**Un modelo a prueba de pandemias: razones del éxito de Sushi Shop en 2020**

El concepto innovador de Sushi Shop ha demostrado su absoluta resiliencia durante la crisis de la Covid-19 en el Reino Unido, creciendo a doble dígito el año pasado. Conversamos con Christopher Jones, presidente de Sushi Shop¹.

**Empecemos directamente con la pregunta que todo el mundo tiene en mente: ¿Cómo ha afrontado Sushi Shop la pandemia y los sucesivos cierres?**

**Christopher Jones**: Tenemos la suerte de contar con un concepto de marca que ya es de por sí un negocio de entrega a domicilio, por lo que era algo inherente a nosotros. Ya somos digitales: el 77% de nuestras ventas son digitales, un 67% de nuestro negocio es entrega a domicilio y un 28% recogida en local. Así que el cambio de hábitos que se produjo en los consumidores durante la crisis remó a nuestro favor. Nuestros restaurantes con servicio de comidas en local cerraron durante los periodos de confinamiento, como el resto, pero pudimos adaptarnos. Los resultados desde junio están siendo mejores que los del año pasado.

**¿Modificasteis vuestro enfoque y estrategia en respuesta a la pandemia para seguir siendo competitivos?**

**CJ**: Lo primero que hicimos fue reorganizar nuestro modo de trabajo, dentro de nuestro negocio, con nuestras franquicias y socios. Innovamos, probamos y lanzamos nuevas categorías de productos. Aumentamos la comunicación directa con nuestros clientes y pusimos mucho más hincapié en nuestras redes sociales. Impulsamos todos los canales porque nos dimos cuenta enseguida de que el paso al teletrabajo estaba creando una demanda real en el negocio de servicio a domicilio. Queríamos estar seguros de que la gente encontraba lo que buscaba: productos de calidad innovadores.

El momento era perfecto para nosotros, pero, al mismo tiempo, reforzamos nuestras fortalezas, nuestra innovación, nuestro producto, asociaciones y medios. Saltamos a la televisión cuando todo el mundo estaba intentando salir de ella. El resultado ha sido asombroso.

**¿Habéis tenido la misma experiencia en el Reino Unido concretamente?**

**CJ**: Por supuesto. Nuestros restaurantes en el Reino Unido, aunque sea un pequeño ejemplo, han superado los resultados. De hecho, ya lo hacían antes de la pandemia y llevamos cinco años. El cambio en los patrones de consumo supuso un acelerón para nuestro progreso, si bien Sushi Shop UK lleva experimentando un crecimiento superior al 25% año tras año. Es increíble. Hay mucho potencial.

**¿Dirías que vuestra gestión de la pandemia ha contribuido a que el modelo de negocio de Sushi Shop esté preparado para el futuro?**

**CJ:**Ya es un modelo de negocio a prueba de pandemias porque somos una marca digital nativa: un negocio de entrega a domicilio, un negocio «click and collect». Uno no abre un local de reparto a domicilio y empieza a ganar dinero; se necesita comprender y gestionar el entorno en el que vas a estar. Tienes que tener el producto adecuado. Tienes que contar con una flota de reparto. Tienes que conocer el equilibrio entre externalizar el negocio de entrega a domicilio, los agregadores, y negociar con dichos agregadores. Esa es una de las fortalezas de nuestra empresa matriz, AmRest. Después necesitas conocer tu mercado, tienes que saber dónde abrir, cómo definir las zonas de reparto, y tienes que estar seguro de tener tu propia marca. Tienes que hacer todo eso y obtener beneficios. Eso es lo que nos hace diferentes. Hemos construido todo el contexto que acabo de describir. Va mucho más allá de la marca.

**¿Cómo conseguís seguir siendo competitivos en cuanto al producto? ¿Cómo planificáis la innovación y el desarrollo de vuestro producto y gama de productos?**

**CJ:**En Sushi Shop somos especialistas en sushi de alta calidad; es una seña de identidad de nuestra marca. No ofrecemos cocina asiática como muchos de nuestros competidores. Nosotros solo nos centramos en el sushi. En este sentido tenemos la responsabilidad de seguir educando a nuestros clientes: en Europa, los más jóvenes todavía están aprendiendo qué es el sushi, aún hay mucha gente que no come sushi, y hay margen para que el negocio del sushi prospere. No es comida asiática, solo sushi. Eso es los primero.

Seguimos innovando y contamos con unas colaboraciones increíbles. Te pongo un ejemplo: hemos creado unas cajas de sushi con varios artistas, incluyendo a Lenny Kravitz. Estas iniciativas representan nuestra visión de que la comida es arte y el sushi es arte. No lo hacemos solos, nos asociamos con expertos, incluyendo chefs con estrellas Michelin. Es un honor para nosotros que deseen poner sus nombres en nuestros productos.



Queremos estar a la cabeza en el sector del sushi. Para nosotros, innovación significa crear nuevas recetas, nuevas colaboraciones con chefs que nos inspiran. En cuanto a otros productos, solo los lanzamos cuando sabemos que podemos aportar algo mejor al mercado. Por ejemplo, hace dos meses decidimos lanzar el sandwich japonés llamado Sandoitchi. Los sandoitchi son sandwiches japoneses con pan de leche blando. Es un producto asombroso y somos la única marca que los distribuye. Eso es lo que nos hace únicos. El mercado del sushi está creciendo un 2,53 % en Francia y un 3,54 % en Europa, mientras que el mercado del sandwich está creciendo a doble dígito. Mi equipo y yo nos preguntamos: ¿por qué no cogemos este sandwich japonés, entramos en ese segmento y lanzamos algo nuevo al mercado? Somos un líder y tenemos responsabilidades.

**¿Qué papel juega la sostenibilidad en la promesa de Sushi Shop?**

**CJ:** Hay mucho que decir en este sentido. Tenemos 250 empleados en la sede central de Sushi Shop y 2.200 en nuestro equipo. Una de nuestras máximas prioridades es trabajar por la sostenibilidad.

Para hacer frente al desperdicio nos hemos asociado con una joven e innovadora compañía de Lyon. Vienen y se llevan las pieles del pescado de forma gratuita y las transforman en cuero de pescado. Con ese cuero de pescado fabrican zapatos, carteras, etc., contribuyendo de esta forma a la economía circular. La verdad es que nos encantaría ver cómo se expanden globalmente.

Por otro lado, hemos reducido el uso de plásticos. Llevamos años trabajando en ello y desde hace un año nuestros envases cumplen con la nueva legislación europea sobre el uso de plásticos. Ahora estamos estudiando cómo podemos ir más allá e imaginar envases reutilizables para eliminar por completo los residuos de plástico.

El tercer punto y el más complicado en el que estamos inmersos es ver cómo podemos obtener un producto más sostenible desde el punto de vista de los proveedores. Lo primero de todo es, sin duda, que sea «local»: abastecernos de pescado local siempre que podamos. Por lo general, no hay problema en conseguir frutas y verduras de origen local. El pescado es más complicado, pero no es un reto imposible.

**¿Qué hace Sushi Shop para fidelizar y retener a sus clientes?**

**CJ**: Tenemos un programa de fidelización denominado «Come In» con tres niveles diferenciados. Dependiendo del nivel, te beneficias de unas ofertas u otras. Cuando haces un pedido por primera vez, queremos que te conviertas en miembro y descubras nuestra marca y nuestros productos, quiénes somos, nuestra historia. Cuanto más te adentres, cuanto más nos conozcas, más interesados estaremos en mostrarte cómo innovamos y en ofrecerte más ventajas. Así es como avanzas con la marca.

Conocer a nuestros clientes forma parte de nuestro ADN. Cada miembro de mi equipo llama a un cliente cada semana, los 12 que lo formamos. Llamamos a quienes se han quejado. Averiguamos qué ha sucedido, abordamos el problema y, como resultado, conseguimos que un 95% de esos clientes se conviertan en embajadores de la marca. Convertimos a alguien con una queja en un embajador. Creo que ese es el mejor programa de fidelización que existe. Lo puedes cuantificar.

**Por último, en tu opinión, ¿qué es lo que distingue a Sushi Shop?**

**CJ:** Me encanta comer. Siempre he creído que en la industria alimentaria hay que aportar placer a través de la comida. Los márgenes ya vendrán después, y es algo fundamental para cualquier negocio saludable.  El elemento más importante de este sector viene cuando la gente va a comer y piensa: «Guau, me encanta esa comida. Es lo que voy a comprar». El resto tiene que ser bueno, pero la comida debe ser excepcional. Tienes que innovar para sorprender a tus invitados. Es como cuando invitas a gente a tu casa; buscas sorprenderles, esperas que digan «guau». Eso es lo que queremos hacer, lo que queremos alcanzar, y es por lo que nos conocen. Es una de nuestras diferencias. No solo creamos unas pocas recetas cada año, creamos categorías. Cada una de ellas es única».

[1] Sushi Shop forma parte de AmRest Holdings SE, el operador europeo líder de establecimientos franquiciados multimarca con una cartera de marcas de primer nivel presente en 26 países. AmRest gestiona más de 2300 restaurantes bajo marcas franquiciadas como KFC, Pizza Hut, Starbucks y Burger King, y también marcas comerciales propias como Sushi Shop, La Tagliatella, Bacoa, Blue Frog y KABB. La empresa también cuenta en su cartera con marcas virtuales como Pokai, Lepieje y ‘OiPoke.