

## CASO: BENIHANA OF TOKYO.

“Algunos restauranteros como yo están más contentos que otros”, dice Hiroaki (Rocky) Aoki, joven presidente del Benihana of Tokyo. Desde 1964 él ha pasado de un valor neto de déficit hasta convertirse en presidente de una cadena de 15 restaurantes que sobrepasan los \$120 millones de utilidad al año. Él luce un anillo de zafiro de \$40 000 mantiene una casa de \$2500000, tiene cinco automóviles que incluyen tres Rolls Royces. Una pared de su oficina está completamente cubierta con fotografías de Rocky con personalidades famosas que han comido en un Benihana. Rocky cree firmemente: “En América el dinero está siempre disponible si trabajas duro”.



### ANTECEDENTES

Benihana es básicamente un restaurante de carnes con algunas características propias: sus alimentos se preparan delante del cliente por cocineros nativos y la decoración es de la un auténtico mesón ciudadano japonés. De una humilde unidad de 40 asientos en el centro de Manhattan en 1964, Benihana ha crecido a una cadena de 15 unidades en todo el país. Nueve son compañías totalmente propias: Nueva York (3), San Francisco, Chicago, Encino y Marina del Rey, Cal., Portland, Ore., y Honolulu. Cinco son franquicias<sup>1</sup>: Boston, Fort Lauderdale, Beverly Hills, Seattle y Harrisburg, Pa. La última unidad, Las Vegas, está operando bajo un acuerdo conjunto con Hilton Hotels Corporation. Rocky, quien es un antiguo luchador olímpico, describió su éxito como sigue:

---

<sup>1</sup> **Franquicia:** es un sistema comercial que permite explotar comercialmente una marca, servicio o producto con una imagen ya asentada, dentro de una red local, nacional o internacional.

En 1959, llegué a Estados Unidos en un viaje con mi equipo de luchadores universitarios. Yo tenía veinte años en ese tiempo. Cuando llegué a Nueva York, ¡fue amor a primera vista! Estaba convencido de que había más oportunidades para mí en América que en Japón. De hecho en cuanto estuve en condiciones para olvidar que yo era japonés, mi éxito empezó. Decidí inscribirme en la escuela de administración de restaurante en City College debido a que sabía que en el negocio del restaurante nunca me moriría de hambre. Yo ganaba dinero en aquellos primeros años lavando platos, conduciendo un carrito de helados y trabajando como guía de turistas. Lo más importante fue que pasé tres años haciendo un análisis sistemático del mercado de restaurantes en Estados Unidos. Lo que descubrí es que al estadounidense disfruta el comer en ambientes exóticos pero desconfía profundamente de las comidas exóticas. También aprendí que la gente goza mucho viendo cómo se prepara la comida. De tal forma que tomé 10 000 dólares que había ahorrado para 1963 y pedí prestados \$ 20 000 más y abrí mi primera unidad en el lado Oeste y traté de aplicar todo lo que había aprendido.

Los orígenes del Benihana of Tokyo realmente datan del 1935. Eso fue cuando Yanosuke Aoki (el padre de Rocky) abrió el primero de sus restaurantes en Japón. Él lo llamó Benihana, a raíz de una pequeña flor roja que creció en forma silvestre cerca de la puerta principal del restaurante.

El viejo Aoki (“Papasan”) fue un restaurantero práctico e ingenioso y su hijo siguió con la tradición familiar. En 1958, interesado acerca de los crecientes costos y del aumento de la competencia “Papasan” incorporó primeramente el concepto de la mesa hibachi en sus operaciones. Rocky adoptó este método de cocinar de su padre y lo comentó de la siguiente manera:

Una de las cosas que aprendí en mi análisis, por ejemplo, fue que el problema número uno de la industria restaurantera en Estados Unidos es la escasez de mano de obra calificada. Al eliminar la necesidad de una cocina convencional con el uso de la mesa hibachi, la única personal “habilidosa” que yo necesitaba era el cocinero. Puede dar una cantidad desusual de servicio cortés y aún conservar los costos de mano de obra entre 10 y 12% de las ventas brutas (alimentos y bebidas), dependiendo de si una unidad estaba totalmente llena. Además, estuve en condiciones de utilizar el restaurante entero en espacio productivo. Sólo alrededor del 22% del espacio total de una unidad es la parte trasera de la casa, incluyendo las áreas de preparación, secado y almacenamiento refrigerado, vestidores de los empleados y espacios para oficinas. Normalmente un restaurante requiere 30% de su espacio total como parte trasera. (las estadísticas de operación para un servicio común de restaurante se incluyen en el anexo 1.)

La otra cosa que descubrí es que el almacenamiento de la comida y la basura contribuyen grandemente a los gastos indirectos de un restaurante común. Reduciendo mi menú a sólo tres simples entradas “Americano medio” (carne, pollo y camarón); virtualmente no tenía desperdicios y podía acortar los costos de los alimentos entre un 30% y un 35% de las ventas de los alimentos dependiendo del precio de la carne.

Finalmente, insistí en una autenticidad histórica. Las paredes, los techos, las viguetas, los artefactos, las luces decorativas de un Benihana son todas de Japón. Los materiales del edificio se obtienen de casas viejas de allá, cuidadosamente desensambladas y embarcadas por pedazos a Estados Unidos, donde se vuelven a ensamblar por parte de las dos cuadrillas de carpinteros japoneses de mi padre.

La primera unidad de Rocky en el lado Oeste de New York, tuvo tal éxito que se pagó por sí misma en seis meses. Entonces construyó en 1966 una segunda unidad alejada tres cuadras en el lado Este simplemente para complacer la sobredemanda del Benihana del Oeste. El Benihana del Este rápidamente desarrolló una clientela separada y prosperó. En 1967, Barron Hilton, que había comido en Benihana, se acercó a Rocky para plantear la posibilidad de localizar una unidad en la Marina Towers en Chicago, Rocky voló a Chicago, rentó un automóvil y mientras conducía hacia su cita con el Sr. Hilton vio un lugar vacante. Inmediatamente se detuvo, llamó al propietario y lo rentó al siguiente día. No se necesita decir, un Benihana no va a la Marina Towers.

La unidad N° 3 en Chicago probó ser el mercado más grande de dinero para la compañía. Fue un éxito instantáneo con un monto aproximado de 1.3 millones al año. La separación de alimentos y bebidas es 70/30 y la administración es capaz de sobrellevar porcentajes de gastos de alimentos (30%), mano de obra (10%), publicidad (10%) y renta (5%) a niveles relativamente bajos.

La cuarta unidad estaba en San Francisco y la quinta fue un convenio con el hotel International en Las Vegas en 1969. Para esta época, literalmente cientos de personas estaban clamando por franquicias. Rocky vendió un total de seis hasta que decidió en 1970 que sería mucho más ventajoso para él poseer, que otorgar franquicias. Las siguientes son las franquicias que se concedieron:

- Puerto Rico
- Harrisburg, Pa.
- Ft. Lauderdale
- Portland (la compañía compró la unidad)
- Seattle
- Beverly Hills

- Boston

La decisión de detener las franquicias se debió a varios problemas. Primero, todas las franquicias eran compradas por inversionistas, ninguno de los cuales había tenido experiencia en restaurantes. Segundo, fue difícil para el inversionista estadounidense relacionarse con un grupo de asesores predominantemente nativos de Japón. Finalmente, fue considerable la dificultad que se tuvo de mantener el control con una persona a la que se había otorgado la franquicia, más que si hubiera sido con un gerente empleado de la compañía. Durante cierto período, hasta el año de 1970, varios grupos intentaron imitar el éxito de Benihana. Incluso uno de estos grupos tenía un conocimiento íntimo de la operación de Benihana, y además se estableció en un lugar muy cercano a una de tales unidades. Sin embargo, cerraron al año. Reforzados con la confianza de que el éxito de Benihana no podría ser copiado fácilmente, la administración sintió que se había eliminado una de las presiones para otorgar franquicias, es decir, expandirse extremadamente rápidamente para apropiarse del lugar antes que los competidores.

La cantidad de espacio dedicada al área de bar/salón para cocteles/reserva indica exactamente cuándo se construyó la unidad. Cuando Rocky abrió su primera unidad, vio al negocio sobre todo como un plan de ventas de servicio de alimentos. El Benihana Oeste tenía un minúsculo bar con ocho asientos y no tenía salón para cocteles. Rocky aprendió rápidamente que el espacio para el bar era importante, y en la segunda unidad: Benihana Este, duplicó el área de bar/salón para cocteles. Pero dado que la unidad como un todo es más grande, la relación de espacio es muy diferente. Un plano común de piso se presenta en el anexo 2.

Su tercera operación de Manhattan, llamada Benihana Palace, abrió hace aproximadamente dos años. Aquí, el área del bar/salón para cocteles es enorme, incluso con relación al tamaño. Las cifras actuales confirman la sabiduría de crecimiento. En el Oeste, las ventas de bebidas representan alrededor del 18% de las ventas totales. En el Este, ascienden entre un 20 y 22%, y en el Palace llegan a un excelente 30% y 33% de las ventas totales. El costo de las bebidas promedia un 20% de las ventas de las mismas.

El corazón de los “show biz”<sup>2</sup> está en el área de comida.

La mesa de “tepanyaki”<sup>3</sup> está compuesta de una placa de parilla de acero con una orilla de madera de 9½ que la rodea para conservar los productos. Utiliza gas para el fuego. Arriba de cada mesa se tiene un escape para sacar todo el vapor y los olores y mucho del calor de

---

<sup>2</sup> Show biz: Negocio del espectáculo, industria del cine teatro radio y televisión.

<sup>3</sup> Tepanyaki: Indica los productos hechos a la plancha a la vista del comensal.

la parrilla. El servicio está a cargo de un cocinero y meseros; cada equipo atiende dos mesas regulares.

Los cuatro diferentes alimentos: bistec, filete, pollo y camarón pueden servirse como entradas sencillas o en combinaciones. Una comida completa tiene tres de estos alimentos con los camarones como aperitivo. Lo que acompaña estos alimentos no varía: fríjol chino, sushi, hongos frescos, cebollas y arroz.

Normalmente, un cliente puede entrar, sentarse, tomar sus alimentos y salir en 45 minutos, si así lo requiere. La rotación promedio es de una hora, hasta hora y media en periodos lentos.

El consumo promedio, incluyendo alimentos y bebidas, va de 30 dólares en el almuerzo y \$40 en la cena. Estas cifras incluyen una bebida (precio promedio \$4) en el almuerzo, y un promedio de uno más en la cena.

La compra grande es carne. Únicamente se utilizan carnes de primer grado U.S.D.A., estrictamente filete y lomo deshuesado. Los filetes se limpian más en casa. Sólo se deja un pedazo de grasa, y esto sólo para dar la apariencia deseada. Cuando el cocinero comienza a preparar la carne, empieza a cortar esta parte y la pone a un lado antes de cortar en pequeños cubos la carne restante.

Las horas de operación de las 15 unidades varían de acuerdo a los requerimientos totales. Todas abren para el almuerzo y para la cena; no necesariamente todos los días para ambas cosas. El negocio del almuerzo es importante; contabilizan alrededor del 30 al 40% del volumen total a pesar de que el consumo promedio es significativamente menor. En esencia, se tiene el mismo menú para los platillos; entre menor es el precio promedio del menú en el almuerzo, se refleja en menores porciones y menores combinaciones.

## **SELECCIÓN DEL LUGAR**

Debido a la importancia que tiene para el negocio la hora del almuerzo, Benihana tiene un criterio básico para la selección del lugar: estar ubicado en una calle donde circular mucha gente. La administración quiere estar segura que una gran cantidad de personas estén cerca o pase por allí tanto a la hora del almuerzo como a la hora de la comida. La renta normalmente asciende entre 5 y 7% de las ventas por 5000 y 6000 pies de espacio. La mayoría de las unidades están localizadas en un distrito predominantemente de negocios, además de que algunas tienen un fácil acceso a las zonas residenciales. Las localizaciones en centros de compras están siendo consideradas pero no han sido aceptadas aún.

## **CAPACITACIÓN**

Debido a que en Benihana el cocinero es considerado como la clave para el éxito del restaurante, los cocineros son altamente capacitados. Todos son jóvenes y solteros nativos japoneses y todos son “certificados”, lo que significa que han finalizado un período de aprendizaje formal de dos años. Se les imparte entonces un curso de tres a seis meses en Japón del idioma inglés y algo acerca de la forma estadounidense en la que cocina Benihana, que en muchas de las ocasiones resulta un espectáculo. Los cocineros japoneses se traen a Estados Unidos bajo un acuerdo de “tratado comercial”.

La capacitación de los cocineros también es un proceso continuo. Además de la competencia entre los cocineros para perfeccionar su arte en espera de convertirse en jefes de cocineros, existe un cocinero que viaja para inspeccionar cada unidad periódicamente así como para estar involucrado en la gran apertura de nuevas unidades.

Mientras Benihana encuentra relativamente difícil traer cocineros y a otro personal de Japón, debido al nivel general de prosperidad que existe allá, así como a la competencia de otros restaurantes en busca de sus talentos, una vez que dichos cocineros japoneses están en Estados Unidos no quieren regresar a su país. Esto se debe a varios factores. Uno es la rapidez con la cual pueden ascender en la operación de Benihana de Estados Unidos, en contraste con la jerarquía bastante rígida basada en clases, edad y educación que enfrentarían en Japón. Un segundo factor importante es la actitud paternal que Benihana toma hacia todos sus empleados. Mientras que el personal está bien pagado en un sentido tangible una gran parte de la compensación es intangible basada en seguridad en el trabajo y a un compromiso total de Benihana para el bienestar de sus empleados. Como resultado, la rotación de personal en Estados Unidos es muy baja, no obstante que de manera eventual la mayoría regresa a Japón. Para apreciar completamente el éxito de Benihana, se debe apreciar la combinación única de paternalismo japonés en un asentamiento americano. O, como Rocky lo expresa: “En Benihana se combinan los trabajadores japoneses con las técnicas de administración estadounidense”.

## **ORGANIZACIÓN Y CONTROL**

Cada restaurante lleva una estructura de administración simple. Tiene un gerente (\$150000 dólares al año), un gerente asistente (\$120000 al año) y 2 o 3 “capitanes” (\$90000 al año) que podrían asemejarse a los “jefes de comedor”. Estos últimos son realmente gerentes potenciales en capacitación. Todos los gerentes reportan al gerente de operaciones. Allen

Saito quien, a su vez, reporta a Bill Susha, vicepresidente a cargo de operaciones y desarrollo de negocios. (Véase el anexo 3.)

Susha llegó a Benihana en 1971, seguido de la experiencia en alimentos y bebidas obtenida en el Hilton, Lowe's y en el hotel Flagship (una de las divisiones de American Airlines). Él describe su trabajo como sigue:

Yo veo el crecimiento administrativo como un objetivo prioritario. Mi primer paso fue establecer alguna clase de sistema de control para introducir los objetivos de ventas y presupuestos. En la más reciente reunión de trabajo de administradores en Nueva York, con gerentes que asistieron de todo el país, le solicité a cada uno que proyectara su objetivo de ventas sobre una base anual, entonces la dividieran por mes, después por semana y finalmente por día. Después de que llegué a un acuerdo con un gerente sobre las cifras de cuota individual, instituí un plan de incentivos. Cualquier unidad que excediera su cuota sobre cualquier base, diaria semanal, mensual o anual, obtendría un bono proporcional, que sería prorrateado entre el grupo entero de asesoría de la unidad. También instituí un grupo contable y un contralor para monitorear nuestros costos. Ha sido un proceso lento pero seguro. He tenido que ser muy cuidadoso. De hecho, en la actualidad la compañía está siendo dirigida por tres personas, Rocky, Allen Saito y yo.

## **POLÍTICA DE PUBLICIDAD**

Rocky considera que un favor vitalmente importante en el éxito de Benihana es una inversión sustancial en la publicidad creativa y en las relaciones públicas. La compañía invierte de 8 a 10% de sus ventas brutas en alcanzar al público.

Glen Simoes, director de publicidad y relaciones públicas lo resume así:

Deliberadamente tratamos de ser diferentes y originales en nuestro enfoque publicitario. Nunca ponemos anuncios en las páginas de entretenimiento de los periódicos con base en la teoría de que se perderían entre los innumerables anuncios de otros restaurantes.

Tenemos un producto visual que vender. Por lo tanto, Benihana utiliza destacados anuncios de imagen en su publicidad, algunas veces exéntrica. Una reciente publicidad de página entera que apareció en el New York Times, Women's Wear Daily y New York Magazine no contiene la palabra "restaurante". También llevamos a cabo una considerable cantidad de investigación de mercados para estar seguros de quiénes son realmente nuestros clientes.

El anexo 4 presenta los resultados de la investigación de mercados. El anexo 5 es una discusión adicional de la política publicitaria de Benihana. Los anexos 6, 7 y 8 son ejemplos de copias publicitarias de Benihana.

## **EXPANSIÓN FUTURA**

Bill Susha resume los problemas del futuro como él los ve:

Pienso que los problemas más graves que debemos encarar ahora son el cómo expandirse. He estudiado las franquicias y he decidido discontinuar el programa por varias razones. A la mayoría de las personas a las que se les otorgan franquicias eran hombres de negocios en busca de oportunidades de inversión y realmente no sabían ni entendían el negocio de los restaurantes; éste era el problema. El grupo japonés de asesores que se proporcionaba era nuestra propia gente y teníamos obligación para con ellos en el sentido de que los agraciados con las franquicias no compitieran hasta el grado de hacernos infelices. La singularidad de nuestra operación en las manos de novatos para los negocios hacía el control más difícil y finalmente, encontramos más rentables poseer y operar los restaurantes nosotros mismos.

Actualmente, estamos limitados a abrir únicamente 5 unidades al año, ya que dependemos de la rapidez con que las dos cuadrillas de carpinteros japoneses que tenemos pueden trabajar. Estamos enfrentando una decisión y evaluando las ventajas y desventajas de entrar a hoteles con nuestro tipo de restaurantes. Actualmente estamos en dos hoteles Hilton (en las Vegas y Honolulu) y recientemente hemos firmado un acuerdo con Canadian Pacific Hotels. Lo que hemos hecho en estos tratos es poner “los dientes” en el acuerdo, de tal manera que no dependamos de la misericordia de la administración de la compañía hotelera. Además, una de las limitantes más grandes es el grupo de asesores. Cada unidad requiere aproximadamente 30 personas orientales. De 6 a 8 de estas personas son cocineros altamente capacitados.

Finalmente, existe un factor de costo. Cada nueva unidad nos cuesta una mínima de 3000000 dólares. Mi sentir es que debemos enfocarnos a las ciudades principales como son Atlanta, Dallas, San Luis etc., en un futuro cercano. Entonces podemos utilizar todas estas unidades para extendernos a los suburbios.

Hemos estado altamente tentados a tratar de crecer muy rápido sin considerar realmente todas las implicaciones del movimiento. Un ejemplo fue la cosa de la franquicia pero la encontramos insatisfactoria.

Otro ejemplo es que una organización bancaria internacional ofreció realizar una importante inversión en nosotros para permitirnos crecer a ritmo impresionante. Pero cuando vimos la cantidad de control y autonomía que debíamos dar, realmente no valía la pena, al menos a mi manera de pensar.

Otra cosa que estoy considerando es si vale la pena importar de Japón cada cosa que utilizamos en la construcción para hacer un Benihana 100% auténtico. ¿Realmente un estadounidense lo aprecia? ¿Vale la pena el costo? Podríamos utilizar material disponible

aquí y lograr sustancialmente el mismo efecto. ¿Vale la pena también utilizar carpinteros japoneses y pagarle a los sindicatos de carpinteros por sentarse a ver? Todas estas cosas podrían reducir nuestros costos y permitir expandirnos mucho más rápido.

Rocky describió su percepción de dónde debería ir la firma de la siguiente manera:

Yo veo tres áreas principales de crecimiento fuera de Estado Unidos y Japón. En Estado Unidos necesitamos expandirnos en las áreas primarias de mercado de las que ya habló Bill y en las cuales no tenemos un Benihana. Pero pienso que a través de nuestras franquicias también hemos aprendido que los mercados secundarios tales como Harrisburg, Pa. y Portland, Ore., también tienen potencial. Mientras que su potencial de volumen obviamente no se equipará con el de los mercados primarios, estas unidades más pequeñas ofrecen menos dolores de cabeza y generan buenas utilidades. Los mercados secundarios que se consideran son Cincinnati e Indianápolis. La tercera área principal que veo para el crecimiento es en los suburbios. Sitios no bien establecidos aún, pero pienso que tienen un gran potencial. Una cuarta área de crecimiento, a la que no le han dado importancia los otros, es la penetración adicional en los mercados existentes. La saturación no es un problema tal como ha quedado ejemplificado por el hecho de que Nueva York y más aún Los Ángeles tienen tres unidades cada una, todas haciéndolo bien.

También estamos considerando algún día hacer el negocio público. Mientras tanto, estamos moviéndonos hacia acuerdos comerciales en México y otras partes en el extranjero. Cada acuerdo es único en sí. Negociamos cada uno sobre las bases que serán más ventajosas para ambas partes tomando en cuenta la contribución de cada socio en la forma de servicios y efectivo. Una vez que esto se establece, acordamos una fórmula para las ganancias y la forma de seguir adelante.

Se han consumado hasta ahora cuatro acuerdos. Tres son acuerdos fuera del país. Uno de ellos ya se ha alcanzado para abrir un Benihana en el Hotel Royal York, en Toronto, Canadá. Esto proporcionará la vanguardia para una marcha a través de Canadá con unidades dentro o fuera de los Hoteles Canadian Pacific.

El segundo es un acuerdo firmado para una nueva unidad en la ciudad de México. De ahí, las negociaciones están en camino de un nuevo hotel por construirse en Acapulco. Benihana está listo para construir y operar una unidad en el hotel o, si es posible, tomar la administración del hotel completo. Estas unidades formarían una base de expansión a través de México.

El tercer acuerdo extraterritorial se firmó recientemente con David Paradine, Ltd., una firma británica de inversionistas encabezados por una personalidad de la TV: David Frost. Otra vez, éste es un acuerdo con el grupo Paradine para suministrar asistencia técnica, relaciones públicas, publicidad y financiamiento. Benihana con el conocimiento de la administración. Con este contrato se espera finalmente tener restaurantes Benihana no únicamente a través de Gran Bretaña, sino a lo largo de todo el Continente.

Rocky también tiene varios planes de diversificación:

Hemos entrado en conversaciones para llegar a un acuerdo con una firma que está investigando y contactando grandes procesadoras de alimentos en un esfuerzo por interesarlos en producir una línea de productos alimenticios japoneses bajo la marca Benihana para la venta al menudeo. Ha habido bastante interés y estamos a punto de concluir el contrato.

Me preocupo mucho. Precisamente ahora le servimos a un público de ingreso medio, no a la generación más joven. Eso hace una diferencia. Nosotros cobramos más, servimos mejor calidad, tenemos una mejor atmósfera y más servicio. Pero estamos en la etapa de planeación para operaciones con atracción para la generación más joven.

Por ejemplo, no existe una operación de servicio rápido japonés en este país. Pienso que deberíamos estar en una operación de combinación china-japonesa. La unidad también caracterizaría un espectáculo dinámico de cocina a los ojos de los clientes. Nuestras proyecciones iniciales demuestran márgenes comparables a los márgenes actuales con Benihana of Tokyo.

Estamos negociando con una compañía de aceites para colocar pequeñas unidades en las gasolineras. Podrían localizarse en cualquier parte, caminos de cuota o en el Bronx. Pienso que lo deberíamos hacer muy pronto. Pienso en abrir una pequeña tienda en Manhattan. Ésta es la mejor clase de investigación de mercados en Estados Unidos. La investigación de mercados trabaja en otros países, pero no creo que aquí resulte. Estamos también negociando para un sitio en Guam y comprar una cadena de cervecerías en Japón.

El negocio del restaurante no es mi único negocio. Entré a producción; tengo dos espectáculos sin éxito en Broadway. La experiencia fue muy cara pero aprendí mucho y muy rápido. Todas las críticas están ahí. En el negocio del restaurante, las críticas no dicen mucho de ti si eres malo, pero si lo hicieran pueden matarte. En Broadway pueden. Lo hacen.

Promoví una pelea de box de peso completo en Japón. Fue un éxito. Voy a promover en el campo del entretenimiento en Japón. Estoy haciendo una exhibición de Reinar en Japón con una subasta por televisión. Estoy pensando comprar una serie de cine japonés y traerle aquí. También estoy pensando en abrir una agencia de modelos, probablemente especializada en modelos orientales.

Pero todo siempre con trabajo para Benihana. Por ejemplo, si abro una agencia de modelos, permitiría que las chicas vinieran a Benihana a comer. Veinte bellas chicas en el restaurante significarían 400 hombres, lo cual significaría 600 chicas, etc.

Mi filosofía del negocio del restaurante es simple: hacer a la gente feliz. Lo hacemos de muchas maneras en Benihana. Conforme empecemos tipos diferentes de operaciones, trataremos de hacerlo en formas diferentes. No tengo preocupaciones reales acerca del

futuro. Estados Unidos es el mejor país del mundo para hacer dinero. Cualquiera que quiera trabajar duro y hacer a la gente feliz puede hacerlo.

Russ Carpenter, un consultor y editor para la revista *Institutions/Volume Feeding* resume sus percepciones de la siguiente manera:

Básicamente veo dos problemas principales: ¿Qué es lo que realmente está vendiendo Benihana? ¿Es comida atmósfera, hospitalidad, “un pozo de agua” o qué? Está dando un entretenimiento en el salón de cócteles, por ejemplo, ¿Qué representa la imagen completa?

Toda la publicidad remarca al cocinero y a la comida, pero ¿es por lo que realmente viene la gente? No lo sé. Sólo estoy haciendo las preguntas.

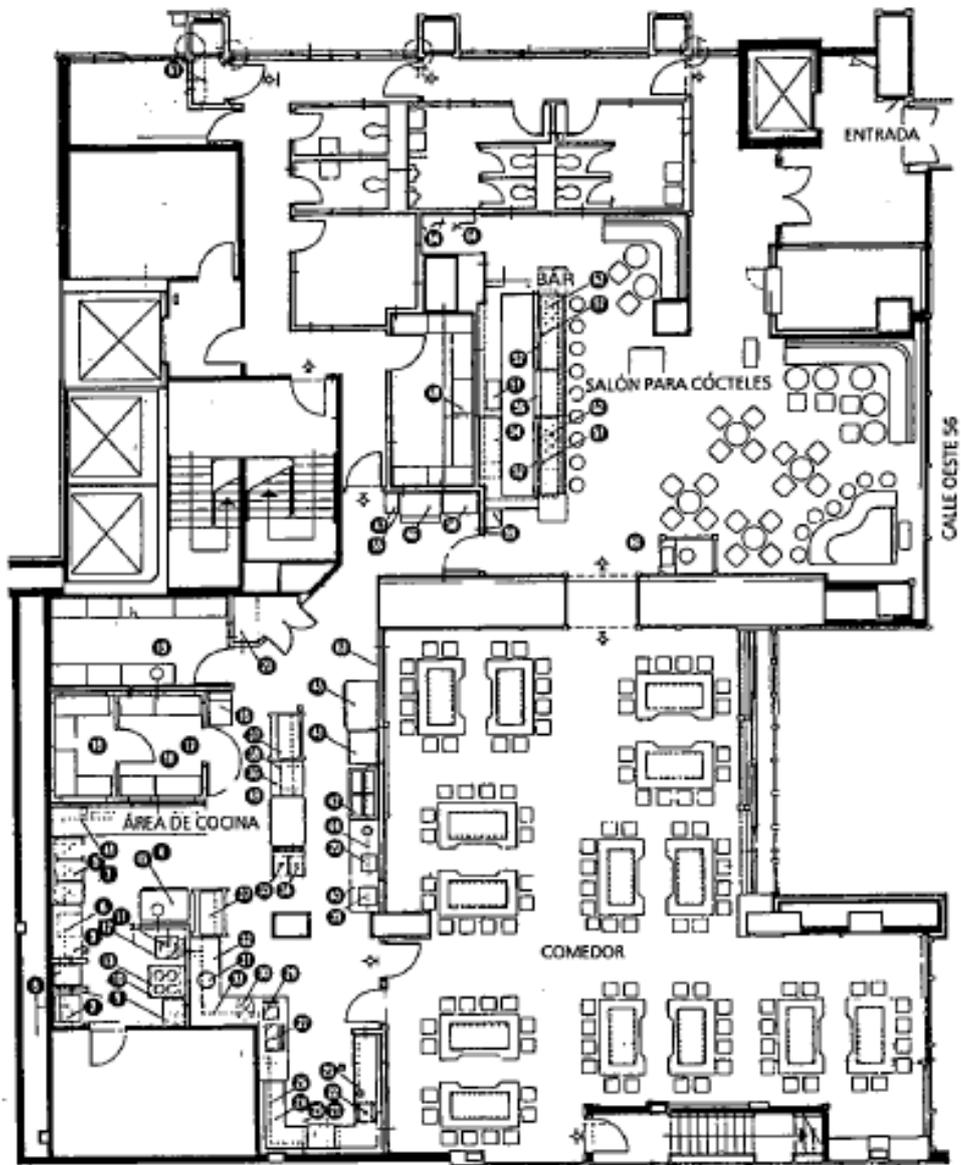
La otra cosa es ¿cómo compensa usted sus apuestas? ¿está Benihana realmente al frente de una tendencia del futuro con su menú limitado, con el cocinar delante de usted y con una atmósfera oriental, o es sólo una moda? Esto se relaciona a si se deben recalcar únicamente las operaciones del restaurante.

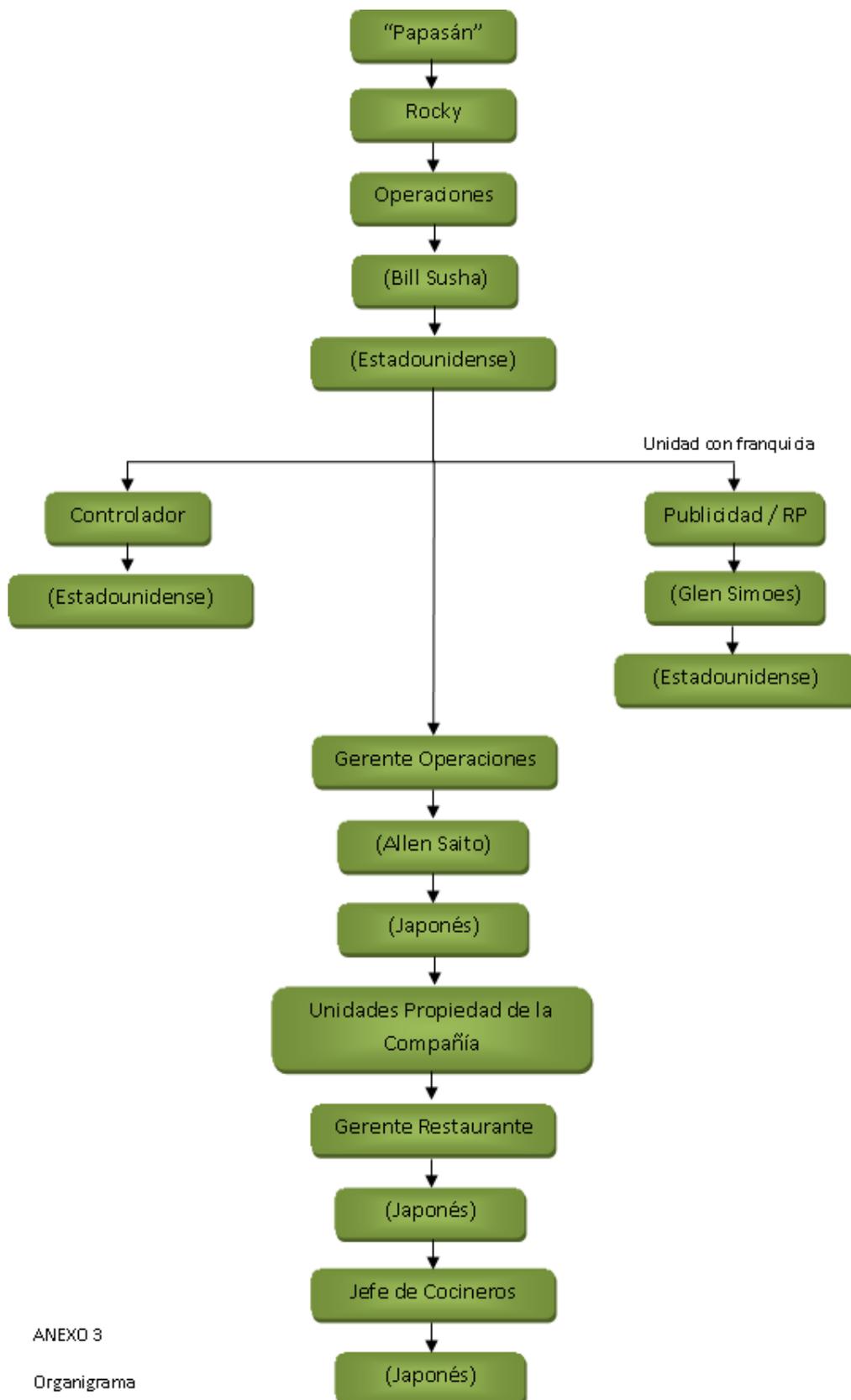
**ANEXO 1  
ESTADÍSTICAS DE OPERACIÓN PARA UN  
RESTAURANTE COMÚN DE SERVICIO  
ESTADOUNIDENSE**

Ventas	Rangos
Alimentos	70.0 – 80.0
Bebidas	20.0 – 30.0
Otros ingresos	
Total de las ventas	100.0%
<b>Costo de ventas</b>	
Costo de los alimentos (alimentación crudos del suministro)	38.0 – 48.0
Costo de las bebidas	25.0 – 30.0
Otros costos	
Costo total de ventas	35.0 – 45.0
<b>Utilidad bruta</b>	55.0 – 65.0
<b>Gastos de operación</b>	
<b>Gastos controlables</b>	
Nómina	30.0 – 35.0
Prestaciones para los empleados	3.0 – 5.0
Comidas de los empleados	1.0 – 5.0
Tintorería, ropa blanca, uniformes	1.5 – 2.0
Reemplazos	0.5 – 1.0
Provisiones (invitado)	1.0 – 1.5
Menús e impresión	0.25 – 0.5
Miscelánea de gastos por contrato (limpieza, basura, exterminio, renta de equipo)	1.0 – 2.0
Música y entretenimiento (donde sea aplicable)	0.5 – 1.0
Publicidad & promoción	0.75 – 2.0
Servicios	1.0 – 2.0
Salarios administrativos	2.0 – 6.0
Gastos de administración (incluyendo legales y contables)	0.75 – 2.0
Reparaciones y mantenimiento	1.0 – 2.0
<b>Gastos de ocupación</b>	
Renta	4.5 – 9.0
Impuestos (del estado y propiedad personal)	0.5 – 1.5
Seguros	0.75 – 1.0
Intereses	0.3 – 1.0
Depreciación	2.0 – 4.0
Regalías de las franquicias (donde sea aplicable)	3.0 – 6.0
Total de los gastos de operación	55.0 – 65.0
Utilidad neta antes de impuestos	0.5 – 9.0%

Fuente: Bank of America, *Small Business Reporter*, vol. 8, núm. 2, 1968.

# PLANO TÍPICO DE BENIHANA





ANEXO 3  
 Organigrama

## Qué es lo que piensa el cliente

Cada prestador del servicio de comida piensa que sabe el porqué los clientes vienen a su negocio. Benihana, que ha servido a dos millones y cuarto de clientes en ocho años (un alto porcentaje), pensaba que lo sabía.

Pero cuando Bill Susha se inició como vicepresidente de operaciones, hace un año y medio, quería estar seguro que la suposición fuera correcta. Ideó un cuestionario y se las arregló para que se les entregara a los clientes al salir del restaurante. Un

número importante de ellos se tomó el tiempo para llenarlo y regresarlo.

Las cifras de porcentajes que se indican aquí son los promedios de seis tiendas. En tanto que hubo muchas variaciones de una unidad a otra, la creencia general fue constante, por lo que las cifras de las seis tiendas se han promediado para ahorrar espacio.

Las seis unidades son las tres de la ciudad de Nueva York, más la de Chicago, Endco, Cal. y Portland, Oregon. Las preguntas y los promedios son los siguientes:

¿Es usted de fuera?		La comida fue:		¿Qué tan frecuentemente viene usted a Benihana?	
Sí 38.6%		Buena 2.0%		Una vez a la semana o más 12.1%	
No 61.4		Satisfactoria 20.1		Una vez al mes o más 35.5	
		Excelente 77.9		Una vez al año o más 55.6	
Está usted aquí por:		Las porciones fueron:		Edad:	
Negocios 38.7%		Satisfactorias 21.8%		10-20 4.2%	
Placer 61.3		Buenas 33.0		21-30 28.3	
		Excelentes 45.4		31-40 32.0	
¿Vive usted en el área?		El servicio fue:		41-50 21.4	
Vive 16.0%		Satisfactorio 9.8%		51-60 10.1	
Trabaja 35.9		Buena 21.6		60 o más 4.0	
Ambas 45.1		Excelente 71.3		Sexo:	
¿Ha ido usted a Benihana en otra ciudad?		La atmósfera es:		Masculino 71.4%	
Sí 22.9%		Satisfactoria 6.3%		Femenino 28.6%	
No 77.3		Buena 29.9		Ingresos:	
¿Cómo supo usted de nosotros?		Excelente 63.2		\$7,500-\$10,000 16.8%	
Periódico 4.0%		¿Se considera usted a sí mismo un cliente de almuerzo o de comida?		\$10,000-\$15,000 14.2	
Revista 6.9		Almuerzo 17.3%		\$15,000-\$20,000 17.3	
Radio 4.6		Comida 59.0		\$20,000-\$25,000 15.0	
Recomendación 67.0		Ambos 23.7		\$25,000-\$40,000 17.9	
Programa de TV 1.0		¿Qué aspecto de nuestro restaurante resaltaría usted?		\$40,000 o más 18.7	
De camino 5.0		La comida 38.2%		Ocupación:	
Otra 11.5		La atmósfera 13.0		Gerencial 23.0%	
¿Es su primera visita?		La preparación 24.6		Profesional 26.6	
Sí 34.3%		El servicio 16.3		Ejecutivo 36.9	
No 65.7		Diferente 2.2		Estudiante 6.9	
¿Qué le hizo venir?		Acogedor 2.4		Ama de casa 5.0	
La buena comida 46.7%		Otros 3.3		Desempleado 1.1	
El servicio 8.2					
La preparación 13.1					
La atmósfera 13.3					
Recomendación 5.7					
Otro 13.1					

ANEXO 4  
Investigación  
de mercados.

## RESUMEN DE LA FILOSOFÍA EMPRESARIAL DE BENIHANA

No es algo desagradable, ni pegajoso, ni viscoso

Rocky Aoki considera: "Parte de lo que hace a Benihana exitosa es nuestra publicidad y promoción. Es diferente, y nos hace parecer diferentes ante los ojos de la gente".

En realidad lo es, y lo hace. Mucho del crédito pertenece a Glen Simoes, el director en jefe de publicidad y relaciones públicas de Benihana de Tokio, quien tiene una experiencia principalmente en relaciones públicas financieras. Él se unió a la cadena hace poco más de dos años para ayudarles a abrir el Benihana Palace de Nagasaki. Desde entonces ha creado algo novedoso: un programa de relaciones públicas que abarcaba todo y que tuvo éxito en muchos niveles.

"Mi trabajo básico", explica, "es de ser guardián de la imagen. La imagen es la de una cadena dinámica de restaurantes japoneses con crecimiento fenomenal". Mantener la imagen brillante significa exponerse. Parte de la exposición es una campaña publicitaria brillante; parte es publicidad.

Cada una tiene su propia función. La publicidad la maneja Knecauer y Marán, una agencia externa, bajo la supervisión y guía de Simoes. Su función es atraer nuevos clientes.

"Nuestra publicidad", señala Simoes, "se caracteriza por una afirmación en encabezado con letras mayúsculas y una imagen que lo hace querer leerla. La copia en sí es bastante inteligente y ayuda. Si trabaja apropiadamente, lo mantendrá a usted leyendo hasta que capte el mensaje, el cual es persuadir a extraños a venir a Benihana.

"La publicidad está diseñada para desconifrar de la comida desagradable, pegajosa y viscosa", agrega. "Lo reaseguramos a los amigos que ellos disfrutarán de una comida familiar, saludable, con una preparación desusual, única y deliciosa, servida en una atmósfera agradable. Queremos instar a la gente a celebrar su aniversario o a sacar a la tía Sally a comer. Un restaurante japonés normalmente jamás cruzaría por sus mentes. Estamos diciendo que somos un lugar simpático y que no hay un sabor desagradable al paladar.

"Tenemos una filosofía de impacto. Estamos en páginas completas de publicaciones a nivel nacional sobre la base de ahora y entonces, más que sobre un programa regular de pequeñas publicaciones. Queremos que el impacto traiga al extraño a Benihana por primera vez. Después de eso el restaurante lo traerá de regreso una y otra vez y traerá a sus amigos."

"Hacemos una buena mezcla media", concluye Simoes. "Hacemos publicidad en cada una de las ciudades donde operamos. Dentro de cada mercado nos dirigimos a dos tipos de personas: las residentes por supuesto, pero más aún, las personas que vienen en calidad de visitantes turistas. Por medio de ellos usted sabe que siempre le está hablando a la gente nueva. Aparecemos en las guías de entretenimiento de la ciudad y trabajamos con oficinas de convenciones y de visitantes para ir después a grupos y convenciones."

El segundo factor es la propaganda. Aquí, la intención no es la cantidad de menciones o la exposición, sino el tipo. Como lo ve Simoes: "Estamos construyendo. Cada mención es un bloque de construcción. Algunos están diseñados para atraer clientes al negocio. Algunos están diseñados para traer prospectos financieros, o proveedores, o amigos, o lo que sea. Trabajamos muchas formas contra el término medio. Y el término medio es la compañía, la gente, Rocky, el crecimiento y todo lo que se junta y que forma la imagen".

La propaganda toma muchas formas. Son historias del medio y demostraciones de TV. Simoes cita los servicios de recorte y visión para probar que cada día del año, algo acerca de Benihana aparece ya sea en un impreso, o en la radio o la TV, un récord que cree que es único. La propaganda son: demostraciones en las tiendas departamentales, atraer celebridades, recibir grupos de jóvenes, enviar cajas de cerillos para convenciones y palillos chinos a clubes de damas, programar a Rocky para entrevistas y pagar propaganda para proporcionarle tema a columnistas.

Pero ninguna máquina camina sin combustible. Y Rocky cree que la publicidad y promoción son buenas inversiones. Cree firmemente, de hecho, que él pone casi sin precedentes \$1 millón al año en publicidad y casi otra mitad más en promoción, para un desembolso total de casi 8% de las ventas brutas en esa área.

Unos cuantos meses atrás, Simoes, le dijo acaloradamente lanzando de todo a un escéptico escritor de revistas que existen "cuando menos 25 razones por las que la gente viene a Benihana". Desafiado a tal punto, regresó unos cuantos días después con una lista de 31. Éstos son:

1) La calidad de la comida; 2) La presentación de la comida; 3) la preparación de la comida; 4) el espectáculo del cocinero; 5) el sabor de la comida; 6) la autenticidad de la construcción; 7) la autenticidad de la decoración; 8) la continuidad del sabor japonés en todo; 9) el comedor común; 10) la atención de un servicio constante.

11) La juventud del personal; 12) la presencia frecuente de celebridades; 13) la excitación creada por las frecuentes promociones; 14) el tipo de cocina; 15) los precios moderados; 16) la singularidad de atraer los cinco sentidos; 17) el reciente crecimiento de la popularidad de cosas japonesas; 18) el servicio rápido; 19) el desusual concepto de publicidad; 20) la propaganda.

21) No se requiere llevar traje riguroso; 22) recomendaciones de los amigos; 23) la comida básica es baja en calorías; 24) facilidades para banquetes y fiestas; 25) la presencia misma de Rocky Aoki; 26) la oportunidad de conocer gente del sexo opuesto; 27) la presencia de muchos clientes japoneses (alrededor del 20%); 28) ubicaciones en las ciudades principales que da un efecto de radiación; 29) la aceptación de todas las tarjetas de crédito; 30) la informalidad de la experiencia de comer; y 31) el uso del restaurante como una herramienta de negocios.

# Salgan ahora y cocinen entre los estadounidenses

Es difícil ganar el derecho de alimentar a la gente de América.

No, no es un día de campo ser aceptado en la liga de cocineros de Benihana.

Primero, usted debe de servir en un aprendizaje de 2 años en Japón. Entonces usted debe ser aceptado en el colegio de cocineros de Benihana en Tokio. Ahí tendrá usted que invertir quince semanas agotadoras bajo las órdenes del maestro cocinero Strij Fujisaki. Usted no se graduará a menos que el maestro certifique que usted se ha convertido en un experto en el estilo especial de Benihana de la cocina Hibachi de cocina japonesa en parrilla en oposición a la cocina clásica japonesa.

¿Y cuáles son algunas de las enseñanzas del maestro?

Bien, una de las primeras tiene que ver con el corte de la carne. "Un cocinero de Benihana es un artista, no un carnicero", dice el maestro. "De tal manera que usted debe aprender a esgrimir un cuchillo con gracia deslumbradora, velocidad y precisión. Sus manos se deben mover como los pies de Fred Astaire."

Usted también aprende que para un cocinero de Benihana, Cocinar Hibachi nunca es automático. Como dice el maestro, "Es un acto de gozo puro". De tal forma que gozo

es lo que usted debe traer a la mesa Hibachi. Un gozo que la gente que está a su alrededor pueda ver y sentir. Un gozo que la gente pueda atispar conforme usted salta esas camarones gigantes. O conforme usted espolvorea esa cocina con semillas de sésamo. O conforme usted efuma de golpe el espolvoreador de pimienta contra la parrilla y envía el torbellino de pimienta sobre esos deliciosos pedacitos cortos y gruesos de filete.

Tal vez lo más importante de todo es este dicho del maestro: "Benihana no tiene cocina, únicamente cocineros". Lo que significa que mientras usted está alegre, debe esforzarse por la perfección. Por lo que usted aprende todo lo que hay que aprender acerca de salsas y especias, usted trabaja para hacer de su estación el más perfecto camarero que jamás alguien haya probado. Su filete será el más delicioso y jugoso. Asimismo, cada uno de sus hongos y del frijol chino será una canción.

Una y otra vez el maestro lo disciplina. Una y otra vez usted sigue todos los pasos. Quince semanas exhaustivas en busca de la perfección.

Pero el día llega cuando usted está listo. Esto será todo lo que usted ha aprendido de la gente de lugares tan lejanos como Nueva York, Chicago y Los Ángeles.

Es un gran momento.

"Beyonara honorable maestro", usted dice:

"Noquisélos honorable graduado", él contesta.



## BENIHANA de TOKIO

Nueva York: Benihana Palace Calle 44, 15 Oeste 682-7120    Benihana Este Calle 56, 120 E., 549-1427    Benihana Oeste Calle 56, 61 O., 581-0930  
 Boston, Harrisburg, Fort Lauderdale, Chicago, Seattle, Portland Ore., San Francisco, Las Vegas, Encino, Beverly Hills, Honolulu, Tokio

# Dos filosofías del filete

## La filosofía básica del restaurante estadounidense.

El cocinero lanza un trozo de bistec crudo en el asador de la cocina.  
Se sienta hasta que está poco cocido, término medio o bien cocido.  
El mesero se lo trae a usted a la mesa. Usted se lo come.

## La filosofía Benihana.

El cocinero llega directamente hasta su mesa hibachi. (¿Por qué no debe ver usted al hombre que realmente hace su plato?)  
Él hace una reverencia. (No hay razón para que un cocinero no pueda ser un caballero.)  
Él deja el filete crudo enfrente de usted. (¿No es agradable ver usted mismo que está recibiendo un corte de primera, fresco?)  
El cocinero le pregunta ¿cómo lo quiere? (No hay lujo como el lujo de tratar en forma directa con su cocinero.)  
Él corta su filete en pequeños manjares. (¿Por qué debe usted realizar alguna labor de mano de obra?)  
Su cuchillo comienza un elegante y rítmico ataque a las cebollas. (Creemos que existe tanto drama en una cebolla danzante como en una niña de coro danzante.)  
El cocinero golpea el espolvoreador de la pimienta contra la parrilla. (No es bueno para un cocinero extinguir su excitación.)  
Conforme él cocina, agrega todas las clases de salsas y sasonadores japoneses. (No, la salsa Worcester no es parte de nuestra teoría.)  
Finalmente el cocinero coloca los trozos de filete directamente en su plato. (El mesero más rápido del mundo no le podría servir mejor.)  
Usted lo come. (Díganos ¿ha existido alguna vez una filosofía más agradable?)

## BENIHANA de TOKIO

ANEXO 7  
Publicidad.

Nueva York: Benihana Palace Calle 44, 15 Oeste 682-7120    Benihana Bar Calle 56, 120 E., 593-1627    Benihana Oeste Calle 56, 61 O., 561-0930  
Boston, Harrisburg, Fort Lauderdale, Chicago, Seattle, Portland Ore., San Francisco, Las Vegas, Encino, Beverly Hills, Honolulu, Tokio

# La misión de Rocky Aoki

Cuando Rocky Aoki, propietario de Benihana, llegó a los Estados Unidos hace seis años, esto fue lo que él y una gran cantidad de estadounidenses sentían acerca de la comida japonesa:

- 1) No es tan buena como la comida china.
- 2) Es principalmente sukiyaki y sopa que saben como si fuera agua parda oscura.
- 3) Si usted ordena cualquier cosa además del sukiyaki, usted termina con cosas crudas y resbalosas con sabor a pescado.
- 4) Está bien, la comida la acomodan en una forma muy bonita, pero casi siempre uno sale con hambre del restaurante.
- 5) No es tan buena como la comida china.

"Mi tarea está clara", dijo Rocky. "Voy a cambiar la manera de pensar del estadounidense acerca de la comida japonesa. Voy a introducir a este país la cocina Hibachi."

(La cocina hibachi o cocina sobre parrilla, en nada se parece a la cocina clásica japonesa estilizada.)

Y así, en 1964, Rocky abrió el primer Benihana. Rompió todas las reglas. Usted no podía obtener sukiyaki aquí. O pescado crudo. No había incluso una cocina convencional. Usted sólo se sentaba alrededor de una gran mesa hibachi, una combinación de mesa de comedor con parrilla, y esperaba a que su cocinero apareciera.



Cuando lo hacía, llegaba sosteniendo un banquete. Cesto sobre cesto de maravillosa carne fresca, aves y verduras. Entonces, precisamente enfrente de usted, él entraba en acción. Cortaba, cocinaba y sazonaba y también preparaba su platillo con una velocidad y habilidad que se acerca a la hechicería.

Fue difícil de creer. No trozos de zanahoria exquisitamente cortados. No manojitos de verduras acomodados en perfectas formas de flores. En su lugar, alimento sólido en abundancia. Camarones gigantes sazonados con limón. Suculentos trozos de filete. Pollo fresco espolvoreado con semillas de ajonjolí. Hongos, chayotes, frijol chino (no servidos juntos sino individualmente). Todo esto es más que suficiente para traerle gozo al comensal más saciado y alegría para el más voraz apetito.

Bien, el primer Benihana de Nueva York fue un éxito enorme. En un año Rocky había abierto uno más. Que también se convirtió en otro éxito. Pronto Rocky estaba abriendo un Benihana en Chicago. Y entonces uno en San Francisco. Y entonces otro en Las Vegas. Hoy en día Rocky tiene Benihanas por todo Estados Unidos.

A principios de este año, después de abrir su tercer Benihana en Nueva York, el Benihana Palace, Rocky Aoki declaró: "Consideraré terminada mi misión cuando cada uno en América haya probado la cocina Hibachi cuando menos una vez." Venga y dele un agradable descanso al niño japonés.

## BENIHANA de TOKIO

Comida sin viscosidad, ni con sabor a pescado.

Nueva York Benihana Palace Calle 44, 15 D, 632 7120 Benihana East Calle 96, 120 E, 593 1627 Benihana Oeste Calle 96, 61 O, 581 0900  
Chicago, Los Angeles, Las Vegas, San Francisco, Hambleburg, Fort Lauderdale, Portland Ore., Puerto Rico, Honolulu, Tokio.