

Benihana of Tokyo



IN47A: Caso Benihana de Tokyo

INGENIERIA INDUSTRIAL
UNIVERSIDAD DE CHILE

Como es un Restaurant Benihana



Benihana en Atlanta, GA



Benihana en Utah



IN47A: Caso Benihana de Tokyo

INGENIERIA INDUSTRIAL
UNIVERSIDAD DE CHILE

Benihana de Tokyo: El Concepto



1. ¿Cuál es el concepto central de Benihana que resulta atractivo para el cliente?
2. ¿Qué ventajas tiene Benihana en términos de distribución de espacios? ¿En qué forma incide en menores costos?
3. ¿Por dónde se producen los ahorros operacionales de Benihana frente a restaurantes convencionales?
4. ¿Qué ventajas tiene el tener al chef cocinando en la mesa?
5. ¿Por qué es importante el ritmo que le puede dar el chef a la comida? Ventajas y desventajas del ritmo una hora para la comida.
6. ¿Qué opina de la estrategia de Benihana de no tener franquicias? ¿Qué ventajas tiene? ¿Qué problemas puede tener? ¿Por qué otras cadenas no siguen esta estrategia?

IN47A: Caso Benihana de Tokyo

INGENIERIA INDUSTRIAL
UNIVERSIDAD DE CHILE

Benihana de Tokyo: El Concepto



“Benihana ofrece una combinación de comida tradicional, entretenimiento y ambiente Japonés usando una mesa Hibachi para cocinar”

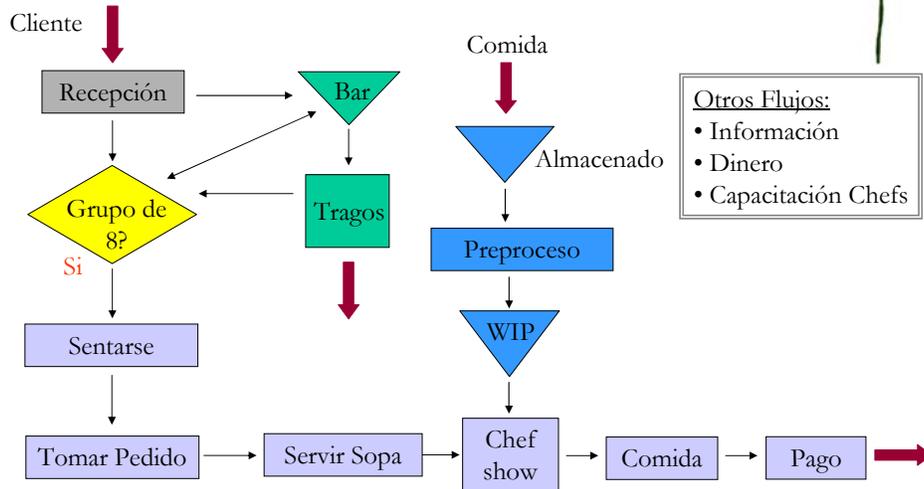
Negocio	Operación
Comida Tradicional - Ambiente Japonés	
Mesa Hibachi	Remover Cocina Tradicional
Entretenimiento	
Menu Reducido	Bajos Inventarios y Desperdicios
Chef	Habilidades de Trabajo Concentradas
Publicidad Original	Niveles de Demanda y Capacidad
Materialización del Servicio	Espectativas vs Percepciones
Expansión	Restaurant setup

Comida / “Eatertainment” / Precios Moderados / Comida Rápida /
Excelente Utilización del Espacio

IN47A: Caso Benihana de Tokyo

INGENIERIA INDUSTRIAL
UNIVERSIDAD DE CHILE

Diagrama de Flujo



Otros Flujos:

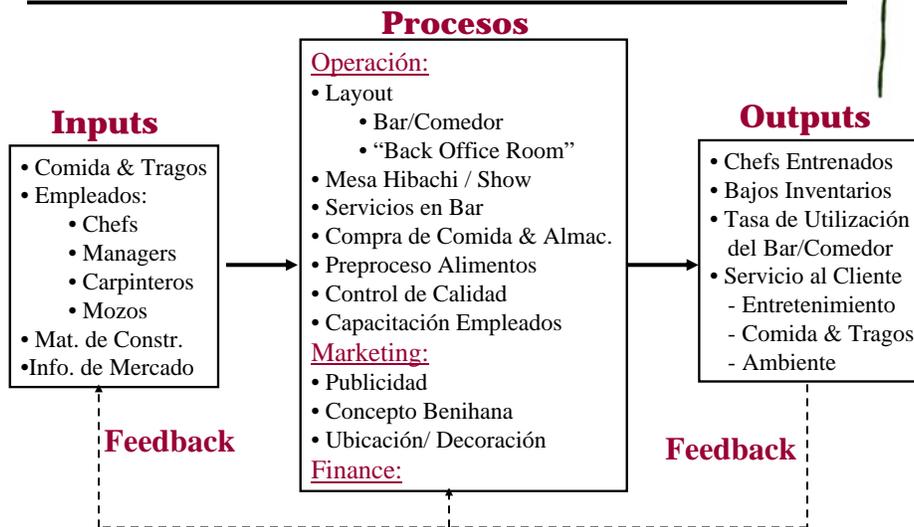
- Información
- Dinero
- Capacitación Chefs

7. ¿Cuál es el flujo del proceso en una noche con muchos clientes?
¿De qué debe preocuparse el manager en la operación?

IN47A: Caso Benihana de Tokyo

INGENIERIA INDUSTRIAL
UNIVERSIDAD DE CHILE

Procesos de Transformación



8. ¿Cuál son los cuellos de botellas en el crecimiento de locales de Benihana?
¿Son los mismos de Mc. Donalds?

IN47A: Caso Benihana de Tokyo

INGENIERIA INDUSTRIAL
UNIVERSIDAD DE CHILE

Comparación de los Costos de Operación



9. ¿Cuáles es la estructura de costos y los márgenes para Benihana?

		Typical Restaurant Ranges		Benihana Ranges	
Sales	Food	70.0%	80.0%		
	Beverage	20.0%	30.0%		
Cost of Sales					
	Food cost (% of food sales)	38.0%	48.0%		
	Beverage (% of beverage sales)	25.0%	30.0%		
Cost of total Sales		35.0%	45.0%		
Gross Profit		55.0%	65.0%		
Operating Expenses					
	Labor Cost	34.0%	42.0%		
	Advertising	0.8%	2.0%		
	Rent	4.5%	9.0%		
	Others	16.0%	33.0%	16.0%	33.0%
Total Operating Expenses		55.3%	65.0%		
Net Profit Before Income Tax		0.5%	9.0%		

IN47A: Caso Benihana de Tokyo

INGENIERIA INDUSTRIAL
UNIVERSIDAD DE CHILE

Comparación de los Costos de Operación



9. ¿Cuáles es la estructura de costos y los márgenes para Benihana?

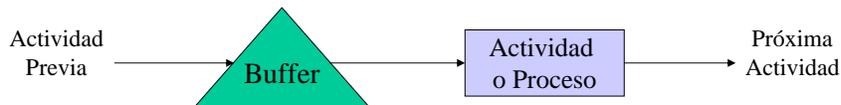
		Typical Restaurant Ranges		Benihana Ranges	
Sales	Food	70.0%	80.0%	70.0%	
	Beverage	20.0%	30.0%	30.0%	
Cost of Sales					
	Food cost (% of food sales)	38.0%	48.0%	30.0%	35.0%
	Beverage (% of beverage sales)	25.0%	30.0%	20.0%	
Cost of total Sales		35.0%	45.0%	27.0%	
Gross Profit		55.0%	65.0%	73.0%	
Operating Expenses					
	Labor Cost	34.0%	42.0%	10.0%	12.0%
	Advertising	0.8%	2.0%	10.0%	
	Rent	4.5%	9.0%	5.0%	
	Others	16.0%	33.0%	16.0%	33.0%
Total Operating Expenses		55.3%	65.0%	41.0%	
Net Profit Before Income Tax		0.5%	9.0%	32.0%	

IN47A: Caso Benihana de Tokyo

INGENIERIA INDUSTRIAL
UNIVERSIDAD DE CHILE

Process Management Definitions

- **Actividad:** Proceso que agrega valor.
- **Buffer:** Etapa en la cual unidades son almacenadas en espera de la procesa actividad en el proceso.
- **Rendimiento del Proceso:** Es la **tasa** (unidades/unidad de tiempo) a la cual un proceso (sistema, estación de trabajo, etc) produce bienes o servicios.
 - Benihana: # de clientes (satisfechos) por hora (día, mes, año)
- **Capacidad:** Máximo rendimiento del proceso o sistema.



IN47A: Caso Benihana de Tokyo

INGENIERIA INDUSTRIAL
UNIVERSIDAD DE CHILE

Para Benihana....



10. Cuáles son los parámetros que influyen el rendimiento del restaurant?

- Layout
- Entrenamiento y Capacitación
- Menú Reducido
- Pre-proceso de alimentos
- Control de Calidad de los Alimentos
- Gestión de Capacidad (eg. chef cocina más o menos rápido)
- Publicidad y Marketing

IN47A: Caso Benihana de Tokyo

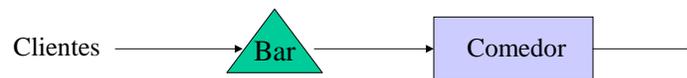
INGENIERIA INDUSTRIAL
UNIVERSIDAD DE CHILE

Análisis de Proceso



11. Cuál es el número de asientos en el Bar si se quiere que un cliente pase en promedio 24 minutos en el Bar? Asuma

- El Bar funciona como un Buffer para el Comedor,
- El Restaurant está operando a plena capacidad,
- El Comedor tiene 14 mesas (con 8 asientos cada una) y
- El Tiempo de Flujo de un cliente en el Comedor es de una hora.



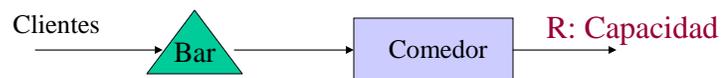
IN47A: Caso Benihana de Tokyo

INGENIERIA INDUSTRIAL
UNIVERSIDAD DE CHILE

Análisis de Proceso



11. Cuál es el número de asientos en el Bar si se quiere que un cliente pase en promedio 24 minutos en el Bar?



n_p = # de Clientes por mesa (8 pers).

N_T = # de Mesas en Comedor (14 mesas).

S = Tiempo de Flujo por cliente (1 hora).

$$\Rightarrow \text{Rendimiento} \equiv R = \frac{n_p N_T}{S} = \frac{8 \cdot 14}{1} = 112 \text{ (clientes/hora)}$$
$$= 1.87 \text{ (clientes/min)}$$

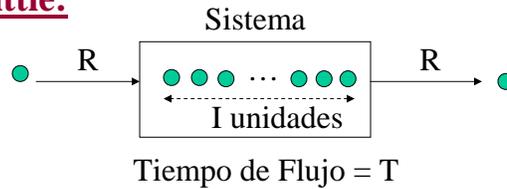
IN47A: Caso Benihana de Tokyo

INGENIERIA INDUSTRIAL
UNIVERSIDAD DE CHILE

Análisis de Proceso (continuación)



Ley de Little:



$$I = R T$$

Sea I = # de asientos en el Bar (Inventario)

T = Tiempo de Flujo en el Bar (24 min).

Entonces usando la Ley de Little:

$$T = \frac{I}{R} = \frac{I \cdot S}{n_p \cdot N_T} \Rightarrow \frac{I}{N_T} = \frac{T \cdot n_p}{S} = \frac{24 \cdot 8}{60} = 3.2 \text{ (Asientos en Bar/Mesa)}$$

$$I = 44.8 \text{ (Asientos)}$$

IN47A: Caso Benihana de Tokyo

INGENIERIA INDUSTRIAL
UNIVERSIDAD DE CHILE

Flujos de Negocios

➤ Relación entre Tiempo de Flujo, Rendimiento y Inventario

$$\begin{aligned} \text{Inventario} &= \text{Rendimiento} \times \text{Tiempo de Flujo} \\ I &= R \times T \text{ (Regla IRT o de Little)} \end{aligned}$$

➤ Relación de Rotación del Inventario

$$\begin{aligned} \text{Rotación} &= \text{Rendimiento} / \text{Inventario} \\ &= R / I = I / T \end{aligned}$$

IN47A: Caso Benihana de Tokyo

INGENIERIA INDUSTRIAL
UNIVERSIDAD DE CHILE

Flujos de Negocios: Ejemplos

➤ **Flujos de Clientes:** Taco Bell procesa en promedio 1.500 clientes por día (15 horas). En promedio hay 75 clientes en el restaurant (esperando para poner una orden, esperando que llegue su orden, comiendo, etc.). Cuánto tiempo pasa en promedio un cliente en el restaurant?Cuál es la rotación de clientes en esta operación?

➤ **Flujo de Proceso:** La compañía de seguros Travelers procesa 10,000 ordenes por año. El tiempo promedio de proceso de una de estas ordenes es de 3 semanas. Asumiendo 50 semanas por año, cuál es el número promedio de ordenes “en proceso” en esta empresa.

IN47A: Caso Benihana de Tokyo

INGENIERIA INDUSTRIAL
UNIVERSIDAD DE CHILE

Wal-Mart vs. Kmart (1999)

	KM	WM
Sales	\$33,674.00	\$137,634.00
COS	\$26,319.00	\$108,725.00
Cash	\$710.00	\$1,879.00
Inventories	\$6,536.00	\$17,076.00
AR	\$584.00	\$1,118.00
Margins	28%	27%
Flow time (weeks)		
Cash	1.35	0.86
Inventories	12.42	7.85
AR	0.87	0.41

IN47A: Caso Benihana de Tokyo

INGENIERIA INDUSTRIAL
UNIVERSIDAD DE CHILE

El Caso Benihana Ilustra



- Una operación muy bien diseñada y muy bien alineada con el concepto del negocio.
- Ventajas operacionales implican mejores rendimientos, menores costos y mayores márgenes.
- Conceptos de Análisis de Procesos:
 - Diagrama de Flujo
 - Producción en lotes
 - Inventarios y Buffers
 - Tiempos de Flujos
 - Rendimientos y Capacidades
- Expansión del Negocio?

IN47A: Caso Benihana de Tokyo



Preguntas Adicionales

12. ¿Qué opina de la estrategia de Benihana de no tener franquicias? ¿Qué ventajas tiene? ¿Qué problemas puede tener? ¿Por qué otras cadenas siguen esta estrategia?
13. En 1985 el dueño abrió un restaurante en Miami con un concepto distinto, con amplia variedad de comidas de distintos estilos (chino, francés, mexicano) ¿Invierte en este negocio?
14. Comente las siguientes alternativas de expansión.
 1. Capital y operación propia
 2. Socios capitalistas y operación propia.
 3. Joint venture en otros países.
 4. Ir al mercado con emisión de acciones.

IN47A: Caso Benihana de Tokyo

