



*el control de calidad
debe ir antes del cuello de botella*

W. EARL SASSER

Benihana of Tokyo

«Algunos propietarios de restaurantes se divierten más que otros», dice Hiroaki (Rocky) Aoki, joven presidente de Benihana of Tokyo. Entre 1964 –cuando abrió su primer local– y 1972, Rocky había transitado desde tener cero ganancias netas a ser el presidente de una cadena de 15 restaurantes con ganancias mayores a los 12 millones de dólares al año.

Antecedentes

En 1972, Benihana era un restaurante especializado en servir carne, pero con una diferencia: la comida era preparada delante del cliente, por chefs japoneses, y la decoración reproducía con fiel detalle una hostería japonesa. Partiendo de un humilde restaurante con capacidad para 40 personas, abierto en Manhattan en 1964, Benihana había crecido hasta ser una cadena de 15 restaurantes repartidos por todo el país. De éstos, 9 eran propiedad de la misma compañía en las siguientes localidades: Nueva York (3), San Francisco, Chicago, Encino y Marina del Rey (California), Portland (Oregón) y Honolulu. Los otros 5 trabajaban con acuerdos de franquicia o licencia: Boston, Fort Lauderdale, Beverly Hills, Seattle y Harrisburg (Pennsylvania). El último restaurante, abierto en Las Vegas, era un negocio a medias con Hilton Hotels Corporation. Rocky, que participó en las Olimpiadas como miembro del equipo de lucha, describió su éxito de la manera siguiente:

«En 1959 vine a Estados Unidos con el equipo de lucha de mi universidad. Entonces tenía 20 años. Cuando llegué a Nueva York me enamoré en el acto de la ciudad. Me convencí rápidamente de que tendría muchas más oportunidades en América que en Japón. Decidí matricularme en la Escuela de Gestión de Restaurantes, en el City College, principalmente porque sabía que si estaba en el negocio de los restaurantes, por lo menos no pasaría hambre. Durante estos primeros años, me gané la vida lavando platos, conduciendo un camión de venta de helados y haciendo de guía turístico. Sin embargo, lo más importante es que me pasé tres años haciendo un estudio sistemático del mercado de los restaurantes en Estados Unidos. Descubrí que los americanos disfrutan comiendo en ambientes exóticos, pero desconfían profundamente de los alimentos exóticos. También me di cuenta de que a los americanos les gusta mucho ver cómo se prepara lo que van a comer. Así que tomé 10.000 dólares que había ahorrado hasta 1963, pedí prestados otros 20.000 dólares y abrí mi primer restaurante en el West Side, e intenté poner en práctica todo lo que había aprendido.»

De hecho, los orígenes de Benihana of Tokyo se remontan a 1935. En ese entonces, Yunosuke Aoki (padre de Rocky) abrió el primer restaurante de su cadena en Japón. Lo denominó Benihana, que era el nombre de una pequeña flor roja salvaje que crecía frente al local.

El caso de LACC número 602-S18 es la versión en español del caso HBS número 9-673-057. Los casos de HBS se desarrollan únicamente para su discusión en clase. No es el objetivo de los casos servir de avales, fuentes de datos primarios o ejemplos de una administración buena o deficiente.

Copyright 1972 President and Fellows of Harvard College. No se permitirá la reproducción, almacenaje, uso en plantilla de cálculo o transmisión en forma alguna: electrónica, mecánica, fotocopiado, grabación u otro procedimiento, sin permiso de Harvard Business School.

Papá Aoki («Papasan»), al igual que su hijo que más tarde seguiría la tradición familiar, era un profesional de la hostelería, muy práctico y habilidoso. En 1958, preocupado por el incremento continuo de los costos y de la competencia, se decidió a incorporar el concepto de la mesa «hibachi» en su restaurante. Rocky tomó de su padre esta manera de cocinar, y hacía los siguientes comentarios:

«Una de las cosas que aprendí en mi estudio de mercado es que el problema más importante del sector de restaurantes en Estados Unidos es la escasez de personal y su costo. Al eliminar la necesidad de tener una cocina convencional, gracias a utilizar la mesa "hibachi", puedo dar a los clientes una gran cantidad de servicios y atenciones y mantener mis costos de personal entre un 10 y 12% de las ventas totales (alimentación y bebidas), dependiendo si el restaurante está trabajando o no a plena ocupación. Además, el mismo concepto me permitió aumentar la proporción de espacio del restaurante destinado al área para comer. De la superficie total del establecimiento, únicamente el 22% tiene que ser destinado a áreas de soporte, tales como áreas de preparación de alimentos, almacenamiento de materias primas secas o refrigeradas, vestuarios del personal y espacio de oficinas. Normalmente un restaurante necesita dedicar un 30% de la superficie total a este tipo de espacios de soporte.» (Véanse en el **Anexo 1** estadísticas sobre el funcionamiento de un restaurante típico con servicio.)

«Otra de las cosas que descubrí es que el almacenamiento de alimentos y el desperdicio de los mismos constituyen uno de los gastos más importantes de un restaurante. Yo he conseguido prácticamente no tener desperdicios, y he reducido los costos de los alimentos a un 30-35% de la cifra de ventas de alimentos sólidos, en función de los precios de la carne, gracias a haber reducido mi menú a únicamente tres platos principales: carne de vacuno, pollo y camarones.»

«Por último, pongo mucho énfasis en la autenticidad histórica. Absolutamente todos los elementos decorativos de un restaurante Benihana proceden de Japón, de casas antiguas japonesas, que han sido cuidadosamente desmontadas, enviadas trozo a trozo a Estados Unidos, donde uno de los dos equipos especializados de carpinteros japoneses de mi padre vuelve a ensamblarlas.»

El primer restaurante abierto por Rocky, en el West Side de Nueva York, tuvo tal éxito que recuperó la inversión en seis meses. En 1966 inauguró un segundo restaurante, a unas tres cuadras de distancia, en el lado Este, sólo para atender a los clientes que no cabían en Benihana West. Este segundo restaurante, denominado Benihana East, rápidamente se hizo su propia clientela y también prosperó. En 1967, Barron Hilton, que había comido en un Benihana, se puso en contacto con Rocky y le planteó la posibilidad de establecer un restaurante en Marina Towers de Chicago. Rocky fue a Chicago, alquiló un auto y, mientras conducía hacia el punto de cita con Hilton, vio un local disponible. Inmediatamente detuvo el auto, se entrevistó con el propietario y al día siguiente firmó el contrato de alquiler. Por supuesto no se abrió ningún Benihana en Marina Towers.

El restaurante de Chicago, el número 3 de la cadena, había resultado el más rentable de la compañía. Tuvo un éxito instantáneo y obtenía una cifra de ventas de aproximadamente 1,3 millones de dólares por año. La división entre comida y bebida era 70/30 y la gerencia podía mantener los costos a niveles relativamente bajos: comida, 30%; mano de obra, 10%; publicidad, 10%; administración 4% y alquiler del local, 5%.

El cuarto restaurante fue inaugurado en San Francisco, y el quinto se abrió en sociedad en Las Vegas, en 1969. Para entonces, centenares de personas pedían licencias a Rocky. Este concedió un total de seis licencias, hasta que en 1970 decidió que sería mucho mejor para él que los nuevos restaurantes fuesen de su propiedad y no bajo el sistema de franquicia. He aquí la lista de licencias que había concedido: Puerto Rico (no tuvo éxito a causa de la crisis económica), Harrisburg, Fort Lauderdale, Portland (más tarde recomprado por la compañía), Seattle, Beverly Hills, Boston.

La decisión de no seguir por el camino de las licencias la tomó porque se presentaron una serie de problemas. En primer lugar, las franquicias o licencias fueron compradas por inversores que desconocían totalmente el negocio de los restaurantes. En segundo lugar, resultaba muy difícil que un inversor americano se relacionara con unos empleados que eran casi todos japoneses nativos. Finalmente, era mucho más difícil controlar un restaurante bajo el sistema de licencias que uno en propiedad, bajo el mando de un empleado de la compañía. Durante estos primeros años, hasta 1970, distintos grupos habían intentado imitar el éxito de Benihana. Uno de éstos estaba formado por personas que conocían muy a fondo el negocio de Benihana, que instalaron un restaurante muy próximo a uno de los Benihana. Sin embargo, tuvieron que cerrar al final del primer año. Ante estos hechos, confiando en que el éxito de Benihana no podía ser fácilmente copiado, los directivos dieron por sentado que no estaban sometidos a una de las presiones tradicionales para expandirse mediante licencias, es decir, la necesidad de desarrollarse con extraordinaria rapidez para adelantarse a los posibles competidores.

Al visitar un restaurante Benihana, se puede tener una idea bastante aproximada de la época en que fue construido sólo con fijarse en la proporción de espacio dedicado a bar, recepción y zona de espera. Cuando Rocky abrió su primer restaurante, consideraba que su negocio consistía primordialmente en servir alimentos sólidos. Benihana West, el primero de ellos, tiene un bar minúsculo, con capacidad únicamente para 8 personas, y carece de zona de espera. Rocky se dio cuenta rápidamente de que la superficie destinada a bar era totalmente insuficiente, y cuando abrió el segundo restaurante, Benihana East, duplicó la superficie destinada a bar y zona de espera. Pero como el segundo restaurante era más grande en todos sus aspectos, la proporción entre espacios no cambiaba demasiado. Véase en el **Anexo 2** una distribución en planta típica de uno de los restaurantes.

El tercer restaurante en Manhattan, llamado Benihana Palace, abrió en 1970. En él, el espacio dedicado a bar y sala de espera era enorme, incluso en proporción a la superficie total del restaurante. Las cifras del año 1972 confirman la buena decisión que representó esta ampliación. En Benihana West la facturación por venta de bebidas era únicamente el 18% de las ventas totales del restaurante. En Benihana East se elevaban ya al 20-22%. Y en Benihana Palace se elevaron a un interesante 30-33% de las ventas totales. El costo de las bebidas era de un 20% de su precio de venta.

Lo esencial del show se desarrollaba en el comedor. La mesa «teppanyaki» estaba compuesta por una plancha de acero calentada a gas y situada en el centro, con un reborde de madera de unos 25 cms de anchura, sobre el cual se ponían los platos y demás elementos del servicio de mesa. Encima de cada mesa había un extractor con una campana para eliminar los humos de la cocción, los olores y gran parte del calor generado por la plancha. Cada mesa era para ocho personas y el equipo de servicio, compuesto por un chef y una camarera, atendía dos mesas simultáneamente.

El menú estaba compuesto de cuatro productos distintos: lomo de vacuno, filet mignon, pollo y camarones. El cliente podía escoger como plato principal cualquiera de ellos, individualmente o en combinación. En caso de tomar una cena completa, se servían los cuatro elementos, poniendo los camarones como aperitivo-entrada. Las guarniciones siempre eran las mismas: brotes de soja, calabacín, champiñones frescos, cebolla y arroz.

Normalmente, un cliente podía entrar, sentarse, almorzar o cenar y salir del restaurante al cabo de 45 minutos, sin contar el tiempo pasado en el bar. El tiempo promedio de rotación de clientes en las mesas teppanyaki era de una hora, que se elevaba a una hora y media en momentos de baja actividad. Usualmente, una vez que el grupo de ocho se había sentado, la camarera tomaba el pedido y traía la sopa, ensalada y la bebida elegida. Despues de esto, aparecía el chef, trayendo a la mesa su carro de comida, y empezaba el show.

Sumando la comida y la bebida, la factura promedio se elevaba a unos 6 dólares en el almuerzo, y unos 10 dólares en la cena. Estas cifras comprendían una bebida (de precio promedio, 1,5 dólares) en el almuerzo, y algo más de una bebida de promedio en la cena.

La compra más importante era la carne. Se utilizaban exclusivamente filetes de lomo deshuesados de primera calidad, adquiridos bajo especificaciones muy concretas. Los filetes de carne se volvían a desgrasar y recortar una vez llegados al restaurante. Solamente se dejaba un poco de grasa en el extremo del lomo, y esto se hacía a propósito, para que el chef, una vez que empezaba a preparar la carne en la mesa, pudiera hacer el gesto algo teatral de cortar esta punta de grasa y eliminarla antes de empezar a hacer los dados de carne.

Los horarios de apertura de los 15 restaurantes variaban según las reglamentaciones y costumbres locales. Todos estaban abiertos a las horas de almuerzo y cena, aunque no necesariamente todos los días de la semana para ambos horarios. El almuerzo era importante, porque representaba entre el 30 y el 40% de la facturación total en dólares, a pesar de que la facturación promedio era significativamente más baja que a la hora de cenar. El tipo de menú y sus componentes eran muy similares en ambas comidas. La facturación media más baja por persona en el almuerzo, reflejaba porciones más pequeñas y menos combinaciones.

Selección de los emplazamientos

Dada la importancia del negocio de los almuerzos, Benihana tenía un criterio básico para escoger una determinada localización: que hubiese mucho tránsito. Los directivos de Benihana querían estar seguros de que hubiera mucha gente en las cercanías o que pasaban por delante al ir a almorzar o a cenar. El costo del alquiler del local se situaba entre un 5 y un 7% de las ventas para un espacio de unos 5.000 a 6.000 pies cuadrados. La mayoría de los restaurantes estaban situados en zonas muy comerciales y de negocios, aunque algunos tenían fácil acceso desde las zonas residenciales. Se había estudiado la posibilidad de situar algún restaurante en centros comerciales pero no se había aceptado aún hacia 1972.

Entrenamiento y formación

Se consideraba que el chef era la clave del éxito de los restaurantes Benihana. Por este motivo se los preparaba muy concienzudamente. Todos ellos eran jóvenes, solteros y nativos japoneses. Asimismo, todos tenían su título, lo cual significaba que habían pasado un período formal de aprendizaje de tres años. A continuación asistían a otro curso, de entre 3 y 6 meses de duración, en Japón, en el que aprendían inglés, las costumbres americanas y la manera de cocinar al estilo Benihana, el cual era principalmente una combinación de teatralidad y exhibicionismo. Los chefs iban a Estados Unidos bajo un acuerdo de comercio.

Una vez en Estados Unidos, la formación y el entrenamiento de los chefs era permanente. Por una parte existía un cierto grado de competencia entre ellos para perfeccionar sus habilidades, con lo cual aspiraban a acceder al puesto de chef principal. Por otra parte, también existía un chef principal itinerante que visitaba y revisaba periódicamente cada uno de los restaurantes y tomaba parte en la apertura de los restaurantes nuevos.

Si bien Benihana tenía ciertas dificultades en reclutar chefs y otro personal en Japón, debido al nivel general de prosperidad en aquel país, así como a la competencia existente con otros restaurantes que también deseaban contratarlos, una vez situados en Estados Unidos, generalmente no tenían prisa de regresar, por diversas razones. Por una parte, les era mucho más fácil progresar y ascender en la cadena de Benihana en Estados Unidos que en Japón, donde debían enfrentar un sistema jerárquico relativamente rígido, basado en la clase social, la edad y la educación. Otro aspecto, y el más importante,

era la actitud paternalista que Benihana mantenía hacia todos sus empleados. La retribución económica tangible era francamente buena. Pero, además, una parte importante de la retribución o compensación era intangible y se basaba tanto en conceptos de seguridad en el trabajo como en un compromiso total de Benihana de intentar facilitar el máximo bienestar a todos sus empleados. En consecuencia, la rotación de personal era muy baja, a pesar de que la mayoría de los empleados, a la larga, regresaban a Japón. Para hacer una valoración global del éxito de Benihana, debía tenerse en cuenta y apreciar la combinación única que representaba el paternalismo japonés en un entorno americano.

Organización y control

Cada restaurante poseía una estructura directiva muy sencilla. Tenía un director (que ganaba unos 15.000 dólares al año), un director adjunto (12.000 dólares al año) y dos o tres jefes de comedor (9.000 dólares al año). Estos últimos, en realidad, eran futuros directores en fase de preparación. Todos los directores de restaurante dependían del director general de operaciones, Allen Saito, quien, a su vez, dependía de Bill Susha, vicepresidente de operaciones y de desarrollo del negocio (véase **Anexo 3**).

Cuando Susha se incorporó a Benihana en 1971, tenía ya amplia experiencia en la gestión de restaurantes y bares, adquirida en Hilton, Loew's y en la división de hoteles Flagship, de American Airlines. Susha describía su trabajo de la manera siguiente:

«Considero que mi objetivo prioritario es incrementar el grado de gestión y mejorarlo. Lo primero que hice fue establecer un sistema de control sobre la base de fijar objetivos y presupuestos de ventas. En la última convención de directores, que tuvo lugar en Nueva York y a la que asistieron los directores de todo el país, pedí a cada uno de ellos que fijara su objetivo de ventas para el año. A continuación, que lo desglosara por meses; después, por semanas, y finalmente, día a día. Tras llegar a un acuerdo con cada director sobre las cifras de sus cuotas, puse en marcha un plan de incentivos. Todo restaurante que superase sus objetivos en cualquier período de tiempo (día a día, semanal, mensual o anual) ganaría un incentivo proporcional, el cual se repartiría a prorrata entre todo el personal del mismo. También he puesto en marcha un departamento de contabilidad y control para supervisar nuestros costos. Ha sido un proceso lento, pero sin pausa. Aspiramos a conseguir un equilibrio razonable entre el grado de control que queremos tener y el costo administrativo que podemos soportar. Como restaurante podemos encontrar razones para tener algún jefe de comedor más de la cuenta, si ellos mejoran el servicio y amplían el negocio. Sin embargo, a nivel corporativo tenemos que ser extraordinariamente cuidadosos. De hecho, en estos momentos la empresa tiene sólo tres directivos: Rocky, Allen Saito y yo mismo.»

Política de publicidad

Rocky consideraba que un factor vital para el éxito de Benihana había sido la notable inversión hecha en publicidad creativa y en relaciones públicas. La compañía invertía entre un 8 y un 10% de su cifra de ventas en hacer llegar sus mensajes al público. Glen Simoes, director de publicidad y relaciones públicas, lo resumía con estas palabras:

«Aspiramos intencionadamente a que nuestra publicidad sea diferente y original en el fondo y la forma. Nunca ponemos anuncios en las páginas de cartelera de los diarios, porque pensamos que se perderían entre los innumerables anuncios de los otros restaurantes.»

«El producto que vendemos debe entrar por los ojos. En consecuencia, Benihana utiliza en sus anuncios unos elementos gráficos extraordinarios. Los textos que acompañan a los elementos

gráficos están redactados con un tipo de expresión muy moderno, a veces inusitado. Por ejemplo, un anuncio de página entera que recientemente apareció en *The New York Times*, en *Women's Wear Daily* y en el *New York Magazine*, ni siquiera utilizaba la palabra restaurante. También hemos realizado una cantidad considerable de estudios de mercado para asegurarnos de que sabemos quiénes son realmente nuestros clientes.»

El **Anexo 4** muestra los resultados de una de nuestras investigaciones de mercado. El **Anexo 5** expone extensamente la política de publicidad de Benihana. Los **Anexos 6, 7, 8 y 9** constituyen ejemplos del tipo de textos publicitarios que utiliza Benihana.

Expansión futura

Bill Susha resumía sus puntos de vista sobre el futuro de la siguiente manera:

«Creo que nuestro principal problema en estos momentos es fijar la mejor manera de expandirnos. Hemos probado el sistema de licencias, pero decidimos abandonarlo por diversos motivos. La mayoría de nuestros licenciatarios eran hombres de negocios y en el fondo no conocían el negocio de restaurantes. Esto constituía un problema importante. El personal japonés que les proporcionábamos eran nuestros propios empleados, y nos sentíamos obligados hacia ellos. A veces el licenciatario no se sentía o no quería sentirse igualmente vinculado con este personal, y esto nos resultaba desagradable. El control se dificultaba al poner en manos de personas inexpertas un sistema de trabajo tan original. Finalmente, nos dimos cuenta de que nos era más rentable ser propietarios y explotar nosotros mismos los restaurantes».

«En estos momentos nos limitamos a abrir como máximo 5 restaurantes nuevos al año, porque ésta es la velocidad máxima a la que pueden trabajar los dos equipos de carpinteros japoneses de que disponemos. Estamos dándole vueltas a la decisión –sopesando pros y contras– de instalar nuestro tipo de restaurantes en hoteles. En estos momentos tenemos dos restaurantes en hoteles Hilton (Las Vegas y Honolulu), y últimamente hemos firmado un acuerdo con los hoteles Canadian Pacific. Los correspondientes contratos han sido redactados con mucho detalle, para no quedar sometidos al control de los propietarios del hotel».

«Por otra parte, una de nuestras principales limitaciones es el personal. Cada nuevo restaurante requiere unas 30 personas, todas japonesas. Entre 6 y 8 son chefs altamente entrenados, con un número similar de camareras, 4 ó 5 jefes de comedor y directores, 2 ó 3 personas en el bar, y el resto son conductores y lavaplatos».

«Finalmente, está el factor costo de la inversión. Cada restaurante nuevo nos cuesta un mínimo de 300.000 dólares. Mi impresión es que deberíamos limitarnos a ciudades muy importantes, como Atlanta, Dallas, San Luis, etc., por lo menos en el futuro inmediato. Más adelante, quizá podamos utilizar estos restaurantes para expandirnos hacia los suburbios».

«Hemos tenido grandes tentaciones de intentar crecer demasiado deprisa, sin tener suficientemente en cuenta las profundas consecuencias de esta política. Un ejemplo de esto fue el asunto de las franquicias, pero el resultado fue poco satisfactorio. Otro ejemplo de las tentaciones que hemos tenido fue que una importantísima organización bancaria internacional nos ofreció invertir en nuestra empresa, con lo cual nos hubiese permitido crecer mucho más deprisa. Pero cuando nos dimos cuenta de la cantidad de control y autonomía que tendríamos que cederles, llegamos a la conclusión de que realmente no valía la pena».

«Tampoco estoy absolutamente seguro de si vale o no la pena importar de Japón todos y cada uno de los elementos de decoración para conseguir que un Benihana sea 100% "auténtico". El

cliente americano, ¿se da cuenta y lo valora de verdad? ¿Compensa el enorme costo? Podríamos utilizar materiales de construcción y de decoración disponibles en Estados Unidos y conseguiríamos aproximadamente el mismo resultado. De manera parecida, ¿vale la pena utilizar un equipo de carpinteros japoneses mientras tenemos que pagar a carpinteros de los sindicatos americanos para que se queden sentados y no hagan nada? Todo esto podría permitirnos reducir de manera sustancial nuestros costos, lo cual nos facilitaría una expansión más rápida».

Rocky, por su parte, describía de esta manera sus puntos de vista sobre el futuro de la compañía:

«Creo que tenemos ante nosotros tres grandes caminos o áreas de expansión: en Estados Unidos, en el extranjero y en el propio Japón».

«En Estados Unidos necesitamos la expansión en las grandes áreas de mercado que Bill ha mencionado y que todavía no tienen un restaurante Benihana. Sin embargo, también hemos visto, gracias a las operaciones de licencias, que algunos mercados secundarios, tales como Harrisburg (Pennsylvania) y Portland (Oregón), también tienen potencial de mercado suficiente para nosotros. Probablemente el volumen de ventas no alcanzará el de los restaurantes situados en los grandes núcleos urbanos. Sin embargo, estos restaurantes más pequeños nos dan menos dolores de cabeza y también generan buenos resultados económicos. Estamos estudiando mercados de segunda importancia, tales como Cincinnati e Indianápolis».

«La tercera área principal para expansión se encuentra en los suburbios de las grandes ciudades. De momento no hemos seleccionado ninguna localización concreta, pero creo que tenemos allí un gran potencial. Una cuarta área, a la que no se le da la importancia de las otras, es aumentar el grado de penetración en mercados donde ya estamos. Sabemos que no tenemos límites inmediatos de saturación porque en Nueva York y Los Ángeles, con tres restaurantes en cada ciudad, no se nos plantean problemas de este tipo».

«También hemos estudiado la posibilidad de ofrecer acciones de la compañía en bolsa. Por el momento estamos creando compañías conjuntas con socios locales en México y en otros países extranjeros. Cada una de estas empresas conjuntas tiene características únicas en sí misma. Negociamos cada uno de estos acuerdos teniendo en cuenta cuál sería el mayor provecho para todas las partes y qué es lo que cada uno de los socios puede aportar en términos de servicio o de fondos financieros. Una vez que hemos llegado a un acuerdo, ponemos una cláusula especificando la manera de repartirnos los beneficios, y allá vamos».

«Hay cuatro contratos que aún no se han firmado. Tres de ellos, referentes a empresas conjuntas creadas fuera de Estados Unidos. Hemos llegado a un acuerdo para abrir un Benihana en el Hotel Royal York, en Toronto (Canadá). Creemos que este acuerdo nos abrirá las puertas para establecer otros restaurantes en Canadá, situados dentro de hoteles Canadian Pacific o fuera de ellos».

«Asimismo, hemos firmado un acuerdo para abrir un restaurante en Ciudad de México. En estos momentos tenemos negociaciones en marcha en vistas a abrir otro restaurante en un hotel a construirse en Acapulco. En Benihana estamos dispuestos a instalar y hacer funcionar un restaurante en un hotel, o incluso a hacernos cargo de la gestión de todo el hotel en conjunto. Estos restaurantes constituirán nuestra base de expansión en México».

«El tercer acuerdo fuera de Estados Unidos se ha firmado recientemente con David Paradine, Limited, una empresa británica de inversionistas, encabezada por David Frost, conocida personalidad de la televisión. Una vez más se trata de una empresa conjunta, en la que el grupo Paradine aportaría la asistencia técnica, las relaciones públicas, publicidad y financiación, mientras que Benihana aportaría su conocimiento del negocio y la gestión. El acuerdo incluye la posibilidad de tener restaurantes Benihana no sólo en el Reino Unido, sino en toda Europa».

Rocky también tiene una serie de planes de diversificación:

«Hemos llegado a un acuerdo con una compañía que está investigando y poniéndose en contacto con importantes empresas de productos alimenticios, con vistas a que se interesen en fabricar una gama de productos de alimentación japoneses bajo la marca Benihana, los cuales serían comercializados en comercios minoristas. Hemos encontrado empresas muy interesadas en este proyecto y no estamos muy lejos de llegar a acuerdos definitivos».

«También tengo muchas preocupaciones. En estos momentos sabemos que nuestros clientes tienen unos ingresos de tipo medio y que hay relativamente pocos clientes jóvenes. Esto tiene su importancia. Podemos facturar precios más altos, servir productos de mejor calidad, tener un mejor ambiente en nuestros restaurantes y prestar un mejor servicio. Pero estamos estudiando la posibilidad de establecer restaurantes que resulten más atractivos para las jóvenes generaciones».

«Por ejemplo, en este país no existe ningún tipo de restaurante rápido que sirva comida japonesa. Creo que deberíamos montar restaurantes de este tipo con comida china y japonesa. En ellos también se practicaría el mismo tipo de cocina-exhibición, a la vista de los clientes. Los primeros estudios parecen indicar que gozaríamos de márgenes comparables a los que tenemos en estos momentos con los restaurantes Benihana of Tokyo. La factura media sería aproximadamente de 99 centavos de dólar. Tenemos negociaciones en marcha con una empresa del sector petrolífero para poner pequeñas unidades de este tipo en gasolineras. Se podrían localizar en cualquier sitio: en las autopistas o en el Bronx. Podríamos llamarlo Orient Express. Creo que esto deberíamos hacerlo muy pronto. Tal vez alquile una tienda relativamente pequeña en Manhattan para hacer una prueba. Este es el mejor tipo de investigación de mercado que podemos hacer en Estados Unidos. Las nuevas técnicas de investigación de mercado quizás funcionen en otros países, pero no creo que sirvan aquí. También tenemos en marcha negociaciones para montar un restaurante en la isla de Guam, en el Pacífico, y para controlar una cadena de cervecerías en Japón».

«Los restaurantes no son mi único negocio. Me hice productor de dos comedias musicales en Broadway, que fueron un fracaso. Esta experiencia me costó bastante dinero, pero aprendí mucho y muy rápidamente. En estas cuestiones, todo depende de los críticos. En el negocio de los restaurantes, los críticos no escriben mucho sobre ti si no eres bueno; pero incluso si escriben sobre ti, no pueden hundirte. En Broadway pueden hundirte. A mí me hundieron».

«Mi filosofía en el negocio de restaurantes consiste en hacer que la gente se sienta feliz. Esto lo conseguimos de muchas maneras en Benihana. Según vayamos abriendo distintos tipos de negocios, intentaremos hacerlo también de otra manera».

Russ Carpenter, consultor y editor de la revista *Institutions/Volume Feeding*, resumía sus puntos de vista con las siguientes palabras:

«Básicamente, veo dos problemas principales. ¿Qué es lo que realmente está vendiendo Benihana? ¿Venden comida, un determinado ambiente, hospitalidad, un sitio para tomarse una copa o qué? El proporcionar distracciones en la zona del bar, por ejemplo, ¿es congruente con la imagen global? Toda la publicidad está basada en el chef y la comida; pero, ¿son éstos los motivos principales por los que el público acude? No lo sé. Sólo estoy planteando preguntas. El otro aspecto es: ¿cómo puedes cubrirte en tus propias apuestas? Lo de Benihana, ¿es únicamente una moda? O, por el contrario, ¿están al principio de una nueva ola de futuro al presentar su menú relativamente limitado, cocinado delante del cliente y con su ambiente oriental? Esto también tiene relación sobre la alternativa de si deberían dedicarse únicamente a su negocio de restaurantes.»

Anexo 1 Estadísticas de funcionamiento de un restaurante promedio, con servicio

	Porcentaje de variación
Ventas	
Alimentación	70,0-80,0
Bebidas	20,0-30,0
Total ventas	100,0
Costos de ventas	
Costo de los alimentos (porcentaje de la venta de alimentos)	38,0-48,0
Costo de las bebidas (porcentaje de la venta de bebidas)	25,0-30,0
Total de costos de ventas	35,0-45,0
Margen bruto	55,0-65,0
Gastos de funcionamiento	
Gastos controlables	
Nómina	30,0-35,0
Otras prestaciones a los empleados	3,0-5,0
Comidas de los empleados	1,0-2,0
Lavandería de uniformes, manteles y servilletas	1,5-2,0
Repuestos por roturas	0,5-1,0
Suministros a los clientes	1,0-1,5
Menús y su impresión	0,25-0,5
Gastos directos contratados (limpieza, recolección de basura, fumigación, alquileres de equipos)	1,0-2,0
Música y distracción (cuando sea procedente)	0,5-1,0
Publicidad y promoción	0,75-2,0
Aqua, gas y electricidad	1,0-2,0
Retribuciones de los directivos	2,0-6,0
Gastos de administración (incluyendo gastos legales y de contabilidad)	0,75-2,0
Reparaciones y mantenimiento	1,0-2,0
Gastos de ocupación de local	
Alquileres	4,5-9,0
Impuestos (sobre el local y su ocupación)	0,5-1,5
Seguros	0,75-1,0
Intereses	0,3-1,0
Depreciación	2,0-4,0
Regalías de franquicias (cuando correspondan)	3,0-6,0
Total de gastos de funcionamiento	55,0-65,0
Beneficios netos antes de impuestos	0,5-9,0

Fuente: Bank of America, «Small Business Reporter», vol. 8, n° 2, 1968.

Anexo 2

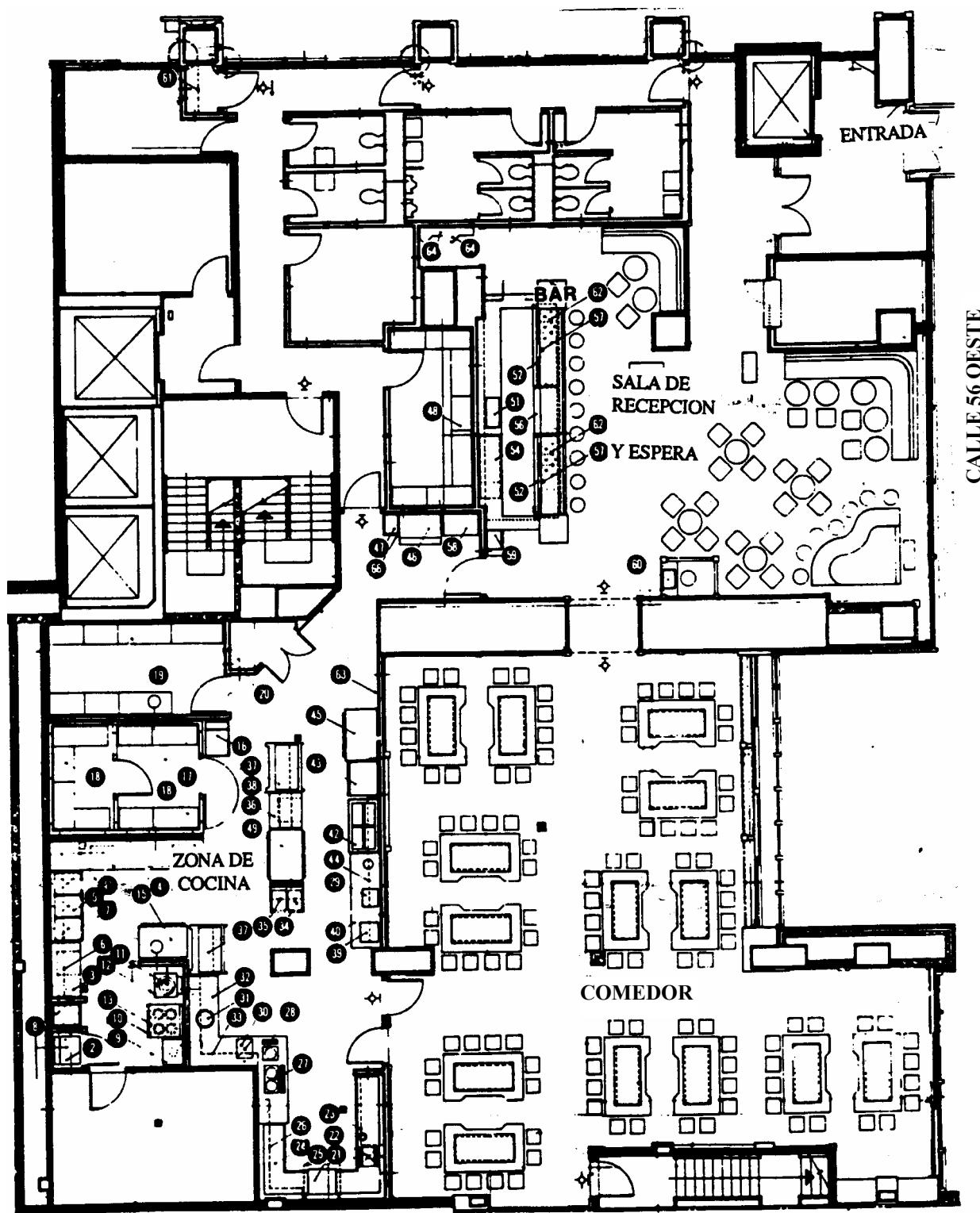
Disposición en planta típica de un restaurante Benihana



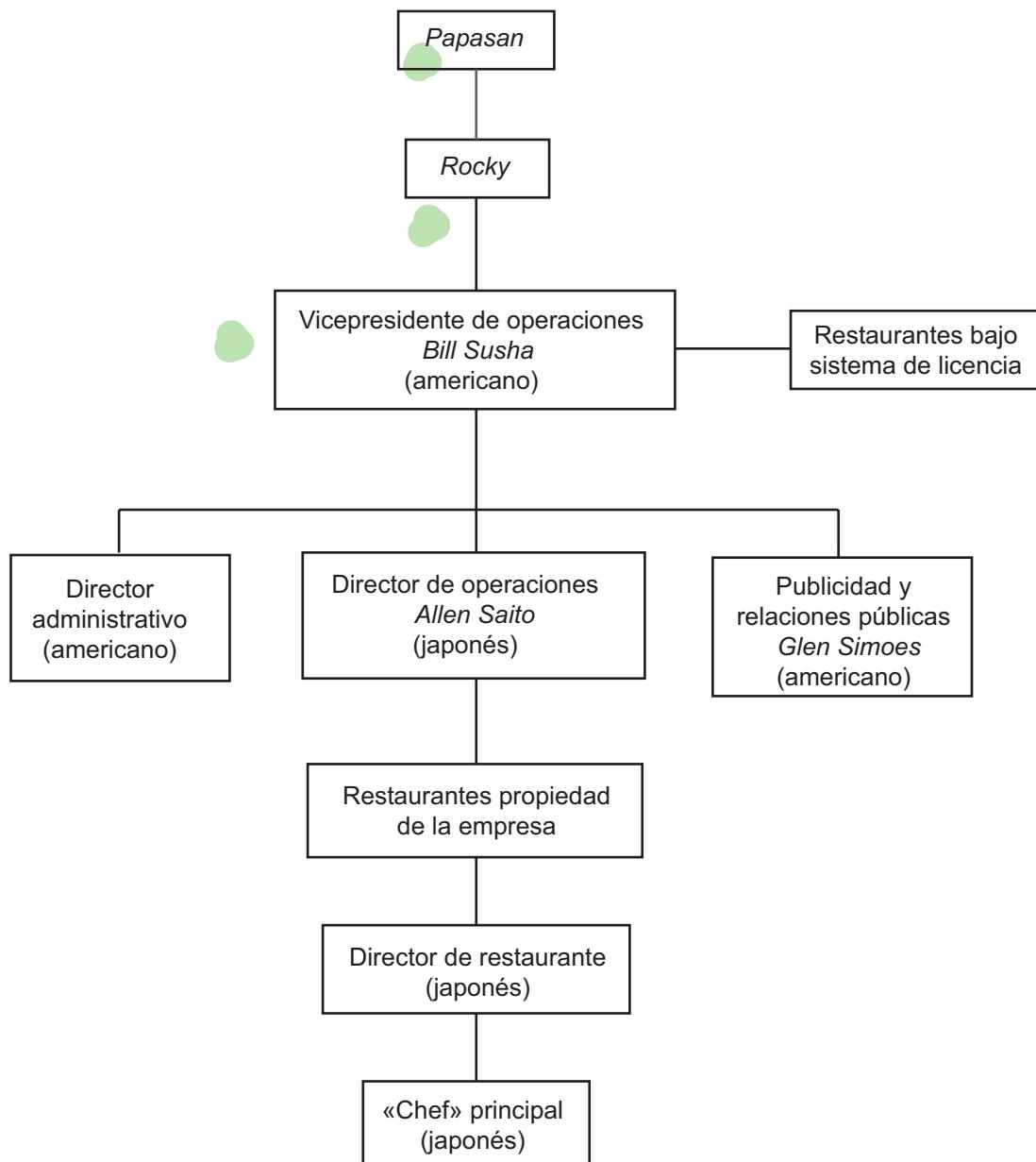
El Benihana West en la calle 56 oeste de Manhattan, que sustituyó al primer restaurante que Rocky inauguró, responde al estándar de restaurantes con una capacidad para 112-120 comensales y una sala de recepción de 55-60 comensales. El local típico de Benihana tiene de 5.000 a 6.000 pies cuadrados.

2 Lavadora de toallas	55-60	→	112-120	34 Fregadero de dos compartimientos
3 Mesa de trabajo	7 mesas		14-15 mesas	35 Estantería
4 Mesa de trabajo				36 Mesa de trabajo
5 Fregadero de tres compartimientos				37 Estantería
6 Estantería doble				38 Doble estantería
7 Estantería doble inclinada				39 Caja registradora de precontrol
8 Almacenamiento de arroz				40 Mesa de usos diversos
9 Cocedor de arroz				41 Doble estantería
10 Cocina con horno				42 Armario para helados
11 Cocina para caldo				43 Armario para helados
12 Grifo móvil				44 Doble estantería
13 Campana de extracción				45 Congelador
15 Refrigerador				46 Máquina de fabricar cubitos de hielo
16 Báscula				47 Máquina picadora de hielo
17 Cámara grande de refrigeración y congelación				48 Estantería modular ajustable
18 Estanterías modulares ajustables				49 Refrigerador
19 Estanterías modulares ajustables				50 Calentador de sake
20 Estantería				51 Caja registradora
21 Lavavajillas				52 Estantería del bar
22 Mesa para platos sucios con fregadera de prelavado				54 Refrigerador del bar
23 Estantería inclinada				56 Refrigerador de botellas en el bar
24 Mesa para platos limpios				57 Suministrador de bebidas
25 Campana extractora				58 Motor para el suministro de bebidas no alcohólicas
26 Estantería doble de pared				59 Prerregistradora
27 Reserva doble para sopa				60 Caja registradora
28 Reserva sencilla para té				61 Estantería
29 Calentador de toallas				62 Lavavasos
30 Grifo de agua, con fregadera				63 Reloj
31 Calentador de arroz				64 Teléfono
32 Mesa para usos diversos				65 Carrito
33 Doble estantería de pared				66 Mesa auxiliar

Anexo 2 (continuación)



Anexo 3 Estructura directiva



Anexo 4 Cuál es la opinión de los consumidores

Todos los directores de restaurantes creen que saben por qué sus clientes acuden a su restaurante. Benihana, después de servir a millones de clientes a través de los años, muchos de los cuales eran clientes que repetían, también creía que lo sabía.

Pero cuando Chad Conrad se incorporó como vicepresidente de operaciones, quiso asegurarse de que las sagradas presunciones eran ciertas.

Disenó un cuestionario y lo hizo repartir a todos los clientes, a la salida de los restaurantes. Un porcentaje sorprendentemente elevado de clientes se tomó la molestia de llenar el cuestionario y devolverlo.

Los porcentajes expresados a continuación son el promedio de 6 restaurantes. Aunque había algunas diferencias entre restaurantes, éstas no se consideraron significativas, y se presentan a continuación los resultados medios como resumen.

Los 6 restaurantes en que se hizo la encuesta fueron 3 en Nueva York y, además, los de Chicago, El Encino (California) y Portland (Oregón). Las preguntas y las respuestas obtenidas son las siguientes:

¿Es usted foráneo en esta ciudad?		El ambiente era...	
Sí	38,6%	Correcto	6,3%
No	61,4%	Bueno	29,9%
¿Está usted aquí por negocios?		Excelente	63,2%
De negocios	38,7%	Se considera usted cliente...	
En viaje de placer	61,3%	A la hora de comer	17,3%
¿Vive usted en esta zona?		A la hora de cenar	59,0%
Vive en la zona	16,0%	A ambas horas	23,7%
Trabaja en la zona	35,9%	¿Qué aspecto o característica del restaurante considera especialmente digno de mención?	
Ambas cosas	45,1%	La comida	38,2%
¿Ha comido usted en un restaurante Benihana en otra ciudad?		El ambiente	13,0%
Sí	22,9%	La preparación	24,6%
No	77,3%	El servicio	16,3%
¿Cómo ha llegado a saber de nosotros?		El ser distinto	2,2%
A través del periódico	4,0%	El ser amigable	2,4%
En revistas	6,9%	Otros	3,3%
Por radio	4,6%	¿Nos visita usted con frecuencia?	
Por una recomendación	67,0%	Una vez a la semana o más	12,1%
En televisión	1,0%	Una vez al mes o más	32,5%
Pasaba por delante	5,0%	Una vez al año o más	55,6%
De otra manera	11,5%	Edades	
¿Es ésta su primera visita?		De 10 a 20 años	4,2%
Sí	34,3%	De 21 a 30	28,3%
No	65,7%	De 31 a 40	32,0%
¿Qué le ha atraído?		De 41 a 50	21,4%
Buena comida	46,7%	De 51 a 60	10,1%
Servicio	8,2%	60 ó más	4,0%
La preparación	13,1%	Sexo	
El ambiente	13,3%	Varón	71,4%
Una recomendación	5,7%	Mujer	28,6%
Otras cosas	13,1%	Ingresos	
Considera usted que la comida servida era...		De 7.500 a 10.000 dólares/año	16,8%
Adecuada	2,0%	De 10.000 a 15.000 "	14,2%
Buena	20,1%	De 15.000 a 20.000 "	17,3%
Excelente	77,9%	De 20.000 a 25.000 "	15,0%
La cantidad servida era...		De 25.000 a 40.000 "	17,9%
Adecuada	21,8%	Más de 40.000	18,7%
Buena	33,0%	Ocupación	
Excelente	45,4%	Directivo de empresa	23,0%
El servicio era...		Profesional	26,6%
Adecuado	9,8%	Administrativo	36,9%
Bueno	21,6%	Estudiante	6,9%
Excelente	71,3%	Ama de casa	5,0%

Anexo 5 Filosofía comercial de Benihana: Ni cosas pegajosas ni gelatinosas

Rocky Aoki cree que «nuestra publicidad contribuye al éxito de Benihana. Es diferente y hace que la gente nos vea de manera diferente».

En verdad que es distinta y hace que la gente vea a Benihana «de otra manera». Este éxito se debe en gran parte a Glen Simoes, director de publicidad y relaciones públicas de Benihana of Tokyo. Simoes se incorporó hace unos dos años a la empresa para ayudar a abrir Benihana Palace. Tenía experiencia en el sector financiero de las relaciones públicas. Ha creado un enfoque de publicidad y relaciones públicas bastante novedoso, que tiene éxito de más de una manera.

«Mi tarea básica —explica— consiste en ser el guardián de la imagen». Nuestra imagen es la de una cadena de restaurantes japoneses muy dinámica y con un crecimiento fenomenal. Se logra mantener una buena imagen a base de lograr un alto grado de notoriedad. Una parte de la notoriedad la conseguimos mediante campañas de publicidad brillantes; otra parte, mediante propaganda.

Cada uno de estos dos elementos tiene su propio objetivo. La publicidad está confiada a una agencia externa, bajo la supervisión y vigilancia de Simoes. Su objetivo principal es atraer clientes nuevos.

«Nuestros anuncios —señala Simoes— se caracterizan por tener un titular atrevido y una ilustración que invita a seguir leyendo. El texto propiamente dicho es agudo e ingenioso. Si todo va bien, el texto consigue que el lector siga leyendo hasta que llega a captar el mensaje, es decir, consigue persuadir a un desconocido para que visite Benihana.

Los anuncios están redactados de tal manera que aspiran a suprimir el miedo a alimentos pegajosos y gelatinosos. Intentamos convencer al hombre de la calle que en nuestros restaurantes le serviremos comida sana, ya conocida, con una preparación original y poco corriente, deliciosa y en un ambiente alegre y distendido. Queremos dejar intrigados a quienes van a celebrar un cumpleaños o a los que quieren invitar a la tía Sally a cenar fuera de casa. Normalmente, jamás les pasaría por la cabeza la posibilidad de ir a un restaurante japonés. Les decimos que somos un sitio divertido de probar y que no servimos alimentos pegajosos ni gelatinosos.

«Creemos en la teoría del impacto. Hacemos inserciones de página entera en revistas nacionales, repitiéndolas de vez en cuando. No consideramos títulos los anuncios pequeñitos publicados con regularidad. Aspiramos a que este impacto consiga atraer al Benihana a la persona que no lo ha visitado nunca. Después de conseguir esto, el propio restaurante debe convencerlo de que repita una y otra vez y que invite a sus amigos.

«Mantenemos una buena combinación de medios. Hacemos publicidad en cada una de las ciudades en que tenemos un restaurante. En cada ciudad tenemos como objetivo llegar a dos tipos de personas: por supuesto, al residente en esa ciudad. Pero, incluso más, al turista-visitante. En este último caso es preciso tener en cuenta que siempre te estás dirigiendo a personas nuevas y distintas. Ponemos nuestros anuncios en las guías de distracciones de la ciudad, y también trabajamos en colaboración con las oficinas de visitantes y de convenciones para intentar atraer a los grupos y a las personas que realizan reuniones de empresa.

«El segundo elemento es la propaganda y las relaciones públicas. Aquí, nuestro objetivo no es la cantidad de menciones, sino el tipo.



»Es como si estuviésemos construyendo. Cada vez que nos mencionan es como si pusiéramos un ladrillo.

Algunas menciones están pensadas para atraer clientes a nuestro restaurante. Otras están destinadas a facilitarnos la captación de financiación, nuevos proveedores, amigos o lo que sea. Luchamos de todas las maneras posibles contra la mediocridad.»

La propaganda y las relaciones públicas se presentan bajo distintas formas. Pueden consistir en la publicación de un reportaje en una revista o en una demostración en televisión. Simoes muestra recortes de periódico y presentaciones audiovisuales para demostrar que cada día del año aparece algo sobre Benihana, ya sea en los medios impresos, en radio o en televisión. Ello constituye un verdadero récord. La propaganda también consiste en hacer exhibiciones en grandes almacenes, en servir comidas a personajes famosos, en recibir a grupos de jóvenes, en mandar cajas de cerillas y pañuelos para comer a convenciones o reuniones de grupos femeninos, en que hagan entrevistas a Rocky, y en pagar a personas especializadas para conseguir menciones en los periódicos.

Pero ningún motor funciona sin combustible. Y Rocky cree que la publicidad y las relaciones públicas constituyen una buena inversión. Su convencimiento es tan fuerte que cada año destina más de 1 millón de dólares a publicidad, y probablemente medio millón más a relaciones públicas y propaganda, hasta alcanzar un gasto total que se eleva aproximadamente al 8% sobre las ventas brutas.

Hace algunos meses, Simoes estaba hablando de la empresa a un reportero bastante escéptico de una revista. En el calor de la conversación, afirmó: «Existen por lo menos 25 motivos por los cuales la gente viene a Benihana». El reportero le desafío sobre la marcha, y Simoes, al cabo de algunos días, le dio una lista con 31 motivos. Hechos aquí: 1) la calidad de la comida; 2) la presentación de la comida; 3) la preparación de la comida; 4) la exhibición que hace el «chef»; 5) el sabor de la comida; 6) la autenticidad de la construcción; 7) la autenticidad de la decoración; 8) la homogeneidad del ambiente japonés en todo el conjunto; 9) el comer en grupo; 10) el servicio y la atención constante; 11) el ser servido por personal joven; 12) la presencia frecuente de personajes conocidos; 13) el interés creado por las frecuentes promociones; 14) el tipo de cocina; 15) precios relativamente bajos; 16) el atractivo global y único a los cinco sentidos; 17) el reciente auge en la popularidad de todo lo que sea japonés; 18) el servicio rápido; 19) unos conceptos publicitarios poco corrientes; 20) la propaganda y las relaciones públicas; 21) el que no se requiera vestir de una determinada manera; 22) la recomendación de los amigos; 23) el que la comida básica servida es de pocas calorías; 24) el disponer de posibilidades para servir banquetes y fiestas; 25) la presencia de Rocky Aoki en persona; 26) la probabilidad de encontrar personas del sexo opuesto; 27) la presencia de muchos clientes japoneses (un 20%); 28) el estar localizado en grandes ciudades, con efecto de irradiación; 29) el que se acepten las principales tarjetas de crédito; 30) una experiencia en una cena poco formal, y 31) la utilización del restaurante como instrumento de negocios.



Anexo 6

Id a cocinad para los americanos

No es fácil ganarse el derecho de alimentar al pueblo de América.

No, tampoco es fácil ser admitido en el restringido círculo de «chefs» de Benihana.

Primero debes seguir un curso de aprendizaje de 2 años en Japón. Luego debes ser aceptado en el Benihana College of Chefs en Tokyo. Allí tienes que pasarte 15 terribles semanas bajo el Gran Maestro de «chefs», Shinji Fujisaku. No esperes obtener el título si el Gran Maestro no certifica que has adquirido un dominio absoluto sobre el sistema Benihana de cocinar, a base del horno «hibachi» (estilo japonés de cocinar a la plancha, que se distingue del sistema clásico de la cocina japonesa).

¿Y cuáles son algunas de las enseñanzas del Gran Maestro?

Una de las primeras cosas tiene que ver con la manera de cortar la carne. «Un «chef» de Benihana es un artista, no un carnicero», dice el Gran Maestro. Por tanto, debes aprender a manejar el cuchillo con una gracia sorprendente, con rapidez y precisión. Tus manos deben moverse como los pies de Fred Astaire.

También debes aprender que para un «chef» de Benihana, el cocinar en el «hibachi» nunca es solemne. Como dice el Gran Maestro: «es un acto

de pura felicidad». Por tanto, lo que realmente debe aportar a la mesa «hibachi» es alegría y felicidad. Una felicidad que pueda ser percibida, vista y palpada por la gente a tu alrededor. Una felicidad que puedan ver a medida que pasas por la plancha estas enormes gambas. O mientras pones las especias en el pollo. O cuando pasas el molinillo de pimienta sobre esos trozos gloriosos de carne.

Quizá lo más importante de todo sea la frase del Gran Maestro: «Benihana no tiene cocineros. Sólo tiene «chefs»». Lo cual significa que, sin dejar de estar alegre, debes aspirar siempre a la perfección. Debes aprender todo lo que se pueda aprender sobre salsas y especias. Debes esforzarte en hacer que tus gambas sean las más suculentas que jamás se hayan podido probar. Tu filete debe ser el más delicioso y tierno. Cada uno de tus champiñones debe ser una canción.

El Gran Maestro te entrena y supervisa una y otra vez; una y otra vez realiza cada uno de los ejercicios. Quince pesadísimas semanas en busca de la perfección.

Pero, por fin, amanece el día en que has terminado y estás listo. A punto de llevar lo que has aprendido a las gentes de lugares tan lejanos como Nueva York, Chicago y Los Angeles.

Ha llegado el gran momento.
«Sayonara, Honorable Maestro», dices tú.



BENIHANA of TOKYO

New York – Benihana Palace 15 W 44 St, 682-7120 • Benihana East 120 E 56 St, 593-1627 • Benihana West 61 W 56 St, 581-0930
Boston, Harrisburg, Fort Lauderdale, Chicago, Seattle, Portland Ore., San Francisco, Las Vegas, Encino, Marina Del Rey, Beverly Hills, Honolulu, Tokyo.

Anexo 7



TEATRO DEL ESTOMAGO

Al principio da un poco de miedo.

Hete aquí sentado alrededor de esta mesa tan enorme (que resulta que también es una plancha). De repente, aparece él. Un hombre vestido como un "chef", pero con el aire inconfundible de un guerrero samurai.

Te hace una inclinación. Para verlas venir, tú te inclinas a tu vez.

Sonriendo inescrutablemente, saca un cuchillo. Tú, agarras los palillos.

El acerca el carrito que ha traído. De él saca cantidades de enormes, frescas y preciosas gambas enteras.

De repente, el hombre se convierte en una especie de máquina zumbante:

zip, zip, zip... su cuchillo brilla como el rayo. Las gambas (ya cortadas en trocitos pequeños) parecen bailar en el centro de la plancha. El sigue. Con gesto majestuoso añade la pimienta a las gambas. Luego la mantequilla. Luego la salsa de soja. La acción no se detiene ni un momento. Incluso se vuelve de espaldas y echa algunas de las especies por encima del hombro.

Finalmente, llega el momento de la verdad. Lanza una gamba directamente a tu plato. La pruebas. Tienes un pequeño éxtasis.

Naturalmente, esto es solamente el primer acto. La exhibición sigue, plato

tras plato, de la misma manera. El hace su exhibición. Tú comes. El vuelve a actuar. Tú vuelves a comer. Carne, pollo, vegetales deliciosos. Se te hace la boca agua. Nunca habías gozado de un tal festín. Nunca habías visto una coreografía como esta.

Al final, todo termina. Se inclina. Tú suspiras. Te das las gracias. Tú le das las gracias. Se va. Si no fuera porque estás tan lleno, te levantarías y le ovacionarías puesto en pie.

BENIHANA of TOKYO

New York—Benihana Palace 15 W. 44 St., 682-7120 • Benihana East 120 E. 56 St., 593-1627 • Benihana West 61 W. 56 St., 581-0930
Boston, Harrisburg, Fort Lauderdale, Chicago, Seattle, Portland Ore., San Francisco, Las Vegas, Encino, Beverly Hills, Honolulu, Tokyo.

Anexo 8

Las dos filosofías del filete

La filosofía básica del restaurante americano

El chef lanza un trozo de carne cruda sobre la plancha de la cocina. Espera a que esté poco hecha, medio hecha o muy hecha. El camarero te lo lleva a la mesa. Te lo comes.

La filosofía de Benihana

El chef viene hasta tu propia mesa «hibachi». (¿Por qué no debes ver al hombre que realmente está creando tu comida?)

Se inclina. (No hay ningún motivo para que el chef no pueda ser un caballero.)

Prepara el filete crudo, delante de tus ojos. (¿No es atractivo el ver por ti mismo lo que te van a dar, el más tierno y fresco de los trozos de carne?)

Te pregunta cómo lo quieres hecho. (No hay ningún lujo como el de tratar directamente con tu propio chef.)

Corta tu filete en trocitos. (¿Por qué tendrías que hacer tú ningún trabajo?)

Su cuchillo inicia un ataque rítmico y sonoro contra las cebollas. (Creemos que hay tanto espectáculo en una cebolla danzante como en una chica que baila en una línea.)

Se lanza a poner pimienta sobre la carne. (Un chef no debe reprimir su excitación.)

A medida que avanza la preparación de la comida, va añadiéndole todo tipo de salsas y especias japonesas. (No, la salsa Worcester no entra dentro de nuestras teorías.)

Finalmente, pone el filete directamente, caliente, en tu plato. (Ni el camarero más rápido del mundo podría servirte mejor.)

Te lo comes. (Dí: ¿Existe alguna otra filosofía más apetitosa?)

BENIHANA of TOKYO

Anexo 9

La misión de Rocky Aoki

Cuando Rocky Aoki, propietario de Benihana, vino a América hace seis años, la mayoría de los americanos tenían las siguientes opiniones respecto a la comida japonesa:

- 1) No es tan buena como la comida china.
- 2) Principalmente estaba compuesta de «sukiyaki» y de una sopa que tenía el sabor de agua caliente amarronada.
- 3) Si pedías cualquier otra cosa que no fuera «sukiyaki», te encontrabas en el plato con algo crudo, gelatinoso y pegajoso.
- 4) De acuerdo, la comida estaba muy bien dispuesta. Y bien presentada. Pero salías del restaurante con doble hambre de la que tenías al entrar.
- 5) No era tan buena como la comida china.

«La tarea ante mí está clara –dijo Rocky–, voy a cambiar la manera de pensar de los americanos sobre la comida japonesa. Voy a presentar en América la manera de cocinar con mesa “hibachi”.

(El cocinar con «hibachi» o con plancha es muy distinto de la cocina clásica japonesa.)

Y de esta manera, en 1964, Rocky abrió el primer Benihana. Rompió todas las reglas. Allí no podías pedir un «sukiyaki». Ni pescado crudo. Ni siquiera disponían de una cocina convencional. Entrabas, te sentabas alrededor de una gran mesa «hibachi» (una combinación de plancha y mesa para comer) y esperabas a que apareciera tu «chef». Cuando aparecía, traía un verdadero festín. Cesto tras cesto de hermosa carne, pollo y vegetales. A continuación, allí mismo, ante tus ojos, entraba en acción. Cortando, sazonando y cocinando, preparaba tu comida con la velocidad y habilidad de un mago.

Resultaba difícil de creer. Nada de zanahorias exquisitamente cortadas. Nada de

vegetales arreglados en perfectas formas imitando flores. En vez de todo ello, comida sólida y en abundancia. Gambas gigantes salteadas al limón. Suculentos trozos de filete. Pollo tierno sazonado. Champiñones, brotes tiernos de soja, todo ello no servido en mezcolanza, sino individualmente separado. Lo suficiente para alegrar al más reticente «gourmets». Perfecto para satisfacer el más voraz apetito.

Bien, el primer restaurante Benihana en Nueva York tuvo un éxito tremendo. Antes de un año, Rocky había abierto otro. También se convirtió en un éxito brutal. Inmediatamente Rocky inauguró Benihana en Chicago, después otro en San Francisco y otro en Las Vegas. Hoy en día, Rocky tiene restaurantes Benihana por todo Estados Unidos.

A primeros de este año, tras abrir su tercer restaurante en Nueva York (el Benihana Palace), Rocky Aoki declaraba: «Consideraré cumplida mi misión cuando cada americano haya probado la cocina con “hibachi” por lo menos una vez.»

Ven y echa un golpe de mano a este magnífico muchacho japonés.



BENIHANA OF TOKYO

Nada de cosas pegajosas ni gelatinosas.

New York – Benihana Palace 15 W. 44 St., 682-7120 • Benihana East 120 E. 56th St., 593-1627 • Benihana West 47 W. 56th St., 581-0930
Atlanta. Boston. Fort Lauderdale. Harrisburg. Chicago. Denver. Bethesda Md. Bala Cynwyd Pa. Seattle. Portland. Ore. San Francisco.
Las Vegas. Encino. Beverly Hills. Marina Del Rey. Miami. Houston. Honolulu. Tokyo. Toronto