



Universidad de Palermo

Máster en Dirección de Empresas

**Tesis para optar al grado de Máster de la Universidad de Palermo en
Dirección de Empresas**



*Plan de Análisis de operaciones del Restaurante “Ambo” en la ciudad de
Manhattan.*

*Propuestas de mejora operativa ante la posibilidad futura de abrir franquicias
en otras zonas de la ciudad.*

Tesista: Licenciado en Administración de Empresas - Tomas Ruiz de Luque

e-mail:tomasruizdeluque@hotmail.com - WhatsApp: +1 667-225-1290

Perfil de LinkedIn: www.linkedin.com/in/tomasruizdeluque

Legajo: 0121414

Director de tesis propuesto: Mg. Gerardo Tapia

(Julio 2024) - Buenos Aires, Argentina

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCION

Justificación

Objetivo general

Objetivos específicos

Hipótesis

Metodología de investigación

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

1.1 Inmigración en EEUU

1.2 Industria gastronómica en EEUU

1.3 Evolución de la comida étnica en EEUU

1.4 Introducción de comida Hindú en New York

1.5 Conclusiones

CAPÍTULO 2: EL SECTOR Y LA EMPRESA

2.1 Análisis de la Industria gastronómica en New York

- Introducción
- Tipos de restaurantes y características
- Volumen del mercado, en dinero
- Volumen del mercado, en unidades
- Tendencias

2.2 Ambo

- Situación actual: Background & Product Offering, Target Customers, Staff, Competitive Strategy, Modelo de Negocio

2.3 Modelo de Negocio de Ambo

2.4 Problemáticas que afrontan los restaurantes Hindúes

2.5 Tendencias post covid de la oferta gastronómica en Manhattan

2.6 Análisis del macroentorno

- Matriz FODA
- Matriz de las fuerzas competitivas de Porter

2.7 Conclusiones

CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DE PROCESOS OPERATIVOS

Procesos Operativos

3.1 Tareas operativas claves de Ambo, cómo se vinculan y ordenan

3.2 Capacidad operativa: descripción y definición

3.3 Manejo de Stock, insumos y proveedores

3.4 Diagramas de Flujo del:

- Proceso de elaboración de la comida
- Proceso de servido de la comida
- Proceso de comunicación en el proceso de elaboración

3.5 Identificación de cuellos de botella pain points y posibles áreas de mejoras

3.6 Conclusiones

CAPÍTULO 4: PROPUESTA DEL PLAN DE MEJORAS OPERATIVAS

Establecimiento de los ejes del plan de mejora:

4.1 Talento: Redefinición de las políticas de búsqueda de RRHH.

- Estado actual del empleo del sector gastronómico
- Políticas actuales de Contratación en Ambo
- Nuevos Pools de reclutamiento:
 - Buscadores tradicionales
 - Bolsa de trabajo de estado de Nueva York
 - Incentivos especiales de contratación del Estado de NY
 - Estudiantes Secundarios de la zona
 - Embajada India en NY

4.2 Imagen Institucional: cambio de enfoque.

- Fuera y dentro del local
- Comunicación de los atributos de la marca

4.3 Proceso de compra en el restaurante: Cambios en el manejo del proceso de compra.

- Manejo de cola y pedido
- Posicionamiento de los pedidos de delivery en el local: disrupción del flujo de los clientes del local
- Posicionamiento de las heladeras de bebidas. Nuevas propuestas de producto.
- Menú: opciones actuales.
 - Opciones Pre-armadas por tipo de plato: vegetariano, gluten free
 - Signaling de las opciones en el proceso de elección de la comida

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Conclusiones
- Recomendaciones

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

CURRICULUM VITA

INTRODUCCIÓN

El restaurante Ambo abrió sus operaciones en la ciudad de Nueva York en 2019, 8 meses antes del inicio de la pandemia de COVID 19 en el mundo. El inicio de sus actividades mostró una gran aceptación de la propuesta gastronómica, dado que en la zona no había otro restaurante de comida hindú.

A lo largo de los meses de Septiembre, Octubre y Noviembre de 2022, se realizaron una serie de entrevistas en persona con los dueños. Las principales ideas que se obtuvieron se refieren a sus operaciones, procesos, desafíos y proyecciones.

Sus dueños son 3 ingenieros oriundos de India que amalgamaron sus conocimientos técnicos para desarrollar un proceso operativo que pudiera simplificar la elaboración de la comida siguiendo las tradiciones propias de la India. Esta simplificación técnica del proceso de elaboración, permitió que cualquier persona sin ningún conocimiento técnico previo pueda desarrollarlo, sin sacrificar calidad y brindando consistencia al producto final y al gusto de los platos. La consistencia en la calidad de la comida, es según Gary Occhiogrosso (Occhiogrosso, 2019), una de las claves fundamentales que cimientan el éxito o el fracaso de un restaurante.

Recién a fines de 2021 con la vuelta de los alumnos de las universidades a la cursada presencial, los niveles de actividad volvieron a los niveles pre-pandemia. Con la vuelta a los niveles de actividad inicialmente esperados del negocio, la intención de los dueños mutó de sobrevivir a analizar y realizar un plan de eficiencia operativa del negocio, para poder retomar las estrategias de negocio planteadas antes de la apertura del local.

En base a esta situación, el fin de la presente investigación busca responder el interrogante sobre qué procesos y acciones son necesarias para optimizar los procesos operativos del restaurante y trazar un plan de ejecución. Tal como Barrett Ersek, Eileen Weisenbach Keller, John Mullins (Barrett Ersek, 2015) establecen en su artículo para HBR, los empleados faltos de motivación y compromiso, suelen ser uno de los cuellos de botella más comunes en las operaciones de cualquier organización. En sintonía con esta idea, Dara Lee Luca y Michael Luca (Dara Lee Luca, 2018) establecen que operaciones fuertes en los restaurantes serán una pieza clave para combatir el aumento constante de los jornales, como sucede en este momento en la industria gastronómica estadounidense.

El presente estudio estará enfocado en trabajo de campo con el cliente, para identificar oportunidades de mejora por un lado, y por otro lado mediante una investigación de mercado, bajo un análisis del macro y microentorno.

Pregunta de investigación:

¿Cuáles son las áreas de mejora que tendrán mayor impacto en las operaciones del restaurante?

Objetivos**Objetivo general:**

Analizar las operaciones del restaurante en su totalidad e identificar las 3 áreas de desarrollo que tengan el mayor impacto en la eficiencia operativa del negocio, con el propósito de desarrollar un plan de mejora operativa.

Objetivos específicos:

- Identificar los cuellos de botella y los pain points de los procesos operativos.
- Identificar qué variables condicionan los pain points, y determinar si existe una relación entre las mismas.

Hipótesis:

En una industria sumamente competitiva como la gastronómica y aún en recuperación post pandemia, la eficiencia operativa y la consiguiente aceptación de la propuesta de valor, son la diferencia entre el éxito y el fracaso de un restaurante.

Diseño metodológico y marco teórico

La investigación tendrá un enfoque mixto. En su alcance, será exploratoria, descriptiva y relacional. Dentro de las técnicas de recolección de datos, utilizaremos entrevistas en persona a los dueños y empleados, lo cual complementaremos con observación presencial de las operaciones en distintos días. Las preguntas serán abiertas y su enfoque estará puesto en entender las operaciones del restaurante en detalle.

El objetivo de la observación en el restaurante durante las horas de servicio, será contrastar las opiniones de los dueños/empleados con la realidad operativa del restaurante.

Asimismo se analizarán fuentes secundarias como informes de la Asociación Nacional de Restaurantes (National Restaurant Association, 2022), que cuentan con los siguientes informes: Restaurant Owner Demographics, Restaurant Employee Demographics, Tipped Employee Research, Restaurant Performance Index, Total restaurant industry sales, Total restaurant industry jobs, Total U.S. jobs.

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

1.1 Inmigración en EEUU

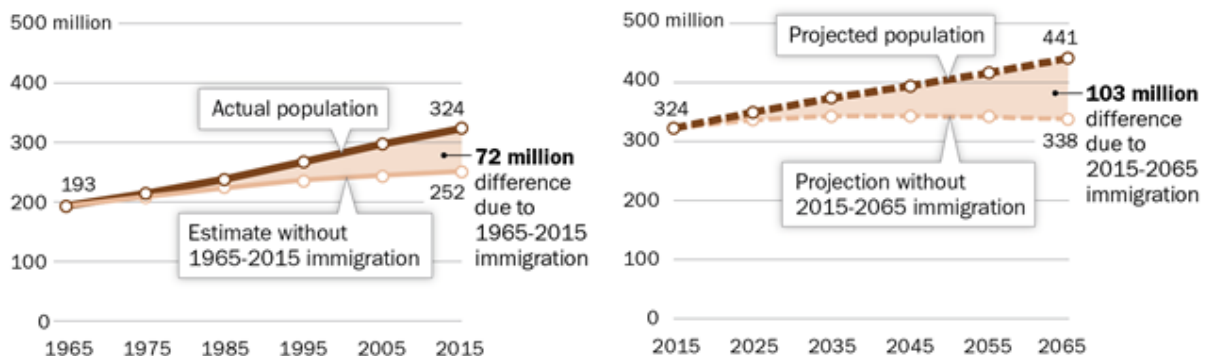
Estados Unidos es un país, como tantos otros, que ha impulsado su crecimiento a través de su política migratoria. Ya desde el siglo XVI los primeros pioneros ingleses intentaban persuadir a sus conciudadanos a que se mudaran a Estados Unidos para seguir el “Sueño Americano”. Las colonias inglesas sostenían la noción que EEUU era una tierra de abundancia y oportunidades. El concepto aun es acuñado en la vida diaria, y fue el catalizador de las distintas corrientes migratorias dentro de EEUU.

En 1965 se aprobó una ley de inmigración (Immigration and Nationality Act) que ayudo de manera significativa la inmigración a EEUU, ya con menos restricciones y cuotas que favorecían la inmigración europea y se enfocaba en la reunificación de las familias y en la inmigración calificada.

Según el Pew Research Center (Modern Immigration Wave Brings 59 Million to U.S., Driving Population Growth and Change Through 2065, 2015), desde 1965 a 2015 más de la mitad del crecimiento poblacional en EEUU, vino de la mano de extranjeros y sus descendientes, y para 2065 será el 88% del crecimiento.

En consecuencia, el efecto inmediato fue una reestructuración de la composición étnica y racial del país.

Immigrants and Their Descendants Accounted for 72 Million in U.S. Population Growth from 1965 to 2015; Projected to Account for 103 Million More by 2065



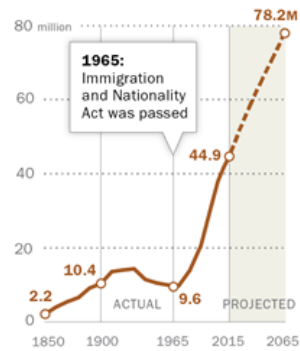
Note: Difference due to immigration refers to immigrants arriving from 1965 to 2015, and from 2015 to 2065, and their descendants.

Source: Pew Research Center estimates for 1965-2015 based on adjusted census data; Pew Research Center projections for 2015-2065

PEW RESEARCH CENTER

Tal como muestra el cuadro proporcionado por Pew Research Center (Modern Immigration Wave Brings 59 Million to U.S., Driving Population Growth and Change Through 2065, 2015), en 2015 los inmigrantes y sus descendientes representaban 72 millones de personas (22% de la población).

U.S. Foreign-Born Population Reached 45 Million in 2015, Projected to Reach 78 Million by 2065



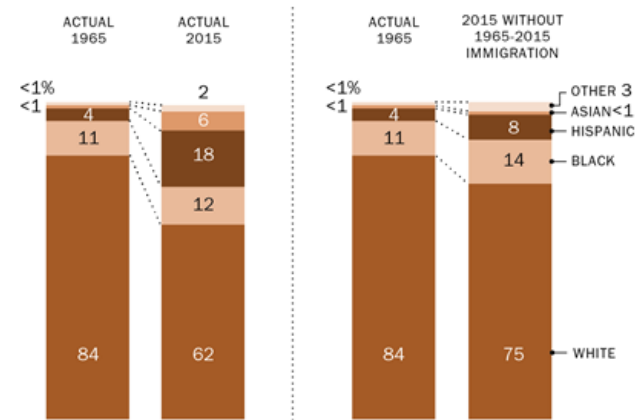
Note: Data labels are for 1850, 1900, 1965, 2015 and 2065.

Source: Gibson and Jung (2006) for 1850 to 1890. Edmonston and Passel (1994) estimates for 1900-1955; Pew Research Center estimates for 1960-2015 based on adjusted census data; Pew Research Center projections for 2015-2065

PEW RESEARCH CENTER

Post-1965 Immigration Wave Reshapes America's Racial and Ethnic Population Makeup

% of U.S. population



Note: Whites, blacks and Asians include only single-race non-Hispanics. Asians include Pacific Islanders. Hispanics are of any race. Numbers for "2015 without 1965-2015 immigration" exclude immigrants arriving from 1965 to 2015 and their descendants.

Source: Pew Research Center estimates based on adjusted census data

PEW RESEARCH CENTER

Según el Pew Research Center 45 millones de inmigrantes viven hoy en EEUU, y para 2065 serán 78 millones.

Este crecimiento acelerado de la población inmigrante cambio su participación sobre el total de la población estadounidense del 5% en 1965 al 14% en 2015.

Si sumamos a la población inmigrante y a sus descendientes nacidos en EEUU, su participación en 2015 representaba el 26% de la población y en 2065 se estima será del 36%.

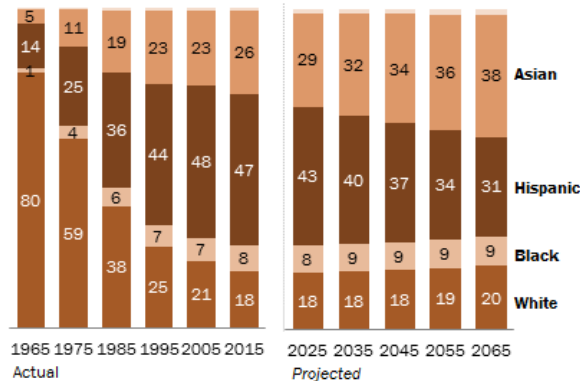
El cambio de la composición por raza fue significativo en los últimos 50 años (1965-2015). Uno de los cambios mas radicales, vienen de la mano de la inmigración hispana.

En 1965 el 84% de los americanos eran blancos no hispanos, y ya para 2015 la participación bajo a 62%. La población hispana paso de representar el 4% de la población al 18%.

La participación de los asiáticos en este mismo periodo (1965-2015) tuvo una tendencia similar, y paso de representar el 1% de la población al 6% de la población.

Asians Projected to Become the Largest Immigrant Group, Surpassing Hispanics

% of immigrant population



Note: Whites, blacks and Asians include only single-race non-Hispanics. Asians include Pacific Islanders. Hispanics are of any race. Other races shown but not labeled.

Source: Pew Research Center estimates for 1965-2015 based on adjusted census data; Pew Research Center projections for 2025-2065

PEW RESEARCH CENTER

De acuerdo a las proyecciones del Pew Research Center, en 2065 el grupo inmigrante más representativo será el asiático, por encima del hispanico.

En la última ola de inmigración, México representa casi un tercio de los inmigrantes que viene a EEUU, y China e India representan otro 10%.

Sources of Immigration to the U.S., by Era

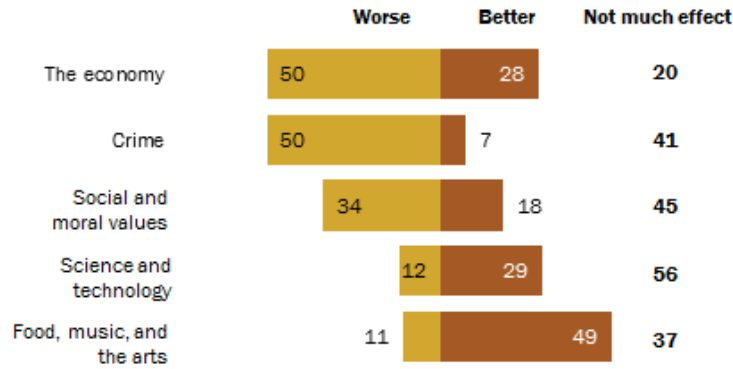
Era and country	Total	%
Modern Era (1965-2015)	58,525,000	100
Mexico	16,275,000	28
China*	3,175,000	5
India	2,700,000	5
Philippines	2,350,000	4
Korea	1,725,000	3
Vietnam	1,500,000	3
Cuba	1,580,000	3
El Salvador	1,500,000	3
Former USSR	1,450,000	2
Dominican Republic	1,325,000	2
Latin America	29,750,000	51
South/East Asia	14,700,000	25
Europe, total	6,900,000	12
Africa/Middle East	4,550,000	8
Canada**	1,150,000	2
All other	1,450,000	2
Southern/Eastern Europe Wave (1890-1919)	18,244,000	100
Italy	3,764,000	21
Austria-Hungary	3,690,000	20
Russia & Poland	3,166,000	17
United Kingdom	1,170,000	6
Germany	1,082,000	6
Ireland***	917,000	5
Europe, total	16,134,000	88
North/West Europe	4,757,000	26
South/East Europe	11,377,000	62
Canada	835,000	5
Latin America	551,000	3
South/East Asia	315,000	2
Africa/Middle East	332,000	2
Other/Notspecified	77,000	<0.5
Northern Europe Wave (1840-1889)	14,314,000	100
Germany	4,282,000	30
Ireland***	3,209,000	22
United Kingdom	2,586,000	18
Norway-Sweden	653,000	6
Europe, total	12,757,000	89
North/West Europe	11,700,000	82
South/East Europe	1,058,000	7
Canada	1,034,000	7
Latin America	101,000	1
South/East Asia	293,000	2
Africa/Middle East	5,000	<0.5
Other/Notspecified	124,000	1

Note: Population figures rounded to the nearest 25,000 for 1965-2015; nearest thousand for earlier waves. Data for 1965-2015 include legal and unauthorized immigrants; for 1840-1919, only legal admissions are included. *Includes Hong Kong, Taiwan and Macao. **Includes other North America. ***Includes Northern Ireland. Persons from Puerto Rico not included.

Source: For 1965-2015, Pew Research Center estimates based on adjusted census data; for 1840-1919, Office of Immigration Statistics, Yearbook of Immigration Statistics, 2008.

Half Say Immigrants in the U.S. Are Making Crime, the Economy Worse, but Food, Music and the Arts Are Better

% saying immigrants in the United States are making things ...



Note: Those who did not answer the question are not shown.

Source: Pew Research Center American Trends Panel survey conducted March 10-April 6, 2015 (N=3,147)

PEW RESEARCH CENTER

ST3,8

Según una encuesta realizada (Center, 2015), el 45% de los estadounidenses piensan que los inmigrantes están haciendo la sociedad americana mejor en el largo plazo. La misma encuesta demostró que la mitad de la sociedad quiere ver una reducción en la inmigración, y 8 de cada 10 piensan que el sistema inmigratorio necesita grandes cambios o una política completamente nueva.

En lo que respecta a la comida, la música y las artes, casi 5 de cada 10 ciudadanos piensa que la inmigración mejorara estos puntos.

1.2 Industria gastronómica en EEUU

Según un informe de Statista (Statista Research Dept, 2022), la industria de restaurantes en los Estados Unidos ha experimentado un crecimiento saludable en las últimas décadas, a pesar de los desafíos causados por la pandemia.

El mercado de EEUU es el principal participante del mercado mundial de restaurantes, y la producción de la industria de restaurantes de servicio rápido (QSR) en EE. UU. registro un aumento de aproximadamente 100.000 millones de dólares estadounidenses durante un período de quince años, alcanzando los 261.200 millones de dólares estadounidenses en 2021.

La producción de la industria de restaurantes de servicio completo de EE. UU. experimentó un crecimiento similar en los últimos años y alcanzó un total estimado de más de 72.800 millones de dólares estadounidenses en 2021.

En general, los restaurantes de comida rápida (QSR) han experimentado un crecimiento constante en los últimos años debido al creciente deseo de los consumidores de comidas rápidas.

Por el lado de los restaurantes de servicio completo (full service), el panorama se mostró aún más competitivo que en el pasado. Durante la pandemia se enfrentaron a mayor competencia dada la imposibilidad de ofrecer comida en lugares físicos, la flexibilidad comunicacional de muchas cadenas de comidas rápidas en mostrarse como saludables, y el deseo de los consumidores de darse un gusto.

Las visitas a los restaurantes de servicio completo en los Estados Unidos se redujeron en casi un 50 %, mientras que los restaurantes de servicio rápido no se vieron tan gravemente afectados.

A la luz de esta situación, muchos FSR ampliaron su presencia digital e introdujeron servicios de entrega para mantenerse a flote. Durante las primeras semanas de la pandemia, la mayoría de los consumidores estadounidenses que ordenaron alimentos en línea lo hicieron directamente a través del sitio web de un restaurante, pero una cantidad significativa también utilizó servicios de entrega de alimentos de terceros, como DoorDash o Uber Eats.

Hoy en día, el mercado de comida a domicilio y comida para llevar está en alza, y se pronostica que la cantidad de usuarios de aplicaciones de entrega de comida a domicilio en teléfonos inteligentes solo en los EE. UU. crecerá a más de 50 millones de usuarios para 2023.

Según un informe publicado por la National Restaurant Association (National Restaurant Association, 2023) sobre las tendencias de este año, muchos propietarios de restaurantes piensan que 2023 traerá crecimiento.

Casi 3 de cada 4 operadores dicen que las condiciones comerciales ya están cerca de lo considerado “normal”, una normalidad nueva y más positiva, o están bien encaminadas, y el enfoque es mantener el crecimiento en el próximo año. Si bien algunas de las dificultades enfrentadas en 2022 se trasladarán a 2023, el deseo (y la necesidad) de los consumidores por la experiencia del restaurante jugara un papel fundamental en la recuperación de la industria.

Al momento de la publicación del informe al que anteriormente hicimos referencia, se proyectaba que las ventas de la industria de servicio de alimentos alcancen en 2023 \$ 997 billones de USD.

La cantidad de empleados en la industria de restaurantes de EE. UU. disminuyó significativamente en 2020 en medio de la serie de restricciones y cierres de restaurantes en todo el país causados por la crisis sanitaria.

Se proyecta que la fuerza laboral de la industria crezca en 500 mil puestos de trabajo, para un empleo a nivel industria de 15,5 millones para fines de 2023.

Los desafíos más difíciles para enfrentar serán la suba de costos, la competencia del sector y la falta de personal.

Por el lado del consumidor

Según una encuesta realizada por la NRA (National Restaurant Association, 2023), en esta nueva normalidad es más probable que los consumidores ordenen más comida para llevar que en 2019, dado que el trabajo remoto ha cambiado la manera en la que los consumidores usan a los restaurantes y los horarios de las comidas se han flexibilizado.

El 64% de los consumidores consideran que los restaurantes son esenciales para su estilo de vida y más de la mitad considera imprescindible el takeout y el delivery.

Los descuentos, los programas de fidelización, los paquetes de comidas y otras ofertas de valor son atractivos para los consumidores.

Por el lado de las operaciones

Más del 90% de los operadores que establecieron cenas al aire libre y que comenzaron a vender alcohol para llevar, planean seguir haciéndolo donde esté permitido.

Más de 4 de cada 10 operadores planean invertir en equipos o tecnología para aumentar la productividad del negocio.

Los operadores de servicio completo continúan manteniendo los menús optimizados, adonde el manejo de los ingredientes y la cantidad de opciones son clave para la eficiencia operativa.

El 60% de los operadores de servicio completo dicen que las ventas de delivery representan una mayor proporción del volumen de ventas que en 2019.

1.3 Evolución de la comida étnica en EEUU

La evolución de la comida étnica en los Estados Unidos es un tema fascinante y dinámico. A lo largo de los años, el panorama culinario del país ha sido moldeado por oleadas de inmigración, intercambio cultural y gustos cambiantes.

Los primeros inmigrantes en los Estados Unidos trajeron consigo sus comidas tradicionales. Los colonos europeos introdujeron platos de sus países de origen, como las cocinas inglesa, alemana, holandesa y escandinava. Estos alimentos formaron la base de la cocina americana temprana.

A mediados del siglo XIX, inmigrantes chinos llegaron en cantidades significativas, particularmente a California durante la fiebre del oro. Introdujeron la cocina china, que se popularizó con el establecimiento de restaurantes chinos. Se crearon platos como el chop suey y el chow mein para satisfacer los gustos estadounidenses.

Casi al mismo tiempo, una ola de inmigrantes italianos trajo sus tradiciones culinarias a los Estados Unidos. La cocina italiana rápidamente ganó popularidad y platos como la pizza y la pasta se volvieron ampliamente consumidos. La cocina italoamericana surgió como una fusión distinta de sabores italianos y estadounidenses.

Las cocinas mexicana y latinoamericana han tenido un profundo impacto en el panorama culinario estadounidense. Los inmigrantes mexicanos introdujeron platos como tacos, burritos y enchiladas. También creció la popularidad de la cocina Tex-Mex, que combina elementos de la cocina mexicana y estadounidense.

A fines del siglo XIX y principios del XX, inmigrantes japoneses, filipinos, coreanos y otros asiáticos llegaron a los Estados Unidos. Cada grupo aportó sus tradiciones culinarias únicas, lo que llevó a la incorporación de sushi, ramen, kimchi y otros platos asiáticos en la dieta estadounidense.

Desde mediados del siglo XX en adelante, las cocinas del Medio Oriente y el Mediterráneo ganaron popularidad. Las cocinas libanesa, griega, turca y otras introdujeron platos como falafel, hummus, kebabs y gyros a los consumidores estadounidenses.

En la segunda mitad del siglo XX, las cocinas india, tailandesa, vietnamita y otras cocinas del sudeste asiático ganaron prominencia. El curry indio, los salteados tailandeses y el pho vietnamita se hicieron cada vez más populares a medida que la gente desarrollaba un gusto por sabores más diversos.

En los últimos años, ha habido una tendencia creciente de cocina de fusión global y el surgimiento de establecimientos de alta cocina que exhiben sabores internacionales. Chefs y empresarios de la comida están mezclando diferentes tradiciones culinarias étnicas para crear platos innovadores y únicos.

Estados Unidos es un país grande con diversas cocinas regionales que reflejan las influencias locales y las comunidades de inmigrantes.

La evolución de la comida étnica en los Estados Unidos también está influenciada por las preferencias dietéticas cambiantes y las consideraciones de salud. Ha habido un mayor enfoque en opciones vegetarianas, veganas y sin gluten, lo que ha llevado a la adaptación de platos tradicionales para acomodar estas preferencias.

La New American Food, definida libremente como comida fusión de la granja a la mesa con influencias francesas y asiáticas, la nueva cocina estadounidense ahora puede incluir casi cualquier ingrediente o técnica de todo el mundo. En teoría, eso refleja el crisol de culturas del país y les da a los chefs libertad para jugar.

Aunque el movimiento New American tiene sus raíces en la nueva cocina francesa de la década de 1960, comenzó en serio unas décadas más tarde, cuando chefs como Alice Waters en Berkeley, California, y Larry Forgione en Nueva York comenzaron a enfatizar los ingredientes locales frescos y aprovechar las influencias globales.

Estos chefs formados en Francia “abrazaron muchos de los principios de la nueva cocina, pero los interpretaron a su manera”, con el objetivo de cambiar nuestra idea de una experiencia de restaurante de lujo, dijo la historiadora Alexandra Leaf. “Trajimos una sensibilidad europea a los EE. UU., y luego la regionalizamos y la hicimos nuestra”, dijo Rozanne Gold, una de las chefs pioneras del movimiento New American Food. La reseña de 1999 del New York Times sobre el influyente restaurante American Place de Forgione resumió bien la esencia de esta nueva cocina: "Los rollitos de primavera son indiscutiblemente asiáticos, pero cuando se rellenan con cangrejo Dungeness del estado de Washington y se sirven con cebolla ahumada remoulada y ensalada de verduras de Charleston, es bastante claro que el crisol culinario ha absorbido a otro inmigrante".

Pero con el paso de los años, el concepto se ha diluido. Gold dijo: “Una vez que fue una bujía para la creatividad estadounidense, New American se ha convertido en un término sin sentido”. El chef Charlie Palmer le dijo a Zagat: “La definición se ha vuelto un poco amplia y clara. Muchos chefs usan ‘New American’ para permitirles incluir lo que quieran en su menú sin estar restringidos a una determinada cocina o técnica específica”. Eso puede traducirse en platos brillantes, pero también significa que, si un restaurante no encaja perfectamente en una categoría como "italiano", "chino" o "indio", pero usa sabores de los tres, por ejemplo, se mete en esa olla de hierro fundido de "nuevo americano".

La comercialización ha transformado la comida estadounidense en un concepto dominado por la idea de la oferta y la demanda, donde los estadounidenses valoran la conveniencia y el precio. Como lo expresa la profesora de Ciencias Sociales de la Universidad de California Santa Cruz, Julie Guthman, "la comida rápida, barata y de conveniencia se estaba convirtiendo en la piedra angular de la dieta de la mayoría de la clase trabajadora estadounidense" (Guthman, 2003).

A medida que la economía de los Estados Unidos florecía y florecía una cultura del consumismo, surgió el deseo de que todo sea inmediatamente accesible. Combinado con los avances en el ingreso de mujeres a la fuerza laboral, la idea de que la comida fuera del hogar era un lujo se convirtió en una necesidad para la nación.

1.4 Introducción de comida Hindú en New York

Después de la Revolución Industrial, no pasó mucho tiempo antes de que perseguir el tan famoso “sueño americano” se apoderara del mundo. La idea de poder ascender en la vida a base de puro trabajo y dedicación atrajo a muchas personas alrededor del mundo.

Lo mismo es cierto para los indios. Con tantos indios ganándose la vida en un país donde los sueños se hacen realidad, las grandes ciudades como Chicago y Nueva York vieron un aumento en los restaurantes indios.

Las primeras veces que la comida hindú apareció en los diarios de Chicago o New York fue en las primeras décadas del 1900 (Joya Chatterji and David Washbrook, 2013). En 1909 el periodista Saint Nihal reconoció en sus publicaciones del Chicago Daily Tribune que hasta ese

momento la comida hindú eran prácticamente desconocida (Joya Chatterji and David Washbrook, 2013).

Los primeros restaurantes bajo administración india aparecieron en el corazón de la ciudad de Nueva York, donde se inauguró el restaurante Ceylon en 1913 y el restaurante hindú Taj Mahal en 1918. Ambos lugares rápidamente se hicieron muy populares entre los estudiantes indios, muchos de los cuales eran nacionalistas atraídos por los ideales del terrorismo revolucionario en la India colonial (Vivek, 2007).

Después de la Segunda Guerra Mundial, los marineros bengalíes del antiguo Pakistán Oriental, que abandonaron el barco y se establecieron en el área de Harlem, abrieron pequeños restaurantes en el lado Upper West de Nueva York (Sen, 2009). Hasta la década de 1960, el negocio de los restaurantes indios en los EE. UU. conservó este tipo de existencia marginal, atendiendo a una clientela limitada en establecimientos principalmente de bajo nivel y muy raramente notados por los estadounidenses, y principalmente por su valor de curiosidad.

A diferencia de los inmigrantes menos calificados en Gran Bretaña, que a menudo tenían que recurrir al negocio gastronómico para ganarse la vida, los inmigrantes indios en los Estados Unidos a raíz de la Ley de Inmigración y Naturalización de los EE. UU. de 1965 eran en su mayoría profesionales altamente calificados y educados que no recurrieron a la gastronomía como ocupación, ni vivían en los grupos urbanos altamente localizados de inmigrantes de clase trabajadora del sur de Asia que sustentaron la demanda original de casas de curry en Gran Bretaña.

Como ha señalado Jo Monroe (Monroe, 2005), fue con la llegada de la nueva cocina Americana donde nació el interés por la 'comida fusión' asiática, donde el curry robo la escena por primera vez en los Estados Unidos en las décadas de 1980 y 1990. Se desarrolló como una experiencia gastronómica sofisticada, incluso 'increíblemente glamorosa' en restaurantes elegantes en las grandes ciudades.

La experiencia de los restaurantes indios se ha ido filtrando gradualmente a una escala más pequeña, aunque los restaurantes neoyorquinos con estrellas Michelin han agregado un elemento de alta cocina india a esta experiencia.

Al igual que cualquier otra cocina que hizo su debut en los Estados Unidos, la cocina india también tuvo que evolucionar un poco para mantenerse al día con las papilas gustativas y las necesidades dietéticas de los estadounidenses residentes.

El uso abundante de especias se redujo un poco para satisfacer los paladares suaves de los estadounidenses, lo que llevó a varios cambios en los ingredientes utilizados en algunos de los platos más clásicos de la cocina india.

Como tal, la popularidad de la comida india creció y se extendió por varias ciudades de los Estados Unidos.

Con los años, la demanda de comida india ha aumentado. Esto se debe principalmente a las preferencias de sabor en constante evolución de los Estados Unidos multiculturales y multigeneracionales.

Esto también podría atribuirse a una variedad de cocina india. Satisface las tallas de los amantes de la comida picante e incluso de los que quieren adoptar un estilo de vida saludable o vegetariano.

Con bastante frecuencia, se espera que los hijos nacidos en los Estados Unidos de inmigrantes indios de primera generación, especialmente por parte de su familia inmediata, desarrollen una conciencia de los "valores indios" y la "cultura india" y, como es de esperar, los hábitos alimentarios regionales se vuelven tan importantes como un parte de tal socialización como la música y la danza tradicionales, o la práctica religiosa y ceremonial (Visweswaran, 2009).

1.5 Conclusiones

Estados Unidos es un país, como tantos otros, que ha impulsado su crecimiento a través de su política inmigratoria. Ya desde el siglo XVI los primeros pioneros ingleses intentaban persuadir a sus conciudadanos a que se mudaran a Estados Unidos para seguir el "Sueño Americano".

Desde 1965 a 2015 más de la mitad del crecimiento poblacional en EEUU, vino de la mano de extranjeros y sus descendientes, y para 2065 será el 88% del crecimiento. Según un informe de Statista (Statista Research Dept, 2022), la industria de restaurantes en los Estados Unidos ha experimentado un crecimiento saludable en las últimas décadas, a pesar de los desafíos causados por la pandemia.

Según una encuesta realizada por la NRA (National Restaurant Association, 2023), en esta nueva normalidad es más probable que los consumidores ordenen más comida para llevar que en 2019, dado que el trabajo remoto ha cambiado la manera en la que los consumidores usan a los restaurantes y los horarios de las comidas se han flexibilizado. El 64% los consumidores consideran que los restaurantes son esenciales para su estilo de vida y más de la mitad considera imprescindible el takeout y el delivery.

A lo largo de los años, el panorama culinario del país ha sido moldeado por oleadas de inmigración, intercambio cultural y gustos cambiantes. Los primeros inmigrantes en los Estados Unidos trajeron consigo sus comidas tradicionales.

En los últimos años, ha habido una tendencia creciente de cocina de fusión global y el surgimiento de establecimientos de alta cocina que exhiben sabores internacionales. Estados Unidos es un país grande con diversas cocinas regionales que reflejan las influencias locales y las comunidades de inmigrantes.

La evolución de la comida étnica en los Estados Unidos también está influenciada por las preferencias dietéticas cambiantes y las consideraciones de salud.

La New American Food, definida libremente como comida fusión de la granja a la mesa con influencias francesas y asiáticas, la nueva cocina estadounidense ahora puede incluir casi cualquier ingrediente o técnica de todo el mundo.

A medida que la economía de los Estados Unidos florecía y florecía una cultura del consumismo, surgió el deseo de que todo sea inmediatamente accesible. Combinado con los avances en el ingreso de mujeres a la fuerza laboral, la idea de que la comida fuera del hogar era un lujo se convirtió en una necesidad para la nación.

Con tantos indios ganándose la vida en un país donde los sueños se hacen realidad, las grandes ciudades como Chicago y Nueva York vieron un aumento en los restaurantes indios.

Las primeras veces que la comida hindú apareció en los diarios de Chicago o New York fue en las primeras décadas del 1900 (Joya Chatterji and David Washbrook, 2013). A diferencia de los inmigrantes menos calificados en Gran Bretaña, que a menudo tenían que recurrir al negocio gastronómico para ganarse la vida, los inmigrantes indios en los Estados Unidos a raíz de la Ley de Inmigración y Naturalización de los EE.

Como ha señalado Jo Monroe (Monroe, 2005), fue con la llegada de la nueva cocina Americana donde nació el interés por la 'comida fusión' asiática, donde el curry robo la escena por primera vez en los Estados Unidos en las décadas de 1980 y 1990. Se desarrolló como una experiencia gastronómica sofisticada, incluso 'increíblemente glamorosa' en restaurantes elegantes en las grandes ciudades.

La experiencia de los restaurantes indios se ha ido filtrando gradualmente a una escala más pequeña, aunque los restaurantes neoyorquinos con estrellas Michelin han agregado un elemento de alta cocina india a esta experiencia.

Al igual que cualquier otra cocina que hizo su debut en los Estados Unidos, la cocina india también tuvo que evolucionar un poco para mantenerse al día con las papilas gustativas y las necesidades dietéticas de los estadounidenses residentes.

El uso abundante de especias se redujo un poco para satisfacer las paletas suaves de los estadounidenses, lo que llevó a varios cambios en los ingredientes utilizados en algunos de los platos más clásicos de la cocina india. Como tal, la popularidad de la comida india creció y se extendió por varias ciudades de los Estados Unidos. Esto se debe principalmente a las preferencias de sabor en constante evolución de los Estados Unidos multiculturales y multigeneracionales.

Dada la importancia de la inmigración en un país como EEUU, y el crecimiento proyectado de la inmigración asiática en el país y de su participación sobre la población inmigrante; entender el pasado será clave para poder entender tanto el comportamiento del consumidor actual y de los consumidores futuros de Ambo.

CAPÍTULO 2: EL SECTOR Y LA EMPRESA

2.1 Análisis de la Industria gastronómica en New York

Introducción

La industria gastronómica es un componente esencial para la ciudad de Nueva York. La ciudad esta inundada de restaurantes de todo tipo de comida proveniente de más de 150 países, tamaño, calidad y reputación.

Los restaurantes aportan vitalidad a cada barrio y son parte integral de los distritos comerciales centrales de Manhattan y la vibrante industria turística de la ciudad, que atrae millones de visitantes cada año que pasan un total de 46 mil millones de dólares al año (Office of the New York State Comptroller, 2021).

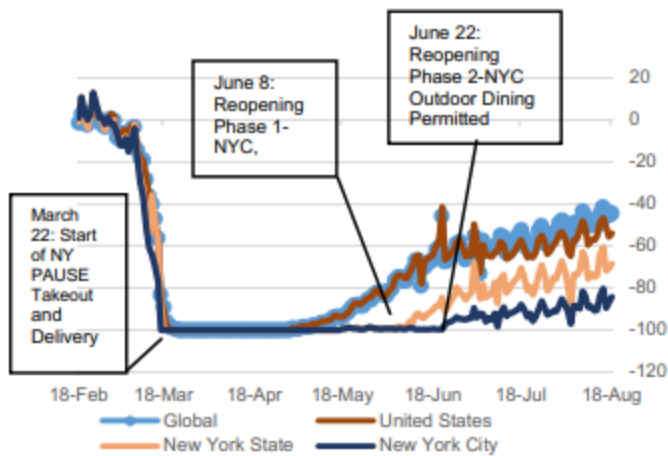
La industria gastronómica es el segundo componente más grande del gasto turístico de la ciudad de Nueva York, solo detrás de la hotelería. Tanto los residentes como los turistas se sienten atraídos por experimentar y visitar los distintos barrios de la ciudad, los cuales cuentan con prósperos corredores comerciales donde los restaurantes son de vital importancia.

En 2019, la industria gastronómica contribuyó alrededor del 15 por ciento del total de ventas en toda la ciudad (Office of the New York State Comptroller, 2021).

A pesar de salarios promedio relativamente bajos, los restaurantes proporcionan una fuente constante de empleos para muchos residentes, particularmente para aquellas poblaciones minoritarias hispanas y asiáticas e inmigrantes.

Desde marzo de 2020, la industria gastronómica se ha visto muy afectada por la pandemia de COVID-19. La combinación de los cierres obligatorios, órdenes de quedarse en casa, el distanciamiento social, la recesión económica y las restricciones de viajar, han tenido un impacto gravísimo en la industria. Como resultado, muchos restaurantes y bares se vieron obligados a cerrar o reducir significativamente sus operaciones.

Year-over-Year Changes in Open Table Reservations



Sources: OpenTable; OSC analysis

La industria gastronómica se vio más afectada en la ciudad de Nueva York que en el Estado de Nueva York, EEUU o el mundo en general. Esto se debió a 2 factores claves: los turistas y los oficinistas. Nueva York es una de las urbes más populares del mundo y un centro de negocios clave a nivel mundial.

El hecho de haber sido la primer gran ciudad de EEUU en ser impactada por el COVID, y haber sido uno de los primeros lugares en EEUU en establecer restricciones, tuvo un efecto aún más grave en la industria gastronómica de la ciudad.

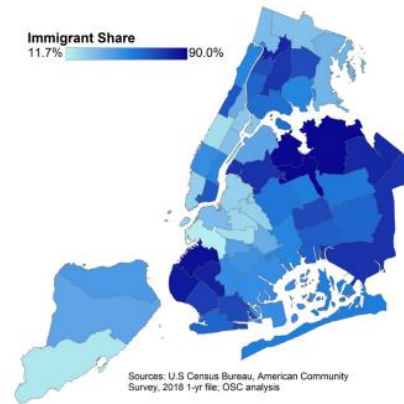
La industria en números – 2019 (Office of the New York State Comptroller, 2021)

- La ciudad de Nueva York contaba con 23,650 restaurantes, los cuales empleaban 317,800 trabajadores, quienes percibían \$10,7 billones de USD, y generaban ventas por \$27 billones de USD.
- De 2009 a 2019, la industria creció un 61% y la cantidad de restaurantes en 44%.
- Más del 60% de los trabajadores residentes de Nueva York eran inmigrantes en 2018, comparado contra el 45% en otras ocupaciones.
- Hacia Agosto de 2020, el nivel de ocupación de la industria gastronómica era tan solo el 55% del nivel de Febrero de 2020 (pre-pandemia)
- 1 de cada 12 trabajadores del sector privado, trabajaban en un restaurante en 2019.
- En 2019 el 77% del empleo en restaurantes se daba en Full-Service Restaurants (servicio con mozos), Limited-Service restaurants (Fast food), Pizzerias y Cafes. 5% del empleo se realizaba en bares y el 18% restante en snack bars y buffets.
- La mayoría de los restaurantes son pequeños, diversos y tienen menos de 20 empleados.
- La industria tenía en 2019 uno de los peores salarios promedio al año (\$33,700) entre las empresas del sector privado.
- En 2018, el 44% de los trabajadores gastronómicos residentes de Nueva York eran hispanos y 20% eran asiáticos.

FIGURE 1
Share of Workers by Race and Ethnicity

Race/Ethnicity	Restaurant Workers	All NYC Workers
Hispanic	44%	27%
White	21%	35%
Asian	20%	15%
Black or African American	13%	20%
Other	2%	3%
TOTAL	100%	100%

Sources: U.S. Census Bureau, American Community Survey, 2018 1-yr file; OSC analysis



Estos gráficos muestran con claridad la dependencia de la industria gastronómica de la mano de obra inmigrante.

2.2 Ambo

Situación actual: Background & Product Offering, Target Customers, Staff, Competitive Strategy.

AMBO es un restaurante que ofrece comida india rápida, fresca y saludable. Esta ubicado en 55C E 8th St, Nueva York, se encuentra a dos minutos a pie de la estación de metro 8th Street. En este proyecto de consultoría, trabajare con Karna Deshmukh, quien es uno de los 3 dueños del lugar.

Antecedentes y oferta de productos

Como restaurante, Ambo ofrece comida india todos los días en un formato cómodo, rápido e informal. Su principal oferta es un bowl, diseñado para ser una comida completa que consta de verduras, proteínas, cereales, nueces, semillas, porotos y frutas.

Su menú es plant-based (vegetariano) y se cocina en el lugar desde cero con ingredientes frescos. Para quienes quieran agregar una carne, el pollo es una opción. Hay opciones veganas y gluten free también.

Concepto

El concepto fue diseñado como respuesta a la falta de comida india auténtica, saludable y de alta calidad. Muchos restaurantes en el mercado han intentado crear menús indios más saludables, pero el resultado a menudo no es auténtico o es muy “fusión”. Ambo resolvió muchos de los problemas que tenían otros restaurantes indios al rediseñar los procesos mediante los cuales se preparaba y cocinaba la comida.

En particular, Ambo pudo resolver ciertos problemas con la cocina india que otros restaurantes no habían podido:

- Tiempo de servicio:

a menudo, los clientes pueden tardar al menos 1 hora en ordenar y recibir comida en los restaurantes indios. Ambo tarda solo 2 minutos en servir (entre 1,5 y 2 minutos desde que ingresa al restaurante) con su concepto de línea de ensamblaje de "bowl", que imita el proceso de armado del plato de la cadena de restaurantes Chipotle.

- Poco saludable, aceitoso y pesado:

lo que lleva a que los clientes prefieran pedir comida india solo los fines de semana. Ambo rediseñó el proceso mediante el cual se preparaba la comida, incluida la reducción de mantequilla y especias manteniendo el sabor real, y creando un proceso de dos pasos. proceso que hace que cocinar sea mucho más fácil (por ejemplo, las cocinas indias generalmente requieren que se mezclen perfectamente casi 15 especias cada vez; en cambio, Ambo tiene mezclas de especias preparadas previamente llamadas "extractos" que el personal puede combinar fácilmente con lentejas, papas, pollo , etc.).

- Menús complejos para clientes estadounidenses

Ambo unió el concepto de bowl con la cocina india, ofreciendo una base, frijoles, carne y aderezos. El concepto es simple y los clientes conocen bien el proceso de pedido.

- Precio

La comida india es laboriosa de preparar y, por tanto, cara; es complejo, incluye muchas especias, lo que lleva a que una comida típica india cueste \$20 solo por arroz y una lenteja/proteína. En Ambo, lo mismo cuesta \$12,75 por una comida mucho más completa.

Clientes potenciales

Cualquier persona preocupada por su salud y que busque una dieta equilibrada.

Clientes rápidos e informales que buscan una comida rápida y especiada; dada la ubicación de la tienda, esto podría incluir estudiantes, profesores u trabajadores de oficina.

Un sabor indio sin la pesadez de las cocinas típicas indias.

Además, la intención de Ambo es atraer a más consumidores de platos pequeños y desarrollar más bebidas veganas y saludables.

Personal/empleados

En la tienda, hay 4 personas por turno, 6 personas en total por día.

En un día se pueden servir entre 200 y 1000 bowls, con solo 4 personas

P.ej. a la hora del almuerzo, puede hacer 100 tazones, o 45 segundos por tazón

El restaurante no cuenta con personal de delivery propio y utiliza servicios de entrega de terceros.

Estrategia competitiva y entorno de mercado

Según Deshmukh, los principales competidores de Ambo son Chipotle y otros restaurantes con concepto de bowls, especialmente conceptos de bowls saludables como Sweetgreen y Cava.

Los dueños no consideran a otros restaurantes indios como su principal competencia, dado que Ambo está posicionado de manera muy diferente a otros restaurantes indios.

Pocos restaurantes indios pueden decir que son “saludables” y generalmente son restaurantes de full service donde los clientes se sientan por plazos largos, en lugar de restaurantes rápidos e informales/de servicio rápido.

AMBO tiene la característica de ser un restaurante pequeño, con pocos lugares para sentarse, donde la gente suele comprar comida para llevar u ordena delivery.

Personalmente disiento con esta opinión, dado que hay grandes cadenas que pueden servir la comida rápido, y “venderse” como saludables. Esto se ha dado principalmente desde el inicio de la pandemia.

Una de las principales propuestas de valor de Ambo para los clientes es su velocidad y su preocupación por la salud; Muchos restaurantes de comida rápida e informal, incluido Subway, pueden competir tanto en velocidad como en salud. Desde la primera reunion, estos fueron los puntos por los cuales se sentían mas orgullosos. Según sus observaciones, los clientes tardan menos de 90 segundos del momento en el que son atendidos hasta el momento que llegan a la caja.

Los pilares de la estrategia competitiva de Ambo son:

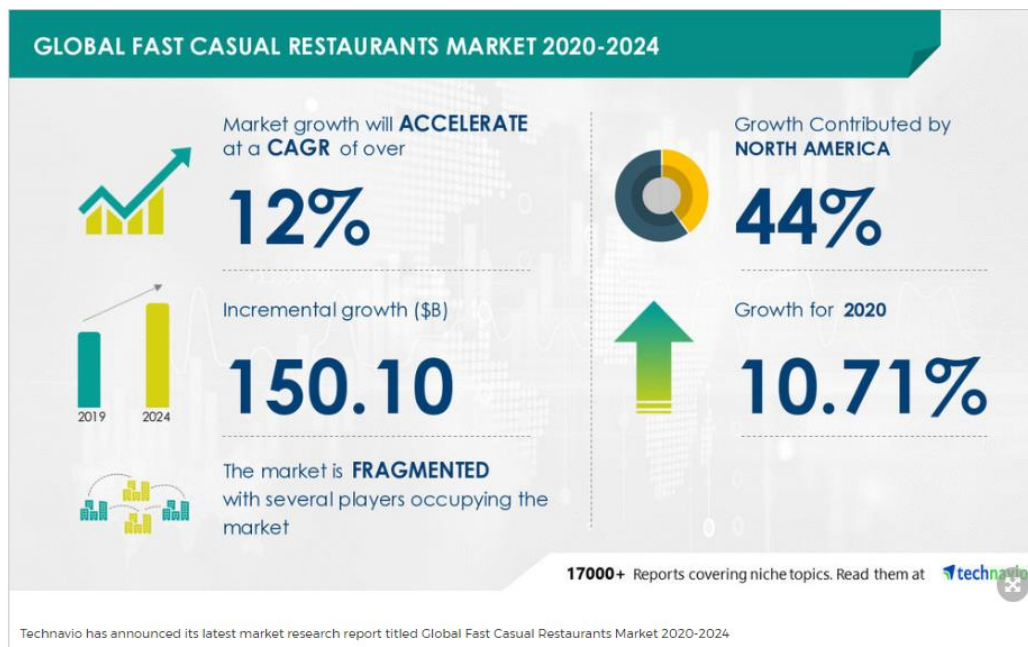
- Accesible: los precios de los platos son sumamente accesibles en comparación a lo que se ofrece en Manhattan. Un bowl balanceado con ingredientes de calidad por \$12 en Manhattan es difícil de encontrar.
- Saludable e inclusivo (vegano/vegetariano: 10 a 15 opciones veganas; 99 % sin gluten y sin nueces). Cabe remarcar que en EEUU existe un porcentaje alto de la población que es alérgico a las nueces y frutos secos.
- Auténtico sabor indio casero. Los sabores siguen las notas de la típica comida casera de India, tal cual como la cocinaría una abuela a sus nietos.

- Innovaciones operativas para permitir la velocidad y la eficiencia en la preparación de alimentos. Según Deshmukh, también están agregando nuevos conceptos a su menú, como tacos (plato pequeño) y una mayor variedad de bebidas veganas y vegetarianas.

El entorno de mercado para la industria gastronómica es actualmente bastante difícil en general. La pandemia fue un duro golpe para toda la industria durante gran parte de 2020 y 2021, lo que provocó el cierre de muchos restaurantes.

Ambo experimentó una volatilidad similar a lo largo de su breve historia, y tuvo que cerrar su primera ubicación en 2020. Su nueva tienda, que abrió en julio de 2021, experimentó un crecimiento constante inicialmente hasta octubre y noviembre de 2021, pero la variante ómicron provocó una desaceleración significativa en la demanda que tomó seis meses para recuperarse.

De cara al futuro, se espera que la industria mundial de restaurantes informales de comida rápida crezca un 12 % anual hasta 2024, y casi la mitad de ese crecimiento provendrá de América del Norte (PR NEWS WIRE, 2022). Esto es a la vez una señal positiva para Ambo y una posible advertencia: a medida que la vida vuelva a la normalidad y el tráfico en los restaurantes mejore, también lo hará la competencia de Ambo.



Además, las interrupciones en la cadena de suministro han provocado retrasos en el abastecimiento de materias primas y un aumento de los costos de los alimentos.

Al mismo tiempo, la oferta de mano de obra ha dificultado que la empresa mantenga una base estable de trabajadores capacitados. Esto es especialmente importante para Ambo, ya que la cocina india es compleja y requiere cierto grado de habilidad, incluso con su proceso simplificado de preparación de alimentos en dos pasos.

2.3 Modelo de Negocio de Ambo

En el marco de esta consultoría, algo que me llamo mucho la atención es que los dueños de Ambo nunca quisieron enfocarse en la rentabilidad del negocio a través de la política de precios/costos, sino que su foco siempre estuvo en la mejora operativa de procesos.

El motivo es evidente: Ambo compite por precio y calidad en una de las ciudades más caras del mundo. Y dado que la variable precio es lo que atrae a sus clientes, trabajar en la eficiencia operativa traerá aparejada la optimización de costos.

La única manera de ser un negocio rentable, en una industria donde la rentabilidad suele ser porcentualmente baja, en este caso es a través de:

- Volumen de venta alto. Para que este modelo funcione se necesita un gran volumen de ventas. En un día común se venden entre 200 - 1000 platos.
- Maximizar la contribución marginal de cada plato vendido: minimizando costos de los insumos y desperdicio, el jornal de los empleados, y los costos fijos.
- Propuesta de valor: dentro de los precios bajos ofrecer mayor valor a través de cosas adicionales que aporten valor para el consumidor e ingreso adicional para el restaurante.
- Aprovechar al máximo la oportunidad de compra (tiempo de espera): un cliente que tiene que esperar demasiado es un cliente perdido. La experiencia de compra debe ser lo mas placentero y sencilla posible. Es clave maximizar la ocupación y flujo del espacio en las horas pico, para permitir la convivencia de los clientes que se sientan a comer, aquellos que vienen a comprar comida, y los servicios de delivery que esperan las ordenes de otros clientes.
- Aprovechar al máximo la oportunidad de compra (en cuanto a lo que se ofrece): ofrecer postres y bebidas en línea con la propuesta de valor de los platos que sumen unos \$3-\$5 dólares a cada orden. Quien va a comer algo, es probable que quiera tomar algo, especialmente para comida que por la especias que lleva es picante en la boca.

Análisis de costos

Insumos

Las legumbres, los cereales, los porotos y los vegetales son los insumos más baratos de la gastronomía. En este caso son los principales insumos de Ambo, y representan centavos de USD por las cantidades servidas en un bowl.

Como experiencia en el restaurante que manejo en el club que trabajo, los platos vegetarianos tiene un COGS (Cost of goods sold: costo/precio de venta) que suele ser un tercio del COGS con una proteína animal.

Traduciéndolo en criollo, un costo 3 veces más barato en promedio en comparación a un plato tradicional con una proteína animal. Los platos vegetarianos son sumamente rentables, pero en el pasado su volumen de ventas era demasiado bajo en general.

Esa tendencia ha cambiado significativamente (al menos en Nueva York), y con eso restaurantes como Ambo se han visto beneficiados.

Personal contratado

Al no necesitar personal con ningún tipo de capacitación, dado de que el proceso operativo fue simplificado al máximo: cualquiera puede ser un empleado. En contraposición, se paga el mínimo legal, o muy poco, y los candidatos no duran y no tienen la mejor predisposición para trabajar. Pero es un requisito necesario para el modelo de negocio funcione.

Costos fijos

Los dueños de Ambo son propietarios del local, por lo cual no tienen gastos de alquiler, que en Manhattan serían una gran porción de los costos fijos mensuales.

2.4 Problemáticas que afrontan los restaurantes Hindúes

Es importante entender un poco los distintos tipos de restaurantes Hindúes para poder adentrarnos aún más en sus problemáticas en la ciudad de Nueva York.

Simplemente hay restaurantes Indios de comida al paso, o restaurantes de full service, gourmet, de moda. No hay nada en el medio, por lo cual las opciones son:

- Sencillo al paso y más o menos accesible
- Gourmet y sofisticado, y muy caro.

En cualquiera de esas opciones los principales desafíos son:

- Consistencia del sabor

El principal desafío suele venir del lado del chef, y su personal de cocina.

La comida India es compleja, y no es sencillo aprenderla y ofrecerla, como quien la ha experimentado en su país/casa. Por lo cual poder ser consistentes con el sabor de la comida es un desafío muy grande, que suele quedar en manos del chef. Y cuando este rota, o no siempre está, la consistencia se pierde, y con ello los comensales.

- Autenticidad adaptada al mercado

Adaptar los sabores originales al paladar local, sin perder la esencia de lo que hace a cada plato típico de la comida hindú.

- Educación

Transmitir y educar a las personas respecto a los distintos platos. El miedo a probar algo nuevo, o algo que el cliente percibe que le hará mal al estómago, es una barrera de entrada que la comida India ha tenido en muchos partes del mundo.

- Practicidad

Como siempre se ha dicho en EEUU, “Time is Money”. En los tiempos que corren, nadie quiere estar esperando por demasiado tiempo por su comida. La gente busca platos desarrollados con productos frescos, pero no desean esperar mucho tiempo para ser servidos.

2.5 Tendencias post covid de la oferta gastronómica en Manhattan

Cada año la Asociación de Restaurantes de EEUU, invita a sus socios a realizar una encuesta que provee una idea respecto a las tendencias gastronómicas que se vienen para el año entrante.

A fines de 2021, frente a la pregunta de cuales serian las tendencias más importantes del 2022, el 86% de los 350 chefs profesionales encuestados reflejo en el reporte llamado “What’s Hot – 2022 Culinary Report” (National Restaurant Association, 2021) que las tendencias mas importantes vendrían de la mano de las siguientes 5 categorías.

1. Sustentabilidad (Sustainability)
2. Comidas a base de plantas (plant-based)
3. Alimentos Recomfortantes (Comfort foods)
4. Alimentos Saludables y que suban las defensas (Healthy and immunity-boosting foods)
5. Comida y Sabores Globales (Global fare and flavors)

1. Sustentabilidad (Sustainability)

Packaging

El packaging para las comidas al paso y su impacto en el medio ambiente, pasaron a estar muy presentes en los consumidores finales y por consiguiente en los restaurantes. Es raro ver packaging en manhattan que no sea compostable/recicable/reutilizable y de bajo impacto al medio ambiente. Ya es algo que se volvió standard tanto para la industria, fuera de las propias legislaciones locales (prohibición del uso de styrofoam, bolsas de plástico, sorbete de plástico).

En la última década se ha desarrollado una campaña fuerte hacia la eliminación de plásticos de una solo uso, cuya implementación ha sido asimétrica dependiendo de la idiosincrasia del estado, municipio o pueblo, pero finalmente a nivel nacional está convergiendo en su reducción.

Desperdicio

EEUU sufrió en 2022 una inflación récord no vista en 40 años. Manejar menús con menos opciones es una manera de mantener la frescura de los ingredientes, disminuir el inventario y por consiguiente disminuir los desperdicios.

La eliminación del desperdicio no solo tendrá un impacto directo en la rentabilidad de los restaurantes, sino viene de la mano de la conciencia social. Muchos restaurantes usan aplicaciones como “Too Good to go” o “Flashfood” para vender a fin del día la comida que tienen antes de cerrar a un precio reducido en lugar de tirarla. Es una manera muy sencilla de rentabilizar un desperdicio al final del día.

Algunos restaurantes también donan comidas para gente en situación de calle, aunque es una tendencia que se ha reducido, dado que si la comida no es manipulada de una manera adecuada por quien la recibe (alguien decide comerla 6 horas más tarde y la deja fuera de la heladera), el restaurante puede recibir una demanda por vender comida en mal estado/intoxicación lo cual puede representar mala publicidad y un costo considerable.

2. Comidas a base de plantas (plant-based)

Según la revista Wired (Wired - Matt Reynolds, 2023), desde 2019 a 2021 la industria de la “carne falsa” creció un 74% impulsada principalmente por compañías de marketing y preocupación genuina sobre el impacto de la producción de carne en el medio ambiente. Este salto en las ventas junto a la exposición del ciudadano común a alternativas vegetarianas/veganas hasta en cadenas de comida rápida como Burger King, genero expectativas de crecimiento quizás mayores a las que la realidad luego demostraría.

3. Alimentos Recomfortantes (Comfort foods)

Después de 2 años de cierres en donde la gente no pudo disfrutar tanto, la cocina en 2022 viene a devolver el placer de comer por sobre todas las cosas. Nuevas y distintas proteínas, sabores que despiertan el paladar y excitan los sentidos.

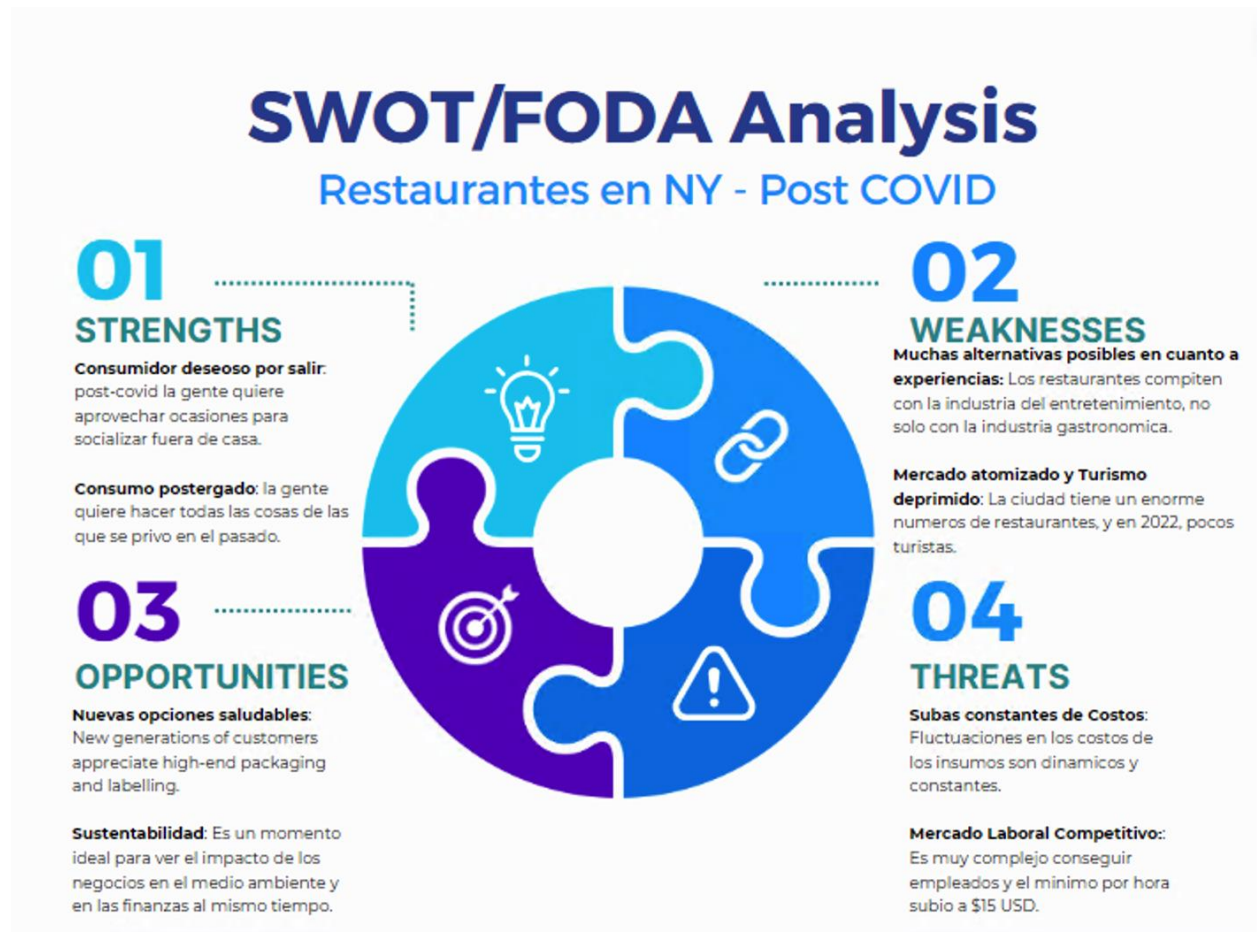
4. Alimentos Saludables y que suban las defensas (Healthy and immunity-boosting foods)

El sabor y el placer de disfrutar una buena comida, no debería ser en detrimento de la salud, sino todo lo contrario, favorecerla. La elección de ingredientes por sus propiedades, e incluir con detalle su utilización en los menús es un standard en la industria gastronómica actual.

5. Comida y Sabores Globales (Global fare and flavors)

En un mundo globalizado, la incorporación de nuevos sabores, culturas, aromas, texturas y la fusión de todas las anteriores, hacen que la experiencia gastronómica tome más importancia por sobre lo tradicional y establecido. La gente quiere pagar por experiencias, no por cosas. La comida es una de ellas.

2.6 Análisis del macroentorno.



01 - Strengths/Fortalezas

Dos años de restricciones a la movilidad y de limitar las salidas a comer afuera, traen como contrapartida un consumidor deseoso de salir, disfrutar y experimentar.

El consumo postergado y las ganas de verse con otros son 2 grande fortalezas para los restaurantes de New York. La vuelta de una parte de los trabajadores, algunos turistas y estudiantes reforzaran una de las principales atracciones/industrias de la ciudad, como lo son la gastronomía.

02 - Debilidades/Weaknesses

Manhattan es una ciudad llena de alternativas, especialmente gastronómicas, y después de 2 años donde la industria del entrenamiento estuvo deprimida, la competencia será intensa. La cantidad de oferta gastronómica hace las cosas difíciles para cualquier restaurante.

03 – Oportunidades/Opportunities

Las nuevas generaciones de consumidores buscan opciones saludables y al mismo tiempo sustentables. La sustentabilidad esta al frente de los consumidores de una ciudad como Manhattan.

04 – Amenazas/Threats

La suba constante de costos de los insumos, la dificultad de conseguir algunos productos y la escases y la competitividad del mercado laboral, son grande amenazas de la industria gastronómica.

Matriz de las fuerzas competitivas de Porter



El modelo de Porter se refiere a cinco vectores que operan en una industria e influyen en su rentabilidad potencial:

1. Amenaza de entradas
2. Poder de los proveedores
3. Poder de los compradores
4. Amenaza de sustitutos
5. Nivel de rivalidad existente

La amenaza de entradas – BAJA

Quizás la mayor amenaza de entrada viene de la mano del alquiler o compra de un espacio en una de las ciudades más caras del mundo. En la estructura de costos, el espacio es uno de los principales componentes, y tiene un impacto inmenso en la rentabilidad del restaurante. Los food trucks son una competencia real para muchos de los restaurantes de comida al paso. En los ojos de muchos comerciantes son considerados competencia “desleal”, dado que no están expuestos a la misma carga tributaria que los locales físicos.

El poder de los proveedores – MEDIA/BAJA

La pandemia generó una gran disrupción de la cadena de distribución, lo cual generó un aumento significativo de precios y la falta de algunos insumos que comúnmente eran fáciles de conseguir.

A mayor tamaño de restaurante, mayor será el poder de negociación en cuanto a precios, horarios y días de entregas y condiciones de pago.

Establecimientos más pequeños tendrán dificultad de alcanzar los mínimos requeridos por orden (\$), si aún esperan conservar la frescura de sus ingredientes.

El surgimiento de nuevos proveedores de alimentos, cadenas de suministro directo y servicios de la granja a la mesa también reduce el poder de los proveedores en tanto los establecimientos tengan la escala suficiente como para poder cumplir con las ordenes mínimas e imponer condiciones.

El poder de los compradores – MEDIA/BAJA

En la post pandemia seremos posiblemente testigos de una presión creciente por parte de los compradores sobre los restaurantes para obtener una mejor atención, calidad y sabor de los alimentos, pero aun así la fuerza de los consumidores será media/baja dependiendo del tipo de restaurante que estemos hablando.

La amenaza de los sustitutos: BAJA

La gastronomía es uno de los ejes sobre los cuales se sostiene la ciudad, por lo cual podría ser sustituida por entretenimiento, pero la comida en si no tiene un sustituto directo. Hace unos años, el takeaway solo era ofrecido por unos pocos restaurantes, y quizás ese podía ser el sustituto más directo. Durante la pandemia, los restaurantes que buscaron sobrevivir empezaron a ofrecer ese servicio, y en su mayoría todos aun lo ofrecen

La rivalidad entre los competidores de la industria – ALTA

La industria gastronómica se está remodelando y reinventando constantemente. Los restaurantes existentes luchan por mantener su prestigio y ventaja competitiva.

La estructura de la industria actúa como una competencia monopolística, mientras que los jugadores compiten por sus características únicas de servicio. El crecimiento de la industria es evidente y también lo es la rentabilidad de los jugadores.

2.7 Conclusiones

La industria de restaurantes está en constante construcción. La pandemia de Covid-19 aceleró la velocidad del cambio en esta industria.

Esto refleja un cambio en las preferencias culturales de los hogares, junto con la necesidad de adaptarse a nuevos comportamientos sociales durante los confinamientos de los primeros dos años de la pandemia. Las nuevas características de la industria restaurantera/gastronomica cambian la forma en que las personas pasan su tiempo de ocio y su comportamiento social.

Desde el punto de vista empresarial, y si se considera entrar en este mercado, parece que todavía hay potencial de rentabilidad para nuevos actores en esta industria.

Utilizando el análisis del modelo de cinco fuerzas de Michael Porter, parece que dado que la amenaza de entradas y la amenaza de sustitutos son bajas, y que tanto el poder de los proveedores y compradores son bajos/medios, podría haber un lugar para nuevos competidores y una oportunidad justa de ser rentable.

Si observamos el elevado nivel de competencia existente en la actualidad, podríamos decir que esa idea tiene respaldo.

Esto no significa que es fácil tener un negocio gastronómico exitoso en Manhattan, sino que SOLO quien pueda ofrecer una propuesta de valor acorde al cambiante público objetivo, ¡será exitoso!

CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DE PROCESOS OPERATIVOS

Procesos Operativos

3.1 Empleados: selección y capacitación de empleados ¿Cómo se desarrollan estos procesos operativos en Ambo?

Ambo tiene varios procesos y tareas en la gestión de las operaciones del restaurante. Sin embargo, según mi reunión con el propietario del negocio, creo que el restaurante se beneficiaría por sobre todas las cosas si se enfoca en mejorar el proceso de selección y capacitación de los empleados.

Analizando los datos sobre la duración promedio de cada empleado en el restaurante, fue sencillo reconocer que la deserción de los empleados es un problema importante que resolver.

Ambo había contratado un total de 12 empleados desde que estableció el restaurante y al momento de reunirme con el dueño contaba con 4 empleados trabajando por turnos.

Hubo empleados que trabajaron solo 2 días, 5 días o 2 semanas y abandonaron el restaurante. Por el contrario, el primer empleado contratado en Ambo aún seguía trabajando en el restaurante al momento de la reunión.

Rotación de empleados desde la apertura del restaurante
(Noviembre 2022 – Fuente: dueños restaurante)

Employee #	Duration	Currently working at Ambo
1	18 months	Yes
2	12 months	No
3	6 months	No
4	2 weeks	No
5	4 months	Yes
6	3 months	Yes
7	2 months	Yes
8	2 weeks	No
9	2 weeks	No
10	2 weeks	No
11	2 days	No
12	5 days	No

Las tareas en el proceso de selección de empleados son las siguientes.

AMBO Proceso de Selección Laboral



El restaurante utiliza las redes sociales y/o referencias de empleados por turnos de la Universidad de Nueva York (que trabajan entre 25 y 30 horas a la semana) como canales de contratación de empleados potenciales. Según el dueño del negocio, es fácil encontrar empleados dada la proximidad del restaurante a la Universidad de Nueva York.

Una vez concluida la búsqueda, el empleado es entrevistado o evaluado por su experiencia laboral y conocimientos sobre tareas básicas en el restaurante.

Después de esto, el empleado recibe capacitación inicial en sus primeros 3 días en el restaurante y se le coloca en un período de prueba de 1 semana para evaluar su desempeño. Finalmente, una vez satisfecho este periodo, si la empresa está conforme se le extiende una oferta de trabajo al empleado.

Las tareas en el proceso de formación de los empleados son las siguientes:

AMBO Periodo de Entrenamiento



Ambo ha creado una aplicación de formación interna con una interfaz de usuario sencilla para proporcionar información sobre recetas a los empleados.

El proceso de capacitación de los empleados está automatizado hasta cierto punto con esta aplicación, ya que los nuevos empleados pueden leer recetas en la aplicación en lugar de depender de un empleado existente para compartir conocimientos.

Según el propietario del negocio, un nuevo empleado tarda aproximadamente un mes en volverse plenamente productivo en el restaurante.

El proceso de formación de los empleados está vinculado a la etapa 3 del proceso de selección de laboral, es decir, "Período de entrenamiento de los empleados (3 días)".

3.2 Capacidad operativa: descripción y definición

¿Cuáles son las dimensiones de capacidad de la organización?

Las tres dimensiones principales de la capacidad de Ambo son las existencias de alimentos, el número de asientos y la cantidad de personal.

El suministro de alimentos de Ambo es el mencionado anteriormente. El número de asientos es de unos 20 en total, incluidos entre 10 y 12 asientos en el interior y unos 8 asientos en el exterior.

Entre estas 3 variables, la dimensión clave es la cantidad de personal. Con un horario de apertura de 11 a. m. a 9:30 p. m., Ambo tiene tres turnos de ocho horas al día, de:

- 9 am a 5 pm
- 12 pm a 8 pm
- 4 pm a 10 pm

Cada turno tiene dos empleados, teniendo en sus horas pico al menos 4 empleados. (Hora pico: 12-2pm, 6-8pm) Además, siempre se aseguran de incluir un gerente en cada franja horaria para el control de la información y la toma de decisiones.

¿Cuál es su capacidad?

La capacidad (medida en bowls/platos servidos) es de aproximadamente 1000 bowls por día. Esto depende principalmente de la cantidad de personal actual. Aunque existen otras dimensiones de capacidad como se indicó anteriormente, en realidad nunca se convierten en cuellos de botella.

Por ejemplo, los asientos no son realmente un problema, ya que la mayoría de los clientes de Ambo piden comida para llevar. Además, los extractos y los alimentos de cocción lenta siempre tienen un stock para varios días, y los alimentos que no se cocinan a fuego lento se pueden cocinar varias veces al día. Por lo tanto, el stock de alimentos tampoco suele ser un problema en lo que respecta a la capacidad.

los alimentos que no se cocinan a fuego lento se pueden cocinar varias veces al día. Por lo tanto, el stock de alimentos tampoco suele ser un problema en lo que respecta a la capacidad.

3.3 Manejo de Stock, insumos y proveedores

¿Qué/dónde/cuándo reciben materias primas, subconjuntos, etc.?

Las materias primas provienen principalmente de dos proveedores: Sysco y un proveedor de especias indio llamado Vraj groceries.

La mayoría de las materias primas son suministradas por Sysco, mientras que ciertas especias o ingredientes específicos son suministrados por el proveedor indio.

Los pedidos de materia prima se realizan online con los proveedores y las entregas se realizan dos veces por semana (martes y viernes). Los pedidos se envían directamente al restaurante.

Además, los proveedores no realizan entregas los fines de semana.

El inventario de Ambo se gestiona mediante un proceso sistemático en el que cada uno de los contenedores de almacenamiento de ingredientes está marcado (con un marcador) para mostrar el nivel de existencias de seguridad.

Se instruye a los empleados a vigilar esta marca/indicador durante sus turnos y cada empleado es responsable de comunicar un ingrediente bajo en existencias al gerente. Luego, el gerente añade

el ingrediente al carrito de compras en línea del proveedor respectivo y realiza un pedido dos veces por semana.



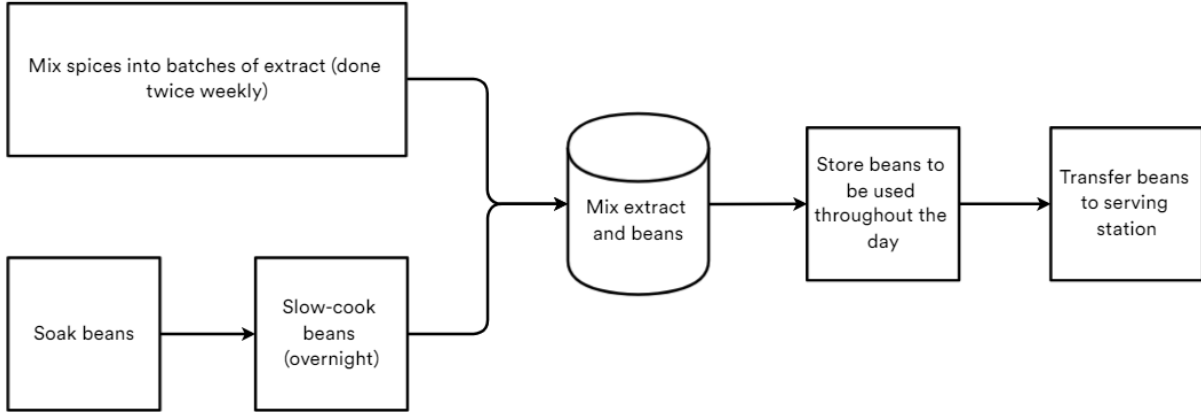
Los proveedores, especialmente Sysco, parecen tener más poder en los cronogramas de entrega ya que el restaurante no puede elegir una fecha u hora de entrega. Esto podría atribuirse principalmente a los problemas de la cadena de suministro inducidos por la pandemia que enfrentaron los proveedores.

En ocasiones, Ambo recibe los pedidos de los proveedores durante las horas pico de los días laborables, lo que genera una ligera desviación de las operaciones regulares, ya que los empleados tendrían que recoger y llevar las materias primas a la cocina/almacenamiento del restaurante mientras atienden a los clientes durante las horas punta.

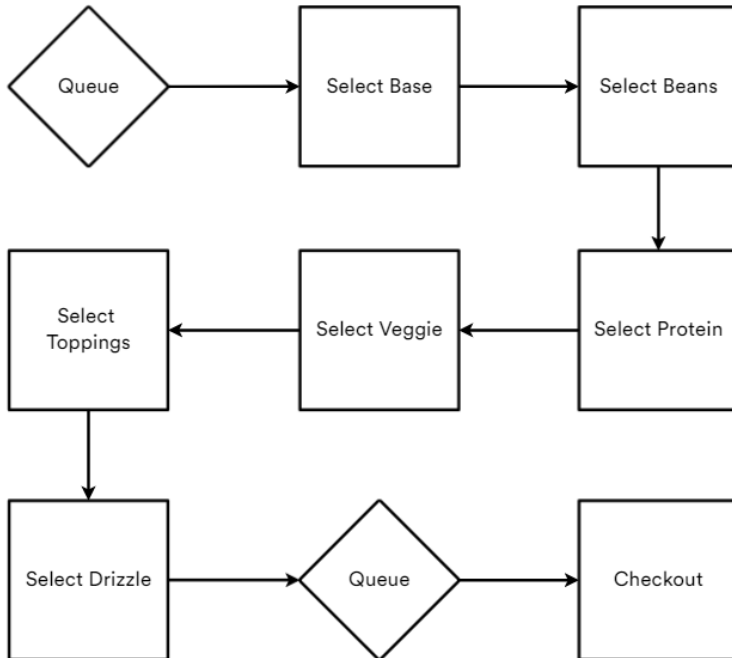
Además, Ambo ha enfrentado problemas de calidad de los pedidos con Sysco, ya que el proveedor olvidaba algunos artículos del pedido o mencionaba que estaban agotados durante la etapa de entrega. Aunque al restaurante le gustaría cambiar de proveedor por este motivo, Ambo cree que otros proveedores también tendrían problemas similares.

3.4 Diagramas de Flujo claves del servicio: preparación previa, preparación del plato/proceso de compra e información durante el servicio.

Preparación de porotos/lentejas antes del servicio:



Preparación del plato/Proceso de compra para el consumidor:



Nota:

Entre cada una de las secciones de selección de alimentos, puede haber una espera hasta que termine el siguiente cliente. Según mis observaciones, un solo empleado bajará a la estación de servicio, llenará el recipiente según el pedido del cliente y completará el proceso de pago.

Una vez hecho esto, el empleado volverá al inicio de la estación para comenzar un nuevo pedido. Como tal, hay ocasiones en las que tanto el cliente como el empleado esperan pasar al siguiente paso del flujo del proceso. Sin embargo, en general hay poco o ningún retraso incluso durante los períodos de mayor actividad, excepto las colas que aparecen antes del proceso y en la caja.

¿Cómo fluye la información?

Ambo ha establecido un sistema propio. La información diferente fluye de diferentes maneras. En primer lugar, para el inventario de ingredientes, como se mencionó anteriormente, no realizan pedidos por anticipación de ventas a corto plazo, sino que marcan el nivel de stock de seguridad en cada contenedor. Los empleados son responsables de pasar la información al gerente cuando algún ingrediente alcanza su stock de seguridad. Luego, el gerente realizará pedidos en línea utilizando la aplicación de sus proveedores.

En Ambo, la cocina se divide en varios tipos diferentes y cada uno también tiene su propia forma de flujo de información, como se explica a continuación.

Los extractos son la salsa precocida para verduras y otros platos y requieren más de 10 horas de cocción lenta. Generalmente se cocina dos veces por semana. Pero esencialmente, la información del inventario fluye dentro del mismo sistema de marcas de nivel de existencias de seguridad.

Los frijoles también requieren una cocción lenta durante mucho tiempo. Ambo ofrece varios tipos de frijoles que se cocinan una vez al día mediante el uso de un temporizador de tableta. Las alarmas de las tabletas se activan para recordar a los empleados cuando los granos están listos.

Algunos otros alimentos que no requieren cocción lenta, como verduras y pollo, se cocinan varias veces al día después de las conversaciones entre gerentes y chefs. Esta información está controlada principalmente por los gerentes y se transmitirá a los empleados según su criterio. Por ejemplo, Ambo normalmente cocina 7 piezas de pollo a la vez para mantener la comida fresca.

Pero durante las horas pico, si hay una fila de clientes de aproximadamente 10 personas, los gerentes normalmente informan a los empleados que comiencen a cocinar un nuevo lote de pollo de inmediato. Esto se debe a que el 70% de los clientes eligen el pollo como fuente de proteínas. El tiempo de conservación del pollo fresco cocido también tiene su límite. Si el pollo permanece listo por más de 40 minutos y aún no se vende, habrá que tirarlo. Esta información también está controlada por la alarma de la tableta.

Por último, para mitigar el desperdicio de alimentos, al final del día, las sobras en Ambo se empaquetarán en cajas y se venderán a "Too Good To Go", una empresa que lucha contra el desperdicio de alimentos, a través de su aplicación móvil. Siempre vienen a recoger la comida entre las 9:15 y las 9:45 p. m. Los gerentes son quienes estiman e informan a la empresa la cantidad de cajas sobrantes.

3.5 Identificación de cuellos de botella pain points y posibles áreas de mejoras

Trabajo de campo

Para poder entender mejor el funcionamiento del restaurante, decidí ir y visitarlo primero con los dueños, donde me mostraron las instalaciones y presentaron al personal.

Luego también realice visitas sin anunciarme distintos días, para ver el funcionamiento real del lugar en horas pico, horas no pico, días de lluvia, días de sol.

También me interesaba entender el tiempo que lleva atender a cada cliente, dado que los dueños decían con seguridad que el tiempo de servicio una vez que el cliente llega al mostrador es siempre menor a 90 segundos, desde la orden hasta llegar a la caja. Me senté a cronometrar el tiempo de servicio a distintos clientes para corroborar la teoría.

Observaciones exteriores



Imagen de Marca

La falta de una marquesina que transmita la imagen de marca es el primer gran llamado de atención. Muchos de los clientes simplemente estudian o trabajan en la zona, y si el aspecto del local no los invita a entrar o a entender que tipo de comida se vende, difícilmente puedan probar la comida y volver. Lo primero siempre entra por los ojos, y en tiempos donde las personas están

sobre estimuladas por sus teléfonos, relojes, redes sociales, música, compromisos, necesitamos poder generar impacto en una fracción de segundo antes de perder la atención de un potencial cliente.

Observaciones interiores

Flujo de tránsito interno en hora no pico vs hora pico

Como era de esperar, los en los horarios “no pico”, el sistema diseñado funcionaba perfectamente. Los clientes entraban, elegían su comida, pagaban y se iban en unos pocos minutos.

Ahora en las horas pico, la realidad era completamente otra. Se formaban largas filas adentro del local, inclusive con gente esperando afuera.

La paciencia de los empleados era notablemente menor, y aún peor con los clientes nuevos para este tipo de comida étnica con muchas preguntas respecto al menú.

Días nublados vs días soleados

Algo extremadamente llamativo es la diferencia de clientes en días de sol en comparación a los días nublados o lluviosos. Dado que la mayoría de los clientes son habituales y estudian y trabajan en la zona, al mismo tiempo que suelen llevar la comida para llevar, los días feos mucho menos gente acude a comprar.

En consonancia, los deliveries suelen también ser mayores los días feos, y las ordenes suelen ser mas abundantes por pedido.

Los encargados del restaurante, solían tomar el clima esperado como un indicador de la demanda futura del día, lo cual me resulto llamativo y muy preciso al mismo tiempo.

Utilización de los espacios internos

El layout del local, traía ciertos desafíos en los horarios pico.

La espera parecía ser “justificada” por la propuesta de valor para los clientes frecuentes, pero por el contrario, resultaba en la pérdida de clientes potenciales que ante la espera y la evidente desorganización seguían su paso en búsqueda de otro lugar para comer y seguir con su día.

Manejo de la espera de los clientes

Una línea de espera delineada y mejor organizada, se traduciría en una experiencia de compra muchísimo mejor y retendría a posibles clientes que prefieren dar la vuelta e irse.

Proceso de pedido para los clientes: elegir tiene un costo?

Tal como Barry Schwartz (Schwartz, 2005) sostiene en su charla TED sobre la paradoja de elegir, demasiadas opciones generan por un lado parálisis y por otro lado menor satisfacción debido a que más alternativas generan más costos de oportunidad.

Si encima la elección gira en torno a comida de una cultura que no conocemos, estamos rodeados de gente y los empleados no son de gran ayuda para proveer recomendaciones. Esta falta de fluidez a la hora de pedir para los clientes nuevos, genera que otros clientes decidan marcharse.

Por lo cual cuanto más sencillo y fluido sea el proceso de pedido, la retención de clientes que vienen por primera vez será mayor y por consiguiente un porcentaje de los mismos se transformaran en clientes habituales.

¿Notas alguna actividad que no agregue valor a la organización?

La aplicación de recetas utilizada por los cocineros probablemente no agregue el valor esperado debido a la falta de mano de obra calificada.

Como ocurre con muchas empresas, el principal problema que tiene Ambo en este momento es la dotación de personal, y no parece que esto vaya a mejorar pronto.

El propietario cree que la razón por la que el modelo de negocio de Ambo continúa funcionando a lo largo del tiempo es porque pudieron simplificar los procesos de manera que la calidad de los alimentos sea sostenible y consistente en el tiempo sin necesidad de trabajadores altamente calificados.

Pero como contrapartida, esto también significa que su personal:

- No puede/no quiere leer recetas
- No puede/no quiere tener una conversación con los clientes.
- Tiene salarios laborales bajos (15-20 USD por hora), lo que significa que fácilmente pueden aparecer mejores ofertas.
- Alta rotación de personal
- El personal en muchos casos tiene antecedentes penales y es emocionalmente inestable en el trabajo.

Creo que, al ofrecer un enfoque diferente hacia el proceso de búsqueda y contratación, Ambo creará un equipo de empleados más estable y comprometido.

3.5 Conclusiones

El restaurante Ambo se beneficiaría al enfocarse en mejorar el proceso de selección y capacitación de empleados, ya que la deserción de empleados es un problema importante que resolver.

La rotación de empleados ha sido alta, con muchos empleados abandonando el restaurante después de un corto período de tiempo. Además, la capacidad operativa del restaurante es de aproximadamente 1000 bowls/platos servidos por día, y la cantidad de personal es la dimensión clave de la capacidad.

Las materias primas provienen principalmente de dos proveedores, Sysco y Vraj Groceries, y las entregas se realizan dos veces por semana. Además, el restaurante ha enfrentado problemas de calidad de los pedidos con Sysco.

En cuanto al flujo de información, Ambo ha establecido un sistema propio para el inventario de ingredientes y la cocina se divide en varios tipos diferentes, cada uno con su propio flujo de información.

Finalmente, el restaurante enfrenta desafíos en el flujo de tráfico interno en horas pico, así como en la imagen de marca y la utilización de los espacios internos.

CAPÍTULO 4: PROPUESTA DEL PLAN DE MEJORAS OPERATIVAS

Establecimiento de los ejes del plan de mejora:

4.1 Talento: Redefinición de las políticas de búsqueda de RRHH.

Estado actual del empleo del sector gastronómico

Según la National Restaurant Association (National Restaurant Association, 2023) los empleados de la industria gastronómica a finales de 2021 eran 14,5 millones, 1 millón menos que los niveles previos a la pandemia. En septiembre de 2022, los restaurantes seguían estando 567.000 puestos de trabajo (o un 4,6%) por debajo de sus niveles de dotación de personal anteriores a la pandemia. Se trata del mayor déficit de empleo entre todas las industrias estadounidenses.

La recuperación de la fuerza laboral de los restaurantes es desigual en todos los estados, dado que el empleo en restaurantes tuvo una tendencia constante al alza en los últimos meses de 2022, pero el alcance de la recuperación de la fuerza laboral de la industria varía significativamente según el estado.

En septiembre de 2022, el empleo en restaurantes en 20 estados superó sus lecturas comparables antes de la pandemia en septiembre de 2019. Este grupo estaba liderado por Dakota del Sur (+16%), Nevada (+9%), Texas (+7%) y Utah (+6%).

Treinta estados y el Distrito de Columbia todavía tenían menos empleos en restaurantes en septiembre de 2022 que en septiembre de 2019. Este grupo estaba liderado por Alabama y el Distrito de Columbia, que tenían un 10 % menos de empleos en restaurantes en septiembre 2022 que en septiembre de 2019.

Nueva York (-9%) y Vermont (-9%) también estaban muy por debajo de sus niveles comparables de empleo en restaurantes antes de la pandemia.

Hourly earnings of waiters and waitresses


Restaurant segment	Lower Quartile	Median	Upper Quartile
Hourly Tips			
Fullservice segment	\$15.00	\$20.00	\$30.00
Family dining	\$15.00	\$20.00	\$25.00
Casual dining	\$15.00	\$20.00	\$25.00
Fine dining	\$20.00	\$29.50	\$35.00
Hourly Employer-Paid Wages			
Fullservice segment	\$4.00	\$7.00	\$11.50
Family dining	\$4.00	\$7.00	\$11.50
Casual dining	\$4.13	\$7.00	\$10.50
Fine dining	\$3.89	\$6.98	\$13.00
Total Hourly Earnings			
Fullservice segment	\$19.00	\$27.00	\$41.50
Family dining	\$19.00	\$27.00	\$36.50
Casual dining	\$19.13	\$27.00	\$35.50
Fine dining	\$23.89	\$36.48	\$48.00

Source: National Restaurant Association, January 2022 survey of 2,325 fullservice restaurants with tipped waiters & waitresses

Fuente: (Association, 2022)

A principios de 2022, el jornal mínimo legal por hora del estado de Nueva York eran \$15/hora (antes de impuestos). Para un restaurante como Ambo (Casual Dining) la industria pagaba \$15, que es lo que Ambo estaba pagando en este momento.

Para entender mejor aún la competitividad de la búsqueda de talento en la industria, según Indeed a mediados de Agosto de 2022, Chipotle pagaba \$17 por hora en promedio en Manhattan y ofrecía beneficios financieros, descuentos para empleados, bonos trimestrales, asistencia de reubicación, seguro de salud, dental, de visión, tiempo libre remunerado, reembolsos parciales de matrícula para estudiantes y comida proporcionada.



Snapshot Why Join Us 15.3K Reviews **75.9K Salaries** Benefits 7.9K Jobs 540 Q&

[← Back to salaries](#)

Crew Member hourly salaries in Manhattan at Chipotle Mexican Grill

Job Title

Crew Member
▼

Location

Manhattan

Average salary

\$17.00 per hour

Average \$17.00

Low \$8.50 High \$25.50

Does this salary seem accurate? [Yes](#) | [No](#)

↑ 35% Above national average

Salary estimated from 9 employees, users, and past and present job advertisements on Indeed in the past 12 months. Last updated: August 16, 2022

Políticas actuales de Contratación en Ambo

Dado el déficit de empleados en la industria gastronómica, la competencia por talento se ha vuelto despiadada. Dado el lo estandarizado del proceso en Ambo, solo personas con un perfil muy particular suelen optar por tomar un trabajo como este. Las 2 vías de búsqueda eran el “boca en boca” de los empleados para sus amigos, y avisos en Facebook.

Claramente que este no es un pool lo suficientemente grande como para obtener demasiados resultados.

Por otro lado, pescar en el mismo estanque donde se mueven los empleados actuales, traerá personas con personalidades parecidas.

Y esto es exactamente uno de los problemas con los que el negocio debe lidiar a diario: la conducta inadecuada y poco previsible de algunos de los empleados.

Oportunidades: Nuevos Pools de reclutamiento:

Sin duda existe una gran oportunidad de ampliar el pool de reclutamiento, para intentar de conseguir mejores candidatos que pueda amoldarse mejor a la cultura que Ambo tiene. Dentro de esas alternativas, puede ser:

- Utilizar buscadores tradicionales como Zip Recruiter, Indeed.
- Utilizar la bolsa de trabajo del estado de Nueva York (Labor, n.d.), que ofrece mas de 200.000 puestos de trabajo de todas las industrias.
- Buscar Estudiantes Secundarios de la zona que esten interesados de trabajar en los turnos de la tarde o los fines de semana.
- Utilizar a la embajada de India en NY, como vía de reclutar. Los hindús valoran mucho que sus hijos nacidos en EEUU no pierdan sus raíces y costumbres. Por lo cual puede que vea el trabajo de sus hijos y nietos en ambo como una manera de aprender su cultura.
- Utilizar los Incentivos especiales de contratación que proporciona el Estado de NY

El estado de Nueva York ofrece incentivos impositivos para los siguientes programas:

1. The Work Opportunity Tax Credit (WOTC, n.d.) es un crédito fiscal del gobierno federal disponible para empresas que contratan personas de ciertos grupos objetivo que constantemente han enfrentado barreras importantes para el empleo. Un crédito WOTC es equivalente al 40% de los primeros \$6,000 en salarios calificados del primer año, para un crédito máximo de \$2,400.
2. The Workers (with Disabilities) Employment Tax Credit (Credit, n.d.) es un crédito fiscal del estado de Nueva York que puede resultar en \$2,100 por cada individuo contratado. WETC es la iniciativa del estado de Nueva York para ayudar a las personas con discapacidades a conseguir un empleo.

3. The Hire-a-Vet Credit (Vet, n.d.) fomenta la contratación de veteranos calificados. Las empresas deben emplear a un veterano calificado durante no menos de 35 horas por semana durante un año completo. Las empresas pueden ganar hasta \$5,000 por contratar a un veterano calificado y hasta \$15,000 por contratar a uno discapacitado.
4. The New York Youth Jobs Program (Programs, n.d.) El programa fomenta la contratación de jóvenes desempleados y desfavorecidos. Las empresas pueden obtener créditos fiscales de hasta \$7,500 por joven con empleo de tiempo completo y hasta \$3,750 por joven con empleo de tiempo parcial.
Para calificar, tanto las empresas como los jóvenes deben estar certificados por el Departamento de Trabajo del Estado de Nueva York. Las empresas pueden ser elegibles para la certificación si gozan de buena reputación legal y tienen una ubicación física en el estado de Nueva York. Los jóvenes que pueden ser elegibles están desempleados, tienen entre 16 y 24 años, viven en el estado de Nueva York y cumplen con uno de los factores de riesgo designados.

Estos programas ofrecen (en mi opinión) un doble incentivo. Por un lado, el estado de Nueva York no solo busca dar créditos impositivos, sino principalmente busca integrar a personas que tienen distintos tipos de dificultades. Por eso el empleador puede probar los candidatos que el departamento de trabajo le presente, y si alguno resulta ser un buen candidato, esto también generara una recompensa impositiva.

Por otro lado, quien normalmente tiene dificultades para integrarse, pero desea volver a la fuerza laboral, probablemente intentara esforzarse más aun ante alguien que le otorgue una oportunidad laboral (o uno podría esperar).

En el documento de investigación denominado “Leveling the Playing Field” Attracting, Engaging, and Advancing People with Disabilities (by Peter Linkow), ponen como study case a Walgreens.

En 2003 Walgreens se dispuso a abrir un centro de distribución en Carolina del Norte, y dentro de sus planes estaba la idea de generar una cultura inclusiva donde 1/3 de sus empleados tuvieran alguna discapacidad (y que de esta manera tuvieran una oportunidad laboral), donde todos los empleados fuesen medidos por los mismos estándares, y el cual fuera un negocio sustentable y no terminara siendo un proyecto caritativo.

Los resultados fueron extremadamente positivos, donde la eficiencia del centro de distribución fue 20% mayor que los otros centros. Actualmente 40% de los empleados de ese centro tienen algún tipo de discapacidad, en lugar del 30% planteado inicialmente. Todo esto sin incluir en ningún costo extra y utilizando los mismo estándares para todos.

Con esta experiencia, Walgreens logro desmitificar el imaginario común que las personas con discapacidades traen mas riesgo a las operaciones.

Un análisis realizado por Walgreens mostró que los conductores de montacargas con discapacidades en cuatro centros de distribución, incluido Anderson, tuvieron 34 por ciento menos accidentes por cada 1000 horas de movimiento que aquellos sin discapacidad revelada.

Los costos de “workers comp” en el centro de distribución de Anderson por reclamos por lesiones ocupacionales durante un período de 32 meses fueron un 67 por ciento más bajos para el tratamiento médico, 73 por ciento menos por salarios perdidos y 77 por ciento menos por gastos para los miembros del equipo con discapacidades que para aquellos sin discapacidad revelada.

Retorno/Beneficio de esta propuesta

Ya sea desde el punto de vista financiero por los programas especiales con los que cuenta el Departamento de Trabajo del Estado de NY que otorgan dinero por cumplir ciertos requisitos, o por la importancia de tener empleados motivados, que quieran aprender y progresar, el retorno de tener una política de contratación que provea buenos empleados es clave, y necesaria.

Para Ambo, su negocio no será ni sostenible, ni sustentable en el tiempo, *si quienes deben realizar tareas sencillas en tiempos acotados, o bien no pueden hacerlo de buena manera o en el tiempo necesario.*

La simplicidad del modelo de negocio, otorga la complejidad de encontrar a personas que estén dispuestas a realizar tareas sencillas por un paga baja en promedio.

4.2 Imagen Institucional: cambio de enfoque

Fuera del local

Como hemos establecido con anterioridad, la competencia del mercado gastronómico en Manhattan es extremadamente alta. Y entonces inclusive antes de competir por producto, servicio y precio, debemos atraer la atención de nuestros clientes hacia nuestro restaurante.

Y no es una pregunta sencilla de responder, pero en un mundo lleno de distracciones, *¿cuántos segundos de atención tendrá una persona mientras camina por la calle?*

La capacidad de atención de una persona que camina mientras mira un restaurante desde el exterior puede variar dependiendo de varios factores, como el nivel de interés de la persona, las distracciones en el entorno y el atractivo del exterior del restaurante.

Sin embargo, según Jan Gehl (Gehl, 2010) en su libro "Ciudades para las personas" las investigaciones sugieren que la capacidad de atención promedio de una persona que realiza una actividad como caminar y observar los alrededores es de alrededor de 8 a 12 segundos.

Esta duración puede verse influenciada por factores como *el atractivo visual, la señalización, las características únicas y el atractivo exterior general del restaurante.* Es importante que los restaurantes den una impresión positiva y memorable dentro de este breve período de atención para atraer a los clientes potenciales que pasan.

Gehl explora cómo las personas interactúan con su entorno en entornos urbanos, incluidas observaciones sobre la capacidad de atención, el comportamiento de los peatones y el impacto del diseño urbano en la experiencia humana. Si bien el trabajo de Gehl se centra principalmente en principios más amplios de diseño urbano en lugar de estudios específicos sobre la capacidad de atención, sus conocimientos contribuyen a la comprensión de cómo las personas se relacionan con su entorno, incluso cuando caminan y observan restaurantes u otros establecimientos comerciales.

Dicho esto, al observar el exterior del restaurante es sencillo observar que sin una marquesina/cartel que sobresalga del frente, el cliente potencial que camina no va a poder reconocer el lugar y empezar a conocer una marca que no puede identificar.

Retorno/Beneficio de esta propuesta

Es difícil calcular con certeza matemática en promedio, cual será el impacto financiero de esta propuesta, pero podría arriesgarme a decir con seguridad que tener un cartel visible a la calle como mínimo hará que 3-4 personas de cada 10 vean el restaurante. Quizás de esas 3-4 personas que entiendan que tipo de comida vende Ambo, 1 entre a comprar.

En el total de clientes, con sencillez aumentara un 20% más la cantidad de personas que entrara a ver el menú, y quizás decida comprar algo.

Dentro del Local

Adentrándonos aún más en el proceso de compra, una vez que nuestro cliente entra a nuestro local, otras incógnitas surgen, como el comportamiento del consumidor ante la espera.

¿Cuál es el tiempo promedio que va a esperar una persona, antes de darse la vuelta e irse?

Un autor que ha investigado y escrito exhaustivamente sobre los tiempos de espera de los clientes, la gestión de colas y la psicología de la espera es Richard Larson, profesor del Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT), conocido como "Dr. Queue", quien ha contribuido significativamente a la comprensión de la teoría de colas, las operaciones de servicio y la experiencia del cliente en diversas industrias.

Su investigación cubre temas como estrategias de colas, percepción del tiempo de espera, satisfacción del cliente y el impacto de los tiempos de espera en el desempeño empresarial.

En las industrias minoristas y de servicios, como restaurantes, supermercados, bancos y lugares de entretenimiento, el tiempo promedio de espera antes de que los clientes abandonen la fila puede *oscilar entre 5 y 15 minutos* (<https://waitwhile.com/>, 2022)

Este plazo se cita a menudo como el umbral más allá del cual los clientes empiezan a sentirse frustrados o insatisfechos con la espera.

En entornos de ritmo rápido donde los clientes esperan un servicio rápido, como restaurantes de comida rápida o cafeterías, la tolerancia a la espera suele ser menor, a menudo alrededor de 5 minutos o menos. Los clientes pueden estar más dispuestos a irse si perciben que la línea avanza lentamente o si experimentan retrasos en el servicio.

Varios factores pueden influir en cuánto tiempo los clientes están dispuestos a esperar en la fila antes de salir, entre ellos:

- Valor percibido del producto o servicio.
- Expectativas establecidas por la industria o los competidores.
- Conveniencia de opciones alternativas o competidores.
- Claridad de comunicación sobre tiempos de espera y expectativas.
- Experiencia del cliente durante la espera (p. ej., comodidad, entretenimiento, distracciones).
- Hora del día, día de la semana y volumen general de negocio.

Optimización de los tiempos de espera

Las empresas a menudo se esfuerzan por optimizar los tiempos de espera para minimizar el abandono de los clientes y mejorar la experiencia general del cliente.

Las estrategias pueden incluir implementar una gestión eficiente de las colas, proporcionar una comunicación clara sobre los tiempos de espera, ofrecer distracciones o entretenimiento durante la espera y optimizar los procesos de servicio.

Si bien estos conocimientos se basan en observaciones generales y prácticas de la industria, estudios de investigación y datos específicos pueden proporcionar información más detallada y específica del contexto sobre los tiempos de espera de los clientes y las tasas de abandono en diferentes entornos.

Comunicación de los atributos de la marca

A la hora de hablar de atributos de marca, probablemente el primer autor que me viene a la cabeza es Philip Kotler. Si nos basamos en las teorías y principios de gestión de marca de Philip Kotler, tal como las expresa en su libro *Marketing Management* (Kotler, 2016), algunas recomendaciones que podría ofrecerle a un pequeño restaurante indio de comida saludable e informal de Manhattan para fortalecer los atributos de su marca sería:

- Centrarse en la propuesta de venta única (PVU): Kotler aconsejaría al restaurante identificar y promover sus atributos únicos que lo diferencian de otros restaurantes indios en Manhattan. Esto podría incluir resaltar platos específicos, técnicas de cocina, ingredientes o experiencias culturales que diferencian al restaurante y atraen a los clientes.
- Enfoque centrado en el cliente: Kotler recomendaría adoptar un enfoque centrado en el cliente comprendiendo las preferencias, necesidades y valores del mercado objetivo. Esto implica realizar

investigaciones de mercado, recopilar comentarios de los clientes y adaptar los atributos de la marca para alinearlos con lo que los clientes encuentran más relevante y atractivo.

- Marca consistente: Kotler enfatizaría la importancia de una marca consistente en todos los puntos de contacto, desde el espacio físico del restaurante hasta su presencia en línea y materiales de marketing. Esto incluye mantener mensajes coherentes, identidad visual y experiencia del cliente para generar confianza y reconocimiento.
- Marca emocional: Kotler alentaría al restaurante a crear una conexión emocional con los clientes enfatizando los atributos de la marca que evocan emociones positivas. Esto podría implicar resaltar la herencia, la autenticidad, las prácticas de sostenibilidad o la participación de la comunidad del restaurante para resonar con los clientes en un nivel más profundo.
- Calidad e innovación: Kotler enfatizaría la importancia de la calidad y la innovación en la configuración de los atributos de la marca. El restaurante debe centrarse en utilizar ingredientes de alta calidad, ofrecer elementos de menú innovadores y mejorar continuamente su oferta para cumplir o superar las expectativas de los clientes y mantenerse por delante de la competencia.
- Comunicaciones de marketing integradas: Kotler recomendaría integrar varios canales de marketing, como redes sociales, publicidad digital, relaciones públicas e iniciativas de participación del cliente, para comunicar eficazmente los atributos de la marca y llegar a una audiencia más amplia.
- Experiencia de marca: Kotler enfatizaría la importancia de brindar una experiencia de marca consistente y excepcional en cada punto de contacto con el cliente. Esto incluye la experiencia gastronómica, el servicio al cliente, las interacciones en línea y el seguimiento posterior a la compra para reforzar las percepciones positivas de la marca y fomentar la repetición de negocios.

Al implementar estas recomendaciones, el restaurante puede *mejorar los atributos de su marca*, crear una *identidad de marca más sólida y construir relaciones duraderas con los clientes* en el competitivo mercado de restaurantes de Manhattan.

Haciendo eco en los conceptos teóricos que Kotler aporta en la materia, sin duda a nivel comunicacional el interior del restaurant puede hacer un mejor trabajo en comunicar lo innovador de la propuesta ofrecida:

Auténtica comida India, pero hecha de manera rápida y saludable, a través de un proceso innovador que le otorga consistencia al sabor. La nobleza y calidad de los ingredientes, por un precio sumamente razonable, otorgan una experiencia difícil de encontrar. Para coronar todo lo anterior, poder ofrecer opciones saludables para consumidores vegetarianos, veganos, celíacos o con alergias graves, es algo sumamente valorado por mucha gente hoy en día.

Todos estos conceptos deberían estar comunicados en frases, paredes, menús, y a través de los empleados a la hora de tomar los pedidos.

A título personal, pienso que todo aquello que no se comunica, no existe para los ojos de nuestros clientes.

Retorno/Beneficio de esta propuesta

Si un cliente va a esperar, que sea por algo que vale la pena, que es bueno para su cuerpo, lo hará tener un poco más de paciencia, pero principalmente volver.

Como solía ser el slogan de un shopping mall en Martinez, “Lo importante no es que vengas, sino que vuelvas”.

El valor vida (\$) de un cliente, o el ingreso total que le brindara a una empresa a lo largo del tiempo que es cliente es una variable crítica para cualquier negocio.

La experiencia del usuario tiene un impacto directo en la fidelidad de los clientes. Clientes fieles, traerán amigos y familiares, y consumirán más que el cliente promedio.

Los programas de “puntos” por descuentos, son una manera relativamente económica de medir de manera sencilla el consumo de los clientes y la regularidad con la que nos visitan.

4.3 Proceso de compra en el restaurante: Cambios en el manejo del proceso de compra.

Manejo de cola y pedido

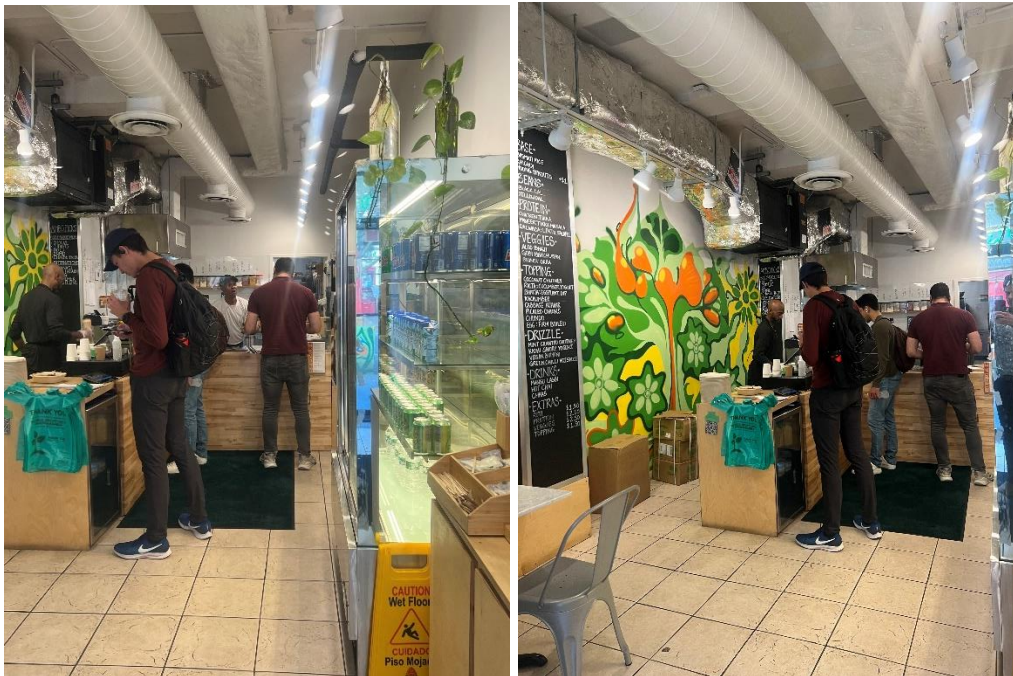
Como comenté con anterioridad, el proceso de compra es de suma importancia y en su configuración actual no resulta fluido.

Para que el proceso cambie, es clave cambiar el diagrama y orden de la cola, para que la gente pueda:

- Entender con sencillez donde empieza y termina la cola (literalmente el “customer journey”).
- Elegir con sencillez y rápido. Frente a las elecciones, como estableció Barry Schwartz (Schwartz, 2005), menos resulta siendo más.
- En el proceso de compra, agregar un postre o una bebida para agrandar el ticket promedio por consumidor.
- Minimizar el costo de oportunidad, de aquellos clientes (potenciales o habituales) que, ante el desorden o la falta de tiempo, no estén dispuestos a esperar.



Vista del local desde atrás del mostrador



Vista desde la puerta.



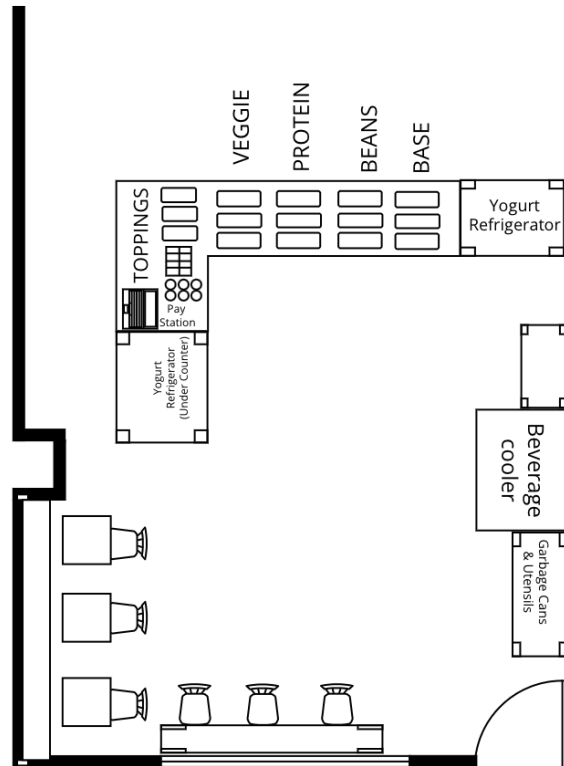
Vista desde la calle un día nublado. Muchos pedidos de delivery ocupando el poco espacio para sentarse que hay adentro.



Gente esperando sus pedidos.

Empleados de aplicaciones esperando sus pedidos.

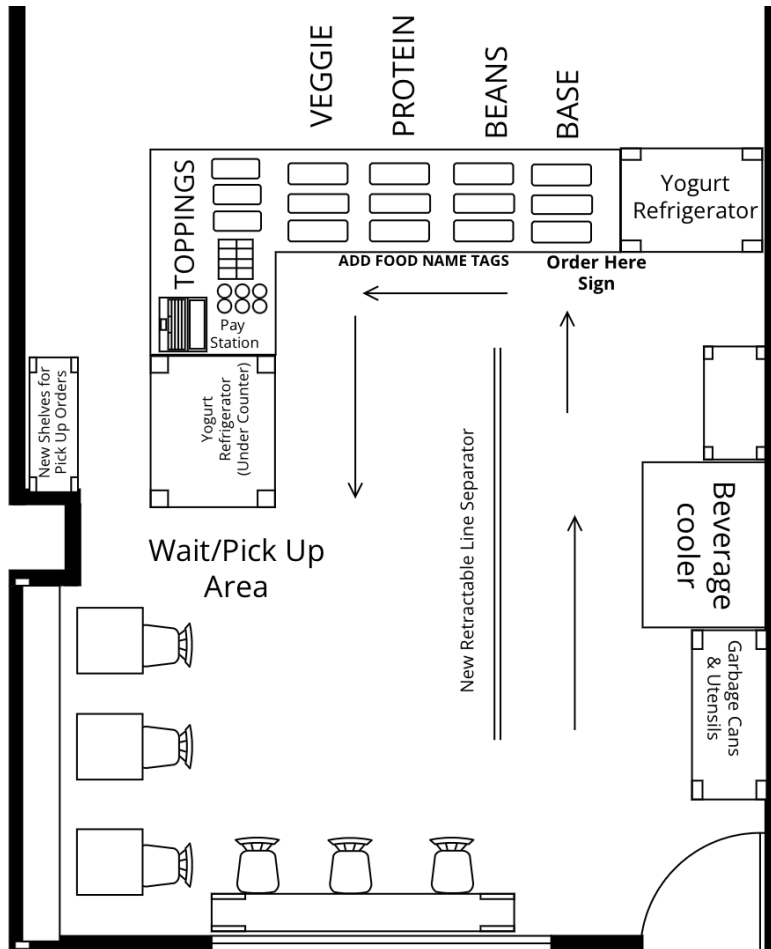
Planograma del local



El local es pequeño y su distribución no es la mejor. En su configuración actual en las horas pico, hay varios problemas que interfieren con el normal flujo de circulación de los clientes:

- Los pedidos de delivery suelen ocupar parte del (poco) espacio para sentarse del local.
- Los empleados de las aplicaciones que vienen a buscar los pedidos, suelen pararse en la cola con los otros clientes, obstruyendo el paso (ingreso y egreso).
- No está claro adonde empieza y termina la cola, y quien está en la cola para pedir, y quien está esperando pedidos.
- No está claro adonde se paga.
- El menú está escrito en la pared de la izquierda, y no encima de donde está la comida.
- Las distintas opciones ofrecidas no tienen nombre, por lo cual uno debe preguntar e intentar de entender que es lo que es cada opción. Esto resulta dificultoso para quien es nuevo para esta comida.
- Las bebidas de mayor valor agregado que están hechas en el restaurante, están exhibidas en 2 heladeras que son más bajas, y tienen mala visibilidad.

Planograma Propuesto



Retorno/Beneficio de esta propuesta

El beneficio de otorgar más claridad y organización al flujo interno del restaurante será inmediato. Mas gente podrá ser parte de la fila adentro del local, y quienes esperen lo harán por menos tiempo.

Esto se transformará en clientes más contentos, fieles, y que consuman más. La idea de otorgar mas visibilidad a los yogures que son producidos en Ambo, hará que el ticket promedio suba sin duda.

El mango Lassi por ejemplo, es un complemento excelente para un bowl de comida Hindu que suele ser picante para el paladar que no está acostumbrado, y si está bien exhibido podría subir el ticket promedio en 40%.

Dentro de las opciones que están en las heladeras, aparte del agua debería haber opciones que o bien se relacionen a la comida hindú o sean opciones que sigan la el concepto de comida saludable que acuña Ambo, como ser aguas naturales saborizadas hechas caseras.

3 Estrategias para reducir el tiempo de espera a través de la comida:



1. Armar un menú de opciones pre-seteadas

En el menú actual, los clientes deben elegir entre 3 opciones de: base, porotos, proteínas y vegetales. Para hacer el proceso más rápido, la propuesta es armar opciones ya armadas.

- Introducir bowls veganos, vegetarianos, de pollo y aptos para personas alérgicas con variaciones mensuales.
- A los clientes nuevos en la cocina india les resultará fácil hacer un pedido y los clientes habituales no tendrán que pasar por todo el proceso de selección del menú.
- La línea de clientes se moverá más rápido y el tiempo de servicio mejorará aún más (automaticidad) si estos menús nuevos son codificados con colores establecidos. Las bandejas de los componentes de cada tipo de bowl en este caso, tendrán un círculo de color. De esta manera el empleado que sirve, seguirá los colores, y no tendrá ni que pensar que lleva el bowl, o no tendrá que esperar a que el cliente elija cada opción de ingrediente.

Parfraseando a Henry Ford quien decía que los clientes podían elegir el color que quisieran para su auto en tanto fuese negro, estas opciones pre armadas ayudaran a mejorar la eficiencia operativa significativamente, con 4 opciones que el staff de Ambo pueden servir 5 veces más rápido que esperar a que el cliente deba elegir 4 veces entre opciones.

Menú Actual



Everyday Indian Bowl, \$12.85
Make it a plate, \$14. Pick a base, main, side, 2 toppings, comes with roti

BASE pick 1 or 2
 Basmati Rice *fragrant white rice*
 Khichdi *turmeric rice* 🍲
 Moong Sprouts, +\$1.25 *sprouted moong beans*

BEANS pick 1
 Black Dal *buttery black lentils* 🍲
 Yellow Dal *yellow lentils*
 Chana Masala *chickpeas*

PROTEIN pick 1, extra protein +\$2.95
 Chicken Tikka *grilled chicken tenderloins* 🍲
 Paneer Tikka Masala *fresh indian cheese* 🍲 🥚
 Dal Wada *spiced falafel with cilantro*

VEGGIE pick 1, extra veggie +\$2.25
 Gobi Munchurian *indian-chinese cauliflower* 🍲 🥗
 Batata Bhaaji *potatoes*
 Bhindi *okra*

TOPPINGS pick 2, extra topping +\$1.75 each
 Baingan Bharta *roasted eggplant dip*
 Cucumber Raita *cucumber yogurt dip* 🍲
 Coconut Chutney
 Cabbage Achaar *indian-style pickle* 🍲
 Sweet Mango Chutney
 Firm Boiled Egg *with a tangy seasoning*
 Kachumber *cucumbers tomato salad*
 Pickled Onions

DRIZZLE pick up to all
 Biryani Sauce *with caramelized onions*
 Cilantro Mint Chutney 🍲
 Green Chili Hot Sauce 🍲
 Kadhi *savoury yogurt* 🍲

Tacos, 2 for \$12 served on a roti
 Chicken Tikka Taco, \$6.50 🍲 🥚
 Falafel Sandwich, \$6.50 *vegan on request* 🍲 🍲



Extras
 Roti, \$1.50 *whole wheat flatbread* 🍲
 Kheer, \$3.75 *rice pudding* 🍲 🥚

Drinks
 Mango Lassi, \$5.50 *mango yogurt* 🍲
 Chhaas, \$4.25 *yogurt drink with cumin* 🍲
 Hot Chai, \$3.25 *black tea with ginger* 🍲

🍲 cashews | 🍲 dairy | 🍲 gluten | 🍲 soy | 🍲 spicy

ambeats
 ambeats.com
 (646) 476-4214
 everyday
 9:30pm
 11am -
 10003
 New York, NY
 8th Street, 55C E

Menú Adicional Propuesto



Our menu is healthy, flavorful, and is designed to cater to a wide variety of dietary preferences!

VEGAN BOWL

- Basmati Rice,
- Yellow Dal (lentils)
- Dal Wada (spiced falafel w/cilantro)
- Gobi Munchurian (Indian-cheese cauliflower)
- Sweet Mango Chutney
- Kachumber (cucumber tomato salad)
- Biryani Sauce with caramelized onions

CHICKEN BOWL

- Basmati Rice, Khichdi (turmeric rice)
- Black Dal (lentils)
- Chicken Tikka (grilled chicken tenderloins)
- Bhindi (Okra)
- Cucumber Raita (cucumber yogurt dip)
- Sweet Mango Chutney
- Biryani Sauce with caramelized onions
- Cilantro Mint Chutney


ALLERGY FRIENDLY BOWL

- Basmati Rice (fragrant white rice)
- Yellow Dal (yellow lentils)
- Dal Wada (spiced falafel with cilantro)
- Batata Bhaaji (potatoes)
- Baigan Bharta (roasted eggplant dip)
- Sweet Mango Chutney
- Biryani Sauce with caramelized onions

VEGETERIAN BOWL

- Basmati Rice, Khichdi (turmeric rice)
- Chana Masala (chickpeas)
- Paneer Tikka Masala (fresh Indian cheese)
- Dal Wada (spiced falafel with cilantro)
- Batata Bhaaji (potatoes)
- Baigan Bharta (roasted eggplant dip)
- Sweet Mango Chutney
- Biryani Sauce with caramelized onions

amboeats.com



2. Manejo de la cola



- Instalar un cartel que diga "Ordene aquí" y un montante de barrera de cinturón retráctil
- Los clientes se dirigirán directamente hacia la estación de servicio.
- Evita la confusión del cliente (mostrador de facturación versus estación de servicio) y no se producirían interrupciones en la cola de clientes.

3. Indicadores de reposición



Las bandejas para servir que contienen los ingredientes y las botellas de salsa deberán ser marcadas con un indicador (línea), que servirá como guía para que, al alcanzar ese nivel, el empleado pida otra bandeja de ese ingrediente a la cocina, antes de que la misma este vacía.

Pude observar que los empleados esperaban a que la bandeja/botella estuviera vacía para pedir su reposición.

Esto en los horarios pico, hace que el cliente tarde más tiempo en ser servido. Este simple cambio ayudara a reducir aún más el tiempo de espera del cliente.

3 Estrategias para reducir el tiempo de espera a través de cómo se pide la comida:

Pequeños cambios en el diseño del restaurante para aliviar algunos desafíos relacionados con los clientes, especialmente durante las horas pico.

1. Signaling: Menu Board & Food Labels



- Instalación de una pantalla de opciones de menú orientada al cliente en un tablero encima de la estación de servicio
- Colocar etiquetas con los nombres en el panel de vidrio para cada artículo en la estación de servicio. Seria el equivalente a los gustos de helado en las heladerías, para entender que es cada cosa, sin necesitar preguntar.
- Los clientes no necesitan esperar a llegar a la estación de servicio para ver el folleto del menú, lo que acelera el proceso de decisión.

2 Zona de espera para pedidos de delivery



- Área designada de espera y recogida con estantes para guardar pedidos.
- Crea espacio para que los clientes entren libremente en lugar de ser bloqueados por el personal de entrega de aplicaciones que llega con mochilas enormes.

3 Online Pre-ordering



- Crear conciencia entre los clientes sobre cómo pedir una orden a través del sitio web de Ambo
- Los clientes pueden realizar pedidos con anticipación y planificar una visita al restaurante una vez que el pedido esté listo para ser recogido.
- Ayuda a reducir la longitud de la cola de clientes durante las horas pico
- Financieramente es mucho mejor, ya que por esto no se paga la comisión de las aplicaciones (30%).

Retorno/Beneficio de esta propuesta

Como tan comúnmente se afirma en EEUU: “Time is money”. Y eso aplica tanto para los clientes en el caso de los restaurantes como Ambo, como para sus dueños. Poder gestionar de la manera más eficiente el tiempo de espera dentro del local, tendrá resultados tangibles (\$) e inmediatos para Ambo.

De mi experiencia como cliente en Ambo, dada mi ignorancia sobre la comida hindú, el tiempo que me llevo descifrar que es cada cosa en el menú y poder elegir, me volvió a mi un cuello de botella para un proceso muy bien orquestado por ingenieros.

Claramente, yo no seré el único ignorante de este tipo de comida. Sin exagerar, tener opciones pre-armadas aceleraran el proceso de servir los bowls al menos 5 veces más rápidamente, sino más.

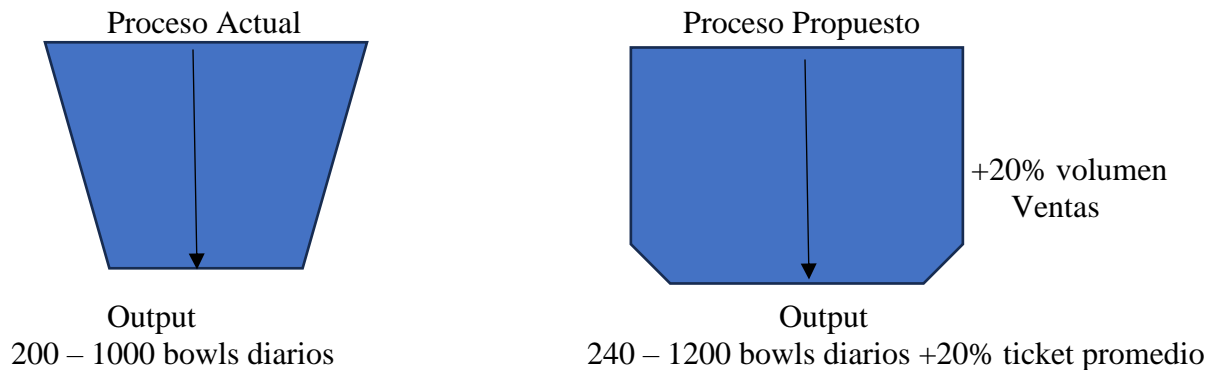
Por consiguiente, los empleados deberán pasar menos tiempo dando indicaciones a los clientes, lo cual será menos demandante para ellos, y subirá los niveles de satisfacción de los clientes esperando en la fila. También generara una mayor retención de los clientes que no estén dispuestos a esperar, o aquellos que decidan esperar pero no regresar como clientes.

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Ya presentado el caso, y analizando el flujo de operaciones de manera conceptual y visual, el proceso de compra de un cliente puede ser visto como un embudo, donde los clientes entran por la parte mas ancha del embudo, y si el cuello (parte mas pequeña) es muy pequeño y los clientes se acumulan, terminaremos “desbordando de clientes”, de los cuales varios serán perdidos.

Conceptualmente, las propuestas realizadas en esta tesis, buscan ensanchar el embudo al mismo tiempo que acelerar el proceso de compra ocupándonos de los aspectos de las operaciones que traban las operaciones, y por consiguiente harán rebalsar nuestro embudo.



Recomendaciones

Desde lo estratégico y conceptual como negocio, antes de evaluar la posibilidad de vender franquicias del negocio, hay que estandarizar las operaciones de manera que las distintas fases operativas sean ajenas a las habilidades específicas de un empleado en particular, sino que cualquier tarea pueda ser realizada por alguien sin conocimiento previo con un poco de entrenamiento.

Ambo pudo hacer eso justamente, en el proceso de elaboración de la comida, y en gran parte su éxito como negocio viene de esa reingeniería. Un proceso similar debe venir del lado de:

- La comunicación: dentro y fuera del local
- El manejo de la fila
- El rediseño del flujo de personas dentro del espacio
- La redistribución de las heladeras, para que la gente lleve una bebida y así subir el ticket promedio
- Disminuir el tiempo de pedidos
- Promocionar las ordenes online, con pickup en el local

Tal como he desarrollado en los capítulos anteriores, están son las acciones tácticas que ayudaran aumentar el volumen del ventas en un 20%, y el ticket promedio en un 20%.

Aumentar el tránsito y la velocidad de compra

Afuera del local

- Cartelería
- Comunicación
- Pedidos Online para buscar por el local

Adentro del local

- Comunicación a través de cartelería
- Manejo de la fila
- Menú pre armado adicional
- Mejor Servicio (mejores empleados): cambio de política de reclutamiento
- Rediseño del flujo interno: cambio del layout de las heladeras, lo cual sencillamente aumentara el ticket promedio un 20%.

En un mundo donde la inflación post covid ha impactado a todos los países sin distinción, y en una ciudad como Manhattan donde el turismo genera en la industria gastronómica una competencia feroz, AMBO necesitara refinar sus procesos siguiendo las recomendaciones dadas, para convertir su modelo de negocio en sustentable, sostenible y ahora sí, repetible en cualquier lado.

Bibliografia:

Bibliography

National Restaurant Association. (2023, February 28). *National Restaurant Association*. Retrieved from National Restaurant Association: <https://restaurant.org/research-and-media/research/research-reports/state-of-the-industry/>

Association, N. R. (2022, January). *National Restaurant Association*. Retrieved from National Restaurant Association.

Barrett Ersek, E. W. (2015). *Harvard Business Review*. Retrieved from Harvard Business Review (2015). Break Your Industry's Bottlenecks.: <https://hbr.org/2015/07/break-your-industrys-bottlenecks>

by Peter Linkow, w. L. (n.d.). "Leveling the Playing Field" Attracting, Engaging, and Advancing People with Disabilities. (pp. 65-66). The Conference Board.

Center, P. R. (2015). *American Trend Panel*. Pew Research Center.

Credit, D. o.-D. (n.d.). <https://dol.ny.gov/workers-disabilities-employment-tax-credit>. Retrieved from <https://dol.ny.gov/workers-disabilities-employment-tax-credit>

Dara Lee Luca, M. L. (2018). Survival of the Fittest: The Impact of the Minimum Wage on Firm Exit. . *Harvard Business School*.

Gehl, J. (2010). *Ciudades para las personas*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Infinito.

Guthman, J. (2003). "Fast Food/Organic Food: Reflexive Tastes and the Making of 'Yuppie Chow'."

<https://waitwhile.com/>. (2022, June). <https://waitwhile.com/>. Retrieved from waiting-in-line-consumer-survey: <https://waitwhile.com/assets/pdf/waiting-in-line-consumer-survey.pdf>

Joya Chatterji and David Washbrook. (2013). *academia.edu*.

Kotler, P. (2016). *Marketing Management*. Pearson Education Limited.

Labor, N. D. (n.d.). *recruit your workforce*. Retrieved from <https://dol.ny.gov/recruit-your-workforce>

Modern Immigration Wave Brings 59 Million to U.S., Driving Population Growth and Change Through 2065. (2015). *Pew Research Center, Washington, D.C.* Retrieved from <https://www.pewresearch.org/hispanic/2015/09/28/modern-immigration-wave-brings-59-million-to-u-s-driving-population-growth-and-change-through-2065/>

Monroe, J. (2005). *Star of India: the Spicy Adventures of Curry*. UK: Wiley.

National Restaurant Association. (2021). *What's Hot - 2022 Culinary Report*. National Restaurant Association. Retrieved from https://go.restaurant.org/rs/078-ZLA-461/images/2022_What%27s_Hot_Report.pdf

National Restaurant Association. (2022). <https://restaurant.org>. Retrieved from Restaurant Performance Index: <https://restaurant.org/research-and-media/research/economists-notebook/restaurant-performance-index/>

Occhiogrosso, G. (2019). *Forbes*. Retrieved from Key Tips For Launching A Successful Restaurant. *Forbes*. UnitedStates: <https://www.forbes.com/sites/garyocchiogrosso/2019/06/29/key-tips-for-launching-a-successful-restaurant/?sh=12e11baa4ed8>

Office of the New York State Comptroller. (2021). *The Restaurant Industry in New York City*. NY.

PR NEWS WIRE. (2022, March 09). <https://www.prnewswire.com/>. Retrieved from news-releases/fast-casual-restaurants-market-to-grow-by-usd-150-10-bn: <https://www.prnewswire.com/news-releases/fast-casual-restaurants-market-to-grow-by-usd-150-10-bn--technavio-301498826.html>

Programs, D. o.-N. (n.d.). *Department of Labor NY - NY Youth Jobs Programs*. Retrieved from Department of Labor NY - NY Youth Jobs Programs: https://dol.ny.gov/system/files/documents/2021/02/p428_0.pdf

Schwartz, B. (2005, July). *Ted Talk: "sobre la paradoja de elegir"*. Retrieved from Ted Talks: https://www.ted.com/talks/barry_schwartz_the_paradox_of_choice?language=es

Sen, C. T. (2009). *Curry: A global History*. London: Reaktion Books.

Statista Research Dept. (2022). *Restaurant in the US - statistics & facts*.

Vet, D. o.-H. (n.d.). <https://veterans.ny.gov/content/hire-vet-credit>. Retrieved from <https://veterans.ny.gov/content/hire-vet-credit>: <https://veterans.ny.gov/content/hire-vet-credit>

Visweswaran, K. (2009, August 27). *'Families in the US Indian Diaspora', South Asian Women's Forum*. Retrieved from www.sawf.org/newedit/edit03192001/womensociety.asp

Vivek, B. (2007). *"Lost in the City": Spaces and Stories of South Asian New York 1917-1965*. New York.

Wired - Matt Reynolds. (2023, August 17). *Wired*. Retrieved from Fake Meat Is Bleeding, but It's Not Dead Yet: <https://www.wired.com/story/beyond-plant-based-meat/>

WOTC, D. . (n.d.). <https://dol.ny.gov/wotc-program>. Retrieved from <https://dol.ny.gov/wotc-program>: <https://dol.ny.gov/wotc-program>



TOMAS RUIZ DE LUQUE

BUSINESS MANAGER

I am an experienced business manager seeking to continue growing professionally while I further develop business knowledge and skills for continuous improvement.

PROFESSIONAL SKILLS

Management
Coaching
Business Operations
Marketing
Sales Operations
CRM
Project management
Creative Problem Solving
Market research
Public Speaking
Adobe Photoshop

PERSONAL SKILLS

Creative spirit
Reliable and professional
Organized
Time management
Team player
Fast learner
Motivated
Detail oriented

SOCIAL

www.linkedin.com/in/tomasruizdeluque



CONTACT

P: +1 667-225-1290
E: tomasruizdeluque@hotmail.com

ADDITIONAL INFORMATION

US Permanent Resident

WORK EXPERIENCE

GENERAL MANAGER

Seawanhaka Corinthian Yacht Club | January 2022 - Present
Oyster Bay, New York, USA

SAILING DIRECTOR

Seawanhaka Corinthian Yacht Club | May 2016 - December 2021
Oyster Bay, New York, USA

SAILING HEAD COACH

Annapolis Yacht Club | February 2013 - September 2015
Annapolis, Maryland, USA

SAILING HEAD COACH

Yacht Club Argentino | June 2009 - January 2013
Buenos Aires, Argentina

MARKETING ASSISTANT

Molinos Río de la Plata - GRANJA DEL SOL | October 2008 - May 2009
Buenos Aires, Argentina

MARKETING ASSISTANT

Grupo Peñaflor - FRIZEE | July 2007 - September 2008
Buenos Aires, Argentina

EDUCATION

NYU STERN SCHOOL OF BUSINESS

In person Exchange Program Semester | August 2022 - December 2022
New York, US

ONLINE MASTERS OF BUSINESS ADMINISTRATION

Universidad de Palermo | 2021 - 2023
Buenos Aires, Argentina

BACHELOR OF BUSINESS ADMINISTRATION

Pontificia Universidad Católica Argentina | 2003 - 2007
Buenos Aires, Argentina

COURSES

CREATIVE ADVERTISING COURSE

UNDERGROUND Creativity and Advertising School | March - December 2009

NEGOTIATION COURSE

Universidad del CEMA, April - June 2008