

## Benihana de Tokyo: ¿Es importante el proceso?

“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 sobrepasa los 12 millones al año. Él luce un anillo de zafiro de \$4,000.00, mantiene una casa de \$250, 000.00, tiene cinco automóviles que incluyen tres Roll Royces. Una pared de su oficina está completamente cubierta con fotografías de Rocky con personalidades famosas que han comido en un Benihana. Él cree firmemente: "El dinero está siempre disponible si trabajas duro".

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 la de 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 franquicias 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: Boston, Fort Lauderdale, Beverly Hills, Seattle y Harrisburg, Pa. La última unidad, Las Vegas, está operada bajo un acuerdo conjunto con Hilton Hotels Corporation.

Rocky, quien es un antiguo luchador olímpico, describió su éxito como sigue: En 1959, llegué a Estados Unidos en un viaje con mi equipo de Japón. 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 restaurantes en City College debido a que sabía que en el negocio del restaurante nunca me moriría de hambre. En aquellos primeros años, yo ganaba dinero 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 crecimiento de los restaurantes en Estados Unidos.

Descubrí que los americanos disfrutaban 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. 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 Tepanyaki, 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. 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. 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 tipos de

carnes: carne de vacuno, pollo y camarones (ver el anexo 1 estadísticas sobre el funcionamiento de un restaurante típico con servicio). Las bebidas en el bar tienen costos más baratos que un restaurante debido al uso de licores buenos y baratos, para los tragos es el 20 % del costo total de la venta de las bebidas.

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. Por último, pongo mucho énfasis en la autenticidad histórica de la decoración.

La mesa de Tepanyaki está compuesta de una placa de parrilla de acero con una orilla de madera 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, los olores y el calor de la parrilla. El servicio está a cargo de un cocinero para ocho (8) comensales. Los tres principales insumos de los platos son: bistec, pollo y camarón, y pueden servirse como comida completa o con combinaciones. Los acompañamientos de estos alimentos son: frijol chino, sushi, hongos frescos, cebollas y arroz.

Normalmente, un cliente entra a la recepción, lo llevan al bar para deleitar los tragos exóticos, le dan un ticket y cuando es su turno lo llevan al comedor, ahí comienza la magia al sentarse para comenzar el show de entretenimiento y comida (eat entertainment) de Benihana. El cliente consumirá sus alimentos en aproximadamente 45 minutos. La rotación promedio es de una hora, hasta hora y media en periodos lentos considerando lo consumido en el bar. El consumo promedio, incluyendo alimentos y bebidas, va de 6 dólares en el almuerzo a \$10 en la comida. Estas cifras incluyen una bebida (precio promedio \$1.50) en el almuerzo, y un promedio de uno más en la comida. La compra grande es carne. Únicamente se utilizan carnes de primer grado estrictamente filete de lomo deshuesado. Los filetes se limpian en casa dejando solo un pedazo de grasa 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 (ver el anexo 2 Teatro del Estómago). Las horas de operación de los 15 restaurantes varían de acuerdo con los requerimientos totales. Todos abren para el almuerzo y para la comida; no necesariamente todos los días para ambas cosas. En esencia, se tiene el mismo menú para los platillos.

## **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 otorgaron franquicias eran hombres de negocios en busca de oportunidades de inversión y realmente no sabían ni entendían el negocio de los restaurantes; éste era un problema. La singularidad de nuestra operación en las manos de novatos para los negocios hacía el control más difícil y, finalmente, encontramos más rentable poseer y operar los restaurantes nosotros mismos. Actualmente, estamos limitados para abrir más restaurantes al año, pues 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. Finalmente, existe un factor de costo. Cada nueva unidad nos cuesta un mínimo de 300,000 dólares. Mi sentir es

que debemos enfocarnos a las ciudades principales como son Atlanta, Dallas, San Luis, etc., en un futuro cercano. En Estados Unidos necesitamos expandirnos en las áreas primarias de mercado de las que ya habló Bill y en las cuales no tenemos un Benihana. 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. 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 en un nuevo hotel por construirse en Acapulco. 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.

## **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 circula 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 a 6000 pies<sup>2</sup> 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. El anexo 3 muestra una distribución en planta típica de uno de los restaurantes.

## **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 periodo de aprendizaje formal de tres años. Se les imparte entonces un curso de tres años y seis meses del idioma inglés en Japón considerando algo acerca de la forma estadounidense en la que cocina Benihana. Los cocineros japoneses se traen a Estados Unidos bajo un acuerdo de "tratado comercial". La capacitación de los cocineros es también 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 allí, 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 regresarse 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 valorar el éxito de Benihana, se debe tener en cuenta y apreciar la combinación única que representa el paternalismo japonés en un entorno americano, como Rocky lo expresa: "En Benihana se combinan los trabajadores japoneses con las técnicas de administración estadounidenses".

## **ORGANIZACIÓN Y CONTROL**

Cada restaurante lleva una estructura de administración simple. Tiene un gerente (15 000 dólares al año), un gerente asistente (\$12 000 al año) y 2 ó 3 capitanes (\$9000 al año) que podrían asemejarse a los "jefes de comedor". Éstos 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. Susha llegó con Benihana en 1971, seguido de la experiencia en alimentos y bebidas obtenida en el Hilton, Lowe's y en el hotel Flagship. 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 bonos. 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. He tenido que ser muy cuidadoso para balancear nuestras necesidades de control con la cantidad de gastos indirectos que podemos soportar. 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 factor 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. La copia que la compañía es contemporánea, algunas veces excéntrica. 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.

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.

## PENSAMIENTOS

La filosofía del negocio del restaurante es simple: "Hacer a la Gente feliz". Lo hacemos de muchas maneras en Benihana (ver anexo 4 las dos filosofías del filete). Conforme empecemos tipos diferentes de operaciones, trataremos de hacerlo en formas diferentes. ¿Qué es lo que realmente está vendiendo Benihana? ¿Comida, atmósfera, hospitalidad, o qué? Está dando un entretenimiento en el salón de comida, ¿qué representa la figura completa? Toda la publicidad remarca al cocinero y a la comida, pero ¿es por lo que realmente viene la gente? La otra cosa es ¿Está Benihana realmente al frente de una tendencia del futuro con su menú limitado, con el cocinar al frente de usted y con una atmósfera oriental, o es sólo una moda?

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.

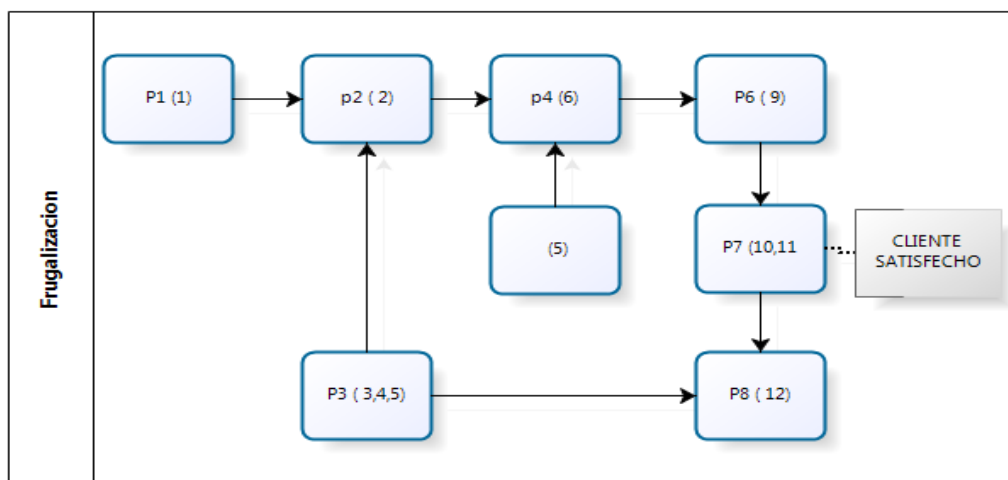
Esto va seguir funcionando por ser un proceso de calidad que combina el entretenimiento y la cocina, lo único que deben hacer nuestros Chef es salir y demostrar qué es Benihana.

## ASPECTOS IMPORTANTES A CONSIDERAR

### 1. Comparen con un restaurante común en cuanto:

- A la Frugalización.

### Procesos Frugalizacion de Benihana



**Cliente:** Llega al restaurante y solicita el servicio.

### **Departamento de operaciones**

*Proceso de Recepción* (1) Se da la bienvenida al cliente y se le direcciona según la disponibilidad de mesa ya sea al área de bar (espera) o a la atención en mesa.

*Proceso de Bar* (2) El cliente espera la disponibilidad de mesa en el ambiente del Bar en donde es atendido y según su preferencia puede ordenar algún tipo de bebida mientras espera.

### **Departamento de logística**

*Proceso de almacenaje* (3) Se recibe, almacena, y se distribuye los diferentes tipos de alimentos según criterios de calidad, los mismos que serán utilizados posteriormente.

(4) Se procede a la limpieza de todas las áreas, mesones, utensilios de cocina, equipos de cocina, según las normas de seguridad e higiene.

(5) Aprovechamiento.

### **Dirección de operaciones**

*Proceso de comedor* (6) Se dirige al cliente a la mesa en donde la camarera realiza el pedido

### **Departamento logística**

*Proceso de cocina* (7) El chef selecciona todos los insumos necesarios para poder realizar la preparación del menú solicitado

### **Departamento de operaciones**

(8) El chef realiza la preparación del menú elegido por el cliente en presencia del mismo a manera de show en vivo y con gran destreza.

*Proceso de despedida* (9) el cliente termina con su cena y la camarera pregunta si desean algo más y si quedaron satisfechos con el servicio con la intención de dejar una buena impresión para garantizar su regreso. El cliente solicita la cuenta

### **Departamento de administración**

*Proceso de facturación* (10) La camarera solicita la factura registrando el consumo total de los alimentos y bebidas del cliente

### **Departamento de operaciones**

(11) La camarera entrega al cliente la factura y recibe el pago por parte del cliente el mismo que puede ser en efectivo o tarjeta de crédito.

### **Departamento de administración**

*Proceso contable* (12) El dinero se registra en la caja del día.

- El Diagrama de Actividades del Proceso (DAP).

## Análisis el proceso de atención de Benihana y de un restaurant (DAP)

### PROCESO DE BENIHANA DE SERVIR PLATOS

NOMBRE DEL PROCESO ANALIZADO: SERVIR  
PLATO A CLIENTE

DUÑO DEL  
PROCESO: BENIHANA

FECHA:

ACTIVIDAD PRINCIPAL	Documentos de Entrada	I	ACTIVIDAD	QUIEN	Proc P/I Insp Trans Alm Dem						TIEMPO ESTIMADO (Min)	DISTANCIA (Mts)	OBSERVACIONES
					○	◻	◻	⇨	▽	D			
REGISTRO DE ORDEN	COMANDA	1	REGISTRO DE PLATOS	MESERO		x					1		
	REVISAR SI HAY INGREDIENTES PARA PLATOS PEDIDOS Y EL TIEMPO DE DEMORA	2	CONTROL DE INGREDIENTES	Administrador			x				1		
	INDICAR TÉRMINO DE COCCIÓN Y O DETALLES DE CADA PLATO O BEBIDA	3	AÑADIR DETALLES DE CADA ELECCION	Cliente	x						1		
GENERACION DE PEDIDO	LLEVAR COMANDA	5	REGISTRAR PEDIDO CON EL COCINERO	Administrador						x	1		
MOVILIZAR CARRITO	COMANDA	6	LLEVAR CARRITO CON IMPLEMENTOS E INGREDIENTES	COCINERO		x					5		
PREPARACION DE PLATOS	COMANDA	6	PREPARAR PLATOS PEDIDOS DELANTE DE COMENSALES	COCINERO		x					20		
SERVIR PLATOS	COMANDA	7	SERVIR PLATOS A LA MESA DESDE EL CARRITO	COCINERO				x			1		
PONER PLATOS EN MESA	COMANDA	8	PONER PLATOS SEGÚN ELECCION DE CAD COMENSAL	COCINERO		x					1		
PONER PLATOS EN MESA	COMANDA	9	COMER PLATOS ORDENADOS POR CADA COMENSAL	CLIENTE	x						45		
ORDENAR CUENTA	COMPROBANTE DE PAGO	10	GENERAR COMPROBANTE DE PAGO	ADMINISTRADOR		x							
PAGAR CUENTA	COMPROBANTE DE PAGO	11	PAGAR CUENTA CON DINERO O TARJETA	CLIENTE	x								
TOTAL					3	5	1	1	0	1	76		

### Actividades que realiza el cliente desde que ingresa al local

Busca mesa

Ordena platos

Aprecia como se preparan sus platos delante de ellos mismos

Degusta sus platos

Paga la cuenta

### Actividades que realiza el cliente desde que ingresa a un restaurante común

Busca mesa

Ordena platos

Espera a que se preparen sus platos conversando o viendo su celular

Degusta platos

Paga la cuenta

- Los factores de éxito del proceso.

Análisis el proceso de atención de Benihana y de un restaurant (DAP)

### PROCESO DE BENIHANA DE SERVIR PLATOS

NOMBRE DEL PROCESO ANALIZADO: SERVIR  
PLATO A CLIENTE

DUEÑO DEL  
PROCESO: BENIHANA

FECHA:

				Proc	P/I	Insp	Trans	Alm	Dem				
ACTIVIDAD PRINCIPAL	Documentos de Entrada	I	ACTIVIDAD	QUIEN							TIEMPO ESTIMADO (Min)	DISTANCIA (Mts)	OBSERVACIONES
REGISTRO DE ORDEN	COMANDA	1	REGISTRO DE PLATOS	MESERO		x					1		
	REVISAR SI HAY INGREDIENTES PARA PLATOS PEDIDOS Y EL TIEMPO DE DEMORA	2	CONTROL DE INGREDIENTES	Administrador			x				1		
	INDICAR TÉRMINO DE COCCION Y O DETALLES DE CADA PLATO O BEBDIDA	3	AÑADIR DETALLES DE CADA ELECCION	Cliente	x						1		
GENERACION DE PEDIDO	LLEVAR COMANDA	5	REGISTRAR PEDIDO CON EL COCINERO	Administrador						x	1		
MOVILIZAR CARRITO	COMANDA	6	LLEVAR CARRITO CON IMPLEMENTOS E INGREDIENTES	COCINERO		x					5		
PREPARACION DE PLATOS	COMANDA	6	PREPARAR PLATOS PEDIDOS DELANTE DE COMENSALES	COCINERO		x					20		
SERVIR PLATOS	COMANDA	7	SERVIR PLATOS A LA MESA DESDE EL CARRITO	COCINERO				x			1		
PONER PLATOS EN MESA	COMANDA	8	PONER PLATOS SEGÚN ELECCION DE CAD COMENSAL	COCINERO		x					1		
PONER PLATOS EN MESA	COMANDA	9	COMER PLATOS ORDENADOS POR CADA COMENSAL	CLIENTE	x						45		
ORDENAR CUENTA	COMPROBANTE DE PAGO	10	GENERAR COMPROBANTE DE PAGO	ADMINISTRADOR		x							
PAGAR CUENTA	COMPROBANTE DE PAGO	11	PAGAR CUENTA CON DINERO O TARJETA	CLIENTE	x								
TOTAL					3	5	1	1	0	1	76		

Actividades que realiza el cliente desde que ingresa al local

Busca mesa

Ordena platos

Aprecia como se preparan sus platos delante de ellos mismos

Degusta sus platos

Paga la cuenta

Actividades que realiza el cliente desde que ingresa a un restaurante común

Busca mesa

Ordena platos

Espera a que se preparen sus platos conversando o viendo su celular



Degusta platos

Paga la cuenta

## 2. Algunas preguntas que debemos resolver en nuestro análisis del caso:

- ¿Considera que sus actividades del proceso están bien, por qué?
- ¿La atención que brinda a sus clientes en Benihana es la adecuada?, ¿por qué?
- ¿Tiene algunos factores que hace que su proceso sea exitoso?, si los tuviese, ¿cuáles son sus factores de éxito?
- ¿Sus actividades y tiempos en el proceso es igual que un restaurante común?
- ¿Cuáles son las actividades que realiza el cliente desde que ingresa al local, son estas igual a la de un restaurante?
- ¿Tiene la capacidad de restringir el tiempo en la atención a sus clientes?

***Adaptado del caso Benihana of Tokyo del libro de Roger G. Schroeder, Operation Management: Decision Making in the Operations Function. McGraw-Hill Book Company.***

## ANEXOS

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

Ventas	Porcentaje de variación
Alimentación	70.0 - 80.0
Bebidas	20.0 - 30.0
Total ventas	100.0
<b>Costos de ventas</b>	
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
<b>Gastos de funcionamiento</b>	
<b>Gastos controlables</b>	
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
Agua, 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
<b>Gastos de ocupación de local</b>	
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

---

## Anexo 2. Teatro del Negocio



**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 especias por encima del hombro.

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

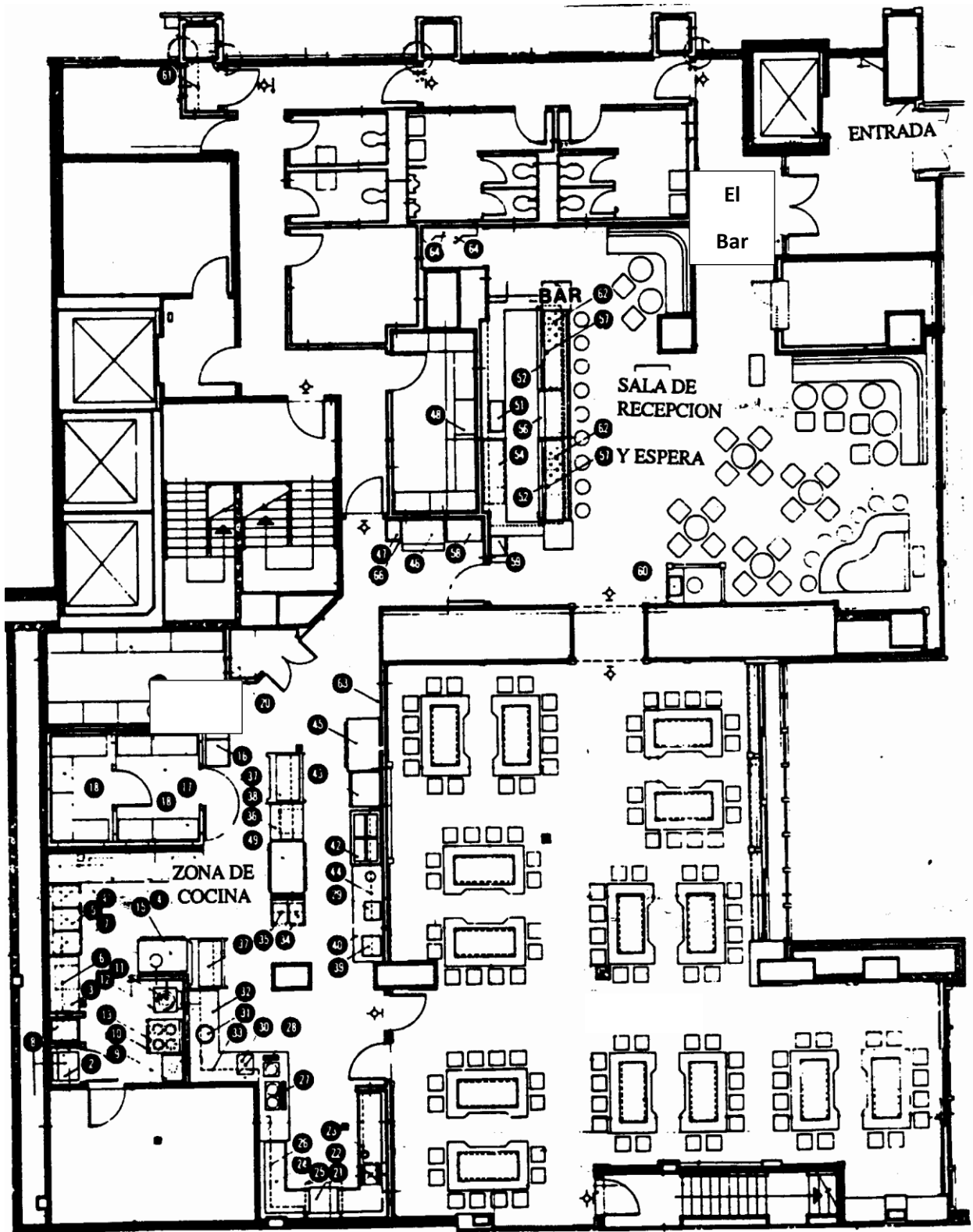
Naturalmente, esto es solamente el primer acto. La exhibición sigue, plato tras plato, de la misma manera. El hace su exhibición. Tú comes. El vuelve a actuar. Tú vuelves a comer. Carne, pollo, vegetales deliciosos. Se te hace la boca agua. Nunca habías gozado de un tal festín. Nunca habías visto una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

Al final, todo termina. Se inclina. Tú suspiras. Te da 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 3. El Layout típico de Benihana



#### Anexo 4. 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 cocida, media cocida o muy cocida.
- El camarero te lo lleva a la mesa. Te lo comes.

##### La filosofía de Benihana

- El chef viene hasta tu propia mesa Tepayaki. (*¿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 ver lo que te van a dar, el más tierno y fresco de los trozos de carne?*)
- Te pregunta en qué término quieres tu filete. (*No hay ningún lujo como el de tratar directamente con tu propio chef.*)
- Corta tu filete en trocitos. (*¿Por qué tendrías que hacer tú este 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.

*¿Existe alguna otra filosofía más apetitosa?*