

CASO REAL · DIAGNÓSTICO ESTRUCTURAL

El problema no era el personal. Era la estructura.

Local de restauración en equipamiento cultural
Diagnóstico estructural sobre operativa y estructura de equipo.

JIWA BIRU CONSULTORA

EL ENCARGO — LO QUE EL CLIENTE PEDÍA

Propietarios de otro sector, primera experiencia en hostelería. Local con capacidad y potencial real. El problema declarado era uno: imposibilidad de encontrar y estabilizar personal.

EL LOCAL

Local de restauración dentro de un equipamiento cultural. Sala amplia, terraza y espacios de aforo. Capacidad y potencial de negocio real.

EL ENCARGO

Ayudar a encontrar personal cualificado y definir la estructura de equipo necesaria para operar el negocio.

EL PROBLEMA DECLARADO

"No encontramos a nadie que quiera trabajar." Rotación constante, incorporaciones que no duran, dificultad para cubrir turnos.

El encargo era de recursos humanos. Lo que el diagnóstico encontró era otra cosa.

EL DATO DE PARTIDA — SOBRE QUÉ SE SOSTIENE

NIVEL DE INFORMACIÓN DISPONIBLE AL ENTRAR

Sin registros. Negocio en fase inicial, con propietarios ajenos al sector: sin carta cerrada, sin mix de ventas, sin escandallo y sin procedimientos documentados. El escenario en el que la observación deja de ser contraste y pasa a ser la fuente principal.

QUÉ SE OBSERVÓ

Recorrido físico del producto y de los suministros de barra a través de la cocina, en servicio. Zona de pase y comunicación real entre cocina y sala. Qué hace cada posición durante el turno, frente a lo que se supone que hace.

QUÉ NO EXISTÍA Y POR TANTO NO SE PUDO ANALIZAR

No había carta definida ni información de alérgenos, así que no hubo mix de ventas ni escandallo que cruzar. La ausencia de esos documentos no es una limitación del diagnóstico: es uno de sus hallazgos.

Sin registros no se pueden dar cifras de rentabilidad ni de margen. Sí se puede decir qué es incoherente y en qué orden. Eso se dijo antes de empezar.

EL DIAGNÓSTICO — QUÉ ESTABA PASANDO REALMENTE

CONTRADICCIÓN ABIERTA · CAPACIDAD INSTALADA
↔ OPERATIVA REAL

Flujos higiénicos incorrectos

Vasos, copas y cristal atravesaban continuamente la cocina para llegar al lavavajillas. Una cocina pequeña y saturada funcionando como paso de suministros de barra.

TENSIÓN · CAPACIDAD INSTALADA ↔ ESTRUCTURA
DE EQUIPO

Cocina sin zona de pase definida

La instalación no tenía una zona de pase planteada. Elaboración, apoyo a barra y servicio compartían el mismo espacio sin separación funcional.

RIESGO ESTRUCTURAL · SIN PROCEDIMIENTO DE
CONTROL

Sin carta ni información de alérgenos

El negocio operaba sin carta definida, bajo la idea de desarrollarla poco a poco. Cualquier establecimiento necesita procedimientos básicos de control desde el primer día.

NO HAY ESTRATEGIA CONSCIENTE · SOLO INERCIA

Sin sistemas ni procedimientos

No existían flujos de trabajo, estándares operativos ni organización documentada. Cada turno se resolvía de forma improvisada, generando estrés continuo en el equipo.

MÉTODO ROCAMORA

Cada hallazgo se clasifica como Alineado, Tensión o Contradicción abierta.

Cuando no hay estrategia consciente, sino inercia acumulada, se documenta como hallazgo central: es la causa raíz más probable del resto.

Contradicción más costosa: el negocio buscaba profesionales para un entorno que no permite ejercer el oficio.

LA CAUSA REAL — POR QUÉ NO LLEGABA EL PERSONAL

LO QUE EVALÚA UN PROFESIONAL ANTES DE ACEPTAR UN PUESTO

- Sin sistemas de trabajo ni procedimientos documentados
- Sin operativa clara para ninguna posición
- Sin organización de espacios ni flujos definidos
- Sin procedimientos básicos de control documentados
- Sin carta ni información de alérgenos
- Entorno de trabajo basado en improvisación constante

LA BRECHA DE CONOCIMIENTO DEL OFICIO

Los propietarios no actuaban con mala intención. Venían de otro sector y desconocían las condiciones mínimas que necesita un profesional de hostelería para desempeñar su trabajo. Para ellos, la operativa que habían montado era funcional. No sabían que no lo era.

Esta brecha entre lo que el propietario percibe como entorno de trabajo y lo que el profesional necesita para trabajar con normalidad es uno de los problemas más frecuentes en negocios que arrancan desde fuera del sector.

No es un problema de actitud. Es un problema de conocimiento del oficio.

"No encontramos personal" muchas veces significa "no hemos construido el entorno donde ese personal pueda trabajar".

LAS DECISIONES QUE ABRÍA EL DIAGNÓSTICO

Qué tenía que resolver el negocio antes de volver a buscar personal. Se exponen todas; elegir camino y bajarlo a ejecución es intervención, y es otro trabajo.

1 Rediseño de flujos operativos

Separar los flujos de barra y cocina. Eliminar el cruce de suministros a través de la zona de producción.

2 Zona de pase definida

Establecer un punto claro de salida de platos que ordene la comunicación entre cocina y sala.

3 Carta y gestión de alérgenos

Antes de operar con cualquier volumen, disponer de información de alérgenos y procedimientos básicos de control.

4 Procedimientos por posición

Definir qué hace cada persona, en qué orden y con qué estándares. Sin esto no hay incorporación que funcione.

5 Estructura de equipo real

No buscar perfiles hasta tener claro qué necesita cada posición y en qué entorno va a trabajar.

6 Cultura operativa mínima

El equipo necesita un entorno donde pueda aplicar su formación. Sin ese entorno, el problema de personal se repite.

Antes de buscar equipo, hay que construir el entorno donde ese equipo pueda trabajar.

EL DESENLACE — QUÉ HIZO EL CLIENTE CON EL DIAGNÓSTICO

El diagnóstico se entregó. Las recomendaciones estructurales no se implementaron. El negocio decidió continuar con su modelo operativo.

No todos los diagnósticos derivan en intervención, y eso no invalida el producto. Identificar bien el problema es lo que se compra. Ejecutarlo es una decisión del cliente, y se respeta.

El diagnóstico no se mide por si el cliente actúa. Se mide por si identificó el problema real.

LO QUE ESTE CASO ENSEÑA

- 1 "No encontramos personal" significa, con frecuencia, que las condiciones operativas no permiten que un profesional formado trabaje con normalidad.
- 2 Entrar en hostelería desde otro sector sin conocer el oficio genera brechas invisibles para el propietario y evidentes para cualquier candidato.
- 3 El diagnóstico tiene valor propio. Identificar correctamente el problema es el producto, aunque el cliente decida no actuar.

¿SABES REALMENTE DÓNDE ESTÁ EL PROBLEMA DE TU NEGOCIO?

El primer trabajo es leer bien el negocio. Antes de proponer nada, antes de buscar a nadie.

Diagnóstico Estructural · desde 1.200€ — Solicita tu diagnóstico

JIWA BIRU CONSULTORA

Método Rocamora · Diagnóstico estructural con datos verificables.