



Facultad de Ciencias Económicas y  
Empresariales Universidad de León

Grado en Administración y Dirección de Empresas  
Curso 2021/2022

¿CÓMO CONTRIBUYE EL SECTOR DE LA  
RESTAURACIÓN AL DESARROLLO  
SOSTENIBLE Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL  
CORPORATIVA?: EL CASO DEL GRUPO  
LEONÉS “SIBUYA”

HOW DOES THE RESTAURANT SECTOR  
CONTRIBUTE TO SUSTAINABLE  
DEVELOPMENT AND CORPORATE SOCIAL  
RESPONSIBILITY? THE CASE OF THE SIBUYA  
GROUP

Realizado por el Alumno: D<sup>a</sup> Cristina Sutil Pérez

Tutelado por el Profesor: D<sup>a</sup> Almudena Martínez Campillo

León, 18 de Julio de 2022

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

Resumen .....	4
Abstract .....	4
Introducción .....	5
Objetivos .....	7
Metodología .....	8
<b>1. DESARROLLO SOSTENIBLE Y RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC): MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>9</b>
<b>1.1 Grupos de interés de la empresa o stakeholders .....</b>	<b>9</b>
1.1.1 Concepto .....	9
1.1.2 Clasificación .....	10
1.1.3 Características .....	11
<b>1.2 Desarrollo sostenible .....</b>	<b>12</b>
1.2.1 Concepto .....	12
1.2.2 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) .....	13
<b>1.3 Responsabilidad Social Corporativa (RSC) .....</b>	<b>15</b>
1.3.1 Concepto .....	15
1.3.2 Origen y evolución .....	17
1.3.3 Principales iniciativas de apoyo a nivel internacional .....	18
1.3.4 Componentes .....	22
1.3.5 Dimensiones y áreas de aplicación .....	23
1.3.6 Ventajas y desventajas de su aplicación .....	28
1.3.7 La RSC en España: situación actual .....	29

<b>2. DESARROLLO SOSTENIBLE Y RSC EN EL SECTOR DE LA RESTAURACIÓN .....</b>	<b>35</b>
<b>2.1 El sector de la restauración en España .....</b>	<b>35</b>
<b>2.2 Principales stakeholders del sector .....</b>	<b>37</b>
<b>2.3 Contribuciones al desarrollo sostenible del sector .....</b>	<b>38</b>
<b>2.4 Dimensiones y áreas de aplicación de la RSC en el sector .....</b>	<b>39</b>
<b>3. DESARROLLO SOSTENIBLE Y RSC EN LA EMPRESA LEONESA DE RESTAURACIÓN “GRUPO SIBUYA” .....</b>	<b>41</b>
<b>3.1 Grupo Sibuya .....</b>	<b>41</b>
3.1.1 Origen y evolución .....	41
3.1.2 Misión, visión y valores .....	42
3.1.3 Actividad: marcas e implantación nacional .....	43
3.1.4 Principales indicadores económico-financieros .....	45
<b>3.2 Desarrollo sostenible y RSC en el Grupo Sibuya .....</b>	<b>46</b>
3.2.1 Grupos de interés de la empresa o stakeholders .....	46
3.2.2 Desarrollo sostenible .....	48
3.2.3 RSC .....	50
3.2.3.1 Dimensiones y áreas de aplicación: proyectos de RSC .....	50
3.2.3.2 Ventajas para la empresa .....	56
3.2.3.3 Desventajas para la empresa .....	57
<b>4. CONCLUSIONES .....</b>	<b>58</b>
<b>5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>61</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1: Principales grupos de interés de la empresa .....	9
Figura 1.2: Grupos de interés según su relevancia .....	12
Figura 1.3: Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) .....	14
Figura 1.4: Principios Universales del Pacto Mundial de la ONU .....	20
Figura 1.5: Pirámide de los componentes de la RSC .....	22
Figura 1.6: Matriz del Triple Resultado .....	25
Figura 3.1: Distribución de restaurantes Sibuya Urban Sushi Bar en España .....	44
Figura 3.2: Distribución de restaurantes Kamado Asian Food en España .....	45

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1.1: Áreas de aplicación de la RSC en la Cuenta del Triple Resultado .....	24
Cuadro 2.1: Datos del sector de la restauración en España (2020) .....	36

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.1: Vínculo entre competitividad económica y cumplimiento de los ODS ....	31
Gráfico 1.2: Atributos de la "buena empresa": ESG versus mercado .....	32
Gráfico 1.3: Discriminación negativa a empresas no ESG por los consumidores .....	33
Gráfico 1.4: Discriminación positiva a empresas ESG por los consumidores .....	34
Gráfico 1.5: Propensión al consumo responsable y ciclo económico .....	34

## ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 3.1: Fundadores del Grupo Sibuya .....	43
Imagen 3.2: Empleados de Sibuya Urban Sushi Bar de Ourense .....	46
Imagen 3.3: “Menú Rosa” solidario .....	54
Imagen 3.4: Colaboraciones con Ana Oncina y con Redry .....	56

## RESUMEN

El desarrollo sostenible y la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) son complementarios entre sí. Mientras el primero se refiere al equilibrio entre crecimiento económico, preservación medioambiental y bienestar social, la segunda, a la responsabilidad de las organizaciones por sus impactos en la sociedad. Las empresas, por tanto, juegan un papel relevante en la implantación de políticas sostenibles y socialmente responsables. Así, no sólo tienen que centrarse en crecer económicamente, sino que deben hacerlo considerando las expectativas de sus stakeholders, fomentando la sostenibilidad y asumiendo un compromiso medioambiental y social. El sector de la restauración no es ajeno a esta tendencia creciente, debido a la presión de las Administraciones Públicas y una nueva generación de clientes cada vez más sensibilizados con esos aspectos. La empresa leonesa “*Grupo Sibuya*” es un buen ejemplo de ello. Apuesta por un crecimiento sostenible y responsable, desarrollando iniciativas que aportan valor a sus stakeholders al tiempo que mejoran su imagen de marca y competitividad en el mercado. En este marco, este trabajo pretende analizar cómo este grupo empresarial contribuye a la sostenibilidad y la RSC, ya que, pese a ser una empresa local y de reciente creación, con ganas, compromiso y dedicación ha logrado grandes retos y puede servir de ejemplo a otras compañías del sector.

**Palabras clave:** Desarrollo sostenible, Responsabilidad Social Corporativa (RSC), stakeholders, sector de la restauración, Grupo Sibuya, empresa leonesa.

## ABSTRACT

Sustainable development and Corporate Social Responsibility (CSR) are complementary to each other. While the first refers to the balance between economic growth, environmental preservation and social welfare, the second refers to the responsibility of organizations for their impacts on society. Companies, therefore, play an important role in the implementation of sustainable and socially responsible policies. Thus, not only do they have to focus on growing economically, but they must do so considering the expectations of their stakeholders, promoting sustainability and assuming an environmental and social commitment. The restaurant sector is no stranger to this growing trend, due to pressure from Public Administrations and a new generation of customers who are increasingly aware of these aspects. The company “*Grupo Sibuya*” from León is a good example of this. It is committed to sustainable and responsible growth, developing

initiatives that add value to its stakeholders while improving its brand image and competitiveness in the market. In this framework, this work aims to analyze how this business group contributes to sustainability and CSR, since, despite being a local and recently created company, with enthusiasm, commitment and dedication it has achieved great challenges and can serve as an example to other companies in the sector.

**Key words:** Sustainable development, Corporate Social Responsibility (CSR), stakeholders, restaurant sector, Grupo Sibuya, company from León.

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día, el desarrollo sostenible y la RSC juegan un papel relevante en las organizaciones, las Administraciones públicas y la sociedad en general. En concreto, las empresas son agentes clave en el desarrollo de políticas sostenibles y socialmente responsables. Así, no sólo deben buscar el crecimiento económico, sino ir más allá y ser partícipes de los aspectos sociales y medioambientales que contribuyen a crear un clima de bienestar general. De este modo, además de mejorar su imagen de marca y reputación, lograrán ser más competitivas. Aunque es cierto que, a corto plazo, estas prácticas implican un esfuerzo extra y un coste que las compañías deben soportar, a largo plazo, además de traducirse en beneficios económicos, serán la base para crear un marco de convivencia económico, medioambiental y social favorable para las generaciones presentes y futuras.

La toma de decisiones sostenibles y socialmente responsables tiene que satisfacer a los grupos de interés de la empresa, entre los que se incluyen los accionistas, inversores, trabajadores, proveedores, clientes y la sociedad en su conjunto. De este modo, además de mejorar su reputación y sus relaciones de confianza con los stakeholders, la compañía aumentará el valor añadido de sus productos o servicios, haciéndolos más atractivos en el mercado y, por consiguiente, mejorará sus resultados económicos.

En general, el desarrollo sostenible y la RSC deberían estar presente en las estrategias de las empresas de una manera proactiva y desde el principio, y no ser sólo un conjunto de actividades reactivas que se van proponiendo con el tiempo. El mundo está cambiando y los ciudadanos nos estamos haciendo cada vez más conscientes, saludables y solidarios. Actualmente, la sociedad está reclamando un cambio en la mentalidad y los valores

empresariales convencionales, demandando que las empresas se impliquen de lleno en un crecimiento sostenible y socialmente responsable donde todos los stakeholders interactúen buscando un futuro más próspero.

El sector de la restauración no es ajeno a esta tendencia social, debido a la presión de las Administraciones Públicas y una nueva generación de clientes cada vez más sensibilizados con el bienestar de la sociedad, el cuidado de la naturaleza o el apoyo a colectivos vulnerables. Por ello, cada vez son más los casos de negocios de restauración que participan activamente en actividades sostenibles y de RSC. Supone tener una filosofía más ética y solidaria, pasando de ser un negocio que sirve comida a convertirse en una empresa que combina el placer de vivir las experiencias gastronómicas de sus clientes con el placer de ayudar y contribuir, en paralelo, a nivel medioambiental y social. Obviamente, aunque se trata de un gran avance en el sector, para que realmente funcione es necesario que las empresas adopten esta política corporativa con verdadera voluntad de colaboración, tal que todo su equipo humano y sus grupos interés estén en sintonía y se impliquen.

La empresa leonesa “*Grupo Sibuya*” es un buen ejemplo de compañía del sector de la restauración que apuesta firmemente por contribuir al desarrollo sostenible y la RSC, poniendo en marcha iniciativas para crecer de una manera responsable y comprometida con sus principales stakeholders, en armonía con el medio ambiente y la sociedad en general. Por ello, este trabajo, tras desarrollar el marco teórico relativo correspondiente y definir las principales características del sector de la restauración en España, pretende analizar con detalle cómo lo está haciendo este grupo empresarial en una provincia donde el sector de la restauración es clave para su economía, así como las ventajas e inconvenientes que está encontrando en su camino hacia la sostenibilidad económica, medioambiental y social.

La justificación de elegir al Grupo Sibuya radica especialmente en que es una empresa de restauración local, centrada en el negocio del sushi y la comida oriental, que se constituyó en León en el año 2016. Pese a sus recientes orígenes, su desarrollo ha sido exponencial, situándose actualmente como una de las cadenas de sushi más importantes de nuestro país. Su filosofía se centra en crecer de manera sostenible y responsable, apostando por la calidad de los productos para satisfacer las necesidades de sus clientes y por un verdadero compromiso con el resto de los stakeholders, especialmente sus empleados, y

con la preservación del medioambiente y el bienestar de la sociedad. Por tanto, es importante apoyar y dar visibilidad a los negocios de restauración locales que están llevando a cabo proyectos de desarrollo sostenible y RSC, más allá de los objetivos meramente económicos. Además, a pesar de ser una empresa local y de reciente creación, su compromiso y dedicación le han permitido lograr importantes retos a nivel nacional, pudiendo servir de ejemplo de buenas prácticas a otras compañías de un sector clave para la riqueza económica y cultura de nuestra ciudad, nuestra Comunidad Autónoma y nuestro país.

## **OBJETIVOS**

El objetivo principal del presente Trabajo de Fin de Grado consiste en analizar detalladamente cómo contribuye el sector de la restauración al desarrollo sostenible y la RSC, aplicándolo al caso concreto del grupo de restauración leonés “*Sibuya*”. Para alcanzar esta meta general, se establecen, a su vez, un conjunto de objetivos específicos a nivel teórico y a nivel práctico.

### **☐ A nivel teórico**

- Explicar los conceptos de stakeholder, desarrollo sostenible y RSC, a nivel general, haciendo especial referencia a sus características más importantes.
- Profundizar en la RSC, describiendo brevemente sus orígenes y evolución en el tiempo, las principales iniciativas de apoyo a nivel internacional, sus componentes, dimensiones y áreas de aplicación, las ventajas e inconvenientes que implica para las empresas, así como su situación actual en España a nivel macro y microeconómico.
- Dar a conocer cuáles son los principales stakeholders del sector de la restauración y las contribuciones al desarrollo sostenible y la RSC de las empresas que desarrollan su actividad en el mismo, tras presentar brevemente sus últimos datos estadísticos en España.

### **☐ A nivel práctico**

- Aplicar la parte teórica al caso concreto del Grupo Sibuya, tras hacer una breve presentación del origen y evolución de la empresa, su misión, visión y valores,



las actividades que realiza y sus principales indicadores económico-financieros. En concreto, el estudio práctico tratará de concretar quienes son sus principales stakeholder internos y externos, cómo contribuye al desarrollo sostenible, así como los principales proyectos de RSC, finalizando con un análisis de las ventajas e inconvenientes que todo ello ha supuesto para la empresa.

## METODOLOGÍA

La metodología empleada para conseguir los objetivos propuestos es de naturaleza descriptiva, basada en la utilización de fuentes de información secundarias, y, en el caso de la parte práctica, también se recurre a fuentes primarias.

- ❑ En primer lugar, para llevar a cabo la **parte teórica** del trabajo, se realiza una exhaustiva revisión bibliográfica para recopilar información de distintos manuales y artículos de revistas académicas, libros, informes oficiales, artículos de prensa y páginas web. Las fuentes de información han tenido tanto soporte físico, en el caso de algunos manuales y revistas académicos consultados presencialmente en las bibliotecas de las Facultades de Ciencias Económicas y Empresariales de las Universidad de Málaga y de León, como online, a través de diversas consultas en internet.
- ❑ En cuanto a la **parte práctica** del trabajo, las principales fuentes de información han sido tanto la página web del Grupo Sibuya (<https://www.gruposibuya.com>) como artículos de la prensa local, además de una consulta directa a personal de la propia compañía. En concreto, el 20 de junio de 2022 se realizó una entrevista telefónica al Responsable de Marketing y RSC de la empresa, Ángel Díez Cuevas.

# 1. DESARROLLO SOSTENIBLE Y RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC): MARCO TEÓRICO

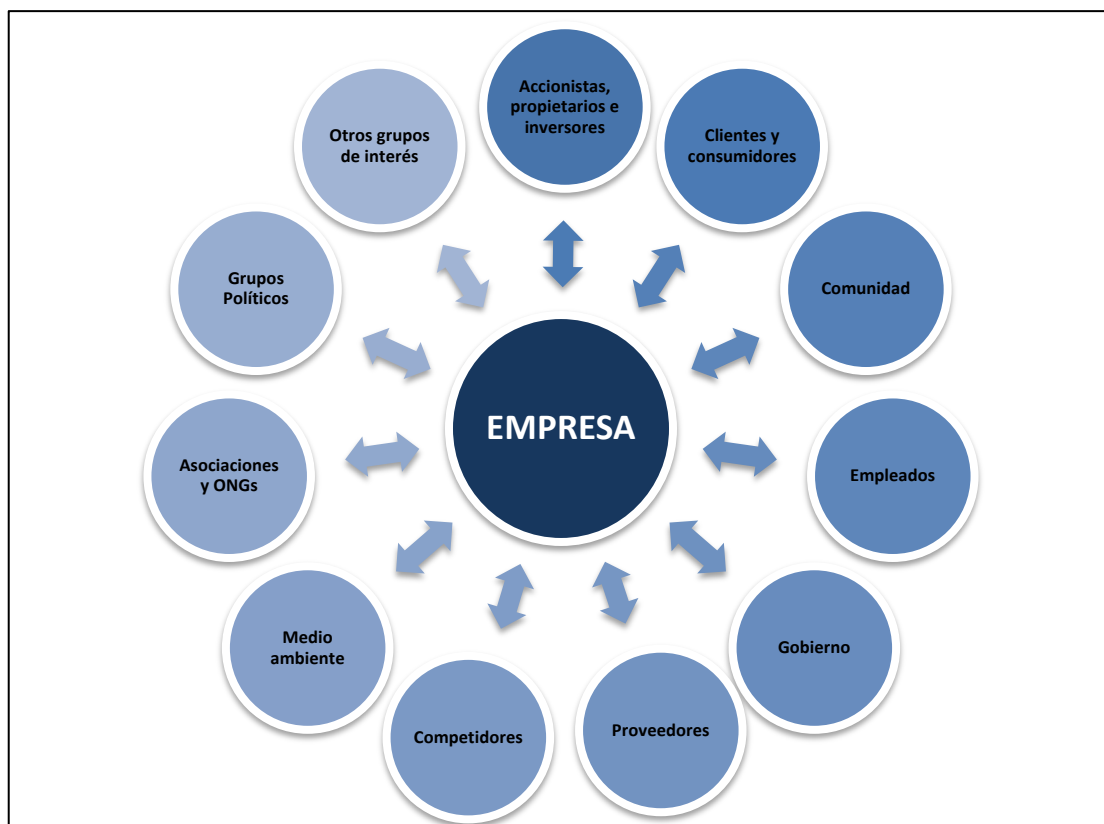
## 1.1. GRUPOS DE INTERÉS DE LA EMPRESA O STAKEHOLDERS

### 1.1.1. Concepto

La primera aparición del término “*stakeholders*” o grupo de interés se remonta a los años 80, con las publicaciones de Freeman (1984), que los define como “*cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por las decisiones que tome la empresa*”.

Cada empresa debe identificar a sus propios grupos de interés, clasificándolos en función de la importancia que supongan para ella y los objetivos que quiera conseguir. Así, la creación de valor no tiene que satisfacer sólo a los accionistas, sino a todos los grupos interesados (Esposito De Falco, Scandurra y Thomas, 2021). La figura 1.1 representa gráficamente los principales stakeholders que una compañía puede tener.

**Figura 1.1: Principales grupos de interés de la empresa**



Fuente: Elaboración propia a partir de Freeman (1984)

### 1.1.2. Clasificación

Para clasificar a los stakeholders se pueden diferenciar dos tipos, según la relación que tienen con la empresa: internos y externos. Los grupos internos están dentro de la empresa y tienen relaciones contractuales con ella. Dentro de este grupo, se pueden identificar los siguientes (Freeman, 1984):

- Empleados: trabajadores que tienen un contrato con la empresa y realizan trabajos dentro de la misma a cambio de una retribución.
- Accionistas, propietarios e inversores: participan en la propiedad de la empresa y, por tanto, pertenecen a uno de los grupos más importantes que tiene relación con la compañía.

Por otro lado, los grupos externos están formados por aquellos agentes que no pertenecen a la estructura interna de la empresa, pero que de manera indirecta se relacionan con ella. Sus intereses y actuaciones son tenidos en cuenta por la empresa a la hora de tomar decisiones. Algunos grupos relevantes reconocidos al respecto son los siguientes (Freeman, 1984):

- Clientes y consumidores: adquieren los productos o servicios que produce la empresa suponiendo su fuente principal de ingresos.
- Proveedores: aportan a la organización los materiales o servicios necesarios para producir sus productos finales.
- Competidores: empresas que poseen un negocio igual o similar y que por tanto se dirigen al mismo grupo de clientes.
- Gobierno: se refiere a las administraciones públicas que imponen derechos y deberes que las organizaciones tienen que cumplir.
- Comunidad: entidades que pueden ser públicas o privadas y con las cuales la empresa tiene interacción.
- Otros grupos: se incluyen ONGs, asociaciones medioambientales, grupos políticos, medios de comunicación,...

### 1.1.3. Características

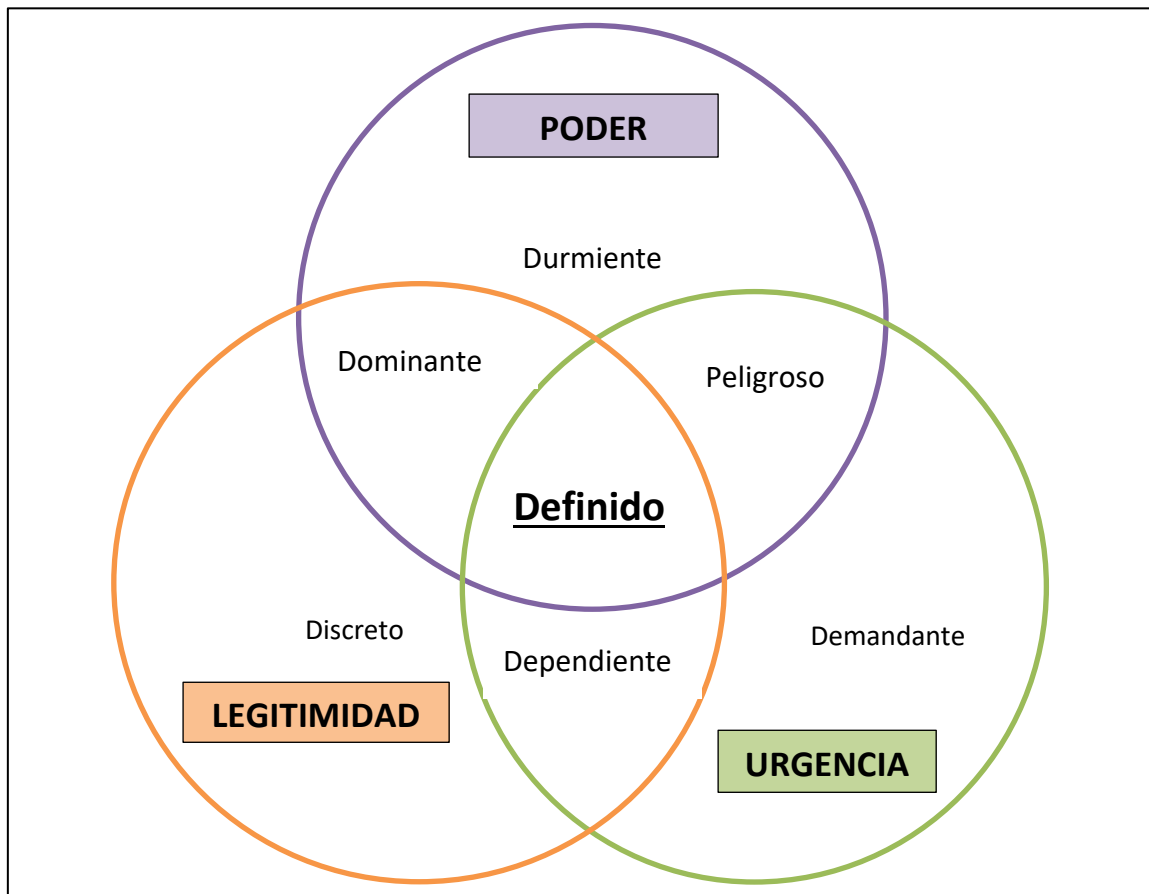
Tras clasificar los grupos de interés entre internos y externos, es importante que los gerentes de las compañías conozcan los intereses, expectativas, peculiaridades y relaciones con los stakeholders, y sepan gestionarlos para conseguir los objetivos planteados (Fernández y Bajo, 2012). Puede ocurrir que surjan problemas por incompatibilidad de intereses, ya que cada grupo tendrá los suyos propios, que la empresa debe gestionar para garantizar su propia continuidad (Esposito De Falco, Scandurra y Thomas, 2021; Granda Revilla y Trujillo, 2011).

Mitchell, Agle y Wood (1997) proponen tres herramientas para valorar la importancia que tiene cada grupo para la continuidad de la organización:

- Poder: capacidad que tiene un individuo para influir de forma significativa en otros y lograr imponer sus intereses propios. Depende de la habilidad para influenciar y de la posición que tenga.
- Legitimidad: ocurre cuando los objetivos de los grupos son aceptados legítimamente y se ajustan a las normas, valores y creencias del sistema al que pertenezcan.
- Urgencia: tiene lugar cuando un grupo otorga importancia a sus objetivos e influye en otros para lograr que se impongan con inmediatez.

Estas tres características se pueden representar con un gráfico de tres círculos, que combinados dan lugar a diversos grupos de interesados que tienen expectativas diferentes a las de la empresa, pero que finalmente le servirá para orientar la toma de decisiones. Como se observa en la figura 1.2, surgen nuevos grupos entre los que se distinguen durmiente, discreto, demandante, peligroso, dependiente, dominante y definido (Mitchell et al., 1997).

Estos grupos se clasifican en función de si poseen una de las características, dos o, por el contrario, poseen las tres. Este último es el caso de los stakeholders definidos, a los que los directivos deberán prestar prioridad porque son grupos de interés inmediato y que sobresalen por encima del resto, debido a que son grupos poderosos, sus objetivos son urgentes y además legítimos.

**Figura 1.2: Grupos de interés según su relevancia**

Fuente: Elaboración propia a partir de Mitchell et al. (1997)

En definitiva, los grupos de interés son importantes porque pueden intervenir tanto en el transcurso de la actividad de la empresa como en los resultados obtenidos. Por eso, si están bien gestionados, además de minimizar los riesgos existentes y generar posibilidades para alcanzar ventajas competitivas, se mejora el clima organizativo, la reputación y el fomento de aspectos tales como el aprendizaje continuo y la innovación en los sistemas (Esposito De Falco, Scandurra y Thomas, 2021; Granda Revilla y Trujillo, 2011).

## 1.2. DESARROLLO SOSTENIBLE

### 1.2.1. Concepto

El desarrollo sostenible supone la transición de la sociedad actual a otra más respetuosa con su entorno con el objetivo de lograr un equilibrio entre crecimiento económico, preservación medioambiental y bienestar social.

La ex Primera Ministra de Noruega, Gro Harlem Brundtland, lo definió por primera vez como *"el desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer las suyas"* en el Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (Organización de las Naciones Unidas, 1987). Este informe describía los efectos negativos del crecimiento económico a nivel medioambiental y proponía posibles soluciones a los problemas vinculados a la globalización y el crecimiento de la población.

El desarrollo sostenible implica, por tanto, llevar a cabo una explotación de los recursos del Planeta con moderación, sin superar su capacidad de renovación natural. Para ello, se basa en tres pilares básicos (Linnerud, Holden y Simonsen, 2021):

- Sostenibilidad económica, que pretende reducir la pobreza extrema y garantizar un empleo remunerado justo para toda la población.
- Sostenibilidad ambiental, que persigue proteger el equilibrio natural del Planeta, limitando el impacto que las actividades humanas tienen en él.
- Sostenibilidad social, a fin de garantizar el acceso a los recursos y servicios básicos a toda la población.

Tras definirse por primera vez en el Informe Brundtland en 1987, este concepto de desarrollo sostenible se oficializó en la Cumbre de la Tierra de Río de Janeiro en 1997. Posteriormente, en el año 2000, el World Business Council For Sustainable Development (WBCSD), lo definió como *"el compromiso de las empresas de contribuir al desarrollo económico sostenible colaborando con los trabajadores, sus familias, las comunidades locales y la sociedad en su conjunto para mejorar la calidad vida"*.

### **1.2.2. Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)**

El 25 de septiembre de 2015, la Asamblea General de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) aprueba la *"Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible"*, que consiste en una lista de 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y 169 metas que debían desarrollarse en un horizonte temporal de 15 años, es decir, hasta el año 2030, para lograr un desarrollo económicamente eficiente, ecológicamente sostenible y socialmente equitativo. La figura 1.3 permite visualizar los 17 ODS propuestos por la ONU.

Figura 1.3: Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)



Fuente: Organización de las Naciones Unidas (s.f.)

En concreto, estos 17 objetivos la “*Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*” se definen del siguiente modo (Organización de las Naciones Unidas, s.f.):

- 1) Fin de la Pobreza: acabar con la pobreza a nivel global.
- 2) Hambre Cero: poner fin al hambre, la salud de los alimentos para mejorar la nutrición y promover una agricultura sostenible.
- 3) Salud y Bienestar: garantizar una vida sana en todas las etapas de la vida.
- 4) Educación de Calidad: garantizar una educación inclusiva, de calidad e igualitaria, y promover oportunidades de aprendizaje para todo el mundo.
- 5) Igualdad de Género: lograr igualdad entre hombres y mujeres.
- 6) Agua Limpia y Saneamiento: garantizar el acceso a agua potable y una gestión sostenible de la misma para todo el mundo.
- 7) Energía Asequible y No Contaminante: garantizar el acceso a una energía que sea asequible a la vez que segura, sostenible y moderna.

- 8) Trabajo Decente y Crecimiento Económico: promover el crecimiento económico, el empleo pleno y productivo y un trabajo decente para todos.
- 9) Industria, Innovación e Infraestructura: construir infraestructuras de manera sostenible e innovadoras.
- 10) Reducción de las desigualdades: reducir las desigualdades entre los países.
- 11) Ciudades y Comunidades Sostenibles: lograr que las ciudades sean inclusivas, seguras y sostenibles.
- 12) Producción y Consumo Responsables: lograr que tanto la producción como el consumo se realicen de manera sostenible y responsable.
- 13) Acción por el Clima: adoptar medidas que permitan combatir el cambio climático y los efectos que provoca.
- 14) Vida Submarina: conservar los océanos, mares y recursos marinos.
- 15) Vida de Ecosistemas Terrestres: luchar contra la desertificación, frenar la pérdida de diversidad biológica, la degradación de las tierras,...
- 16) Paz, Justicia e Instituciones sólidas: promover una sociedad pacífica e inclusiva, facilitar el acceso a la justicia para todo el mundo, que las instituciones sean eficaces, responsables e inclusivas.
- 17) Alianzas para Lograr Objetivos: realizar alianzas entre los diferentes actores del Planeta, desarrollando así unos objetivos comunes para todos.

### **1.3. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC)**

#### **1.3.1. Concepto**

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) hace referencia al impacto que generan las acciones llevadas a cabo por las empresas en cuanto a las dimensiones económica, medioambiental y social. Se trata, pues, de un concepto amplio y subjetivo para el cual existen múltiples definiciones, si bien, todas ellas defienden el hecho de que las empresas deben ser coherentes con unos planteamientos responsables y no pensar solo en el beneficio económico.



Específicamente, algunas de las principales definiciones de RSC propuestas por distintos organismos y expertos en esta materia son las siguientes:

- El Libro Verde de la Comisión Europea propone que es *“la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores sociales”* (Comisión Europea, 2001).
- Teniendo en cuenta el carácter global de la RSC, y entendida como una contribución y oportunidad para el crecimiento económico, el desarrollo sostenible y la cohesión social, se define como *“un conjunto de compromisos de diverso orden económico, social y medioambiental adoptados por las empresas, las organizaciones e instituciones públicas y privadas, que constituyen un valor añadido al cumplimiento de sus obligaciones legales, contribuyendo, a la vez, al progreso social y económico en el marco de un desarrollo sostenible”* (Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, 2005).
- Más recientemente, a nivel académico, se ha definido como *“el compromiso voluntario de las organizaciones con el desarrollo de la sociedad y la conservación del medio ambiente, suponiendo una actuación responsable con las personas y los grupos sociales con los que se encuentran en interacción”* (Kudłak et al., 2022).

Del conjunto de definiciones se puede extraer como conclusión que la RSC afecta a la gestión de las empresas en lo que se refiere a sus actividades productivas y comerciales y a las relaciones que estas mantienen con sus grupos de interés. Además, se pueden señalar algunos aspectos clave que son comunes a todas las definiciones planteadas anteriormente y que sirven para entender mejor el término:

- Se trata de una práctica de aplicación voluntaria, tal que cada empresa decidirá si llevarla a cabo o no, siempre ajustándose a una normas y expectativas sociales, laborales y medioambientales.
- Se incluyen las preocupaciones medioambientales y sociales, ya que el objetivo principal no es maximizar el beneficio económico. Las empresas buscarán contribuir de manera responsable al bienestar ambiental y social de su entorno.

- Se deben tener en cuenta a todos los grupos de interés que afectan y pueden ser afectados por la actividad empresarial.
- Está presente en todo el proceso, desde la producción a la gestión general de la empresa, incorporando valores que afectarán a todas sus áreas de organización, áreas geográficas donde opere y otras empresas con las que trabaje.

Por último, cabe destacar que la aplicación de las RSC es más propia de grandes compañías que de las PYMES, debido principalmente a que estas últimas poseen menos recursos para destinar a estas prácticas que las empresas de mayor tamaño. Además, las PYMES presentan más limitaciones tanto para la incorporación de las prácticas de RSC en su gestión como para la divulgación de información sobre las mismas (Moneva y Hernández-Pajares, 2009).

### 1.3.2. Origen y evolución

El término RSC apareció en 1953, gracias a la publicación del libro de Howard Bowen, titulado *“Social Responsibilities of the Businessmen”*. Este autor fijó las bases de la RSC, relacionando la empresa con la sociedad en un momento de la historia donde la principal preocupación de las compañías era maximizar sus beneficios. La idea que defiende se centra en que los negocios influyen de manera significativa en la población, por lo cual la forma de actuar, las políticas y los medios que se utilicen deben ser deseables tanto en términos económicos como sociales. Así, considera que la RSC implica *“la obligación de los empresarios para impulsar políticas corporativas, tomar decisiones o seguir líneas de acción que son deseables en términos de los objetivos y valores de la sociedad”* (Bowen, 2013).

Para autores como Carroll (1991), uno de los expertos en la materia más reconocidos, el concepto surge a mediados del siglo XX, debido a los numerosos escándalos financieros que tuvieron que afrontar varias empresas emblemáticas de los países más desarrollados. Para este autor, la RSC implica realizar un negocio que sea económicamente rentable, pero que, a su vez, sea respetuoso con la ley, ético y responsable con la sociedad.

En los años 60, se vuelve a dar prioridad al concepto de maximización económica de las actividades empresariales. Se dejan de lado los aspectos sociales para centrarse como objetivo principal en obtener beneficios para los accionistas. Autores como Friedman

defendían esta postura, asumiendo que la única responsabilidad de las empresas era la de maximizar el beneficio (Friedman, 1962).

Por otra parte, Freeman desarrolla en los años 80 la teoría de los Stakeholders o grupos de interés de la empresa, que son aquéllos que influyen y son influidos por la actividad empresarial, defendiendo que las empresas no sólo deberán tener en cuenta a sus accionistas, sino que también tendrán que velar por los intereses de otros grupos implicados en las mismas (Freeman, 1984).

A partir de los años 90, el concepto de RSC adquiere una mayor relevancia en el mundo empresarial, tal que las organizaciones se empiezan a preocupar más por los aspectos sociales y medioambientales, así como por los efectos que tienen sus acciones en el entorno y la sociedad, como consecuencia de fenómenos como la globalización, la preocupación por el cambio climático y la concienciación de la sociedad tras los escándalos de grandes compañías internacionales (Feng et al. 2022).

### **1.3.3. Principales iniciativas de apoyo a nivel internacional**

En los últimos años, como consecuencia del creciente interés de las compañías por implementar la RSC en sus estrategias empresariales, surgen diferentes iniciativas nacionales e internacionales que tienen como finalidad crear un marco común de normas, expectativas y recomendaciones en el ámbito del comportamiento socialmente responsable de las empresas (Ayuso y Mutis, 2010). Seguidamente, se van a comentar algunas de las más relevantes.

- **Pacto Mundial de la ONU: Principios Universales**

La idea de un Pacto Mundial fue promovida por el ex Secretario de Naciones Unidas, Kofi Annan, durante el Foro Económico Mundial acontecido en el año 1999 en la ciudad norteamericana de Davos.

El objetivo era incorporar a todos los agentes sociales (empresas, sindicatos y organizaciones sin ánimo de lucro) en un marco común, donde las entidades adscritas de manera voluntaria se comprometían a cumplir 10 Principios Universales, ordenados en función de cuatro áreas de actuación, tal como recoge la figura 1.4 (Pacto Mundial Red Española, s.f.):

- Área de Derechos Humanos:

Principio 1: respetar y proteger los Derechos Humanos y, según se recoge, de manera internacional.

Principio 2: asegurarse de que no son cómplices ni vulneran los Derechos Humanos en el ejercicio de su actividad.

- Área de Derechos Laborales:

Principio 3: apoyar la libertad de asociación y el derecho a la negociación colectiva de los trabajadores.

Principio 4: apoyar la eliminación de los trabajos forzosos o realizados bajo alguna coacción.

Principio 5: apoyar la erradicación del trabajo infantil.

Principio 6: apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación.

- Área de Medio Ambiente:

Principio 7: mantener un enfoque preventivo para evitar el deterioro del medio ambiente.

Principio 8: apoyar y fomentar las iniciativas que promueven una mayor responsabilidad ambiental.

Principio 9: favorecer el desarrollo y difusión de tecnologías que sean respetuosas con el medio ambiente.

- Área de Lucha contra la Corrupción:

Principio 10: estar en contra de la corrupción, incluidos también la extorsión y el soborno.

**Figura 1.4: Principios Universales del Pacto Mundial de la ONU**

Fuente: Pacto Mundial Red Española (s.f.)

En definitiva, el objetivo del Pacto Mundial de las Naciones Unidas era conseguir un progreso económico, social y medioambiental, ofreciendo recursos y herramientas a las empresas para que implementasen modelos de negocio sostenible. A día de hoy, en España forman parte de este Pacto más de 600 empresas, siendo uno de los países más comprometidos con esta causa a nivel internacional (Pacto Mundial Red Española, s.f.).

#### ▪ **Libro Verde de la Comisión Europea**

El Libro Verde fue presentado en el año 2001 por la Comisión de las Comunidades Europeas. Su principal objetivo era buscar una forma de fomentar la RSC entre las compañías, tanto a nivel europeo como internacional. A nivel europeo, se quiere determinar en qué medida las empresas contribuyen a lograr el objetivo planteado en el Consejo Europeo de Lisboa y lograr una economía que sea más competitiva, dinámica y cohesionada. Las prácticas que se consideran idóneas se relacionan con la formación continuada de los empleados, una correcta organización del trabajo, la igualdad de

oportunidades, la integración de la sociedad y el desarrollo sostenible. A nivel internacional, utilizan sobre todo las políticas comerciales y la cooperación entre países.

▪ **Principios de la norma ISO 26000**

La norma ISO 26000 fue publicada en el año 2010 y propuesta por más de 500 expertos de 100 países diferentes. Durante 5 años, se recopilaban más de 400 recomendaciones que cualquier organización que quisiera contribuir al desarrollo económico, medioambiental y social. Actualmente, más de 80 países han adoptado la norma ISO 26000 y 20 están en proceso de incluirla.

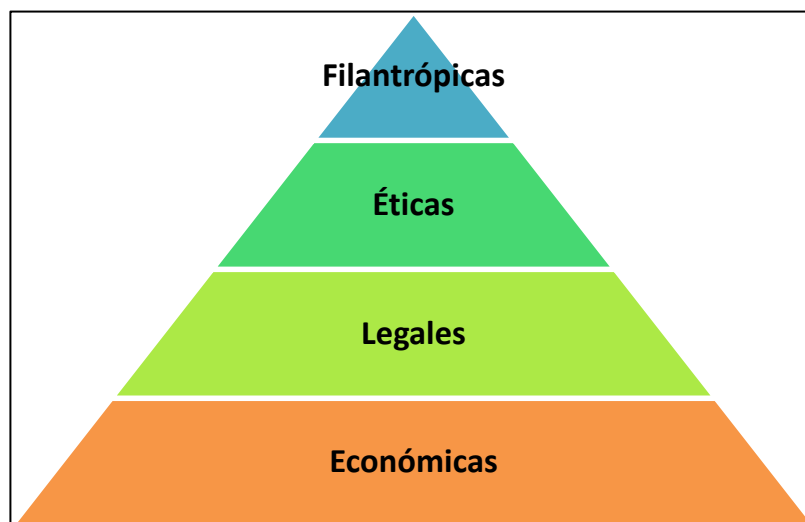
Esta norma está dirigida tanto a empresas privadas como públicas y pretende armonizar los criterios de RSC, tal que exista un estándar universal a la hora de aplicar medidas. Los siete principios en los que se fundamenta son los siguientes (Serrano, 2012):

- Rendición de cuentas: se recomienda que las empresas proporcionen información sobre sus actuaciones económicas, medioambientales y sociales, y que asuman los impactos negativos que provocan sus acciones.
- Transparencia: se aconseja que muestren una imagen transparente de sus empresas, proporcionando información clara, accesible y veraz de las mismas.
- Comportamiento ético: las organizaciones deben mostrar una actitud basada en la honestidad, integridad y equidad.
- Respeto a los intereses de los stakeholders: la norma recomienda tener siempre presente a los grupos de interés a la hora de tomar decisiones.
- Respeto al principio de legalidad: las empresas deben respetar las normas y leyes establecidas en cada país, así como las regulaciones impuestas tomando las medidas necesarias para cumplir con la legislación en materia de RSC.
- Respeto a la normativa internacional de comportamiento: la norma invita a respetar las normativas internacionales y no sólo la de los países de cada empresa.
- Respeto a los Derechos Humanos: se debe respetar los derechos humanos aplicables a todos los individuos independientemente de su país o cultura.

### 1.3.4. Componentes

Según Carroll (1991), la RSC debe incluir todas las responsabilidades empresariales de manera estructurada. En concreto, este autor defiende que dentro del concepto de RSC se pueden diferenciar cuatro tipos de componentes, económicos, legales, éticos y filantrópicos, siendo representados gráficamente a través de una pirámide, tal como muestra la figura 1.5.

**Figura 1.5: Pirámide de los componentes de la RSC**



Fuente: Elaboración propia a partir de Carroll (1991)

Respecto a los cuatro tipos de responsabilidades de la RSC, cabe destacar lo siguiente:

- Responsabilidad económica: las empresas tienen como finalidad desarrollar una actividad empresarial por la cual provean de bienes y servicios a la sociedad para satisfacer sus necesidades, recibiendo a cambio una cantidad económica. El principal objetivo de esta actividad es maximizar el beneficio y mantener una posición competitiva en el mercado, siempre proporcionando unos precios justos que cumplan con las expectativas de la sociedad.
- Responsabilidad legal: de las empresas se espera que cumplan y respeten una serie de normas y leyes tanto locales como nacionales e internacionales y que los productos que proporcionan cumplan unos mínimos legales.
- Responsabilidad ética: las empresas deben ser consecuentes con su forma de actuar y no sólo deben cumplir con unos requisitos legales, ya que también tienen

que respetar una serie de códigos éticos y morales. Los grupos de interés tienen unas expectativas sobre cómo debe ser el comportamiento de la empresa en cuanto a lo que es justo y los principios que tiene que respetar.

- Responsabilidad filantrópica: la sociedad espera que las empresas realicen actos que mejoren el bienestar y la calidad de vida de los ciudadanos destinando parte de sus recursos e implicándose en causas sociales como voluntariados, actividades caritativas... Este deseo no supone una obligación para las organizaciones y en el caso de que no lo cumplieren tampoco sería reconocido como una actitud poco ética. Es interesante que este pensamiento, como la responsabilidad ética, se traspase al conjunto de la empresa.

### **1.3.5. Dimensiones y áreas de aplicación**

El Libro Verde distingue dos posibles dimensiones a la hora de que las empresas implanten las prácticas de RSC (Comisión Europea, 2001):

- Dimensión interna: se refiere a las prácticas que tiene lugar dentro de la empresa y que afectan principalmente a los empleados, en términos de políticas de Recursos Humanos y seguridad y salud laboral, además del respeto por el medio ambiente, relacionado sobre todo con la gestión eficiente de los recursos naturales que se utilizan en la producción y la adaptación al cambio.
- Dimensión externa: extienden la responsabilidad social hasta las comunidades locales y se incluyen a proveedores, consumidores y demás stakeholders de importancia para la empresa. Se abordan los problemas medioambientales de interés mundial, los derechos humanos y los socios comerciales.

Por tanto, para llevar a cabo la RSC, las empresas tienen que involucrar y hacer partícipes del proceso a todos sus grupos de interés, ya que ésta será la única forma de que la estrategia tenga éxito. Aunque pueden impedir que se lleven a cabo ciertas acciones, lo más común es que las acepten porque en un futuro les acabarán reportando beneficios, se reducen los conflictos y se mejoran las condiciones dentro del entorno general de la empresa (Esposito De Falco, Scandurra y Thomas, 2021).

En cuanto a las áreas de aplicación de la RSC, cabe aludir a la denominada “*Cuenta del Triple Resultado*” o, como se conoce en inglés, *Triple Bottom Line*. Este término surge a



mediados de los años 90 y, según García López (2015), hace referencia a “*un nuevo sistema para evaluar la sostenibilidad que pretende ir más allá del pensamiento meramente económico, la creación de valor para los accionistas y el rendimiento que se obtiene con las inversiones, para incluir además las dimensiones ambiental y social*”.

De este modo, la Cuenta del Triple Resultado recoge tres líneas de acción que representan a la economía, el medio ambiente y la sociedad, las cuáles se interrelacionan entre sí, de manera que la sociedad se debe contemplar desde la relación que posee con el medioambiente y con la economía (Feng et al. 2022). El cuadro 1.1 resume algunos de los principales aspectos que las empresas pueden tener en cuenta para valorar las tres líneas de aplicación de la RSC en la Cuenta del Triple Resultado:

**Cuadro 1.1: Áreas de aplicación de la RSC en la Cuenta del Triple Resultado**

<b>Económica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento del beneficio</li> <li>- Productividad</li> <li>- Beneficios marginales crecientes</li> <li>- Retorno de la inversión</li> <li>- Costes del capital</li> <li>- Valoración de la empresa</li> <li>- Riesgos asumidos por la dirección</li> </ul>
<b>Medioambiental</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uso eficiente de energía y agua</li> <li>- Materiales utilizados</li> <li>- Emisiones y residuos</li> <li>- Diseños operacionales ecoeficientes</li> <li>- Nuevos productos y servicios</li> <li>- Impacto en el sistema de vida</li> </ul>
<b>Social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Impacto social y comunitario</li> <li>- Salud y seguridad laboral</li> <li>- Igualdad de oportunidades</li> <li>- Educación</li> <li>- Reconocimiento social</li> <li>- Deporte</li> <li>- Cultura</li> </ul>

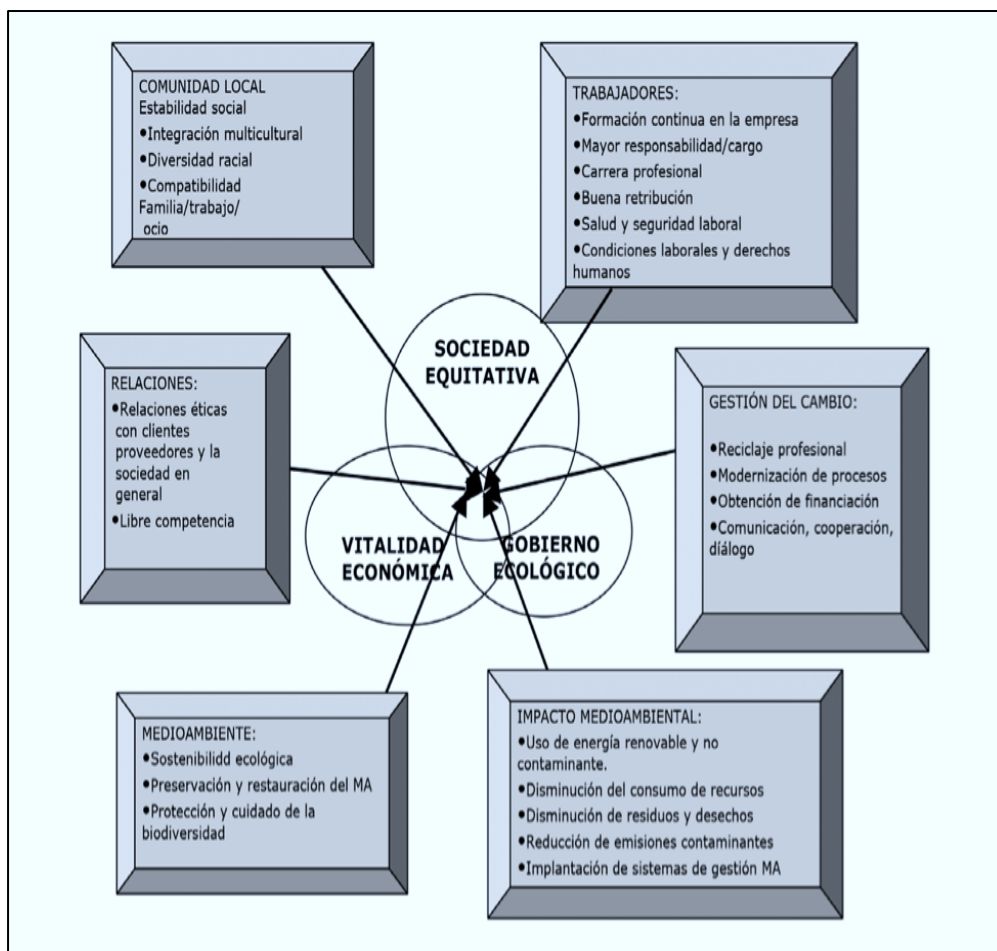
Fuente: Elaboración propia a partir de Feng et al. (2022)

La principal ventaja que tiene la Cuenta del Triple Resultado para las empresas es que se puede medir de manera cuantitativa el impacto que generan sus actuaciones desde el

punto de vista económico, medioambiental y social. Además, estas tres líneas no se consideran estables ni estáticas, si no que pueden cambiar dependiendo de la influencia que tengan determinados hechos políticos, cambios en la economía o presiones de índole social (Kudlak et al., 2022).

Por otro lado, con vistas a analizar cada línea de aplicación de la RSC independientemente, se plantea la “*Matriz del Triple Resultado*”, que consiste en considerar simultáneamente los tres ámbitos del comportamiento socialmente responsable de las empresas (economía, medioambiente y sociedad) y los diferentes stakeholders, internos y externos, que están implicados con cada una de ellas (accionistas, empleados, clientes, proveedores, competencia, ecosistemas...). Todas las posibles relaciones que pueden surgir aparecen en la figura 1.6.

**Figura 1.6: Matriz del Triple Resultado**



Fuente: García López (2015)

La aplicación de la RSC a través de la Matriz del Triple Resultado supone una serie de beneficios para las empresas, pero también algunos inconvenientes como los que se exponen a continuación (García López, 2015):

▪ **Puntos fuertes de la Matriz del Triple Resultado**

- Aumento del beneficio y la cuota de mercado:

- ✓ Incremento de la cuota de mercado y la facturación
- ✓ Incremento de la posibilidad de penetrar en nuevos mercados
- ✓ Mejora de la calidad de los productos
- ✓ Aumento de la competitividad
- ✓ Mejora de las relaciones con los clientes

- Mejora del margen comercial y de la productividad:

- ✓ Incremento de la eficiencia operacional
- ✓ Reducción de costes de materiales, energía y residuos
- ✓ Reducción general de costes de transporte, almacenamiento y embalaje
- ✓ Reducción de multas, seguros y costes de compensación a trabajadores por accidentes laborales
- ✓ Mejoras en el ánimo y creatividad de los trabajadores

- Mejores condiciones de acceso a capital:

- ✓ Mayor atractivo para los inversores
- ✓ Acceso a subvenciones públicas

- Reducción de los costes de capital:

- ✓ Reducción del fondo de maniobra y de los costes de operaciones
- ✓ Reducción del capital fijo y cambios en el equilibrio patrimonial

- Mejora de las funciones organizativas:

- ✓ Mejora de la información disponible para tomar decisiones
- ✓ Mejor identificación de las responsabilidades

### ▪ **Puntos débiles de la Matriz del Triple Resultado**

La principal desventaja es que resulta complicado encontrar una forma de proceder a la hora de implementar en la práctica este sistema.

Además, también cabe destacar la dificultad para medir cuantitativamente de manera objetiva las tres líneas de aplicación de la RSC inherentes en la Matriz del Triple Resultado. Mientras que la actuación económica se puede medir con los beneficios o pérdidas obtenidos por la empresa, es más complicado encontrar indicadores estándar que ofrezcan objetividad a los resultados en las áreas medioambiental y social. Algunos indicadores que utilizan las compañías incluyen igualdad de oportunidades, porcentaje de mujeres que ocupan puestos de alta dirección, porcentaje de empleados pertenecientes a minoría étnicas, programas de promoción de vida saludable para los empleados, donaciones a causas sociales...

No obstante, las compañías quieren medir el impacto de sus actuaciones medioambientales y sociales por varias razones:

- Convergencia: si mejoran su forma de actuar, les acabará reportando más beneficios de todo tipo a largo plazo.
- Afianzan sus obligaciones sociales y ambientales: necesitan medir el grado en el que están mejorando sus actuaciones.
- Informes: las empresas tienen que rendir cuentas a sus grupos de interés sobre las acciones sociales y medioambientales que llevan a cabo.

En conclusión, es necesario establecer unas unidades de medida para determinar el beneficio social y medioambiental. Estas pueden ser monetarias o no, pero tienen que ser válidas para medir los comportamientos de una manera objetiva. El problema surge en determinar que es bueno y que es malo, y por eso algunos comportamientos llevan asociados un componente subjetivo difícil de analizar. Se necesita, por tanto, que la Matriz del Triple Resultado esté arraigada en la sociedad para establecer una metodología clara que todas las compañías puedan aplicar y así cuantificar sus resultados a este respecto (García López, 2015).

### 1.3.6. Ventajas y desventajas de su aplicación

Las empresas pueden lograr beneficios, tanto a largo como a corto plazo, tras incluir prácticas de RSC en sus estrategias empresariales. Entre las principales *ventajas*, destacan las siguientes (Feng et al. 2022; Rivero Torre, 2011):

- Una mejora de su reputación e imagen de marca, lo que facilita la publicidad en otros medios.
- La diferenciación del resto de competidores y, por tanto, el logro de ser mejor valorada en el mercado, lo que puede derivar en la obtención de una ventaja competitiva.
- El refuerzo de la confianza con los clientes, lo cual puede traducirse en un aumento de la rentabilidad de la empresa al captar nuevos clientes y fidelizar a los existentes.
- El refuerzo de la confianza con los proveedores, lo cual puede traducirse en un aumento de la rentabilidad de la empresa al facilitar mejores condiciones de aprovisionamiento.
- El acceso a fuentes de financiación que se reservan para entidades que cumplen con los requisitos de la RSC, permitiéndoles controlar mejor los recursos y acceder a nuevas oportunidades de negocio.
- Un aumento de la fidelización y el compromiso de los trabajadores con la empresa, lo cual puede ser un elemento clave para atraer y retener a los empleados, además de mejorar la comunicación interna, el clima laboral y la motivación del personal.

Respecto a las *desventajas o riesgos* de la RSC para las empresas que la aplican, cabe destacar las siguientes (Esposito De Falco, Scandurra y Thomas, 2021; Rivero Torre, 2011):

- El Premio Nobel de Economía, Milton Friedman, escribió un libro titulado “*Capitalism and Freedom*” (1962), en el cual defendía que la responsabilidad única y principal que deben tener las empresas es la de maximizar los beneficios

económicos para los accionistas. En este sentido, algunas empresas contemplan las prácticas de RSC como un gasto económico que minora sus resultados cuando en realidad supone una inversión que, bien ejecutada, les acabará reportando beneficios.

- Poner en práctica la RSC supone un esfuerzo notable que las empresas deben soportar. A este respecto, las PYMES tienen una importante limitación de recursos financieros y humanos. En este último caso, tendrán que formar a sus empleados, o bien, contratar a personal cualificado para afrontar la implantación de dichas actividades.
- Otro inconveniente que puede surgir cuando se planifica la RSC es el conflicto de intereses entre los distintos stakeholders implicados. Las decisiones sobre los recursos que se van a destinar a las acciones socialmente responsables suelen ser tomadas por los dueños de las empresas, suponiendo así decisiones personales. Es importante comprometer a todos los miembros de la empresa y trabajar de forma coordinada estableciendo objetivos a corto y largo plazo. La falta de comunicación y consenso en cuanto a los que se pretende hacer y conseguir puede generar conflictos entre las partes implicadas, debilitar la estrategia de RSC y, por consiguiente, a la empresa en su conjunto.

En suma, es importante que las empresas reflexionen sobre el alcance e impacto que pretenden conseguir con la RSC, los recursos financieros que van a destinar y contar con el compromiso de todo el equipo humano. Seguidamente, tendrán que diseñar la estrategia a seguir, considerando las expectativas y objetivos de los grupos de interés y a quienes van dirigidas las acciones. Finalmente, se debe llevar un control de la estrategia, cuantificando los resultados obtenidos y verificando si cumplen o no los objetivos planteados previamente. Es importante saber el impacto que está generando la RSC y detectar posibles fallos para obtener una mejora continua (Kudlak et al., 2022).

### **1.3.7. La RSC en España: situación actual**

España cuenta con una institución referente en RSC y sostenibilidad, denominada *Forética*. Se creó en el año 1999 con la misión de integrar los aspectos medioambientales, sociales y los códigos de buen gobierno, referenciados como aspectos ESG, en las estrategias empresariales de las organizaciones. Actualmente cuenta con más de 200

socios. Después de su creación, publicó la norma ESG 21, que tiene como objetivo la gestión ética y socialmente responsable de las empresas. A día de hoy, más de 150 compañías de España y Latinoamérica cuentan con la certificación de esta norma (Forética, s.f. a).

Recientemente, Forética ha lanzado la propuesta “*Visión 2050*”, que tiene como objetivo mejorar la calidad de vida de las personas, estableciendo una serie de propuestas para superar unos retos que incluyen la emergencia climática, la pérdida de biodiversidad y el aumento de las desigualdades. Para conseguir estas metas, piden un compromiso por parte de las empresas, los gobiernos y la sociedad que permitan un desarrollo sostenible, próspero e inclusivo (Forética, s.f. b).

Forética publica su propio informe en esta materia para dar a conocer cuáles son las tendencias que siguen las empresas españolas a la hora de aplicar prácticas responsables con la sociedad y el medio ambiente. En el último informe correspondiente al 2022, titulado “*Informe Forética 2022: Sostenibilidad, la visión ante un futuro incierto*” (Forética, 2022), se analiza la evolución y el futuro de las políticas ESG llevadas a cabo por las empresas, teniendo en cuenta dos sucesos sufridos el último año:

- El final de la pandemia de COVID-19
- La guerra entre Ucrania y Rusia.

Ambos acontecimientos afectan de manera significativa al correcto desarrollo de los objetivos en materia de RSC y sostenibilidad. Desde esta perspectiva, mientras la pandemia consiguió acelerar el proceso de crecimiento sostenible, aumentando así las demandas de ESG en los planes y programas de las empresas, la invasión de Ucrania ha provocado una redefinición de las prioridades en sostenibilidad y, aunque el balance es positivo, cuenta con menos margen que el anterior. En este contexto, la RSC y la sostenibilidad se entienden como elementos claves y necesarios para el nuevo orden mundial (Forética, 2022).

En dicho informe, a nivel macroeconómico, se analiza el vínculo existente entre la competitividad económica de los países y el grado de cumplimiento de los ODS por parte de sus empresas. Para ello emplea una muestra de 138 países y 2.937 compañías globales, y como base para el análisis se utilizan dos rankings: por un lado, el diagnóstico de desempeño de los ODS, desarrollado en 2021 por la Red de Soluciones para un Desarrollo

Sostenible (*Sustainable Development Solutions Network*), SDSN por sus siglas en inglés, y, por otro lado, la dimensión de competitividad global, que se extrae de los resultados obtenidos en el *Global Competitiveness Report 2019*, elaborado por *World Economic Forum* (WEF).

En el siguiente gráfico 1.1 se pueden observar los 138 cruces de datos obtenidos anualmente para el conjunto de países. Los resultados muestran una correcta correlación entre las variables competitividad económica de un país y su nivel de cumplimiento de los ODS. En el caso de España, enmarcada con un círculo rojo, los resultados del análisis indican que el país tiene un alto grado de competitividad, alrededor del 90%, y que su grado de cumplimiento de los ODS se sitúa en torno al 85%.

**Gráfico 1.1: Vínculo entre competitividad económica y cumplimiento de los ODS**



Fuente: Forética (2022)

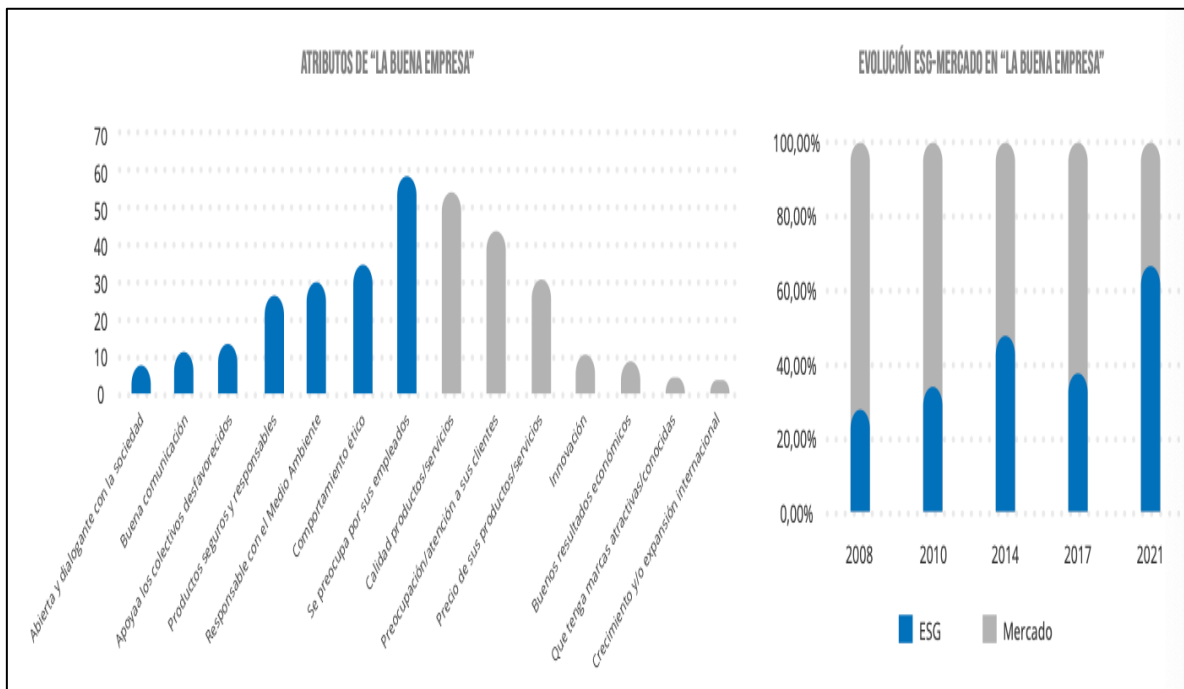


Por otra parte, a nivel microeconómico, se analizan las respuestas proporcionadas por una muestra de 1.002 ciudadanos españoles que en 2021 valoraron las siguientes características de las empresas, así como sus expectativas al respecto y sobre el consumo responsable:

- Atributos ESG o de RSC y sostenibilidad: Preocupación por los empleados, Comportamiento ético, Responsabilidad con el medio ambiente, Productos seguros y responsables, Apoyo a colectivos desfavorecidos, Buena comunicación y Diálogo con la sociedad.
- Atributos de mercado: Calidad de productos/servicios, Atención a clientes, Precio de productos/servicios, Innovación, Buenos resultados económicos, Marcas atractivas/conocidas y Crecimiento/expansión internacional.

En el siguiente gráfico 1.2, por un lado, se puede observar cómo, a la hora de valorar qué caracteriza a la “buena empresa”, los cinco aspectos más reconocidos son la Preocupación por los empleados (ESG), la Calidad de los productos y servicios (Mercado), la Preocupación por los clientes (Mercado), el comportamiento ético (ESG) y la responsabilidad con el medio ambiente (ESG).

**Gráfico 1.2: Atributos de la “buena empresa”: ESG versus mercado**

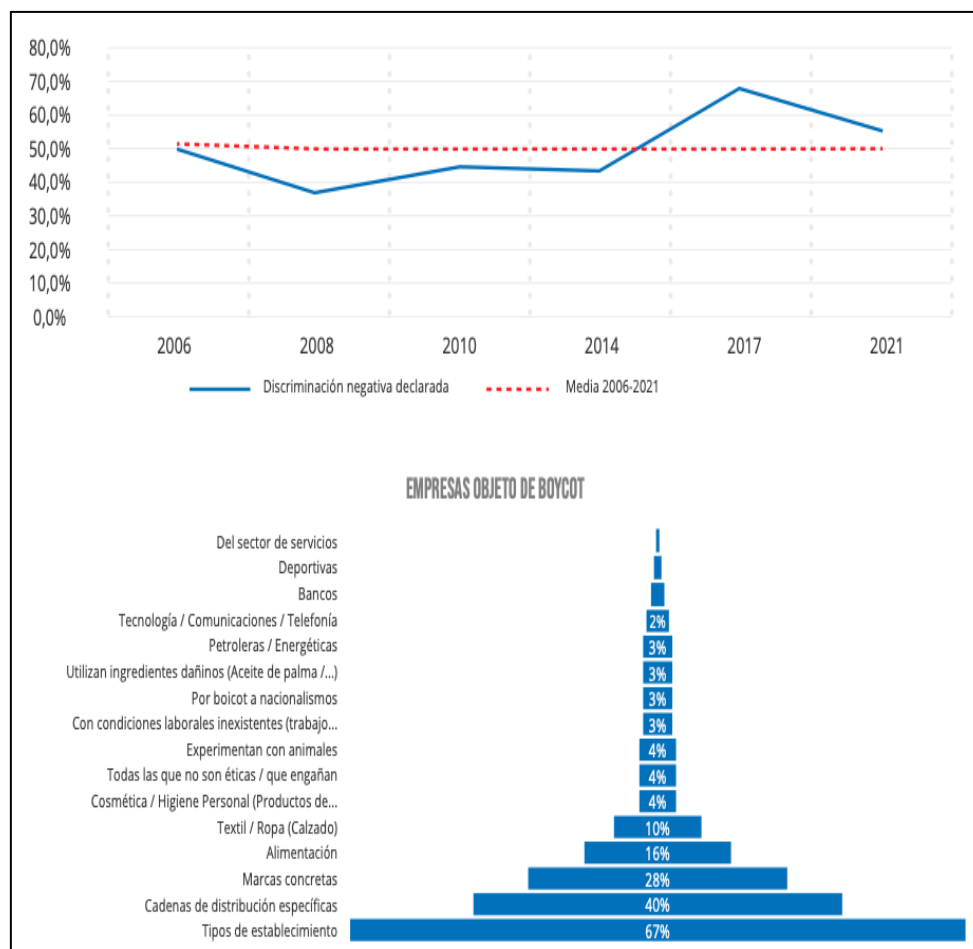


Fuente: Forética (2022)

Por otro lado, en dicho gráfico también se advierte que, en el año 2021, por primera vez desde que se tiene registro, los atributos ESG superaron en porcentaje de reconocimiento por los ciudadanos españoles a los atributos del mercado (aproximadamente, un 65% frente a un 35%).

Dado que el consumo responsable es uno de los principales aspectos para el triunfo de los criterios ESG, la discriminación negativa o el boicot a los productos ofrecidos por empresas que no son socialmente responsables es la mejor forma de aplicar dichos criterios por parte de los consumidores. En el año 2021, como se aprecia en el gráfico 1.3, el 56% de los consumidores decidió dejar de consumir ciertos productos o servicios por las malas prácticas sociales y/o ambientales llevadas a cabo por las empresas. Las más discriminadas son, sobre todo, las relacionadas con los sectores de la alimentación, textiles y cosmética. Solo el 28% de los consumidores discrimina a marcas concretas.

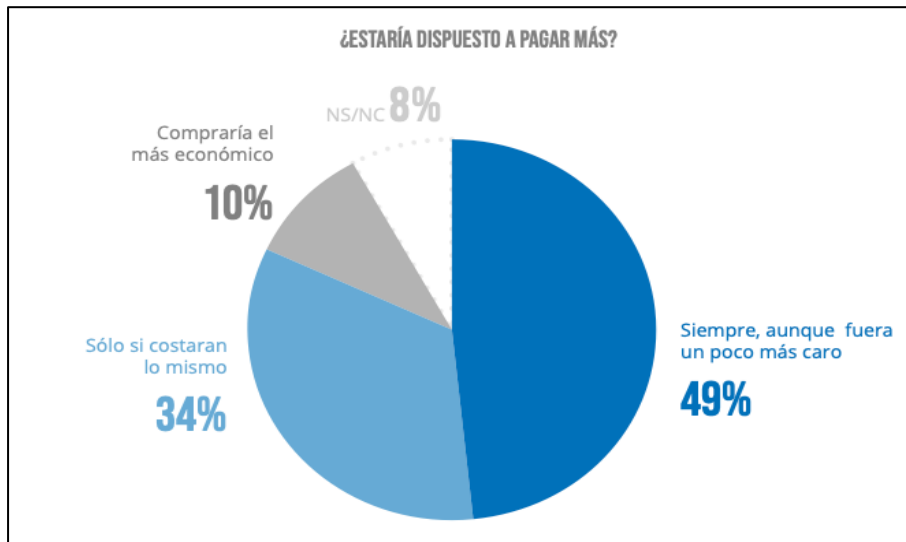
**Gráfico 1.3: Discriminación negativa a empresas no ESG por los consumidores**



Fuente: Forética (2022)

Los consumidores también tienden a premiar los productos que ellos consideren responsables. En el gráfico 1.4 se aprecia que, en 2021, un 49% de los entrevistados estaba dispuesto a pagar más por un producto sostenible, aunque éste fuese un poco más caro, siempre y cuando tuviesen garantías de que se cumplía con los estándares ESG.

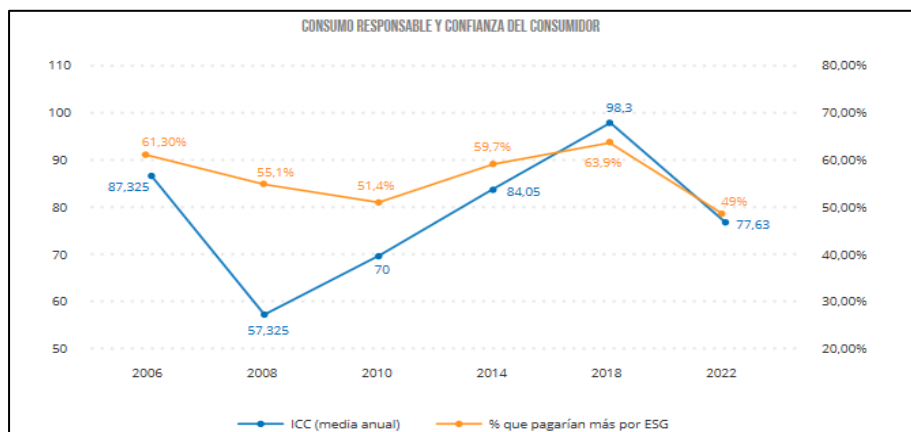
**Gráfico 1.4: Discriminación positiva a empresas ESG por los consumidores**



Fuente: Forética (2022)

Por último, existe una gran correlación entre la propensión a la discriminación positiva en el consumo de productos sostenibles y la evolución que experimenta el Índice de Confianza del Consumidor (ICC). En el gráfico 1.5 se observa como al comparar lo que están dispuestos a pagar de más los consumidores por productos sostenibles, los máximos y los mínimos tienden a coincidir con las variaciones que experimenta el ICC.

**Gráfico 1.5: Propensión al consumo responsable y ciclo económico**



Fuente: Forética (2022)

Como conclusión, se puede decir que España es un país que apuesta por la RSC en sus empresas y cada vez son más las que suman a esta iniciativa. Esto para un país supone ser más competitivo y contar con una economía más innovadora que apuesta por la sostenibilidad. Además, a partir del último informe de Forética, se comprueba que los aspectos ESG o de RSC y sostenibilidad aplicados por las empresas están en auge y cada vez se vuelven más importantes e indispensables a la hora de tomar las decisiones de compra por parte de los consumidores.

## **2. DESARROLLO SOSTENIBLE Y RSC EN EL SECTOR DE LA RESTAURACIÓN**

### **2.1. EL SECTOR DE LA RESTAURACIÓN EN ESPAÑA**

El sector de la restauración incluye a cualquier negocio dedicado a la elaboración de comidas y bebidas para su posterior consumo. Abarca, por tanto, diferentes tipos de negocios, como por ejemplo restaurantes, casas de comidas, cafeterías, bares, mesones, vinotecas, bodegas,..., y multitud de establecimientos que tratan de adaptarse a los gustos de todos los consumidores, como por ejemplo locales de comida vegetariana, especializados en carne o pescado, de sushi, de comida rápida, de diferentes nacionalidades,...

El cuadro 2.1, elaborado a partir de los datos de Statista Research Department (2022), los últimos públicamente disponibles, recoge las principales cifras del sector de la restauración en España en el 2020, el año de la pandemia.

Por otro lado, en el 2021, el sector de la restauración aportó cerca de 29.000 millones de euros a la economía del país, lo que supone en torno al 6% del PIB. Esta cifra implica un 33% más que lo recaudado en el año 2020, lo que significa que el sector se está recuperando tras la crisis sufrida a causa del COVID-19 (García Roper, 2022). Esta recuperación no extraña si se tiene en cuenta que en el 2021 hubo más de 270.000 establecimientos de restauración repartidos por todo el país, que dieron empleo a más de un millón de personas.

**Cuadro 2.1: Datos del sector de la restauración en España (2020)**

<b>Número de empresas</b>	- En torno a 250.000 empresas.
<b>Cifra de ventas</b>	- Más de 21.800 millones de euros.
<b>Número de empleados</b>	- 70.000 empleados
<b>Tamaño de empresas</b>	- 2/3 están gestionadas por autónomos, con o sin asalariados. - Dominan las microempresas con cinco o menos empleados.
<b>Distribución regional de empresas</b>	- Andalucía y Cataluña destacan sobre el resto, gracias a sus más de 43.000 y 39.000 empresas, respectivamente.
<b>Implantación de franquicias</b>	- Más de 7.000 establecimientos franquiciados de 207 marcas diferentes. - Especialmente en los segmentos de la comida rápida y las cafeterías.
<b>Tipo de establecimiento más demandado</b>	- Los restaurantes de comida rápida (sobre el 30% del total)
<b>Gasto medio por comensal</b>	- 4,97 euros
<b>Contribución al PIB español</b>	- 3,1%

Fuente: Elaboración propia a partir de Statista Research Department (2022)

Las expectativas actuales son positivas y orientadas a la recuperación total del sector. Los avances en tecnología, la innovación y la inclusión de nuevos servicios, como el reparto a domicilio o la remodelación de los locales haciéndolos más eficientes energéticamente y adaptados a las nuevas necesidades de los consumidores, suponen un gran paso para convertir a este sector en uno de los más prósperos.

## 2.2. PRINCIPALES STAKEHOLDERS DEL SECTOR

Los stakeholders, según la clasificación elaborada por Freeman (1984), se clasifican en internos y externos. Respecto a los principales *stakeholders internos* en el sector de la restauración, se encuentran los siguientes:

- Empleados: se incluyen los camareros, cocineros, ayudantes de cocina, personal de limpieza... Se encargan de realizar las labores propias de la actividad empresarial necesarias para que el negocio de restauración siga adelante, a cambio de recibir un sueldo acorde con su puesto de trabajo. Necesitan una formación previa para poder realizar su trabajo con éxito.
- Accionistas, propietarios e inversores: participan en la propiedad de la empresa y aportan el capital.
- Directivos: ya sean empleados o propietarios de la empresa de restauración, se encargan de gestionar la compañía, planificar, organizar y controlar las tareas, dirigir al personal,... Su labor es fundamental para mantener el negocio con éxito.

Por otro lado, en el grupo de *stakeholders externos* se pueden diferenciar los siguientes:

- Proveedores: se encargan de proporcionar las materias primas y los alimentos necesarios para poder elaborar los platos. Es importante que cada empresa de restauración cuente con una red de proveedores que les proporcione materias de calidad.
- Clientes: son los destinatarios finales a los que van dirigidos las actividades de restauración. Es importante tener en cuenta los gustos, necesidades y expectativas de los clientes para ofrecerles el mejor servicio. A cambio, las empresas del sector recibirán una contraprestación económica.
- Competidores: son las empresas rivales que se dedican al mismo tipo de negocio, en este caso dentro del sector de la restauración. Cada una de ellas deberá tratar de diferenciarse del resto, ya sea en calidad de los productos o servicios, innovación, liderazgo en costes,...
- Gobierno: son las Administraciones Públicas que imponen derechos y deberes,

- por ejemplo, las obligaciones fiscales, legales, laborales,..., y que las empresas del sector de la restauración tienen que cumplir.
- Otros grupos: se incluyen otras entidades o personas con las cuales las empresas de restauración tienen interacción. Así, pueden llevar a cabo iniciativas para acercarse a la comunidad con acciones de índole social, como colaborar con asociaciones u ONGs, o de índole medioambiental.

### 2.3. CONTRIBUCIONES AL DESARROLLO SOSTENIBLE DEL SECTOR

El sector de la restauración no es ajeno a la creciente tendencia hacia el desarrollo sostenible, debido a la presión ejercida por las Administraciones Públicas y a una nueva generación de clientes cada vez más preocupados con el medio ambiente. Aunque aún queda mucho camino por recorrer, los empresarios de este sector también están comenzando a abordar soluciones cada vez más sostenibles.

Según Ramalho (2019), las cuatro principales propuestas *eco-friendly* del sector que están contribuyendo al desarrollo sostenible, son las siguientes:

- Reduce, reutiliza y recicla: las 3 erres son el mantra de la ecología y cada vez más se están poniendo en práctica en el sector de la restauración, principalmente cuando se trata de la reutilización (botes, envases, latas, botellas,...).
- Salva la comida del desperdicio: un tercio de la comida producida en el Mundo se arroja a la basura, siendo el sector de la restauración uno de los principales responsables de este desperdicio. De ahí que estén surgiendo iniciativas para reducir el desperdicio alimentario en el mismo.
- Gestiona los residuos de manera inteligente: el sector de la restauración genera muchos residuos, principalmente orgánicos, y parte de su gestión debe ser pagada por el propio restaurante, además de la financiación realizada por la Administración Pública.
- Dile adiós al plástico: Aunque el crecimiento de los servicios de *delivery* ha sido fundamental para el desarrollo del sector, también tienen su lado negativo: los productos desechables. Por ello, siguiendo las directrices de la Unión Europea, se están empleando alternativas para el plástico, como los cubiertos y platos hechos

de material reciclado, de bambú, de caña de azúcar e incluso de cartón.

## 2.4. DIMENSIONES Y ÁREAS DE APLICACIÓN DE LA RSC EN EL SECTOR

Cada vez son más los casos de grupos de restauración que deciden participar en actividades de RSC a fin de contribuir a la sociedad y a la preservación del medioambiente, con transparencia y de forma auténtica, y no simplemente por mejorar su imagen de marca y conseguir más clientes. A este respecto, es importante que todo el equipo humano de la empresa esté en sintonía y que a la hora de elegir perfiles de cocineros, camareros, gerentes, ... se dé prioridad a aquellos candidatos más dispuestos a participar en esta forma de negocio sostenible y socialmente responsable. Así, será más factible aplicar políticas, como la reutilización, el reciclaje, la donación de alimentos o la gestión adecuada de los residuos, de forma correcta.

Según los estudios de The ForkManager (2017, 2022), titulados “*La Responsabilidad Social en la gestión de restaurantes*” y “*¿Cómo hacer que un restaurante sea sostenible?*”, respectivamente, las empresas de restauración pueden llevar a cabo varias prácticas socialmente responsables, tanto en la dimensión interna como en la externa, y en diferentes áreas de aplicación como son la económica, la medioambiental y la social.

- Dentro de la dimensión interna: las acciones de RSC se centran sobre todo en la política de Recursos Humanos y la creación de una cultura empresarial que implique a toda la organización en el logro de los objetivos tanto económicos como ambientales y sociales. Algunas de las prácticas que se pueden llevar a cabo de manera interna son:
  - ✓ Ofrecimiento de oportunidades de empleo a personas sin recursos o con discapacidades para favorecer su integración.
  - ✓ Fomento de la formación continua de los empleados y la transmisión de conocimientos entre ellos.
  - ✓ Empleo de equipos de cocina seguros a fin de garantizar la seguridad y la salud de los empleados.
  - ✓ Donación de parte de las propinas que reciben los empleados, consiguiendo una mayor colaboración entre ellos y fomentando los valores de la



- cooperación.
- ✓ Reducción del gasto de electricidad, agua y gas, utilizando sistemas de consumo eficiente.
  - ✓ Utilización de envases biodegradables y productos limpieza sostenibles que reduzcan la generación de residuos para disminuir el impacto medioambiental.
- Dentro de la dimensión externa: la empresa pone énfasis en desarrollar programas de RSC que cumplan las expectativas de sus stakeholders externos. Así, algunas prácticas que pueden desarrollar son:
- ✓ Organización de eventos, menús solidarios o promociones especiales con el objetivo de recaudar dinero para causas sociales, medioambientales...
  - ✓ Donación de la comida excedente a comedores sociales y colectivos vulnerables, suponiendo un acercamiento a la comunidad.
  - ✓ Apoyo a proveedores locales, fomentando el empleo de materias primas y alimentos de temporada y proximidad para reducir el impacto de la contaminación.
  - ✓ Apoyo a productores sostenibles, fomentando el empleo de materias primas frescas ecológicas.
  - ✓ Difusión de las acciones que llevan a cabo a través de sus canales corporativos y redes sociales para fomentar la conciencia social entre sus seguidores y clientes.
  - ✓ Unión a campañas sociales que se lleven a cabo dentro del sector y que favorezcan las relaciones entre competidores, además de con el resto de stakeholders. Algunos ejemplos de campañas que se llevan a cabo en España son “*Hostelería #PorElClima*” o “*Restaurantes contra el Hambre*”.

### **3. DESARROLLO SOSTENIBLE Y RSC EN LA EMPRESA LEONESA DE RESTAURACIÓN “GRUPO SIBUYA”**

#### **3.1 GRUPO SIBUYA**

En primer lugar, en esta sección se va a describir el origen y la evolución del Grupo leonés Sibuya, así como su misión, visión y valores, la actividad que desarrolla a partir de sus marcas e implantación nacional y, finalmente, se presentarán los indicadores económico-financieros del grupo más recientes. La principal fuente de información va a ser la propia página web de la empresa.

##### **3.1.1 Origen y evolución**

El Grupo Sibuya S.L. se crea en el año 2016 en la ciudad de León, a raíz de la relación de amistad de sus dos socios fundadores, Rubén Fernández y Kima Fuentes. Este proyecto de restauración surge gracias a la pasión por la gastronomía y por la ciudad de origen de los dos socios y amigos. Con anterioridad a la creación de Sibuya, los dos socios trabajaban en empresas de distintos sectores: Rubén, como propietario de una empresa dedicada a la distribución de productos de hostelería, y Kima, como empleado en una compañía de energías renovables (Grupo Sibuya, s.f. a).

Ambos, apasionados de la gastronomía oriental y acostumbrados a viajar a estos países, llegaron a la conclusión de que en León hacía falta un restaurante de sushi de calidad porque la oferta que había era muy escasa. Tras analizar distintas opciones en cuanto a si abrir una franquicia de otro grupo o crear su propia marca, se decantaron por la segunda opción. Así, apostaron por su propio modelo de negocio y abrieron el primer *Sibuya Urban Sushi Bar* en la capital leonesa, situado en la plaza de San Marcelo, junto al edificio Botines.

Sibuya es una marca reconocida y consolidada que lleva el nombre del cruce más famoso y fotografiado de la ciudad de Tokio. Hace referencia a la filosofía del grupo, donde se cruzan la gastronomía con los sabores, los productos de calidad y las sensaciones y gustos de los clientes. Inicialmente, la marca se centró en el sushi para reducir las inversiones en formación de personal, controlar los stocks de los productos y ajustar la carta con una oferta de platos basados en la calidad de la materia prima.

Respecto a la evolución histórica del Grupo Sibuya (Grupo Sibuya, s.f. b), tras la apertura de su primer local, a los dos meses, la empresa comienza una expansión por toda la geografía española a modo de franquicias y de locales propios, contando en la actualidad con más de 30 locales solo de la marca Sibuya Urban Sushi Bar.

En el año 2018, la empresa pone en marcha su segundo negocio, denominado *Kamado Asian Food*. Esta marca, también de comida asiática, tiene un toque más juvenil y desenfadado, con una carta centrada en otros platos muy alejados del sushi, como son los fideos o el arroz, siempre preparados respetando la esencia japonesa.

Con la llegada de la pandemia en 2020, al igual que la mayoría de los grupos de restauración, Sibuya sufrió el cierre temporal de sus locales. Pese a este acontecimiento, la empresa supo gestionar sus establecimientos con éxito, añadiendo además algunos nuevos. Este mismo año, la empresa fue distinguida con el Premio Pyme del Año de León 2020 (Cámara de Comercio de León, 2020) por su aportación a la provincia en términos de creación de empleo y actividad económica. Otro hito importante acontecido en el año 2020 fue la puesta en marcha de su programa de RSC (Grupo Sibuya, s.f. c). La empresa apuesta por el crecimiento de manera sostenible y su compromiso con la sociedad, llevando a cabo iniciativas como el patrocinio de deportes, fomento de la educación y la conservación del medio ambiente (Niño, 2021).

### 3.1.2 Misión, visión y valores

La propia página web del Grupo Sibuya define claramente cuáles son la misión, visión y valores que caracterizan a la empresa (Grupo Sibuya, s.f. b):

- Misión: Crear un proyecto que promueva el gusto por la cocina japonesa y, en general, por la comida asiática. Pretenden llevar a cabo una propuesta innovadora y que sorprenda a los clientes con platos elaborados al instante y de forma casera en el propio local, siempre empleando productos de alta calidad. Así consiguen crear platos de lujo, pero a un precio asequible.
- Visión: La empresa aspira a convertirse en el referente nacional entre los grupos de restauración especializados en comida asiática. Pretende estar presente con sus dos modelos de negocios en todas las ciudades que cuenten con más de 80.000 habitantes para finalmente expandirse de manera internacional. Su principal meta

es tener abiertos 90 restaurantes a finales del año 2025.

- Valores: están muy comprometidos con: (a) fidelizar a sus clientes con un servicio a la altura de sus expectativas; (b) el medio ambiente; y (c) sus empleados, fomentando el trabajo en equipo, una intensa formación previa y la retención del talento.

En la imagen 3.1 se puede ver a los socios fundadores, Rubén Fernández y Kima Fuentes, y detrás el logo de la marca Sibuya Urban Sushi Bar.

**Imagen 3.1: Fundadores del Grupo Sibuya**



Fuente: Mesa (2019)

### 3.1.3 Actividad: marcas e implantación nacional

Su principal marca es “*Sibuya Urban Sushi Bar*” (Grupo Sibuya, s.f. d), siendo el sushi el producto estrella de estos restaurantes. El concepto de sushi con el que trabajan lo definen como original y atrevido, con toques tradicionales, pero a la vez empleando recetas innovadoras que hacen que la experiencia del cliente con el restaurante sea única e inigualable. Para la empresa, el sabor no es lo único importante, ya que también lo es el ambiente en el que se desenvuelven los clientes. Optan por crear espacios con una decoración relajada y tranquila, donde se sienten como en casa y disfruten de la experiencia al máximo.

El proceso de estandarización del producto no fue sencillo, puesto que requiere de mucha formación de los empleados y, como comenta su fundador Rubén en el periódico *Restauración News* (Mesa, 2019), aunque en un principio optaron por gente con

experiencia en el sector, finalmente apostaron por personas formadas desde cero dentro de la empresa, siendo estos los actuales jefes de cocina de los restaurantes.

Hoy en día, cuentan con casi 40 locales entre propios y franquiciados, realizando así una estrategia mixta de expansión, que combina los crecimientos interno y externo. Pretenden convertirse en líderes nacionales en restauración asiática en el próximo lustro y estar presentes en todas las ciudades de España que cuenten con más de 80000 habitantes. En la figura 3.1 se puede observar la distribución de los restaurantes Sibuya Urban Sushi Bar en España.

**Figura 3.1: Distribución de restaurantes Sibuya Urban Sushi Bar en España**

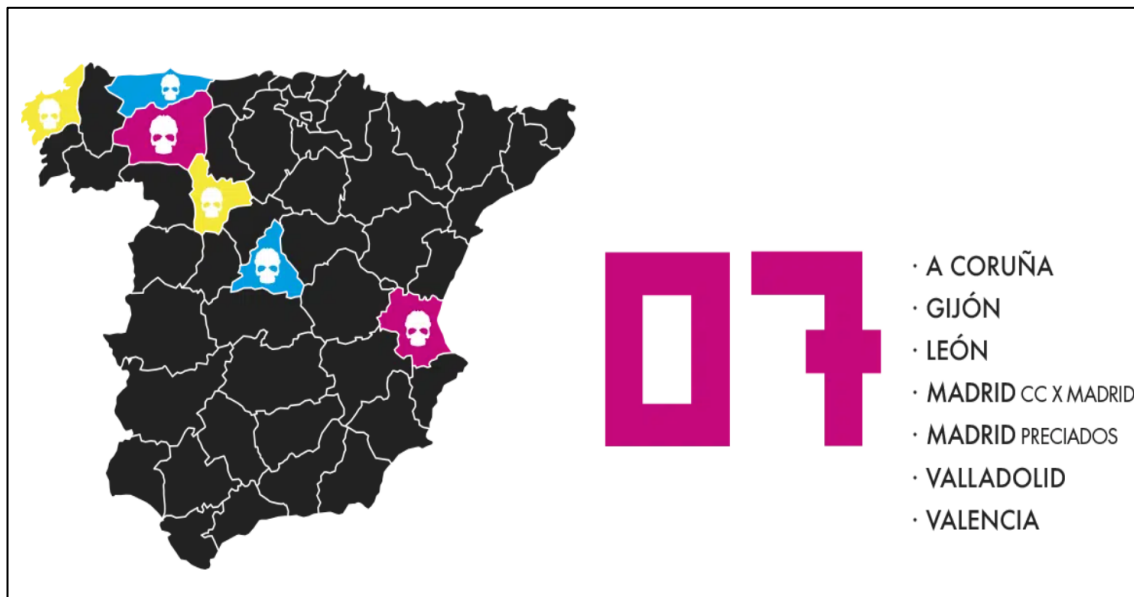


Fuente: Grupo Sibuya (2022d)

Su segunda marca es “*Kamado Asian Food*” (Grupo Sibuya, s.f. e), donde apuestan también por la comida asiática, pero con un toque más “callejero”. Combinan las cocinas tradicionales de países como Vietnam, Tailandia, Corea, Japón, China,..., creando una oferta de platos exóticos y vanguardistas. El nombre lo extraen del típico horno japonés “*kamado*”, que es el protagonista de todos sus restaurantes, ya que con su cocción lenta y baja temperatura consiguen un sabor explosivo en los distintos platos que elaboran.

El ambiente se considera urbano, con luces de neón y ruido de fondo, simulando a los callejones de Asia. Actualmente, cuentan con siete restaurantes abiertos como franquicias. En la siguiente figura 3.2 se puede observar la distribución de los restaurantes Kamado Asian Food por toda la geografía española.

**Figura 3.2: Distribución de restaurantes Kamado Asian Food en España**



Fuente: Grupo Sibuya (s.f. e)

Ambos negocios son complementarios y, aunque compartan el mismo perfil de consumidores, contrastando los ingresos obtenidos en los dos locales de León, sus propietarios han comprobado que Kamado no le resta facturación a Sibuya. Esto se debe a que el ticket medio es más bajo y la oferta gastronómica se abre a un público más amplio, ya que el sushi es un plato que aún genera cierto rechazo en la población.

### 3.1.4 Principales indicadores económico-financieros

La evolución económica del Grupo Sibuya desde el año 2016, cuando comenzó su actividad, ha sido creciente con los años, llegando a facturar en 2021 cerca de 35 millones de euros, lo que supone un aumento de su facturación con respecto al año 2020 del 82,2% (Emprendedores, 2022). La compañía abrió durante 2021 trece nuevos restaurantes y, actualmente, cuenta con más de 200 empleados entre sus oficinas y almacenes centrales en León y sus restaurantes repartidos por toda España (Grupo Sibuya, s.f. f).

La estrategia se basa en seguir creciendo en diferentes ciudades, siempre con más de 80.000 habitantes, abriendo locales propios y franquiciados. Así, en el año 2022, prevén que su facturación sea aproximadamente de 50 millones de euros y las nuevas aperturas de restaurantes se sitúen en torno a 15.

Para conseguir estos objetivos económicos, en el año 2022, la empresa ha decidido nombrar a Noelia Palma como nueva Directora de Expansión del grupo, ya que cuenta con una experiencia de más de 13 años dentro del sector de la restauración y las

franquicias en marcas como “La Mafía se sienta a la mesa”, “Italian Food” o “Pizzeria Ditaly” (Leonoticias, 2022). Su objetivo en Grupo Sibuya es triplicar el número de restaurantes en un plazo de 4 años.

## 3.2 DESARROLLO SOSTENIBLE Y RSC EN EL GRUPO SIBUYA

### 3.2.1 Grupos de interés de la empresa o stakeholders

Respecto a los *stakeholders internos*, para el Grupo Sibuya es fundamental la formación y capacitación de su personal, así como la retención del talento. También son importantes las relaciones que mantiene con los franquiciados y pretende que éstas sean satisfactorias para ambas partes.

- Empleados: El Grupo Sibuya cuenta con más de 200 empleados a día de hoy (Grupo Sibuya, s.f. f). Con la actual estrategia de crecimiento, que supone aumentar la apertura de nuevos restaurantes en los próximos años, la empresa necesita cubrir una gran cantidad de puestos de diferentes perfiles profesionales. Trabajar en Grupo Sibuya supone pertenecer a un grupo de referencia nacional con mucho futuro en el sector de la restauración asiática. En la imagen 3.2 se puede observar a los empleados del nuevo restaurante del grupo en Ourense, posando delante del mismo.

**Imagen 3.2: Empleados de Sibuya Urban Sushi Bar de Ourense**



Fuente: Grupo Sibuya (s.f. f)

- Franquiciados: El modelo de negocio del Grupo Sibuya se centra en la apertura de restaurantes propios y en régimen de franquicias. Los franquiciados son

beneficiarios de un contrato de franquicia que les permite explotar en un área geográfica concreta la imagen de la marca y comercializar los productos y servicios de Sibuya. En sus dos franquicias, Sibuya y Kamado, la empresa garantiza un retorno rápido de las inversiones realizadas, puesto que pide un canon inicial de 24.000 euros más IVA, además de un local de 180 metros cuadrados útiles. El retorno se estima en unos 3 años y además los franquiciados deberán pagar un 4% anual de royalty de explotación sobre las ventas y un 1% anual de las ventas que se destinarán a tareas de publicidad, marketing y comunicación a fin de fortalecer la imagen del grupo (Grupo Sibuya, s.f. g).

La empresa quiere conseguir que los franquiciados confíen en la marca Sibuya para llevarla a lo más alto y alcanzar sus objetivos de crecimiento. La idea es que se sientan acompañados durante todo el proceso por el grupo, aunque también les exige una serie de requisitos: tener capacidad para dirigir grupos de personas y experiencia demostrable en ese ámbito, tener experiencia trabajando en otros proyectos de restauración, tener capacidad para poder invertir alrededor de 300.000 euros inicialmente para poner en marcha el restaurante (obras, mobiliario...) y estar dispuesto a recibir formación.

En cuanto a los *stakeholders externos*, el Grupo Sibuya también les presta mucha atención, especialmente a los clientes, que son la razón de ser de la empresa y sus destinatarios finales. Otros grupos de vital importancia son los proveedores, los competidores y la comunidad en general.

- Cientes: Satisfacer las necesidades de los clientes y que los productos y servicios que les ofrecen cumplan con sus expectativas es la prioridad de Grupo Sibuya (Mesa, 2019). Para conseguir este objetivo, la empresa ha diseñado una carta variada con platos atrevidos y diferentes, poco convencionales en algunos casos, pero conservando una esencia artesanal única. Los clientes pueden comprobar cómo son elaborados los platos en el propio establecimiento y los ingredientes que se utilizan, verificando su calidad.

En 2020, la empresa puso en marcha, con la llegada de la pandemia, su plataforma delivery “*Sibuya Amikasa*”, un servicio a domicilio propio de la empresa para hacer llegar los pedidos a las casas de los clientes que prefieran disfrutar de la



comida en su propio hogar (InfoHoreca, 2020).

- Proveedores: Para poder ofrecer el mejor servicio a sus clientes, la empresa necesita tener acceso a materias primas de calidad. Cuentan con una red estable de proveedores locales que les proporcionan todos los ingredientes necesarios para sus platos, garantizando así el abastecimiento y la estandarización de los productos. En concreto, la mayoría de sus proveedores, como explica Ángel Díez, responsable de Marketing y RSC de la empresa, son productores locales de Castilla y León (A. Díez Cuevas, comunicación personal, 20 de junio de 2022).
- Competidores: Además de los múltiples competidores indirectos, entre los principales competidores directos de la empresa se encuentran otros grupos de restauración asiática cuyo modelo de negocio también se basa en la apertura de franquicias. Algunos de los más conocidos con Go Sushi, Miss Sushi, Sushimore o UDON Asian Food. También tienen que hacer frente a los restaurantes propiedad de particulares y, sobre todo, a los locales buffet libre o de tipo “wok”, que en la actualidad han alcanzado una gran popularidad entre los comensales que buscan degustar comida asiática a precios y calidad más bajos.
- Comunidad: El Grupo Sibuya apuesta por el lado más social de la marca, colaborando con causas comunitarias y medioambientales (Grupo Sibuya, s.f. c). Así, se alinea con algunos de los ODS para crecer de manera responsable y comprometida. Por otra parte, lleva a cabo numerosos proyectos de RSC que añaden valor a la marca y que van desde acciones medioambientales, como plantación de árboles y puesta en marcha de iniciativas contra el cambio climático, hasta acciones de índole social, como el apoyo a los deportes minoritarios, financiar becas de estudios y colaborar con asociaciones.

### **3.2.2 Desarrollo sostenible**

El Grupo Sibuya está comprometido con varios de los 17 ODS de Naciones Unidas, poniendo en marcha iniciativas que los cumplan. De hecho, la empresa se esfuerza para crecer de una manera responsable y comprometida, en armonía con el mundo y la humanidad. Específicamente, los nueve ODS con los cuales se alinea la compañía son los siguientes (Grupo Sibuya, s.f. c):

- Objetivo 2: Hambre Cero: Colaboran con proyectos que luchan por asegurar que todas las personas tengan acceso a una alimentación sana, nutritiva y digna durante todo el año. Con esto quiere conseguir poner fin al hambre y sobre todo ayudar a las personas que estén en situaciones de vulnerabilidad.
- Objetivo 3: Salud y Bienestar: Promueven acciones enfocadas a garantizar el bienestar y una vida sana de todas las personas, con independencia de su edad.
- Objetivo 4: Educación de Calidad: Patrocinan y apoyan proyectos relacionados con el aprendizaje educativo, que desarrollen el talento y fomenten las vocaciones de áreas científico-tecnológicas STEM (Ciencias, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas). Estos proyectos van dirigidos sobre todo a mujeres.
- Objetivo 5: Igualdad de Género: Otorgan oportunidades de liderazgo a las mujeres, tratando de asegurar su participación plena y activa en todos los aspectos decisorios de la empresa, así como apoyando los programas STEM de empoderamiento de chicas jóvenes.
- Objetivo 8: Trabajo Decente y Crecimiento Económico: Tratan de fomentar un empleo digno, decente y productivo para todos a fin de contribuir al desarrollo económico.
- Objetivo 12: Producción y Consumo Responsable: Para reducir el desperdicio de alimentos, la empresa prevé con anterioridad todos los productos que va a necesitar, evitando así generar desechos innecesarios. Fomentan el reciclaje y la reutilización de recursos.
- Objetivo 13: Acción por el Clima: La empresa participa, junto con otras empresas, instituciones, administraciones públicas y personas, en iniciativas como “*Hostelería #PorElClima*”, que luchan contra el cambio climático para frenar los efectos negativos que produce en el planeta.
- Objetivo 15: Vida de Ecosistemas Terrestres: Participan en acciones de plantación de árboles de origen asiático (sakuras) con la idea de poner fin a la deforestación y luchando contra la desertificación. Con esta iniciativa se consigue rehabilitar tierras que estaban inutilizadas.

- Objetivo 17: Alianzas para Lograr Objetivos: Participan en diferentes alianzas con diversos agentes a fin de lograr unos objetivos económicos, ambientales y sociales comunes.

### 3.2.3 RSC

#### 3.2.3.1 Dimensiones y áreas de aplicación: proyectos de RSC

Para analizar todos los proyectos que el Grupo Sibuya realiza en materia de RSC, se va a partir de la Matriz del Triple Resultado, que combina los dos tipos de stakeholders de las dimensiones interna y externa con las tres áreas de aplicación, la económica, la medioambiental y la social.

##### ▪ Dimensión interna, área de aplicación económica

La evolución económica del Grupo Sibuya desde el año 2016, cuando se creó, hasta la actualidad ha sido creciente con los años. Respecto al ámbito interno, cabe destacar los siguientes proyectos para beneficiar principalmente a sus socios:

- Aumento de los beneficios y la rentabilidad
- Incremento de la cuota de mercado y la facturación
- Reducción de costes y riesgos
- Incremento de la plantilla y mejora de su productividad
- Aumentos de expansión a nivel nacional hasta convertirse en el líder nacional de restauración asiática
- Aumento de la competitividad

Por tanto, estas iniciativas podrían contribuir al ODS 8 “*Trabajo Decente y Crecimiento Económico*”.

##### ▪ Dimensión interna, área de aplicación medioambiental

A este respecto, llevan a cabo prácticas internas relacionadas con la lucha contra el cambio climático, la conservación del medio ambiente y el uso eficiente de energía y agua:

- Proyecto “Hostelería #PorElClima”: La empresa participa en este proyecto, que surge en el año 2017 de la mano de ECODES Comunidad #PorElClima y en colaboración con Coca-Cola y con Hostelería de España, teniendo como objetivo luchar contra el cambio climático dentro del sector hostelero y contribuir a una transformación que se adapte a la sociedad y sus demandas en cuanto a las cuestiones medioambientales (Díez Cuevas, 2021b).

El Grupo Sibuya se unió a esta iniciativa en el año 2021, siendo el primer grupo español de restauración organizada en hacerlo. Debido a ello, le ayudan a identificar qué acciones medioambientales tiene puestas en marcha y cuales podrían implementar en cuanto a utilización de energías renovables, uso eficiente de energía y agua, gestión de residuos, reducción de la emisión de gases de efecto invernadero, consumo responsable, movilidad sostenible y disminución de la huella de carbono. Además, el packaging o envasado que utilizan en los pedidos a domicilio está compuesto por productos reciclados y es reciclable y sostenible (Niño, 2021).

El Grupo Sibuya, así, está aportando al logro del ODS 13 “*Acción por el Clima*” y del ODS 17 “*Alianzas para Lograr Objetivos*”.

#### ▪ **Dimensión interna, área de aplicación social**

También llevan a cabo prácticas internas relacionadas con el área social, fundamentalmente en el ámbito de la calidad de vida laboral y el mantenimiento relaciones sólidas y éticas con sus franquiciados:

- Formación continua a los empleados: La empresa pone mucho énfasis en la formación continua de sus empleados, que desde el principio reciben clases impartidas por profesionales reconocidos del sector. Ello les permitirá no solo desempeñar mejor su trabajo, sino también estar al día en cuanto a las tendencias culinarias actuales y convertirse en lo que ellos denominan un “*sushiman*”. Además, acumulan prestigio y adquieren experiencia al trabajar con técnicas artesanales combinadas con las últimas innovaciones en la hostelería.
- Recompensas a los empleados: Se trata de estimular el trabajo en equipo exitoso, así como la creatividad, la innovación y la superación de retos.

- Proyecto “Culture & People Experience”: En el año 2022, la empresa pone en marcha este proyecto para potenciar el talento de su equipo. La compañía tiene muy claro que el motor de su negocio se encuentra en la provincia de León y, como explica su CEO Jesús Fernández, uno de sus principales objetivos es “traer talento de nuevo a la provincia e incluso repatriar a los que tuvieron que irse en busca de un nuevo trabajo” (Barrio, 2022). Con esta iniciativa se pretende impulsar la visibilidad de la marca y colaborar en proyectos de formación y recursos humanos. En general, el objetivo es fomentar la comunicación entre el personal de los distintos restaurantes y detectar posibles áreas de mejora, así como desarrollar los planes de carrera de sus empleados y diseñar nuevos mapas de talento.
- Contratos estables y apoyo continuo a los franquiciados: La empresa ofrece a los franquiciados un contrato de 10 años, prolongable 5 años más, que apuesta por las relaciones estables y comprometidas a largo plazo con los que deciden confiar en la marca. Además, les proporcionan un soporte constante que garantiza el conocimiento del sector y proporciona experiencia, una estructura estable para llevar a cabo el servicio con la mayor calidad posible y todas las innovaciones necesarias para que los restaurantes se adapten a los nuevos cambios (Grupo Sibuya, s.f. g).

Por tanto, con la participación en estos proyectos, el Grupo Sibuya está contribuyendo al ODS 8 “Trabajo Decente y Crecimiento Económico” y al ODS 17 “Alianzas para Lograr Objetivos”.

- **Dimensión externa, área de aplicación económica**

Respecto al ámbito externo del Grupo Sibuya, cabe destacar los siguientes proyectos en cuanto a la línea de acción económica:

- La mayoría de sus proveedores son productores de Castilla y León. Con esto, a parte del compromiso económico con la tierra que vio nacer a la empresa, consiguen ahorrar en cuanto a gastos de transporte, almacenamiento... Además, se trata de evitar el gasto en almacenaje de stocks innecesarios.
- Mejora de las relaciones con los clientes a fin de lograr su fidelización
- Reducción de los costes de capital

- Aumento de la valoración de la empresa
- Integración en proyectos económicos que favorezcan las relaciones entre competidores, beneficiando a todos los implicados.

Estas prácticas de RSC también podrían contribuir al ODS 8 “*Trabajo Decente y Crecimiento Económico*” y al ODS 17 “*Alianzas para Lograr Objetivos*”.

#### ▪ **Dimensión externa, área de aplicación medioambiental**

La contribución del Grupo Sibuya a la preservación de los recursos naturales y el medio ambiente se sostiene en varias iniciativas que la empresa pone en marcha para garantizar su compromiso ambiental.

- Plantación de árboles Sakura: El 10 de marzo de 2022, la empresa celebró el Día Mundial de la Naturaleza tomando la iniciativa de plantar 25 árboles Sakura en Santander (Díez Cuevas, 2022). La acción se realizó en colaboración con la empresa “Bosques Sostenibles”, que se dedica a cooperar con otras compañías en iniciativas de RSC en el área de medio ambiente. Con ello, ayudan a reducir su huella de carbono, compensando las emisiones de CO<sub>2</sub> y afianzando el compromiso con la sostenibilidad.

Los Sakura son un tipo de cerezo en flor japonés y uno de los símbolos más reconocidos de su cultura. La elección de estos árboles se debe a que es un árbol con una flor muy vistosa y de floración temprana, aspecto fundamental para los polinizadores y la mejora de biodiversidad, que se adapta al clima de la ciudad.

- Aprovisionamiento con proveedores locales: Los desplazamientos más cortos reducen la contaminación y las emisiones de gases de efecto invernadero.

Con su implicación en estos proyectos, el Grupo Sibuya está contribuyendo al ODS 13 “*Acción por el Clima*” y al ODS 15 “*Vida de Ecosistemas Terrestres*”.

#### ▪ **Dimensión externa, área de aplicación social**

Los proyectos de RSC externos vinculados al área social se refieren a la atención a los clientes, participación en campañas solidarias, desarrollo de proyectos educativos y deportivos inclusivos o promoción de deportistas y artistas:

- Atención a clientes: La empresa siempre utiliza materias primas de máxima calidad para conseguir un producto final exquisito y que consiga sorprender al comensal por su sabor, presentación y originalidad. Además, ofrece la posibilidad de crear combos para poder degustar todos los platos, todo ello a un precio muy comedido que ronda los 20 euros por persona.
- Proyecto “Menú Rosa solidario”: Coincidiendo con el Día Internacional de la Lucha contra el Cáncer de Mama, que se celebra el 19 de octubre, y hasta el 19 de diciembre de 2021, el Grupo Sibuya elaboró un “Menú Rosa” con el objetivo de recaudar fondos para la Asociación Española Contra el Cáncer (Díez Cuevas, 2021d). El menú estuvo disponible en todos los restaurantes y para todo el mundo. De su recaudación, se destinó un 10% de cada menú para colaborar con la investigación contra el cáncer que realiza la asociación española. Además, el grupo fue el patrocinador de la “Carrera de la Mujer” de Madrid, celebrada el 24 de octubre de 2021. Uniendo ambas iniciativas, se ofreció un 25% de descuento del “Menú Rosa” a todas las corredoras que participasen en las carreras de Madrid, Valencia, Sevilla, A Coruña, Gijón y Zaragoza y que presentasen su código de inscripción en los restaurantes. En la imagen 3.3 se aprecian los componentes del “Menú Rosa” solidario ideado por la empresa.

**Imagen 3.3: “Menú Rosa” solidario**



Fuente: Díez Cuevas (2021d)

- Becas STEM para 30 chicas jóvenes: En el año 2021, la empresa decide becar a 30 niñas de entre 14 y 17 años que estén cursando 3º y 4º de la ESO ó 1º y 2º de bachillerato (Díez Cuevas, 2021c). El curso gratuito consiste en un programa formativo “STEM Talent Girl”, que persigue desarrollar interés científico-tecnológico entre las jóvenes para motivarlas a estudiar titulaciones de esta rama

de la Educación. El proyecto persigue reducir la brecha de género existente en este sector, buscando la igualdad de oportunidades en las áreas STEM y empoderando a mujeres que tengan vocación e interés en estas áreas del conocimiento.

- Proyecto “Sibuya Sports”: Con esta acción, el grupo puso en marcha su programa de patrocinio de deportes para fomentar la práctica deportiva entre la sociedad. Así, la primera iniciativa data del año 2021, cuando firmó un acuerdo de patrocinio con el judoka español Alberto Gaitero, de un año de duración, incluyendo a los Juegos Olímpicos celebrados en el verano de 2021 en Tokio (Díez Cuevas, 2021a). La empresa decide apostar por el judo, un deporte muy seguido en Japón, lugar donde se inspira su gastronomía. Alberto Gaitero, procedente de Valladolid, cuenta con un amplio palmarés que incluye Campeón de Europa sub-23, Subcampeón del Mundo junior y Medalla de Oro en el Grand Slam de Tel Aviv. En esa edición de los Juegos Olímpicos, el judoka no superó la primera ronda ante el representante ucraniano Zantaraia (Bellón, 2021).
- Apuesta por el co-branding con jóvenes artistas: El Grupo Sibuya también quiere dar visibilidad a artistas que están empezando en el mundo del arte y la literatura. Para ello, ha decidido colaborar con ilustradores como Ana Oncina, quien se encargará de diseñar las ilustraciones que reciben los comensales y a los cuales se les obsequia como detalle (Restauración News, 2022).

Además, en el año 2021, la empresa también colaboró con otros artistas, como el escritor David Galán, más conocido como Redry. La marca obsequiaba a sus clientes con frases célebres de este escritor escritas en tarjetas y que los comensales podían llevarse a sus casas. Esta iniciativa alcanzó una gran popularidad sobre todo en redes sociales y se llegaron a entregar más de un millón de tarjetas entre todos los locales de España. En la imagen 3.4 se puede apreciar la colaboración de Sibuya con Ana Oncina a la derecha y con Redry a la izquierda.



**Imagen 3.4: Colaboraciones con Ana Oncina y con Redry**

Fuente: Restauración News (2022)

Estas iniciativas de RSC del Grupo Sibuya promueven el ODS 2 “*Hambre Cero*”, el ODS 3 “*Salud y Bienestar*”, el ODS 4 “*Educación de Calidad*”, el ODS 5 “*Igualdad de Género*”, el ODS 12 “*Producción y Consumo Responsable*” y el ODS 17 “*Alianzas para Lograr Objetivos*”.

**3.2.3.2 Ventajas para la empresa**

Para la empresa, realizar estos proyectos de desarrollo sostenible y RSC le supone una serie de ventajas (A. Díez Cuevas, comunicación personal, 20 de junio de 2022). Por un lado, crecer como marca, pero siempre desde una perspectiva sostenible económica, ambiental y socialmente. Con sus acciones consiguen fidelizar clientes y que éstos valoren más al grupo al ser conscientes de los esfuerzos que hace colaborando con la sociedad y siendo respetuoso con el medio ambiente. Los clientes ya no sólo valoran la relación calidad-precio de los productos o servicios, sino que cada vez más se fijan en los valores sociales que promueven las empresas. Por ello, es importante que los clientes del Grupo Sibuya tengan una buena experiencia en los restaurantes por qué suponen una fuente clave para fidelizarlos y captar otros nuevos.

Por otro lado, el impacto sobre el clima laboral es muy satisfactorio, siempre y cuando se fomente el compromiso de todas las partes con el proyecto. La cooperación entre ellos es fundamental, por lo que también es de vital importancia que el grupo promueva en toda la empresa una cultura a favor de la RSC y la sostenibilidad.

Además, los franquiciados también valoran la RSC del grupo como algo positivo, ya que hará que aumente su reputación y prestigio frente a otros competidores que no lleven a cabo programas de RSC. Esto finalmente les reportará unos beneficios económicos, ya que los clientes valorarán más la marca, además de convertirse en una empresa más competitiva dentro del sector de la restauración. Ello facilitará la entrada de nuevos franquiciados que decidan invertir en el grupo atraídos por su buen hacer, consiguiendo así una expansión hacia nuevas zonas más rápida y consistente.

Finalmente, el reconocimiento que el grupo obtiene por llevar a cabo estas iniciativas se ve potenciado por la publicidad que la empresa realiza, informando y divulgando sus proyectos en los medios de comunicación, su página web y sus redes sociales. Mantener una buena relación con los medios y estar activos en sus propios canales de difusión es fundamental para que la población sea consciente de la repercusión y el impacto que generan en la comunidad.

### ***3.2.3.3 Desventajas para la empresa***

Aunque aplicar la RSC reporte ventajas al Grupo Sibuya, también se detectan algunos inconvenientes (A. Díez Cuevas, comunicación personal, 20 de junio de 2022). La principal desventaja es que la empresa, a corto plazo, debe hacer frente a los costes incurridos para la realización de estas iniciativas. Financiar las becas de estudio, el patrocinio deportivo o la plantación de los árboles, entre otras iniciativas, supone unos gastos que, si no están bien estudiados, pueden perjudicar la situación económica de la compañía, al menos, en el corto plazo.

También puede resultar un inconveniente la formación de los empleados para que realicen prácticas sostenibles y socialmente responsables dentro la empresa. De hecho, aunque no suele ocurrir con frecuencia, algunos trabajadores no se implican con la causa y, por ejemplo, en el caso de la iniciativa #PorElClima, no llevan a cabo medidas como el reciclaje, la gestión eficiente de recursos y energía... Para la empresa supone un esfuerzo económico y personal llevar a cabo estas iniciativas de formación de sus empleados, que se vería frustrado si ellos no las cumplen.

Por último, a veces pueden surgir conflictos de intereses dentro del Grupo Sibuya en cuanto a qué prácticas realizar, ya que al final las decisiones sobre este aspecto las toman los directivos de la empresa. Se requiere, pues, buscar un equilibrio y saber cuáles son

las más beneficiosas de acuerdo a las expectativas de todas las partes implicadas.

#### 4. CONCLUSIONES

Finalizado el Trabajo Fin de Grado, las principales conclusiones que se pueden derivar del mismo son las cinco siguientes:

❑ Para que las Administraciones Públicas puedan avanzar en el logro de los compromisos con el desarrollo sostenible y la RSC adoptados a escala global, es necesario que cuenten con un respaldo total del sector privado, es decir, se requiere la colaboración de empresas, ONGs, asociaciones y resto de agentes sociales. En concreto, el sector empresarial debe ejercer un papel más amplio, activo e integral, implementando acciones que vayan más allá de las actividades inherentes al negocio, como la rentabilidad, a favor de otras actuaciones en materia de educación, salud, igualdad, creación de empleo o protección ambiental. A este respecto, es posible concluir que aplicar programas sostenibles y socialmente responsables no sólo sirve para que las empresas mejoren su imagen y reputación, crezcan a nivel económico y sean más competitivas, sino también para hacerlo de acuerdo con los cambios que se están planteando en la sociedad actual. Así, aunque las empresas no deben olvidar el objetivo económico de su actividad, éste no debe ser su principal fin, tal que la alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la RSC debe ser una tarea clave para crear un mundo mejor tanto para las generaciones presentes como futuras.

❑ En España, en materia de sostenibilidad y RSC, en el año 2021 se confirma, a nivel macroeconómico, el vínculo existente entre una elevada competitividad económica de nuestro país y un alto grado de cumplimiento de los ODS por parte de nuestras empresas. A nivel microeconómico, en 2021, por primera vez desde que se tienen registros, se observa que los ciudadanos españoles otorgan una mayor valoración a los atributos relacionados con el compromiso sostenible y socialmente responsable de las empresas que a aquellos relativos a cuestiones económicas y de mercado (aproximadamente, un 65% frente a un 35%). Por otro lado, un 56% de los consumidores decidió dejar de consumir ciertos productos o servicios por las malas prácticas sociales y/o ambientales llevadas a cabo por las empresas. Además, un 49% de ellos estaba dispuesto a pagar más por un producto sostenible, aunque éste fuese un poco más caro, siempre y cuando tuviesen garantías de que las compañías cumplieran con los estándares

del desarrollo sostenible y la RSC. Por tanto, es posible concluir que en España, actualmente, los aspectos sostenibilidad y responsabilidad social aplicados por las empresas están en auge y cada vez se vuelven más importantes a la hora de tomar las decisiones de compra por parte de los consumidores.

□ El sector de la restauración, que incluye a cualquier negocio dedicado a la elaboración de comidas y bebidas para su posterior consumo, en el 2021, aportó cerca de 29.000 millones de euros a la economía de España, lo que supone en torno al 6% del PIB. Esta cifra implica un 33% más que lo recaudado en el año 2020, lo que significa que el sector se está recuperando tras la crisis sufrida a causa del COVID-19. A la espera de la evolución de la guerra entre Rusia y Ucrania, las expectativas actuales son positivas y orientadas a la recuperación del sector. En este contexto, los empresarios del sector están comenzando a abordar prácticas cada vez más sostenibles, fundamentalmente en términos de reutilizar productos y reciclar, reducir el desperdicio alimentario, gestionar adecuadamente los residuos orgánicos que genera la actividad y usar de manera eficiente la energía y el agua. Respecto a las prácticas de RSC, a nivel interno, se centran sobre todo en la política de Recursos Humanos y la creación de una cultura empresarial que implique a toda la organización en el logro de sus objetivos ambientales y sociales. A nivel externo, las empresas del sector de la restauración ponen énfasis en desarrollar programas que cumplan las expectativas de sus stakeholders externos (participación en campañas solidarias, donación de excedentes a comedores sociales, apoyo a proveedores locales y a productores ecológicos, apoyo a ONGs y a colectivos vulnerables, patrocinio de eventos educativos, deportivos y culturales,...).

□ En cuanto a la empresa de restauración leonesa “*Grupo Sibuya*”, es posible concluir que, a través de sus dos marcas de franquicia *Sibuya Urban Sushi Bark* y *Kamado Asian Food*, está apostando claramente por un crecimiento económico sostenible y comprometido con el medioambiente y la sociedad, llevando a cabo diversas iniciativas. El objetivo de la empresa es crear una cultura empresarial sólida donde la cooperación y compromiso de todos los stakeholders sea la base de su actividad. A nivel interno, destaca fundamentalmente por su implicación en la formación y capacitación de su personal y la retención del talento, el fomento de unas relaciones estables y de confianza con sus franquiciados, así como en el desarrollo de prácticas relacionadas con uso eficiente de energía y agua, la utilización de energías renovables, la gestión de residuos o el uso de envases reciclables. En el ámbito externo, cabe destacar sus proyectos de atención

máxima a sus clientes actuales y potenciales, la plantación de árboles para compensar sus emisiones de CO<sub>2</sub>, la participación en causas solidarias, dirigidas especialmente al colectivo de las mujeres, a través de la colaboración con asociaciones, el fomento de la educación inclusiva a través de becas de estudio o el patrocinio de deportistas y artistas. Específicamente, de los 17 ODS fijados por Naciones Unidas en la “*Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*”, el Grupo Sibuya está alineado con nueve: Hambre Cero (ODS 2); Salud y Bienestar (ODS 3); Educación de Calidad (ODS 4); Igualdad de Género (ODS 5); Trabajo Decente y Crecimiento Económico (ODS 8); Producción y Consumo Responsable (ODS 12); Acción por el Clima (ODS13); Vida de Ecosistemas Terrestres (ODS 15); y Alianzas para Lograr Objetivos (ODS 17).

❑ A pesar de los costes económicos y personales que, a corto plazo, supone implantar estas prácticas sostenibles y socialmente responsables, su realización ha permitido al Grupo Sibuya crecer exponencialmente desde una perspectiva sostenible económica, ambiental y socialmente, a pesar de sus orígenes locales y ser de reciente creación. La empresa tiene muy claros sus objetivos y a dónde quiere llegar. Con aspiraciones a seguir desarrollándose de este modo, Sibuya se sitúa como un referente nacional en materia de desarrollo sostenible y RSC, no sólo en el sector de la restauración. Esto le proporciona un gran valor añadido, que, sumado a su potente crecimiento económico, convertirá a la empresa en uno de los grupos del sector más prósperos del país, suponiendo un gran apoyo en su carrera por ser referente nacional de la restauración asiática.

❑ Como conclusión final, con carácter general, cada sector y cada empresa, en un mundo en continuo cambio, debe aplicar un enfoque centrado en las realidades concretas de su entorno, identificando cuáles son las políticas más estratégicas vinculadas con el desarrollo sostenible y la RSC para avanzar en el camino de la sostenibilidad económica, ambiental y social. En suma, se puede decir que los ODS y la RSC son instrumentos necesarios para unificar los intereses económicos, sociales y ambientales. Además, pueden ser herramientas indispensables dentro del contexto de crisis económica, sanitaria y de conflictos geopolíticos en el que se encuentra la población a nivel mundial, contribuyendo a crear un mundo mejor tanto para las generaciones actuales como para las futuras.

## 5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ayuso, S. y Mutis, J. (2010). El Pacto Mundial de las Naciones Unidas: ¿una herramienta para asegurar la responsabilidad global de las empresas? *Journal of Globalization, Competitiveness & Governability*, 4(2), 28-38.
- Barrio, N. (2022, 10 de enero). *Sibuya, el grupo de comida asiática de dos leoneses que nació entre cecinas y ahora factura 50 millones*. El Español. [https://www.elespanol.com/reportajes/20220110/sibuya-grupo-comida-asiatica-leoneses-nacio-cecinas-factura-millones/634437321\\_0.html](https://www.elespanol.com/reportajes/20220110/sibuya-grupo-comida-asiatica-leoneses-nacio-cecinas-factura-millones/634437321_0.html)
- Bellón, J. (2021, 25 de julio). *Alberto Gaitero termina con la cara destrozada*. AS. [https://as.com/juegos\\_olimpicos/2021/07/25/noticias/1627185438\\_749273.html](https://as.com/juegos_olimpicos/2021/07/25/noticias/1627185438_749273.html)
- Bowen, H. R. (2013). *Social Responsibilities of the Businessman*. University of Iowa Press (Trabajo original publicado en 1953).
- Cámara de Comercio de León (2020, 18 de noviembre). *Grupo Sibuya Premio Pyme del Año 2020 de León*. <https://camaraleon.com/grupo-sibuya-premio-pyme-del-ano-2020-de-leon/>
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- Comisión Europea (2001). *Libro Verde: Fomentar un Marco Europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas*.
- Díez Cuevas, A. (2021a, 31 de mayo). *SIBUYA apoyará al judoka Alberto Gaitero en los JJOO de Tokio*. Grupo Sibuya. <https://www.gruposibuya.com/sibuya-apoyara-al-judoka-alberto-gaitero-en-los-jjoo-de-tokio/>
- Díez Cuevas, A. (2021b, 19 de julio). *Grupo Sibuya, primer grupo en Hostelería #PorElClima*. Grupo Sibuya. <https://www.gruposibuya.com/hosteleria-por-el-clima/>
- Díez Cuevas, A. (2021c, 6 de octubre). *Sibuya beca a 30 chicas jóvenes en un programa formativo STEM*. Grupo Sibuya. <https://www.gruposibuya.com/grupo-sibuya-beca-a-30-chicas-stem/>
- Díez Cuevas, A. (2021d, 22 de octubre). *Sibuya lanza un Menú Rosa solidario contra el cáncer de mama*. Grupo Sibuya. <https://www.gruposibuya.com/sibuya-menu-rosa-2021/>

- Díez Cuevas, A. (2022, 24 marzo). *Sibuya planta 25 árboles Sakura en el acceso a Santander*. Grupo Sibuya. <https://www.gruposibuya.com/sibuya-celebra-el-dia-de-la-naturaleza-plantando-25-sakura-en-santander/>
- Emprendedores (2022, 3 de febrero). *Grupo Sibuya aumentó su facturación el 82,2% en el 2021, hasta los 35 millones de euros*. <https://www.emprendedores.es/franquicias/grupo-sibuya-aumento-su-facturacion-el-822-en-el-2021-hasta-los-35-millones-de-euros/>
- Esposito De Falco, S., Scandurra, G. y Thomas, A. (2021). How stakeholders affect the pursuit of the Environmental, Social, and Governance. Evidence from innovative small and medium enterprises. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(5), 1528– 1539
- Feng, G. F., Long, H., Wang, H. J., y Chang, C. P. (2022). Environmental, social and governance, corporate social responsibility, and stock returns: What are the short- and long-run relationships? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 1-12. <https://doi.org/10.1002/csr.2334> (en prensa).
- Fernández, J. L. y Bajo, A. (2012). La Teoría del Stakeholder o de los Grupos de Interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad. *aDResearch ESIC International Journal of Communication Research*. 6(6), 130-143.
- Forética (s.f. a). *Sobre Forética*. <https://foretica.org/sobre-foretica/>
- Forética (s.f. b). *Visión 2050*. <https://foretica.org/vision2050/>
- Forética (2022). *Informe Forética 2022: Sostenibilidad, la Visión ante un Futuro Incierto*. <https://foretica.org/wp-content/uploads/2022/06/Informe-Foretica-2022.pdf>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman.
- Friedman, M. (1962). *Capitalism and Freedom*. University of Chicago Press.
- García López, M. J. G. (2015). La cuenta del triple resultado o triple bottom line. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 20, 65-78.
- García Roperro, J. (2022, 9 de febrero). *Las ventas de la restauración en 2021 se quedaron un 23% por debajo de niveles pre-Covid*. Cinco Días. El País.

[https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/02/09/companias/1644423532\\_721732.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/02/09/companias/1644423532_721732.html)

Granda Revilla, G. y Trujillo, R. (2011). La gestión de los grupos de interés (stakeholders) en la estrategia de las organizaciones. *Economía Industrial*, 381, 71-76.

Grupo Sibuya (s.f. a). *Inicio*. <https://www.gruposibuya.com/>

Grupo Sibuya (s.f. b). *Nosotros*. <https://www.gruposibuya.com/gs-nosotros/>

Grupo Sibuya (s.f. c). *RSC*. <https://www.gruposibuya.com/gs-rsc/>

Grupo Sibuya (s.f. d). *Marcas*. <https://www.gruposibuya.com/gs-sibuya/>

Grupo Sibuya (s.f. e). *Marcas*. <https://www.gruposibuya.com/gs-kamado/>

Grupo Sibuya (s.f. f). *Empleo*. <https://www.gruposibuya.com/gs-empleo/en>

Grupo Sibuya (s.f. g). *Franquicias*. <https://www.gruposibuya.com/gs-f-sibuya/>

InfoHoreca (2020, 11 de diciembre). *Sibuya presenta su plataforma delivery Sibuya Amikasa*. Noticias. [https://www.infohoreca.com/noticias/20201211/sibuya-amikasa-servicio-delivery-grupo-sibuya#.Ysxo5c\\_tbIU](https://www.infohoreca.com/noticias/20201211/sibuya-amikasa-servicio-delivery-grupo-sibuya#.Ysxo5c_tbIU)

Kudłak, R., Barkemeyer, R., Preuss, L., y Heikkinen, A. (Eds.) (2022). *The Impact of Corporate Social Responsibility: Corporate Activities, The Environment and Society*. Taylor & Francis.

Leonoticias (2022, 12 de mayo). *Noelia Palma, nueva Directora de Expansión de Grupo Sibuya*. <https://www.leonoticias.com/degustaleon/bares-restaurantes/leon/noelia-palma-nueva-20220512142947-nt.html>

Linnerud, K., Holden, E., y Simonsen, M. (2021). Closing the sustainable development gap: A global study of goal interactions. *Sustainable Development*. 29(4): 738-753.

Mesa, J. (2019, 19 marzo). *Grupo Sibuya, la cadena asiática que llegó de León*. Restauración News. <https://restauracionnews.com/grupo-sibuya-la-cadena-asiatica-que-llego-de-leon/>

Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. (2005). *La Responsabilidad Social de las Empresas*. *Diálogo Social*.



- Mitchell, R., Agle, B. y Wood, D. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.
- Moneva, J. M. y Hernández Pajares, J. C. (2009). Responsabilidad Social Corporativa e información de sostenibilidad en la PYME. *Revista Internacional de la Pequeña y Mediana Empresa*, 1(2), 23-41.
- Niño, E. (2021, 4 de agosto). *Nosotros tenemos una visión: crecer sosteniblemente*. La Nueva Crónica. <https://www.lanuevacronica.com/entrevista-angel-luis-diez-grupo-sibuya>
- Organización de las Naciones Unidas (1987). *Informe Brundtland de la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo*. <https://undocs.org/es/A/42/427>
- Organización de las Naciones Unidas (s.f.). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Pacto Mundial Red Española (s.f.). *Quiénes somos*. <https://www.pactomundial.org/quienes-somos/>
- Ramallo, M. (2019, 26 de agosto). *Desarrollo sostenible: ¿cómo adaptarlo a la restauración?* Tillersystems. <https://www.tillersystems.com/es/blog/desarrollo-sostenible-como-adaptarlo-a-la-restauracion/>
- Restauración News (2022, 8 de abril). *Grupo Sibuya sigue apostando por el co-branding con jóvenes artistas*. <https://restauracionnews.com/2022/04/grupo-sibuya-co-branding-jovenes-artistas/>
- Rivero Torre, P. (2011). La Responsabilidad Social Corporativa en las pymes. *Lan Harremanak: Revista de Relaciones Laborales*, 14, 77-92. <https://doi.org/10.1387/lan-harremanak.3442>
- Serrano, M. M. (2012). La responsabilidad social y la norma ISO 26000. *Revista de Formación Gerencial*, 11(1), 102-119.
- Statista Research Department (2022, 28 de enero). *El sector de la restauración en España - Datos estadísticos*. <https://es.statista.com/temas/6557/la-restauracion-en-espana/#dossierKeyfigures>

TheForkManager (2017, 18 de diciembre). *Responsabilidad social en la gestión de restaurantes*. <https://www.theforkmanager.com/es-es/blog/gestion-restaurantes-responsabilidad-social>

TheForkManager (2022, 20 de mayo). *Cómo hacer que un restaurante sea sostenible*. <https://www.theforkmanager.com/es-es/blog/gestion-de-restaurantes/como-hacer-que-un-restaurante-sea-sostenible>