

Benihana

- Cómo los restaurantes hacen el dinero? ¿ Cuales son los ingresos, costos y las variables criticas ?

En Benihana hacen el dinero mezclando dos filosofías : que son la combinación de paternalismo japonés con un ambiente norteamericano.

Esto significa que conservan los ambientes tradicionales y característicos japoneses, tanto como la decoración del personal del local, ofreciendo comida de descendencia japonesa pero hecha para el paladar del norteamericano típico.

Ingresos

Ventas

Comidas 70 – 80 %

Bebidas 20 – 30 %

Total de ventas 100 %

Costo de Ventas

Costo de los Alimentos sin procesar 38 – 48 %

Costo de Bebidas 25 – 30 %

Costo Total de Ventas 35 – 45 %

Utilidad Bruta 55 – 65 %

Total de Gastos de Operación 35 – 65 %

Utilidad Neta antes de Impuestos

Sobre la Renta 5 – 9 %

Aquí en estas estadísticas se puede conocer los porcentajes de Venta, de Costos y de Gastos que tiene un Restaurante típico de servicios de Benihana.

- ¿ Crees que el Benihana hace mas o menos dinero que un restaurante típico ? Especifica, cómo las operaciones básicas de Benihana se diferencian de las de un restaurante típico ?

En definitiva bajo la filosofía de Benihana estaría ganando mas dinero que un restaurante cualquiera, porque no emplean camareros ya que es el chef el que cocina los alimentos junto a la mesa y tiene una ayudante que apoya y alcanzaría los platos.

Pero analizando bien la filosofía hay una contradicción, si bien se dice que se ahorra al no tener camareros, no es un ahorro bien entendido ya que un camarero es menos costoso como mano de obra que un Chef tan calificado como los que Benihana necesita.

Pero a la vez , el hecho de tener un Chef que cocina a la vista del publico es un gran atractivo, y es algo super innovador que definitivamente atraerá mayor clientela que otros restaurantes por el "espectáculo" o en todo caso para otros restaurantes será mas trabajoso obtener con tanta facilidad éxito, ya que no tienen algo tan tangible que los haga "diferentes".

En cuanto a las operaciones básicas de Benihana que los diferenciarían de otros restaurantes es que a la hora de la preparación de la comida que se servirá a los clientes no existe una cocina trasera donde se hagan pre – preparados puesto que se cocina al instante frente al cliente, eso seria lo que mas los diferencia, y por supuesto el hecho que no existen camareros como tales sino que se da una interacción entre el Chef que seria un poco anfitrión, un poco mozo, y obviamente el cocinero, cosa que no se da en otros restaurantes. Esto también es otro buen atractivo que tiene Benihana pues ese contacto entre Chef – Cliente es algo que agrada mucho al publico y que le garantiza la buena calidad tangible de los productos alimenticios que se expenden ahí.

- Que papel desempeña el chef en Benihana? Compáralo con un chef típico de restaurante ? Crees que un chef de Benihana es mas o menos productivo que un chef típico de restaurante? Mas o menos costoso a Benihana ? ¿ Por que ?

Benihana considera que el chef es la clave de su éxito porque desempeña el papel con mas atractivo en el restaurante en cuanto al servicio que brinda y a la calidad de comida que produce. Son chef sumamente calificados que han completado un aprendizaje formal de mínimo 3 años en el Japón y que antes de llegar a Norteamérica han tomado un curso de 6 meses de ingles.

Todo esto lo diferencia de un chef tradicional, primero su conocimiento de otro idioma aprendido exclusivamente para poder tener la interacción con su publico, segundo lo diferencia la interacción que tiene con la clientela, esto no se da en otros restaurantes porque si bien es cierto algunos chef suelen salir a saludar a su publico o a dar un giro por el restaurante son pocos o casi ninguno los que realmente se acercan a una mesa y conversan con sus clientes, esta es la principal diferencia.

Por supuesto que un chef de Benihana es mas productivo que uno tradicional ya que no solo es chef, sino que como antes mencionamos es anfitrión, camarero , cocinero, y hasta vendedor, pues vende a la hora de la interacción una imagen intangible pero que causa efecto y que hace que la gente guste del servicio y de la calidad de la comida y regrese además de recomendar el restaurante a otras personas que serian posibles clientes.

Por todas estas funciones que realiza un chef en Benihana es que un chef de Benihana percibe mayor sueldo que un chef tradicional y por lo tanto es mas costoso pero mas productivo para la empresa.

- ¿ Cuantas personas serán atendidas en un día en el Benihana ?

En un día considerando que el restaurante estará a full :

Un restaurante de Benihana tiene 15 mesas aproximadamente, cosa que hemos deducido porque en la información nos dicen que tienen mas o menos 30 personas como staff, y que por cada mesa se requieren dos personas, por lo tanto deducimos que estamos hablando de un total de 15 mesas que suelen ser de 8 personas entonces estamos hablando de un total de 120 personas simultáneamente, y si calculamos que máximo por mesa se pueden demorar hora y media, entonces si les damos 30 minutos mas para que se vuelva a ocupar la mesa estamos hablando de rotar la mesa cada 2 horas.

Considerando que abren para la hora del almuerzo y de la cena, calculando que abran de 11 a 4 PM en el almuerzo y de 6 a 11 en la noche , estarían atendiendo al publico un total de 10 horas diarias, y si cada dos horas rotan 120 personas pueden atender máximo a 1200 personas en un solo día, esto es solo si el restaurante esta al full de su capacidad y rotan sin parar las mesas, lo cual creemos que es casi imposible que suceda por

ello hemos calculado que tengan una ocupación del 30 % que no es nada despreciable, estarían atendiendo a 360 personas al día .

- Cual es la capacidad de producción de un Benihana típico, es decir, cuantos clientes pueden ser atendidos en una hora ?

Esta pregunta ya la resolvimos en la anterior, y en una hora podrían atender a 120 personas máximo, contando con 15 mesas de 8 personas completas.

- que es mas importante en el Benihana, la velocidad o la calidad de la atención? Piensa en el tipo de platos que expenden, la forma de preparación, las herramientas que se emplean, etc.

Definitivamente al Benihana al no ser un restaurante de comida rápida, la velocidad no es su prioridad, esto no significa que no sea importante, pero es definitivamente mas importante la calidad de la comida que expenden, y lo podemos ver por la filosofía del Chef, y solo una ayudante para dos mesas, por el tipo de comida que expenden, y por la distribución del local, no es un local de comida rápida, aunque si le prestan atención a la rapidez ya que eso influye en la rotación de las mesas por tanto influye en la cantidad de dinero que pierden si tiene una mesa ocupada que no esta comiendo sino reposando la comida y tienen otros clientes que esperan por ocupar la mesa, esto retrasaría todo el circulo de consumo, pero definitivamente la calidad de la comida y del servicio que se brinda es lo primero en la línea de importancia.

- ¿ Cual es el papel del bar ? Desde una perspectiva de las operaciones? , Desde una perspectiva del Cliente ?

Desde una perspectiva de las operaciones es el lugar ideal de espera para aquellos clientes que esperan por una mesa para ser atendidos, y por su puesto es una idea genial ya que mientras esperan probablemente consuman algún aperitivo en el bar que incrementara las ganancias del restaurante y no se sentirán realmente como "esperando" sino como "tomando un aperitivo antes de comer" que suena mucho mejor.

Desde una perspectiva del cliente, es el lugar preferido de aguardar para ocupar una mesa, ya que es un ambiente, bonito, bien decorado, festivo, que emula alegría, con buenos tragos y aperitivos, es el mejor lugar si tienes que esperar.

- En una noche donde llegan 360 clientes en tres horas, cual será el tiempo de espera mas largo, mas corto y el promedio deseable ? Desde una perspectiva de operaciones ? Desde una perspectiva del cliente ?

360 personas en tres horas significa que el restaurante esta al full de espacio, ósea esta lleno. Si calculamos que un cliente lo mínimo que se demora es 45 minutos este seria el tiempo mas corto, el tiempo deseable es de una hora y el tiempo mas largo que podría permanecer en una mesa es de hora y media, bajo la perspectiva de operaciones.

Desde una perspectiva del cliente, el tiempo mas corto seria de una hora , el deseable de hora y media y el mas largo de dos horas, por defecto de retraso de platos, por defecto de mucha capacidad de gente para atender, o por defecto de espera deseada en la mesa " sobremesa" o no deseada en el bar, aguardando por una mesa.

- Puede el movimiento en las mesas ser apresurado o ser retrasado? Quien dirige esta operación y velocidad? Como ?

Si lo analizamos puede ser de cualquiera de las dos formas, dependerá de los clientes, de los platos que pidan y de si esta full o no el restaurante. Puesto que si tenemos un chef que atiende dos mesas con 16 personas entre las dos, entonces estaría bastante atareado pero teniendo en cuenta que tiene mucha practica en lo que hace, el tiempo de retraso estará en la indecisión a la hora de hacer la orden del pedido y el que sea apresurado también dependerá de si ya saben lo que van a pedir y abra también algún factor que dependerá del chef,

puesto que por mas experiencia que tenga 16 personas para atender siguen siendo 16 personas y eso es bastante ya que es una atención simultanea.

También dependerá si las dos mesas llegan al mismo tiempo porque si no es así habrá tiempo de atender primero a una y luego a la otra entonces no habrá lugar a un retraso.

Y el apresuramiento podría darse en caso que la clientela sea gente ejecutiva que esta saliendo a comer del trabajo y debe volver entonces necesita comer en un tiempo menor que cualquier cliente tradicional.

- Como será la variabilidad el flujo de clientes en un Benihana comparado con un restaurante normal? Que hace Benihana para controlar la de variabilidad?

La variabilidad de flujo de Benihana comparado con otros restaurantes es mas lento ya que ahí mientras el chef se presenta, hace su presentación y preparación de la comida hasta que la sirve " show" demora entre 45 minutos y una hora , lo cual se haría a la mitad del tiempo en un restaurante tradicional ya que hay cosas pre – preparadas que no existen en el Benihana pues todo se hace al momento.

- Se puede copiar el Benihana? Que puedes copiar, que cosa no? Porque ? Competirías contra el ?

Si se puede copiar. Se puede copiar completamente la filosofía del servicios y de la preparación de los alimentos, al momentos y frente al cliente, pero definitivamente no se puede copiar la autenticidad de las cosas que importan de Japón y la autenticidad tradicional y característica de la forma en que preparan los platos que expenden, sin contar que traen de Japón a todos sus chefs, para que se mantenga la tradición en cuanto a comida y también en cuanto a decoración.

El Caso Benihana

Revisión del Caso

Benihana es un restaurante que se dedica al expendio de comida típica japonesa basada en carnes , que guarda mucho las características de una casa típica japonesa, toda su infraestructura casi en su totalidad es importada desde el Japón, tanto como sus chefs que tienen una excelente preparación de mínimo 3 años , y un estudio de 6 meses del idioma ingles para asegurar que su interacción con el publico será eficaz.

En Benihana " el alma del espectáculo " esta en el comedor ya que sus chefs montan todo un " show " en la preparación de los platos, y es este quizás su principal atractivo y el que lo hace tan diferente a los demas restaurantes.

Tres razones por las que las personas van a Benihana :

- La calidad de la comida.
- El talento teatral del chef.
- El autentico de la construcción y la autenticidad de la decoración.

Recursos

- Cocina Hibachi.
- Chef entrenado.
- Ayudante.
- Utensilios de cocina (cuchillos, etc.)
- Insumos de cocina para la preparación de los platos.

Demanda

Clientes	Producto	Competencia
• Ejecutivos. • Familias. • Parejas.	• Autenticidad y tipicidad en la comida. • Calidad. • Show del chef en la preparación. • Elección de ingredientes.	• Otros restaurantes de comida típica nipona tales como : Sushi ito, Fuji, Ichi Bar, Izakaya, Matsuei, Makoto, Sentori Suchi, etc.

Análisis del Problema

Hemos podido identificar tres factores que podrían considerarse, y que es mas la gente de Benihana los considera como problemas.

- La Expansión Futura.
- Los Costos " perdidos " en cuanto a infraestructura importada y staff de carpinteros.
- Espera.

Desarrollando los Problemas

La Expansión Futura es uno de los problemas que mas agobia a los empresarios de Benihana ya que este restaurante ha ido creciendo rápidamente y se ve en la necesidad de expandirse pero aunque han tratado varias posibilidades, una de las mas comunes por ejemplo es la de las Franquicias, pero en Benihana no surgió efecto porque el problema es que no encontraron hombres de negocio que realmente entendieran de que se trataba el negocio de este tipo de restaurantes, la idea del restaurante nipón no es común, y la falta de experiencia de novatos dificultaba el control al punto que se dieron cuenta que era mas rentable poseer y operar ellos mismos sus propios restaurantes.

Los Costos , es otro de los problemas de Benihana. Y es que con la filosofía de que todo debe ser típico y característico se ven en la necesidad e importar del Japón toda la infraestructura tanto como a los que la construyen.

Es entonces que ellos mismos se plantean el problema así:

¿ Aprecia este detalle un norteamericano y amerita el costo ?

¿ Pudiéramos utilizar materiales locales y lograr sustancialmente el mismo efecto ?

¿ Vale la pena también utilizar carpinteros japoneses y pagar a los carpinteros del sindicato para que solo se sienten y observen ?

Todas estas cosas podrían reducir tremendamente los costos y nos permitirían expandirse mas rápidamente.

La Espera, es otro de los factores que Benihana ve como un problema pero a diferencia de los dos anteriores este debe ser solucionado con mayor premura. Lo que sucede aquí es que la gente al llegar y encontrar el restaurante lleno se siente incomoda de no tener mesa disponible y tener que esperar por que se desocupe una, esto hace que surgan dos posibilidades: una que deseen esperar y otra que prefieran irse a otro restaurante, entonces este es un problema que deben solucionar rápidamente.

Solución del Problema y Plan de Acción

Lo primero que solucionaremos será la espera, la cual creemos ya ha sido solucionada por los empresarios de Benihana, puesto que después de analizar atentamente como podrían hacer agradable esa espera y alentar a los clientes a permanecer en el restaurante y no irse a la competencia, vieron la solución en el área del bar. Entonces, impulsaron esta área para que fuera el lugar específico donde los clientes aguardaran por su mesa. Aquí se les presento otro problema, y es que el área del bar era insuficiente para la cantidad de publico que tenia que esperar. Para solucionar hicieron una ampliación en el área de bar – vestíbulo, en donde la gente podía aguardar gustosamente, ya que mientras esperaba degustaba buenos tragos y tenían un ambiente acogedor.

Este problema se soluciono satisfactoriamente.

El segundo problema que seria el de la expansión futura, tendría dos posibles soluciones: una seria capacitar a la gente que se le va a entregar la franquicia, así aseguraríamos la autenticidad nipona del restaurante, las características típicas, que lleven un buen control y que se mantenga la filosofía de Benihana puesto que como ya se sabe, sin una capacitación previa la franquicia no funciona. Por otro lado, otra posible solución seria, poseer aquellos restaurantes que se van a expandir mandando uno de nuestros fieles ejecutivos para que lo administre pero independizando todo el resto de las áreas, así realmente seria una verdadera expansión y cumpliría la filosofía de Benihana.

El tercer problema, que seria el de los costos, se va a resolver primero respondiendo las preguntas que ellos se plantean.

Realmente un americano no aprecia en su totalidad el hecho de la autenticidad de la infraestructura ya que no es parte de su cultura, no es un factor tan importante ya que si bien es cierto gusta mucho y atrae mucho la atención y por ende al publico. Para solucionar el costo creemos que seria una buena idea, no necesariamente importar los componentes de la construcción del Japón, sino de repente crear una buena imitación en Norteamérica que simule la autenticidad que se quiere lograr.

La siguiente pregunta planteada es que si vale la pena traer los carpinteros japoneses, a lo que contestamos que no puesto que si se puede imitar los materiales de construcción, un carpintero norteamericano esta en facultad de construirlo y esto nos ahorraría el costo de importar japoneses y el costo al sindicato.

Entonces así habríamos solucionado los problemas de costos, conservando la decoración del restaurante sin alterar la filosofía pero reduciendo costos puesto que el hecho de importar materiales de construcción no lo pueden percibir los clientes y les daría lo mismo poner un material que simule la autenticidad y que a la vez sea menos costoso.