



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Universidad de León

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Curso 2022/2023

**CULTURAS Y SABORES ASIÁTICOS EN LA RESTAURACIÓN ESPAÑOLA.
GRUPO SIBUYA, UN EJEMPLO INSPIRADOR**

**ASIAN CULTURES AND FLAVOURS IN SPANISH RESTAURANTS:
SIBUYA GROUP, AN INSPIRING EXAMPLE**

Realizado por la Alumna Dña. Camino Álvarez de Toledo Vaquero

Tutelado por la Profesora Dña. María Aránzazu Sulé Alonso

León, Julio de 2023

MODALIDAD DE DEFENSA PÚBLICA: Tribunal

GRUPO SIBUYA



AGRADECIMIENTOS

*A mi **padre**, por haberme enseñado toda la vida que puedo conseguir aquello que me proponga.*

*A mi **madre** y mis **hermanas**, por haberme apoyado día a día y haberme animado a seguir adelante.*

*Y, por último, agradecer a todos los profesores de la **Universidad de León**, y en especial a **María Aránzazu Sulé**, mi tutora, pues sin ella no habría conseguido nada de esto.*

Camino

RESUMEN

La principal esencia de este trabajo comprende un análisis a nivel nacional sobre el sector agroalimentario y de la restauración española, japonesa y asiática, la aparición de nuevas tendencias alimentarias entre los consumidores de nuestra era y su impacto en la innovación y desarrollo alimentario. Durante las últimas décadas, el desarrollo de dichas tendencias ha propiciado una combinación de culturas y sabores, contexto en el que nace Grupo Sibuya en 2016. Empresa leonesa que, a través de su misión, su visión y sus valores ha llegado a ser en la actualidad un ejemplo inspirador de cómo una organización puede prosperar y conquistar el territorio nacional en apenas 7 años, mientras abraza la ética y, siendo consciente de la importancia de preservar el medio ambiente, se esfuerza por ser un agente de cambio positivo en la sociedad.

Nos centramos entonces en la empresa GRUPO SIBUYA, cuyos fundadores Rubén Fernández y Kima Fuentes quisieron emprender este proyecto motivados por su pasión por la gastronomía y por la ciudad de León.

Palabras clave: *Sector agroalimentario, alimentación, restauración asiática, sushi, Grupo Sibuya, ODS*

ABSTRACT

The main essence of this work comprises a national analysis of the Spanish, Japanese and Asian restauration and catering sector, the emergence of new food trends among consumers in our era and their impact on food innovation and development. Over the last few decades, the development of these trends has led to a combination of cultures and flavours, a context in which Grupo Sibuya was born in 2016. A company from León which, through its mission, vision and values, has become an inspiring example of how an organisation can prosper and conquer the national territory in just 7 years, while embracing ethics and, being aware of the importance of preserving the environment, strives to be an agent of positive change in society.

We then focus on the company GRUPO SIBUYA, whose founders Rubén Fernández and Kima Fuentes wanted to undertake this project motivated by their passion for gastronomy and for the city of León.

Keywords: *Agri-food sector, feeding, Asian restauration, sushi, Sibuya Group, ODS*

ACRÓNIMOS

CEO	DIRECTOR EJECUTIVO
FAO	FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION
GS	GRUPO SIBUYA
ODS	OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE
ONU	ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS
PIB	PRODUCTO INTERIOR BRUTO
RSC	RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA
SL	SOCIEDAD LIMITADA
UE	UNIÓN EUROPEA

TABLA DE CONTENIDOS

1.	FUSIÓN ASIÁTICA.....	1
2.	OBJETIVOS DEL TRABAJO	2
3.	METODOLOGÍA.....	3
4.	ALIMENTACIÓN EN EL SIGLO XXI: ESPAÑA VS ASIA ORIENTAL.....	6
4.1.	LA PRODUCCIÓN AGROALIMENTARIA EN ESPAÑA.....	6
4.2.	TENDENCIAS DE ALIMENTACIÓN EN NUESTRA ERA.....	8
4.3.	EVOLUCIÓN DE LA ALIMENTACIÓN EN ASIA ORIENTAL.....	13
4.4.	LLEGADA DE LA COMIDA JAPONESA A NUESTRO PAÍS	17
5.	SOSTENIBILIDAD ALIMENTARIA	20
5.1.	MARKETING AGROALIMENTARIO Y MARKETING SOSTENIBLE.....	20
5.2.	OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE.....	22
6.	CASO DE ÉXITO DE GRUPO SIBUYA.....	23
6.1.	DE LEÓN AL MUNDO.....	23
6.1.1.	<i>Origen y Evolución del Grupo Sibuya</i>	23
6.1.2.	<i>Misión, visión y valores del Grupo Sibuya</i>	29
6.1.3.	<i>Marcas del GS: Sibuya Urban Sushi Bar y Kamado Asian Food</i>	32
6.1.4.	<i>Organización jerárquica de la empresa</i>	34
6.1.5.	<i>Recursos y habilidades del marketing</i>	36
6.2.	ANÁLISIS DE LOS FACTORES SITUACIONALES.....	39
6.2.1.	<i>Características y comportamientos de los consumidores de GS</i>	39
6.2.2.	<i>Características del mercado en el que la empresa desarrolla su actividad</i>	49
6.3.	ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO Y EXTERNO DE GRUPO SIBUYA.....	51
6.3.1.	<i>Estrategia actual de la empresa. Análisis DAFO</i>	51
6.3.2.	<i>Grupos de interés y de presión de la empresa</i>	53
6.3.3.	<i>Alianzas estratégicas con proveedores, distribuidores y suministradores</i>	57
6.3.4.	<i>Competidores actuales y potenciales de Grupo Sibuya en León</i>	58
6.4.	CARACTERÍSTICAS E INFLUENCIA DEL MARKETING MIX DE GS.....	59
6.4.1.	<i>Investigación sobre los productos</i>	60
6.4.2.	<i>Investigación sobre los precios</i>	62
6.4.3.	<i>Investigación sobre la distribución</i>	63
6.4.4.	<i>Investigación sobre la comunicación</i>	64
6.6.	DESARROLLO SOSTENIBLE Y RSC.....	65
6.6.2.	<i>Responsabilidad Social Corporativa</i>	68
6.6.3.	<i>ODS de Naciones Unidas con los que colabora Grupo Sibuya</i>	70
7.	CONCLUSIONES ALCANZADAS	72
8.	REFERENCIAS.....	75
	ANEXOS.....	80
	ANEXO 1. CUESTIONARIO SOBRE LA RESTAURACIÓN EN LEÓN: GS.....	81
	ANEXO 2. ENTREVISTA PERSONAL A TRABAJADOR CONTABLE DE GS	89
	ANEXO 3. ORGANIZACIÓN JERÁRQUICA DE LA EMPRESA	98
	ANEXO 4. CONDICIONES DE GS PARA CREAR UNA FRANQUICIA.....	99
	ANEXO 5. CARTA DEL RESTAURANTE SIBUYA URBAN SUSHI BAR.....	100
	ANEXO 6. CARTA DEL RESTAURANTE KAMADO ASIAN FOOD	108
	ANEXO 7. COLABORACIÓN DE SIBUYA CON ANA ONCINA.....	111

ÍNDICE DE IMÁGENES

<i>Imagen 4.1. Food telling, El storytelling de los restaurants.....</i>	<i>10</i>
<i>Imagen 4.2. Real Food. Alimentación sostenible basada en alimentos mínimamente procesados.....</i>	<i>11</i>
<i>Imagen 4.3. Snacks saludables.....</i>	<i>12</i>
<i>Imagen 4.4. Diferentes variantes de frutos secos.....</i>	<i>12</i>
<i>Imagen 4.5. Grasas y aceites vegetales.....</i>	<i>13</i>
<i>Imagen 4.6. Ehomaki. Rollos de sushi japoneses (maki-sushi) envueltos en hojas de algas secas nori.....</i>	<i>15</i>
<i>Imagen 4.7. Pareja joven seiza comiendo shojin ryori.....</i>	<i>16</i>
<i>Imagen 4.8. Qué es el koji y cómo da lugar al sake, el shoyu y el miso.....</i>	<i>17</i>
<i>Imagen 4.9. Fundadores de Fuji, el primer restaurante japonés en España. Las Palmas.....</i>	<i>18</i>
<i>Imagen 6.1. De izquierda a derecha, los fundadores de Grupo Sibuya, Kima y Rubén....</i>	<i>23</i>
<i>Imagen 6.2. Restaurante Sibuya Urban Sushi Bar León.....</i>	<i>24</i>
<i>Imagen 6.3. Restaurante Kamado Asian Food León.....</i>	<i>26</i>
<i>Imagen 6.4. Rubén y Kima comparten las claves que les han llevado a triunfar con un proyecto que ahora busca replicar este éxito en el mercado internacional.....</i>	<i>27</i>
<i>Imagen 6.5. Localización restaurantes Sibuya Urban Sushi Bar y nuevas aperturas.....</i>	<i>28</i>
<i>Imagen 6.6. Localización restaurantes Kamado Asian Food.....</i>	<i>29</i>
<i>Imagen 6.7. Logo del restaurante Sibuya Urban Sushi Bar sobre el cruce Shibuya, Tokyo.....</i>	<i>33</i>
<i>Imagen 6.8. Logo del restaurante Kamado Asian Food.....</i>	<i>34</i>
<i>Imagen 6.9. Portada del Sorteo Sushi de Por Vida, Sibuya, 2022.....</i>	<i>46</i>
<i>Imagen 6.10. Colaboración de Sibuya con Redry.....</i>	<i>50</i>
<i>Imagen 6.11. Colaboración de Sibuya con Defreds.....</i>	<i>51</i>
<i>Imagen 6.12. Vajilla del Restaurante Kamado.....</i>	<i>61</i>
<i>Imagen 6.13. Logo del Proyecto Hostelería #PorElClima.....</i>	<i>66</i>
<i>Imagen. 6.14. Colaboración de Sibuya con Hostelería #PorElClima.....</i>	<i>67</i>
<i>Imagen 6.15. Menú Rosa Solidario contra el Cáncer de Mama.....</i>	<i>69</i>
<i>Imagen 6.16. ODS con los que se identifica la empresa GS.....</i>	<i>71</i>

ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

<i>Cuadro 6.1. Análisis DAFO de la compañía Grupo Sibuya.....</i>	<i>52</i>
<i>Figura 6.1. Misión, Visión y Valores del Grupo Sibuya.....</i>	<i>29</i>
<i>Figura 6.2. Valores de Grupo Sibuya.....</i>	<i>31</i>
<i>Figura 6.3. Principales Stakeholders de la empresa.....</i>	<i>53</i>

ÍNDICE DE GRÁFICOS

<i>Gráfico 6.1. Conociendo el significado del concepto “sushi”.....</i>	<i>40</i>
<i>Gráfico 6.2. El sushi gusta a los consumidores.....</i>	<i>41</i>
<i>Gráfico 6.3. Nuevas oportunidades a este tipo de alimentos.....</i>	<i>41</i>
<i>Gráfico 6.4. Conociendo a la empresa Grupo Sibuya.....</i>	<i>41</i>
<i>Gráfico 6.5. Valoración de diferentes factores relacionados con los servicios que ofrece en sus restaurantes GS</i>	<i>42</i>
<i>Gráfico 6.6. Valoración de diferentes factores relacionados con la atención recibida de los clientes en los restaurantes GS</i>	<i>43</i>
<i>Gráfico 6.7. Valoración de la calidad de la comida de los restaurantes GS con respecto a otros restaurantes.....</i>	<i>44</i>
<i>Gráfico 6.8. Recomendamos los restaurantes de GS a nuestros conocidos.....</i>	<i>44</i>
<i>Gráfico 6.9. Importancia otorgada al hecho de que los restaurantes aborden la sostenibilidad para minimizar su impacto en el planeta.....</i>	<i>48</i>

1. FUSIÓN ASIÁTICA

La hostelería y la restauración, junto con otras industrias vinculadas al turismo, se consideran el **motor económico** de la comunidad autónoma de Castilla y León. Sin embargo, este sector está abocado a la **reestructuración** por el “tsunami” de la pandemia, la crisis energética, la guerra de Ucrania y el encarecimiento de las materias primas, según las palabras del burgalés Fernando de la Varga, presidente de la Confederación de Hostelería y Turismo de Castilla y León (El Español de Castilla y León, 2022).

Así pues, para seguir creciendo como comunidad, durante los últimos años se han realizado diferentes propuestas con el **objetivo** de conseguir incrementar la creación de empleo y la generación de riqueza, pues cada vez más se evidencia la dificultad del cambio de modelo productivo local y la fuerte dependencia de los vaivenes del consumo. Para ello, es necesario conocer el punto de partida sobre el que se constituye cualquier proyecto empresarial: una buena **idea de negocio**, caracterizándose por ser original, innovadora y rentable, sencilla e intuitiva, enfocada en las exigencias del público, con potencial de crecimiento y, cada vez en mayor medida, en la sostenibilidad (Con Aval Sí, 2022).

Este trabajo se centra en el **sector de restauración de la ciudad de León**, destacando por ser una ciudad competitiva y atractiva que sigue un Plan Estratégico a largo plazo (2018-2027) con el objetivo de posicionar a la ciudad como un destino turístico, conservando su atractivo y mejorando su competitividad. Concretamente, se estudia en profundidad el grupo empresarial GRUPO SIBUYA, dedicado a la hostelería y la restauración que ofrece comida japonesa y asiática a través de sus dos marcas: SIBUYA URBAN SUSHI BAR y KAMADO ASIAN FOOD.

El grupo con sede en León, apostando firmemente por el desarrollo sostenible y la responsabilidad social corporativa mediante iniciativas para crecer de manera responsable y comprometida con la sociedad, se sustenta sobre un **concepto de “lujo asequible”**, que queda de manifiesto con una propuesta innovadora, con platos elaborados al momento y de modo artesanal.

Gracias a esta filosofía, apuestan por la **calidad de los productos** para satisfacer las necesidades de los consumidores, así como por un compromiso con el resto de los stakeholders, especialmente sus empleados.

La pasión por la gastronomía y por la ciudad de León es lo que llevó a los fundadores de la empresa Grupo Sibuya, RUBÉN FERNÁNDEZ y KIMA FUENTES, a iniciar este proyecto de restauración asiática en enero del año 2016 en su ciudad natal. Como lo consideran ellos, un *“camino a la inversa en un mercado acostumbrado a recibir influencias internacionales y marcas procedentes del extranjero”*.

A pesar de sus recientes orígenes, el desarrollo de la compañía ha sido tan sumamente exponencial que actualmente se sitúan como una de las cadenas de comida asiática más importantes de nuestro país.

La **justificación** de elegir al GRUPO SIBUYA como empresa para este trabajo radica en ser una empresa leonesa, de nuestra ciudad, dado que consideramos imprescindible apoyar y dar visibilidad a este negocio de restauración local que lleva a cabo proyectos de desarrollo sostenible y de Responsabilidad Social Corporativa (*en adelante, RSC*), más allá de objetivos meramente económicos, logrando así **importantes retos a nivel nacional**, dando ejemplo de buenas prácticas económicas a diferentes empresas del sector clave para la riqueza económica y cultural de nuestra ciudad, nuestra Comunidad Autónoma y nuestro país.

2. OBJETIVOS DEL TRABAJO

El objetivo general de este trabajo consiste en **conocer la evolución de la alimentación asiática en España, desde su llegada a nuestro país hasta la actualidad**, para comprender cómo la empresa Grupo Sibuya, nacida en un contexto de desconocimiento acerca de si los consumidores se sentían atraídos por este tipo de alimentación, ha podido llegar a alcanzar el éxito de tal manera que logra posicionarse como un ejemplo inspirador para el resto de empresas de restauración asiática de nuestro país, adaptándose a las necesidades de su entorno y a los requerimientos de prácticas sostenibles en la actualidad.

Para llegar al objetivo general, detallamos los siguientes objetivos más específicos sobre los que nos centramos en el trabajo:

- ✘ Conocer las tendencias de alimentación en nuestra era y los nuevos hábitos de consumo alimenticios en España, haciendo una conceptualización del marco teórico correspondiente al sector agroalimentario español, para abarcar posteriormente los conceptos de marketing agroalimentario y marketing sostenible.
- ✘ Estudiar el incremento del consumo de la comida asiática en España, produciéndose un cambio en los gustos de los consumidores.
- ✘ Analizar detalladamente el trabajo de esta compañía, desde sus inicios hasta la actualidad, estudiando los proyectos que está llevando a cabo para ganarse la opinión pública en su camino hacia la sostenibilidad económica, medioambiental y social.

3. METODOLOGÍA

Todo estudio requiere una buena estructura y metodología que ayude a cumplir los objetivos establecidos. Este trabajo incluye tanto fuentes secundarias como primarias.

Por un lado, las **fuentes secundarias** constituyen el resultado de un trabajo de revisión documental, de libros, revistas científicas y de entretenimiento, periódicos, informes técnicos y de investigación.

Por otro lado, las **fuentes primarias** permiten al investigador conocer el fenómeno de estudio adaptado al objetivo propuesto conociendo de primera mano la situación actual en la que nos encontramos.

La **primera parte** de la investigación consta de un estudio teórico y conceptual, para el cual han sido utilizadas fuentes secundarias tales como las páginas web oficiales de la empresa (Grupo Sibuya, Sibuya Urban Sushi Bar, Kamado Asian Food), webs

especializadas en marketing sostenible y alimentación (Observatorio de RSC, ODS de las Naciones Unidas) blogs de alimentación y buenas ideas de negocios (“Itac Professional”; “Con Aval Sí”), bases de datos (Dialnet y Google Académico), revistas y periódicos (Expansión, León Noticias, Restauración News), y otros libros especializados en el tema, especificados en la bibliografía del trabajo.

La **segunda parte** del trabajo consiste, en primer lugar, en un análisis descriptivo de la información recabada mediante un cuestionario, creado mediante la plataforma de Google Forms y distribuido a la población mayoritariamente de León por medio de redes sociales, concretamente: WhatsApp, Instagram y Twitter. Dicho cuestionario fue difundido durante los meses de Mayo y Junio con el propósito principal de estudiar las decisiones del consumidor en el ámbito del sector de la restauración de la ciudad de León, centrándose principalmente en el caso particular de la Empresa leonesa GRUPO SIBUYA. Posteriormente, se procedió al análisis de los resultados, obteniendo unos hallazgos que explicaremos en su apartado correspondiente.

Se obtuvo una **muestra de 151 personas** encuestadas de diferentes rangos de edad, que debieron contestar al cuestionario consta de 27 preguntas (véase Anexo 1) divididas en 6 secciones:

- ✘ La primera sección incluye la presentación del cuestionario “Restauración en la Ciudad de León. Grupo Sibuya” y un agradecimiento a las personas que participaron respondiendo a la encuesta por su colaboración.
- ✘ La segunda sección incluye una serie de “Preguntas sobre decisiones del consumidor” relacionadas con la materia objeto de estudio. Dentro de las preguntas es posible encontrar tanto de respuesta múltiple, como de escala lineal para que el encuestado pueda puntuar un determinado criterio.
- ✘ La tercera sección, “Caso de Éxito de Grupo Sibuya”, únicamente tiene como objetivo conocer si la persona encuestada ha visitado o no la empresa leonesa Grupo Sibuya, constando de una única pregunta filtro con respuesta afirmativa (Sí) o negativa (No), la cual determinará la siguiente sección.

- ✘ La cuarta sección, “No conoce la empresa Grupo Sibuya”, únicamente va destinada a aquellas personas que en la sección tres hubieran respondido “NO”, y tiene por finalidad conocer si estarían dispuestos a darle una oportunidad a la empresa y si han visitado algún otro local de restauración asiática. Contiene dos preguntas con opción afirmativa o negativa y una pregunta abierta, para que el participante pueda contestar a la pregunta realizada con sus propias palabras.

- ✘ La quinta sección, “Conociendo a la empresa Grupo Sibuya”, únicamente va destinada a aquellas personas que en la sección tres hubieran respondido “SI”. Contiene 10 preguntas, tanto de opción múltiple como de cuadrícula de varias opciones y respuesta libre, con el objetivo de que la persona encuestada pueda explicar su respuesta y sus motivos con matices y detalles.

- ✘ La última sección la constituyen “Preguntas sociodemográficas”, con el objetivo de conocer el perfil de la muestra poblacional, entre las que encontramos el género, el rango de edad, el nivel de estudios, la situación laboral actual y el rango de ingresos mensuales.

Además del cuestionario, se llevó a cabo una **reunión** con una de las trabajadoras del Departamento de People el día 2 de junio de 2023, para lograr información centrada en los orígenes de la empresa y en la misión, visión y valores de la misma, así como la cultura organizacional que se puede respirar en sus oficinas, que tuvimos la oportunidad de visitar, situadas las mismas en el casco histórico de la ciudad de León.

Finalmente, se realizó una **entrevista en profundidad** a un trabajador del Departamento de Contabilidad de la empresa Grupo Sibuya el día 7 de junio de 2023, con el objetivo de conocer tanto información adicional de la empresa desde el punto de vista de un trabajador como su experiencia personal en los dos departamentos de la empresa en los que ha desarrollado su actividad laboral. Además, se realizaron cuestiones sobre el Marketing Mix de la compañía, proyectos llevados a cabo por Grupo Sibuya, premios que le han sido otorgados y su compromiso con la sostenibilidad del planeta y con los Objetivos de Desarrollo Sostenible con los que colaboran.

4. ALIMENTACIÓN EN EL SIGLO XXI: ESPAÑA VS ASIA ORIENTAL

4.1. LA PRODUCCIÓN AGROALIMENTARIA EN ESPAÑA

En España, el sector agroalimentario es una de las principales actividades económicas del país, con gran **importancia social y cultural**, caracterizándose por su gran diversidad y riqueza. Se trata de un sector que abarca desde la producción agrícola y ganadera hasta la transformación, distribución y comercialización de alimentos.

En este sentido, la conceptualización del sector agroalimentario en España se concentra en la **cadena de valor alimentaria**, que implica todas las actividades que se desarrollan desde que se produce la materia prima hasta que se llega al consumidor final, pasando por la distribución y la transformación.

Según datos del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, el valor de la producción agraria y ganadera ascendió en 2019 a más de 46.000 millones de euros, lo que representa un 4,4% del Producto Interior Bruto nacional (*en adelante, PIB*). Además, el sector agroalimentario da empleo a más de 2,5 millones de personas, lo que supone cerca del 13% del total de la ocupación en España, según LUIS PLANAS PUCHADES, Ministro de Agricultura, pesca y alimentación (Planas Puchades, L. 2022).

De esta forma, de la rama manufacturera española, el primer puesto se encuentra ocupado por las más de 30.200 empresas dedicadas a la industria de la alimentación y bebidas de nuestro país, representando el 2,3% del PIB en España, el 22% de las personas ocupadas y el 23,3% del sector industrial.

Estas cifras de actividad económica convierten a España en el **cuarto valor de mayor producción agraria de la Unión Europea**, con una cifra superior a 56.000 millones de euros, así como en el cuarto exportador dentro del territorio comunitario y el séptimo a nivel mundial. En esta línea, los sucesivos récords de exportaciones agroalimentarias llegarán a constituir una evidencia de la eficacia y fortaleza de este sector en nuestro país (Planas Puchades, L. 2022).

Gracias al conocimiento y al esfuerzo de quienes trabajan a lo largo de nuestra cadena alimentaria, desde el año 2022 es posible apreciar una mejora notable y sostenida a lo largo del tiempo en la balanza comercial, a pesar de las dificultades sufridas durante los últimos años como consecuencia de la pandemia mundial y de la Guerra de Rusia en Ucrania. Por tanto, es destacable la **capacidad del sector agroalimentario español**, tanto a nivel económico como en aspectos medioambientales, territoriales, culturales e incluso turísticos, pues ha demostrado contribuir a una conducta cívica más ética y responsable ante los desafíos que nos hemos obligado a superar en los últimos años, como la mencionada pandemia, el volcán de La Palma o las numerosas sequías que abaten los campos españoles. Tanto es así, que es necesario situar al sector agroalimentario español en el centro de la riqueza productiva de nuestro país (Planas Puchades, L. 2022).

Continuando en la línea de L. PLANAS PUCHADES, nos enfrentamos ahora a un desafío mucho más grande: *“satisfacer la demanda de una población mundial creciente con un modelo productivo sostenible desde el punto de vista económico, social y medioambiental”*.

A las medidas e iniciativas especiales impulsadas por el Gobierno de España a través del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia¹, se ha sumado el Proyecto Estratégico para la Recuperación y Transformación Económica (PERTE)² *Agroalimentario*, que trabaja a través de los siguientes ejes: a) a través de la innovación y la digitalización; b) a través de la optimización de insumos para la sostenibilidad; c) a través del establecimiento de mecanismos para garantizar la trazabilidad y la inocuidad de los alimentos (Planas Puchades, L. 2022).

En conclusión, es necesario aprovechar las inversiones y reformas puestas en marcha en España para que el sector agroalimentario continúe siendo un **motor de referencia** en la generación de empleo y riqueza, apostando por la producción y la innovación sostenibles, siempre teniendo en consideración la consecución de una rentabilidad económica.

1 El Plan de Recuperación, transformación y Resiliencia consiste en una estrategia española llevada a cabo por el Gobierno de España para canalizar los fondos destinados por Europa a reparar los daños provocados por la crisis del COVID-19 y, a través de reformas e inversiones, construir un futuro más sostenible.

2 Los PERTE son proyectos de carácter estratégico con gran capacidad de arrastre para el crecimiento económico, el empleo y la competitividad de la economía española, con un alto componente de colaboración público-privada y transversales a las diferentes administraciones.

4.2. TENDENCIAS DE ALIMENTACIÓN EN NUESTRA ERA

La **alimentación** es un factor clave tanto en la evolución del ser humano, al formar parte de nuestro propio instinto de supervivencia, como en la llevanza de un estilo de vida saludable, pues satisface la gran mayoría de las necesidades fisiológicas del cuerpo humano, además de promover la salud y el bienestar personal (Bellido Guerrero, D. 2006). Sin embargo, llevar una alimentación adecuada es un desafío para muchas personas, pues nuestros hábitos alimentarios, gustos y preferencias se ven influenciados por factores demográficos como la edad, la clase social, la raza, la educación, y la salud, así como por las normas sociales que han sido establecidas culturalmente en la mayoría de las sociedades industriales. Estas normas cambian a medida que la sociedad evoluciona y se adaptan a las diferentes culturas en las que se establecen. Por lo tanto, existe una **estrecha relación** entre los hábitos alimentarios de las personas y la cultura del país en el que residen. Por tanto, el acto de comer no es solo un hecho biológico, sino también un hecho sociocultural (Contreras, 1995). Los **hábitos alimentarios** se consideran pautas de comportamiento que han sido culturalmente establecidas y evolucionan con el tiempo (Díaz-Méndez, 2007).

Se puede decir que las personas de diferentes países tienen formas divergentes de entender la comida y alimentarse, diferentes creencias sobre qué alimentos se deben consumir o cuáles son los lugares óptimos para comer. Estas diferencias varían en distintas partes del mundo y se reflejan en los hábitos alimentarios de las personas, en su identidad y su etnocentrismo. Comenzamos evidenciando, así, que la **diversidad cultural** es una realidad innegable en todo el mundo, lo que significa que hay diferentes estilos de vida, costumbres, creencias y hábitos alimentarios que conforman la identidad cultural de cada país y de las personas que lo habitan.

La globalización y la facilidad para viajar nos han puesto en contacto con personas de culturas muy distintas a la nuestra, lo que ha enriquecido nuestra comprensión de la diversidad cultural. A pesar de la globalización, sin embargo, las diferencias que se aprecian en los hábitos de alimentación entre las distintas zonas geográficas son muy notorias.

Es importante comprender, por tanto, cómo la alimentación ha evolucionado para entender por qué existen estos hábitos alimentarios y por qué difieren tanto en diferentes lugares del mundo.

En **España**, la industrialización y el desarrollo económico y tecnológico han ocasionado consecuencias en el patrón alimentario y en los estilos de vida de las personas. Desde comienzos del siglo XX, y más especialmente desde los años ochenta, la gastronomía de nuestro país ha experimentado una **evolución significativa**, produciéndose importantes cambios que han dado lugar a nuevas formas de producción, procesado y distribución de alimentos, con una mayor apreciación por la calidad de los ingredientes y la creatividad en la presentación de los platos.

Estos cambios han modificado extraordinariamente los hábitos de alimentación de la población española durante las últimas décadas, y en consecuencia han influenciado en su estado nutricional. De esta forma, España, fundamentalmente agrícola en los años 40, ha sufrido una **gradual industrialización**. Todo ello, junto con el aumento del turismo, ha repercutido en los hábitos alimentarios y el nivel de vida de la población (Gregorio Varela, B. B; Cuadrado, C).

Algunas de las **tendencias en el sector de la alimentación** que se han puesto en auge durante el último año, marcadas especialmente por la creciente preocupación por el consumo de productos naturales, sanos y saludables, son las siguientes:

✕ *Productos con storytelling*

Debido a la preocupación de la población por conocer los productos que consumen, su procedencia, y los procesos a los que se han visto sometidos dichos productos, los consumidores se decantan en mayor medida por productos cuyos procesos resuenen con sus ideas o convicciones.

De esta manera, las personas perciben de una forma más positiva aquellos productos sobre los cuales existe información pública acerca de la empresa, las personas que trabajan en ella o la marca.

Así pues, otra de las tendencias alimentarias más extendidas entre los consumidores más jóvenes es aquella vinculada al **storytelling de los productos**: la idea de potenciar el origen del producto. No se trata de extender las campañas de marketing que apunten a los sentimientos de los consumidores, ni de dar valor al mensaje publicitario de los alimentos, sino de comunicar el origen y los atributos de los productos a través de pequeñas cápsulas audiovisuales para “materializar” la esencia de cada marca, haciéndola de esta manera atractiva para los consumidores (Itac Professional, 2022). Sobre esta base, mientras que determinados fabricantes de productos siguen métodos más originales, como por ejemplo la inclusión de códigos QR en los envases para que los consumidores puedan escanearlos con dispositivos tecnológicos y ser redirigidos a una web que aporte información sobre la historia de dicho producto, otras marcas llevan a cabo otro tipo de acciones para aproximarse al consumidor, como la publicidad mediante anuncios protagonizados por sus propios trabajadores, pasando por diseños de productos que cuentan sus orígenes.

Imagen 4.1. Food telling, El storytelling de los restaurantes



Fuente: Revista Institucional Colombia

Real Food

Creada en el año 2019, no fue hasta el año 2021 cuando esta tendencia en alimentación comenzó a ganar popularidad en nuestro país, logrando establecerse como la más extendida en España. Se trata de un movimiento que tiene por objetivo **mejorar la salud de la población** tomando como base los hábitos de consumo, pues defiende el derecho a una alimentación saludable y respetuosa con el medio ambiente, así como la divulgación y el consumo de comida sencilla, dejando a un lado la comida procesada.

Imagen 4.2. Real Food. Alimentación sostenible basada en alimentos mínimamente procesados



Fuente: Iberdrola, compromiso social

Consecuentemente, los *real-fooders* apuestan por “productos reales”, aquellos productos mínimamente procesados o cuyo procesamiento no ha interferido en su calidad o reducido sus propiedades naturales, como las verduras, hortalizas y frutas, las legumbres, el pescado y marisco, la carne sin procesar, frutos secos, leche fresca, huevos o cereales de grano entero. Complementan su dieta con buenos procesados, como aceites de oliva, leche y yogures, panes integrales, embutidos, conservas o chocolate negro y cacao en polvo (Itac Professional, 2022). Finalmente, evitan los ultra procesados como, por ejemplo, los refrescos y bebidas azucaradas, la bollería, chucherías y helados, salsas comerciales o comida procesada. Así, sin llevar a cabo una dieta, los seguidores de esta tendencia consiguen mejorar sus hábitos de consumo y llevar una vida más equilibrada (Bolet Astoviza, M. y Socarrás Suárez, M. M., 2010).

✕ *Snacks saludables*

La alternativa de **alimentación más cómoda y saludable**, pues ofrece otra posibilidad al picoteo entre horas, que quizás crea remordimientos de conciencia porque los productos ingeridos no son todo lo equilibrados que nos gustaría. Entre las tendencias creadas por la industria del consumo, encontramos las cremas vegetales para “*dipear*”, como el hummus o el guacamole, o los frutos secos en todas sus variantes: naturales, o tostados (Itac Professional, 2022).

Imagen 4.3. Snacks saludables

Fuente: Blog Itac Professional

Esta tendencia, que ha llegado para quedarse, apuesta por productos de mayor calidad, cuyo consumo es más responsable con el medio ambiente y con las personas. Además, es sencillo encontrar los mencionados snacks en supermercados y tiendas, así como máquinas de vending.

Imagen 4.4. Diferentes variantes de frutos secos

Fuente: Blog Itac Professional

✕ Impulso de las grasas vegetales

El segmento de las grasas y los aceites, en la actualidad, continúa renovándose como resultado de las nuevas necesidades de los consumidores. Durante muchos años, existía la creencia de que la grasa era mala, aunque ha quedado demostrado por nutricionistas que no es cierto, o al menos no es cierto como una generalización.

Tanto es así, que tan popular como el consumo de aceite de oliva se está haciendo el consumo de aceite de coco o los aceites que tienen como origen los frutos secos, pues son considerados **productos saludables y equilibrados**, fuentes de energía, convirtiéndose en una tendencia en alimentación.

Se trata de una buena opción, pues existen numerosos productos que contienen grasas vegetales, como los aceites de oliva de girasol o de soja. Además, también son ricas en esta sustancia algunas frutas como las aceitunas o el aguacate, incluso los frutos secos son una importante fuente de grasas y, al haber tantas variedades, siempre se adaptan a los diferentes gustos de los consumidores (Itac Professional, 2022).

Imagen 4.5. Grasas y aceites vegetales



Fuente: Blog En Colombia

4.3. EVOLUCIÓN DE LA ALIMENTACIÓN EN ASIA ORIENTAL

El **acto de comer**, como ha sido mencionado anteriormente, es un hecho sociocultural, es decir, tanto la cocina como el uso de ingredientes o de técnicas específicas pueden ser un elemento culturizador, viéndose afectada una población cuando entra en contacto con hábitos de otras culturas. Concretamente, la **cocina japonesa**, es capaz de introducir elementos foráneos, transformándolos sutilmente para adaptarlos al gusto japonés. Y es que las propias bases de la cultura japonesa se encuentran sustentadas sobre la influencia china, también en el ámbito culinario, de donde han ido surgiendo alimentos hoy en día tan básicos en su país como son la salsa de soja, el *miso* o el *tofu*.

Sin embargo, también son destacables **determinadas influencias occidentales**, como por ejemplo la *tempura*, un plato ya típicamente japonés -por el uso de alimentos frescos y la perfección en la técnica- pero de origen claramente portugués. Así pues, los cambios que se pueden llegar a producir en los hábitos alimenticios de un país como consecuencia de la influencia de otros países no es algo extraño en la historia culinaria, aunque sí relevante para el tema de estudio, pues muestra cómo la globalización y la modernización pueden suponer el nacimiento de nuevas tendencias de alimentación en Asia.

Cabe destacar que la cocina occidental se ha visto como un ejemplo de modernización en toda Asia Oriental, lo que es perfectamente perceptible en el Japón de la Restauración de Meiji hasta la actualidad y en la China de finales del siglo XX.

La dieta tradicional japonesa, basada en arroz, pescado, marisco, verduras, hortalizas y derivados de la soja, caracterizada por ser baja en grasas animales y rica en proteínas vegetales, se ha visto durante los últimos años influenciada por los cambios modernizadores y occidentalizadores llevados a cabo desde 1868, con la apertura de Japón al exterior. Todo ello se ejemplifica con la abolición del precepto budista de no comer carne, pues en la antigüedad la carne se percibía como un símbolo de prestigio y, sobre todo, de occidentalización, que era el espejo en el que se lucía el Japón de aquella época.

Desde principios del siglo XX, se fue desarrollando una importante **propaganda gubernamental** fomentando el consumo de carne, grasas y lácteos, siguiendo las costumbres occidentales, ya que se consideraba que todo ello mejoraría la constitución física de la población asiática, usando incluso la figura del emperador para animar a la población a normalizar su consumo.

Por su parte, en China, no fue hasta finales de la década de 1980 y comienzos de la década de 1990 cuando llegó el proceso de occidentalización de la dieta. Algunos factores que ayudaron a acelerar la transición nutricional mediante la **introducción de cambios en la dieta asiática** fueron, entre otros, la apertura política del país y las reformas económicas llevadas a cabo en la época.

De esta forma, durante los últimos 20 años, la dieta y la nutrición de la población china ha logrado una mejora significativa, disminuyendo consecuentemente la malnutrición y las deficiencias nutritivas existentes hasta entonces. También en este país se está produciendo un **aumento del consumismo**, un **cambio de hábitos alimentarios** y una **transición nutricional**, la cual se encuentra dominada por una mayor ingesta de calorías y grasas de origen animal (especialmente de productos lácteos y carnes), como consecuencia de la fuerte modernización que ha sufrido el país.

Una vez realizado un análisis superficial de los cambios en la alimentación de los mencionados países orientales, procedemos a mencionar algunas de las **tendencias** que se han puesto en auge en Japón durante los últimos años:

✕ *Alternativas vegetales, plant-based y algas marinas*

Cada vez es más habitual no solo cartas de restaurantes con opciones veganas o 100% *plant-based*, sino también productos que se presentan en el mercado culinario como alternativas a los alimentos de origen animal. Tienen como objetivo principal ofrecer una **gastronomía vegana de calidad**. Así, dado que Japón está rodeado de mar, no es sorprendente que su cultura alimentaria comience a incluir diferentes tipos de algas marinas, como por ejemplo el *kombu*, que se utiliza para hacer un caldo conocido como *dashi*, el *hijiki*, que se suele cocinar en salsa de soja y vino dulce de arroz o *mirin*, y *wakame*, que es una guarnición popular para la sopa de miso.

Imagen 4.6. *Ehomaki. Rollos de sushi japoneses (maki-sushi) envueltos en hojas de algas secas nori*



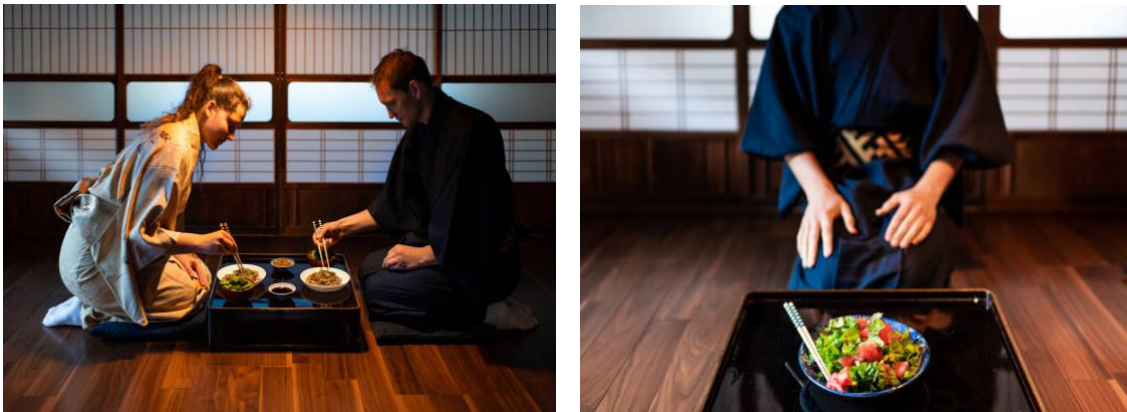
Fuente: Blog Muy Japoneses (2020)

✕ *Shojin ryori*

Este término significa “cocina de devoción”, y abarca toda una serie de platos elaborados en los **templos budistas japoneses** con verduras de temporada y otras plantas silvestres, absteniéndose del uso de productos animales, carnes, pescados, huevos o lácteos.

Tradicionalmente, cuando este tipo de cocina llegó a Japón desde China en el siglo XIII, únicamente era una comida elaborada por monjes. Sin embargo, muchos templos decidieron abrir sus puertas para que personas de todo el mundo pudieran probar estos platos y descubrir algunas enseñanzas de las prácticas budistas devocionales a través de los mismos.

Imagen 4.7. Pareja joven seiza comiendo shojin ryori



Fuente: Blog Muy Japoneses (2020)

La *shojin ryori* hace hincapié en la espiritualidad de la cocina con un auténtico sentido del aprecio por los ingredientes y se está convirtiendo en un tema candente a medida que el mundo se inclina hacia los conceptos de bienestar y de un futuro sostenible.

✕ *Koji, el secreto de la comida japonesa*

El Koji es un **hongo** empleado en la mayoría de los condimentos de la gastronomía japonesa, el cual aporta ese **peculiar sabor** a la salsa de soja, al miso, al sake o al vinagre de arroz. De nombre científico *Aspergillus Oryzae*, este ingrediente realza el umami, un sabor difícil de describir cuya definición en ocasiones roza lo abstracto.

Imagen 4.8. Qué es el koji y cómo da lugar al sake, el shoyu y el miso



Fuente: Blog Mercado Flotante (2020)

Aunque se trata de un producto conocido en la cultura japonesa desde hace tiempo, no fue hasta hace apenas un año que se dio a conocer de manera generalizada, y actualmente tiene como papel protagonista su utilización en productos al alza como carnes *plant-based*.

4.4. LLEGADA DE LA COMIDA JAPONESA A NUESTRO PAÍS

Durante los últimos años, la gastronomía asiática ha ganado popularidad en España, especialmente la comida japonesa, pues ha sido muy bien recibida por los españoles, con una **creciente demanda** de diferentes platos asiáticos, como el ramen³, los fideos yakisoba⁴, o las gyozas⁵.

Además, la fusión de la cocina asiática y española ha dado lugar a una nueva tendencia culinaria en España. Sin embargo, en la actualidad, no cabe duda en que lo más reconocido de la gastronomía asiática y más popular a nivel internacional es el sushi, pero ¿qué es en realidad el sushi?

³ Siendo uno de los platos más populares de la cocina nipona, el ramen, de origen chino, es una sopa de fideos con elaborados caldos, que se acompaña de verduras, carnes, pescados o mariscos.

⁴ Populares fideos de harina de trigo servidos con guarnición, cocinados con caldo, vegetales, carne y salsa de soja.

⁵ Empanadillas de origen chino, aunque igualmente populares en Japón, preparadas a vapor o cocidas.

La mayor parte de la población española que no ha tenido oportunidad de probar el plato más tradicional de la cocina japonesa, considerando que simplemente se trata de pescado crudo. Sin embargo, es una forma de preparar el arroz, sin la necesidad de ser cocinado con pescado, en la que se emplean condimentos -como vinagre de arroz, sal y azúcar-, junto con otros ingredientes, como verduras, mariscos, pescados crudos o fruta.

El Sushi llegó a España en el año 1968 a través de un restaurante situado en Las Palmas de Gran Canaria llamado **Fuji**. La apertura de este restaurante debe ser contextualizada en un momento histórico especial, pues durante los años 50, el Puerto de Las Palmas, en una posición central entre sus caladeros, con una fiscalidad favorable, estabilidad política y buenas infraestructuras, se convirtió en su base logística. De esta manera, la flota pesquera japonesa tenía en el puerto de las Palmas “El puerto de la Luz”, un enclave turístico en el que los sashimis, makis y nigiris lograron alcanzar una gran aceptación y demanda entre los marineros alemanes, británicos y holandeses. Sin embargo, no fue nada fácil en un principio (Alemany, L. 2023a).

El fundador del negocio Fuji, Tohishiko Sato, un aprendiz de cocinero sin ninguna experiencia abrió el restaurante en el número 56 de la calle Fernando Guanarteme. Por entonces, no había costumbre de comer crudo y el sushi no era, desde luego, tan popular en España como en la actualidad. Tanto es así que, durante muchos años, la clientela del restaurante estuvo compuesta principalmente por coreanos y japoneses que llegaban a la isla y por turistas escandinavos que ya habían sido “bautizados” con el sushi en sus respectivos países. De hecho, los clientes canarios no entraron al restaurante hasta pasados más de 10 años (Alemany, L. 2023b).

Imagen 4.9. *Fundadores de Fuji, el primer restaurante japonés en España. Las Palmas*



Fuente: Diario de Las Palmas: La Provincia

Posteriormente, gracias a los turistas nórdicos ya conocedores de la cocina japonesa, el restaurante y el sushi se hicieron populares en la isla. Actualmente, el Fuji sigue abierto, consiguiendo consolidarse como un local histórico y pionero por poner al alcance del público los platos más llamativos de la cocina japonesa.

En los años sucesivos, se abrieron **nuevos restaurantes** en Madrid: Mikado, abierto en 1968, y Janatomo, en 1969. Aunque impulsados por japoneses, ambos locales se vieron obligados a comenzar sirviendo comida china, pues en aquellos tiempos era prácticamente imposible ofrecer comida japonesa de calidad, debido a la escasez de productos o materia prima y, sobre todo, por la diferencia gastronómica entre Japón y España. También en Madrid abrió sus puertas en 1974, el restaurante Naomí.

A lo largo del tiempo, el sushi fue expandiéndose a otras ciudades del país, llegando la comida japonesa a Barcelona en 1977, cuando el restaurante Yamadori colocó la primera piedra de lo que años más tarde se transformaría en todo un grupo de la hostelería española: el *Yamashita Group*. Con su barra de sushi donde elaboran los platos en directo, y las mesas al ras del suelo, este grupo de restaurantes no necesitó mucho tiempo para destacar como toda una referencia de la comida japonesa en Barcelona (20 minutos, 2013).

Un año más tarde, en 1978, el chef japonés Minoru Nishiyama fundó en la misma ciudad *Tokyo Sushi*, introduciendo así una nueva cultura de nuevos sabores y texturas en los paladares catalanes, aunque enfrentándose a los mismos obstáculos de los restaurantes anteriores.

En definitiva, y como ha quedado reflejado en estas líneas, la apertura y evolución de los restaurantes japoneses en España no ha sido nada fácil, ya que durante muchos años únicamente los japoneses nativos se atrevían a degustar los platos tradicionales, pues el público local desconocía este tipo de cocina.

A pesar de todo, en la actualidad, los restaurantes especializados en sushi están muy extendidos por todas las ciudades del país y, aunque en un principio la comida japonesa era considerada como un artículo de lujo, hoy en día podemos encontrar este tipo de restaurantes para todo tipo de bolsillos.

5. SOSTENIBILIDAD ALIMENTARIA

En la actualidad, es posible percibir la falta de sostenibilidad tanto a nivel medioambiental como económico y social, la cual se ha puesto de manifiesto durante los últimos años debido al consumo y producción masivos, estresando y agotando la capacidad del planeta.

Respecto a la alimentación, según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura⁶, cada vez es más evidente la necesidad de incorporar dietas y sistemas alimentarios más sostenibles, aunque ciertamente no es fácil de lograr.

La sostenibilidad alimentaria, tal como la define la FAO, va más allá de la nutrición y el medio ambiente para incluir dimensiones económicas y socioculturales, y todo ello repercute en una mayor complejidad. Por estos motivos, durante los últimos años, un número cada vez mayor de países ha comenzado a integrar **consideraciones de sostenibilidad** en sus políticas alimentarias y programas de educación del consumidor. Dadas las implicaciones normativas y programáticas de las pautas dietéticas, el desarrollo e integración de recomendaciones para promover hábitos y opciones dietéticas específicas se ha convertido en una estrategia obvia para abordar los problemas de sostenibilidad, principalmente en sus aspectos nutricionales y ambientales.

5.1. MARKETING AGROALIMENTARIO Y MARKETING SOSTENIBLE

El **marketing agroalimentario** es una disciplina que se ocupa de todas las fases del proceso de producción, promoción y comercialización, desde la investigación de mercado hasta la distribución y venta. Esta rama del marketing se centra en la estrategia de comercialización, a través de la investigación de mercado, el posicionamiento de marca, el desarrollo de productos y la publicidad. Las empresas buscan ofrecer productos de alta calidad a un precio competitivo y agregar valor a sus productos mediante la innovación en el diseño, packaging y las experiencias de compra.

⁶ La FAO (Food and Agriculture Organization) es la agencia de las Naciones Unidas que lidera el esfuerzo internacional para poner fin al hambre, con el principal objetivo de lograr una seguridad alimentaria para todos y garantizar el acceso regular a alimentos de calidad para llevar una vida activa y sana. Guías Alimentarias y Sostenibilidad.

El **nacimiento del marketing agroalimentario** se remonta a la Revolución Industrial, cuando la producción de alimentos comenzó a ser una actividad económica importante. El desarrollo del transporte y la tecnología permitieron la exportación de productos a naciones cercanas y lejanas, lo que llevó a un aumento en la competencia. La necesidad de destacar entre los competidores impulsó el desarrollo de estrategias de marketing.

La **evolución del marketing agroalimentario** ha sido notable durante los últimos años. En el pasado, la mayoría de los agricultores producían alimentos para satisfacer sus necesidades básicas, pero con los años, la industria alimentaria se ha transformado en una actividad comercial que busca maximizar los beneficios económicos. Con el fin de seguir siendo competitivas, las empresas han adoptado enfoques más sofisticados de marketing.

Entre las **características del marketing agroalimentario** es posible incluir una atención especial a la calidad de los productos alimentarios; el enfoque en la experiencia del cliente y la satisfacción del consumidor; la investigación de mercado para conocer las tendencias y preferencias de los consumidores; el uso de los canales de distribución adecuados para alcanzar el mercado objetivo; el estudio de la competencia para diferenciar el producto del resto; el desarrollo de campañas publicitarias efectivas para promocionar el producto; la sensibilidad a las regulaciones sanitarias y alimentarias; y el uso de métodos de producción compatibles con los sistemas productivos y el medio ambiente.

Por otro lado, el **marketing sostenible**, también conocido como *marketing verde*, surge como respuesta a la creciente preocupación por el impacto que la actividad humana tiene en el medio ambiente, y busca maximizar los beneficios económicos, sociales y ambientales a largo plazo, mientras se minimizan los costos ambientales y sociales a corto plazo.

Se trata de una tendencia que se integra cada vez más en la sociedad, pues durante los últimos años, la demanda de productos y servicios respetuosos con el medio ambiente ha ido en aumento, lo que ha llevado a las empresas a adoptar prácticas más sostenibles en todo el proceso productivo, como el uso de fuentes de energía renovable, la reducción de desperdicios y la implementación de prácticas justas para los trabajadores, así como a desarrollar nuevos productos y métodos de producción más sostenibles.

La adopción del marketing sostenible no solo es una necesidad para la supervivencia y la rentabilidad a largo plazo, sino también una tendencia en rápido crecimiento entre los consumidores conscientes del medio ambiente. Así, persigue el objetivo de mejorar la calidad de vida y la salud del planeta.

Las **características del marketing sostenible** son una atención especial a la responsabilidad social y ambiental; el enfoque en la satisfacción del cliente y la calidad del producto; la investigación de mercado para conocer las tendencias y preferencias de los consumidores; el uso de canales de distribución adecuados para alcanzar el mercado objetivo; el estudio de la competencia para diferenciar el producto del resto; el desarrollo de campañas publicitarias efectivas que enfatizan el compromiso con la sostenibilidad; la sensibilidad a las regulaciones ambientales y sociales; y el uso de métodos de producción que minimicen el impacto ambiental y respeten los derechos humanos.

En conclusión, tanto el marketing agroalimentario como el marketing sostenible son disciplinas importantes que buscan **maximizar los beneficios económicos y minimizar el impacto ambiental y social**. Ambas disciplinas se han desarrollado y evolucionado con el tiempo a medida que las necesidades y preferencias de los consumidores han cambiado y la sociedad ha evolucionado hacia un mayor énfasis en la sostenibilidad.

5.2. OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

El 25 de septiembre de 2015 surgieron los **Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)** establecidos en la Agenda 2030 de las Naciones Unidas, adoptados por los líderes mundiales con la finalidad de erradicar la pobreza, asegurar la prosperidad para todos los países y proteger el planeta (Naciones Unidas).

Es fundamental la **interrelación** que existe entre los mismos, incorporando **desafíos globales** a los que los países se enfrentan día a día, como la pobreza, la desigualdad, el clima, la degradación ambiental, la paz y la justicia. Cada uno de los diecisiete objetivos adoptados, contiene una serie de metas específicas que deberán ser alcanzadas en los próximos 15 años, y especialmente interesante es la meta implícita de transformación de la industria agroalimentaria, una de las industrias más contaminantes e intensivas en recursos (Naciones Unidas).

6. CASO DE ÉXITO DE GRUPO SIBUYA

6.1. DE LEÓN AL MUNDO

6.1.1. Origen y Evolución del Grupo Sibuya

La historia de GRUPO SIBUYA es una historia de éxito de una empresa que actualmente cuenta con cincuenta y cinco locales abiertos en España entre sus marcas SIBUYA URBAN SUSHI BAR (Grupo Sibuya s.f. d) y KAMADO ASIAN FOOD (Grupo Sibuya s.f. e).

Este proyecto de restauración asiática nació en el año 2016 en la ciudad de León, tomando como base la pasión por la gastronomía y por la ciudad que vio nacer a sus dos socios fundadores, amigos desde la infancia: ***Kima Fuentes y Rubén Fernández Labandera.***

Imagen 6.1. De izquierda a derecha, los fundadores de Grupo Sibuya, Kima y Rubén



Fuente: Presentación Empresa GS departamento de People

Amigos desde la infancia, ambos coincidían en su afición por la gastronomía y su carácter emprendedor: A los 17 años de edad, Kima se estrenó como empresario abriendo un local de Kebaps en León, el primero de la ciudad, mientras que Labandera comenzó siendo autónomo a sus 21 años, momento en el que creó una empresa de distribución de productos enfocados a la hostelería, la cual, a día de hoy, el 90% de lo que vende es carne. La vida de estas dos personas cambió radicalmente cuando decidieron crear el negocio. Tras descubrir en sus viajes el **sushi con un toque *premium***, consideraron que era el momento de crear algo distinto que no existía en su ciudad, pues León se encuentra dominada por la oferta de restauración tradicional y el tapeo.

Tras valorar la posibilidad de sumarse como franquiciados a alguna cadena nacional, sin percibir la suficiente confianza, apostaron por crear su propio modelo de negocio desde cero, un restaurante asiático que, transmitiendo un nuevo concepto a la ciudad, fue abierto en enero de 2016 en la emblemática plaza de San Marcelo de León, frente a la Casa Botines, una espectacular obra de Gaudí de la capital leonesa.

Imagen 6.2. Restaurante Sibuya Urban Sushi Bar León



Fuente: Página Web Sibuya Urban Sushi Bar

Aunque el restaurante en sus inicios ofrecía en su carta más de 50 referencias entre las que elegir, desde ensaladas y platos calientes, fríos e incluso flameados, a Rolls, makis, uramakis y tartares, por cuestiones de operativa y de costes, la marca se centró en el sushi, minimizando así los costes de formación y especialización del personal, y suprimiendo los platos menos demandados de la cocina nipona, aunque siempre ajustándose a la calidad de la materia prima preparada en el propio local.

En cuanto a la **expansión del Grupo Sibuya**, desde un primer momento fue una empresa creada con una conceptualización a nivel nacional, es decir, con el objetivo de llegar a expandirse por todo nuestro país. Ambos fundadores perciben que la marca se asocia a un tipo de comida, el sushi, y persiguen una única finalidad: que cuando la gente piense en sushi, piense en Sibuya, llegando a **ser líderes en restauración asiática**. De esta manera, la expansión de la empresa no tardó en comenzar, pues pasados dos meses desde su fundación, los responsables de la empresa, con ganas de comerse el mundo y dar forma a este proyecto, registraron la marca a nivel nacional y se lanzaron a crear un manual de Franquicias y de WinToWin con la finalidad de iniciar su expansión bajo estos formatos, puesto que consideraban que la única forma de crecer era mediante ellos.

Según apuntó Rubén en una entrevista con **Restauración News** (2019), *“Al empezar a funcionar entendimos que el sushi es algo muy complejo para el formato de franquicia; nos ha costado mucho esfuerzo estandarizar el producto, formar al personal, etc. Al principio apostábamos por contratar gente con experiencia previa en este tipo de cocina, pero luego cambiamos para poder empezar desde cero con ellos. Los actuales jefes de cocina de los restaurantes son personas que han comenzado con nosotros”*.

Los fundadores de Grupo Sibuya recurren a León como un ejemplo de la creciente penetración de la restauración moderna en determinadas capitales de provincia con menor expansión, considerando que la gente buscaba cosas nuevas, y de esta forma aleja del foco las grandes capitales sobre las que erróneamente se piensa que son las únicas generadoras de tendencias *“Crecer desde León no ha supuesto un problema más allá de encontrar talento, porque hay menos habitantes y el talento tiende a irse a ciudades grandes; estas últimas te dan eso, pero la competencia, encontrar local... todo es mucho más complicado. Yo no cambiaría nada de cómo han ido las cosas”*, dictaminaba Fuentes en una entrevista para la **Revista Emprendedores** (Novoa González, 2023).

El primer local fuera de León se abrió a los seis meses desde su fundación en la ciudad de Burgos, para seguir expandiéndose durante los dos primeros años consecutivos a ciudades a las cuales no había llegado el sushi, como Gijón, Salamanca, A Coruña, Cáceres, Ponferrada y Sevilla.

Según explica Labandera para la misma Revista Emprendedores, “La estrategia fue hacerlo muy bien para replicar el modelo y cubrir así un nicho casi desatendido. Desde el primer local se registró la marca, invertimos muchísimo en imagen... pensando en el segundo; de hecho, en menos de seis meses ya teníamos firmado otro restaurante” (Novoa González, 2023).

En el año 2018, nació el proyecto de Kamado Asian Food en León, su **segundo modelo de negocio**, donde apuestan por una gastronomía asiática más callejera, con una cocina más compleja, con el popular horno japonés como reclamo. “Una de las cosas que nos planteamos cuando gestamos Kamado era qué porcentaje de clientela nos quitaría a los locales de Sibuya. Creo que ambos conceptos comparten un mismo perfil de cliente. Sorprendentemente en León comprobamos que Kamado no le ha restado facturación a Sibuya. Su ticket medio es más bajo y su oferta está abierta a un público más amplio porque el sushi aún sigue generando ciertas reticencias en ciudades pequeñas, pero un wok o unos noodles le llegan a todo el mundo”, apuntó Rubén para Emprendedores (Novoa González, 2023).

Imagen 6.3. Restaurante Kamado Asian Food León



Fuente: Página Web Kamado Asian Food

El restaurante Kamado, según los fundadores de la empresa, aunque cuenta con muchos menos locales que Sibuya por haber sido creado con posterioridad, contará en un futuro con más facilidades de expansión por el territorio nacional, al seguir los pasos del restaurante Sibuya y tener el camino ya andado (Restauración News, 2019).

Más allá de las estrategias corporativas o de las cifras de negocios de la empresa que nos ayudan a conocer el éxito de la misma, es importante tener en cuenta el punto de vista que han tenido los Co-Fundadores de Grupo Sibuya desde el inicio de este proyecto. Kima y Rubén comparten despacho y mesa en las oficinas de la compañía, situada al lado del Museo Egipcio de León y a pocos metros del restaurante Kamado Asian Food de la ciudad. Son ambos los que, con parte del equipo, elaboran y prueban los nuevos platos.

Imagen 6.4. Rubén y Kima comparten las claves que les han llevado a triunfar con un proyecto que ahora busca replicar este éxito en el mercado internacional



Fuente: Revista Digital Emprendedores

*“Desde el inicio planteamos una carta al revés de lo que se suele hacer”, explica Fuentes. “Siempre pensamos en lo que se podría gastar una pareja o una persona al comer fuera de casa o lo que está dispuesta a pagar, al menos en una ciudad como León, y a partir de ahí construimos y pensamos qué platos, combinaciones o productos nuevos desarrollar, sin salirnos de esa línea. Luego consiste en diseñar locales muy chulos, ambiente muy acogedor, atención... **Y siempre con el cliente en la cabeza**”. Labandera completa la lectura de su socio. “Vemos **la actividad desde el ángulo del cliente**, que es el que paga y el que te da la visión real del negocio. A partir de aquí, la reflexión fue: qué me gustaría que hubiese en León para comer sushi o que me hubiera gustado encontrar cuando empezamos a buscar una franquicia de sushi. Al final, una de las claves de éxito es el nivel de exigencia que tú te pones como cliente. Si vas a lo fácil como empresario, en el sentido de vender sushi, tener mucho margen y ya... eso es lo sencillo, pero no lo acertado” (Novoa González, 2023).*

En la **actualidad**, junio del año 2023, Grupo Sibuya cuenta con 46 restaurantes de Sibuya Urban Sushi Bar y 9 locales de Kamado Asian Food distribuidos por la mayor parte de ciudades españolas, y se sitúa en un momento de afianzar procesos en los que lleva trabajando durante años, así como en pleno proceso de expansión muy potente.

Respecto a los **objetivos de su proceso de expansión**, como se observa en el apartado siguiente relativo a la Misión de la empresa, Grupo Sibuya cuenta con llegar a los 90 locales inaugurados a finales del año 2025 entre ambas marcas, Sibuya Urban Sushi Bar y Kamado Asian Food, concentrando ahora los esfuerzos en Cataluña, Levante y Baleares, zona en la cual no se ha acabado de instalar aún la empresa.

Por su parte, a todo ello hay que sumar su **estreno internacional** con el desembarco en Andorra (España) y Oporto (Portugal), primeras aperturas que se están negociando en el exterior del territorio nacional.

Imagen 6.5. Localización restaurantes Sibuya Urban Sushi Bar y nuevas aperturas



Fuente: Trabajador de la empresa

Imagen 6.6. Localización restaurantes Kamado Asian Food

Fuente: Trabajador de la empresa

La **estrategia llevada a cabo** no altera el panorama global marcado por una serie de incertidumbres con las que ha tenido que lidiar la empresa, como la crisis sanitaria derivada de la Covid-19 o la guerra que ha tenido lugar entre Ucrania y Rusia. De hecho, es resaltable que la empresa ha abierto más restaurantes después de la pandemia, momento en el que sus fundadores vieron surgir un montón de oportunidades en el mercado, como por ejemplo acceder a locales en muy buenas condiciones.

6.1.2. Misión, visión y valores del Grupo Sibuya

En el mundo altamente competitivo que constituye la restauración, una cadena de restaurantes exitosa debe tener una misión, visión y valores **claramente establecidos y definidos**, con el objetivo de crear una cultura empresarial coherente y guiar a los empleados y franquiciados en la toma de decisiones importantes.

Figura 6.1. Misión, Visión y Valores del Grupo Sibuya

Fuente: Página Web Oficial Grupo Sibuya

La MISIÓN que tiene por objeto este proyecto de restauración organizada es “**generar experiencias marcando la diferencia**”, un enfoque que va más allá de la mera satisfacción del cliente, pues la empresa se preocupa por cada una de las personas que visitan sus restaurantes y por aquellas personas que tienen interés directo en el negocio, incluyendo los empleados, los proveedores, los franquiciados, la comunidad y el medio ambiente.

Con el objetivo de crear experiencias que sean significativas y memorables para todos, la empresa debe trabajar en colaboración con todas las partes mencionadas. De esta forma, Grupo Sibuya se guía por cuatro estándares fundamentales:

- ☒ Involucración de la empresa para generar al cliente una buena experiencia
- ☒ Creación de un ambiente adecuado para los candidatos que quieran comenzar a trabajar en Grupo Sibuya
- ☒ Generación de buenas experiencias con los proveedores de la empresa
- ☒ Integración con el equipo de trabajo para tener una buena experiencia juntos

La empresa pretende promover el gusto por la cocina asiática y japonesa sustentándose sobre el concepto de “**lujo asequible**”, y poniendo de manifiesto la propuesta innovadora, con platos elaborados al momento en sus locales y de manera artesanal, siempre con ingredientes de máxima calidad.

La VISIÓN de la empresa es llegar a ser un **referente nacional de la restauración asiática y japonesa**, un objetivo ambicioso y motivador, con el propósito de abrir como mínimo un restaurante en cada una de las ciudades españolas que tengan más de 80.000 habitantes, para posteriormente dar el salto internacional. Con esta finalidad, la empresa GS ha diseñado “*El Plan 90/25*”, que tiene como finalidad tener 90 restaurantes abiertos a finales del año 2025.

Es necesario, en este sentido, que la empresa tenga sus objetivos fijados con determinación para poder diferenciarse de la competencia y posicionar a sus dos marcas como líderes en el mercado. Además, tener una visión clara ayuda a los empleados y franquiciados a alinearse en torno a los **objetivos establecidos**, trabajando juntos para llegar a alcanzarlos.

Los VALORES de la empresa fueron elaborados por todos los trabajadores de la misma, pues se realizaron entrevistas a varias personas de Grupo Sibuya pidiendo que se respondiera a la siguiente pregunta: ¿Qué debe tener una persona para trabajar en Grupo Sibuya? ¿Qué es lo que más valoras de un trabajador? Así, los valores que forman la base de la cultura empresarial de GS son la curiosidad, la honestidad, el compromiso y el Rock and Roll.

La **cultura** de una empresa no es algo que deban de realizar los fundadores en exclusiva, sino que la cultura de la empresa se Co-Crea, lo que quiere decir que todos los trabajadores deben de ser partícipes de la construcción de la cultura, estar alineados con la misma para poder crear una sinergia y potenciar los resultados.

Los trabajadores de la empresa, mediante la puesta en práctica de dichos valores, trabajan por y para crear clientes leales y fieles, pudiendo incluso convertirse en embajadores de las dos marcas de la empresa. Así, se establece como eje fundamental de Grupo Sibuya la implantación de la calidad del servicio por bandera, transformando de esta manera las experiencias que vive el cliente en los restaurantes.

Figura 6.2. Valores de Grupo Sibuya



Fuente: Página Web Oficial Grupo Sibuya

Mediante el valor de la **Curiosidad**, la empresa trata de innovar, de investigar, de buscar oportunidades y de desarrollarse, con el objetivo de aportar valor a la empresa.

Mediante la **Honestidad**, los trabajadores de la empresa se escuchan, se respetan, piden y ofrecen ayuda en caso de necesitarla, y trabajan para obtener una mejor versión de ellos mismos, siempre teniendo presente la transparencia y la humildad. Además, es necesaria para crear relaciones de confianza con los clientes, con los empleados.

Mediante el **Compromiso**, los trabajadores observan los problemas a través de diferentes puntos de vista, buscan la solución a los mismos, cooperan y cumplen sus objetivos, pero siempre comprometidos unos con otros, pues saben que si trabajan juntos el resultado es mucho mejor.

Finalmente, mediante el **Rock and Roll**, pretenden que la sociedad sea consciente de que los trabajadores de la empresa son proactivos, actúan siempre de manera positiva y energética, les gusta lo que hacen y se desafían a ellos mismos con nuevos retos. Como dice la página web: “*bailamos en el caos*” (Página Web Oficial Grupo Sibuya).

6.1.3. Marcas del GS: Sibuya Urban Sushi Bar y Kamado Asian Food

La empresa Grupo Sibuya cuenta en la actualidad con dos marcas: Sibuya Urban Sushi Bar y Kamado Asian Food. Aunque ambos son restaurantes asiáticos, no tienen nada que ver el uno con el otro:

Sibuya Urban Sushi Bar se centra en la comida japonesa con toques de fusión, y ofrece mayoritariamente sushi en su carta, con la finalidad de buscar conceptos más atrevidos, innovadores y originales, ofreciendo buena comida en un buen ambiente y a precios competitivos.

El carácter acogedor, moderno y desenfadado es lo que caracterizó en un primer momento al local de la ciudad de León, que fue bautizado con el nombre de “**Sibuya Urban Sushi Bar**” en honor al cruce Shibuya, el más famoso, transitado y fotografiado del mundo, situado en el barrio del mismo nombre en Tokio, Japón, donde verdaderas mareas humanas se encuentran día a día.

Ese “cruce” de personas, culturas y sabores, gráficamente representado con una X, unido a la identidad nominal Sibuya dan como resultado una marca que representa en la actualidad un nuevo concepto del negocio. Además, en Sibuya también hay algo que confluye: su **particular manera de interpretar la comida japonesa**, forma en la que se cruzan diferentes gastronomías, sensaciones de inspiración japonesa y materias primas (Página Web Oficial Sibuya Urban Sushi Bar).

Imagen 6.7. Logo del restaurante Sibuya Urban Sushi Bar sobre el cruce Shibuya, Tokyo



Fuente: Página Web Oficial Grupo Sibuya

La marca cumple todas y cada una de las normas generales de una buena marca, como la adaptabilidad a todo tipo de aplicaciones, la perdurabilidad en el tiempo, la legibilidad o el alto grado de pregnancia.

Kamado Asian Food, que se desarrolla de una manera independiente a la marca Sibuya, está orientado a la comida tradicional en el sudeste asiático: consiste en un concepto gastronómico inspirado en varios países y ciudades del continente asiático, concretamente en sabores de las calles de Shanghái, Bangkok y Seúl.

Su nombre hace referencia al conocido **horno japonés llamado Kamado** -aunque en realidad sea de origen milenario chino-, cuya técnica de cocina y su funcionalidad son tan contemporáneas y sibaritas que permiten que actualmente esté presente en las cocinas de numerosos restaurantes, siendo un componente principal de la carta de este restaurante (Martín, V. 2020). En su carta, el restaurante apuesta por la cocina fusión asiática de diferentes países, entre los que destacan Japón, China, Corea, Vietnam, Malasia y Tailandia, países con una tradición cultural culinaria única. De esta forma, frente al concepto atrevido y original japonés que ofrece Sibuya Urban Sushi Bar en sus restaurantes, Kamado Asian Food pretende transmitir una experiencia gastronómica global (Página Web Oficial Kamado Asian Food).

Imagen 6.8. Logo del restaurante Kamado Asian Food



Fuente: Página Web Oficial Grupo Sibuya

6.1.4. Organización jerárquica de la empresa

La empresa, como punto de partida, fue fundada y creada por Rubén Fernández Labandera y Kima Fuentes Fernández, quienes comparten el rol de **Co-Fundadores**. Por su parte, Grupo Sibuya se encuentra en un proceso de expansión y de crecimiento continuo mediante la apertura de locales a la par que crea nuevos departamentos y genera proyectos desafiantes, en mayor medida a partir del año 2022, momento en el que es posible percibir importantes novedades en su estructura, como la apuesta por la profesionalización de sus órganos directivos con el objetivo de afrontar una nueva fase de crecimiento sobre una sólida base (Restauración News, 2022).



KIMA FUENTES
CO-FUNDADOR



RUBÉN F. LABANDERA
CO-FUNDADOR

Así, dentro de la empresa, es posible encontrar determinadas personas que desarrollan una gran labor.



En primer lugar, cabe mencionar a Malena Pato-Castel como **Consejera**, nombrada en abril de 2022 como encargada de poner en marcha la figura de Consejero Asesor como apoyo en la toma de decisiones del Comité de Dirección, órgano separado del Consejo de administración que ayuda a la toma de decisiones del GS a través de recomendaciones estratégicas (Restauración News, 2022c).

En segundo lugar, destaca Jesús Fernández, **Director General o CEO** de Grupo Sibuya desde octubre del año 2019, Paula Bayón, **responsable de calidad** de la empresa, y Paula Rodríguez, **People & Culture Manager**.



JESÚS FERNÁNDEZ
DIRECTOR GENERAL



PAULA BAYÓN
RESPONSABLE DE CALIDAD



PAULA RODRÍGUEZ
PEOPLE & CULTURE MANAGER

Como curiosidad, este departamento de People del Grupo Sibuya fue creado con la finalidad de cuidar y mejorar la experiencia de los trabajadores y candidatos, estando alineado todo ello a la misión de la empresa de “Generar experiencias marcando la diferencia” y creando nuevos proyectos que llevará a cabo la empresa, entre los que destacan:

- ✘ *Employer Branding o marca empleadora*, el cual busca atraer a candidatos para que quieran trabajar con la empresa.
- ✘ *Inbound Recruiting*, cuyo objetivo es mejorar la experiencia de los candidatos que quieran acceder a la empresa, dentro del proceso de reclutamiento y selección.
- ✘ *Adventure Journey o viaje del trabajador*, con el que pretenden ayudar a generar buenas experiencias desde que la persona entra a la empresa hasta que se va.

En último lugar, cabe destacar a Marta Llorente, **directora de RRHH**, Ángel Luis Díez, **director de Marketing**, Jacobo Álvarez, **director de Operaciones**, Sheila Coello, **directora de Formación**, Noelia Palma, **directora de Expansión**, Jose A. Campa, **director Financiero**, Julián F. Varelas, **director de Almacén**, Erika Vieira, **directora de compras** y Jose Luis Parga, **director de Obras**.



6.1.5. Recursos y habilidades del marketing

Recursos financieros de la empresa. Los fundadores de la empresa Grupo Sibuya, Kima y Rubén, constituyeron la empresa el 16 de octubre de 2016 con una cifra de capital social de 10.000€. Se trata de una empresa cuya forma jurídica es de Sociedad de Responsabilidad Limitada (SL), cuya actividad principal se centra en el comercio al por mayor, y actualmente se encuentra presidida por KR PROJECT SOCIEDAD LIMITADA (Infocif, 2022).

Hasta el día de hoy, ha ido ajustando su capital a las necesidades de cada momento, ampliándolo durante los últimos años hasta alcanzar una **facturación en el ejercicio 2022** de 51,4 millones de euros -cuando la previsión era de 50- y una estimación para el actual ejercicio de 75 millones (Restauración News, 2022b). Con las acciones realizadas a lo largo del tiempo y los proyectos que se están llevando a cabo, se pretende alcanzar una mayor expansión y asegurar su desarrollo (Expansión, 2023).

Respecto de la **aportación de Grupo Sibuya SL a la sociedad**, midiendo la aportación en términos de las ventas de la compañía al PIB de su autonomía, podemos concluir que las ventas de Grupo Sibuya SL suponen el 0,05% del PIB local de Castilla y León (Infocif, 2022).

Recursos tecnológicos de la empresa. La tecnología e innovación es el epicentro del plan estratégico de la expansión que está viviendo Grupo Sibuya. Así, con el objetivo de que tanto los locales propios como los locales franquiciados y los WinToWin mantengan una homogeneidad y unión que les caracterice, el grupo pone a disposición de todos los responsables una gran cantidad de herramientas tecnológicas que ayudan a la marca a que el proceso de expansión de la marca se lleve a cabo de manera exitosa y con buen ritmo, consiguiendo así mismo que los resultados y métricas sean positivos (MapalOS, 2022).

De esta forma, Grupo Sibuya ha sido consciente desde sus inicios de que una buena gestión de la **reputación online** es una clave de éxito para mantener y mejorar los estándares e imagen de la marca en cada apertura, pues la expansión de la compañía ha sido paralela al crecimiento de seguidores y al número de comentarios y reseñas en las redes (MapalOS, 2022).

En este punto, es necesario mencionar dos **herramientas tecnológicas** de las que se ha hecho valer la compañía para llegar a donde se encuentra en la actualidad. En primer lugar, **Reputation de Mapal**, plataforma digital encargada de gestionar y controlar la calidad de los negocios de restauración.

Mediante sus tres claves de actuación -controlar el cumplimiento de todos los locales, comparar las auditorías y comunicar cualquier cambio-, esta herramienta comprueba en tiempo real si los locales de la empresa cumplen los controles de calidad alimentaria y las normas de seguridad, realizan comparativas periódicas y auditorías para garantizar que los estándares se mantienen en los restaurantes, y notifican inmediatamente los cambios a todos los miembros de la empresa (MapalOS Compliance Web).

Esta herramienta ha ayudado a la empresa a implementar mejoras de manera rápida y a gestionar diariamente la reputación online de la compañía.

Como explica Ángel Luis Díez, Chief Marketing Officer o Director de Marketing en Grupo Sibuya: *"cuando ya tienes tantos locales y tantos seguidores y plataformas, si no trabajas con tecnología no llegas. Reputation de MAPAL nos ayuda a recoger comentarios, descubrir rápidamente dónde hay problemas, tener un dashboard con métricas que nos dicen de un vistazo cómo lo estamos haciendo en los restaurantes, cuál es la sensación de la gente... Con lo cual, la herramienta nos sirve también para poner en marcha acciones correctivas e incluso preventivas, tanto a nivel de servicio como de producto"*. (MapalOS, 2022).

En segundo lugar, la **plataforma tecnológica Online Flow Learning**, una solución integral de formación digital que tiene por objeto la profesionalización de los equipos de hostelería. Mediante sus tres claves de actuación -mantener los estándares, desarrollar los futuros líderes y mejorar la fidelización-, esta herramienta se encarga de garantizar que el desarrollo y la formación de los empleados sea igual en todos los locales, detectar los potenciales líderes y ofrecerles planes de carrera específicos para que puedan llegar a ocupar los puestos deseados, y lograr que los empleados con buena formación confíen en sí mismos, estén comprometidos con la marca y disfruten de su trabajo (MapalOS Flow Learning Web). Todo ello es importante pues, para dar respuesta a las expectativas de los consumidores en cada local y mantener los estándares de marca en cada apertura, es imprescindible que cada uno de los empleados vaya en la misma línea.

Adicionalmente, esta plataforma permite gestionar el onboarding de cada nuevo miembro incluso antes de abrir el restaurante para que, de esta forma, todo el mundo esté totalmente preparado antes de la apertura. Tal y como cuenta Ángel Díez, *"en estas plataformas lo que tratamos es de llevarlos por un camino de formación en el cual se sientan protagonistas y se empapan de la filosofía de la marca. La mayoría de la gente que contratamos es muy joven, con lo cual son nativos digitales, acostumbrados a trabajar con herramientas digitales, como móviles y tablets. Así que el hecho de disponer de plataformas tecnológicas donde puedan recoger esa formación e ir formándose a su ritmo con incluso componentes de gamificación, que también es algo que esta generación está muy acostumbrada, hace que esa riqueza de la formación se traduzca luego en personas bien formadas y que sea también un factor interesante de retención"* (MapalOS, 2022).

6.2. ANÁLISIS DE LOS FACTORES SITUACIONALES

Se procede a hacer una investigación de la demanda actual de los consumidores de la empresa Grupo Sibuya.

6.2.1. Características y comportamientos de los consumidores de GS

✉ *¿Hacia quién está enfocada la empresa Grupo Sibuya?*

Grupo Sibuya está enfocada hacia todos los públicos, es una compañía que, ofreciendo servicios de restauración asiática y japonesa en sus dos marcas de restaurante -Sibuya y Kamado -, pretende satisfacer los gustos de todos sus clientes, ya hablemos de gente joven o adulta. Si tenemos la oportunidad de acudir a uno de sus restaurantes, es igual de probable encontrarse parejas comiendo o cenando en sus mesas, grupos de amigos o familiares e incluso reuniones de empresa. Sin embargo, el principal target de la empresa GS, según los estudios llevados a cabo por su departamento de Marketing, es la gente joven, entre 20 y 35 o 40 años, pues principalmente son las parejas jóvenes las que van a los restaurantes de la marca para comer o disfrutar de una cena romántica (Anexo 2).

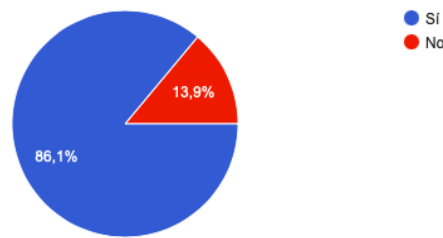
Es necesario, en este punto, destacar el gran riesgo al que se enfrentaron los fundadores de la empresa al crear un negocio de restauración asiática y japonesa en León, una ciudad dominada por la comida tradicional y el tapeo que no contaba hasta ese momento con ningún restaurante de esta clase, y en la cual el público objetivo se encontraba restringido, pues estaba formado únicamente por aquellas personas a las que les gustaba el sushi, las cuales eran pocas.

Sin embargo, gracias al proceso de expansión que ha vivido y está viviendo la empresa, así como su diversificación con la apertura de la marca Kamado en el año 2018, es posible cubrir una mayor cuota de mercado. Además, es sorprendente la **rápida acogida que ha tenido la comida japonesa** en nuestro país desde su llegada en 1969 (Sánchez, J. 2016), aunque aún en la actualidad hay gente que no ha probado el sushi e incluso gente que no conoce este concepto, información obtenida en el trabajo de campo llevado a cabo durante los últimos dos meses (mayo y junio de 2023) sobre el ámbito del sector de la restauración en la ciudad de León (Anexo 1).

En concreto, teniendo en consideración las respuestas de 151 personas obtenidas mediante el cuestionario, se formuló a los encuestados una pregunta muy simple: si conocen el **significado del concepto “sushi”**. Y, para nuestra sorpresa, mientras que 130 personas conocían el concepto, había 21 personas que aún en la actualidad se mantienen desinformadas y al margen de esta comida japonesa.

Gráfico 6.1. Conociendo el significado del concepto “sushi”

151 respuestas



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en la encuesta

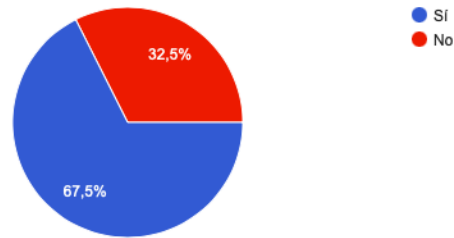
Cabe señalar al respecto que, aunque es perfectamente respetable que la gente tenga sus propios gustos y existan personas cerradas a vivir nuevas experiencias y probar platos de otras sociedades, resulta extraño que aún en la actualidad casi un 14% de las personas encuestadas no conozcan el concepto de sushi, pues considerando que la mayor parte de las personas encuestadas sino todas, son ciudadanos de León, actualmente es posible ver por las calles de la ciudad una multitud de restaurantes asiáticos y japoneses excluyendo las dos marcas de GS: Miu Japonés, Toro Toro, Bambú Sushi Bar Café u Okane Sushi Restaurant. Por tanto, con la mínima curiosidad de mirar hacia los restaurantes que nos rodean no resultaría difícil conocer o haber oído hablar sobre el concepto.

A pesar de este resultado, es evidente el crecimiento exponencial del número de personas a las que les gusta el sushi o que se encuentran dispuestas a probar este tipo de alimentación, y a la vista del gran éxito que tiene la empresa en la actualidad, esas cifras seguirán aumentando en un futuro, tanto en el ámbito nacional como en el ámbito internacional, gracias a los proyectos que los fundadores de la empresa tienen en mente.

Así, en relación con lo mencionado en el párrafo anterior, se preguntó a los encuestados si les gusta el sushi, obteniendo 102 respuestas positivas y 49 respuestas negativas.

Gráfico 6.2. El sushi gusta a los consumidores

151 respuestas

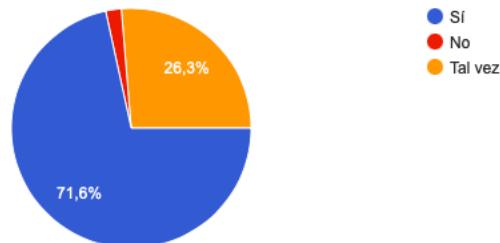


Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en la encuesta

Se quería contrastar si la gente que disfruta de este tipo de restauración piensa que los que no lo han probado nunca podrían llegar a darle una **oportunidad a la comida asiática**. Un 71,6% de las respuestas fueron afirmativas y un 26,3% consideraron que quizá sí podría darse la situación, por lo que estamos ante una población abierta a nuevas experiencias. Únicamente dos personas consideraron que la gente que no lo ha probado aún no estaría dispuesta a darle una oportunidad a este tipo de alimentos.

Gráfico 6.3. Nuevas oportunidades a este tipo de alimentación

95 respuestas

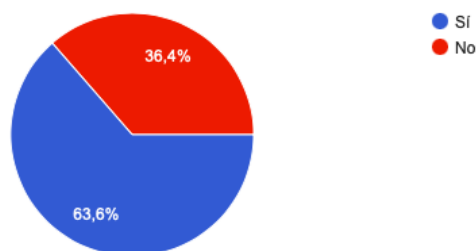


Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en la encuesta

Finalmente, destacar que casi un 65% de las 151 personas encuestadas conocían o habían visitado la empresa GS, frente al 36,4% que no conoce o no ha visitado la empresa.

Gráfico 6.4. Conociendo a la empresa Grupo Sibuya

151 respuestas



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en la encuesta

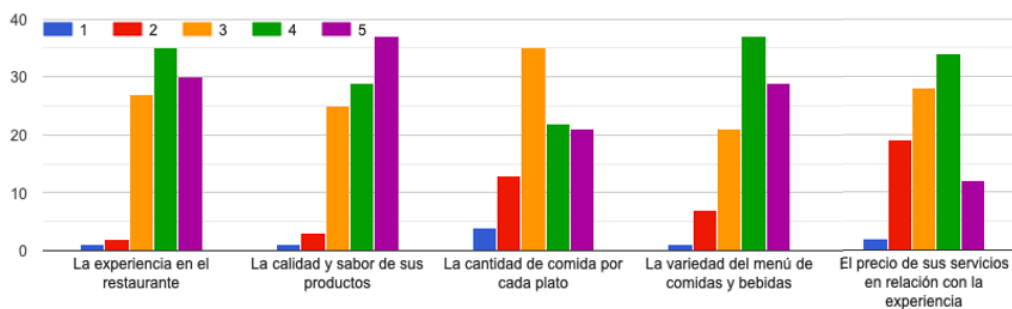
Ello puede deberse a que es una empresa relativamente nueva, nacida en el año 2016, y actualmente la variante de la comida asiática, aunque lleva décadas en nuestro país, sigue expandiéndose día a día, consiguiendo que la gente le dé una oportunidad, experimentando así nuevos sabores, pues diverge mucho de la comida típica española.

✕ ¿Por qué razón los consumidores se inclinan por las marcas de la empresa?

Es evidente que la empresa Grupo Sibuya tiene un duro recorrido a lo largo de los años que esconde un **mensaje de superación y de desarrollo constante**, buscando nuevos mercados sobre los cuales poder llevar a cabo su actividad. En este sentido, hay que considerar además que la empresa dota de un toque especial a la oferta para que se adapte a los gustos del público español. Mientras Sibuya se centra en el sushi, “con un enfoque un poco fusión”, Kamado trabaja con todo aquello que no es sushi, platos hechos en el horno típico japonés llamado kamado, baos, dim sum... “*Son dos negocios complementarios que pueden convivir a la perfección*”. (Emprendedores, 2022).

Volviendo a mencionar el cuestionario, se preguntó a las personas encuestadas su opinión acerca de cinco factores relacionados con el **servicio que ofrecen los restaurantes del Grupo Sibuya** a los consumidores: la experiencia en el restaurante, la calidad y sabor de sus productos, la cantidad de comida por cada plato, la variedad del menú de comidas y bebidas, y el precio de sus servicios en relación con la experiencia.

Gráfico 6.5. Valoración de diferentes factores relacionados con los servicios que ofrece en sus restaurantes GS



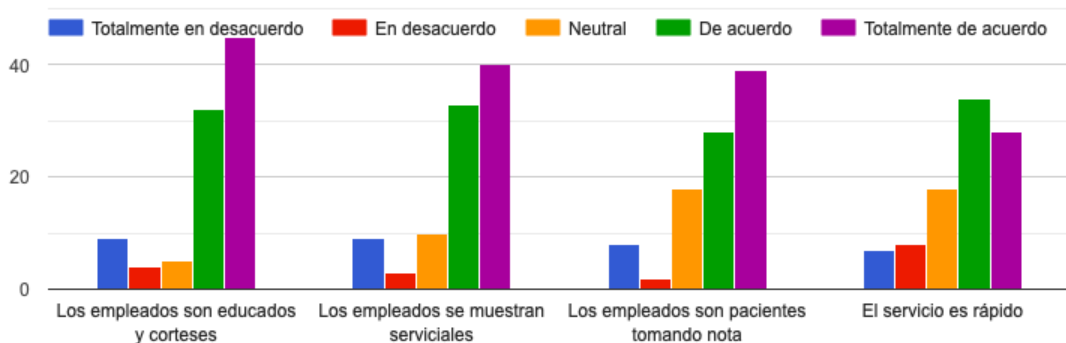
Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en la encuesta

A la vista del gráfico, es posible apreciar que todos los factores tienen una buena valoración por parte de las 95 personas que respondieron esta cuestión, considerando la

mayor parte de los encuestados que la calidad y el sabor de los productos de la empresa es excelente, mientras que una gran mayoría le otorga una puntuación de cuatro sobre cinco a los factores de la experiencia en el restaurante, la variedad del menú de comidas y bebidas y el precio de los servicios en relación con la experiencia, aunque es en esta misma cuestión en la que se puede apreciar más diversidad de opiniones. A rasgos generales, son muy buenos resultados, de lo que podría derivar el hecho de pensar que la gente está contenta con la empresa, prefiriendo a la misma antes que a ninguna otra.

Por su parte, considerábamos interesante conocer la opinión de las personas encuestadas acerca de la **atención recibida** en los restaurantes del GS, en relación con cuatro factores: la educación y cortesía de los empleados, la ayuda y forma en la que los empleados otorgan sus servicios, la paciencia a la hora de tomar las comandas, y la rapidez del servicio. Como puede apreciarse, la mayor parte de las personas encuestadas ofrecen la máxima puntuación (color morado) a los tres primeros factores, y cuatro puntos sobre cinco (color verde) al último factor, la rapidez del servicio, de lo que se deriva que la atención recibida en sus restaurantes es mejorable pero excelente.

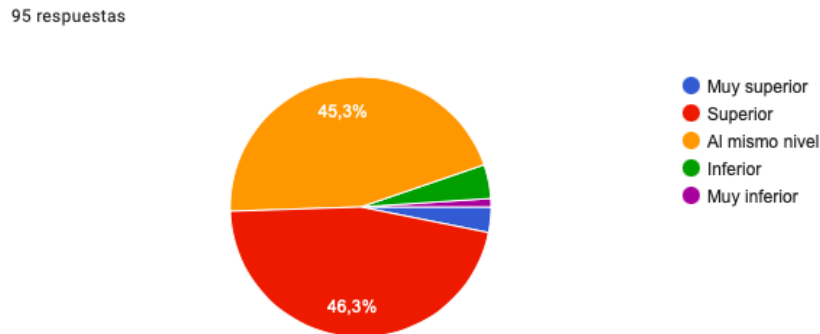
Gráfico 6.6. Valoración de diferentes factores relacionados con la atención recibida de los clientes en los restaurantes GS



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en la encuesta

Posteriormente, se preguntó a los encuestados sobre una **comparativa de la comida de los restaurantes del Grupo Sibuya con respecto a otros restaurantes asiáticos de la ciudad**, considerando 47 personas de las 95 encuestadas que la comida de Sibuya Urban Sushi Bar y de Kamado Asian Food es superior en relación con otros restaurantes. Por su parte, 43 personas consideran que está al mismo nivel, mientras que únicamente 5 personas consideran que es inferior a la competencia.

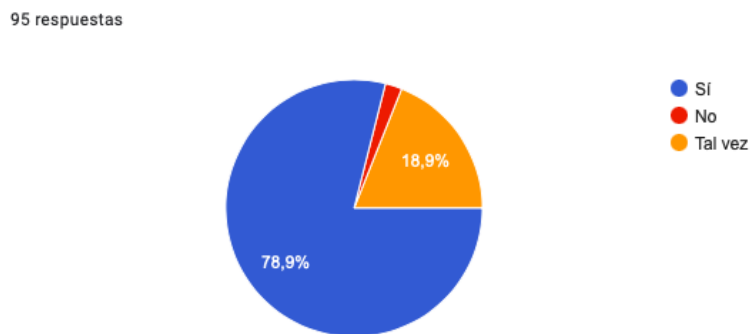
Gráfico 6.7. Valoración de la calidad de la comida de los restaurantes GS con respecto a otros restaurantes



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en la encuesta

Se solicitó en la encuesta algún tipo de **recomendación para mejorar los servicios de la empresa Grupo Sibuya**, y entre las más destacadas se encuentran disminuir los precios, ampliar la carta, mayor cantidad de comida por ración, mejorar los servicios a domicilio, y variedad de recomendaciones acerca de ofrecer promociones a los consumidores, modificar más frecuentemente el menú diario, añadir descuentos y seguir innovando y experimentando con nuevos sabores. Finalmente, concluía la encuesta conociendo si los encuestados recomendarían los restaurantes de la empresa GS a sus conocidos, con un resultado de 75 votos positivos, 2 votos negativos y 18 tal vez.

Gráfico 6.8. Recomendamos los restaurantes de GS a nuestros conocidos



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en la encuesta

Además, durante los últimos años, la empresa ha llevado a cabo nuevos proyectos en los cuales muestran un **excesivo compromiso con la sociedad y con el medio ambiente**, y teniendo en consideración la gran importancia y preocupación que ello supone en la mente de los consumidores, los proyectos han transmitido un mensaje alentador a la gente, la cual se ha mostrado interesada por conocer más la empresa GS y sus marcas.

En concreto, cabe destacar la integración de todos sus restaurantes en dos proyectos desarrollados más adelante: el proyecto #HosteleríaPorElClima y el patrocinio de la Carrera de la Mujer, con el lanzamiento de un ‘Menú Rosa Solidario’ para contribuir a la investigación del cáncer de mama, que tuvo una excelente acogida, y de los cuales se hablará más adelante (Restauración News, 2022).

Por su parte, también con motivo de la recaudación de fondos contra el cáncer de mama, Sibuya Urban Sushi Bar organizó el **reto solidario DONA TU LIKE** en su cuenta de Instagram, destinando 5 céntimos de euro a la Asociación Española Contra el Cáncer (AECC) por cada *like* que recibió el vídeo grabado por varias compañeras de las oficinas centrales, el bloque logístico y los restaurantes Sibuya y Kamado de León. Para darle más visibilidad a esta acción, se sortearon 10 sudaderas, como las que exhiben las compañeras en el vídeo, entre todos los participantes que mencionaron a sus amigos en el Post.

✉ *¿Cómo incentiva la empresa Grupo Sibuya a los consumidores?*

Como ya se ha mencionado con anterioridad, la compañía tiene el objetivo ambicioso y motivador de **seguir expandiéndose con el transcurso del tiempo** mediante los locales propios, los franquiciados y los WinToWin, llegando a abrir como mínimo un restaurante en cada una de las ciudades españolas que tengan más de 80.000 habitantes, para posteriormente dar el salto internacional.

Uno de los requisitos necesarios para poder continuar con el proceso de expansión es contar con el apoyo de los consumidores, es incentivarlos y crear una comunidad de seguidores leales y comprometidos con la marca. Para ello, la empresa ha llevado a cabo una serie de **campañas**, entre las que destaca “**SUSHI DE POR VIDA**”, un sorteo creado el día 15 de diciembre de 2022, mediante el cual se permitía al ganador disfrutar de una comida o una cena gratis al mes con un acompañante en cualquier restaurante de la cadena durante toda su vida (Extra Digital Castilla y León, 2022).

A través de esta campaña, la empresa creció casi 25.000 seguidores en su perfil de Instagram en una semana, pasando a tener más de 100.000 seguidores en su cuenta, pues participaron más de 60.000 personas (Rodríguez, P y Díez Cuevas, 2023).

Imagen 6.9. Portada del Sorteo Sushi de Por Vida, Sibuya, 2022



Fuente: Revista Digital Extra-Digital

Otra campaña mediante la cual la empresa incentiva a los consumidores es, por ejemplo, la celebración del **Día Internacional del Sushi** el 18 de junio, y aunque la fecha no se encuentra reconocida por la Organización de las Naciones Unidas (ONU), su celebración tiene acogida a nivel mundial (20 Minutos, 2019).

Este tipo de celebraciones, creadas con fines comerciales, cada vez toman más importancia en la sociedad, instaurándose en la mente de los usuarios, al igual que el día de San Valentín o el Black Friday.

Para la celebración de este día, Sibuya lleva a cabo una serie de acciones, como es la de realizar un menú exclusivo para el día con un precio cerrado, en el que se incluyen diferentes platos de la carta, bebida y postre, o sortear una cena para dos personas entre todos aquellos que ese día acuden a alguno de sus restaurantes para degustar el “Menú especial”, incentivando a que prueben dicho menú.

Finalmente, en relación con la anterior pregunta, es importante destacar el **compromiso y la transparencia de la empresa**. Desde su fundación, en enero del año 2016, Grupo Sibuya no ha dejado de participar en conferencias y foros, aceptando que el conocimiento científico y sus derivados tecnológicos son un producto eminentemente social y reconociendo la importancia que adquieren las tareas de difusión. Así, en dichas conferencias y foros transmiten sus ideas a los trabajadores y a los consumidores, para que vaya viajando a través de la gente y llene la mente de un mayor número de personas.

Destaca, por ejemplo, la **EXPO-FOODSERVICE-IFEMA** celebrada el pasado 1 de diciembre, en cuya mesa de debate participó Ángel Luis Díez, el responsable de marketing, comunicación y RSC de la compañía. En dicha mesa, sobre el tema central de "Sostenibilidad en los modelos de restauración ¿Es posible?", se repasaron las estrategias de crecimiento de varias empresas de restauración organizada dentro de los parámetros de sostenibilidad, bajo el paraguas de los ODS de la Agenda 2030 de Naciones Unidas (Rodríguez, P y Díez Cuevas, 2023).

Además, la empresa muestra su compromiso social a través de sus páginas web y sus redes sociales, como Instagram, Facebook y LinkedIn, en las que publican los estándares sociales con los que trabajan, y así la gente puede estar al tanto de los proyectos en los que colaboran, de las nuevas aperturas de restaurantes, etc.

✉ *¿Cómo cambiarán estas características y el comportamiento de los consumidores en el futuro?*

Con el paso del tiempo, todas las tendencias van cambiando, y es cierto que durante los últimos años se ha dado una mayor importancia a la **conciencia ecológica y social**, pero no únicamente en el campo de la industria hostelera y de la restauración, sino también en otros campos como son la industria de la moda o en la industria mecánica.

Esta pregunta, en concreto, ha sido una de las analizadas y comentadas en la entrevista con el trabajador del Grupo Sibuya y en el cuestionario difundido. Cada día son más las empresas que están actuando y promoviendo la sostenibilidad del medio ambiente, por los que nos pareció importante saber si de verdad los empresarios que trabajan en el mundo de la hostelería piensan que estamos ante un verdadero cambio en el ámbito de esta industria, o únicamente se pretende convencer a los consumidores de la importancia del cuidado del medio ambiente y de la sostenibilidad, sin importar nada más. Por su parte, se preguntó la **importancia que tiene para las personas encuestadas que los restaurantes aborden la sostenibilidad con el objetivo de minimizar su impacto en el planeta**, pues durante las últimas décadas, la sostenibilidad se está convirtiendo en la clave del éxito empresarial.

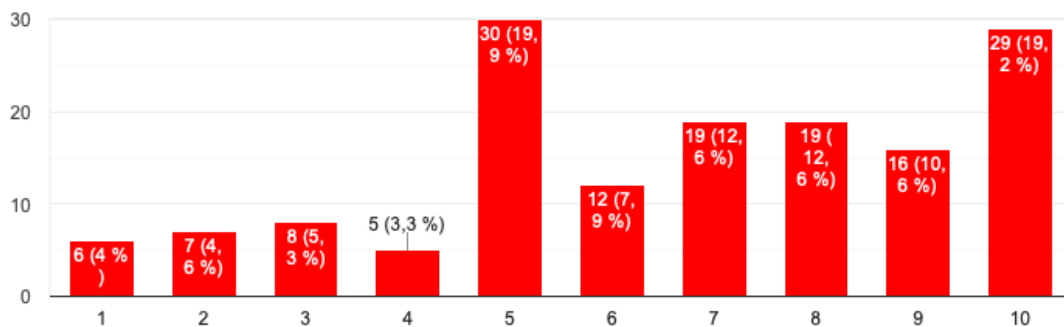
Pues bien, la cultura y el cambio de mentalidad de los consumidores está influenciando mucho a las empresas de hoy en día, las cuales están en continua búsqueda de nuevos procesos para producir alimentos con ingredientes de mejor calidad, ofreciendo un mejor servicio a los consumidores.

Es posible observar en la gráfica opiniones dispares, siendo prácticamente el mismo porcentaje el de las personas que consideran o bien que sobre un ranking del uno al diez -siendo 1 innecesario y 10 fundamental-, es fundamental (un 19,2% del total), o bien que tiene importancia neutra (un 19,9% del total).

El resto de votos se dispersan a lo largo de toda la gráfica, aunque destacamos que mientras son 56 las personas que consideran que es poco importante (del uno al cinco, ambos inclusive), un mayor número de personas considera que el hecho de que el sector de la restauración alimentaria tenga presente la sostenibilidad es un factor importante en la actualidad.

Gráfico 6.9. *Importancia otorgada al hecho de que los restaurantes aborden la sostenibilidad para minimizar su impacto en el planeta*

151 respuestas



Fuente: *Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en la encuesta*

Todo ello, en nuestra opinión, acabará influyendo en el comportamiento de los consumidores a la hora de ir a un restaurante, así como en las actitudes que debe llevar a cabo una empresa para poder satisfacer las necesidades y los requisitos de las personas, pues se puede observar diariamente que las nuevas generaciones de consumidores tienen muchas preocupaciones sociales y buscan un cambio de conciencia.

6.2.2. Características del mercado en el que la empresa desarrolla su actividad

Investigación de la demanda actual de la empresa y potencial del mercado. Cuando Rubén Fernández y Kima Fuentes decidieron fundar la empresa Grupo Sibuya en el año 2016, no existía prácticamente ninguna empresa que fuera pionera en el ámbito de la restauración japonesa en la ciudad de León.

Se puede decir que GS nació como una empresa innovadora que tuvo que enfrentarse en sus inicios al gran riesgo derivado de no saber cómo iba a reaccionar la población ante una nueva interpretación de la cocina asiática, por su carácter desenfadado y moderno. Sin embargo, tuvo una grata acogida en la ciudad, al ser percibido como un lugar donde es posible disfrutar de buena comida en un buen ambiente, a precios muy competitivos.

Sin embargo, durante los últimos años, la comida japonesa se ha convertido en una tendencia, y no únicamente en España, sino que el sushi está experimentando una expansión mundial: cada vez son más los incondicionales del Sibuya (Página Web Oficial Sibuya Urban Sushi Bar).

Desde sus inicios, el volumen de oferta de productos que lanzaban al mercado para los consumidores ha sido elevado, pues ofrecen en su carta más de 50 referencias entre las que elegir, desde ensaladas y platos calientes, fríos e incluso flameados, a Rolls, makis, uramakis y tartares. Todo ello iba en consonancia con la gran demanda a la que se enfrentaban, ya que el impacto que produjeron ante las personas fue enorme. Por esta razón, la empresa se vio ante la necesidad de empezar a expandirse a través de la inversión en procesos sofisticados de innovación y en I+D+i. Actualmente, la demanda potencial del mercado sigue creciendo cada día más gracias a su continua expansión por España y a la sistemática búsqueda de nuevas maneras de sorprender a las personas y ampliar su cuota de mercado.

✘ Colaboraciones y tendencias presentes y futuras.

Grupo Sibuya apuesta por el **co-branding con jóvenes artistas y literatos** para sus acciones, dando visibilidad a las creaciones de las personas con las que colabora (Restauración News, 2022a). Durante los dos últimos años, destacan las exitosas

colaboraciones con Redry, autor vallisoletano también conocido como David Galán, y con Ana Oncina, ilustradora alicantina. Mediante las mismas, la marca Sibuya daba la bienvenida y obsequiaba a sus clientes, tanto en el local como en *delivery* y *take away*, con frases poéticas del escritor o ilustraciones gráficas de la diseñadora, destacadas estas últimas por fusionar un estilo occidental y oriental.

Imagen. 6.10. Colaboración de Sibuya con Redry



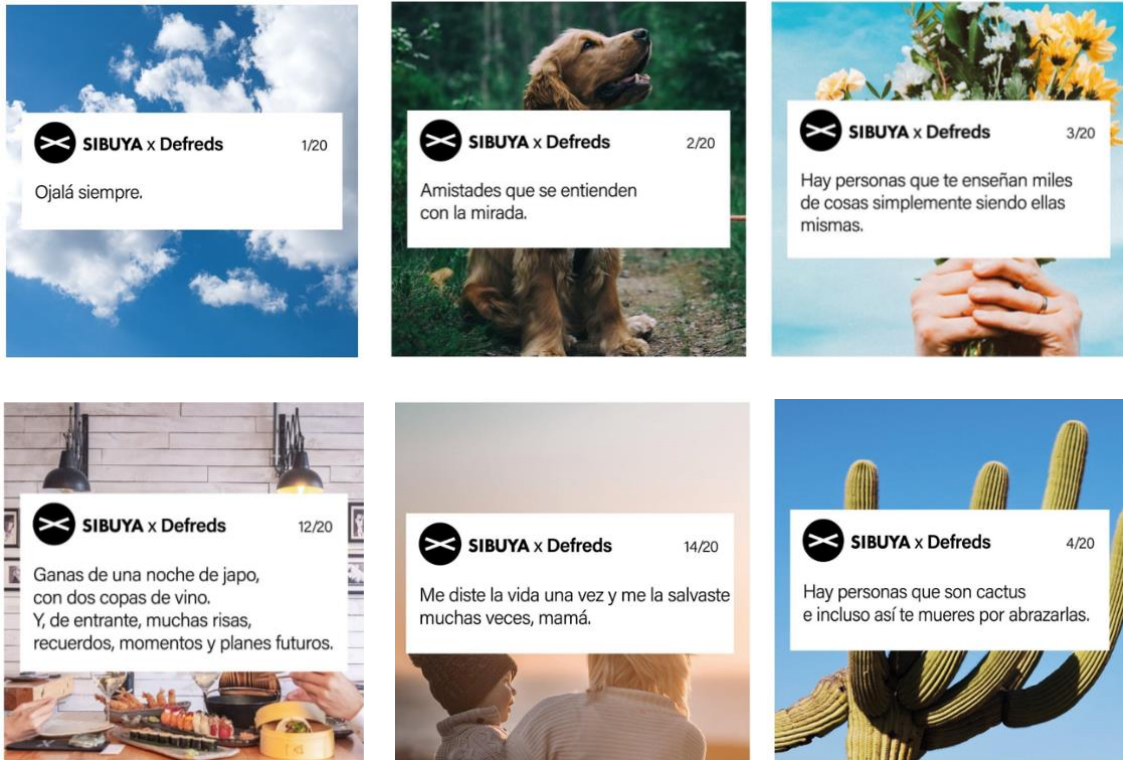
Fuente: Perfil de Facebook oficial de Sibuya Urban Sushi Bar

En una entrevista para *Restauración News*, el director de marketing de la empresa, Ángel Luis Díez, respecto de la última de las colaboraciones con Ana (Anexo 7), comentó “*Estamos seguros de que esta acción será un éxito y nuestros clientes ya la están acogiendo de forma muy positiva. SIBUYA X Ana Oncina persigue dar visibilidad a esta excelente artista y a un sector cuyo trabajo se ha visto desdeñado durante mucho tiempo como es el de los ilustradores y a todos aquellos profesionales que se dedican a las artes gráficas y al arte en sí mismo*”. (*Restauración News*, 2022a).

Este detalle por parte de la empresa alcanzó gran popularidad, especialmente en redes sociales, entregando más de un millón a lo largo y ancho de la península, por lo que la empresa ha decidido volver a la carga con @Defreds, joven y afamado escritor nacido en Vigo, autor de 11 libros de literatura.

El acuerdo de colaboración, que entró en vigor en marzo de 2023, permite a la cadena, durante un año, disfrutar de los derechos de uso de 20 frases literarias, las cuales puede distribuir de manera impresa o digital, tanto en cualquiera de sus restaurantes como en sus redes sociales. De esta forma, Sibuya mantiene su **apuesta por ayudar a jóvenes creadores nacionales** en la difusión de cultura escrita o gráfica.

Imagen 6.11. Colaboración de Sibuya con Defreds



Fuente: Perfil de Instagram Oficial de Sibuya Urban Sushi Bar

6.3. ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO Y EXTERNO DE GRUPO SIBUYA

6.3.1. Estrategia actual de la empresa. Análisis DAFO

El análisis DAFO es una metodología que trata de estudiar la situación actual de una empresa o de un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades). Tiene el objetivo de **plantear las posibles acciones** que debería poner en marcha la empresa para poder aprovechar las oportunidades detectadas en el mercado y prepararse para las amenazas existentes, teniendo siempre en cuenta los puntos más fuertes y débiles de la empresa.

Cuadro 6.1. Análisis DAFO de la compañía Grupo Sibuya

	ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
PUNTOS DÉBILES	<p>DEBILIDADES</p> <p>Factores en los que la empresa tiene una posición desfavorable respecto a sus competidores.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Poca experiencia inicial en el sector - Poca notoriedad en la ciudad - Elevados precios, que no todo el mundo está dispuesto a pagar - Dificultad para encontrar personal cualificado - Aumento constante del número de empresas que prestan servicios de restauración asiática y japonesa 	<p>AMENAZAS</p> <p>Factores que pueden poner en peligro la supervivencia de la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Actuales y nuevos competidores que ofrecen precios más baratos, aunque no estén tan comprometidos con el medio ambiente - Situación económica de España - Falta de concienciación sostenible por gran parte de la población
PUNTOS FUERTES	<p>FORTALEZAS</p> <p>Aquellos recursos y destrezas que ha ido adquiriendo la empresa a lo largo del tiempo.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proyecto innovador - Productos elaborados y gran variedad en las cartas - Buena relación calidad precio - Notoriedad en redes sociales - Departamento innovador - Uno de nuevas tecnologías - Responsabilidad social y compromiso con la sostenibilidad y con el medio ambiente 	<p>OPORTUNIDADES</p> <p>Posibles mercados que debe reconocer la empresa para lograr ventajas competitivas.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Consumidores comprometidos con el medio ambiente - Creciente demanda de la comida japonesa - Gastronomía considerada un ocio - Rápida expansión y poder darse a conocer en nuevos mercados - Prestigio y reconocimiento de la marca - Subvenciones por parte de las Administraciones Públicas

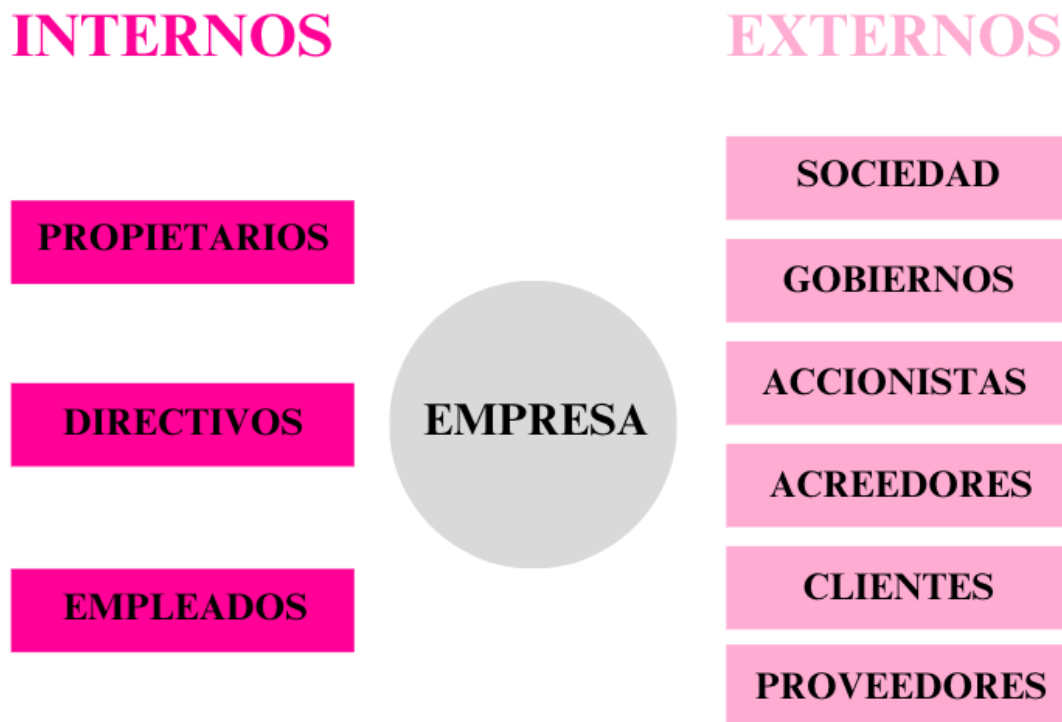
Fuente: Elaboración Propia

6.3.2. Grupos de interés y de presión de la empresa

Los grupos de interés y de presión de una empresa, también denominados “*stakeholders*” aparecieron por primera vez en la década de los ochenta con las publicaciones de Freeman (1984) quien los define como “*cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por las decisiones que tome la empresa*” (Freeman, R. E. 1984).

Es necesario que toda empresa identifique y conozca a sus grupos de interés, puesto que afectarán fuertemente sobre las decisiones, los resultados y los objetivos establecidos por las empresas.

Figura 6.3. Principales Stakeholders de la empresa



Fuente: Elaboración propia a partir de Freeman (1984)

En cuanto a los *STAKEHOLDERS INTERNOS* de la empresa Grupo Sibuya, adquiere una gran importancia tanto el trabajo llevado a cabo por sus Co-Fundadores Rubén Fernández y Kima Fuentes, como la retención de talento de los directivos (tanto de los locales propios como de los locales franquiciados y los locales WinToWin) y la capacitación y formación de sus empleados.

Respecto a los **empleados**, suponen grandes inversiones financieras y de tiempo en las organizaciones, y desempeñan un papel fundamental en las funciones llevadas a cabo en el interior de la empresa. Actualmente, el Grupo Sibuya cuenta con más de 500 empleados en las 56 localizaciones, además de personal que trabaja en las oficinas y en el almacén (León Noticias, 2022). Por ello, es necesario que la compañía tenga en consideración las opiniones, las preocupaciones y los valores de los empleados al dar forma a su estrategia, su misión y su visión.

Respecto a los **franquiciados**, son las personas beneficiarias de un contrato de franquicia mediante el cual, una de ellas (la franquiciadora) concede a la otra u otras (franquiciados), el derecho a explotar una marca y/o una fórmula comercial materializada en una imagen de marca a cambio de unas contraprestaciones económicas, asegurándole al mismo tiempo la franquiciadora, la ayuda técnica y los servicios regulares necesarios destinados a facilitar dicha explotación (BBVA – Franquicia).

Como se ha explicado previamente el modelo de negocio del Grupo Sibuya se centra en la apertura tanto de restaurantes propios como en régimen de franquicias y régimen de WinToWin, contando actualmente con 16 restaurantes propios, 17 locales franquiciados y 13 locales en régimen de WinToWin el Sibuya Urban Sushi Bar, y 7 restaurantes propios y 2 locales franquiciados de Kamado Asian Food.

Por su parte, GS también exige una serie de **requisitos para crear una franquicia**, como son tener capacidad de liderazgo y experiencia demostrable gestionando y dirigiendo equipos de personas, contar con experiencia previa trabajando en proyectos de restauración organizada, capacidad económica para poder invertir a corto plazo al menos 350.000 euros para poner en marcha un restaurante SIBUYA, necesarios para las obras de adecuación del local, mobiliario... y finalmente estar dispuesto a recibir un programa de formación exclusivo para ti y para tu equipo de trabajo. En sus actuales franquicias, GS pide además un canon inicial de 30.000€ más IVA, además de un local de 180 metros cuadrados, garantizando a los franquiciados el retorno de la inversión en torno a los tres años, debiendo pagar así mismo un porcentaje del 4% anual sobre las ventas en concepto de royalty de explotación y un 1% anual sobre las ventas en concepto de royalty de publicidad (Anexo 4).

La empresa Grupo Sibuya muestra gran interés por conseguir la fidelidad de los franquiciados con el objetivo de llevar la empresa a lo más alto y seguir su proceso de crecimiento.

Respecto de los **propietarios y directivos**, aunque es evidente que Rubén y Kima son las personas que mayor interés tienen en su organización pues la misma se deriva de su relación directa con la empresa y sobre ellos recae el peso y la responsabilidad de la toma de decisiones, también los altos directivos tienen un gran interés en el buen rumbo de la empresa, y pueden ejercer presión sobre la toma de decisiones. Gracias a la dedicación que tienen al proyecto, la empresa está en un proceso continuo de expansión, mediante la cual se produce un potente desarrollo de la organización, se aumentan las posibilidades de éxito empresarial, se construyen y se afianzan las relaciones con el resto de personas que forman la organización y se crea un cambio sostenible (Bello, E. 2021- Stakeholders).

En relación con esta última cuestión, los stakeholders internos y en mayor medida los propietarios de la empresa han jugado un papel muy importante durante el avance de las **prácticas de sostenibilidad en el mundo empresarial**, y han conseguido que las empresas adopten estrategias de colaboración y acciones ecológicas.

Las empresas con **estrategias de liderazgo medioambiental** como Grupo Sibuya, conceden una gran importancia a los *stakeholders* primarios internos y externos (clientes y proveedores), mientras que al mismo tiempo buscan las mejores prácticas en el área medioambiental.

Es destacable, a nivel interno, la influencia que tienen los clientes para que empresas como GS ejerzan prácticas sostenibles. De esta manera, la visión inicial que tenía la compañía de expandirse rápidamente y ser líderes en la restauración asiática, ha sido modificada sutilmente al verse obligados a implicarse con la sostenibilidad del planeta, por lo que actualmente podríamos decir que tienen como visión crecer sosteniblemente doblando o casi triplicando en 2025 su presencia a nivel nacional, convirtiéndose en el grupo líder en el segmento de restauración asiática en España a través de sus dos marcas de restaurantes y, de esta manera, asentando las bases para saltar al mercado internacional (Niño, E. 2021 - La Nueva Crónica).

En cuanto a los **STAKEHOLDERS EXTERNOS** de la empresa Grupo Sibuya, es necesario hablar de los gobiernos, la sociedad en general, los proveedores y los clientes, adquiendo estos últimos una gran importancia por ser la razón de ser de la empresa.

Los **gobiernos** pueden llegar a considerarse como una de las principales partes interesadas de una empresa, Se encargan de la recaudación de fondos de la compañía, de sus empleados y de otros gastos realizados por la organización.

La **sociedad** o la comunidad en general es aquel conjunto de personas que viven en la zona donde la empresa GS se ubica, y aunque no son necesariamente clientes de la empresa, pueden ejercer una gran presión, por ejemplo, al preocuparse por el entorno local, por las infraestructuras o por el impacto que genera la empresa en el empleo y en la prosperidad de la ciudad. Concretamente en León, la empresa ha sido bien recibida, tanto por la apertura de los dos locales como por tener todas las oficinas y el almacén centralizados en esta ciudad, pues es una fuente inmensa de creación de empleo a la vez que se preocupa por la sostenibilidad y por el impacto medioambiental, alineándose con algunos de los ODS mencionados en los apartados siguientes para crecer de manera responsable y comprometida, así como llevando a cabo numerosos proyectos de RSC que añaden valor a la marca.

Los **clientes** son una de las prioridades de Grupo Sibuya, pues es fundamental para la empresa satisfacer sus necesidades y cumplir todas sus expectativas al proporcionarles los bienes y los servicios que comercializa (Mesa, J. 2019). Para ello, la empresa cumple con la calidad mínima de los ingredientes con los que se elaboran los platos, y los clientes tienen la posibilidad de ver la elaboración de los mismos en los propios restaurantes. Además, la compañía centra sus esfuerzos en el diseño de una carta variada con platos atrevidos aunque convencionales, conservando una esencia artesanal única con la que conquistar a sus clientes. Además, desde otro punto de vista, es fundamental para la empresa comunicarse con los clientes a través de su página web, del correo electrónico, de sus redes sociales u otros medios de comunicación e interactuar con los potenciales consumidores, y en esto Grupo Sibuya sobresale, pues siempre está poniendo al tanto a sus clientes de sus productos, sus promociones, sus colaboraciones y sus proyectos a través del perfil de sus redes sociales.

Los **proveedores** son aquellos que proporcionan las materias primas y el material necesario a Grupo Sibuya, e incluso en algunos casos, hasta el producto directo. De ellos nos encargamos en el siguiente apartado.

6.3.3. Alianzas estratégicas con proveedores, distribuidores y suministradores

En sus inicios, la empresa Grupo Sibuya tuvo que hacer frente al gran riesgo que suponía no conocer cuál sería la reacción de la ciudad de León ante la apertura de un nuevo restaurante que rompía con los esquemas que todos estábamos acostumbrados a ver en nuestra ciudad. De esta forma, para ganar el apoyo de los ciudadanos, la empresa siempre se ha preocupado por ofrecer a los consumidores alimentos elaborados al momento con ingredientes de la mejor calidad, que cocinados de modo artesanal constituyesen lo denominado por GS “*lujo asequible*”.

Así, en cuanto a los **proveedores y suministradores**, la empresa empezó a establecer alianzas y acuerdos con fabricantes y productores mayoritariamente de toda la Comunidad Autónoma de Castilla y León que le aportasen los ingredientes de calidad necesarios para elaborar los platos de su primer restaurante, garantizando así el abastecimiento y la estandarización de los productos para la elaboración de platos innovadores. De esta forma, en seis años Grupo Sibuya ha conseguido situarse a la vanguardia del sector de la restauración asiática, creando una red estable de proveedores y suministradores colaborando al mismo tiempo con el medio ambiente y desarrollando acciones realmente respetuosas con el medio ambiente. Es posible destacar a BioTuna, empresa que proporciona Salmón y Atún; La Bandera (carnes selectas), Ajino Moto (Yakisoba), Vinilica (ropa para los trabajadores), Garolesa (Materiales de cocina), o Giovanni Papi (Vajilla, platos y vasos para los restaurantes del Grupo).

En cuanto a los **distribuidores**, todo el proceso de distribución de los alimentos y productos que elabora la empresa a los locales situados en todo el territorio español, se lleva a cabo por el almacén situado en el Polígono de Onzonilla de León. Por tanto, toda la comida o los alimentos que se comercializan en los restaurantes de la empresa Grupo Sibuya deben de salir de nuestra ciudad. Ningún restaurante propio ni ningún local franquiciado o WinToWin puede comprar comida que no sea la del GS.

Desde el punto de vista de la distribución de la comida desde los restaurantes de la empresa hasta el domicilio de los consumidores, son empresas como Globo, Just Eat o Uber las que se encargan del proceso. Señalar que la empresa, en el año 2020 y con motivo de la pandemia, puso en marcha sus plataformas delivery “*Sibuya Amikasa*”, para el restaurante Sibuya Urban Sushi Bar, y “*Kamado a tu sofá*” para el restaurante Kamado Asian Food, un servicio a domicilio propio de la empresa para hacer llegar los pedidos a las casas de los clientes que prefirieran disfrutar de la comida en su propio hogar (InfoHoreca, 2020).

Según la información proporcionada por uno de los trabajadores de la empresa en la entrevista personal realizada (Anexo 2), es posible conocer que los pedidos que se envían a los locales se preparan los lunes, los martes y los miércoles, y desde aquí se envía la mercancía. Llega a sus destinos los jueves, y los viernes es el día en que normalmente se recepciona la comida.

6.3.4. Competidores actuales y potenciales de Grupo Sibuya en León

Centrándonos en la **competencia en el sector de la restauración asiática y japonesa a la que debe hacer frente Grupo Sibuya en León**, ciudad en la que fue fundada, podemos destacar empresas como Miu Japonés, Toro Toro o Bambú Sushi Bar Café.

El **Miu Japones León Cocina** es un restaurante de comida japonesa, situado en la famosa plaza San Martín o plaza del húmedo, que encuentra su fundamento en ingredientes tradicionales con toques modernos y mediterráneos, a través de los cuales, sin huir del estilo oriental nipón, incorpora un aire vanguardista (Miu Japonés). El **Toro Toro** es un restaurante japonés, situado en Arco de las Ánimas, a escasos cincuenta metros del Sibuya Urban Sushi Bar de León, que destaca por ser un templo para los amantes del sushi, al poder pedir en su local los más de 100 platos de su carta sin más límite que el suyo propio, disfrutando de la comida japonesa en formato buffet. Todo ello convierte al restaurante en una experiencia gastronómica completamente diferente a lo que una persona pueda encontrar en León. Finalmente, el **Bambú Sushi Bar Café**, situado en avenida San Juan de Sahagún, es una fusión de culturas entre el clásico Japón y el desenfadado Caribe, que ofrece a los comensales sabores frescos y exóticos sin tener que viajar al otro lado del mundo (Bambú Sushi Bar León).

En el cuestionario difundido para recabar información valiosa para el proyecto (Anexo 1), se incluyeron, entre otras, dos preguntas abiertas, una de ellas dirigida a las personas que no conocen la empresa o que nunca han visitado la misma, y la segunda dirigida a las personas que sí conocen la empresa.

Estas preguntas tenían la finalidad de **conocer si las personas encuestadas habían visitado algún otro restaurante de restauración asiática o japonesa diferente** del Sibuya Urban Sushi Bar o Kamado Asian Food. Las respuestas más repetidas entre las personas que no conocen Grupo Sibuya fueron Toro Toro, Miu Japonés y Temple D'Ouro, los dos primeros situados en León (España) y el segundo en Portugal. Por su parte, entre las personas que sí conocen y han visitado los restaurantes de Grupo Sibuya, destacan Toro Toro, Miu Japonés, Bambú, Umi sushi, Udón y Okane, todos ellos situados en la ciudad de León.

Si tenemos en consideración la **competencia a la que debe hacer frente la empresa a nivel nacional**, además de los múltiples competidores indirectos, entre los principales competidores directos de la empresa es posible diferenciar dos grupos: en primer lugar, restaurantes asiáticos que son propiedad de particulares o locales buffet libre o de tipo “wok”, los cuales han alcanzado durante los últimos años una gran popularidad entre los comensales que buscan degustar comida asiática a precios y calidad más bajos, y en segundo lugar, otros grupos de restauración asiática y japonesa como UDON Asian Food, Go Sushi o Miss Sushi, los cuales siguen el mismo modelo de negocio de franquicias que Grupo Sibuya.

6.4. CARACTERÍSTICAS E INFLUENCIA DEL MARKETING MIX DE GS

Grupo Sibuya es una empresa leonesa dedicada a la producción y distribución de productos alimenticios de alta calidad. Desde su fundación en 2016, la empresa ha trabajado incansablemente para posicionarse en el mercado y lograr un reconocimiento de calidad por parte de sus clientes.

6.4.1. Investigación sobre los productos

Como empresa de restauración que ofrece en sus restaurantes comida japonesa (Sibuya Urban Sushi Bar) y asiática (Kamado Asian Food), Grupo Sibuya tiene la misión de ser un **referente nacional de la restauración asiática y japonesa**, un objetivo ambicioso y motivador, la empresa elabora la carta de sus restaurantes de una manera cuidadosa, intentando buscar una respuesta a los requisitos y a las exigencias de los consumidores.

En cada uno de los restaurantes de la marca encontramos una carta que diverge completamente a lo que estamos acostumbrados a encontrar en otro local de restauración asiática y, asimismo, ellos dos muestran atributos especiales que lo diferencian del otro, pues mientras que Sibuya es mucho más atrevido y original, con una carta con toques diferentes a un japonés tradicional, Kamado te ofrece lo que encontrarías en cualquier callejón asiático, en cuerpo y alma.

Atributos y beneficios importantes del producto

Si observamos la **carta del restaurante Sibuya Urban Sushi Bar** (Anexo 5), es posible encontrar multitud de opciones, como Salads, Hot Fires, Hot Rolls, Baos, Noodles, Maki, o Nigiris. Su amplia e innovadora gama de platos está formada por productos cocinados con alimentos ricos en nutrientes, basados en ingredientes frescos y confeccionados teniendo en consideración hábitos sostenibles. Por su parte, si observamos la **carta del restaurante Kamado Asian Food** (Anexo 6), es posible observar Starters, Baos, Woks, Vapors o Kamados.

Respecto a los **postres**, ambas marcas tienen una variedad de postres restringida, aunque entre sus opciones, podemos encontrar tanto postres típicos en Asia y en Japón, bien los Mochis, el Mangetsu o el Tian Pan (discos crujientes, semejantes a las obleas, que están rellenos de diferentes sabores, como queso crema con topping de Nutella en el caso del Sibuya o Nutella petazeta en caso del Kamado), bien postres típicos españoles, como las tartas Cheesecake o Death By Chocolate.

Respecto a las bebidas, ambos restaurantes tienen una amplia carta de cocktails, vinos, cervezas, sangrías, sake, refrescos y agua.

✕ *Diferenciación del producto y atracción de segmentos*

La búsqueda de la atracción y de la fidelidad de consumidores por parte de la empresa GS se basa en **aumentar la calidad percibida de la marca**. Esto es llevado a cabo, en primer lugar, a través del incremento de su presencia en sus redes sociales, mostrando los productos que ofrece a los consumidores, los proyectos que lleva a cabo, los premios que recibe la empresa, o con alianzas con marcas más consolidadas en el mercado.

Pero, además, es muy importante para la empresa mejorar también los atributos físicos (tangibles) de sus productos, lo que implica asociar la calidad percibida con los atributos no funcionales (intangibles), y con los atributos físicos del propio producto, causando así un posible aumento de la calidad percibida.

En este marco, llama la atención la Vajilla en la que se sirven los platos y las bebidas, confeccionadas en el Taller de Piñero, animando la empresa a los consumidores a acudir a sus restaurantes por el “Arte para comer y beber en vajillas de ensueño” (Rodríguez, P y Díez Cuevas, 2023).

Imagen 6.12. Vajilla del Restaurante Kamado



Fuente: Kamado Asian Food - Entusofá

6.4.2. Investigación sobre los precios

✕ *Elasticidad de la demanda e importancia del precio*

Los servicios que ofrece en sus restaurantes el Grupo Sibuya no podrían considerarse baratos, aunque tampoco son excesivamente caros, variando el precio entre los veinte y los treinta euros la comida o cena por persona, aunque también influyen otros factores, como si el consumidor decide optar por el menú, si pide postre y si pide una bebida tradicional o sangría, vino o cóctel, en cuyo caso el precio será más elevado.

Es necesario tener en cuenta que, tal y como se ha comentado anteriormente, GS es una compañía que implementa medidas sostenibles y, cada vez más, ofrece en sus restaurantes comida saludable, lo que incrementa el precio de los platos debido al proceso de suministro y distribución de los alimentos, y la elaboración de los mismos.

✕ *Valor percibido y fijación de precios óptimos*

Normalmente, los consumidores asocian los elevados precios de un restaurante con la calidad de sus productos, asegurando así una buena experiencia alimenticia. La empresa no puede permitirse, en este caso, disminuir el precio de los servicios, pues la elaboración de cada plato lleva tras de sí un gran proceso, desde la adquisición de los elementos, hasta la llegada de los mismos al almacén central situado en León, distribución por los diferentes locales y elaboración de los platos en el restaurante.

Así, Grupo Sibuya ofrece a los consumidores platos que tienen un elevado coste de fabricación, el cual se refleja en el precio final que paga el consumidor.

El hecho de que la empresa incluya los costes productivos, costes de aprovisionamiento y costes de distribución encarece los servicios. Este incremento en el precio puede tomarse como un suplemento “*Premium*” el cual refleja la calidad de la marca y del producto. Por tanto, el precio que pagan sus consumidores, sí merece la calidad de los platos que recibe.

6.4.3. Investigación sobre la distribución

✘ *Diseño, organización y gestión del canal*

Para Grupo Sibuya, el diseño es igual de importante que la sostenibilidad, conceptos que la empresa transmite a los consumidores a través de canales de distribución diferentes a los convencionales. La distribución ayuda a establecer asociaciones de marca y producto, generando notoriedad de marca y capacidad de juicio en los clientes.

Para incrementar la **notoriedad de la marca**, Grupo Sibuya permite que los consumidores tengan una experiencia personal con la comida del restaurante a través de su experiencia de **distribución multicanal**, bien sea yendo a cualquiera de los restaurantes a disfrutar de una comida o una cena, bien sea a través de la distribución mediante aplicaciones como Just It, Globo o Uber, o las propias aplicaciones de Sibuya Urban Sushi Bar “*Sibuya Amikasa*” o de Kamado Asian Food “*Kamado a tu sofá*” que reparten comidas y cenas a domicilio.”

Desde el punto de vista de la distribución llevada a cabo desde los almacenes a cada uno de los locales del restaurante, esta se lleva a cabo desde el bloque logístico de la empresa en el polígono industrial de Onzonilla (León), espacio de casi dos mil metros cuadrados desde el que cada día se distribuyen más de 15 toneladas de mercancía para los locales de la red. Además, GS cuenta con otra nave auxiliar en la localidad leonesa de Puente Castro, donde está instalado un obrador (Emprendedores, 2023).

En estas instalaciones es donde debe nacer una **relación calidad-precio muy competitiva** en la empresa, “*Contamos con una baza en cuanto a la calidad, al controlar la cadena de distribución*”, señala Labandera. “*Nosotros compramos salmón directamente al productor en origen, lo procesamos y lo vendemos al cliente final. Aquí hay un margen que nos permite tener un ticket medio-bajo, pero con una calidad muy elevada. Otra cadena necesita a otra empresa para alguna etapa de la distribución, que se lleva un margen, con lo que quizás ya no te puedes permitir ese ticket medio que tenías en la cabeza desde el minuto uno*”. Un ticket, por otro lado, que se sitúa en 25 euros en todos los restantes de la cadena y que no se ha incrementado este año a pesar de la inflación (Emprendedores, 2023).

6.4.4. Investigación sobre la comunicación

✘ *Publicidad y promoción. Estudios de audiencia y soportes. Investigación del mensaje*

La promoción ha desempeñado un papel clave en la estrategia de marketing de Grupo Sibuya a lo largo del tiempo, pues es fundamental para llegar a posicionarse como empresa líder en el sector de la restauración. Así, es necesario analizar la estrategia de marca de la empresa y la efectividad que tienen las campañas de publicidad y las acciones del marketing sostenible entre los clientes de estos restaurantes. La **estrategia de marca** que sigue GS no se basa únicamente en apostar por la sostenibilidad de los productos que comercializa, sino que trata de comunicar a sus clientes la calidad de los alimentos y el diseño innovador que ofrece. Esta es la filosofía en la cual se fundamenta la gestión de marca de la empresa, es decir, la estrategia de GS recae sobre una identidad de marca fuerte, en concreto sus productos y sus alianzas.

La **publicidad** es evidente que crea y aumenta la notoriedad de una marca a través de la exposición de los productos o servicios de una empresa a sus consumidores, provocando una atracción a los clientes para que tomen en consideración una marca comprando sus servicios. La **promoción**, en su caso, es un medio de persuasión a los cambios de marca y produce juicios en el consumidor sobre los productos que comercializa una compañía.

Durante sus primeros años, los canales de promoción más utilizados para darse a conocer entre los consumidores era la publicidad impresa destinada al público en general. De esta forma, GS logró captar la atención de los consumidores en León y sus alrededores, estando presente en revistas especializadas del sector alimenticio y en los principales periódicos locales y regionales.

La compañía, con la llegada de la era digital, diversificó su **estrategia de promoción** hacia las redes sociales, hasta contar actualmente con presencia en las principales redes sociales: Instagram, Facebook, Twitter y LinkedIn. A través de estas plataformas, la empresa interactúa en tiempo real con sus clientes y seguidores, manteniéndolos informados sobre los últimos productos y promociones de la empresa.

En **Instagram**, por ejemplo, Grupo Sibuya cuenta con más de 140.000 seguidores en un perfil, en el cual muestra imágenes atractivas de sus productos, realiza campañas publicitarias, sorteos de productos o descuentos especiales para los seguidores de la marca.

En **Facebook**, por su parte, GS tiene una página que cuenta con más de 48.000 seguidores, en la que la empresa se encarga de publicar regularmente fotos y videos de sus productos, comparte noticias relevantes sobre el sector alimentario, y responde preguntas y comentarios de sus seguidores, lo que ayuda a fomentar la lealtad y confianza de sus clientes hacia la marca.

Mediante **Twitter**, la empresa pública actualizaciones sobre sus productos y comparte noticias relevantes sobre el sector alimentario, estableciendo a menudo interacciones con otros usuarios de la red.

Finalmente, en **LinkedIn**, la presencia de la empresa se limita a compartir noticias y artículos sobre el sector alimentario, y publicar ofertas de trabajo y oportunidades de prácticas para estudiantes y recién graduados.

6.6. DESARROLLO SOSTENIBLE Y RSC

6.6.1. Sostenibilidad de la empresa. Hostelería #PorElClima

Durante las últimas décadas, el planeta en el que vivimos está atravesando una situación de emergencia climática que obliga tanto a personas como a empresas a dar pasos forzados y tomar medidas para construir un mundo más sostenible. En este punto, la hostelería juega un papel esencial, puesto que lidera la lucha contra el cambio climático dentro de su sector, debiendo de dar potenciales ejemplos a otros sectores de la comunidad (Hostelería #PorElClima, SúmateAlCero! 2022).

Con el objetivo de movilizar el sector hostelero y contribuir a su transformación para adaptarlo a las demandas de una sociedad cada día más sensibilizada con el medioambiente, surgió en el año 2017 una plataforma digital denominada “**Hostelería por el Clima**” en el marco de la Comunidad #PorElClima, proyecto de Coca Cola España y Ecodes que cuenta con la colaboración de **Hostelería de España** (Díez Cuevas, 2021^a).

Imagen 6.13. Logo del Proyecto Hostelería #PorElClima

Fuente: Página Web Oficial Hostelería #PorElClima

Se trata de una plataforma que reporta buenas prácticas en materia de preservación del medio ambiente, y en especial en todas las acciones tendentes a evitar la emisión de gases de efecto invernadero. Todo ello motivó a multitud de establecimientos y empresas a que apostaran por introducir acciones y medidas que contribuyan a reducir su huella ambiental, contribuyendo a frenar el cambio climático (Coca-Cola Europacific Partners).

De esta manera, durante los últimos cinco años, los establecimientos han tenido la oportunidad de optar por la información necesaria, así como herramientas y pautas de actuación que deben de seguir con el objetivo de poder aplicar las mencionadas acciones que les permitan reducir su impacto ambiental y a crear espacios más sostenibles frenando de esta manera el cambio climático. **Y el Grupo Sibuya no podía quedarse atrás.**

Grupo Sibuya, considerando que no es posible entender el crecimiento empresarial si no es de la mano de la palabra “*sostenible*”, apostaron en el año 2021 por registrar la totalidad de sus establecimientos en la Plataforma Hostelería #PorElClima, siendo la primera vez desde su creación en 2017 que la mencionada plataforma recibe la adhesión de la totalidad de los establecimientos de un grupo de hostelería organizada (León Noticias, 2021).

Al unirse Grupo Sibuya a esta iniciativa, los 24 establecimientos de Sibuya y los 5 de Kamado que habían inaugurado hasta ese momento, Julio de 2021, se convirtieron en establecimientos neutros en carbono (Restauración News, 2021).

Imagen 6.14. Colaboración de Sibuya con Hostelería #PorElClima



Fuente: Perfil de Facebook oficial de Sibuya Urban Sushi Bar

Con esta acción, ambas marcas de la empresa Grupo Sibuya han registrado más de 750 medidas en la plataforma, todas ellas destinadas a frenar sus emisiones de gases invernadero e iniciar la **ruta hacia la descarbonización**. La responsable de Hostelería #PorElClima desde Ecodes, Ana Mastral, destacó la importancia de este hito: “*Contamos con el compromiso de todos y cada uno de los locales de ambas franquicias gracias a la apuesta por la sostenibilidad del propio grupo y a su compromiso en la lucha contra el cambio climático*” (Restauración News, 2021).

El objetivo de la plataforma, con el cual el grupo Sibuya se compromete, es hacer hincapié en los ODS número 12, la Producción y el Consumo Responsables, y número 13, relacionado con la Acción por el Clima, reportando buenas prácticas en materia de eficiencia energética, ahorro de agua, consumo responsable, disminución de la huella de carbono, gestión de residuos y movilidad (Grupo Sibuya, s.f.c).

6.6.2. Responsabilidad Social Corporativa

La RSC puede ser definida como aquella forma que emplean las empresas para dirigir la gestión de los impactos que su actividad genera o puede generar sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medioambiente y sobre la sociedad en general (Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa). Partiendo de esta base, desde el año 2020 Grupo Sibuya ha puesto en marcha una importante campaña de RSC que refleja su compromiso con la sociedad y con el medioambiente, entre las que destacan las siguientes acciones:

- ✘ **Apoyo a Deportistas Minoritarios.** Mediante este proyecto, Sibuya patrocina deportistas y fomenta el deporte como fuente de vida sana. Además, mediante esta acción, pone en marcha su línea de *Sibuya Sports*, desarrollando de esta manera el ODS número 3, relacionado con la salud y el bienestar. Como no podía ser de otra manera, GS apostó por un deporte como el judo, artesanal y noble, y uno de los más seguidos en el país nipón en el que inspira su gastronomía, para cerrar un acuerdo de patrocinio con el judoca Alberto Gaitero en los Juegos Olímpicos de Tokio en 2020 (Díez Cuevas, 2020).

- ✘ **Concesión de 30 Becas STEM,** adjudicadas a chicas jóvenes y niñas para darles la oportunidad de cursar gratuitamente el innovador programa formativo STEM Talent Girl Online de la Fundación ASTI, programa consistente en promover la formación en materias STEM (Ciencias, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas), desarrollando de esta manera los ODS número 4, Educación de Calidad, y 5, relacionado con la Igualdad de la Mujer (Díez Cuevas, 2021b).

- ✘ **Menú Rosa Solidario.** Se trata de un proyecto contra el Cáncer de Mama, una propuesta iniciada el día 19 de octubre de 2021, aprovechando la celebración del Día Internacional de la Lucha Contra el Cáncer de Mama. El objetivo de este proyecto era recaudar fondos para contribuir con esta causa, destinando un 10% del dinero recaudado para una asociación española contra el cáncer de mama, con la finalidad de ayudar en su investigación (Díez Cuevas, 2021c).

Además, la gente que participó en la Carrera de la Mujer que se organizó aquel año, pudo disfrutar de un 25% de descuento en el menú presentando el código de inscripción (Sibuya Urban Sushi Bar, 2021).

Imagen 6.15. Menú Rosa Solidario contra el Cáncer de Mama



Fuente: Página Web Oficial Sibuya Urban Sushi Bar

Esta acción contribuye con el ODS 3: Salud y Bienestar, con el que se promueven acciones enfocadas a garantizar una vida sana y que mejoran el bienestar de las personas de cualquier edad, aspecto fundamental para la construcción de sociedades prósperas.

✘ Cuidamos del ecosistema. Volviendo a mostrar su compromiso con el medioambiente, disminuir la huella de carbono, potenciar la energía eléctrica y frenar sus emisiones de gases de efecto invernadero, Sibuya Urban Sushi Bar celebró el Día Mundial de la Naturaleza mediante la plantación el pasado 10 de Marzo de 25 árboles Sakura en Santander (Díez Cuevas, 2022).

La elección de esta especie de árbol, también denominado cerezo, se ha llevado a cabo por ser un árbol asociado a la cultura japonesa, origen e inspiración de los restaurantes de Grupo Sibuya. Esta acción de GS se debe enmarcar en el ‘Proyecto de conectividad y corredor verde en el acceso a la ciudad de Santander por la S20’ (Díez Cuevas, 2022).

Mediante este proyecto, Sibuya vuelve a mostrar su compromiso con el medioambiente y con la huella de carbono, en este caso en consonancia con el ODS número 15, poniendo en marcha acciones enfocadas a cumplir todas las medidas necesarias para cuidar del ecosistema (Díez Cuevas, 2022).

✘ **Cuidamos a nuestro personal.** La empresa GS creó el departamento “People Experience” con la finalidad de cuidar en mayor medida los recursos internos más preciados de la compañía, es decir, sus empleados. Con el objetivo de lograr resultados eficientes, los elementos que GS considera clave son el cuidado por el medioambiente, la creación del Sibuya Employer Journey, o la puesta en marcha de estrategias de inbound recruiting (Páez, M. 2022). Todo ello cuenta con el acompañamiento del equipo de Retail TalentÁrea, una consultora especializada en estos asuntos que, al igual que GS, fue fundada en la ciudad de León.

Respecto a este proyecto, su fundador Dani Pérez, considera que “*El sector de la restauración organizada está inmerso en un contexto de profundos cambios en los que las áreas de talento y people han de ser protagonistas*”. (Páez, M. 2022).

6.6.3. ODS de Naciones Unidas con los que colabora Grupo Sibuya

En este mercado, existe una tendencia hacia la producción ilimitada, considerando las empresas que uno de los criterios más importantes en la toma de decisiones son sus **beneficios económicos**. En general, ha habido una pérdida de conciencia sobre los impactos ambientales, económicos y sociales de producción, transporte, procesamiento y desperdicio de alimentos (UOC, 2016). En esta esfera relacionada con las políticas de RSC llevadas a cabo por grupo Sibuya, y entendiendo que el futuro de nuestra sociedad únicamente pasa por preservar nuestro entorno y el medio ambiente, la empresa hace tres años comenzó a invertir en sostenibilidad, pues considera que no sólo garantiza el futuro del planeta, sino también la recuperación económica de la hostelería, sector que tanto ha sufrido durante los últimos años como consecuencia de las crisis derivadas de la pandemia mundial y de la Guerra entre Rusia y Ucrania.

De esta manera, GS a lo largo de los años se ha ido alineando con los ODS de Naciones Unidas, esforzándose cada día en crecer de una manera comprometida y responsable (RSC del Grupo Sibuya).

Imagen 6.16. Objetivos de Desarrollo Sostenible con los que se identifica la empresa GS



Fuente: Página Web Oficial de Grupo Sibuya

En primer lugar, ODS número 2, **HAMBRE CERO**, con el objetivo de poner fin al hambre y asegurar el acceso libre a una alimentación sana, nutritiva y suficiente a todas aquellas personas que se encuentran en situaciones vulnerables.

En segundo lugar, ODS número 3, **SALUD Y BIENESTAR**, con el propósito de lograr garantizar el bienestar y la vida sana de todas las personas, con independencia de su edad, pues es requisito necesario para la construcción de las futuras sociedades.

En tercer lugar, ODS número 4, **EDUCACIÓN DE CALIDAD**, para desarrollar y fomentar, mediante el patrocinio de diferentes apoyos, el talento y las vocaciones científico tecnológicas STEM (Ciencias, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas) mencionadas anteriormente, dirigidas fundamentalmente a mujeres jóvenes y niñas.

En cuarto lugar, ODS número 5, **IGUALDAD DE GÉNERO**, asegurando la participación plena y efectiva de las mujeres, concediendo diferentes oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisorios en la vida del día a día.

En quinto lugar, ODS número 12, **PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLES**, con la finalidad de reducir al máximo la generación de desechos y el desperdicio de alimentos, mediante actividades de reciclado, reducción, reutilización y prevención.

En sexto lugar, ODS número 13, **ACCION POR EL CLIMA**, participando, como ya ha sido mencionado, en la comunidad Hostelería #PorElClima, para aportar su granito de arena en la implementación de acciones contra el Cambio Climático de acuerdo con las directrices marcadas con el Acuerdo de París.

En séptimo y último lugar, ODS número 15, **VIDA DE ECOSISTEMAS TERRESTRES**, la empresa lucha para acabar con la deforestación y la desertificación, mediante acciones que fomenten la plantación de los árboles más emblemáticos de la cultura japonesa o la rehabilitación de suelos y tierras degradados.

Para concluir, **estar en armonía con el mundo y con la humanidad forma parte de la esencia Sibuya.**

7. CONCLUSIONES ALCANZADAS

Nuestra investigación nos ha permitido extraer las siguientes conclusiones:

- ✘ La restauración asiática ha experimentado un auge significativo tanto en España como en Asia Oriental durante los últimos años, pues a medida que el mundo se ha vuelto más globalizado y conectado, se ha producido un gran aumento de la oferta de restaurantes asiáticos y japoneses en nuestro país. Debido a ello, la comida asiática ha ido ganando popularidad entre todo tipo de consumidores, entre los cuales ha nacido el deseo de explorar nuevas culturas a través de la comida para experimentar así los sabores y aromas de la comida asiática.

- ✘ En cuanto a las nuevas tendencias de alimentación en nuestra era, hemos sido testigos de un cambio hacia una mayor conciencia de la diversidad culinaria, la salud y la sostenibilidad. La demanda de opciones más saludables y de origen sostenible ha aumentado significativamente en nuestra sociedad. En este contexto de evolución ha sido en el que la comida asiática ha encontrado un lugar para asentarse, ofreciendo una amplia e innovadora gama de platos, ricos en nutrientes, basados en ingredientes frescos y confeccionados teniendo en consideración hábitos sostenibles. Además, la producción agroalimentaria en España ha desempeñado un papel fundamental en la disponibilidad de ingredientes frescos y auténticos, facilitando también la apertura de multitud de locales de restauración asiática y japonesa.

- ✘ El Grupo Sibuya, una destacada empresa leonesa, ha desempeñado un papel fundamental en esta tendencia de crecimiento de la restauración asiática en nuestro país, sentando las bases para un modelo de negocio exitoso y responsable en la industria de la restauración, inspirando a otros a seguir su ejemplo. A través de sus valores arraigados, su misión y su visión, así como de sus objetivos relacionados con la sostenibilidad del planeta, el Grupo Sibuya se ha destacado como un referente en la industria de la restauración asiática en España.

- ✘ Los valores del Grupo Sibuya -curiosidad, honestidad, compromiso y rock and roll- han sido clave para su éxito. Por su parte, la empresa se ha comprometido con la autenticidad, la calidad y la excelencia en todos sus platos, asegurando una experiencia gastronómica memorable para sus clientes. Además, el Grupo Sibuya ha mantenido una cultura de respeto y colaboración, tanto con sus empleados como con sus proveedores y clientes, fomentando relaciones sólidas y duraderas, con suministradores, distribuidores, y con la sociedad en general.

- ✘ La misión del Grupo Sibuya ha sido la de difundir la cultura asiática a través de la comida, brindando a los comensales una auténtica experiencia culinaria que los transporta a tierras lejanas. Su visión de convertirse en el referente en la restauración asiática en España se ha materializado gracias a su enfoque innovador y a la calidad excepcional de sus platos.

- ✘ No obstante, y como conclusión final, lo más destacable del Grupo Sibuya es su compromiso con la sostenibilidad del planeta. Consciente de la importancia de preservar el medio ambiente, la empresa ha implementado medidas significativas para reducir su impacto ambiental y se ha alineado con siete Objetivos de Desarrollo Sostenible esforzándose cada día en crecer de una manera comprometida y responsable. Ha apostado por ingredientes frescos y de origen local, promoviendo la agricultura sostenible y reduciendo la huella de carbono en su cadena de suministro. Asimismo, el Grupo Sibuya ha adoptado prácticas de gestión de residuos responsables, implementando el reciclaje y reduciendo el desperdicio de alimentos.

- ✘ El Grupo Sibuya es un ejemplo inspirador de cómo una empresa puede prosperar mientras abraza los valores éticos y se esfuerza por ser un agente de cambio positivo en la sociedad.

8. REFERENCIAS

Alemany, L. (2023, 6 de enero). *El primer sushi de España en el pequeño Japón Canario de los 60. El mundo nacional*. <https://www.pressreader.com/spain/el-mundo-nacional/20230106/281951726908780>

Alemany, L. (2023, 6 de enero). *Regreso al Fuji: el primer sushi de España y recuerdo del pequeño Japón canario de los años 60. El mundo*. <https://www.elmundo.es/papel/2023/01/05/63b59bc4e4d4d88f488b45cb.html>

Bambú Sushi Bar León. *Inicio*. <https://bambusushibarleon.es/restaurante/>

Bello, E. (2021, 12 de noviembre). *Stakeholders: quiénes son, por qué son importantes y cómo gestionarlos*. IEBS. <https://www.iebschool.com/blog/stakeholders-quienes-son-digital-business/>

BBVA. *¿Qué es una franquicia?*. <https://www.bbva.es/finanzas-vistazo/ef/empresas/que-es-una-franquicia.html>

Bolet Astoviza, M. y Socarrás Suárez, M. M. (2010). Alimentación adecuada para mejorar la salud y evitar enfermedades crónicas. *Revista Cubana de medicina general integral*, 26 (2), 0-0.

Calzada González, M. (2020, 3 de Julio). *Plan de viabilidad de Sibuya Urban Sushi Bar en Valladolid*. (Trabajo Fin de Grado). Universidad de Valladolid.

Con Aval Si (2022). *¿Qué características debe tener una buena idea de negocio?* <https://www.conavalsi.com/blog/que-caracteristicas-debe-tener-una-buena-idea-de-negocio>

Contreras, J. (1995). *Alimentación y cultura: necesidades, gustos y costumbres*. (Vol. 3). Edicions Universitat Barcelona.

Diego Bellido Guerrero, G, et al. (2006). *Bases científicas de una alimentación saludable*. *Revista de Medicina Universitaria de Navarra* (pp. 7-14).

Díez Cuevas, A. L. (2020, 31 de mayo). *SIBUYA apoyará al judoca 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. L. (2021, 19 de julio). *Grupo Sibuya, primer grupo en Hostelería #PorElClima*. Grupo Sibuya. <https://www.gruposibuya.com/hosteleria-por-el-clima/>

Díez Cuevas, A. L. (2021, 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. L. (2021, 18 de octubre). *Sibuya lanza un MENU ROSA solidario contra el cáncer de mama*. Grupo Sibuya. <https://www.gruposibuya.com/sibuya-menu-rosa-2021/>

Díez Cuevas, A. L. (2022, 24 de marzo). *Sibuya celebra el día de la naturaleza plantando 25 Sakuras en Santander*. Grupo Sibuya. <https://www.gruposibuya.com/sibuya-celebra-el-dia-de-la-naturaleza-plantando-25-sakura-en-santander/>

Díaz Méndez, C. et al. (2007). *Food, consumption and health*. Social Studies Collection (Vol. 24).

Einforma (2023). *Grupo Sibuya Sociedad Limitada en León*. Recuperado de: <https://www.einforma.com/informacion-empresa/grupo-sibuya#ancla-datos-comerciales>

El Español de Castilla y León (2022). *El sector hostelero de Castilla y León abocado a la reestructuración: faltan 7.000 trabajadores*. https://www.lespanol.com/castilla-y-leon/economia/empleo/20220531/sector-hostelero-castilla-leon-abocado-reestructuracion-trabajadores/676682703_0.html

Expansión (2016, 19 de octubre). *Grupo Sibuya Sociedad Limitada*. Recuperado de: https://www.expansion.com/directorio-empresas/grupo-sibuya-sociedad-limitada_9092193_G50_24.html

Extra Digital Castilla y León. (2022). *Grupo Sibuya cierra 2022 regalando ‘Sushi de x vida’*. <https://www.extradigital.es/grupo-sibuya-celebra-sus-40-restaurantes-regalando-sushi-de-x-vida-cyl/>

Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman.

Gregorio Varela, B. B y Cuadrado, C. *Evolución del estado nutricional y de los hábitos alimentarios de la población de Madrid en los últimos 40 años: Tendencias*. Conserjería de Economía y Empleo. IMADE. Estudio de la Fundación Española de la Nutrición (FEN)

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/>

Hostelería #PorElClima: ¡SúmateAlCero!. (2022, 24 de octubre). Coca-Cola Europacific Partners. <https://www.cocacolaep.com/es/al-dia/blog-rojo-y-en-botella/2022/hosteleria-por-el-clima-sumate-al-cero/>

Infocif. (2022). *Grupo Sibuya SL*. Libertad Digital. Recuperado de: <https://www.libertaddigital.com/empresas/grupo-sibuya-sl/>

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

Inout Viajes. *El primer restaurante japonés de España cumple 50 años*. <https://www.inoutviajes.com/noticia/4049/gourmet/el-primer-restaurante-japones-de-espana-cumple-50-anos.html>

Itac Professional (2022). *Tendencias en alimentación 2022, ¿Cuáles serán los hábitos de consumo?* <https://www.itac-professional.com/blog/tendencias-alimentacion/>

Kamado Asian Food. *Inicio*. <https://www.kamadoasianfood.es>

León Noticias (2021, 16 de julio). *Sibuya y Kamado, primer grupo hostelero que integra a sus 29 establecimientos en Hostelería #PorElClima*. <https://www.leonoticias.com/economia/empresas/sibuya-kamado-primer-20210716143430-nt.html>

MapalOS Flow Learning Web. *Formación digital para profesionalizar a tus equipos de hostelería*. <https://mapal-os.com/es/soluciones/flow-learning>

MapalOS Compliance Web. *Gestión y control de calidad para los negocios de restauración*. <https://mapal-os.com/es/soluciones/compliance>

MapalOS (2022). *Grupo Sibuya: cómo las herramientas de MAPAL contribuyen a su expansión y a la mejora de las métricas y KPIs*. <https://mapal-os.com/es/recursos/casos-de-exito/grupo-sibuya-como-las-herramientas-de-mapal-contribuyen-a-su-expansion-y-a-la-mejora-de-las-metricas-y-kpis>

Martín, V. (2020, 22 de octubre). *Qué es un Kamado: para qué sirve y cómo se usa*. Bon Viveur. <https://www.bonviveur.es/preguntas/horno-kamado-origen-milenario-y-funcionalidad-contemporanea>

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/>

Miu Japonés. *Inicio*. <https://www.miujapones.com/miu-leon/>

Naciones Unidas. *Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

Niño, E. La Nueva Crónica. (2021, 4 de agosto). *“Nosotros tenemos una visión: crecer sosteniblemente”*. <https://www.lanuevacronica.com/entrevista-angel-luis-diez-grupo-sibuya>

Novoa González, C. (2023, 13 de marzo). *Grupo Sibuya o cómo conquistar desde León el mercado de la restauración organizada*. Revista emprendedores. <https://www.emprendedores.es/franquicias/entrevista-ruben-labandera-kima-fuentes-cofundadores-de-grupo-sibuya/>

Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa. *Qué es RSC*. <https://observatoriorsc.org/la-rsc-que-es/>

Páez, M. (2022, 26 de mayo). *Grupo Sibuya apuesta por el talento creando el departamento People Experience*. Just Retail. <https://www.justretail.news/noticias/grupo-sibuya-apuesta-por-el-talento-creando-el-departamento-people-experience/>

Planas Puchades, L. (2022). *La producción agroalimentaria de España: cambiar para mejorar*. Alimentación en España 2022: Producción, industria, distribución y consumo. MERCASA, 25ª edición 2022-2023, páginas 8-9.

Restauración News (2019, 20 de febrero). *Grupo Sibuya, la cadena asiática que llegó de León*. <https://restauracionnews.com/2019/02/grupo-sibuya-la-cadena-asiatica-que-llego-de-leon/>

Restauración News (2021, 20 de julio). *Grupo Sibuya integra todos sus locales en Hostelería #PorElClima*. <https://restauracionnews.com/2021/07/sibuya-integra-locales-hosteleria-porelclima/>

Restauración News (2022a, 3 de febrero). *Grupo Sibuya superó los 35 millones de € de facturación en 2021*. <https://restauracionnews.com/2022/02/grupo-sibuya-35-millones-facturacion-2021/>

Restauración News (2022b, 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/>

Restauración News (2022c, 22 de abril). *Grupo Sibuya incorpora a Malena Pato-Castel como Consejo Asesor*. <https://restauracionnews.com/2022/04/grupo-sibuya-malena-pato-castel-consejo-asesor/>

Rodríguez, P y Díez, A.L (2023). *Bad*. The Grupo Sibuya Magazine Nº 2.

Sánchez, J. (2016, 2 de noviembre). *De Japón a Canarias: la curiosa historia de cómo el sushi llegó a España*. Revista Vanity Fair. <https://www.revistavanityfair.es/lujo/lifestyle/articulos/como-llego-sushi-comida-japonesa-a-espana/23042>

Sibuya Urban Sushi Bar. *Inicio*. <https://sibuyaurbansushibar.com>

Sibuya Urban Sushi Bar (2021, 19 de octubre) *Sibuya lanza el menú rosa solidario contra el cáncer de mama!* <https://sibuyaurbansushibar.com/sibuya-sibuya-lanza-el-menu-rosa-solidario-contra-el-cancer-de-mama/>

Sibuya Urban Sushi Bar (2017, 17 de julio). *Sibuya, un nuevo concepto de comida japonesa*. <https://sibuyaurbansushibar.com/sibuya-un-nuevo-concepto-de-comida-japonesa/>

Sutil Pérez, C. (2022, 18 de Julio). *¿Como contribuye el sector de la restauración al desarrollo sostenible y la responsabilidad social corporativa?: el caso del grupo leonés “Sibuya”* (Trabajo Fin de Grado). Universidad de León.

Universia.net. (2022, 23 de junio) A qué edad empiezan a trabajar los españoles. España es uno de los países de la OCDE cuyos jóvenes más tarde se incorporan al mercado laboral. [Universia.net](https://universia.net)

20 minutos (2019, 18 de junio). *Día mundial del sushi: de la pureza nipona a la fusión española*. <https://www.20minutos.es/noticia/3674978/0/sushi-dia-mundial-japon-espana/>

20 minutos (2013, 16 de abril). *Yashima, un 'japo' de Barcelona que juega en equipo*. <https://www.20minutos.es/noticia/1797225/0/yashima/japo/barcelona/>

ANEXOS

ANEXO 1. CUESTIONARIO SOBRE LA RESTAURACIÓN EN LEÓN: GS

Sección 1 de 7

RESTAURACIÓN EN LA CIUDAD DE LEÓN. ✕ ⋮

GRUPO SIBUYA

El presente cuestionario tiene como principales objetivos estudiar las decisiones del consumidor en el ámbito del sector de la restauración de la ciudad de León, centrándose principalmente en el caso particular de la Empresa leonesa GRUPO SIBUYA.

La información recabada a lo largo del mismo será completamente anónima, y únicamente será utilizada para fines de investigación, formando parte de un Trabajo de Fin de Grado de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad León. De antemano se agradece su participación.

Sección 2 de 7

SECCIÓN DE PREGUNTAS SOBRE DECISIONES DEL CONSUMIDOR ✕ ⋮

Descripción (opcional)

¿En qué factores se basa usted a la hora de tomar la decisión de ir a un restaurante? Marque los dos factores más importantes desde su punto de vista: *

- Precio
- Localización
- Tipo de alimentación
- Calidad de los productos
- Ingredientes utilizados para su confección
- Puntuación del restaurante en redes sociales o páginas web
- Información proporcionada acerca de las prácticas socialmente responsables
- Información proporcionada acerca de las practicas responsables con el medio ambiente
- Otra...

¿Cuáles de las siguientes afirmaciones, en caso de haber alguna, considera usted importante a la hora de ir a un restaurante? *

- Que sean alimentos confeccionados a nivel local
- Que los platos estén confeccionados en condiciones laborales seguras
- Que los platos estén cocinados por trabajadores a los que se les paga un salario justo
- Que sean ingredientes empleados de manera que no perjudiquen el medio ambiente
- Que sean alimentos adquiridos sin causar daño a los animales
- Ninguna de las anteriores afirmaciones es relevante desde mi punto de vista
- Otra...

¿Qué importancia tiene para usted que los restaurantes aborden la sostenibilidad para minimizar su impacto en el planeta? *

- 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- Totalmente innecesario Completamente fundamental

¿Con qué frecuencia va usted a disfrutar de una comida o cena a un restaurante? *

- Varias veces a la semana
- Una vez a la semana
- Una vez al mes
- Cada 2 o 3 meses
- Casi nunca
- Nunca

La comida asiática se está convirtiendo en una tendencia global, ¿le gustaría que hubiese más restaurantes japoneses en su ciudad? *

- Sí
- No
- Tal vez

¿Sabe usted el significado del concepto “sushi”? *

- Sí
- No

¿Le gusta el sushi? *

- Sí
- No

En caso de respuesta afirmativa en la anterior cuestión ¿con qué frecuencia come sushi?

- Todas las semanas
- Todos los meses
- Varias veces al año
- Nunca

Sección 3 de 7

CASO PARTICULAR: GRUPO SIBUYA



Descripción (opcional)

¿Conoce/ha visitado usted la empresa leonesa Grupo Sibuya? *

Sí

No

Sección 4 de 7

NO CONOCE LA EMPRESA GRUPO SIBUYA, PERO...



Descripción (opcional)

¿Estaría dispuesto a darle una oportunidad y conocer los restaurantes de esta empresa? *

Sí

No

Tal vez

¿Ha consumido comida asiática en otro local? *

Sí

No

En caso de respuesta afirmativa en la anterior cuestión, ¿en qué restaurante?

Texto de respuesta corta

Sección 5 de 7

CONOCIENDO A LA EMPRESA GRUPO SIBUYA...



Descripción (opcional)

Si ha visitado en alguna ocasión alguno de los restaurantes del Grupo Sibuya, ¿Cuál ha visitado? *

- Sibuya Urban Sushi Bar
- Kamado Asian Food
- Ambos

En relación con su **servicio**, cómo calificarías, del 1 al 5, considerando 1 Nefasto y 5 Excelente, lo siguiente: *

	1	2	3	4	5
La experiencia ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La calidad y sa...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La cantidad de ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La variedad del...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El precio de su...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

En relación con la **atención recibida**, cómo calificarías lo siguiente: (totalmente de acuerdo, de acuerdo, neutral, en desacuerdo, totalmente en desacuerdo) *

	Totalmente en ...	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de ...
Los empleados ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los empleados ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los empleados ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El servicio es r...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Cómo encuentras la comida de los restaurantes Grupo Sibuya con respecto a otros restaurantes? *

- Muy superior
- Superior
- Al mismo nivel
- Inferior
- Muy inferior

⋮

¿Cree usted que la gente que no lo ha probado nunca, estaría dispuesta en un futuro a darle la oportunidad a este tipo de alimentos? *

- Sí
- No
- Tal vez

¿Consideras que la publicidad que realiza la empresa es suficiente para darse a conocer? *

- Sí
- No

¿Ha consumido comida asiática en otro local? *

- Sí
- No

En caso de respuesta afirmativa en la anterior cuestión, ¿Dónde?

Texto de respuesta corta

¿Qué **recomendación** darías para mejorar los servicios de Grupo Sibuya?

Texto de respuesta corta

¿Recomendarías los restaurantes del Grupo Sibuya a tus conocidos? *

- Sí
- No
- Tal vez

Sección 6 de 7

SECCIÓN DE PREGUNTAS SOCIODEMOGRÁFICAS



Descripción (opcional)

Seleccione su género: *

- Mujer
- Hombre
- Prefiero no decirlo

Seleccione su rango de edad: *

- Menor de 18 años
- De 18 a 24 años
- De 24 a 34 años
- De 34 a 50 años
- Mayor de 50 años

Seleccione su nivel de estudios: *

- Educación básica obligatoria (Primaria y/o Secundaria)
- Formación Profesional (Media o Superior)
- Grado Universitario (Licenciatura, Diplomatura o Grado)
- Estudios de Postgrado (Master, Especialidad en Ciencias de la Salud, Doctorado)
- Ninguna de las anteriores

Seleccione cuál es su situación laboral actual: *

- Estudiante
- Empleado de medio tiempo
- Empleado de tiempo completo
- Trabajador por cuenta propia
- Desempleado
- Retirado
- Otra...

¿Entre cuáles de los siguientes rangos se encuentran sus ingresos mensuales? *

- Menos de 800€
- Entre 800 y 1200€
- Entre 1201 y 2000€
- Entre 2001 y 2500€
- Más de 2500€

Sección 7 de 7

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!



Descripción (opcional)

ANEXO 2. ENTREVISTA PERSONAL A TRABAJADOR CONTABLE DE GS

P: ¿Cuál es la filosofía principal y los valores de la empresa GRUPO SIBUYA?

R: “La filosofía principal de la empresa es continuar con la expansión del Grupo Sibuya, logrando ser líderes de restauración asiática en el menor tiempo posible. Por ejemplo, durante el presente ejercicio 2023, se ha establecido como objetivo de la compañía la apertura de 20 nuevos locales distribuidos por todo el territorio español. Hasta el actual mes de junio, se ha logrado la apertura de 6 locales, teniendo lugar las dos últimas el pasado día 8 de Junio en Santiago de Compostela (Galicia) y en Cartagena (Murcia). Actualmente, la empresa cuenta con 54 locales en total, resultado de la suma de los restaurantes Sibuya Urban Sushi Bar y Kamado Asian Food, tanto locales propios, como locales franquiciados y locales WinToWin, aquellos consistentes en una mezcla de ambas modalidades de gestión.

En cuanto a los valores que tiene la empresa, hace dos meses se creó en la empresa el Departamento de People, el cual se ha encargado del desarrollo de los valores de Grupo Sibuya: curiosidad, compromiso, honestidad y rock and roll. Estos son los valores que tiene la empresa a día de hoy. Además, hace un par de semanas se otorgó un premio a cada uno de los trabajadores del departamento que más ejemplificaba cada uno de los valores. A mí me dieron el premio de curioso, porque siempre estoy preguntando, sobre todo me gusta saber el porqué de las cosas, y aunque todos me digan que soy un cotilla, yo considero que la información es poder y ciento más tenga, mejor jeje; A Jesús Merino, componente del departamento de Obras y Mantenimiento del GS, le otorgaron el premio al trabajador más comprometido con la empresa por todo el trabajo que hace dentro de la misma, siempre está al 200% para sacar todo lo posible a flote, etc. El premio a la Honestidad le fue concedido a Sheila Coello, encargada del departamento de formación, es la que intenta mejorar cómo enseñarnos y cómo aprendemos. Finalmente, Paula Rodríguez, del departamento de People, recibió el premio por el valor Rock and Roll, pues cuando entró a trabajar a la empresa, todo estaba hecho un poco un caos, y ha ido encauzando todos los departamentos y haciendo una serie de tareas que han hecho que la empresa vaya mejor a día de hoy. Como dice ella, surfea el caos sin perder su sonrisa y las gamas de seguir yendo hacia adelante”.

P: ¿Cómo describirías la cultura laboral de la empresa?

R: “Considero que la empresa puede presumir de tener un buen ambiente en todos los ámbitos. Yo, personalmente, cuando comencé a trabajar en la empresa entré en el almacén, aunque ahora desarrollo mi trabajo en las oficinas. Puedo decir orgulloso que en el almacén había muy buen rollo: a la hora de trabajar se puede respirar un buen ambiente laboral, puedes compartir ratos agradables e incluso ir a tomar un café con cualquiera de tus compañeros, aunque evidentemente a la hora de trabajar todo se desenvuelve en un ambiente serio, porque de otro modo, la empresa no funcionaría. Igualmente, en mi departamento de trabajo, dentro de las oficinas, también hay un ambiente de trabajo agradable: cuando tengo una duda de cualquier cosa o un problema, cualquiera de mis compañeras y compañeros están dispuestos a ayudarme, y siempre ocurre así, mucho más con la gente que está aprendiendo.”

P: ¿Te sentiste bien recibido cuando comenzaste a trabajar en la empresa?

R: “Si, la verdad que sí. Si no fuese por mis compañeros no habría aprendido ni la mitad de lo que estoy aprendiendo. En la empresa todo el mundo está siempre dispuesto a ayudar al resto, como hemos mencionado. Me gustan mucho los valores de la empresa que pretendemos representar, y formando un equipo todo es mucho más fácil.”

P: ¿Cómo describirías el liderazgo en Grupo Sibuya?

R: “La empresa fue fundada en Enero del año 2016 por Kima y Rubén, los cuales abrieron su primer local en León, y todo ello fue fruto de la amistad que tenían Kima y Rubén desde su infancia y las ganas de crear algo nuevo en su ciudad natal, pues aquí en León no había mucha oferta de restauración asiática o japonesa. Decidieron entrar en este mercado porque fueron a la ciudad de Sibuya, les gustó mucho aquello y, a la vista de ser algo nunca visto en León, se arriesgaron a lo desconocido. Les fue muy bien, por lo que comenzaron su expansión abriendo su segundo local en Burgos, apenas a los seis meses de la primera apertura, y con el paso del tiempo han ido a más, llegando mañana a los 54 locales, y con el objetivo de alcanzar las 125 aperturas en 2025 distribuidas entre España y algunas ciudades Europas, pues ya se están cerrando los últimos detalles sobre su primera apertura en el extranjero, en Oporto, Portugal.”

P: ¿Cómo se fomenta el trabajo en equipo en Grupo Sibuya?

R: “Bien, normalmente uno o dos viernes cada mes nos reunimos todos los trabajadores de la empresa y realizamos una charla o convención con el Director ejecutivo o CEO, con el objetivo de fomentar que todos los trabajadores conozcamos cómo va avanzando la empresa en cada momento, las nuevas aperturas que se realizan cada mes, los avances en los departamentos de contabilidad y de marketing, nuevos nombramientos, etc.

Así, cada uno de los departamentos de la empresa nos pone al día de los nuevos acontecimientos, como por ejemplo el departamento de marketing, el cual nos enseña las nuevas reseñas en la Web y en Redes Sociales. Al finalizar la reunión, siempre se organiza como un pincho o un picnic en el que nos ofrecen comida de los restaurantes de la empresa, con el objetivo de que interactuemos con el resto de nuestros compañeros y pasemos tiempo de calidad juntos”.

P: ¿Cómo describe la empresa su relación con sus clientes?

R: “Son los encargados del Departamento de Marketing las personas que se centran en hacer llegar a los clientes nuestros productos y servicios, nuestras ofertas, y en saber la opinión de los consumidores sobre la empresa, con el propósito de mejorar todo aquello que esté a nuestro alcance. Además, se encargan de evaluar las reseñas mediante encuestas que hacen a la gente en la Web Oficial o en nuestras Redes sociales. Por ejemplo, cuando tiene lugar una nueva apertura, ellos se encargan de lanzar diferentes encuestas a las personas que visitan los primeros días el local: mediante un código QR que se les envía voluntariamente a los 5 días, se puede conocer la satisfacción que han sentido respecto a la comida, el servicio y la experiencia vivida en el nuevo local, y de ahí sacar conclusiones post apertura.”

Por su parte, también se encargan de analizar la edad de la gente que va a los restaurantes, que principalmente son chicos jóvenes, parejas de 20 a 35 o 40 años, pues suele ser la gente a la que le suele gustar la comida, no tenemos el mismo éxito con niños más pequeños ni con gente que supera los cincuenta o los sesenta años, los cuales tienen más reticencia a probar este tipo de alimentación.”

P: ¿Se incentiva la innovación en Grupo Sibuya?

R: “La empresa cuenta con un departamento exclusivo de innovación donde es Sara Piorno la que, como bien dice la palabra, se encargan de innovar, es decir, de probar cosas nuevas que puedan encajar con la filosofía y los valores de la empresa, mejorar los servicios y los productos que Grupo Sibuya ofrece en la actualidad para poder llegar a ser mejor que la competencia.

La encargada de este departamento visita otros restaurantes de restauración asiática y japonesa, compara los servicios que ofrecen con los que tiene disponibles Grupo Sibuya y en caso de que exista algo que le llame la atención, intentar adaptarlo a nuestra empresa o crear algo distinto, pero con la misma esencia, una vez ha recibido el visto bueno de sus superiores, por supuesto. Además, también se encarga de fijar los precios, o introducir novedades. Por ejemplo, hace unos meses ha habido un cambio de carta en el restaurante Kamado Asian Food, y seguramente en uno de estos meses tendrá lugar el cambio de carta de Sibuya Urban Sushi Bar”.

P: ¿Hay alguna política de la empresa que encuentres particularmente interesante o importante?

R: “Cabe destacar el hecho de que Grupo Sibuya otorga muchas oportunidades a la gente joven. En Septiembre del pasado año 2022, la empresa fue galardonada con el premio de Mejor Empresa Joven en la XVI Edición de los Premios de la Revista Castilla y León Económica 2022. Tanto es así que la edad media que hay en las oficinas no llega a los 40 años.

También es muy bueno que toda la empresa gire en torno a León, tanto el almacén como las oficinas centrales, pues a día de hoy, una empresa que quiere crecer y llegar a ser un ejemplo a seguir se iría a Madrid o a Barcelona, a una ciudad top, pero no se quedaría por ejemplo en León. Sin embargo, grupo Sibuya ha descubierto -asumiendo sus riesgos- que en nuestra ciudad hay muchas ventajas y, sobre todo, mucho talento.”

P: Respecto a tu opinión personal, ¿Cómo describirías tu puesto de trabajo en GS?

R: “Me gusta mucho mi puesto de trabajo, creo que actualmente es difícil encontrar un trabajo que se ajuste a tus conocimientos, a tus expectativas, ya demás te llene, es decir, es un lujo poder levantarte feliz e ir a trabajar animado. A día de hoy soy administrativo en la empresa, aunque también desarrollo funciones de técnico contable. Me encargo de las sociedades de Sibuya Norte y Kamado. Respecto a las primeras, Sibuya Norte tiene dos locales, que se encuentran situados en Gijón y Coruña. Respecto a las segundas, los Kamado, son aquellos que están situados en León, Burgos, Valladolid, Gijón, el X Madrid. Me encargo de todas las funciones relacionadas con la contabilidad, como contabilizar facturas, contabilizar los bancos, la firma de contratos, publicar los impuestos, presentar el IVA.... Todas esas funciones.”

P: ¿Qué te hizo elegir trabajar en Grupo Sibuya?

R: “Yo realicé tres meses de prácticas en esta empresa y, al finalizar las mismas, grupo Sibuya me ofreció un contrato de trabajo y no dudé en aceptarlo. Y a día de hoy estoy completamente convencido de que fue la decisión adecuada, no me arrepiento de nada, pues estamos hablando de una empresa con los objetivos y metas bien fijados, con un proceso de expansión en pleno auge y con unos valores que son de envidiar por muchas otras empresas de la competencia.”

P: ¿Qué habilidades y conocimientos consideras importantes para tener éxito en tu trabajo en GS?

R: “A nivel personal, considero que una de las cosas más importantes que debe tener una persona para trabajar en Grupo Sibuya son ganas de aprender y ganas de trabajar, pues todos los días hay nuevos desafíos a los que debemos hacer frente y mucha carga de trabajo, por lo que si no existen ganas por parte del trabajador, puede ser complicado lidiar con esta situación. Por este motivo, en la mayoría de departamentos de la empresa hay mucha rotación, para que la gente pueda ejercer nuevas funciones y pueda hacer frente a la carga de trabajo existente en la compañía.”

Si hablamos de los conocimientos que se valoran a la hora de entrar un trabajador en la empresa, se valora no tanto el conocimiento sino la experiencia previa. Por ejemplo, considerando que un nuevo trabajador entra a uno de los locales de los restaurantes de Grupo Sibuya, se tiene en consideración la forma de tratar a los clientes, los modales, la motivación. Por su parte, en las oficinas se valora mucho la formación previa que él o la aspirante haya tenido, aunque tampoco es un factor indispensable, es decir, no es requisito necesario tener experiencia o conocimientos previos, pues la propia empresa, si está interesada en tu talento, te ofrece la formación necesaria para que hagas en condiciones tu trabajo. En mi caso, yo comencé en la empresa sin saber nada, y a día de hoy considero que me puedo desenvolver en todas las facetas.”

P: ¿Qué tipo de formación o capacitación ofrece la empresa a los empleados?

R: “Concretamente, en esta pregunta te voy a hablar de mi departamento. Cuando un nuevo trabajador entra en nuestro departamento, se le ofrece una formación concreta para poder desarrollar las tareas referentes al mismo, formación que puede durar bien unas semanas, bien un mes. Durante ese periodo de tiempo, a dicha persona le acompaña un trabajador ya asentado en la empresa, el cual maneja a la perfección las funciones del departamento, como controlar el ciclo contable de la empresa, contabilizar facturas, contabilizar bancos, presentar impuestos... De esta manera, el nuevo empleado, tiene la posibilidad de observar y aprender de primera mano, apuntando las cosas nuevas que aprende, preguntando dudas y cuestiones que le vayan surgiendo, etc. Finalmente, son los informáticos los que colaboran contigo y te explican todos los programas que debes conocer para poder llevar a cabo las tareas que se te exigen en la empresa”.

P: ¿Qué posibilidades de crecimiento profesional ofrece la empresa Grupo Sibuya?

R: “La empresa siempre busca que los trabajadores mejoren y crezcan personalmente, aprendiendo nuevas tareas todos los días. En mi caso, por ejemplo, como te comenté anteriormente, yo no entré de becario en Grupo Sibuya, sino que a mí se me ofreció desde el primer momento un contrato de trabajo estándar, normal, y hace unas semanas me ofrecieron un plan de carrera hasta el año 2025, en el que se me propuso una subida salarial a partir del mes de Mayo, y otra subida salarial dentro de un año a la que se encuentra unida un cambio de responsabilidades.”

P: ¿Cómo ha cambiado tu trabajo o posición desde que comenzaste a trabajar en la empresa?

R: “Cuando comencé mis prácticas en la empresa, también me encontraba en el Departamento de contabilidad, donde estoy ahora, pero mis tareas se centraban más en sacar notificaciones, llevar a los bancos los recibos, contabilizar las cajas, etc. Con el paso del tiempo, me trasladaron al almacén, donde me dedicaba a controlar el nuevo programa contable que adaptó la empresa el mes de junio del anterior ejercicio, pues surgieron muchos problemas al registrar precios, unidades de stocks, unidades de medida, etc. Yo era el responsable de supervisar tanto al encargado de las compras en el almacén, como a los chicos que trabajaban ahí. Al cabo de unos meses, me volvieron a ofrecer la posibilidad de volver al Departamento de Contabilidad, donde poco a poco he ido aprendiendo nuevos conocimientos, hasta llegar a día de hoy a ser el segundo trabajador del departamento que más locales lleva.”

P: ¿Cuál ha sido tu mejor experiencia trabajando en Grupo Sibuya hasta ahora?

R: “Cuando más valorado me he sentido ha sido cuando estuve trabajando en el almacén, porque sentía que mis tareas eran fundamentales para tartar de solucionar los problemas que iban surgiendo, y así se me reconocía. Actualmente, estoy muy feliz en el Departamento, pero sí que es verdad que te das cuenta de que lo mismo que haces tú, lo hacen tus compañeros de la izquierda y de la derecha, y es más difícil destacar sobre el resto.”

P: ¿Cuál es el mayor desafío que has enfrentado mientras trabajas en GS?

R: “Quizás el mayor desafío es el que estoy llevando ahora mismo, pues cada vez tengo que llevar a cabo el control y la gestión de un mayor número de locales. Cuando comencé con esta tarea, únicamente era el responsable de dos locales, y he de admitir que me costaba bastante; al cabo de dos meses, me comunicaron que tenía que ser yo el responsable de los locales que quedan libres, sin adjudicar, que fueron siete más, y aunque comencé mi tarea sin estar seguro de mis capacidades, hoy en día realizo mi trabajo sin ningún tipo de problema. Pero tuve miedo, pues me exponía a la posibilidad de no poder cumplir esos objetivos y que me echasen a la calle.”

P: ¿Hay algo que te gustaría cambiar o mejorar en la empresa?

R: “Respecto a los trabajadores, quizás cambiaría los sueldos de los mismos. El nivel y el coste de vida está creciendo poco a poco y los sueldos se deberían de ajustar a dichos factores. Respecto al nivel interno de Grupo Sibuya no cambiaría nada.”

P: Respecto al Marketing Mix de la empresa, concretamente la Comunicación, ¿Cuáles son las principales herramientas de promoción de sus productos y servicios que utiliza Grupo Sibuya (publicidad, relaciones públicas, eventos, etc.)?

R: “La empresa lleva a cabo muchas campañas de publicidad, diferentes en cada uno de los locales. Por ejemplo, respecto a las nuevas aperturas de Vitoria y Murcia, se sorteó un billete de avión valorado en mil quinientos euros para viajar a cualquier lugar del mundo entre aquellas personas que fueran a cenar el día de la apertura. Otra de las famosas campañas tuvo lugar en el restaurante Kamado de Burgos, situado frente a su icónica catedral, donde se mostraba un cartel en el que se podía leer “Notre Dame ya no es la catedral más caliente del mundo”, acto en el que es posible apreciar esta agresividad sana de la empresa.

Respecto a las relaciones públicas, por ejemplo, este pasado 14 de Febrero el Departamento de Márquetin de GS llevó a cabo una campaña de San Valentín en la Universidad de León, en la cual se regalaban tarjetas por valor de 50€ para una cena para dos personas en uno de los restaurantes de la empresa a quienes respondían una serie de preguntas o realizaban algún reto. Uno de las tarjetas fue ganada por un chico joven a quien le propusieron el reto de llamar a su ex novia y proponerla ir a cenar al Sibuya, la cual aceptó.

En cuanto a los eventos, con motivo de la celebración de los Autos Locos de Madrid de la mano del equipo de la empresa de Red Bull, fueron los trabajadores del Departamento de Marketing con los cocineros y, tras alquilar una “Sibuyeta” -como una furgoneta con el logo de la empresa-, se encargaron de llevar Sushi a los diferentes locales situados en la ciudad de Madrid, haciendo campaña mientras los vendían como Food Truck.”

P: ¿Cuál ha sido la campaña de marketing más exitosa de la empresa hasta ahora?

R: “Las dos últimas campañas que ha llevado a cabo la empresa han tenido mucho éxito, tanto la Campaña de los 7 Pecados Capitales como la Campaña de Sushi de Por Vida. Esta última, concretamente, consistió en un sorteo que hizo GS el día 22 de diciembre de 2022, coincidiendo con el día de la Lotería Nacional, en el cual se sorteaba un premio para que el ganador pudiese disfrutar de una comida o una cena gratis al mes con un acompañante en cualquier restaurante de la cadena, durante toda su vida. A través de esta campaña, la empresa creció casi 25.000 seguidores en su perfil de Instagram en una semana, pasando a tener más de 100.000 seguidores en su cuenta, pues participaron más de 60.000 personas”.

P: Respecto al Marketing Mix de la empresa, concretamente la Distribución ¿Cuáles son los canales de distribución que utiliza Grupo Sibuya para hacer llegar sus productos y servicios a los clientes?

R: “Desde el punto de vista de la distribución por parte del almacén a los locales, es el almacén de León el que se encarga de controlar todas estas cuestiones, pues toda la comida o los alimentos que se comercializan en los restaurantes de la empresa Grupo Sibuya deben de salir desde aquí. Ningún local, tanto propio como franquiciado como WinToWin puede comprar comida que no sea la del GS. Por ejemplo, los pedidos que se envían a los locales se preparan los lunes, los martes y los miércoles, y desde aquí se envía la mercancía. Llega a sus destinos los jueves, y los viernes es el día en que normalmente se recepciona la comida. Desde el punto de vista de la distribución de los restaurantes hasta el domicilio de los consumidores, son empresas como Globo, Just Eat o Uber, o las propias aplicaciones de Sibuya Urban Sushi Bar “Amikasa” o de Kamado Asian Food “Kamado a tu sofá” las que reparten comidas y cenas a domicilio.”

P: ¿Cómo describe la empresa su target o público objetivo?

R: “Normalmente desde el Departamento de Marketing se llevan a cabo estudios para conocer este tipo de información, y actualmente el target objetivo lo forma la gente joven, entre 20 y 35 o 40 años, pues principalmente son las parejas jóvenes las que van a los restaurantes de la marca con motivo de comida o cena romántica.”

ANEXO 3. ORGANIZACIÓN JERÁRQUICA DE LA EMPRESA

Imagen. Staff del Grupo Sibuya



KIMA FUENTES
CO-FUNDADOR



RUBÉN F. LABANDERA
CO-FUNDADOR



JESÚS FERNÁNDEZ
DIRECTOR GENERAL



MARTA LLORENTE
DIRECTORA DE RRHH



PAULA BAYÓN
RESPONSABLE DE CALIDAD



ÁNGEL LUIS DÍEZ
DIRECTOR DE MARKETING



JACOBO ÁLVAREZ
DIRECTOR DE OPERACIONES



SHEILA COELLO
DIRECTORA DE FORMACIÓN



NOELIA PALMA
DIRECTORA DE EXPANSIÓN



PAULA RODRÍGUEZ
PEOPLE & CULTURE MANAGER



JOSE A. CAMPA
DIRECTOR FINANCIERO



JULIAN F. VARELA
DIRECTOR ALMACEN



ERIKA VIEIRA
DIRECTORA DE COMPRAS



JOSE LUIS PARGA
DIRECTOR DE OBRAS

Fuente: Página Web Oficial Grupo Sibuya. Nosotros

ANEXO 4. CONDICIONES DE GS PARA CREAR UNA FRANQUICIA

Imagen: Ficha Técnica con las condiciones que impone la empresa Grupo Sibuya a las personas que quieren crear una franquicia de alguno de los restaurantes de la compañía

FICHA TÉCNICA

Inversión estimada aproximada

350.000 € + IVA

Canon

30.000 € + IVA

Local de al menos 180 m² con salida de humos

Retorno estimado de la inversión

3 años

Contrato

10 + 5 años

Royalty de explotación

4%

Royalty de publicidad

1%

Fuente: Página Web Oficial Grupo Sibuya. Abre una franquicia Sibuya

ANEXO 5. CARTA DEL RESTAURANTE SIBUYA URBAN SUSHI BAR



Salads



Sibuya Salad

Verdes, mango, pollo asado, cherry, sésamo, germinados ...

€10,40



Sunomono

Pepino laminado macerado en vinagre y sésamo acompañad...

€7,40



Wakame Salad

Alga wakame con sésamo, tobiko y especias

€6,40



Asian Garden

Verdes, salmón ahumado, aguacate, cebolla roja...

€11,40



Hot Fire



Ebi Furai

Langostino con panko y salsa chili dulce (PICANTE). Puede...

€9,40



Gyozas

Empanadillas japonesas rellenas de pollo y boletus co...

€8,40



Sake Sibuya

Rollito de salmón, aguacate y queso crema tempurizado e...

€10,40



Tori Katsu

Tiras de pollo con rebozado japonés, salsa chili mayo y...

€7,40



Takoyaki

Bolitas de pulpo tradicional de Osaka servidas con salsa sob...

€7,40



Gyozas Veggie

Empanadillas japonesas rellenas de mix de verduras c...

€8,40



Yakitori

Brocheta de pollo con salsa teriyaki y sésamo. Puede...

€7,40



Ebi Boroboro

Dados de gamba en tempura bañados con chili mayo y...

€10,40



Sopa Miso

Miso, tofu, cebollino y alga wakame

€4,90



Baos



Crab Bao

Cangrejo tempurizado, cebolla roja encurtida, cebollino, sals...



€6,40



Katsu Bao

Pollo con rebozado japonés, shiitake encurtido salsa teriya...



€5,90



Ebi Bao

Langostino tempurizado en panko, pepino encurtido sals...



€5,90



Veggie Bao

Verduras en tempura, hierbas aromáticas, shiitake encurtido...



€5,90



Noodles



Yakisoba Vegetales

Fideos soba salteados con verduritas al estilo japonés



€8,40



Yakisoba de Pollo

Fideos soba salteados con verduritas y pollo asado al esti...



€9,40



Kinoko Udon

Fideos udon salteados con mix de setas al estilo japonés,...



€9,40



Maki



Salmón Maki

Salmón, arroz y alga nori



€6,40



Mantequilla Maki

Pez mantequilla, arroz y alga nori. Puede contener trazas d...



€5,90



Atún Maki

Atún, arroz y alga nori



€6,90



Anguila Maki

Anguila, arroz y alga nori



€6,90



Uramaki



Lokura Roll

Surimi, aguacate, pepino y queso crema cubierto de...



€12,40



Salmón Avocado

Salmón, aguacate y queso crema cubierto de sésamo



€9,40



Atún Avocado

Atún, aguacate y queso crema cubierto de sésamo



€9,40



Salmón California

Salmón, aguacate, pepino y queso crema cubierto de...



€10,40



California

Surimi, aguacate, pepino, queso crema y tobiko rojo



€10,40



Morenito

Atún marinado en tacos, aguacate, queso crema y tobi...



€11,40



Terremoto

Pollo con rebozado japonés y mozzarella cubierto de sésam...



€11,40



Maremoto

Salmón marinado en tacos, aguacate y pepino cubierto d...



€11,40



Underground

Langostino con panko y pepino cubierto de anguila y aguacat...



€12,40



Rock and Roll

Langostino con panko, pepino y chili mayo cubierto de atún...



€12,40



Tartar Roll

Anguila, aguacate, cebollino y queso crema cubierto de atú...



€12,40



Kyoro

Atún cocido, pepino, mahonesa japonesa y cebollino cubiert...



€11,40



Acevichado

Langostino con panko y aguacate cubierto de atún,...



€12,40



Carpe Diem

Mango, queso crema y cebollino cubierto de atún...



€12,40



Hanami

Salmón ahumado, aguacate y queso crema cubierto de...



€11,40



Yasai

Mango y zanahoria encurtida, cubierto de remolacha...



€9,40



Solo Verde

Cebolla tempurizada, queso crema y aguacate cubierto d...



€9,40



Flamed Roll



Soft Shell Roll

Cangrejo de concha blanda y pepino encurtido cubierto d...



€14,40



Bata Furabe

Pez mantequilla tempurizado y cebolla encurtida, cubierto d...



€13,40



Sibuya Flamed

Langostino con panko y pepino, cubierto de sashimi de salmó...



€14,40



Hot Rolls



Maki Xo

Maki tempurizado con panko relleno de mango y queso...



€12,40



Maki Volcano

Maki tempurizado con panko relleno de cebolla encurtida...



€11,40



Maki Boroboro

Maki tempurizado con panko relleno de cebolla encurtida...



€12,90



Sibuya Roll

Uramaki tempurizado de atún, aguacate y dinamita cubierto ...



€13,40



Nigiri

Nigiri Tradicional



Salmón Nigiri Tradicional

Arroz cubierto de salmón



€2,30



Atún Nigiri Tradicional

Arroz cubierto de atún



€2,50



Mantequilla Nigiri Tradicional

Arroz cubierto de pez mantequilla. Puede contene...



€2,30



Langostino Nigiri Tradicional

Arroz cubierto de langostino



€2,30

Nigiri Especial



Salmón Nigiri Especial Sibuya
Arroz cubierto de salmón, braseado a la mitad...

€2,60



Atún Nigiri Especial Sibuya
Arroz cubierto de atún, caramelizado y acompañado ...

€2,80



Mantequilla Nigiri Especial Sibuya
Arroz cubierto de pez mantequilla, caramelizado y...

€2,60



Langostino Nigiri Especial Sibuya
Arroz cubierto de langostino, acompañado de ikura y...

€2,60



Gunkan



Gunkan Xo
Arroz envuelto con atún cubierto de mix de setas,...

€2,80



Gunkan Sibuya
Arroz, queso crema y pez mantequilla cubierto de pez...

€2,80



Gunkan Kamikaze
Arroz envuelto con salmón cubierto de queso crema,...

€2,80



Gunkan Sakia
Arroz envuelto con salmón cubierto de queso crema y...

€2,80



Sashimi



Salmón Sashimi

€7,00



Salmón Sashimi Especial
5 cortes de salmón braseados a la mitad, acompañado con sal...

€7,50



Mantequilla Sashimi
Puede contener trazas de crustáceos y moluscos.

€7,00



Mantequilla Sashimi Especial
5 cortes de mantequilla caramelizados acompañados ...

€7,50



Atún Sashimi

€7,50



Atún Sashimi Especial
5 cortes de atun braseado acompañado de salsa miel...

€8,00



Sashimi Mix
Puede contener trazas de crustáceos y moluscos.

€19,90



Sashimi Mix Especial Sibuya
15 cortes (PICANTE). Puede contener trazas de crustáceos...

€20,90



Tartar & +



Tartar de Salmón

Salmón, manzana en pequeños tacos, ikura, sésamo y salsa...

€13,90



Tartar de Atún

Atún y aguacate en tacos, tobiko y aliño especial

€14,90



Tartar de Mantequilla

Pez mantequilla, aguacate en tacos, tobiko, aliño de yuzu...

€11,90



Ceviche Sibuya

Atún con mango marinado con lima, cebolla, cilantro y...

€14,90



Combos



Top Sibuya 24 Top Rolls

4 salmón california, 4 california, 4 morenito, 4 terremoto, 4...

€29,90



Freestyle 28 Piezas

Variado de sushi creación del sushiman. A consultar...

€35,90



Freestyle 52 Piezas

Variado de sushi creación del sushiman. A consultar...

€64,90



Freestyle Veggie

Variado de sushi vegetariano creación del sushiman. A...

€17,90



Tsunami 56 Piezas

4 salmón california, 4 california, 4 morenito, 4 terremoto 4...

€52,90



The Perfect Combo 24 Piezas

4 california, 4 salmón avocado, 4 atún avocado, 4 salmón...

€23,90



Dúo Avocado

4 atún avocado y 4 salmón avocado

€9,40



Dúo California

4 salmón california y 4 california

€10,40



Dúo Moto

4 maremoto y 4 terremoto. Puede contener trazas de...

€11,40



Dúo Alternativo

4 morenito y 4 underground. Puede contener trazas de...

€12,40



Dúo Roll

4 tartar roll y 4 rock and roll. Puede contener trazas de...

€12,40



Dúo Crazy

4 carpe diem y 4 acevichado. Puede contener trazas de...

€12,40



Postres



Death by chocolate

Tarta de chocolate. Rellena de mousse y cubierta de ganaché.

€5,90



Carrot Cake

Tarta de Zanahoria rellena de crema de queso y pasas,....

€5,90



Cheesecake

Tarta de queso y frutos rojos. Puede contener trazas de frut...

€5,90



Mochis de Helado de vainilla

Postre típico japonés servido sobre confitura de arándano...

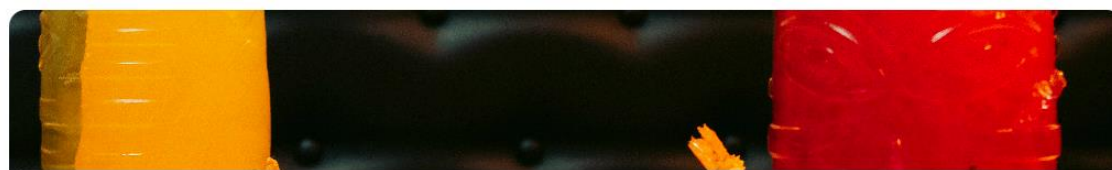
€5,90



Mangetsu

Disco crujiente interior de queso crema semi frío con...

€7,90



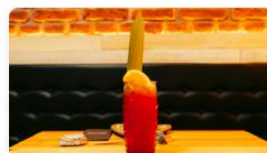
Cocktails (Consultar disponibilidad)



Sibuya Party

Macerado de fresas casero, jengibre, sirope chili pepper,...

€6,90



Sibuya Summer (Sin Alcohol)

Macerado de frutos rojos, chili pepper, y jengibre. Cocktail...

€5,90



Sibuya Fresh (Sin Alcohol)

Té verde, manzana y jengibre

€5,90



Sibuya Passion

Fruta de la pasión, zumo de naranja, toque de yuzu y vodk...

€6,90



Sibuya Moji-to

Lima, hierbabuena, farlernum, azúcar moreno, sake y ron.

€6,90



Sangrías



Botella LOLEA N°1
LOLEA N°1 - Intensa y agradable. Uva y fruta dulce
€14,00



Botella LOLEA N°2
LOLEA N°2 - Jazmín, albaricoque y níspero
€14,00



Botella LOLEA BRUT
LOLEA BRUT - Fresca, con aromas frutales de Macabeo ...
€16,00



Sakes



Chupito Sake de la casa
Sake de la Casa Sho Chiku Bai - Caliente
€2,00



Jarra Sake de la casa
Sake de la Casa Sho Chiku Bai - Caliente
€10,00



Botella MIO
MIO Espumoso Frío
€12,00











Botella Kyoto Fushimizu
Tradicional Sho Chiku Bai
€12,00

Fuente: Amikasa Sibuya Urban Sushi Bar

ANEXO 6. CARTA DEL RESTAURANTE KAMADO ASIAN FOOD










Cocktails

 <p>Geisha en Moscovo Macerado de fresas casero, jengibre, sirope chili pepper,...</p> <p>€8,00</p>	 <p>Sumono Licuado de piña, jengibre, falernum, toque de yuzu,...</p> <p>€8,50</p>	 <p>Kamado Passion Fruta de la pasión, zumo de naranja, toque de yuzu y vodk...</p> <p>€8,00</p>	 <p>Smoke Dragon Mojito made in kamado, lima, hierbabuena, falernum, azúc...</p> <p>€8,50</p>
 <p>Asian Kraken Macerado de frutos rojos, chili pepper, jengibre, peta zeta y...</p> <p>€8,50</p>	 <p>Bruce Lee Aperol, proseco, soda, falernum y piel de naranja.</p> <p>€8,00</p>	 <p>Long Dan Sin alcohol. Granadina, chili, yuzu, zumo de piña y de...</p> <p>€6,50</p>	 <p>Monster Buu Sin alcohol. Té verde, manzana y jengibre.</p> <p>€6,50</p>



Starters

 <p>Malaysian Roll Rollito malayo de langostino, mango albahaca, acompañad...</p> <p>€6,90</p>	 <p>Thai Roll Rollito thailandés frito, servido estilo ssám con hojas de...</p> <p>€7,90</p>	 <p>Frescura verde Pepino japonés encurtido en guindillas rojas, jengibre y...</p> <p>€6,90</p>	 <p>Thai Salad Mango verde, verduras frescas, cilantro, gambas y cacahuete...</p> <p>€8,90</p>
 <p>Berenjena Tian Cortes de berenjena china crujiente y cremosa,...</p> <p>€7,90</p>	 <p>Karaage Contramuslo de pollo de corral frito, servido con arroz, salsa...</p> <p>€8,90</p>	 <p>Takoyaki Bolitas fritas de pulpo tradicionales de osaka,...</p> <p>€7,90</p>	



Baos



Tsin Bao Negro

Bollo negro al vapor relleno de pollo de corral, langostinos y...



€5,90



Tsin Bao Blanco

Bollo blanco al vapor relleno de cerdo asado a las cinco especi...



€5,40



Crab Bao

Mollete de pan negro al vapor, cangrejo tempurizado, ceboll...



€6,90



Pooku Bao

Mollete de pan blanco al vapor, panceta asada a baja...



€6,40



Woks



Ramen

Caldo base de carne, soja y miso blanco, noodles, huevo...



€14,90



Curry

Curry tailandés massaman de pollo de corral salteado al wo...



€14,90



Pad Thai

Fideos de arroz salteados con gambas, pollo, huevo,...



€15,90



Delicious Red

Arroz rojo salteado al wok, con charsiu a baja temperatura, m...



€14,90



Vapors



K-nelon Chiang Mai

Kanelon relleno de pollo de corral y jengibre al vapor, alio...



€12,90



Kocido Won ton

Base de cocido al miso blanco, wonton de cerdo y langostino ...



€13,90



Tsin Kao Pato y Boletus

Empanadilla al vapor rellena de pato y boletus, pintada con...

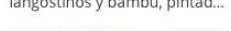


€9,90



Hakao Langostinos y Bambú

Empanadilla al vapor rellena de langostinos y bambú, pintad...



€9,90



Kamado



Asian burgers
 Dos mini burger de wagyu pintadas con hoisin directas ...
 €15,90



Pato en Kamado
 Pato deshuesado, directo al kamado, acompañado de...
 €17,90



Yaki Hotate
 Dos zamburiñas directas al kamado, cubiertas de mayo ...
 €6,90



Pork Ribs
 Costillas de cerdo maceradas en especias, cocinadas a baj...
 €16,90



Satay
 Dos brochetas de pechuga de pollo de corral maceradas e...
 €6,90



Kushiyaki Squid
 Dos brochetas de chipirón marinado en ajo y jengibre...
 €7,90



Yakitori
 Dos brochetas de contramuslo de pollo de corral maceradas ...
 €6,90



Desserts



Tian Bao Zi
 Bollos dulces. Pan chino relleno de chocolate sobre nata.
 €4,90



Asian rock
 6 mini pop Dots con salsa de nutella y mango spice
 €4,90



Tian pan
 Disco crujiente con nutella petazeta
 €7,90



Mochis
 2 mochis a elegir; Sésamo negro, Lychee, Yuzu o té verde
 €5,90



Death By Chocolate
 Tarta de chocolate esponjoso bizcocho de chocolate rellen...
 €5,90



Cheesecake
 Tarta de queso y frutos rojos. Base de galleta molida y relle...
 €5,90

Fuente: Entusofá Kamado Asian Food

ANEXO 7. COLABORACIÓN DE SIBUYA CON ANA ONCINA

Imagen. Ilustraciones de Ana Oncina para Grupo Sibuya



SIBUYA X AnaOncina 1/10



SIBUYA X AnaOncina 2/10



SIBUYA X AnaOncina 3/10



SIBUYA X AnaOncina 4/10



SIBUYA X AnaOncina 5/10



SIBUYA X AnaOncina 6/10



SIBUYA X AnaOncina 7/10



SIBUYA X AnaOncina 8/10



SIBUYA X AnaOncina 9/10

Fuente: Blog Personal Ana Oncina