor, combustible y embalaje refrigerado.
- 5 Compare el coste total en local por local contra el coste total de cocina central por local en varios números de locales distintos para encontrar el cruce.

A modo ilustrativo: un local que hace su propia masa gasta aproximadamente 14 horas de mano de obra a la semana en producción a 16 €/hora totalmente cargado, más unos 95 €/semana en desperdicio de fermentación evitable —llamémoslo 319 €/semana en coste de producción por local, en local. Una cocina central que atiende a ese mismo local necesita unas 2,5 horas menos de mano de obra local (alguien todavía porciona y finaliza), así que el coste en local baja a unos 135 €/semana, pero el local ahora necesita una ruta de distribución que promedia 45 €/semana, más su parte del coste fijo de la cocina central —una cocina central podría costar 2.400 €/semana en alquiler, arrendamiento de equipamiento y mano de obra cualificada, que repartido entre 4 locales es 600 €/semana por local. Coste total del modelo de cocina central por local: aproximadamente 780 €/semana. Con 4 locales, la cocina central es más cara que la producción en local, no menos —el coste fijo lo soportan demasiado pocos locales. Repita los mismos cálculos con 8 locales y el coste fijo por local baja a 300 €/semana, llevando el total de la cocina central a unos 480 €/semana por local frente a un coste en local de 319 €/semana —ahora la producción en local sigue siendo más barata, pero la brecha se ha estrechado drásticamente, y si su desperdicio en local es alto (equipos de masa indisciplinados en cada nuevo local, lo cual es común precisamente cuando se está creciendo más rápido), el cruce puede ocurrir tan pronto como con 5 o 6 locales.

La cifra que realmente importa no es una regla universal de "cocina central a N locales" —es su propio punto de equilibrio,

que se mueve con su tasa de desperdicio, su coste de mano de obra local y la eficiencia del coste fijo de su cocina central. Los dueños que aciertan más consistentemente en esto sitúan el cruce en algún punto entre 5 y 9 locales, casi nunca antes de 4 y rara vez merece la pena retrasarlo más allá de 10.

También hay una dimensión de calidad que el modelo de coste puro no captura, y debería sopesarla deliberadamente en lugar de dejar que la hoja de cálculo decida sola. La masa que viaja 2 horas en una furgoneta refrigerada y termina su fermentación fría en la nevera de un segundo local no es automáticamente peor que la masa amasada en el propio local —panaderías profesionales y cadenas de pizza demuestran a diario que puede ser excelente— pero sí añade un paso donde algo puede salir mal que un solo local nunca tiene que gestionar: una avería de la furgoneta, una excursión de temperatura durante la carga, un conductor que llega tarde precisamente la mañana en que su hora punta de brunch del sábado necesita masa a las 10 en punto. Antes de comprometerse con un modelo de cocina central, hágalo funcionar en paralelo con la producción en local en un local durante 4 a 6 semanas, pruebe usted mismo los resultados a ciegas contra su estándar de la Dough DNA Sheet, y solo entonces decida si el ahorro de coste vale el riesgo logístico añadido en su número real de locales.

Esta semana: construya sus propios 4 bloques de coste con sus cifras reales, aunque sea aproximadamente, y calcule cuál es realmente su número de locales de punto de equilibrio —luego compárelo con cuántos locales planea tener en 3 años, para saber hoy si está construyendo hacia un negocio de producción

en local para siempre o hacia una cocina central para la que ya debería empezar a buscar espacio.

Ponerlo en práctica

1

Totalice sus horas de mano de obra de producción en local por semana y por local, y multiplique por su coste horario de mano de obra totalmente cargado.

2

Extraiga su coste de desperdicio de fermentación por local del capítulo 2 para rellenar el segundo bloque de coste.

3

Calcule el alquiler, equipamiento y mano de obra cualificada de una cocina central hipotética para construir el bloque de coste fijo.

4

Estime un coste de distribución semanal por local (furgoneta, conductor, combustible, embalaje refrigerado) para el cuarto bloque.

5

Calcule su propio número de locales de punto de equilibrio de la cocina central y compárelo con su plan de locales a 3 años.

CAPÍTULO 4

El Rendimiento Del Horno Es Su Capacidad

No se puede gestionar lo que no se mide.

— ATRIBUIDO A PETER DRUCKER

Los dueños que chocan con un muro de crecimiento acaban diciendo alguna versión de la misma frase: "estábamos ocupados pero no ganábamos dinero esa noche". 9 de cada 10 veces, la historia real es que el comedor podía sentar a más gente de la que el horno podía realmente alimentar, y nadie había hecho nunca el cálculo para notar el desajuste antes de que costara un sábado completamente reservado pero poco rentable.

Imagine la escena, porque es familiar en casi cualquier pizzería en crecimiento: cada mesa llena, 15 minutos de espera en la puerta, camareros moviéndose rápido, y aun así las comandas en la cocina se acumulan en el riel más rápido de lo que el horno puede despacharlas. Los clientes esperan 40 minutos por una pizza que debería tardar 10. Algunos se van. Otros piden menos extras porque están molestos en lugar de relajados. El dueño mira una sala llena y una buena cifra de facturación bruta y asume que el negocio prospera, cuando la lectura honesta es que el local dejó dinero sobre la mesa al no poder atender la demanda que ya estaba de pie en la puerta. Este es el mal diagnóstico de capacidad más común específicamente en la pizza, porque el cuello de botella de la pizza es tan a menudo invisible —no es una caja registradora que falta, un camarero que falta, una mesa que falta. Es una caja que solo puede contener cierta cantidad de calor haciendo cierta cantidad de trabajo por hora, y ese número rara vez se calcula hasta que ya lleva meses siendo un problema.

Su horno tiene un número fijo: pizzas por hora. Ese número no es un objetivo flexible —es el techo absoluto de la facturación de

su local para cualquier hora dada, sin importar cuántos empleados contrate, cuántas mesas tenga o cuán bueno sea su marketing. Un comedor con 80 plazas y un horno capaz de 60 pizzas por hora es, funcionalmente, un restaurante de 60 pizzas por hora vestido con un disfraz de 80 plazas.

El cálculo es **el Peel-to-Plate Rate** (tasa pala-a-plato), y se construye con 3 factores: tiempo de cocción por pizza (los minutos que pasa físicamente en el horno), capacidad de piso u horno (cuántas pizzas caben simultáneamente), y el sobrecoste de carga/descarga —los segundos que un pizzero capacitado dedica a meter y sacar una pizza, que importa más de lo que los dueños piensan porque es tiempo muerto durante el cual el horno no está cocinando. Un horno napolitano a leña puede hornear una pizza en 90 segundos pero solo cabe una, quizá 2, a la vez, y exige un operador de pala muy capacitado para mantener bajo el sobrecoste de carga/descarga. Un horno de piso puede hornear en 6-8 minutos pero caben 6 pizzas en 2 pisos, y tolera un operador menos experimentado. Estos producen números de rendimiento muy diferentes que los dueños rara vez calculan explícitamente —simplemente sienten que el horno "se vuelve lento" una noche ajetreada sin saber el techo real que están alcanzando.

PEEL-TO-PLATE RATE

(Capacidad de piso ÷ tiempo de cocción en minutos) × 60, ajustada a la baja por los segundos de sobrecoste de carga/descarga por pizza, da las pizzas producibles por hora.

A modo ilustrativo: un horno de gas de 2 pisos, 4 pizzas por piso, tiempo de cocción de 7 minutos, con 20 segundos de sobrecoste medio de carga/descarga por pizza manejado por un pizzero experimentado trabajando ambos pisos. 8 pizzas cocinándose simultáneamente, cada una tardando 7 minutos más el tiempo de sobrecoste para meterla —en la práctica este horno, bien gestionado, produce alrededor de 55-60 pizzas por hora a tope, pero solo si el pizzero nunca tiene que parar también para preparar, contestar el teléfono o corregir una comanda mal disparada. Añada una segunda persona dedicada puramente a cargar y sacar y puede empujar eso hacia 65-70, porque el cuello de botella nunca fue realmente la física del horno, era la única persona que lo gestionaba.

Esta es la idea que debería cambiar cómo piensa sobre el gasto en capacidad: un segundo horno es muy a menudo más barato que más asientos. Añadir 20 asientos a un comedor significa más mobiliario, más espacio en planta (alquiler), más mano de obra de sala, y no hace nada por su techo de rendimiento si la cocina todavía no puede producir más pizzas por hora para llenar esos asientos. Un segundo horno de piso, en cambio,

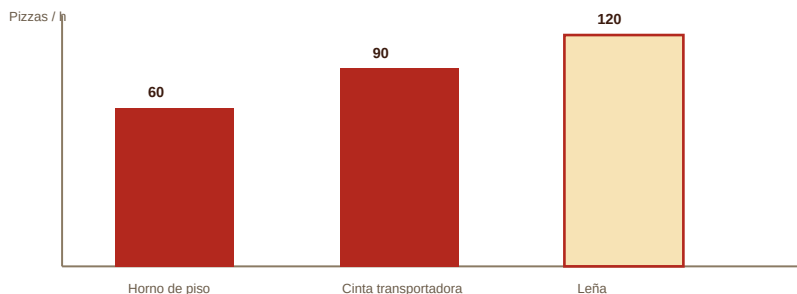
podría costar lo que costarían 3 meses del alquiler extra de ese comedor ampliado, y eleva directamente su techo de facturación para cada hora restante que opera el negocio. Los dueños acaban en el lado equivocado de esta disyuntiva más a menudo de lo que esperarían —un hermoso comedor ampliado que sigue con el mismo cuello de botella de exactamente las mismas 60 pizzas por hora que antes de la reforma, porque nadie tocó el horno.

También vale la pena separar los 2 problemas de capacidad distintos a los que se enfrenta un dueño en crecimiento, porque requieren soluciones diferentes. El primero es el rendimiento en régimen estable —¿puede su horno sostener una tasa dada de pizzas por hora durante 3 o 4 horas seguidas sin que el pizzero se agote o la calidad se resienta con la fatiga? El segundo es la capacidad de ráfaga en el minuto pico —la ventana de 15 minutos a las 19:45 en que el pedido de cada mesa llega a la cocina casi al mismo tiempo, que es tanto un problema de cola como de rendimiento, y que un segundo horno más pequeño dedicado puramente a absorber ráfagas pico puede resolver más barato que duplicar el tamaño de su horno principal. Los dueños multi-local que resuelven sus peores atascos de viernes noche a menudo descubren que la solución no es reemplazar el horno principal en absoluto, sino añadir un horno de piso secundario compacto, dimensionado justo para recortar la punta de su ráfaga de 15 minutos, quedándose frío el resto de la semana.

Construya **el Peak-Hour Capacity Planner** (planificador de capacidad de hora pico) para su propio local: tome su Peel-to-

Plate Rate (pizzas/hora a pleno esfuerzo) y compárela con su volumen real de pedidos en hora pico de sus datos de TPV de los últimos 8 fines de semana. Si su hora pico alcanza regularmente el 90 % o más de su techo de rendimiento calculado, no le falta personal en caja o en la puerta —está limitado por el horno, y ninguna cantidad de contratación de sala arreglará un viernes noche que en realidad está limitado por lo rápido que la masa puede salir de un piso. Si su hora pico se sitúa cómodamente por debajo del 70 % del techo, su cuello de botella está en otra parte —probablemente la velocidad de sala, la disponibilidad de repartidores, o la demanda misma— y un segundo horno sería una respuesta cara a una pregunta que nadie hizo.

Esta semana: calcule su propia Peel-to-Plate Rate usando su tiempo de cocción real, capacidad de piso, y un sobrecoste de carga/descarga honesto, luego extraiga sus últimos 8 fines de semana de recuentos de pedidos en hora pico de su TPV y vea cuán cerca está funcionando del techo. Si está por encima del 85 %, empiece a cotizar un segundo horno antes de cotizar un comedor más grande.



TASA PALA-A-PLATO POR TIPO DE HORNO — LA CIFRA QUE FIJA EL TECHO REAL DE CAPACIDAD DE SU LOCAL

Primeros pasos

- 1 Calcule su Peel-to-Plate Rate a partir de su tiempo de cocción real, capacidad de piso y un sobrecoste de carga/descarga honesto.
- 2 Extraiga sus últimos 8 fines de semana de recuentos de pedidos en hora pico de su TPV.
- 3 Compare el volumen en hora pico contra su techo de rendimiento en porcentaje.
- 4 Si está por encima del 85 %, obtenga un presupuesto para un segundo horno antes de cotizar un comedor más grande.
- 5 Si está por debajo del 70 %, mire la velocidad de sala y la disponibilidad de repartidores en lugar del horno.

CAPÍTULO 5

La Economía De Una Carta De Pizzas

La simplicidad es la sofisticación suprema.

— ATRIBUIDO A LEONARDO DA VINCI

Las cartas de pizza tienen una manera particular de morir por mil pequeñas adiciones. Un habitual pide champiñones extra, y el dueño dice que sí porque decir que no a un ingrediente se siente mezquino. Un nuevo pizzero quiere añadir su creación insignia. Un artículo de tendencias dice que el aceite de trufa está de moda. Ninguna de estas decisiones individuales parece costar nada, y por sí sola, ninguna cuesta nada. Colectivamente, en 2 o 3 años, transforman una carta ajustada, rentable y fácil de ejecutar de 14 pizzas en una carta desbordante de 30 elementos donde nadie —ni el dueño, ni los gerentes, ni los nuevos empleados del local 3— sabe realmente qué elementos generan dinero.

Una pregunta diagnóstica útil para un dueño en esta situación: entregue la carta impresa al pizzero más reciente y pídale que nombre los pesos correctos de ingredientes para cada elemento sin consultar nada. ¿Cuántos acertaría? En un solo local bien gestionado la respuesta suele ser "la mayoría", porque la repetición y la proximidad al dueño llenan los huecos que las especificaciones escritas dejan abiertos. En un negocio de 3 locales donde esa misma carta se copió a otros 2 locales dirigidos por personas que nunca vieron al dueño original desarrollar las recetas al tacto, la respuesta honesta cae rápidamente —y cae más rápido precisamente en los elementos de bajo volumen que se piden con tan poca frecuencia que nadie obtiene suficiente repetición para desarrollar memoria muscular en torno a ellos, que es precisamente el cuadrante de peso muerto que este capítulo está a punto de identificar.

Imagine a un pizzero en un tercer local de 2 meses de antigüedad, en pleno subidón del viernes, mirando fijamente un ticket para una pizza que ha hecho exactamente 2 veces antes. Alcanza "un puñado generoso" de una mezcla especial de queso porque eso es lo que dice la ficha de receta, y generoso significa para ella algo distinto de lo que significaba para la dueña que escribió la ficha 2 años y un barrio antes. Nadie nota los 20 gramos extra esa noche. Todos lo notan, eventualmente, en la factura de queso de fin de año.

La economía central de una carta de pizzas gira más en torno a un ingrediente que a cualquier otro: el queso. La mozzarella suele ser el mayor coste variable individual de su cuenta de resultados de pizza, y también es el ingrediente más vulnerable a lo que este libro llama **deriva de ingredientes** —el crecimiento lento e invisible de los gramos medios de queso e ingredientes que se colocan en cada pizza a medida que el personal rota y "un puñado generoso" se reinterpreta de forma más generosa cada vez que un nuevo empleado ve a uno antiguo hacerlo un poco más cargado que la especificación. Una pizza especificada en 120 g de mozzarella que deriva a 145 g en 18 meses, multiplicada por cada pizza vendida, es una fuga de margen que nadie nota en un solo ticket y que todos notan en el porcentaje anual de coste de alimentos.

La herramienta es **la Slice Margin Matrix** (matriz de margen por porción) —cada pizza de su carta, situada en 2 ejes: margen de contribución en euros, y volumen de ventas como cuota de las ventas totales de pizza. Esto produce 4 cuadrantes, y cada uno le dice algo distinto que hacer. Margen alto, volumen alto: sus

estrellas —protéjalas, nunca deje que su especificación se desvíe, destáquelas. Margen alto, volumen bajo: ganadoras ocultas —merece un pequeño empujón en la ubicación de la carta o la recomendación del personal para crecer en volumen. Margen bajo, volumen alto: sus problemáticas —están consumiendo su porcentaje de coste de alimentos precisamente porque los clientes las adoran, y necesitan un ajuste de precio pequeño y cuidadoso o un ajuste de especificación, no eliminación. Margen bajo, volumen bajo: peso muerto —las pizzas que existen porque a alguien le gustaron una vez, que añaden complejidad de preparación, referencias de inventario y confusión en la carta sin ganarse su lugar.

A modo ilustrativo: una Margherita con precio de 11 €, que cuesta 3,20 € en ingredientes incluyendo 130 g de mozzarella a 9,40 €/kg, entrega un margen de contribución de 7,80 € —y si es su producto más vendido, esa es una estrella. Una "4 Carnes Deluxe" con precio de 16 €, cargada con 180 g de mozzarella más salami, jamón, bacon y salchicha, podría costar 7,90 € en ingredientes —un margen de contribución de solo 8,10 €, apenas más euros que la Margherita a pesar de un precio 45 % más alto, y si también es un elemento de alto volumen, es discretamente la peor pizza de su carta para vender más, no la mejor, puramente porque el coste de ingredientes escala más rápido que el precio.



LA SLICE MARGIN MATRIX — CADA PIZZA SITUADA SEGÚN SU MARGEN DE CONTRIBUCIÓN Y VOLUMEN DE VENTAS

Por esto una carta más corta supera consistentemente a una más larga en múltiples locales, y no es realmente un argumento estético —es un argumento de ejecución. Una carta de 14 elementos significa que cada pizzero en cada local puede tener cada especificación en la cabeza con precisión. Una carta de 30 elementos significa que las especificaciones viven en fichas que nadie revisa durante una hora punta de viernes, las porciones de queso se desvían de forma distinta en cada local porque el personal de cada local desarrolló su propio atajo para los elementos que hace con menos frecuencia, y su Slice Margin Matrix se vuelve imposible de mantener actualizada porque un tercio de los elementos se venden con demasiada poca frecuencia como para generar una imagen fiable de margen.

Ejecute la Slice Margin Matrix en su carta completa, ilustrativamente digamos sobre 22 elementos: muy a menudo encontrará que 6 a 8 de ellos están en el cuadrante de peso muerto, contribuyendo con menos del 3 % del total de ventas de pizza combinadas mientras cargan con una parte completa de su complejidad de inventario, tiempo de formación en preparación y riesgo de deriva de especificación. Eliminar esos elementos rara vez le cuesta ingresos significativos —la mayor parte de ese volumen migra hacia sus estrellas y ganadoras ocultas, que ya son sus elementos de mejor margen— mientras simplifica significativamente la formación en cada local que está intentando abrir.

Las guarniciones y bebidas también merecen un lugar en este análisis, porque frecuentemente son el motor de beneficio silencioso que subsidia una carta de pizza fijada en precio para la competitividad más que para el margen puro. Una cesta de pan de ajo o una ensalada de acompañamiento a menudo lleva un porcentaje de margen de contribución muy por encima de cualquier pizza de la carta, simplemente porque el coste de ingredientes es bajo y los clientes no comparan precios de un acompañamiento con un competidor de la forma en que mentalmente comparan el precio de una Margherita. Una bebida enlatada o de fuente, de forma similar, entrega rutinariamente un margen de contribución por encima del 70 %. Nada de esto aparece si su análisis de margen solo mira las pizzas —y significa que un gerente centrado puramente en el volumen de ventas de pizza está optimizando la cifra equivocada, mientras que un gerente formado para sugerir un acompañamiento y una

bebida con cada pedido está discretamente protegiendo el margen general del local más de lo que cualquier decisión específica de pizza podría hacerlo.

Esta semana: construya la matriz de 4 cuadrantes para su carta real usando sus últimos 90 días de datos de ventas por elemento y su verdadero coste de ingredientes por pizza —no su coste asumido, sus pesos actuales reales de queso e ingredientes, pesados si no los ha comprobado en un tiempo. Identifique su cuadrante de peso muerto y decida, para cada elemento en él, si se gana su lugar en una carta que está a punto de pedir a un segundo y tercer local que ejecuten a la perfección.

SLICE MARGIN MATRIX — CARTA DE EJEMPLO

Pizza	Coste de alimentos	Precio en carta	Margen
Margherita	€1.40	€9.50	85%
Pepperoni	€2.10	€11.00	81%
4 quesos	€2.60	€12.50	79%
Jamón serrano & rúcula	€3.30	€14.00	76%
Objetivo medio de carta	—	—	80%+

Esta semana

- 1 Extraiga 90 días de datos de ventas por elemento y su verdadero coste actual de ingredientes por pizza —pese el queso si no lo ha comprobado recientemente.
- 2 Sitúe cada pizza en los 4 cuadrantes de la Slice Margin Matrix: estrellas, ganadoras ocultas, problemáticas, peso muerto.
- 3 Identifique los elementos situados en el cuadrante de peso muerto y decida si cada uno merece su lugar.
- 4 Compruebe sus márgenes de acompañamientos y bebidas y forme al personal para sugerir uno de cada con cada pedido.
- 5 Elimine los elementos de peso muerto confirmados y simplifique la carta antes de formar en ella a un segundo o tercer local.

CAPÍTULO 6

El Problema De Las Plataformas: La Economía Del Reparto

El precio es lo que paga. El valor es lo que obtiene.

— WARREN BUFFETT

La primera vez que un dueño pone el extracto de su plataforma de reparto junto a los datos de pedidos internos, suele haber una larga pausa. No porque la tasa de comisión sea una sorpresa — la mayoría de los dueños pueden citar la parte de su plataforma de memoria, entre el 20 % y el 35 % según el acuerdo y el mercado. La pausa llega cuando ven lo que esa comisión realmente hace al margen de una pizza una vez apilada sobre el coste de ingredientes, el embalaje y la comisión de procesamiento de pago de la plataforma, y se dan cuenta de que una pizza que parece rentable en la carta puede estar casi al punto de equilibrio, o peor, en cuanto sale por una plataforma.

Aquí está la aritmética que la mayoría de los dueños nunca ha hecho explícitamente. Tome una pizza con precio de 14 € en local. Coste de ingredientes, ilustrativamente, 4,10 €. Embalaje para reparto, otros 0,35 € que no paga en un pedido para comer en el local. Una comisión de plataforma del 28 % sobre los 14 € son 3,92 €. Añada la parte de procesamiento de pago de la plataforma, a menudo incluida pero rondando el 2-3 % adicional, digamos 0,35 €. Coste total para repartir esa pizza a través de la plataforma: 8,72 €, dejando un margen de contribución de 5,28 € —frente a 9,55 € para la misma pizza vendida en local. La pizza de plataforma gana el 55 % de lo que gana la pizza en local, con los mismos ingredientes, el mismo trabajo para hacerla, el mismo tiempo de horno. Haga pasar suficiente volumen por ese canal sin entender la brecha y un local puede tener una noche ocupada, totalmente reservada, y aun así registrar una semana decepcionante, porque "ocupado" y "rentable" se han convertido

discretamente en preguntas distintas según por qué canal llegó el pedido.

CHANNEL P&L PER ORDER

**Precio en carta – coste de ingredientes –
embalaje de reparto – comisión de plataforma
– comisión de procesamiento de pago =
margen de contribución, calculado por
separado por canal.**

La herramienta es **el Channel P&L Per Order** —la misma pizza, los mismos ingredientes, pasados por cada canal que su local realmente usa (comer en local, recogida, reparto propio, y cada plataforma de terceros por separado, porque sus estructuras de comisión rara vez coinciden), para que pueda ver el margen de contribución por canal en lugar de un único promedio mezclado que oculta el problema. Los promedios mezclados son peligrosos precisamente porque pueden parecer saludables — un local que hace pasar el 40 % de los pedidos por una plataforma al 55 % del margen completo, mezclado con el 60 % de los pedidos a margen completo en local y recogida, sigue mostrando un margen general que parece aceptable en la cuenta de resultados mensual mientras oculta que casi la mitad de su crecimiento en volumen de pedidos viene por el canal que menos le paga por pizza.

Esto no significa dejar las plataformas —esa sería la lección equivocada, porque el alcance es real y la captación de nuevos clientes a través de una plataforma es a menudo la única forma asequible en que un segundo o tercer local nuevo es descubierto en absoluto en sus primeros meses. Lo que significa es usar las plataformas de forma deliberada, para el trabajo que realmente hacen bien, en lugar de tratarlas como su canal principal por defecto porque eso es lo que pasó sin que nadie lo decidiera. Las plataformas son excelentes en alcance —un cliente en un barrio nuevo descubriendo que su segundo local existe, navegando una página de categoría, probándole por primera vez con bajo compromiso. Son caras como canal de clientes recurrentes, porque cada pedido individual de un habitual fiel sigue pagando esa misma comisión del 28 %, para siempre, a menos que haga algo al respecto.

Ese "algo" es **el plan de migración a pedido directo**: una secuencia deliberada para mover a un cliente de su primer pedido en plataforma a una relación directa con su local, sin fingir que la plataforma no existe. Paso uno, cada caja que sale por una plataforma sigue llevando una tarjeta o un inserto impreso que ofrece un incentivo modesto y genuino —digamos 10 % de descuento— por pedir directamente la próxima vez, porque los términos de la plataforma típicamente prohíben descuentos en su propio canal pero raramente prohíben que promocióne el suyo. Paso 2, su propio sistema de pedidos (web o app) necesita ser al menos tan rápido y fácil como el de la plataforma, porque un cliente que prueba el pedido directo una vez y lo encuentra torpe vuelve a la plataforma de forma

permanente y no le dice nada del porqué. Paso 3, hágale seguimiento —la cuota de clientes recurrentes que han hecho el cambio de pedido plataforma-primero a directo-primero es una cifra que vale la pena vigilar mensualmente por local, porque es el mejor predictor único de si su estructura de margen tiende hacia los términos de la plataforma o los suyos propios con el tiempo.

A modo ilustrativo, un local que lanza esta migración deliberadamente —tarjetas de inserto, un flujo de pedido directo genuinamente rápido, y personal formado para mencionarlo en la recogida— podría pasar del 65 % de cuota de pedidos en plataforma al 48 % en 8 meses, sin ninguna caída en el volumen total de pedidos, porque los pedidos no desaparecieron, simplemente se movieron a un canal que paga casi el doble de margen por pizza. En un local que hace 1.800 pizzas al mes, desplazar incluso 15 puntos porcentuales de volumen de plataforma a directo, con la brecha de margen de unos 4,30 € calculada arriba, vale en el entorno de 1.160 € al mes en margen de contribución recuperado —dinero que siempre estuvo ahí, simplemente pagándose por la puerta a una comisión de plataforma en lugar de quedarse en el negocio.

Otra distinción que vale la pena hacer explícita, porque los dueños la confunden constantemente: no todas las estructuras de comisión de plataforma son iguales, y los dueños multi-local tienen una influencia que los dueños de un solo local no tienen. Una vez que opera 3, 4, 5 locales a través de la misma cuenta de plataforma, tiene una posición de negociación genuina —datos de volumen reales y comparables en múltiples locales que

un gestor de cuenta de plataforma puede usar internamente para justificar una tasa mezclada más baja, especialmente si está dispuesto a comprometerse con ubicación destacada o exclusividad en una plataforma sobre un competidor. Pocos dueños independientes lo piden alguna vez. Las pizzerías multi-local han conseguido una reducción de comisión de 2 a 4 puntos porcentuales simplemente presentando sus propios datos de Channel P&L Per Order a un representante de plataforma y preguntando directamente, armados con cifras en lugar de una queja vaga sobre comisiones altas —la diferencia entre "su comisión se siente cara" y "esto es exactamente lo que me cuesta por pedido en 4 locales, y este es el volumen al que puedo comprometerme a una tasa mejor" es la diferencia entre ser ignorado y conseguir una reunión.

Esta semana: tome una de sus pizzas más vendidas y ejecute el Channel P&L Per Order en cada canal por el que su local realmente vende, usando sus tasas de comisión reales y su coste de embalaje real. Si no tiene ya un incentivo de pedido directo saliendo en cada caja de plataforma, escriba hoy el texto de la tarjeta de inserto —cuesta casi nada y es el primer paso de un plan de migración que se compone durante años.

Primeros pasos

- 1** Ejecute el Channel P&L Per Order en una pizza más vendida, a través de comer en local, recogida, reparto propio y cada plataforma por separado.
- 2** Compare el verdadero margen de contribución por canal contra su promedio mensual mezclado para ver qué está ocultando.
- 3** Escriba un texto de tarjeta de inserto ofreciendo un descuento genuino por pedido directo y póngalo en cada caja de plataforma esta semana.
- 4** Pruebe la velocidad del flujo de pedidos de su propia web o app contra la de la plataforma, y corrija cualquier fricción que encuentre.
- 5** Si opera 3 o más locales, solicite una reunión con su representante de plataforma y lleve sus propios datos de Channel P&L.

CAPÍTULO 7

Reparto Propio, Reparto De Plataforma O Solo Recogida

*No todo lo que puede contarse cuenta, y no
todo lo que cuenta puede contarse.*

— ATRIBUIDO A WILLIAM BRUCE CAMERON

Toda decisión de cumplimiento en este negocio se enmarca como una cuestión de distancia, y ese es el marco equivocado. Los dueños preguntan "¿hasta dónde deberíamos repartir?" como si la distancia sola decidiera la rentabilidad, y fijan un radio de reparto en un mapa —3 kilómetros, 5 kilómetros— basándose en una intuición sobre qué es "razonable". El verdadero motor de la rentabilidad del reparto no es la distancia. Es la densidad: cuántos pedidos entregables hay dentro del radio que dibuje, porque el coste de un repartidor está dominado por el tiempo, y el tiempo está dominado por la distancia entre entregas consecutivas entre sí, no por la distancia de cualquier entrega individual al local.

Esta es también la decisión que los dueños toman con más frecuencia una sola vez, en la apertura del primer local, y luego nunca revisan —incluso cuando el patrón de pedidos del local cambia por completo en 2 o 3 años. Un radio fijado con conjeturas de la semana de apertura se copia literalmente en la configuración de cada local posterior, incluso en los listados de plataforma, donde un radio demasiado amplio significa repartidores pasando la mayor parte de su hora pagada conduciendo en lugar de repartiendo, y un radio demasiado estrecho significa dejar sin atender demanda genuinamente densa y rentable cerca porque a nadie se le ocurrió ampliarlo una vez que el patrón de pedidos del barrio quedó claro con datos reales.

Imagine 2 radios de 5 kilómetros. Uno se sitúa sobre una zona residencial densa con calles estrechas y bloques de apartamentos —un repartidor puede realistamente completar 4

entregas por hora dentro de él. El otro se extiende hacia una vivienda suburbana o semirrural de baja densidad con largas entradas y calles muy espaciadas —el mismo repartidor, el mismo vehículo, el mismo tamaño de radio, podría gestionar solo 2 entregas por hora. Radio idéntico, coste de combustible por kilómetro aproximadamente idéntico, economía radicalmente distinta, porque el segundo escenario paga el salario horario completo de un repartidor por la mitad del rendimiento de reparto.

La herramienta es **el Density-Radius Model** (modelo de densidad-radio): en lugar de dibujar primero un radio y esperar la densidad, calcula la densidad mínima de pedidos —pedidos por kilómetro cuadrado por hora pico— que su modelo de reparto necesita para alcanzar el punto de equilibrio en el coste del repartidor, y luego comprueba si su patrón de pedidos real o proyectado supera ese listón antes de comprometerse con el reparto propio en absoluto. Empiece con su coste de repartidor totalmente cargado por hora, incluyendo salario, coste de vehículo o compensación por kilometraje y seguro —ilustrativamente, 19 €/hora todo incluido para un repartidor empleado con un scooter de empresa. Si ese repartidor puede completar, a la densidad de calle y límites de velocidad reales de su local, 3,5 entregas por hora, su coste por entrega es de 5,43 € antes de evitar un solo euro de comisión de plataforma.

DENSITY-RADIUS MODEL

Coste por entrega = coste horario de repartidor totalmente cargado ÷ entregas alcanzables por hora, comparado contra la tarifa de reparto de la plataforma para encontrar la densidad de pedidos de punto de equilibrio.

Compare eso con la tarifa de reparto que la plataforma le cobra como comerciante, o el recargo de comisión que las plataformas cobran por su propio reparto —si el reparto de plataforma le cuesta el equivalente a 4,80 € por pedido y su propio modelo de reparto, a su densidad real, cuesta 5,43 €, operar su propia flota no es automáticamente la victoria que se siente emocionalmente; es una decisión que necesita la cifra de densidad real, no la suposición de que "nuestro propio repartidor tiene que ser más barato que la app". Precisamente por esto la misma decisión de reparto puede ser correcta en un local e incorrecta en otro para la misma marca. Un primer local en un núcleo urbano denso podría operar reparto propio rentable con un radio de 2,5 km con 4 entregas por hora fácilmente alcanzables. Un segundo local en una ubicación suburbana de menor densidad, abierto porque el alquiler era atractivo, podría solo soportar 2 entregas por hora en el mismo radio — significando que el reparto propio cuesta casi el doble por pedido en ese local, y la decisión correcta ahí es priorizar la recogida

con el reparto de plataforma cubriendo el resto, aunque sea "la misma marca" haciendo "la misma pizza". La elección de vehículo también importa más de lo que los dueños le dan crédito, y también interactúa directamente con la densidad. Un mensajero en scooter o bicicleta puede serpentear exactamente por las calles estrechas y el aparcamiento incómodo que hacen que un coche sea lento y caro en una cuenca urbana densa, a menudo logrando una tasa de entregas por hora más alta que un coche en la misma zona a pesar de llevar menos pedidos por ruta —mientras que un coche o furgoneta pequeña se rentabiliza en una cuenca de menor densidad y mayor distancia donde una sola ruta multi-pedido que cubre más terreno gana a varios viajes cortos en scooter. Ajuste el vehículo al perfil de densidad que calculó, no al vehículo que resulte estar en el aparcamiento. La densidad de embalaje también importa, y es una palanca que los dueños infrautilizan. Un repartidor que puede llevar 3 pedidos en una sola bolsa isotérmica, porque resulta que pasan por el mismo edificio o calles adyacentes, efectivamente duplica su rendimiento por hora en comparación con 3 viajes separados de un solo pedido. El software de agrupación de rutas que agrupa pedidos cercanos en una sola ruta —en lugar de despachar estrictamente por orden de llegada— es uno de los cambios de mayor apalancamiento y menor coste que un dueño con flota de reparto propia puede hacer, porque ataca directamente el problema de densidad sin necesitar un solo cliente nuevo. A modo ilustrativo, ejecute el Density-Radius Model para un segundo local hipotético: volumen de pedidos en hora pico de 22 pedidos en una cuenca de 4 km², dando una densidad de 5,5 pedidos/km²/hora. Con la velocidad y tiempo de parada

alcanzables de su repartidor, esa densidad soporta aproximadamente 3,2 entregas por repartidor por hora — cómodamente por encima del punto de equilibrio de su repartidor a 19 €/hora de aproximadamente 2,9 entregas/hora necesarias para vencer la tarifa de reparto de su plataforma. El reparto propio supera el listón aquí. Ejecute el mismo modelo en un local con 9 pedidos en la misma cuenca de 4 km² —densidad de 2,25 pedidos/km²/hora, muy por debajo del umbral— y recogida-más-plataforma es muy probablemente la decisión más rentable, aunque se sienta como un paso atrás respecto a "tener nuestros propios repartidores" como declaración de marca. Hay una opción híbrida que vale la pena nombrar explícitamente, porque los dueños a menudo la tratan como una decisión binaria cuando no lo es: opere reparto propio dentro de un radio interior estrecho y de alta densidad donde el cálculo de entregas por hora gana claramente, y transfiera todo lo que esté más allá de ese anillo a la red de reparto de una plataforma, que absorbe los pedidos de baja densidad y larga distancia con los que su propio repartidor perdería dinero de todos modos. Esto le da el beneficio de margen del reparto propio donde realmente se paga, y el mayor grupo de repartidores de la plataforma para los pedidos donde la distancia por sí sola hace débil la economía de un solo repartidor, sin forzar una decisión de todo o nada en toda su cuenca. Varias pizzerías multi-local operan exactamente esta división, redibujando el anillo interior cada 6 meses a medida que se actualizan sus propios datos de densidad de pedidos. Esta semana: mapee sus pedidos reales de reparto en hora pico contra su radio para cada local y calcule pedidos reales por kilómetro cuadrado por hora, luego compare las entregas por

hora que su repartidor puede alcanzar realísticamente contra el coste de repartidor necesario para vencer la economía de reparto de su plataforma. No fije un radio por intuición otra vez —fíjelo por la cifra de densidad.

Esta semana

- 1 Mapee sus pedidos de reparto en hora pico contra su radio actual y calcule pedidos por kilómetro cuadrado por hora.
- 2 Calcule su coste de repartidor totalmente cargado por hora, incluyendo salario, vehículo y seguro.
- 3 Estime entregas por hora realistas a la densidad de calle real de su local y determine su coste por entrega.
- 4 Compare esa cifra contra la tarifa de reparto de su plataforma para decidir si el reparto propio supera el listón.
- 5 Si la densidad es alta en parte de su radio y baja en otras, dibuje un anillo interior de reparto propio y transfiera el resto a la plataforma.

CAPÍTULO 8

La Caja Es El Producto En El Reparto

Los detalles no son los detalles. Son los que hacen el diseño.

— ATRIBUIDO A CHARLES EAMES

Una pizza que sale de su horno perfecta y llega a la puerta de un cliente 30 minutos después decepcionante no es un fallo de cocina. Es un fallo de embalaje, y es uno de los problemas menos invertidos de toda la cadena de reparto, porque la caja se elige una vez, temprano, normalmente por precio, y luego nunca se revisa aunque el resto de la operación de reparto madure a su alrededor.

Este es también el problema más silencioso en reseñas de toda la operación, y precisamente por eso sobrevive sin abordarse durante años. Un cliente cuya pizza llegó blanda rara vez escribe "la ventilación de la caja fue inadecuada para una masa de 62 % de hidratación con un tiempo de viaje de 25 minutos". Escribe "la pizza estaba fría y blanda, no volvería a pedir", y la mayoría de los dueños lo leen como un problema de velocidad o de repartidor, y responden intentando recortar minutos del tiempo de reparto —lo cual ayuda, pero trata un síntoma dejando intacto el defecto de embalaje real. Es común que un dueño gaste dinero real en un segundo repartidor para recortar el tiempo medio de reparto en 4 minutos, cuando un cambio de embalaje de 0,09 € habría resuelto la misma queja de forma más completa y mucho más barata.

El vapor es el enemigo, y es predecible. Una pizza caliente genera humedad mientras espera en una caja sellada —el calor residual de la corteza expulsa vapor de agua de la salsa y el queso, y si ese vapor no tiene adónde ir, se condensa en el interior de la tapa y gotea de vuelta sobre la pizza, convirtiendo una base crujiente en blanda en cuestión de minutos. Por esto una pizza que era genuinamente excelente cuando salió de su

horno puede llegar 15 minutos después con una corteza inferior que ha pasado de crujiente a blanda por el vapor, sin culpa de la receta, la masa o el repartidor —puramente una función del diseño de la caja y el tiempo de viaje interactuando mal.

La solución está en la ventilación, y la ventilación es un problema de diseño con una respuesta correcta que depende de su caja específica, del contenido de humedad de su pizza específica, y de su tiempo de viaje típico específico —precisamente por esto un consejo genérico como "use una caja ventilada" subestima el trabajo. Algunas cajas necesitan respiraderos cortados en la tapa. Algunas se benefician de un forro corrugado que levanta la pizza ligeramente del fondo de la caja, dejando circular el aire debajo en lugar de atrapar humedad directamente contra la corteza. Algunas se benefician de ambos. Nada de esto se puede adivinar del texto de marketing de un proveedor —necesita probarse contra su producto real y sus tiempos de reparto reales.

Eso es el **Fifteen-Minute Box Test** (prueba de caja de 15 minutos) —un protocolo simple y repetible que cada local debería ejecutar cada vez que cambia de proveedor de cajas, de diseño de caja, o cambia significativamente su tiempo medio de reparto. Hornee una pizza estándar según su especificación normal. Empaquétela exactamente como lo haría para un pedido de reparto real. Déjela reposar, sellada, durante la duración del tiempo medio de reparto real de su local —no su mejor caso, su promedio real, extraído de sus datos de despacho. Al final de ese tiempo, abra la caja y puntúela contra 4 criterios: textura de la corteza (crujiente, aceptablemente firme, o

blanda/empapada), condensación visible en la tapa, deslizamiento de queso e ingredientes (¿algo se ha desplazado de posición, señal de ventilación insuficiente o de una base poco horneada que no mantuvo su estructura?), y temperatura en el centro de la pizza con un termómetro de sonda. Ejecute esta prueba con 3 o 4 configuraciones candidatas de caja y ventilación en paralelo, puntuadas por más de una persona para que nadie confirme simplemente su propio sesgo hacia la caja de la que ya compró un palé.

Ejecutar el Fifteen-Minute Box Test

- 1** Hornee una pizza estándar según su especificación normal y empaquétela exactamente como para un pedido de reparto real.

- 2** Déjela reposar sellada durante el tiempo medio de reparto real de su local, extraído de los datos de despacho.

- 3** Puntúe la textura de la corteza, la condensación en la tapa, el deslizamiento de ingredientes y la temperatura central con un termómetro de sonda.

- 4** Repita con 2 o 3 configuraciones alternativas de caja o ventilación, puntuadas por una segunda persona.

- 5** Elija la configuración de mejor rendimiento y válidela independientemente en cada otro local.

A modo ilustrativo: un local que probó 3 configuraciones a su tiempo medio real de reparto de 22 minutos encontró que su caja sin ventilación existente puntuaba blanda en textura de corteza con condensación pesada en la tapa; una versión de 2 orificios de ventilación de la misma caja puntuaba aceptablemente firme con condensación ligera; y una caja ventilada con forro corrugado puntuaba crujiente sin condensación visible en absoluto. La versión con forro costaba 0,09 € más por caja que la versión ventilada simple —con 1.800 pedidos de reparto al mes, eso son 162 € extra de gasto mensual. Frente a ese coste, las quejas de reseñas específicas de reparto que mencionaban "blanda", "fría" o "se desmontó" —rastreadas como una etiqueta de palabra clave simple en reseñas entrantes y solicitudes de reembolso— cayeron aproximadamente 2 tercios en el trimestre siguiente. Incluso con una estimación conservadora de lo que le cuesta a un local en reservas futuras perdidas una reseña de una estrella evitada, 162 € al mes es un intercambio trivialmente fácil.

El tiempo de viaje interactúa con todo esto más de lo que los dueños esperan, lo que se conecta directamente con el modelo de densidad del capítulo anterior —un local con rutas de reparto ajustadas, densas, de 4 entregas por hora, está protegiendo el rendimiento de su caja casi tanto como está protegiendo la economía de su repartidor, porque cada minuto extra en la caja es otro minuto de vapor trabajando contra la corteza. Una caja que puntúa "aceptablemente firme" a su tiempo medio de reparto de 18 minutos podría puntuar "blanda" a 32 minutos si su enrutamiento es ineficiente una noche ajetreada, lo que significa

que su elección de embalaje y su decisión de radio de reparto del capítulo 7 no son realmente decisiones separadas —son la misma decisión vista desde 2 ángulos distintos, y probar su caja solo en los mejores tiempos de reparto ocultará un problema que aparece precisamente en sus noches más ajetreadas y rentables.

Los dueños multi-local tienen una razón más, que los dueños de un solo local no tienen, para ejecutar esta prueba regularmente: el rendimiento de la caja no está garantizado que se traslade entre locales incluso cuando la caja misma es idéntica, porque la humedad ambiente de la cocina, el tipo de horno y el tiempo medio de reparto pueden diferir todos de un local a otro. Una masa suministrada por cocina central (capítulo 3) horneada en un tipo de horno diferente en un segundo local puede retener la humedad de forma distinta que la misma masa horneada en su horno original, lo que significa que una configuración de caja validada en el local uno es una hipótesis de partida en el local 2, no una respuesta garantizada —ejecute el Fifteen-Minute Box Test de forma independiente en cada local en lugar de asumir que el resultado del primer local se traslada.

Esta semana: ejecute el Fifteen-Minute Box Test —o mejor, la prueba con su tiempo medio de reparto real, sea cual sea esa cifra— contra su caja actual y al menos una configuración alternativa, puntuada por 2 personas de forma independiente. Si nadie en su local ha hecho esto en los últimos 12 meses, su caja casi con certeza nunca se ha validado contra cómo han cambiado realmente sus tiempos de reparto a medida que ha crecido.

Primeros pasos

- 1 Extraiga su tiempo de reparto medio real de los datos de despacho —no su mejor caso.
- 2 Empaquete una pizza estándar y déjela reposar sellada durante exactamente esa duración.
- 3 Puntúela en textura de corteza, condensación en la tapa, deslizamiento de ingredientes y temperatura central con un termómetro de sonda.
- 4 Pruebe al menos 2 configuraciones más de caja o ventilación de la misma forma, puntuadas por una segunda persona.
- 5 Elija la configuración de mejor rendimiento y ejecute la misma prueba independientemente en cada otro local.

CAPÍTULO 9

Selección De Local Para Pizza

Mida 2 veces, corte una.

— PROVERBIO TRADICIONAL

El error más caro de todo este libro es elegir el segundo local equivocado, porque a diferencia de un mal lote de masa o un elemento de carta de bajo rendimiento, un mal local es un compromiso de alquiler plurianual que no se puede arreglar con mejor formación o una especificación más ajustada. Y el error casi siempre viene de la misma causa raíz: el dueño evalúa el segundo local como inmobiliario —tráfico peatonal, alquiler por metro cuadrado, cómo se ve el espacio— en lugar de como una instalación de producción y reparto de pizza con sus propios requisitos específicos que no tienen nada que ver con cuán encantador se vea el escaparate.

4 factores importan más para un local de pizza que para casi cualquier otro concepto de restaurante, y cada uno se subrevisa en la emoción de encontrar un espacio que "se siente bien". Densidad residencial dentro de su radio de reparto realista, porque la economía del reparto de pizza vive y muere con el cálculo de densidad del capítulo 7, y una hermosa ubicación en calle principal rodeada de oficinas que se vacían a las 18h es un mal local de reparto sin importar cuán bueno se vea el tráfico peatonal a la hora del almuerzo. Afluencia de peatones para clientela de paso y venta por porción, si eso es parte de su modelo, que es una métrica genuinamente distinta de la densidad residencial y necesita su propia comprobación —un local puede tener excelentes recuentos de gente pasando y terrible densidad de hogares circundante, o viceversa. Competencia directa, que no significa solo "¿hay otra pizzería en esta calle?" sino una pregunta más específica: ¿hay ya otra pizzería de calidad y rango de precio comparables sirviendo

exactamente esta cuenca?, porque un local con 3 opciones de pizza en cadena mediocres cerca es una oportunidad mucho mejor que un local a 2 puertas de otra pizzería independiente genuinamente excelente. Y suministro de gas o electricidad suficiente para su horno —un factor tan básico que se salta, y tan caro de arreglar tras firmar que los dueños acaban rutinariamente gastando sumas de 5 cifras en una actualización de conexión eléctrica o de gas que no sabían que necesitarían hasta que apareció el instalador del horno.

La herramienta es **el Pizza Site Score** (puntuación de local para pizza) —una lista de comprobación ponderada que se ejecuta antes de firmar nada, no después. Puntúe cada local candidato de 0 a 5 en: densidad residencial dentro del radio de reparto, afluencia de peatones para clientela de paso (si es relevante para su modelo), intensidad de competencia directa (5 = poca o ninguna, 0 = saturado de calidad comparable), capacidad de suministros para su tipo de horno confirmada por escrito por el propietario o una visita de contratista en lugar de asumida, acceso de aparcamiento o carga para entregas y recogida de repartidores, alquiler como porcentaje de su facturación proyectada realista para esa cuenca específica en lugar de un promedio a nivel de ciudad, y —el factor que los dueños más a menudo se saltan— visibilidad y derechos de rótulo, porque un local escondido detrás de otro edificio con rótulo restringido puede tener excelente densidad subyacente y aun así rendir mal durante años solo por falta de descubrimiento. Pondere la capacidad de suministros y la densidad residencial con más fuerza, ya que estos 2 son los más difíciles y caros de arreglar

después; pondere el alquiler-frente-a-facturación y la competencia a continuación; trate la afluencia de peatones y la visibilidad como factores reales pero secundarios que importan más para un formato orientado a la porción que para uno orientado al reparto.

PIZZA SITE SCORE

**Suma de 7 puntuaciones ponderadas de 0 a 5
—densidad residencial, afluencia de peatones,
competencia, capacidad de suministros,
aparcamiento/carga, alquiler-frente-a-
facturación, visibilidad— sobre un total
posible de 35.**

Imagine a 2 dueños visitando locales candidatos la misma semana. Uno entra en una unidad de esquina luminosa en una calle principal de moda, se imagina una cola en la puerta, y empieza a decorar mentalmente antes de comprobar una sola línea de suministros. El otro, usando el Pizza Site Score, camina la misma calle, anota la excelente afluencia de peatones, luego descubre que el suministro de gas del edificio es de grado residencial y que las manzanas circundantes son mayormente oficinas que se vacían hacia las 19h —y se marcha, sin dejarse impresionar por lo bien que se sintió el espacio a primera vista.

Aquí está el principio que debería guiar toda búsqueda de segundo local, y es el que más resisten los dueños porque se siente poco ambicioso: el segundo local debería ser una copia del primero, no una mejora. El instinto después de un primer local exitoso es buscar algo más grande, más llamativo, en una parte más prestigiosa de la ciudad, porque el éxito se siente como si debiera recompensarse con un espacio más bonito. Resístalo. Su primer local tuvo éxito gracias a una combinación específica de densidad, competencia y adecuación de suministros que ahora puede describir con precisión usando el Pizza Site Score —vaya a buscar otro local que puntúe de forma similar en ese mismo perfil, en una cuenca distinta, en lugar de un local que puntúe distinto pero "se sienta como una mejora". Un espacio más grande y prestigioso con peor densidad residencial y suministro eléctrico más ajustado no es un local mejor. Es un local peor con suelo más bonito.

A modo ilustrativo: un primer local puntúa 4 en densidad residencial, 3 en afluencia de peatones, 4 en competencia, 5 en capacidad de suministros (adaptado a medida desde el principio), 3 en aparcamiento, 4 en alquiler-frente-a-facturación, 3 en visibilidad —un total de 26 sobre 35. Un segundo local candidato con el que el dueño está entusiasmado, en una parte más de moda de la ciudad, puntúa 2 en densidad (mayormente oficinas), 5 en afluencia de peatones, 2 en competencia (2 otros independientes bien valorados cerca), 2 en suministros (necesitaría una actualización de conexión de gas), 4 en aparcamiento, 2 en alquiler-frente-a-facturación (el alquiler es 40 % más alto que el primer local en relación con el volumen

proyectado realista), y 5 en visibilidad —un total de 22 sobre 35, y crucialmente, débil precisamente en los 2 factores con más peso. Un segundo candidato en un barrio más tranquilo y residencial puntúa 5, 2, 4, 4, 4, 5, 2 —un total de 26, coincidiendo casi exactamente con el perfil del primer local a pesar de sentirse, en una visita, mucho menos emocionante que la opción de moda. El Pizza Site Score existe precisamente para captar esta brecha entre lo que se siente emocionante y lo que realmente va a funcionar.

Una nota práctica específicamente sobre el factor de suministros, porque es el que más probablemente se asume en lugar de confirmarse: nunca acepte la palabra de un propietario sobre capacidad de gas o electricidad, y nunca asuma que un espacio que antes albergó un restaurante automáticamente tiene lo que su horno necesita. La instalación de freidora y plancha de un inquilino anterior no le dice nada sobre si el suministro eléctrico puede soportar el consumo de un horno de piso, y la conexión de gas de grado residencial de un inquilino anterior puede ser completamente inadecuada para el requisito de BTU de un horno de pizza comercial. Haga que un contratista confirme físicamente la capacidad contra la hoja de especificaciones de su horno específico antes de firmar, no después —el coste de esa visita es trivial frente al coste de descubrir la brecha después de que su contrato esté firmado y su equipo esté pedido.

Esta semana: puntúe su local existente con mejor rendimiento en el Pizza Site Score para establecer su propio perfil de referencia, luego puntúe cada local actualmente en

consideración contra esa misma referencia —y sospeche de cualquier candidato que le entusiasme pero puntúe significativamente más bajo en densidad o capacidad de suministros que el local que está intentando replicar.

Esta semana

1

Puntúe su local existente con mejor rendimiento en las 7 dimensiones del Pizza Site Score para fijar su perfil de referencia.

2

Puntúe cada segundo local candidato actualmente en consideración contra esa misma lista de comprobación de 7 puntos.

3

Haga que un contratista confirme por escrito la capacidad de gas o eléctrica de cualquier local candidato para su horno, no la palabra del propietario.

4

Rechace cualquier candidato emocionante que puntúe significativamente más bajo que su referencia en densidad o capacidad de suministros.

5

Prefiera el candidato que coincide con el perfil de su primer local sobre el que simplemente se siente como una mejora.

CAPÍTULO 10

El Gerente Que No Es Usted

Confíe, pero verifique.

— PROVERBIO RUSO

Este es el capítulo al que más se resisten los dueños a leer con atención, porque no trata realmente de pizza. Trata de la transición psicológica más difícil en el crecimiento de cualquier negocio dirigido por su dueño: aprender a confiar a otra persona lo que usted construyó con sus propias manos, según un estándar que quizá nunca crea del todo que iguale al suyo, porque probablemente no lo hará —y el negocio tiene que triunfar de todos modos.

Muchos dueños pueden recitar el porcentaje de hidratación de su masa hasta el decimal pero se quedan completamente paralizados cuando se les pregunta qué, específicamente, esperan que su nuevo gerente de local decida solo frente a lo que debe escalar hacia ellos. Esa vaguedad no es un defecto de personalidad —es el resultado natural de nunca haber necesitado articularlo antes. En un local, el dueño era el tomador de decisiones para todo, así que nunca hubo un límite que definir. En 2 locales, la ausencia de ese límite se convierte en la mayor fuente de fricción entre dueño y gerente, porque el gerente o bien escala todo (agotando al dueño y anulando el propósito mismo de contratar a un gerente) o decide todo solo (aterrorizando al dueño, que se entera de los problemas solo después de que se han agravado).

La solución es **el Manager Mandate** (mandato del gerente) —un documento escrito, entregado a cada gerente de local el primer día, que traza explícitamente la línea en lugar de dejarla descubrir mediante prueba y error a lo largo de meses dolorosos. Tiene 3 listas, no una. Primero, estandarizado y no negociable: los elementos de su Dough DNA Sheet, sus

especificaciones de la Slice Margin Matrix, sus listas de comprobación de apertura y cierre, sus procedimientos de salud y seguridad —las cosas que deben ser idénticas en cada local independientemente de la preferencia del gerente, porque son las que protegen la marca y la inversión del Copyability Scorecard del capítulo 1. Segundo, delegado y propiedad del gerente: horarios de personal dentro del presupuesto, pedidos a proveedores del día a día dentro de niveles de existencias acordados, gestión de quejas de clientes hasta un umbral de reembolso definido, decisiones de marketing local dentro de un presupuesto mensual —decisiones que el gerente debería tomar sin consultar, porque exigir aprobación en estas erosiona tanto su autoridad como su propio tiempo. Tercero, escalar inmediatamente: cualquier incidente de salud y seguridad, una reseña negativa significativa o queja pública, una petición de un proveedor de cambiar términos, medidas disciplinarias de personal más allá de una advertencia verbal, o cualquier gasto por encima de un umbral acordado —el puñado de situaciones donde el coste de un retraso es menor que el coste de que un gerente tome solo la decisión equivocada.

A modo ilustrativo, un Manager Mandate podría fijar el umbral de reembolso en 40 € —por debajo, el gerente lo resuelve en el acto con una disculpa y una compensación, sin necesidad de llamar al dueño; por encima, o para cualquier cosa que involucre una reseña pública, se informa al dueño en 24 horas. Podría fijar el presupuesto de marketing en 150 €/mes, gastable por el gerente en folletos locales, un patrocinio de recaudación de fondos escolar, o un impulso en redes sociales, sin necesitar

aprobación para cada gasto individual. Cifras como estas se sienten pequeñas al escribirlas y enormes en su efecto, porque convierten docenas de momentos semanales de "¿puedo simplemente comprobarlo contigo?" en decisiones que el gerente toma con confianza e inmediatamente, que es exactamente lo que un cliente de pie en el mostrador necesita en el momento en que ocurre un problema.

La segunda mitad de la herramienta de este capítulo es **el formato de revisión semanal** —una llamada o reunión de agenda fija y tiempo acotado entre el dueño y cada gerente de local, idealmente el mismo día y hora cada semana para que se convierta en un ritmo en lugar de un "chequeo" ad hoc que ocurre cuando el dueño se acuerda o se preocupa. Manténgalo en 4 puntos, en este orden: las cifras del Multi-Site Scorecard del capítulo 14 para la semana recién cerrada, comparadas contra el objetivo y contra el promedio móvil propio del local; cualquier elemento de escalado inmediato del Manager Mandate que haya ocurrido; una cosa que fue bien y que vale la pena nombrar específicamente, porque una revisión que solo trata de problemas entrena a los gerentes a esconder los pequeños antes de que se vuelvan grandes; y una acción específica para la semana próxima, acordada por ambas personas, no asignada unilateralmente por el dueño. 30 minutos, la misma estructura cada vez, y crucialmente —no una llamada donde el dueño repasa cada ticket de la semana preguntando por qué pasaron las cosas, porque ese comportamiento enseña a un gerente a dejar de traerle problemas voluntariamente.

Vale la pena ser directo sobre el coste emocional de este capítulo, porque fingir que es puramente mecánico sería deshonesto. Ceder la pala, las decisiones de pedidos, la forma en que se gestiona una queja de cliente —todo eso— a alguien que no es usted va a producir momentos en que vea tomarse una decisión que usted mismo no habría tomado, y no será una catástrofe, y aun así se sentirá como una las primeras varias veces. El Manager Mandate no elimina ese sentimiento. Le da una estructura para comprobar si el resultado que le preocupó fue realmente una violación del mandato (lo que necesita una conversación directa) o solo una decisión legítima dentro de la zona delegada del gerente, que simplemente no fue la decisión que usted habría tomado (lo que requiere que lo deje pasar), y aprender a distinguir rápidamente esas 2 cosas es la mayor parte de lo que hace a un dueño capaz de dirigir 5 locales en lugar de uno.

Una señal de advertencia a vigilar mientras cede el control: un gerente que nunca escala nada no es necesariamente un gran gerente operando con confianza dentro de su mandato —a veces es un gerente absorbiendo discretamente problemas que teme traerle, lo que se manifiesta meses después como una dimisión que no vio venir, o un estándar que se ha desviado más de lo que se dio cuenta porque nada salió nunca a la superficie. La pregunta "una cosa que fue bien" de la revisión semanal existe en parte para construir la confianza que hace posibles las revelaciones más difíciles —un gerente que nunca ha oído de usted un reconocimiento genuino y específico es poco probable

que sea el que le llame a las 21h para decir que un inspector sanitario acaba de entrar sin previo aviso.

Esta semana: escriba el Manager Mandate de 3 listas para su negocio —estandarizado, delegado, escalar inmediatamente— con cifras reales en cada umbral, y programe la primera revisión semanal de formato fijo con cada gerente de local que tenga actualmente.

Primeros pasos

1

Escriba el Manager Mandate de 3 listas: estandarizado, delegado, y escalar inmediatamente, para su negocio.

2

Fije un umbral de reembolso real en euros y un presupuesto de marketing local mensual real que sus gerentes puedan gastar sin consultar.

3

Entregue una copia del Mandato a cada gerente de local actual y repase las 3 listas con ellos.

4

Programe la primera revisión semanal de 30 minutos en formato fijo con cada gerente, mismo día y hora cada semana.

5

Incluya "una cosa que fue bien" en cada revisión desde el principio, no solo problemas.

CAPÍTULO 11

Formar Pizzeros A Escala

Una cadena es tan fuerte como su eslabón más débil.

— PROVERBIO TRADICIONAL

Todo dueño de pizzería ha, en algún momento, dependido por completo de una sola persona. Normalmente es el primer pizzero contratado, o el propio dueño —alguien cuyas manos conocen la masa, cuyo ojo puede juzgar una cocción solo por el color, cuya velocidad en la pala marca el ritmo de toda la cocina. Esa dependencia se siente como un activo justo hasta el día en que esa persona llama enferma su sábado más ocupado, o presenta su dimisión para abrir su propio local, y toda la calidad de la operación se tambalea visiblemente porque la habilidad nunca estuvo realmente en el negocio —estaba en una persona que resultaba trabajar ahí.

Esta es la trampa del pizzero-estrella único, y empeora, no mejora, a medida que añade locales, porque ahora necesita esa misma habilidad irremplazable en 3 o 4 sitios simultáneamente, y hay exactamente una persona que la tiene. El instinto de resolver esto contratando "otra estrella" —captando a un pizzero experimentado de un competidor para cada nuevo local— es caro, lento, y no soluciona realmente el problema subyacente, porque acaba de crear 3 o 4 puntos únicos de fallo en lugar de uno.

La verdadera solución consiste en construir una progresión de habilidades que convierta hacer pizza de un arte que sostiene una persona en un oficio en el que se puede formar a múltiples personas, sistemáticamente, con puntos de control claros. Eso es **la Pizzaiolo Ladder** (escalera del pizzero) —una matriz de habilidades de 5 etapas que divide el conjunto completo de habilidades en etapas que un nuevo empleado puede escalar en un orden definido, cada una con un objetivo explícito de tiempo

hasta la competencia y un estándar de aprobado/suspenso en lugar de una sensación vaga de "va mejorando".

La etapa uno es el manejo de masa: porcionado, boleado y técnica básica de estirado, sin tocar un horno caliente. Un nuevo empleado motivado debería alcanzar aquí un estándar consistente y aceptable en una a 2 semanas de práctica supervisada, juzgado contra una lista de comprobación simple —peso de bola uniforme dentro de una tolerancia de 5 g, sin desgarros en el estirado, grosor consistente a lo largo del disco medido en 4 puntos. La etapa 2 es ingredientes y montaje: porcionado correcto según sus especificaciones de la Slice Margin Matrix del capítulo 5, colocación correcta, orden correcto de operaciones (sauce antes que queso, queso antes que ciertos ingredientes, algunos ingredientes añadidos después de la cocción) —típicamente otra una a 2 semanas, y la etapa donde la deriva de ingredientes se previene o se cocina como un mal hábito durante años. La etapa 3 es la pala: cargar una pizza estirada y montada en la pala sin deformarla, lanzarla limpiamente al horno, y —esta es la parte que más tiempo lleva — leer la cocción en progreso y saber cuándo y cómo rotarla. 3 a 5 semanas típicamente, y la primera etapa donde una verdadera brecha de habilidad entre aprendices se hace visible, porque el trabajo con la pala recompensa la repetición y la coordinación ojo-mano de una forma que las etapas anteriores no hacen tan fuertemente. La etapa 4 es el ritmo: manejar pala y horno simultáneamente durante un servicio real y ajetreado, manteniendo el estándar de calidad bajo presión de tiempo en lugar de solo en una cocina de formación tranquila —aquí es

donde un aprendiz técnicamente competente a menudo revela que todavía no puede mantener el estándar cuando llegan 4 comandos a la vez, y típicamente necesita 4 a 8 semanas de exposición real al servicio para consolidarse. La etapa 5 es formar a otros: la etapa final, y discutiblemente la más valiosa específicamente para un negocio multi-local, porque un pizzero que puede enseñar las etapas uno a 4 a un nuevo empleado es la persona que le permite abrir un quinto local sin necesitar captar a nadie.

La Pizzaiolo Ladder, etapa por etapa

- 1** Etapa uno: manejo de masa —porcionado, boleado y estirado básico, juzgados contra una lista de comprobación de tolerancia.

- 2** Etapa 2: ingredientes y montaje según las especificaciones de la Slice Margin Matrix, en el orden correcto de operaciones.

- 3** Etapa 3: la pala —cargar, lanzar y leer la cocción sin deformación.

- 4** Etapa 4: el ritmo —manejar pala y horno simultáneamente bajo presión real de servicio.

- 5** Etapa 5: formar a otros, para que la habilidad certificada se multiplique en lugar de quedar encerrada en una sola persona.

Cada etapa termina en **la lista de comprobación de certificación** —una prueba específica, observable, de aprobado/suspenso, no una impresión subjetiva del gerente. A modo ilustrativo, la certificación de pala de la etapa 3 podría requerir que un aprendiz cargue y lance 10 pizzas consecutivas sin ninguna deformación, identifique y rote correctamente al menos 8 de 10 pizzas en el momento correcto basándose en el progreso visible de cocción, y complete la secuencia completa de 10 pizzas dentro de una ventana de tiempo definida que coincida con el ritmo de servicio real de su local. Aprobar los 3 y quedan certificados en la etapa 3; suspender uno solo y obtienen otra semana de práctica supervisada antes de volver a examinarse, en lugar de dejarlos pasar discretamente porque el turno estaba ocupado y el gerente no quería lidiar con una conversación difícil.

El registro de certificación importa por una segunda razón, menos obvia, más allá de la calidad de formación: es su verdadero mapa de capacidad de personal en todos los locales. Cuando sabe con precisión cuántos pizzeros certificados en etapa 3 o superior tiene en todo su negocio, y dónde están trabajando actualmente, puede ver el riesgo de personal antes de que se convierta en una crisis de sábado noche —un local con solo una persona certificada en etapa 4 en la plantilla está a un día de baja de un colapso de calidad, y ese es un hecho que quiere saber en una reunión de planificación del martes, no aprender por las malas un viernes a las 19h.

A modo ilustrativo, un negocio de 3 locales que ejecuta la Pizzaiolo Ladder deliberadamente podría seguir: Local A, 4

certificados en etapa 4, 2 en etapa 5 (capaces de formar); Local B, 2 en etapa 4, cero en etapa 5; Local C, uno en etapa 4, cero en etapa 5. Ese mapa le dice inmediatamente que el Local C es frágil —un punto único de fallo exactamente como la trampa del pizzero-estrella único con la que abrió este capítulo, solo que llevando un cargo laboral en lugar de un nombre— y que sus 2 formadores de etapa 5 en el Local A son un activo infrautilizado que debería pasar tiempo en el Local C, no aparcado permanentemente donde ya hay respaldo.

La economía respalda claramente la inversión de tiempo. Un negocio que depende de captar empleados experimentados para dotar de personal a nuevos locales típicamente paga una prima salarial del 15-25 % por encima de lo que cuesta un pizzero formado en casa a través de la escalera, más una progresión más lenta porque un empleado captado todavía necesita desaprender los hábitos de un empleador anterior y volver a aprender su Dough DNA Sheet y sus especificaciones de la Slice Margin Matrix específicas —a menudo tardando casi tanto en alcanzar la plena competencia específica del local como un nuevo empleado motivado formado desde la etapa uno en su propio sistema desde el primer día.

Esta semana: mapee honestamente su equipo actual de pizzeros contra la escalera de 5 etapas, por local, e identifique cualquier local con menos de 2 personas certificadas en etapa 4 o superior —ese es su riesgo inmediato de punto único de fallo, y vale la pena arreglarlo antes de abrir un cuarto o quinto local, no después.

Esta semana

- 1** Mapee honestamente su equipo actual de pizzeros, por local, contra la escalera de 5 etapas.

- 2** Escriba la lista de comprobación de certificación aprobado/suspenso para cada etapa, empezando por la prueba de pala de la etapa 3.

- 3** Identifique cualquier local con menos de 2 personas certificadas en etapa 4 o superior como riesgo inmediato.

- 4** Mueva a un formador de etapa 5 al local con la cobertura más débil en lugar de dejarlo donde ya existe respaldo.

- 5** Empiece a certificar contra la lista de comprobación esta semana en lugar de dejar pasar aprendices en un turno ajetreado.

CAPÍTULO 12

Compras Entre Locales

No ponga todos los huevos en la misma cesta.

— PROVERBIO TRADICIONAL

La relación de compra de un dueño de un solo local con un molino de harina, un proveedor de queso o un fabricante de cajas suele ser sencilla y personal —un pedido semanal fijo, un representante familiar, un precio que no se ha renegociado seriamente en años porque nadie tenía influencia para renegociarlo. Añada un segundo y tercer local y algo cambia que la mayoría de los dueños no nota de inmediato: ahora tiene volumen de compra real, y el volumen de compra real vale algo para un proveedor que el pedido de un solo local nunca valió.

El error que más aparece en esta etapa no es no consolidar las compras —es consolidar demasiado estrechamente, alrededor del precio solamente, sin incorporar el control de calidad y el pensamiento de riesgo de proveedor que debería acompañarlo. Un dueño descubre que pedir harina centralmente para los 3 locales consigue un precio significativamente mejor que cada local pidiendo por separado, cambia inmediatamente, y se detiene ahí —sin notar que centralizar también significa que la masa de cada local ahora depende de un único calendario de entrega, una única relación de proveedor y una única especificación de producto, lo que es un tipo de riesgo distinto del que resolvió.

El plan de consolidación de compras maneja esto correctamente separando "qué consolidar" de "cómo protegerse contra lo que crea la consolidación". Empiece con las categorías donde la consolidación tiene la ventaja más clara y el menor riesgo añadido: harina, tomate en lata y cajas son normalmente las ganancias tempranas más seguras, porque son productos cercanos a materia prima donde existen múltiples proveedores

cualificados y el coste de cambio si un proveedor le falla es genuinamente bajo. La mozzarella y otros lácteos frescos merecen más precaución, y volvemos a por qué en un momento. Construya el plan categoría por categoría, negociando con cada proveedor un esquema de precios escalonado por volumen —un precio que baja a medida que su volumen de pedido combinado multi-local cruza umbrales definidos— en lugar de un único descuento plano, porque una estructura escalonada le da un incentivo claro y visible para seguir consolidando a medida que añade los locales 4, 5 y 6, y le da al proveedor una razón clara para querer seguir ganándose su volumen creciente en lugar de tratar su pedido actual como un techo.

El beneficio de control de calidad de la consolidación es real y vale la pena decirlo claramente, porque es fácil enfocarse puramente en el precio y subestimar esta parte: cuando cada local pide la misma harina del mismo molino con la misma hoja de especificación, ha eliminado toda una categoría del problema de deriva de receta del capítulo 1 antes de que pueda siquiera empezar, porque el propio insumo es ahora idéntico en todas partes en lugar de "similar, comprado localmente, lo suficientemente cerca". Este es discretamente uno de los movimientos de mayor apalancamiento disponibles para un negocio de pizza en crecimiento, porque arregla un problema de consistencia en la fuente en lugar de intentar entrenarlo fuera de insumos variables en cada local.

Ahora el lado del riesgo, porque es la parte que los planes de consolidación se saltan. **El Single-Source Risk Score** (puntuación de riesgo de fuente única) existe para evitar que

construya accidentalmente todo su estándar de calidad multi-local sobre una única relación de proveedor que podría fallarle sin previo aviso —un productor de mozzarella con un mal mes, un molino de harina con un incendio, un fabricante de cajas quebrando. Puntúe cada ingrediente o categoría de suministro clave en 3 dimensiones, de 0 a 5 cada una: dificultad de cambio (cuán difícil sería, en términos prácticos y de tiempo, cualificar a un segundo proveedor para este producto según su especificación si el primero le fallara mañana), riesgo de plazo de entrega (cuánto aviso obtendría realistamente antes de que un problema de suministro golpee sus cocinas), y sensibilidad de calidad (cuánto sufriría la pizza terminada si tuviera que sustituir temporalmente una versión de menor calidad de este insumo mientras busca un reemplazo). Una puntuación total alta — significando difícil de cambiar, poco aviso, y altamente sensible a la sustitución— señala una categoría donde la fuente única para un mejor precio es un riesgo estratégico genuino, no solo una ganancia de eficiencia.

SINGLE-SOURCE RISK SCORE

Dificultad de cambio + riesgo de plazo de entrega + sensibilidad de calidad, cada una puntuada 0–5, sumadas hasta 15 por categoría de ingrediente.

La mozzarella es la categoría que puntúa más alto en esto en casi todos los sitios donde se aplica el modelo, y por eso se señaló arriba. Es el ingrediente al que su pizza es más sensible en términos de calidad final —el contenido de humedad, el comportamiento de fusión y el sabor varían significativamente entre productores de formas que los clientes genuinamente notan, aunque no puedan articular por qué una pizza sabía mejor que otra. También suele estar producida por relativamente pocos proveedores cualificados al volumen y consistencia que necesita una pizzería multi-local, lo que significa que tanto el plazo de entrega como la dificultad de cambio también puntúan alto. El movimiento sensato para una categoría que puntúa alto en las 3 dimensiones del Single-Source Risk Score no es evitar consolidarla —el beneficio de control de calidad es demasiado valioso para saltárselo— es mantener un segundo proveedor cualificado y probado en reserva incluso mientras su volumen principal pasa por su relación principal, para que una interrupción se convierta en una llamada telefónica incómoda en lugar de una crisis existencial.

La ficha de evaluación de proveedores completa el sistema: una revisión trimestral simple, por proveedor clave, sobre competitividad de precio frente al mercado, porcentaje de entrega a tiempo, consistencia de producto (medida contra su propia hoja de especificación, no las afirmaciones del propio proveedor), y capacidad de respuesta cuando algo sale mal. A modo ilustrativo, un proveedor de mozzarella que puntúa fuerte en precio y consistencia pero débil en entrega a tiempo — digamos, 91 % a tiempo contra un objetivo del 98 %— es un

proveedor que merece una conversación directa antes de que la relación se agrie hasta convertirse en una crisis, y una tendencia de ficha documentada le da la evidencia específica y fechada para tener esa conversación de forma productiva en lugar de emocional.

El momento de su empuje de consolidación también importa. El mejor momento para renegociar una relación de proveedor no es cuando está desesperado por un mejor precio tras un trimestre difícil —es cuando está a punto de abrir un nuevo local y tiene un aumento de volumen genuino y fechado que ofrecer como palanca. Lleve al proveedor una cifra específica: "estamos añadiendo un cuarto local en el T2, lo que mueve nuestro volumen mensual de harina de 2,4 toneladas a aproximadamente 3,2 toneladas" es una conversación que le consigue un verdadero descuento escalonado, mientras que "¿puedes mejorar el precio?" sin una historia de volumen concreta rara vez lo hace.

Esta semana: ejecute el Single-Source Risk Score contra sus 3 o 4 categorías de ingredientes de mayor volumen, y para cualquier categoría que puntúe alto en las 3 dimensiones, averigüe hoy mismo si realmente tiene un proveedor de respaldo cualificado o si ha estado asumiendo que existe uno sin haberlo confirmado nunca.

Primeros pasos

- 1 Liste sus 3 o 4 categorías de ingredientes de mayor volumen, empezando por harina, tomates, cajas y mozzarella.
- 2 Puntúe cada una en dificultad de cambio, riesgo de plazo de entrega y sensibilidad de calidad, de 0 a 5, para el Single-Source Risk Score.
- 3 Confirme hoy si alguna categoría de puntuación alta, especialmente la mozzarella, tiene realmente un proveedor de respaldo cualificado.
- 4 Negocie un esquema de precios escalonado por volumen con sus categorías más seguras de consolidar primero.
- 5 Configure una ficha de evaluación de proveedores trimestral que siga el precio, la entrega a tiempo y la consistencia contra su propia hoja de especificación.

CAPÍTULO 13

Una Marca, 3 Barrios

Como es arriba, es abajo.

— PROVERBIO TRADICIONAL

Considere a un dueño abriendo un tercer local que más tarde describe ese momento como "el momento en que me di cuenta de que la marca no era una receta, era una promesa, y nunca había escrito realmente lo que cubría esa promesa". Había pasado 2 años asumiendo que todos, incluido él mismo, ya sabían dónde estaba la línea entre "esto es quienes somos en todas partes" y "esto puede verse diferente aquí". Nadie lo sabía, y la discusión que finalmente forzó la pregunta no fue grande —fue un gerente que quería cambiar el aliño de ensalada de la casa por un favorito local, una decisión genuinamente pequeña que se convirtió en un desacuerdo de 2 semanas puramente porque no había ningún documento al que ninguno de los 2 lados pudiera señalar.

2 errores se sitúan en lados opuestos de la misma pregunta, y los dueños caen en cada uno con frecuencia aproximadamente igual. El primero es la trampa de la consistencia de marca: forzar a cada local a ser absolutamente idéntico hasta el último detalle, sin importar el barrio en que se encuentre, porque la consistencia se siente segura y cualquier variación local se siente como una pendiente resbaladiza hacia perder el control de la marca. El segundo es la trampa de la irrelevancia local: dejar que cada local se desvíe tanto hacia las preferencias de su propio barrio que los 3 locales apenas se sientan como el mismo negocio, y la marca en la que pasó años construyendo en el local uno se ha disuelto discretamente en 3 restaurantes locales inconexos que resultan compartir un rótulo.

Ambas trampas vienen de la misma suposición no examinada — que consistencia y relevancia local son opuestos, y hay que

elegir un punto en un único dial entre ellas. No son opuestos. La habilidad real consiste en decidir, deliberadamente y por escrito, exactamente qué elementos de su negocio deben ser idénticos en todas partes y qué elementos está genuinamente bien, incluso bien, dejar variar por barrio —y luego mantener esa línea firmemente en ambas direcciones, en lugar de dejarla desviarse accidentalmente en cualquiera de los 2 extremos.

Eso es la **Core-and-Flex Rule** (regla de núcleo y flexibilidad), documentada como una hoja de reglas de marca con 2 listas explícitas, entregada a cada gerente de local y consultada cada vez que surge una pregunta de "¿deberíamos hacer esto diferente aquí?". La lista fija cubre todo lo que define lo que su pizza realmente es y lo que su marca realmente promete: sus especificaciones de la Dough DNA Sheet del capítulo 2, sus elementos de carta principales y sus especificaciones de la Slice Margin Matrix del capítulo 5, su logo, paleta de colores y estándares de rótulo, su filosofía de precios aunque no sean cifras en euros idénticas, sus estándares de servicio al cliente, y sus procedimientos de seguridad alimentaria e higiene. Nada de esto cambia por barrio, nunca, porque un cliente que ha tenido su Margherita en el local uno y la pide en el local 3 confía en que es la misma pizza, y romper esa confianza por el bien del sabor local le cuesta más de lo que vale ese sabor.

La lista flexible cubre todo lo que puede genuinamente mejorar al adaptarse a un barrio específico sin amenazar lo que la marca promete: un pequeño número de elementos especiales locales —una o 2 especialidades rotativas que usan ingredientes locales o de temporada, claramente marcadas como la propia adición de

ese local en lugar de presentadas como carta principal; marketing local e implicación comunitaria, que debería verse diferente en una ubicación cerca de una universidad que en una suburbana familiar; detalles de decoración interior dentro de su paleta de marca fija; horarios de apertura ajustados a patrones de demanda local genuinamente distintos; y énfasis reparto-frente-a-comer-en-local ajustado al perfil de densidad real del local del capítulo 9, que podría significar un comedor más pequeño y una cocina más grande en un local y lo contrario en otro.

A modo ilustrativo, el documento de reglas de marca de una pizzería de 3 locales podría fijar 11 elementos de carta principales con especificaciones bloqueadas y filosofía de precios idéntica en todos los locales, mientras permite a cada local hasta 2 especialidades locales rotativas que aun así deben usar la misma masa base y la misma salsa principal, para que incluso el elemento "flexible local" siga sabiendo inconfundiblemente a la marca bajo su toque local. Un local cerca de una universidad ofrece una especialidad nocturna para estudiantes 2 noches por semana; otro en un barrio residencial familiar ofrece una oferta de paquete familiar los domingos; el tercero, en un distrito de negocios, se salta ambas y en su lugar ofrece una especialidad rápida de almuerzo entre semana pensada para una rotación de mesa de 20 minutos. Los 3 siguen sirviendo la Margherita idéntica según la especificación idéntica, porque eso es lo que los clientes realmente confían en que la marca entregue de forma consistente, dondequiera que la encuentren.

El test que se da a los dueños para clasificar una nueva propuesta como fija o flexible es simple: ¿se sentiría confundido o engañado un cliente habitual del local uno si descubriera esta diferencia en el local 3? Una especialidad rotativa distinta, horarios distintos, un patrocinio comunitario distinto —sin confusión, sin problema, relevancia local genuinamente buena. Una receta de masa distinta, ingredientes distintos en una pizza principal, un precio materialmente distinto para el mismo elemento sin razón declarada —eso se sentiría como un engaño para un cliente que confió en la marca entre locales, y pertenece a la lista fija incluso si el gerente del local tiene una razón local genuinamente buena para querer cambiarlo.

Una advertencia práctica: revise la propia lista flexible periódicamente, no solo el cumplimiento con ella, porque los elementos flexibles locales tienden a acumular complejidad con el tiempo exactamente de la manera en que lo hace la deriva de ingredientes del capítulo 5 —una especialidad rotativa que empezó como un elemento de temporada limpio puede, 18 meses después, haber generado discretamente 3 variantes, de las que nadie recuerda haber aprobado. Ponga una fecha de caducidad en cada especial local cuando se aprueba, forzando una decisión deliberada de renovación en lugar de permitir acumulación silenciosa indefinida.

El mismo documento también resuelve discusiones antes de que empiecen, lo que vale más de lo que suena. Una Core-and-Flex Rule escrita, acordada y compartida antes de que llegue la primera petición difícil de adaptación local de un nuevo gerente, convierte lo que podría convertirse en un desacuerdo personal

sobre gusto o criterio en una simple consulta —¿está esto en la lista fija o en la lista flexible?— y permite que el gerente responda su propia pregunta la mayoría de las veces sin necesitarle a usted al teléfono en absoluto.

Esta semana: escriba su propia Core-and-Flex Rule como 2 listas explícitas, compártala con cada gerente de local, y audite sus locales actuales en busca de cualquier cosa que se haya desviado hacia el lado flexible de la línea sin haber sido nunca deliberadamente aprobada para estar ahí.

Ponerlo en práctica

1

Escriba la lista fija: especificación de la masa, carta principal, logo y filosofía de precios, estándares de servicio, procedimientos de seguridad alimentaria.

2

Escriba la lista flexible: especialidades locales, marketing local, detalles de decoración interior, horarios, y énfasis reparto-frente-a-comer-en-local.

3

Aplique el test "¿se sentiría engañado un habitual del local uno?" a cada variación local actual que pueda encontrar.

4

Ponga una fecha de caducidad en cada especial local existente para que necesite una decisión de renovación deliberada.

5

Comparta la Core-and-Flex Rule con cada gerente de local como respuesta estándar a futuras peticiones de adaptación local.

CAPÍTULO 14

Las Cifras Que Comparan Locales

Lo que se mide se gestiona.

— ATRIBUIDO A PETER DRUCKER

La pregunta de gestión más difícil en un negocio de pizza multi-local no es "¿cómo va el negocio?" —su cuenta de resultados mensual responde eso lo suficientemente bien. Es "¿qué local necesita mi atención esta semana, y por qué?", y la mayoría de los dueños la responde por intuición: el local que sea que llamó con un problema más recientemente, o el local que sea que el dueño visitó por última vez y donde notó algo raro. Eso no es gestión, es el juego del topo, y significa que los locales que no llaman —a menudo porque un gerente está luchando discretamente y no quiere admitirlo, precisamente el riesgo señalado en el capítulo 10— quedan sin examinar durante meses seguidos.

Hay un patrón de fallo específico que vale la pena nombrar porque es tan común que merece su propia etiqueta: el local más ruidoso rara vez es el local que más lo necesita. Un gerente que llama a menudo, escala pequeñas cosas, y necesita visiblemente tranquilidad suele ser un gerente lo suficientemente comprometido como para notar problemas —lo cual es buena señal, aunque las llamadas constantes se sientan agotadoras. El local genuinamente peligroso es el silencioso, dirigido por un gerente orgulloso, o nuevo, o que evita el conflicto, absorbiendo un declive lento sin nunca levantar la mano, hasta que la ficha de evaluación —o una reseña pública de un cliente— lo saca a la luz meses después de que empezó. Una medición semanal, numérica y comparable es la única defensa fiable contra ese patrón, porque no depende de que alguien decida hablar.

El Multi-Site Scorecard (ficha de evaluación multi-local) arregla esto dando a cada local la misma medición semanal el mismo

día, para que los locales puedan compararse de forma justa entre sí y contra su propio promedio móvil, en lugar de compararse por intuición o por quién ha sido más ruidoso últimamente. 5 cifras, seguidas semanalmente, por local: pizzas por hora de mano de obra (total de pizzas producidas dividido entre total de horas de mano de obra de cocina esa semana — su cifra de productividad central), porcentaje de desperdicio de masa (del capítulo 2, la cuota de masa amasada que nunca se convirtió en una pizza vendida), tiempo medio de reparto desde confirmación de pedido hasta la puerta, coste de queso como porcentaje de la facturación de pizza (su mejor señal de alerta temprana tanto para deriva de ingredientes como para movimiento de precio de proveedor), y puntuación media de reseñas en sus plataformas principales durante los últimos 30 días.

MULTI-SITE SCORECARD

5 cifras semanales por local: pizzas por hora de mano de obra, desperdicio de masa %, tiempo medio de reparto, coste de queso % de la facturación de pizza, y puntuación de reseñas de los últimos 30 días.

Cada cifra importa menos aisladamente que en el patrón que forma junto a las otras 4, y esa es la verdadera habilidad para leer bien la ficha de evaluación. Un local con coste de queso en

aumento y pizzas-por-hora-de-mano-de-obra estables probablemente está experimentando deriva de ingredientes o un cambio de precio de proveedor —revise la Slice Margin Matrix y la ficha de evaluación de proveedores antes de asumir cualquier otra cosa. Un local con pizzas-por-hora-de-mano-de-obra en caída y desperdicio de masa estable probablemente está sobredotado de personal para su volumen actual, o llevando un patrón de turnos ineficiente, no un problema de calidad en absoluto. Un local con tiempo de reparto en aumento y puntuación de reseñas en caída juntos, con todo lo demás estable, apunta directamente al cálculo de densidad y radio del capítulo 7 en lugar de a algo que ocurre dentro de la cocina.

A modo ilustrativo, un negocio de 4 locales que ejecuta la ficha de evaluación podría ver: Local A, pizzas/hora de mano de obra 14,2 (objetivo 13,5), desperdicio de masa 1,8 %, tiempo de reparto 21 minutos, coste de queso 19,1 % de la facturación de pizza, puntuación de reseñas 4,6 —claramente el local más fuerte, que vale la pena estudiar por lo que está haciendo bien en lugar de simplemente dejarlo tranquilo. Local D, pizzas/hora de mano de obra 10,1, desperdicio de masa 4,2 %, tiempo de reparto 29 minutos, coste de queso 23,4 %, puntuación de reseñas 4,1 —por detrás en cada métrica, lo que le dice que esto no es un problema aislado sino un local que necesita una intervención genuina, probablemente empezando con una conversación directa con el gerente usando el formato de revisión semanal del capítulo 10, trabajando a través del Manager Mandate para comprobar si los estándares se han desviado o si al gerente le faltan recursos.

Qué hacer cuando un local está por detrás importa tanto como detectarlo. El instinto suele ser abalanzarse y arreglarlo todo de una vez, lo que abruma a un gerente en dificultades y rara vez produce una mejora duradera. Mejor: elija la única métrica más débil relativa a su mejor local, arregle esa cosa primero con un plan claro y de tiempo acotado —digamos, 2 semanas para llevar el desperdicio de masa del 4,2 % hacia el 2,5 % usando el Fermentation Clock del capítulo 2— verifique que el arreglo se mantuvo durante 2 semanas consecutivas, luego pase a la siguiente métrica. Un local en dificultades rara vez tiene una única causa raíz; normalmente tiene 3 o 4 problemas que se acumulan, e intentar arreglarlos todos simultáneamente es cómo un gerente acaba más abrumado de lo que estaba antes de que intentara ayudar.

La ficha de evaluación también protege a sus mejores locales, lo cual es un beneficio que los dueños subestiman. Sin una medición regular y comparable, el lento declive de un local fuerte puede pasar desapercibido durante meses, porque "sigue bien relativo al recuerdo de cómo era antes" no es la misma pregunta que "sigue bien relativo a la cifra real de esta semana". Un local que se desvía de 14,2 pizzas por hora de mano de obra a 12,8 en 4 meses es un declive significativo que un vistazo mensual al saldo bancario nunca sacará a la luz a tiempo para abordarlo mientras todavía es un arreglo pequeño y fácil.

Mantenga la ficha de evaluación visible, no privada. Una versión compartida con cada gerente de local —mostrando todos los locales lado a lado, no solo el suyo— tiende a hacer más por los estándares que cualquier circular jamás hará, porque la mayoría

de los gerentes que llevan un buen local sienten un orgullo genuino al verlo, y la mayoría de los gerentes con un local por detrás preferirían arreglarlo discretamente antes de que se publiquen las cifras de la semana siguiente que tener una conversación privada sobre por qué están por detrás. Este tipo de transparencia por sí sola ha cerrado una parte significativa de la brecha entre el mejor y el peor local de un negocio en 2 o 3 meses, puramente porque nadie quiere ser visiblemente el último en una lista que sus compañeros pueden ver.

Esta semana: monte la ficha de evaluación de 5 métricas para cada local que opere actualmente, extraiga las últimas 4 semanas de datos reales para cada métrica aunque parte requiera sacarlos de su TPV e informes de plataforma de reparto, e identifique qué local único y qué métrica única necesita atención primero.

Esta semana

- 1 Monte la ficha de evaluación de 5 métricas: pizzas por hora de mano de obra, desperdicio de masa %, tiempo de reparto, coste de queso %, puntuación de reseñas.
- 2 Extraiga las últimas 4 semanas de datos reales por local para cada métrica de su TPV e informes de plataforma de reparto.
- 3 Identifique el local único de peor rendimiento y su métrica única más débil relativa a su mejor local.
- 4 Fije una corrección de 2 semanas, de tiempo acotado, para esa métrica antes de tocar cualquier otra cosa en ese local.
- 5 Comparta la ficha de evaluación con todos sus gerentes de local, lado a lado, en lugar de mantenerla privada.

CAPÍTULO 15

Financiar Los Locales 2 A 5

Regla nº 1: nunca pierda dinero. Regla nº 2: nunca olvide la regla nº 1.

— WARREN BUFFETT

Los dueños que más se lastiman en este negocio son raramente los que crecen demasiado lentamente. Son los que crecen demasiado rápido con capital que nunca fue realmente suyo para arriesgar, pidiendo prestado contra el flujo de caja de un buen primer local para financiar una segunda y tercera apertura en un calendario fijado por la ambición en lugar de por lo que el negocio mismo podía realmente sostener. Un concepto de pizzería que habría prosperado abriendo su segundo local 18 meses después, con más colchón de efectivo y un Manager Mandate mejor probado, en cambio abre con un calendario de préstamo ajustado, y el servicio de esa deuda se convierte en un impuesto permanente sobre el margen de cada local durante años, convirtiendo lo que debería haber sido un negocio fuerte y en crecimiento en uno que está perpetuamente a un mal mes de una crisis genuina.

La disciplina de partida consiste en entender qué necesita realmente probar un nuevo local de pizzería antes de sostener su propio peso, y mantener a cada nuevo local en el mismo estándar de amortización sin importar cuán confiado se sienta al respecto. Eso es **el modelo de inversión de local**: inversión total de apertura (acondicionamiento, equipamiento incluyendo su horno, inventario inicial, depósitos, costes de formación de personal previos a la apertura) dividido entre el flujo de caja libre mensual proyectado del local una vez que alcanza operación estable —no sus cifras del mes de apertura, casi siempre distorsionadas por una promoción de lanzamiento y tráfico de curiosidad que no representa la demanda en régimen estable. Esa división le da un periodo de amortización en meses, y es la

única cifra contra la que debería juzgarse toda nueva propuesta de local antes de firmar un contrato de alquiler, no después.

**PERIODO DE AMORTIZACIÓN DE LA INVERSIÓN DE
LOCAL**

**Inversión total de apertura ÷ flujo de caja libre
mensual proyectado en operación estable =
periodo de amortización en meses.**

A modo ilustrativo: un nuevo local cuesta 165.000 € abrir completamente equipado, incluyendo un horno de piso, y se proyecta, basándose en el Pizza Site Score del capítulo 9 y el rendimiento comparable en sus locales existentes con un perfil de densidad y competencia similar, que genere 7.200 € al mes en flujo de caja libre una vez estable, típicamente alcanzado hacia el mes 4 o 5. Eso es un periodo de amortización de aproximadamente 23 meses. Compare eso contra una regla dada explícitamente a los dueños: **la Payback Rule of 24** (regla de amortización de 24) —se debería proyectar que un nuevo local de pizzería amortice su inversión total de apertura en un plazo de 24 meses tras alcanzar operación estable, y si su proyección honesta dura significativamente más que eso, el local necesita o bien un coste de apertura más bajo, o una ubicación más fuerte, o simplemente más paciencia antes de abrirlo, en lugar de ser empujado adelante de todos modos con optimismo sobre lo rápido que superará la proyección.

La regla existe porque la pizza específicamente tiene un rango más amplio de resultados realistas de lo que los dueños asumen al empezar —un local puede rendir por debajo de su proyección basada en densidad en un 20-30 % en su primer año simplemente porque construir conciencia de barrio y hábito de cliente recurrente para una marca de pizza lleva más tiempo del que los dueños esperan, especialmente antes de que la migración a pedido directo del capítulo 6 haya tenido tiempo de funcionar. Un objetivo de amortización de 24 meses, en lugar de un objetivo más agresivo de 12 o 15 meses al que algunos dueños hambrientos de crecimiento aspiran, incorpora suficiente margen para sobrevivir a un primer año más lento de lo proyectado sin que el servicio de la deuda del local se convierta en una emergencia.

Sobre fuentes de financiación específicamente: el flujo de caja de locales existentes y estables es la fuente de capital de crecimiento más barata y de menor riesgo que tiene, y debería financiar tanto de cada nuevo local como su paciencia lo permita, porque no lleva interés ni cláusula que pueda ajustarse si un trimestre va flojo. El préstamo bancario, cuando es necesario para cubrir el resto, debería dimensionarse de forma que el servicio de la deuda sobre el propio flujo de caja proyectado del nuevo local —no el flujo de caja combinado de su negocio— cubra cómodamente el pago del préstamo con margen de sobra, porque un préstamo que solo funciona si cada local rinde según lo planeado simultáneamente es un préstamo que eventualmente fallará precisamente durante el trimestre difícil ordinario que todo negocio tiene tarde o temprano. Los

inversores externos, trayendo socios de capital específicamente para financiar la expansión, merecen su propio capítulo cuidadoso más adelante en este libro (el capítulo 19 cubre las contrapartidas en detalle), pero la versión corta aquí: el capital en acciones diluye su propiedad y a menudo su control sobre exactamente las decisiones locales y prácticas que hicieron funcionar a su primer local, y debería ser una elección estratégica deliberada para acelerar un crecimiento que ya ha demostrado funcionar, no una forma de disimular un negocio que todavía no puede financiar su propia expansión con flujo de caja y deuda razonable.

La regla de ritmo de crecimiento dada a los dueños como salvaguarda final, además de la disciplina de amortización por local: no abra un nuevo local hasta que su local más recientemente abierto haya estado estable —cumpliendo sus propias cifras proyectadas en el Multi-Site Scorecard del capítulo 14— durante al menos 3 meses consecutivos. Esto suena conservador, y es deliberadamente conservador, porque la tentación de abrir el local 4 mientras el local 3 todavía está encontrando su ritmo es fuerte cuando el impulso de crecimiento se siente bien, y es exactamente cómo un dueño acaba gestionando 2 locales inestables simultáneamente en lugar de uno, con la mitad de la atención disponible para cada uno.

La regla de ritmo de crecimiento se rompe con más frecuencia no por codicia sino por miedo —un buen contrato de alquiler se vuelve disponible en una ubicación que el dueño ha querido durante años, y la preocupación de que desaparecerá si espera 3 meses más supera la disciplina. A veces ese miedo está

justificado y el local realmente es una oportunidad rara que merece una excepción. Más a menudo, una ubicación genuinamente buena para una pizzería no es un evento único en la vida —buena densidad, competencia razonable y capacidad de suministros adecuada existen en más lugares de los que los dueños suponen una vez que han construido el hábito del Pizza Site Score del capítulo 9, y el próximo buen contrato de alquiler suele ser menos raro de lo que se siente en el momento. Trate una excepción a la regla de ritmo como una decisión real que requiere una justificación real, no una respuesta por defecto a un anuncio de buena pinta.

Esta semana: calcule el periodo de amortización real de la apertura de su local más reciente usando cifras reales en lugar de la proyección original, y compárelo honestamente contra la Payback Rule of 24 —si está largo, use eso como información real sobre cómo debería verse el coste de apertura o la ubicación de su próximo local, no como una razón para simplemente esperar que el próximo rinda mejor.

Primeros pasos

- 1** Calcule el periodo de amortización real de su local más reciente usando el flujo de caja libre mensual real, no la proyección de apertura.

- 2** Compare esa cifra contra la Payback Rule of 24 y márquela si está corriendo significativamente más larga.

- 3** Confirme que su local más recientemente abierto ha alcanzado sus propios objetivos de ficha de evaluación durante 3 meses consecutivos antes de abrir el siguiente.

- 4** Dimensione cualquier nuevo préstamo bancario contra el flujo de caja propio proyectado del nuevo local, no el flujo de caja combinado de su negocio.

- 5** Escriba cómo debería verse un coste de apertura más bajo o un local más fuerte para su próxima apertura.

CAPÍTULO 16

La Ventanilla De Porciones, El Quiosco Y Otros Formatos

No es oro todo lo que reluce.

— WILLIAM SHAKESPEARE

Para cuando un dueño tiene 3 o 4 locales de servicio completo o reparto-y-recogida funcionando bien, un tipo distinto de oportunidad suele empezar a presentarse: una pequeña unidad de mostrador de porciones en un mercado gastronómico, una oportunidad de puesto de mercado en un evento de fin de semana, un espacio de cocina fantasma con alquiler barato y ningún requisito de comer en el local en absoluto. Estos formatos más pequeños son genuinamente tentadores, porque prometen extensión de marca a una fracción del coste de apertura de un local completo —y pueden ser excelentes adiciones a un negocio de pizza multi-local, o pueden diluir discretamente la marca y drenar atención de gestión de los locales que realmente sostienen su facturación, dependiendo enteramente de si los evalúa con el mismo rigor que aplicaría a un local completo.

También tienden a llegar precisamente en el momento en que un dueño se siente más confiado, lo cual vale la pena notar en sí mismo. 3 o 4 locales después, el Multi-Site Scorecard se ve saludable, el Manager Mandate funciona, y una oportunidad de formato pequeño aparece vestida como una manera de bajo riesgo de mantener el impulso sin el peso completo de otra apertura de local completa. Ese encuadre —bajo capital, por tanto bajo riesgo— es exactamente la trampa que este capítulo existe para nombrar, porque el riesgo de capital y el riesgo de atención no son el mismo riesgo, y un formato barato de abrir puede seguir siendo caro en la moneda que realmente más importa en esta etapa de su crecimiento: sus propias horas limitadas y las de sus mejores gerentes.

Imagine a un dueño 3 locales adentro, montado en una ola de confianza, que firma una ventanilla de porciones en un mercado gastronómico con un apretón de manos y una buena sensación, saltándose el Pizza Site Score por completo porque "son solo 18.000 €". 18 meses después la ventanilla sigue abierta, sigue perdiendo un poco de dinero cada mes, y nadie ha estado dispuesto a tener la conversación difícil sobre cerrarla, porque la pérdida de ningún mes individual ha parecido nunca lo bastante mala como para forzar la decisión.

El error que más aparece es tratar un formato pequeño como una decisión de bajo riesgo simplemente porque el desembolso de capital es bajo. Una ventanilla de porciones que cuesta 18.000 € equipar se siente como un error de redondeo junto a un local completo de 165.000 €, así que los dueños se saltan el Pizza Site Score, se saltan un cálculo de amortización real, y dan luz verde por entusiasmo —y luego descubren que un formato pequeño sigue consumiendo atención de gestión real, complejidad real de horarios de personal, y riesgo real de consistencia de marca, nada de lo cual se reduce proporcionalmente solo porque el alquiler sí lo hizo.

La matriz de comparación de formatos impone la misma disciplina a cada formato en consideración, puntuado en 4 dimensiones que importan de forma distinta para un quiosco que para un local completo. Adecuación de marca: ¿le permite este formato entregar su producto real —su masa real, correctamente horneada— o significan las limitaciones del formato (una ventanilla de porciones recalentando porciones prehornadas en lugar de hornear fresco, por ejemplo) que los clientes

experimentan una versión inferior de su marca que podría dañar la confianza en la versión completa? Margen por hora de mano de obra: los formatos pequeños a menudo parecen atractivos en alquiler pero pueden ser brutales en eficiencia de mano de obra si se requiere un solo miembro de personal sin importar cuán bajo sea el volumen real de pedidos, lo que significa que su coste de mano de obra como porcentaje de facturación puede ser estructuralmente peor que un local completo incluso con costes absolutos más bajos. Valor de visibilidad de marca: ¿qué hace este formato por el conocimiento de sus locales completos cercanos, separado de su propia rentabilidad directa? —un puesto de mercado cerca de una ubicación de cuarto local completo planeada puede ser una inversión legítima de captación de clientes incluso con margen directo bajo o negativo, mientras sea honesto sobre que eso es lo que es en lugar de fingir que es un centro de beneficio independiente. Y complejidad operativa añadida: ¿requiere este formato un conjunto de habilidades genuinamente distinto, equipamiento distinto o cadena de suministro distinta que añade complejidad real a su consolidación de compras del capítulo 12 y su escalera de formación del capítulo 11, o se conecta limpiamente a sistemas que ya opera?

A modo ilustrativo, pase 3 candidatos de formato por la matriz. Una ventanilla de porciones en un mercado gastronómico, recalentando porciones preporcionadas de su cocina central: fuerte en margen por hora de mano de obra (una persona, alto rendimiento, baja exigencia de habilidad), débil en adecuación de marca (una porción recalentada es una experiencia de

producto genuinamente distinta a un horneado fresco, y los clientes que solo prueban este formato pueden nunca descubrir lo que sus locales completos realmente ofrecen), moderado en visibilidad, bajo en complejidad añadida ya que se apoya en el suministro de cocina central que ya opera. Una cocina fantasma, carta completa, solo reparto, sin espacio de cara al cliente en absoluto: fuerte en margen por hora de mano de obra si la densidad de reparto lo soporta (el cálculo del capítulo 7 se aplica en su totalidad aquí), cero valor de visibilidad de marca ya que no hay presencia física para que nadie descubra, bajo en riesgo de adecuación de marca ya que es su producto completo real, complejidad moderada ya que todavía necesita un equipo de pizzeros formado. Un puesto de mercado de fin de semana usando un horno portátil: débil en margen por hora de mano de obra (intensivo en mano de obra relativo a un volumen escaso y dependiente del clima), fuerte en visibilidad de marca especialmente en un barrio objetivo para un futuro local completo, adecuación de marca genuinamente buena si se compromete a hornear fresco en el sitio en lugar de recalentar, y complejidad operativa significativamente más alta que cualquiera de los otros 2 por el equipamiento portátil y la logística de evento involucrada.

Ninguno de estos 3 es universalmente correcto o incorrecto —el valor del marco es forzarle a ser honesto sobre en qué dimensión está realmente ganando un formato dado, para que no esté justificando accidentalmente un formato de margen débil con una suposición no examinada sobre visibilidad de marca que en realidad no está entregando, o aceptando riesgo real de

adecuación de marca de un concepto de porción recalentada porque la cifra de margen titular se veía bien de forma aislada.

El test financiero que añadiría encima de la matriz: nunca deje que el bajo coste de apertura de un formato pequeño le engañe para saltarse la Payback Rule of 24 del capítulo 15. Una ventanilla de porciones de 18.000 € todavía necesita amortizarse en un plazo razonable contra su propio flujo de caja libre realista, y "es barato, así que a quién le importa si es lento en amortizarse" es exactamente el razonamiento que lleva a 3 formatos pequeños drenando discretamente tiempo de gestión durante años sin nunca convertirse en adiciones genuinamente rentables al negocio.

Una última consideración antes de comprometerse con cualquier formato pequeño: piense en la salida tan cuidadosamente como en la entrada. La inversión en alquiler y equipamiento de un local completo fuerza cierta disciplina en torno a cerrarlo si no funciona, precisamente porque las apuestas son lo suficientemente altas como para que la decisión se tome deliberadamente. Las bajas apuestas de un formato pequeño cortan en ambas direcciones —fácil de abrir, pero también fácil de dejar cojear indefinidamente al punto de equilibrio o peor, porque la pérdida de ninguna semana individual es nunca lo suficientemente mala como para desencadenar la conversación difícil sobre cerrarlo. Fije una fecha de revisión y un umbral numérico claro cuando lo abra, no solo cuando esté decidiendo si abrirlo.

Esta semana: si está considerando, o ya operando, una extensión de formato más pequeño, puntúela honestamente en la matriz de comparación de formatos de 4 dimensiones, y calcule su periodo de amortización real de la misma forma que lo haría con un local completo —un compromiso pequeño todavía merece un análisis real, no una exención de tenerlo.

Esta semana

- 1 Puntúe cualquier formato pequeño candidato o existente en adecuación de marca, margen por hora de mano de obra, valor de visibilidad de marca y complejidad operativa.

- 2 Aplique la Payback Rule of 24 al verdadero coste de apertura del formato y su flujo de caja libre realista, no solo su bajo precio.

- 3 Sea honesto sobre si el formato está entregando su producto real o una versión inferior de él.

- 4 Fije una fecha de revisión y un umbral numérico claro para cerrarlo si no funciona.

- 5 Compruebe que el formato no añade una cadena de suministro o conjunto de habilidades fuera de sus sistemas de los capítulos 12 y 11.

CAPÍTULO 17

Reputación Entre Locales

Se necesitan 20 años para construir una reputación y 5 minutos para arruinarla.

— ATRIBUIDO A WARREN BUFFETT

Aquí hay un hecho sobre cómo los clientes realmente buscan pizza que cambia completamente el cálculo de reputación una vez que tiene más de un local: no están buscando "el nombre de su marca". Están buscando "pizza cerca de mí", y los resultados de búsqueda y listados de mapa que ven están frecuentemente agregados o influenciados por la valoración general y la señal de reseñas de su marca en todos los locales, no solo el más cercano a ellos. Esto significa que las reseñas de una estrella de un local 3 mal gestionado no solo perjudican al local 3 — dependiendo de la plataforma y de cómo estén estructurados sus listados, pueden discretamente suprimir cuán prominentemente aparece su local uno genuinamente excelente ante un cliente que nunca ha puesto un pie en el local 3 y nunca lo hará.

Los dueños rechazan esto a menudo la primera vez que lo oyen, porque se siente contraintuitivo que la mala noche de un desconocido en un local al otro lado de la ciudad pudiera afectar la visibilidad de su propio y excelente local local. El mecanismo varía según la plataforma y cambia con el tiempo a medida que evolucionan los algoritmos de clasificación, así que ningún libro debería fingir saber la ponderación exacta actual que aplica cualquier plataforma dada —pero el patrón direccional se mantiene consistentemente a través de negocios multi-local: la señal agregada a nivel de marca importa más de lo que cualquier dueño espera, y es un riesgo que simplemente no existía cuando solo había un local que gestionar.

Esto es **la Weakest Site Rule** (regla del local más débil): en un sentido de reputación, su negocio multi-local es solo tan fuerte

como su ubicación de peor rendimiento, porque esa es la ubicación que arrastra hacia abajo su señal agregada, generando el patrón de reseñas que aparece cuando un cliente potencial escanea el perfil general de su marca antes de decidir si probar alguno de sus locales en absoluto. Un dueño de un solo local nunca enfrenta esta dinámica —su reputación es simplemente su reputación. Un dueño multi-local está, lo haya pensado así o no, gestionando un activo de reputación compartido del que cada local tanto se nutre como al que contribuye.

Esto convierte la gestión de reseñas a nivel de local en un trabajo genuinamente distinto de lo que era en un solo local, y necesita su propia rutina en lugar de dejarse a cualquier gerente que resulte pensar en ello. **La rutina de reputación multi-local** funciona en 3 cadencias. Diaria: cada nueva reseña en cada plataforma, en cada local, se lee y responde en 24 horas por el gerente de local, usando una respuesta que realmente aborda la queja o el cumplimiento específico en lugar de una respuesta genérica copiada y pegada —los clientes que leen su sección de reseñas pueden notar la diferencia inmediatamente, y un patrón de respuestas genéricas se lee como falta de interés incluso cuando las quejas individuales se están gestionando bien operacionalmente. Semanal: las puntuaciones y el volumen de reseñas por local se añaden como una línea al Multi-Site Scorecard del capítulo 14, para que una tendencia decreciente en cualquier local salga a la superficie en el mismo ritmo regular que sus otras cifras operativas en lugar de notarse solo cuando ya se ha convertido en una crisis. Mensual: alguien —el dueño,

o una persona designada si ya ha superado el tamaño en que el dueño puede hacer esto solo— audita directamente los listados de plataforma de cada local: horarios correctos, dirección y número de teléfono correctos, carta correcta con precios actuales, fotos correctas que realmente representan su producto actual en lugar de fotos de una apertura hace 3 años que ya no coinciden con lo que sale de la cocina.

La rutina de reputación multi-local

- 1 Diaria: lea y responda cada nueva reseña en cada plataforma y local en 24 horas, específicamente, no genéricamente.
- 2 Semanal: añada puntuación de reseñas y volumen de reseñas por local al Multi-Site Scorecard.
- 3 Mensual: audite cada listado de plataforma para horarios correctos, dirección, teléfono, precios de carta y fotos.
- 4 Ante una reseña genuinamente mala: reconozca el problema específico, declare la solución real, y traslade la resolución fuera de línea.
- 5 Trate la tendencia decreciente de cualquier local como un riesgo a nivel de marca según la Weakest Site Rule, no solo el problema de ese local.

Esa pieza de higiene de listado suena trivial y no lo es. Los locales pierden regularmente volumen significativo de pedidos

de plataforma de reparto puramente porque una hora de cierre listada era incorrecta tras un cambio de horario, alejando silenciosamente a clientes que intentaban pedir durante horas que la plataforma mostraba incorrectamente como cerradas — una pérdida completamente invisible, porque un cliente que ve "cerrado" simplemente pide a un competidor en su lugar y nunca le dice por qué. Fotos incorrectas causan una versión más sutil del mismo problema: un cliente que pide basándose en una foto atractiva y recibe una pizza que se ve significativamente distinta está predispuesto a sentirse decepcionado antes incluso de abrir la caja, independientemente de si la pizza real es buena.

Manejar una reseña genuinamente mala —del tipo específico, creíble y dañino, no una de una estrella claramente de mala fe sin detalle— merece su propio enfoque, porque cómo responde públicamente importa tanto para futuros clientes que la lean como para el reclamante original. Reconozca el problema específico sin ponerse a la defensiva, declare clara y específicamente qué está haciendo al respecto (no un vago "nos lo tomamos en serio", sino la solución real —"hemos ajustado nuestro embalaje a partir de este mes específicamente para abordar el problema que describió"), y lleve la oferta de resolución fuera de línea vía un número de teléfono o email en lugar de negociar un reembolso en el hilo de comentarios público. Una mala reseña bien gestionada, visible para cada futuro cliente que la lea, puede hacer más por su credibilidad que una racha ininterrumpida de reseñas de 5 estrellas sin evidencia de que maneja bien los problemas cuando ocurren — porque todo cliente sabe que los problemas ocasionalmente

sucedan, y lo que realmente está evaluando es cómo responde cuando lo hacen.

A modo ilustrativo, un negocio de 4 locales que sigue la puntuación de reseñas como parte de su ficha de evaluación podría notar que el promedio del Local C cae de 4,5 a 4,1 en 6 semanas, con la caída concentrada en quejas que mencionan específicamente el tiempo de reparto. El cruce con la métrica de tiempo de reparto del mismo periodo en la ficha de evaluación lo confirma: el tiempo medio de reparto del Local C había subido de 24 a 33 minutos en la misma ventana, probablemente ligado a un nuevo repartidor todavía aprendiendo la densidad de ruta del capítulo 7. La caída de reputación no era un problema aislado que necesitara una solución específica de reputación — era un síntoma en cascada de un problema operativo que la ficha de evaluación habría captado de todos modos, pero el patrón de reseñas lo captó más rápido y dio una señal más clara y específica de exactamente lo que los clientes estaban experimentando.

Asigne la responsabilidad de respuesta diaria al gerente de local, no a usted centralmente, aunque valga la pena proporcionar una plantilla o 2 de orientación de su parte. Una respuesta escrita por el gerente que realmente dirige esa cocina lleva una especificidad y autenticidad que una respuesta escrita centralmente nunca tendrá, y mantiene al gerente directamente conectado con lo que los clientes realmente experimentan en su propio local —lo cual es, no incidentalmente, un canal más a través del cual los problemas de un local en dificultades salen a

la superficie temprano, junto al Multi-Site Scorecard del capítulo 14.

Esta semana: monte la rutina de reputación diaria-semanal-mensual formalmente si aún no lo ha hecho, empezando con una auditoría mensual de higiene de listado en cada plataforma y cada local hoy mismo —es la más rápida de las 3 de hacer una vez y la más fácil de haber quedado obsoleta discretamente sin que nadie lo notara.

Primeros pasos

- 1 Ejecute hoy una auditoría mensual de higiene de listado: horarios, dirección, teléfono, precios de carta y fotos en cada plataforma y local.
- 2 Asigne la responsabilidad de respuesta diaria a cada gerente de local, con una ventana de respuesta de 24 horas y sin respuestas genéricas copiadas y pegadas.
- 3 Añada puntuación de reseñas y volumen de reseñas por local al Multi-Site Scorecard del capítulo 14.
- 4 Escriba una plantilla de respuesta para manejar una reseña genuinamente mala: reconozca especificidades, declare la solución real, trasládela fuera de línea.
- 5 Identifique su local más débil actual por señal de reseñas y trátelo como un riesgo a nivel de marca, no solo el problema de ese local.

CAPÍTULO 18

Sistemas Centrales Sin Oficina Central

Small is beautiful.

— E. F. SCHUMACHER

Hay un miedo específico que se escucha de dueños que se acercan a su cuarto o quinto local, y vale la pena nombrarlo directamente porque impide que se tomen buenas decisiones: el miedo a convertirse en un negocio de oficina central. Los dueños que se metieron en esto para hacer buena pizza y llevar un buen negocio local ven a las cadenas construir capas de gerentes regionales, sistemas corporativos y sobrecarga administrativa, y se retraen —razonablemente, porque esa sobrecarga es exactamente lo que hace que una cadena se sienta como una cadena en lugar de una colección de negocios que un barrio todavía considera suyos. El error está en concluir de ese miedo razonable que ningún sistema central en absoluto es la respuesta correcta, cuando la respuesta realmente correcta es un pequeño número de sistemas compartidos genuinamente estructurales y nada más.

La ironía que vale la pena considerar es que evitar todos los sistemas centrales por miedo a convertirse en una cadena a menudo produce exactamente el resultado que el miedo intentaba prevenir, solo por una ruta distinta. Sin un sistema de recetas compartido, los locales se desvían el uno del otro en masa y especificación hasta que la marca genuinamente se fragmenta en negocios locales relacionados de forma laxa —la trampa de irrelevancia local del capítulo 13, alcanzada no por adaptación local deliberada sino por simple descuido. Un puñado de los sistemas compartidos correctos es lo que realmente protege el carácter local, al manejar centralmente el trabajo aburrido de consistencia para que el propio tiempo y criterio de cada gerente de local puedan dedicarse a las cosas

que genuinamente se benefician de ser locales: cómo hablan con sus propios habituales, cómo llevan el ritmo diario de su propia cocina, cómo representan la marca ante su propio barrio.

La prueba de qué pertenece centralmente no es "¿sería esto más eficiente centralizado?" —casi todo pasa esa prueba en teoría. La prueba es: ¿falla este sistema específica, costosamente y repetidamente en cada local si no se comparte? Ese es un conjunto mucho más estrecho, y **la Five-System Rule** (regla de los 5 sistemas) lo nombra explícitamente, porque 5 es aproximadamente cuántos sistemas compartidos genuinamente estructurales necesita realmente un negocio independiente de pizza de 5 locales, no la docena o más que típicamente opera la oficina central de una cadena.

Sistema uno: una plataforma de punto de venta compartida en cada local, porque es lo que hace posible en primer lugar el Multi-Site Scorecard del capítulo 14 —comparar locales en pizzas-por-hora-de-mano-de-obra o porcentaje de coste de queso requiere que los datos subyacentes de ventas y mano de obra estén estructurados de forma idéntica, lo cual un local que opera su propio TPV elegido independientemente simplemente no puede proporcionar. Sistema 2: un sistema compartido de receta y especificación —su Dough DNA Sheet, sus especificaciones de la Slice Margin Matrix, su Manager Mandate — guardado en un solo lugar al que cada local hace referencia, en lugar de vivir como una carpeta de documentos que discretamente divergen en copias locales con el tiempo a medida que el gerente de cada local hace sus propias pequeñas ediciones. Sistema 3: una herramienta compartida de plantilla y

horarios, porque la mano de obra es su segundo mayor coste después de la comida, y un sistema compartido le permite ver patrones de eficiencia de mano de obra entre locales (alimentando directamente la ficha de evaluación) en lugar de confiar en la propia hoja de cálculo o rotación en papel de cada local. Sistema 4: un proceso contable único —no necesariamente un solo contable, sino un plan de cuentas consistente y un proceso de cierre mensual consistente en cada local, porque comparar la rentabilidad de locales de forma significativa requiere que las cifras subyacentes se construyan de la misma manera en todas partes, y los dueños han descubierto, a menudo solo después de varios años, que 2 de sus locales habían estado categorizando costes de forma lo suficientemente distinta como para que un local que creían su mejor rendimiento en realidad no lo fuera una vez normalizadas las cifras. Sistema 5: un único registro de proveedores y compras, conectado al plan de consolidación del capítulo 12 y el Single-Source Risk Score, para que las decisiones de compra y el historial de rendimiento de proveedores vivan en un solo lugar en lugar de en la relación personal de cada gerente de local con su representante local.

La Five-System Rule

- 1 Uno: una plataforma de punto de venta compartida en cada local.
- 2 2: un sistema compartido de receta y especificación —Dough DNA Sheet, Slice Margin Matrix, Manager Mandate.
- 3 3: una herramienta compartida de plantilla y horarios.
- 4 4: un plan de cuentas consistente único y proceso de cierre mensual.
- 5 5: un único registro de proveedores y compras.

Todo lo demás —y esta es la parte que le protege de convertirse accidentalmente en un negocio de oficina central— se mantiene local, deliberadamente. Las decisiones de contratación para personal de línea, los pedidos a proveedores del día a día dentro de niveles de existencias acordados, la ejecución de marketing local, el ritmo específico del horario diario de preparación de un local: estos pertenecen al gerente de local, dentro de la lista delegada del Manager Mandate del capítulo 10, y centralizarlos no haría mejor al negocio, simplemente lo haría más lento y menos receptivo a las condiciones reales que cada gerente de local puede ver y que usted, trabajando a través de 5 ubicaciones, estructuralmente no puede.

Construya **el mapa de sistemas y presupuesto de coste** listando sus 5 sistemas, lo que cuesta actualmente cada uno mensualmente (suscripciones de software, la parte del rol de alguien dedicada a operarlo), y qué se rompe específicamente en qué número de locales si ese sistema no se comparte —esta es la disciplina que mantiene la lista en 5 en lugar de dejarla desviarse hacia 12, porque cada adición propuesta tiene que superar la misma barra: qué falla específica, costosamente y repetidamente sin ella. A modo ilustrativo, el mapa de sistemas de un negocio de 5 locales podría mostrar: TPV compartido a 340 €/mes en total, sistema de receta y especificación esencialmente gratuito (una biblioteca de documentos compartida bien organizada más disciplina), herramienta de horarios a 95 €/mes, proceso contable que cuesta aproximadamente 6 horas al mes del tiempo de un contable a tiempo parcial por local, y registros de compras integrados en el mismo sistema documental que las recetas. Coste total de sistema realmente central: a menudo sorprendentemente bajo, muy por debajo de lo que costaría una sola contratación junior de oficina central, que es precisamente el punto —los sistemas, no el personal, hacen la mayor parte del trabajo de coordinación que una cadena de otro modo pagaría a una capa de gestión para hacer.

Revise la lista anualmente en lugar de tratarla como fija una vez decidida, porque la respuesta correcta a "qué necesita compartirse" genuinamente cambia a medida que crece su número de locales. Un sistema que se sentía innecesario con 3 locales —un registro de compras formal, digamos, cuando las

relaciones personales con un puñado de proveedores bastaban para gestionarlo informalmente— puede volverse genuinamente estructural con 7 u 8, una vez que el número de relaciones y el volumen de pedidos supera lo que una sola persona puede seguir de memoria. La Five-System Rule no es un techo permanente; es una disciplina para hacer la pregunta correcta en cualquier tamaño en que se encuentre actualmente, y la respuesta honesta a esa pregunta cambia a medida que crece, aunque el número de sistemas que señala se mantenga cerca de 5 durante más tiempo del que los dueños esperan.

Esta semana: liste sus propios 5 sistemas centrales candidatos contra la prueba de "qué se rompe específicamente sin esto, en cada local, repetidamente", y sea honesto sobre cualquier cosa actualmente centralizada que no supere realmente esa barra — probablemente está ralentizando a sus gerentes sin beneficio real.

Esta semana

- 1 Liste sus 5 sistemas centrales candidatos: TPV, recetas y especificaciones, horarios, contabilidad, y registros de proveedores.
- 2 Para cada uno, escriba qué se rompe específicamente, en cada local, repetidamente, si no se comparte.
- 3 Construya el mapa de sistemas y presupuesto de coste con el coste mensual real de cada sistema.
- 4 Devuelva a decisión local cualquier cosa actualmente centralizada que no supere el test "se rompe sin ello".
- 5 Ponga una fecha en su calendario para revisar de nuevo la lista de los Five-System el próximo año.

CAPÍTULO 19

Franquicia, Socio O Propiedad Propia

El poder tiende a corromper, y el poder absoluto corrompe absolutamente.

— LORD ACTON

Más allá de 5 locales, el crecimiento deja de ser una pregunta que puede responder solo con mejores sistemas, y se convierte en una pregunta de estructura de capital y control que la mayoría de los operadores nunca han tenido que pensar antes, porque nada en llevar una pizzería única excelente le prepara para decidir cómo financiar y gobernar los locales 6 al 20.

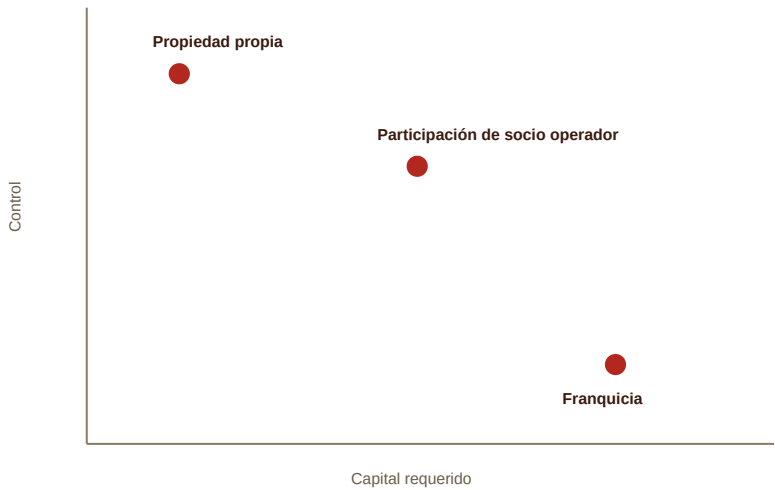
Este es también el punto en que asesores bien intencionados — un contable, un abogado, un amigo que escaló un tipo de negocio completamente distinto— empiezan a ofrecer opiniones con verdadera confianza y muy poco fundamento en lo que hace a la pizza específicamente distinta de los negocios minoristas o de servicios de los que proviene su experiencia. El consejo de franquicia construido en torno a un negocio donde la calidad de ejecución apenas varía entre operadores no se transfiere limpiamente a un negocio donde la brecha entre un pizzero competente y uno excelente es la diferencia entre una experiencia de cliente de 5 estrellas y una de 2. Acepte con gusto el consejo externo sobre estructura de capital y mecanismos legales; sea mucho más escéptico sobre el consejo externo sobre cuánto riesgo de control de calidad puede tolerar su producto específico bajo la propiedad de otro.

Existen 3 modelos amplios, y cada uno cambia control por capital y ritmo de forma distinta. El crecimiento en propiedad propia —cada nuevo local financiado y operado exactamente como se hicieron los locales uno al 5, bajo la Payback Rule of 24 y la Regla de Ritmo de Crecimiento del capítulo 15— mantiene el control total y la economía total en sus manos, pero está limitado por capital por definición: solo puede crecer tan rápido

como su propio flujo de caja, y una deuda razonable contra él, lo permitan. Los socios operadores con participación —traer a un gerente de confianza, a menudo alguien que ha demostrado su valía dirigiendo bien uno de sus locales existentes, como un verdadero propietario minoritario de un nuevo local en lugar de solo un gerente asalariado— resuelve su limitación de capital parcialmente (típicamente invierten algo de capital junto a usted) y resuelve un problema más profundo que el crecimiento en propiedad propia no resuelve: un socio operador con participación tiene una motivación fundamentalmente distinta, más duradera, para proteger la calidad y el margen en su local específico que un gerente asalariado, porque ahora es genuinamente también su negocio, no solo su trabajo. La franquicia —licenciar su marca, sistemas y formación a un operador independiente que financia y posee legalmente su propio local bajo sus estándares de marca— resuelve la limitación de capital por completo, ya que los franquiciados financian sus propias aperturas, pero le cuesta más control de los 3 modelos, y el control es precisamente lo que todo este libro ha argumentado que hay que proteger.

La Control-Capital Grid (rejilla de control-capital) mapea estos 3 modelos contra las 2 cosas que realmente importan para una decisión específica de pizza: cuánto capital requiere cada modelo de usted personalmente, y cuánto control directo retiene sobre los estándares de calidad exactos —la Dough DNA Sheet, el Manager Mandate, la Slice Margin Matrix— que este libro entero argumenta que son el verdadero producto. La propiedad propia se sitúa en control máximo, requisito de capital máximo.

La participación de socio operador se sitúa en control alto (todavía establece y hace cumplir cada estándar central, solo compartiendo el potencial de alza con alguien que tiene un interés real) y requisito de capital moderado. La franquicia se sitúa en el requisito de capital más bajo y, específicamente para la pizza, el control más bajo —y esta es la contrapartida que merece el mayor escrutinio en este capítulo, porque la pizza es inusualmente sensible al control comparada con muchos conceptos franquiciables.



LA CONTROL-CAPITAL GRID — 3 MODELOS DE CRECIMIENTO QUE INTERCAMBIAN REQUISITO DE CAPITAL POR CONTROL DIRECTO DE CALIDAD

Aquí está por qué la pizza específicamente castiga el control débil más duramente que muchos otros conceptos franquiciables. Un concepto franquiciado de sándwich o café

puede sobrevivir a una variación significativa en la habilidad de ejecución entre franquiciados, porque el techo y el suelo de calidad del producto están ambos relativamente cerca uno del otro —una ejecución mediocre y una excelente no son experiencias radicalmente distintas. El rango de calidad de la pizza entre un franquiciado que clava la Dough DNA Sheet y uno que la trata como una pauta laxa es enorme, porque la fermentación, la habilidad con el horno y la técnica de pala son oficios genuinamente difíciles con una amplia brecha entre competente y excelente —y un cliente que tiene una mala experiencia en cualquier ubicación franquiciada bajo su nombre de marca atribuye esa experiencia a su marca en su conjunto, exactamente como se describe en la Weakest Site Rule del capítulo 17, excepto que ahora el local débil ni siquiera es uno que usted controla directamente.

Por esto los operadores que han tenido más éxito creciendo más allá de 5 locales mientras se mantienen genuinamente independientes en espíritu tienden a inclinarse hacia socios operadores con participación en lugar de franquicia pura, específicamente debido a la inusual sensibilidad de la pizza a la calidad de ejecución. Un socio con participación todavía se forma a través de su Pizzaiolo Ladder, todavía se sujeta a su Manager Mandate, todavía se mide con su Multi-Site Scorecard —los mecanismos de control de capítulos anteriores permanecen en pleno vigor— mientras gana una contribución de capital y una estructura de motivación más cercana a la de un propietario que a la de un empleado. La franquicia todavía puede funcionar para la pizza, y lo hace para muchas marcas

grandes y exitosas, pero típicamente requiere un nivel de infraestructura de formación, personal de auditoría de calidad y voluntad de hacer cumplir—incluyendo la voluntad de realmente terminar el acuerdo de un franquiciado por un fallo real de calidad, no solo emitir advertencias— que un operador genuinamente independiente que pasa de 5 locales normalmente no está listo aún para construir, y a menudo no debería apresurarse a construir antes de haber probado primero el modelo de socio con participación en los locales 6 al 8 o 9.

Ninguno de los 3 modelos es tampoco permanente, y la secuenciación importa más que la elección final. Los dueños que navegan esto bien empezaron con locales de propiedad propia hasta 5 o 6 ubicaciones para demostrar que los sistemas de este libro realmente aguantan a esa escala, pasaron a la participación de socio operador para los siguientes varios a medida que las limitaciones de capital y atención de gestión empezaron a apretar, y solo consideraron la franquicia, si acaso, una vez que la infraestructura de formación y auditoría de calidad genuinamente existía en lugar de ser aspiracional. Saltar directamente a la franquicia porque es la opción de capital más rápida, antes de probar que el modelo aguanta bajo socios que todavía son directamente responsables ante sus propios estándares, es el error de secuenciación que más cuesta específicamente en la pizza, precisamente por cuánto varía la calidad de ejecución y cuán visiblemente lo notan los clientes.

Esta semana: si se acerca o ha superado los 5 locales, mapee su propia ambición de crecimiento honestamente contra la Control-Capital Grid, y si la franquicia está en su mente,

pregúntese específicamente si actualmente tiene la infraestructura de formación y auditoría de calidad que este capítulo describe —no si el concepto podría teóricamente franquiciarse, sino si usted personalmente podría hacer cumplir sus propios estándares con alguien que posee su local independientemente de usted.

Primeros pasos

- 1 Mapee su ambición de crecimiento más allá de 5 locales honestamente contra los 3 modelos de la Control-Capital Grid.
- 2 Liste qué capital puede realmente financiar solo con flujo de caja bajo el crecimiento en propiedad propia.
- 3 Si está considerando un socio operador, identifique qué gerente de local probado podría tomar participación real en un nuevo local.
- 4 Si la franquicia está en su mente, audite si realmente tiene infraestructura de formación y auditoría de calidad construida, no solo aspiracional.
- 5 Secuencie su plan: pruebe primero el crecimiento en propiedad propia, luego la participación de socio operador, antes de considerar la franquicia en absoluto.

CAPÍTULO 20

Seguir Siendo Independiente A Escala

El éxito no es definitivo, el fracaso no es fatal: es el coraje de continuar lo que cuenta.

— ATRIBUIDO A WINSTON CHURCHILL

Este libro termina donde cada capítulo ha estado apuntando discretamente: el objetivo nunca fue simplemente "más locales". Más locales es fácil de querer y fácil de hacer mal exactamente de las formas que este libro ha pasado 19 capítulos describiendo. El objetivo real, el que merece los años de trabajo que exige el crecimiento multi-local, es más específico y más difícil de mantener: múltiples locales que todavía saben como el primero, un dueño que no está personalmente horneando cada noche solo para evitar que la calidad se resbale, y una marca que la gente de cada barrio todavía considera genuinamente suya en lugar de una cadena que resultó abrir cerca.

Si hay una idea que se debería llevar de este libro por encima de cualquier marco con nombre en él, es **el First-Site Test** (la prueba del primer local): en cualquier punto de su crecimiento, con cualquier número de locales, pregúntese honestamente si un cliente habitual de su primerísimo local, trasplantado a su más reciente, reconocería lo que está comiendo y cómo lo están tratando. No idéntico en cada forma superficial —el capítulo 13 ya defendió la flexibilidad local genuina— pero reconocible, inconfundiblemente, como el mismo negocio del que se enamoraron originalmente. Cada herramienta de este libro existe para ayudar a que esa prueba siga aprobándose a medida que crece la distancia entre usted y cualquier local dado. El día en que deje de aprobarse discretamente, sin que nadie decida que debería, es el día en que un negocio que genuinamente intentaba seguir siendo independiente a escala se ha convertido, sin querer del todo, en otra cosa.

Imagine de nuevo a la dueña de la introducción de este libro, años después, de pie en la cocina de su quinto local. Da vueltas a una bola de masa entre sus manos por vieja costumbre, el mismo movimiento de aquella fría mañana en el local 2. Esta vez se siente bien, porque fue amasada según una especificación escrita a la luz del día en lugar de confiada a la memoria, fermentada según un reloj publicado junto a la amasadora, y horneada por un pizzero que subió cada peldaño de una escalera que ella construyó a propósito. La prueba todavía se aprueba. Eso es todo el libro, en una bola de masa.

Cada marco de este libro sirve a ese único objetivo desde un ángulo distinto, y vale la pena verlos juntos como un único sistema en lugar de 20 herramientas separadas. El Copyability Scorecard y la Dough DNA Sheet hacen transferible la excelencia de su primer local en primer lugar. El Commissary Break-Even y la Peel-to-Plate Rate aseguran que su modelo de producción pueda realmente soportar el volumen que le está pidiendo que soporte. La Slice Margin Matrix y el Channel P&L Per Order protegen el margen que financia todo lo demás. El Pizza Site Score y el Density-Radius Model aseguran que está construyendo sobre terreno genuinamente sólido en lugar de un error de apariencia emocionante. El Manager Mandate, la Pizzaiolo Ladder y el Multi-Site Scorecard le permiten confiar en personas que no son usted, según un estándar que realmente puede verificar en lugar de solo esperar. La Core-and-Flex Rule y la Weakest Site Rule protegen lo que significa la marca en cada barrio que toca. La Payback Rule of 24, la Regla de Ritmo de Crecimiento y la Control-Capital Grid aseguran que está

creciendo a un ritmo y a través de una estructura que su capital real y su tolerancia de control real pueden sostener. Ninguna de estas herramientas funciona aisladamente ni de lejos tan bien como funciona junto a las demás —una Dough DNA Sheet sólida no le protege de abrir el local equivocado, y una gran selección de local no le protege de un gerente operando sin un mandato definido.

Vale la pena cerrar con un ejercicio de planificación a 5 años, porque un libro lleno de herramientas semanales y mensuales también debería ayudarle a ver más lejos que la próxima semana. Construya **un plan a 5 años** en 3 vías, revisado y ajustado anualmente en lugar de tratado como fijo el día en que lo escribe. La vía de calidad: sus niveles objetivo del Copyability Scorecard y certificación de la Pizzaiolo Ladder en cada local, comprobados contra sus cifras realmente medidas cada año en lugar de asumidos. La vía de beneficio: su número objetivo de locales, su periodo de amortización objetivo por nuevo local manteniéndose disciplinado con la Payback Rule of 24, y su banda objetivo de rendimiento del Multi-Site Scorecard —no cada local necesita alcanzar las cifras de su mejor local, pero cada local necesita situarse dentro de un rango definido y aceptable de ellas. La vía de tiempo del dueño, y se podría argumentar que es la que la mayoría de los libros se saltan por completo y la que realmente determina si seguirá amando este negocio en 5 años: cuántas horas a la semana está dedicando a cuál de los 3 roles que realmente desempeña un dueño multi-local —producción y formación prácticas, gestión y coaching de sus gerentes de local, y decisiones estratégicas sobre locales,

sistemas y financiación— y cómo quiere que esa división cambie a medida que añade locales, para que el crecimiento sea algo que está moldeando deliberadamente en lugar de algo que le está reconformando discretamente.

A modo ilustrativo, un plan a 5 años para un dueño actualmente con 3 locales podría apuntar a: 8 locales para el año 5, Copyability Scorecard promedio de 20+ en todas las ubicaciones (subiendo desde un promedio honesto actual de 15), cobertura de la Pizzaiolo Ladder de al menos 2 pizzeros certificados en etapa 4 por local, periodos de amortización mantenidos por debajo de 22 meses en cada nueva apertura, y —la vía de tiempo del dueño— un cambio deliberado de aproximadamente 60 % práctico/25 % gestión/15 % estratégico hoy hacia 15 % práctico/40 % gestión/45 % estratégico para el año 5, con el tiempo práctico preservado específicamente para formar nuevos pizzeros a través de la escalera en lugar de cubrir turnos, porque ese es el trabajo práctico que realmente se compone en lugar del trabajo que solo llena un hueco por una noche.

Los dueños que construyen algo genuinamente valioso con 5, 6, 7 locales comparten un rasgo más que cualquier otro: nunca dejan de tratar la masa de su primer local, los estándares de su primer local, como la definición real del negocio, sin importar cuántas ubicaciones, gerentes o sistemas se añadan encima. El crecimiento, bien hecho, es la disciplina de proteger esa definición a distancia creciente de usted mismo —no abandonarla por algo más grande, y no quedarse tan pequeño que lo que construyó nunca llegue a la gente del barrio siguiente

que genuinamente lo amaría si alguna vez tuviera la oportunidad de probarlo.

Esta semana, y realmente para el año que viene: escriba su propio plan a 5 años en las vías de calidad, beneficio y tiempo del dueño, con cifras reales en cada una, y ponga una fecha en su calendario dentro de 6 meses para comprobar sus cifras reales contra él —un plan que nadie vuelve a revisar es solo un documento bonito, y los negocios de este libro que realmente llegaron adonde querían ir estaban dirigidos por dueños que trataban su plan como un documento de trabajo, no como un recuerdo.

Esta semana

1

Aplique el First-Site Test honestamente a su ubicación más reciente ahora mismo, en persona si puede.

2

Escriba su plan a 5 años en las vías de calidad, beneficio y tiempo del dueño con cifras reales en cada una.

3

Calcule su reparto actual de horas prácticas, de gestión y estratégicas, y fije un reparto objetivo para el año 5.

4

Liste qué marco con nombre de este libro todavía no ha escrito realmente para su propio negocio, y empiece por ahí.

5

Ponga una fecha en su calendario dentro de 6 meses para comprobar sus cifras reales contra el plan.

Glosario

Copyability Scorecard	Una evaluación honesta de cuánto del éxito de su primer local realmente vive en sistemas escritos frente a en su propia presencia diaria.
Dough DNA Sheet	La especificación escrita de su masa: hidratación, ventanas de fermentación y logística de fermentación fría, mantenida idéntica en cada local.
Commissary Break-Even	El cálculo de número de locales que muestra cuándo la producción central de masa se vuelve más barata que hacer masa fresca en cada ubicación.
Peel-to-Plate Rate	Pizzas por hora a través del horno, el límite duro de capacidad de un local sin importar cuántas mesas o repartidores tenga.
Slice Margin Matrix	Una tabla de margen por pizza usada para mantener la carta corta y proteger el beneficio a medida que una cadena crece entre locales.

Channel P&L Per Order	El verdadero beneficio de un pedido desglosado por canal de cumplimiento (reparto de plataforma, reparto propio, recogida), después de comisión y embalaje.
Density-Radius Model	Un método para fijar el radio de reparto según la densidad de pedidos por código postal en lugar de por distancia bruta desde el local.
Fifteen-Minute Box Test	Una prueba de embalaje que comprueba si una pizza todavía llega correctamente tras el tiempo típico de viaje de reparto.
Pizza Site Score	Un modelo de puntuación para una ubicación candidata que cubre densidad residencial, afluencia de peatones, competencia y suministro de servicios.
Manager Mandate	La definición escrita de lo que un gerente de local puede decidir solo, y lo que todavía necesita al dueño, en cada etapa de crecimiento.
Pizzaiolo Ladder	Un camino de habilidades desde estirar hasta hornear hasta la pala, con estándares de tiempo y calidad en cada escalón, usado para formar sin depender de un cocinero estrella único.

Single-Source Risk Score	Una calificación de cuán expuesto está el negocio cuando un ingrediente (comúnmente la mozzarella) tiene solo un proveedor.
Core-and-Flex Rule	El principio de que una marca mantiene un núcleo pequeño y fijo en cada local mientras permite una flexibilidad local definida y limitada.
Multi-Site Scorecard	La ficha de comparación semanal (pizzas por hora de mano de obra, desperdicio de masa, tiempo de reparto, coste de queso, puntuación de reseñas) usada para comparar locales de forma justa.
Payback Rule of 24	Una regla general sobre cuántos meses debería tardar en amortizarse la inversión de un nuevo local antes de abrir el siguiente.
Weakest Site Rule	La disciplina de arreglar el local de peor rendimiento antes de abrir uno nuevo, ya que un mal local arrastra hacia abajo las valoraciones de toda la marca.
Five-System Rule	Los sistemas compartidos mínimos (TPV, recetas, horarios, compras, contabilidad) que necesita un independiente de 5 locales sin construir una oficina central.

Control-Capital Grid

Un marco para sopesar modelos de crecimiento (propiedad propia, socio-operador, franquicia) según cuánto control y capital retiene cada uno.

First-Site Test

La pregunta que se hace antes de cualquier expansión: ¿este nuevo local todavía sabría y se sentiría como el primero que un habitual ya ama?

Sobre el autor

Thibault Van de Sompele es el fundador de HappyChef, una plataforma de reservas y operaciones para restaurantes y hoteles. Vive y trabaja en Essen, Bélgica, donde tiene su sede HappyChef. Se le puede contactar en thibault@happychef.cloud.

</content>