

# Estrategias de marca y posicionamiento en la carrera hacia las estrellas Michelin: Análisis de casos paradigmáticos

*Branding and positioning strategies in the race to  
Michelin stars: Analysis of paradigmatic cases*

Gloria Jiménez-Marín  
Universidad de Sevilla

Elena Bellido-Pérez  
Universidad de Sevilla

Elena Elisa Muñoz-Placín  
University of Sheffield

## Referencia de este artículo

Jiménez-Marín, Gloria; Bellido-Pérez, Elena y Muñoz-Placín, Elena Elisa (2022). Estrategias de marca y posicionamiento en la carrera hacia las estrellas Michelin: Análisis de casos paradigmáticos. En: *adComunica. Revista Científica de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación*, nº22. Castellón de la Plana: Departamento de Ciencias de la Comunicación de la Universitat Jaume I, 199-226. DOI: <http://dx.doi.org/10.6035/adcomunica.5760>.

## Palabras clave

Comunicación; gastronomía; marketing; marca; estrategia; Estrella Michelin.

## Keywords

Communication; Gastronomy; Marketing; Brand; Michelin Star.

## Resumen

El interés por el sector gastronómico en los últimos años se ha visto incrementado, cuestión que se ha observado mediáticamente en cómo los restaurantes de alta cocina cada vez están más interesados en crear marcas claramente diferenciadas que ofrezcan a su público algo más que la experiencia gastronómica tradicional. En este contexto, el objetivo de este artículo es, por un lado, indagar en la importancia de la definición de un concepto creativo que guíe la estrategia de la marca-restaurante y, por el otro, Identificar las acciones de comunicación más relevantes dentro y fuera del restaurante. Se ha seguido una investigación cualitativa con enfoque descriptivo basado en la observación no participante y la entrevista en profundidad, siguiendo un muestreo por conveniencia. La observación tuvo lugar entre los meses de enero a diciembre de 2020. La entrevista se realizó a cinco chefs y gestores de marca de restaurantes galardonados con Estrella Michelin. Los datos apuntan a una relación obligatoria entre el producto (el concepto de alta cocina) y el concepto de marca, que supone un valor intangible que el consumidor valora como parte de la experiencia de consumo. Todas las acciones realizadas están dirigidas a crear un universo de marca coherente y a crear experiencias de producto/servicio completas, aunque se aprecia una falta de aprovechamiento del universo online y las posibilidades que las redes sociales brindan con carácter corporativo y empresarial.

## Abstract

The interest in the gastronomic sector in recent years has increased, an issue that has been observed in the media in how haute cuisine restaurants are increasingly interested in creating clearly differentiated brands that offer their public something more than the traditional gastronomic experience. In this context, the objective of this article is, on the one hand, to investigate the importance of defining a creative concept that guides the strategy of the brand-restaurant and, on the other, to identify the most relevant communication actions within and outside the restaurant. A qualitative research with a descriptive approach based on non-participant observation and an in-depth interview has been followed, following a convenience sampling. The observation took place between the months of January to December 2020. The interview was carried out with five chefs and brand managers of restaurants awarded with a Michelin Star. The data points to a mandatory relationship between the product (the concept of haute cuisine) and the concept of the brand, which represents an intangible value that the consumer values as part of the consumer experience. All the actions carried out are aimed at creating a coherent brand universe and creating complete product / service experiences, although there is a lack of use of the online universe and the possibilities that social networks offer with a corporate and business nature.

## **Autoras**

Gloria Jiménez-Marín [gloria\_jimenez@us.es] es Doctora en Comunicación, Licenciada en Periodismo y Licenciada en Publicidad y RR.PP. por la Universidad de Sevilla, es Profesora Titular de Universidad en la Facultad de Comunicación de la misma universidad, además de colaboradora en la Universitat Oberta de Catalunya. Ha sido profesora profesora en la Universidad de Cádiz, en la Universidad de Huelva y en la University of Wales.

Elena Bellido-Pérez [ebellido@us.es] es Profesora en la Universidad de Sevilla, se doctoró en Comunicación con la calificación de sobresaliente Cum Laude y la Mención Internacional. Elena es graduada en Publicidad y Relaciones Públicas, donde le concedieron el Premio Extraordinario Fin de Estudios, y máster en Comunicación y Cultura, ambos títulos de la Universidad de Sevilla.

Elena Elisa Muñoz-Placín [emp.st@sheffield.ac.uk] es Graduada en Publicidad y Relaciones Públicas por la Universidad de Sevilla, es investigadora predoctoral en el Departamento de Social Sciences en la University of Sheffield, donde tiene una beca de investigación y es miembro del Grupo de Investigación 'Gastronomy and society'.

## 1. Introducción

En la actualidad España y Portugal se encuentran insertos en un escenario social y mediático definido por un aumento manifiesto de la oferta de alternativas de ocio, donde la gastronomía supone un porcentaje elevado de opciones para los consumidores (Daries, *et al.*, 2018). A su vez, el surgimiento de nuevas técnicas de cocina, nuevas experiencias (Olivieri y Giraldi, 2015) y la aplicación del marketing sensorial al sector del food y beverage (Rajavi, *et al.*, 2019; Jiménez-Marín, *et al.*, 2019) pueden llegar a suponer un incremento en el consumo general (Zopiatis y Melanthiou, 2019) y en el turismo gastronómico y cultural (Yilmaz y Gultekin, 2016). En este sentido, el galardón Estrella Michelin supone un reconocimiento empresarial a una trayectoria (Lane, 2010).

En este contexto, los consumidores se han convertido en los protagonistas, pues de ellos depende el éxito (o fracaso) de una empresa de restauración (Vargas-Sánchez y López-Guzmán, 2020). Pero, además, desde los propios restaurantes cada vez más se encargan de llegar al consumidor potencial mediante el concepto de marca (Wang, *et al.*, 2019). Existen mayores posibilidades de interacción entre emisor y receptor gracias a los avances tecnológicos, a la cultura de la participación (Jenkins, *et al.*, 2015) y al conocimiento actual del branding (Warren *et al.*, 2019). Parte de esta marca consiste en poseer una Estrella Michelin, el galardón por excelencia que premian, por una parte, la crítica, mediante la distinción, y, por otra, el público, mediante el consumo del producto y el servicio.

Desde 1931 existe la actual jerarquía vigente donde se especifican las distintas categorías (MICHELIN Guide (s.f.b):

- Una estrella: una cocina de gran fineza. ¡Compensa pararse!
- Dos estrellas: una cocina excepcional. ¡Merece la pena desviarse!
- Tres estrellas: una cocina única. ¡Justifica el viaje!

En la actualidad, poseer una Estrella Michelin es una responsabilidad que debe justificarse desde la gastronomía y desde el universo de marca, pues es uno de los activos más importantes de las empresas pudiendo representar hasta el 80% del valor de la compañía (Batey, 2016). La marca reside en la mente de los consumidores y es elegida por sus connotaciones y por lo que significa, aunque es construida por el emisor (Hsu *et al.*, 2016); además, es atemporal y única (Steenkamp, 2017). En esta línea, resultan interesantes las aportaciones de Capriotti (2009), quien establece la diferencia entre la concepción de marca como constructo de emisión y/o de recepción. Esa marca lleva intrínsecos unos valores, una promesa y unos beneficios, además del nombre y símbolo (Kotler y Keller (2015), que deben satisfacerse para que su percepción sea positiva. Erkmen y Hancer (2019) van más allá, y defienden que la marca es la suma de valores y asociaciones mentales que establece el consumidor en torno a ella, cuestión que se acrecienta en el caso de

los restaurantes de alta gama (Yang y Mattila, 2016), lo que entronca directamente con la definición clásica de posicionamiento de Ries y Trout (1999), contribuyendo a una imagen de marca fuerte y favorable (Kotler, 2000).

Las marcas suponen un valor estratégico fundamental (Vanitha, *et al.*, 2020). Son mucho más que identificadores y transmisores de valores; son significados que coadyuvan en la creación de comunidades y universos de marca, de colectivos interrelacionados con relaciones sociales comunes gracias a las connotaciones de las marcas (MacInnis y Folkes, 2017). La marca lleva intrínseca en su nombre y símbolo las experiencias positivas que han tenido los clientes con la empresa, sus productos, sus tiendas y su comunicación (Pinillos, *et al.*, 2016).

El marketing aplicado a la restauración surgió en Europa cuando se detectó la necesidad de conseguir que los clientes estuvieran más satisfechos con el servicio de la restauración, además de lograr mayores beneficios con su actividad (Rochat, 2003). Con esta llegada del marketing al sector, se hizo fundamental partir de la creación de una marca que, como conciben Kotler y Pfoertsch (2006), lleve de manera intrínseca los valores de la empresa para lograr una clara diferenciación. La marca permite, pues, que la empresa sea reconocida de manera rápida y eficaz (Erkmen y Hancer, 2019) y comunica los valores y la razón de ser de la empresa (Martín-Sanromán y Suárez-Carballo, 2019). Este hecho se intensifica en la actualidad, ya que se considera la marca como uno de los activos más importantes de la empresa (Gielens y Steenkamp, 2019). En este sentido, Martín-Sanromán y Suárez-Carballo (2019) observan que se aprecian tendencias en los rasgos visuales de las marcas-restaurantes, como el predominio del texto sobre la imagen, el uso del nombre del chef como firma o la presencia de determinadas tipografías y colores (López y Monserrat, 2009). La concepción de la marca gráfica, así como los demás rasgos de la identidad visual, constituyen, pues, según Mayorga y Añaños (2020), el primer punto de creación de la estrategia de comunicación del establecimiento (2020).

La restauración necesita apoyarse en el marketing para ofrecer experiencias más allá de los servicios tradicionales para que los clientes los recuerden y perciban como diferentes, eligiéndolos sobre sus competidores (Moreu, *et al.*, 2018). Una de las herramientas de la que hacen uso los restaurantes para comunicar su marca es el marketing sensorial (Waiid, *et al.*, 2019). Es por esas experiencias que se crean en los establecimientos por las que los restaurantes se convierten en zonas de ocio (Madurga, 2018). Así, Rochat (2003) explica que esa experiencia gastronómica se cumple gracias a las motivaciones de los consumidores. Esas motivaciones abarcan un amplio rango que va desde la satisfacción de la necesidad básica que se asocia con el sector (la alimentación), hasta la motivación enfocada a las relaciones interpersonales, la búsqueda de espacios de ocio o la intención de demostrar estatus social (Darries, *et al.*, 2018), identificándose el materialismo, el esnobismo o el hedonismo como conceptos que ayudan a explicar la voluntad de pagar un precio

superior (Kiatkawsin y Han, 2019). De hecho, Rodríguez-Monteagudo *et al.* (2014) afirman que la gastronomía ha pasado a ser una de las actividades principales en la promoción sociocultural, estando muy presente en la actual economía creativa.

## 2. Marco teórico

### 2.1. Factores de posicionamiento de marca

Partimos de los conceptos de marketing de servicios y marketing experiencial para ubicar la cuestión del posicionamiento en la industria de la restauración. Si bien el marketing de servicios es la base sobre la que se asientan las estrategias y tácticas de empresas gastronómicas (Martínez, 2002), también es cierto que algunos autores hablan claramente de la muerte del marketing de servicios en favor del marketing relacional (Chica, 2005) y del experiencial (Arbaiza, 2017). Es por ello por lo que los intangibles cobran especial fuerza en un restaurante, ejerciendo su rol a la hora de posicionar el producto o la empresa. Factores como la carta juegan un papel crucial a la hora de vender el producto, convirtiéndose en la principal tarjeta de presentación (Madurga, 2018), por lo que se recomienda seguir unos objetivos concretos para diseñarla: resaltar los platos más rentables o potenciar el marketing sensorial (Haase, *et al.*, 2018). Todos los factores que intervienen de manera directa (decoración, ambientación, atención al cliente...) afectan a la percepción final que el cliente tenga del restaurante y de la marca, aunque el producto siga siendo el valor diferencial, y la utilización de unos productos en lugar de otros, o el tipo de cocina que se realiza, marcan el posicionamiento: David Muñoz se diferencia por su fusión mediterránea y china; Ángel León se ha especializado en el mundo marino (Ferrándiz, 2014)... Otro factor de posicionamiento, como expone esta autora, es la ubicación geográfica del establecimiento, ya que hará que este se asocie a los productos de calidad de la zona. Actualmente, con el auge del turismo gastronómico, esta relación entre el restaurante y la ubicación en la que se encuentra se ha convertido en un valor diferenciador claro, y sirve a ambos como herramienta de promoción (Batat, 2020).

### 2.2. Acciones de comunicación de los restaurantes con Estrella Michelin

Los restaurantes con Estrella Michelin no siempre realizan grandes inversiones en publicidad tradicional, ya que, entienden, el hecho de aparecer en las guías y dirigirse a un público muy concreto e informado, les supone una notoriedad mediática suficiente (Madurga, 2018), cuestión que no siempre ha funcionado bien y que ha traído consecuencias negativas, como el caso del cierre de algunos restaurantes (Salas, 2019). Ello, además, se ha visto acrecentado a raíz de la crisis del Covid-19 (Cuesta, 2020). Por el contrario, lo que sí hacen los gestores de los restaurantes de alta gama y lujo es trabajar en laboratorios para incorporar nuevos avances y

herramientas a su cocina, (De Albuquerque, *et al.*, 2019), algo que ayuda a construir su imagen como cocina vanguardista, apareciendo en reportajes y programas de televisión gastronómicos, organizando exposiciones o impartiendo conferencias para generar publicity sobre sus valores, establecimientos o tipos de cocina (Segarra-Saavedra, *et al.*, 2015). Estaríamos hablando en este caso de branding cultural, ya que con dichas actividades se consigue crear ese universo de marca en el que su público es susceptible de querer participar de estas acciones (Holt, 2004). Con todos estos programas se contribuye a la promoción de restaurantes y se realiza una gran aportación a las marcas-territorio (Rodríguez-Monteagudo, *et al.*, 2014) que, según San Eugenio (2011), singulariza territorios e incrementan su competitividad, cuestión también refrendada por López-Lita i Benlloch (2005) quienes lanzan la idea de que la marca territorio ayudan a alcanzar un determinado posicionamiento. Así, estos espacios televisivos suponen distinción y particularización (Monteagudo *et al.*, 2014). Y, aunque lo normal es su asistencia a programas de temática gastronómica, también se dan casos en los que chefs acuden a programas de diferentes temáticas. Por ejemplo, como recoge Ferrándiz (2014), David Muñoz acudió Viajando con Chester donde pudo hablar sobre su tipo de cocina, su recorrido profesional y sobre el cocinero como marca. También es común que algunos chefs y gestores de restaurantes participen en campañas comerciales de otras marcas. Esto puede afectar de manera directa e indirecta en la imagen de marca del restaurante, ya que el público asociará los valores de la marca anunciante a los del chef y, por tanto, al restaurante. Por ejemplo, Estrella Damm utilizó el Bulli como título para una de sus conocidas campañas veraniegas, o David Muñoz fue imagen de Silestone, la marca de encimeras de cocina.

Otra acción a la que recurren es a la publicación de libros: de recetas, donde los chefs comparten sus creaciones y experiencia con los lectores, o libros sobre la propia marca –historia del restaurante y el chef, valores, concepto de cocina, etc.– (Erkmen y Hancer, 2019).

Además de ello, hoy en día adquiere especial relevancia la comunicación online. En 2014, Rodríguez-Monteagudo *et al.* mostraron que la mayoría de los galardonados disponen de página web propia donde difunden información relevante acerca del establecimiento. No obstante, la investigación de Daries *et al.* (2018) sobre 980 restaurantes galardonados en Francia, Italia y España demostró que estos no aprovechaban las ventajas que Internet ofrece para generar marca (Ramaswamy y Ozcan, 2016). Respecto al uso de redes sociales, Segarra-Saavedra *et al.* (2015) mostraron en su análisis que las plataformas donde tienen más actividad los restaurantes con Estrella Michelin son Facebook y Twitter, aunque esto último ha venido cambiando en pro del uso de Instagram, una red predominantemente visual y capaz de reunir a una comunidad de seguidores alrededor de una marca a la que admiran (Palazón *et al.*, 2014), cuestión que aprovechan los restaurantes para desarrollar una narrativa visual con sus platos y sus establecimientos, además de la

imagen del chef. Por ejemplo, chefs como Dabid Muñoz o Jordi Cruz tienen más de un millón de seguidores en esta red, y, aunque se hayan convertido en personajes mediáticos, la mayoría de sus publicaciones son de sus creaciones, con las cuales desarrollan su marca personal (Alcoceba, 2018). Otras de las acciones que llevan a cabo algunos es la implementación de distribución a través de ecommerce, para vender productos relacionados con el restaurante o prestar su imagen de marca para vender productos de marcas ajenas con las que establecen acuerdos de colaboración, como la línea de sartenes Pepe Rodríguez de San Ignacio o de Sergi Arola con el periódico *ABC*.

Los restaurantes Estrella Michelin están estrechamente relacionados con las Industrias Creativas y la innovación (Ottenbacher y Harrington, 2007). La UNCTAD (2010) (United Nations Conference on Trade And Development -Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo-) entiende que las industrias creativas comprenden la creación, producción y distribución de los bienes y servicios que tienen como base fundamental la creatividad y el capital intelectual. Es por tanto un sector que sobrepasa los límites de las tradicionales industrias culturales gracias a la presencia de la creatividad en todas las fases del desarrollo y promoción del producto y/o prestación del servicio (Rodríguez-Monteaudo, *et al.*, 2014). Un caso claro donde se puede apreciar que el sector de la alta cocina está enmarcado en las industrias creativas es el de la denominada Nueva Cocina Vasca, donde algunos cocineros vascos pertenecen a un clúster que ha permitido la creación y promoción de este movimiento, repercutiendo, a su vez, en sus propios restaurantes, así como en el turismo gastronómico de la zona (Soledad, *et al.*, 2011)

Por todo ello, se observa que en restaurantes Estrella Michelin se tiene muy presente la idea de branding para conseguir atraer a su público objetivo y ofrecerle algo singular, diferente e insustituible (Ollé y Riu, 2009), por lo que, para ello, se toman en consideración elementos racionales como emocionales para asociarlos con su significado de marca.

### 3. Objetivos

En este artículo se analizan las estrategias de marca que llevan a cabo algunos restaurantes galardonados con Estrella Michelin para crear experiencias gastronómicas 360°, donde todo suma al universo de marca. Así pues, el objetivo principal es doble:

- O1: Indagar en la importancia de la definición de un concepto creativo que guíe la estrategia de la marca-restaurante
- O2: Identificar las acciones de comunicación más relevantes dentro y fuera del restaurante.



Para ello, se han tenido en cuenta, en primer lugar, las acciones llevadas a cabo dentro del propio establecimiento, aquellas que aportan un valor añadido a la marca y que contribuyen de manera positiva a crear una experiencia más completa que resulte memorable para el cliente; en segundo lugar, también se estudia la comunicación de marca fuera del propio restaurante, valorando la importancia y repercusión de los diferentes eventos gastronómicos sobre las marcas-restaurante. Por último, se estudia la presencia online de los restaurantes Estrella Michelin y el uso que están haciendo actualmente de las redes sociales para transmitir sus mensajes corporativos.

A la hora de abordar esta investigación, y tras realizar el recorrido teórico anterior, se parte de las siguientes hipótesis de investigación:

- H1: La comunicación de marca de los restaurantes Estrella Michelin está en perfecta sintonía con el concepto creativo de su cocina.
- H2: Las redes sociales adquieren una especial relevancia en la comunicación de marca de los restaurantes Estrella Michelin.

#### **4. Metodología**

Para realizar este estudio llevamos a cabo una investigación cualitativa con enfoque descriptivo en la que se han seguido dos métodos concretos: la observación directa y la entrevista. La observación consiste en la contemplación sistemática y atenta del fenómeno que se pretende estudiar sin manipularlo ni modificarlo, con una recogida de información relevante y su posterior registro (Ruiz, 2012). Como explican Campos y Martínez (2012) esta metodología utiliza los sentidos y la lógica para tener un análisis más detallado en cuanto a los hechos y realidades que conforman el objeto de estudio. Por tanto, se considera la forma más objetiva de captar la realidad, describirla y analizarla, primando la naturalidad y la inmediatez sobre la claridad y manipulación (Ruiz, 2012). Al mismo tiempo, señala el autor, tiene dos grandes ventajas: el investigador no interfiere en el objeto de estudio y es posible practicarlo sin que los afectados sean conscientes de manera explícita.

Para este análisis se realiza una observación no participante, es decir, aquella en la que la recogida de información se realiza desde fuera del grupo a investigar sin intervenir de ninguna manera en los hechos. Las investigadoras actúan como espectadoras y registran los hechos necesarios para conseguir su objetivo (Campos y Martínez, 2012). En este caso, la observación se centra en el diseño y uso de las webs y redes sociales como herramientas de comunicación por parte de los restaurantes Estrella Michelin. Concretamente se han analizado las webs y redes sociales de tres restaurantes con una Estrella Michelin, tres restaurantes con dos Estrellas y otros tres restaurantes con el máximo galardón.

Los restaurantes son:

- Boroa, Eneko (Estrella Verde 2021) y Tatau, con una Estrella Michelin;
- BonAmb, Casa Marcial y Disfrutar, con dos Estrellas Michelin;
- Akelarre, Aponiente (Estrella Verde 2021) y Azurmendi (Estrella Verde 2021), con tres Estrellas Michelin.

Se han seleccionado estos restaurantes para el análisis siguiendo un muestreo por conveniencia ya que lo que se busca en esta investigación cualitativa no es una representación estadística de la realidad sino obtener datos relevantes y de calidad para el estudio (Martín-Crespo y Salamanca, 2007). La observación de la muestra tuvo lugar entre el 2 de enero de 2020 y el 15 de mayo del mismo año. Los ítems observados fueron los siguientes (Tabla 1):

**Tabla 1.**

Elemento digital	Ítems
Página web	Diseño responsive Información sobre el establecimiento Filosofía/concepto de cocina Colores predominantes Predominio del botón de reservas Predominio de la(s) Estrella(s) Michelin Enlaces a redes sociales
YouTube	Frecuencia de publicación Tipo de contenido publicado
Twitter	Frecuencia de publicación Tipo de contenido publicado
Facebook	Frecuencia de publicación Tipo de contenido publicado
Instagram	Frecuencia de publicación Tipo de contenido publicado

Fuente: elaboración propia.

En paralelo, y como método suplementario, se ha recurrido a la entrevista, utilizada normalmente para profundizar sobre ciertos aspectos más especializados del tema a investigar (Báez, 2009) y considerada por Flick (2011) como uno de los

principales enfoques en la recogida de datos en la investigación cualitativa. Se ha recurrido a esta metodología para conseguir que un individuo exprese de manera oral su visión de la situación (Kvale, 2011). Para el análisis de los datos se hizo necesario registrar la entrevista completa, transcribirla y posteriormente interpretar y analizar la información recogida (Báez, 2009).

Así, seleccionamos cinco chefs de restaurantes galardonados con Estrella Michelin siguiendo de nuevo un muestreo por conveniencia para hacer un estudio más profundo de las estrategias de marca llevadas a cabo por los restaurantes, tanto en los propios establecimientos, como en relación con las acciones complementarias que contribuyen a la creación del universo de marca. Los chefs seleccionados para realizar las entrevistas son:

- Paco Morales (restaurante Noor)
- Pedro Sánchez (restaurante Bagá)
- Juanlu Fernández (restaurante LÚ, Cocina y Alma)
- Julio Fernández Quintero (restaurante Abantal)
- Iván Cerdeño (restaurante Iván Cerdeño).

La muestra seleccionada es, pues, de cinco participantes ya que no se busca una representación estadística de la realidad, sino un conocimiento más detallado del objeto de estudio. Al tratarse de una población más o menos homogénea, Morales, *et al.* (2016) explican que, en estos casos, con una muestra de seis participantes se llegaría a la saturación de información, es decir, las entrevistas que se hagan superando este número no aportarán datos nuevos a lo ya conocido (Guest, *et al.*, 2006). Las entrevistas semiestructuradas fueron realizadas por vía telefónica y en persona. Las preguntas fueron las siguientes (Tabla 2):

**Tabla 2.** Preguntas realizadas en las entrevistas

Categoría	Preguntas
Relación cocina-marca	<ul style="list-style-type: none"><li>- Vamos a empezar a hablando del concepto creativo de la cocina. Me gustaría que me dijese cuál es el concepto que sigue.</li><li>- ¿Afectó el concepto de cocina a la idea de marca?</li></ul>
Comunicación de marca en el restaurante	<ul style="list-style-type: none"><li>- Hablando del personal, ¿se hace participe al personal completo de ese concepto o idea de marca para que todos los mensajes sean en la misma dirección?</li><li>- ¿A través de qué vías trabajáis la comunicación del concepto creativo y el concepto de marca?</li><li>- ¿Cómo comunicáis el concepto creativo dentro del propio restaurante?</li></ul>
Marketing sensorial	<ul style="list-style-type: none"><li>- ¿Existe una relación consciente e intencionada entre el diseño del restaurante y el concepto de cocina?</li><li>- ¿Utilizáis los colores para transmitir y provocar sensaciones diferentes?</li><li>- ¿Realizan activaciones del espacio del restaurante como puede ser, por ejemplo, la terminación de platos en sala?</li><li>- ¿Qué importancia le dais al conjunto de los sentidos, además de, por supuesto, al gusto, a la hora de crear la experiencia gastronómica?</li><li>- ¿Cómo cuidáis los demás sentidos?</li><li>- ¿Y respecto a los aromas?</li><li>- ¿Cómo es la luz del restaurante?</li></ul>
Comunicación fuera del restaurante	<ul style="list-style-type: none"><li>- ¿Realizáis acciones fuera del restaurante? Como por ejemplo asistencia a congresos, conferencias...</li><li>- ¿Utilizáis esas acciones para promocionar la marca?</li><li>- Entiendo que le dais mucha importancia a las redes sociales, ¿no?</li><li>- ¿Cuál es el uso que vosotros hacéis de las redes sociales?</li><li>- ¿Y respecto a la página web?</li></ul>

Fuente: elaboración propia.

## 5. Resultados

### 5.1. La observación

Respecto a las webs y redes sociales analizadas, empezamos por la presencia online de los restaurantes Boroa (Imagen 1), Eneko (Imagen 2), y Tatau (Imagen 3), de una estrella Michelin. Las webs de los dos primeros son de fondo blanco, con los platos de protagonistas, mientras que la web del tercero es una galería de imágenes en blanco y negro, donde predomina el negro. En las redes sociales, Eneko y Tatau repiten los contenidos en Facebook e Instagram (publicando con frecuencia sobre el restaurante), mientras que Boroa, teniendo Facebook, mantiene un perfil inactivo en Instagram y en Twitter, red esta última también desactualizada en Eneko, y poco usada en Tatau.

Imagen 1. Web de Boroa



Imagen 2. Web de Eneko

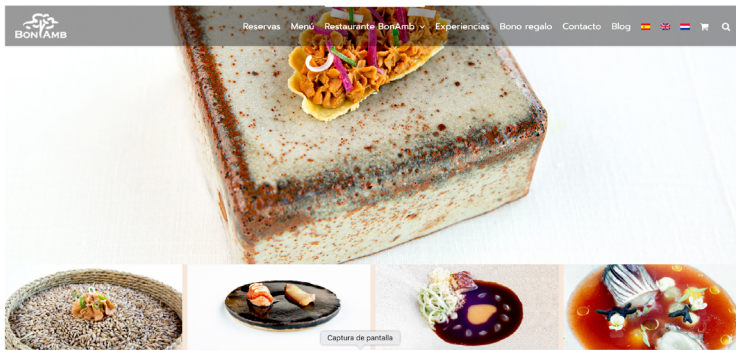


### Imagen 3. Web de Tatau



Centrándonos en los restaurantes con dos Estrellas Michelin, BonAmb (Imagen 4), Casa Marcial (Imagen 5) y Disfrutar (Imagen 6), el primero y el último comparan un fondo blanco como protagonista, aunque BonAmb se centra en los platos y Disfrutar en el establecimiento y el personal. Casa Marcial, por su parte, se abre con un sugerente vídeo en blanco y negro. En relación a las redes, BonAmb y Casa Marcial tienen un contenido diferente en Facebook e Instagram, mientras que Disfrutar no. YouTube está desactualizado en los tres restaurantes. Destaca también el Twitter activo de Casa Marcial, vinculado al nombre del chef (Nacho Manzano), al igual que el resto de sus redes.

### Imagen 4. Web de BonAmb



## Imagen 5. Web de Casa Marcial

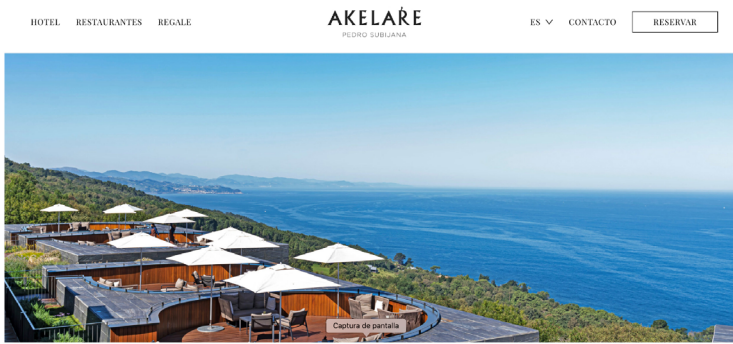


## Imagen 6. Web de Disfrutar



Por último, se observa la web y redes de los restaurantes de tres Estrellas Michelin, Akelarre (Imagen 7), Aponiente (Imagen 8) y Azurmendi (Imagen 9). Akelarre y Aponiente le conceden protagonismo a la imagen (destacando la propuesta en vídeo invertido de Aponiente), mientras que Azurmendi apuesta por un fondo blanco, similar al de Eneko, pues pertenecen al mismo grupo. Los tres restaurantes publican contenido similar o idéntico en Facebook y en Instagram, sin diferenciar ambas redes. Akelarre, además, hace lo mismo con Twitter, algo que no se aprecia en Aponiente ni Azurmendi, aunque el Twitter de este último esté desactualizado.

## Imagen 7. Web de Akelarre



## Imagen 8. Web de Aponiente



## Imagen 9. Web de Azurmendi





Los resultados de la observación de las webs y las redes sociales de Boroa, Eneko, Tatau, BonAmb, Casa Marcial, Disfrutar, Akelarre, Aponiente y Azurmendi se encuentran resumidos en la siguiente tabla (Tabla 3):

**Tabla 3.** Resumen de resultados de la observación

Estrellas Michelin	Restaurante	Diseño web	Redes sociales
Una estrella	Boroa <a href="https://boroa.com/">https://boroa.com/</a>	Responsive. Negro sobre blanco, con detalles en ocre. Historia del espacio.	Destaca Facebook. Twitter desactualizado.
	Eneko <a href="https://eneko.restaurant/">https://eneko.restaurant/</a>	Responsive. Negro sobre blanco, con detalles en rojo. Estrella Michelin destacada.	Contenido similar en Facebook e Instagram. Twitter desactualizado.
	Tatau <a href="https://www.tatau.es/">https://www.tatau.es/</a>	Responsive. Blanco sobre negro. Predominio de la imagen.	Contenido similar en Facebook e Instagram. Twitter diferenciado.
Dos estrellas	BonAmb <a href="https://bonamb.com/">https://bonamb.com/</a>	Responsive. Galería de imágenes de platos. Negro sobre blanco/amarillo, con detalles en verde.	Botón de reservas en Facebook e Instagram. Publicaciones diferenciadas. YouTube desactualizado.
	Casa Marcial <a href="https://casamarcial.es/">https://casamarcial.es/</a>	Responsive. Vídeo de inicio. Negro sobre blanco, con detalles en verde. Estrellas Michelin destacadas al comienzo.	Perfiles del chef. Facebook, Instagram y Twitter diferenciados y actualizados. YouTube desactualizado.
	Disfrutar <a href="http://www.disfrutar-barcelona.com/">http://www.disfrutar-barcelona.com/</a>	Responsive. Gris sobre blanco, con detalles en naranja. Diseño geométrico.	Contenido similar en Instagram, Facebook y Twitter. YouTube desactualizado.
Tres estrellas	Akelarre <a href="https://akelarre.net/">https://akelarre.net/</a>	Responsive. Imagen paisajística predominante. Negro sobre blanco.	Contenido similar en Instagram, Facebook y Twitter. Redes sin enlazar en la web.
	Aponiente <a href="https://www.aponiente.com/">https://www.aponiente.com/</a>	Responsive. Imagen conceptual del mar, acompañada de sonidos. Negro sobre blanco.	Contenido similar en Instagram y Facebook. Retuiteo en Twitter. Redes con el nombre del restaurante y del chef.
	Azurmendi <a href="https://azurmendi.restaurant/">https://azurmendi.restaurant/</a>	Responsive. Negro sobre fondo blanco, con detalles en beige. Diseño similar a Eneko.	Contenido similar en Instagram y Facebook. Twitter diferenciado, aunque desactualizado.

Fuente: Elaboración propia

## 5.2. Las entrevistas

Las cinco entrevistas realizadas comenzaron hablando del concepto creativo que seguía la cocina de sus restaurantes y la influencia que había tenido éste a la hora de crear la marca restaurante. En primer lugar, Paco Morales definió su cocina como una «cocina muy arraigada al entorno [Córdoba] y, sobre todo, muy auténtica». Señaló también que su diferenciación viene marcada por «la consolidación que no existía de la cocina de Al-Ándalus o andalusí en clave moderno». Sin embargo, a la hora de crear la marca, lo más importante para él era la cocina; aunque poco a poco fue incluyendo diferentes actores para crear un proyecto más completo. En el caso de Pedro Sánchez, explica que tiene una cocina basada en la temporalidad de los productos y muy minimalista, donde el producto principal es fácilmente identificable ya que se presenta «muy desnudo, con muy pocos ingredientes en el plato». Y, respecto a la relación de ese concepto de cocina con la marca, entiende que están estrechamente relacionados. La cocina de Juanlu Fernández, por otro lado, es una fusión francesa-andaluza, en la que entiende la cocina francesa como «una filosofía más que una forma de cocinar: es el respeto al producto, a la temporalidad». Y entiende que, en la relación cocina-marca, la segunda siempre tiene que ir subordinada a la primera de manera natural. Por su parte, Julio Fdez. Quintero hace una cocina andaluza contemporánea actualizada en un espacio donde cocina y marca fueron creciendo en paralelo dando lugar a una marca sencilla y directa. Por último, la cocina de Iván Cerdeño se ve muy influenciada por la historia de Toledo y el territorio donde se encuentra su restaurante. Él define su cocina como «puramente toledana», y para conseguirlo se sirve del recetario tradicional toledano para recuperar productos en desuso actualmente.

Todos coinciden en que, aunque en la mayoría de las ocasiones la relación cocina-marca no es algo forzado, sino que surge de manera natural, es interesante que exista esa relación para que la experiencia sea más completa para el cliente.

Dentro de la creación de marca, era interesante también conocer cómo se comunica el concepto dentro del propio restaurante. Al realizarles la pregunta, todos recalcaron la importancia que tenía el personal en esta tarea de comunicación de marca. Muestra de ello es la respuesta clara que dio Julio Fdez. Quintero: «La más directa, por supuesto, son los camareros. Esa es la vía más clara de cómo se transmite». En este sentido, Paco Morales también afirmó que siempre intenta ser cuidadoso con los mensajes que se emiten por parte de todo el equipo para que la marca no se distorsione. La respuesta de Pedro Sánchez fue en la misma línea, ya que comentó que lo que pedía a los empleados era que fueran un todo humilde, y que nadie destacase por algo que no encajase en su concepto. Para Juanlu Fernández, la mejor forma de conseguir que el personal lance mensajes sólidos y siempre en relación con el discurso de la marca es «volcándole tu forma y tu filosofía y tu restaurante para que ellos lo sientan como suyo». Por último, Iván Cerdeño explicó que, para comunicar su idea de marca, «la cocina es muy importante, pero

también todos los detalles que envuelven una cocina o un restaurante», por lo que el personal debe transmitir que «todos estamos luchando por la misma causa».

Por tanto, se hace evidente que, para ellos, la vía más clara y directa a la hora de comunicar la marca en el propio restaurante es el personal, al que siempre se hace partícipe del concepto, filosofía y valores para emitir siempre mensajes en una misma dirección y que sumen al branding.

Otro punto de relevancia en el análisis es la posible relación que podría existir entre el diseño del espacio y el concepto de cocina que define el carácter de la marca. Paco Morales cuenta que «la cocina está relacionada en Noor con el espacio, con cómo te sirven, con el diseño, con los materiales con los que comes», todo para conseguir crear el universo de la marca dentro del restaurante. Lo mismo sucede en el caso de Pedro Sánchez, que ratifica la existencia de esa relación entre el diseño del espacio y su cocina, «igual que existe el concepto de vajilla con el plato que va». Todo para conseguir una integración total de los elementos. En LÚ, Cocina y Alma, Juanlu Fernández comenta que, al llegar la Estrella, el mensaje del restaurante se hizo más serio, dando lugar a un espacio donde lo rococó francés se transforma en algo «más chic, más lujo moderno», igual que pasa en su cocina. Julio Fdez. Quintero establece también una relación entre su cocina y el diseño del restaurante, presentando un espacio muy limpio respecto a decoración, nada sobrecargado y con mesas muy separadas que crean un ambiente muy diáfano. Iván Cerdeño, por su parte, ha optado por un diseño más neutro y minimalista porque entiende que la decoración de su restaurante la crea el propio entorno en el que se encuentra. Es por eso por lo que tiene unos grandes ventanales desde los que se aprecian las vistas a Toledo.

Es decir, de una forma u otra, bien con la decoración o bien explotando el entorno en el que se encuentran, siempre intentan que exista una relación que refuerce el concepto inicial.

Otro punto de interés para el análisis era la importancia que se le da al conjunto de los sentidos, no solo el gusto, a la hora de crear la experiencia gastronómica. Los cinco chefs entrevistados coincidieron en que es verdaderamente importante no dejar de lado ni el olfato ni el oído para conseguir que la visita al restaurante sea verdaderamente satisfactoria y memorable. Paco Morales en Noor trabaja la estimulación de los sentidos desde el primer momento en que el cliente atraviesa la puerta: «Cuando entras al restaurante, la primera acción que hacemos es lavarte las manos con gotas de agua de azahar. Entonces ya te estamos sugestionando». Explica también que, además de insonorizar el espacio, usan la música de Al-Ándalus en un tono muy agradable. Iván Cerdeño afirma que siempre tienen música relajada de fondo, aunque algunos sábados por la noche pueden decantarse por una música más animada, ya que la gente va con una actitud distinta a la del resto de la semana. Para los aromas suelen recurrir a romero, tomillo o cantueso

que puedan recoger del cigarral y que distribuyen por diferentes puntos del restaurante, ya que explica que es lo que representa su cocina. Juanlu Fernández, Pedro Sánchez y Julio Fdez. Quintero, al igual que Paco Morales, optan por tener un olor neutro en el restaurante y utilizar únicamente los olores de los productos que utilizan en las elaboraciones. En el caso de la música, cada uno opta por el estilo que considera que mejor acompaña a su concepto de cocina y marca. Pedro Sánchez utiliza como banda sonora en Bagá música francesa de principios del siglo XX: «Música romántica, pero muy gastronómica, como nos pasa cuando vemos Ratatouille». Juanlu Fernández utiliza también música francesa en su restaurante, aunque en este caso vintage, como por ejemplo Edith Piaf.

Es decir, en sus restaurantes no solo prestan atención al sentido del gusto, sino que se preocupan por cuidar también el resto de los sentidos siempre para terminar de redondear la experiencia y crear un mensaje mucho más fuerte y coherente.

El último tema que se trató en las entrevistas fue el tipo de comunicación de marca que hacían ya fuera de sus propios establecimientos, tanto en actividades presenciales, como pueden ser conferencias o jornadas gastronómicas, como en medios digitales y redes sociales. Los cinco chefs entrevistados reconocieron la importancia de este tipo de acciones de comunicación de marca, tanto presencial como online. Paco Morales, además, llegó a afirmar que Noor no es solo un restaurante, sino que es un proyecto gastro-cultural completo donde se le da mucha importancia también al arte y a otras disciplinas. Juanlu Fernández también recalcó que este tipo de acciones son realmente importantes ya que le ayudan a lanzar su mensaje y a que llegue a más gente, por tanto, «desde que el cliente llama por primera vez, o desde que el cliente ve por primera vez Instagram, o desde que vea en la página web la marca, todo ya te va evocando el mensaje final». Partiendo de las acciones llevadas a cabo fuera del restaurante, todos coinciden en la gran importancia que tienen, por lo que intentan que esas salidas se hagan los días en los que el restaurante permanece cerrado. Pedro Sánchez afirmó en su entrevista que «la gastronomía está de moda y al final eso se nota. No hay fin de semana que no haya algo alrededor de la gastronomía en cualquier punto del país», y el hecho de tener una Estrella Michelin hace que se les requiera en muchas de esas actividades y congresos. Julio Fdez. Quintero explica que la repercusión mediática a nivel de marca que obtienen de las conferencias es increíble. En el ámbito digital, Paco Morales, Pedro Sánchez, Juanlu Fernández y Julio Fdez. Quintero han incluido una figura de comunicación dentro de sus plantillas; mientras que Iván Cerdeño se apoya en una agencia especializada para llevar la comunicación online y en medios tradicionales. Respecto a los mensajes emitidos en las redes sociales, sobre todo Instagram, los cinco chefs entrevistados afirman que el tono que suelen utilizar es un tono cercano y natural y que intentan siempre crear contenido de calidad que verdaderamente interese a sus seguidores y los mantenga atentos a sus cuentas. Pedro Sánchez pone énfasis en la gran importancia que tiene apelar a los sentidos

en las redes sociales: «a todos nos pasa que muchas veces ves un huevo frito en Instagram o algo así y, si te lo hacen en plan vídeo, cortando la yema y eso, empezamos a salivar y nos entra hambre».

Los resultados de las entrevistas quedan resumidos en la siguiente tabla (Tabla 2):

**Tabla 2.** Resumen de los resultados de las entrevistas

Estrellas Michelin	Restaurante	Chef	Relación cocina-marca	Comunicación de marca en el restaurante	Relación decoración - cocina	Marketing sensorial	Comunicación fuera del restaurante
Una estrella	Bagá	Pedro Sánchez	Minimalismo y temporalidad	Humildad del personal	Integración completa	Música francesa «gastro-nómica»	Importancia de los eventos gastronómicos
	LÚ Cocina y Alma	Juanlu Fernández	Cocina francesa como filosofía	Personal integrado en la filosofía del establecimiento	Concepto chic, «lujo moderno»	Música francesa vintage	Construir el mismo mensaje en todos los medios
	Abantal	Julio Fernández Quintero	Cocina andaluza contemporánea	Importancia de los camareros	Espacio diáfano	Olor neutro para que destaquen los platos	Importancia de las conferencias para la marca
	Iván Cerdeño	Iván Cerdeño	Puramente toledano	Objetivo común del personal	Importancia del entorno toledano	Espesias aromáticas	Externalización de la comunicación
Dos estrellas	Noor Restaurant	Paco Morales	Consolidación de lo andaluzí	Coordinación comunicativa del equipo	Integración completa	Ambiente Al-Ándalus	Proyecto gastro-cultural completo

Fuente: Elaboración propia

## 6. Discusión y conclusiones

Gracias a las entrevistas con los chefs galardonados podemos concluir que existe una relación natural entre el concepto de cocina y el concepto de marca que enriquece la experiencia gastronómica. La primera vía a tener en cuenta para transmitir el mensaje de marca en el restaurante es el personal. Por eso, es importante que todos los que integran el establecimiento sientan los valores y filosofía de la marca. También han confirmado que la decoración o el entorno del restaurante es un elemento más del universo de marca, y actúa reforzando el concepto inicial.

En general, todos los restaurantes observados y los chefs entrevistados trabajan con una serie de significados a los que asocian su marca, como ya adelantaban Ollé y Riu, (2009). Para ello, el marketing sensorial es clave (Waiid *et al.*, 2019): música francesa, música de Al-Ándalus o especias repartidas por el establecimiento son algunas de las acciones que los chefs entrevistados han comentado como parte de su universo de marca. Todos los sentidos son importantes a la hora de crear la experiencia gastronómica. Por eso es fundamental cuidar, además del gusto, el olfato y el oído, siempre teniendo en mente el mensaje que se quiere transmitir y el concepto en torno al que giran cocina y marca.

En cuanto a la comunicación fuera del restaurante, la asistencia a todo tipo de eventos gastronómicos contribuye a la creación de marca y les supone a los chefs y restaurantes una fuerte repercusión, como ya afirmaban Segarra-Saavedra *et al.* (2015). En este sentido, los entrevistados llegaron a afirmar que las conferencias que ofrecen los chefs contribuyen enormemente a su marca.

Las redes sociales se han vuelto una herramienta de peso para los restaurantes Estrella Michelin ya que les ayudan a estar en contacto directo con su público y seguir comunicando su marca gracias a generar contenidos de calidad e interés para su target, siempre siguiendo una misma línea estética tanto visual como textual. Al analizar la comunicación online de la muestra de restaurantes Estrella Michelin seleccionados, se aprecia que el sector de la alta cocina suele centrar su estrategia online en Instagram debido a su naturaleza visual. Instagram es una red que ha crecido sustancialmente en los años recientes (Alonso-Sobrado y Sanz, 2020), pues la investigación de Segarra-Saavedra *et al.* (2015) afirmaba que las redes sociales más utilizadas por los restaurantes Estrella Michelin eran Facebook y Twitter. No obstante, como ya demostraron Daries *et al.* (2018), algunos restaurantes galardonados no aprovechan el potencial de internet, y esto se ha visto reflejado en el uso a veces indiscriminado de las redes sociales. YouTube suele estar desactualizado, y en Twitter a veces se comparten las mismas publicaciones que en Instagram y Facebook, aunque en ocasiones se utiliza para difundir noticias del restaurante y del chef. Lo cierto es que esta realidad se repite en los restaurantes observados independientemente del número de Estrellas Michelin. Como la mayoría de los restaurantes galardonados (Rodríguez-Monteagudo *et al.*, 2014), los observados tienen web corporativa. Sus webs suelen tener un diseño responsive, sencillo y muy intuitivo, donde predominan las imágenes. En todos los casos analizados siempre se aprecia una línea estética y un estilo en los mensajes que se emiten que parecen encajar con cada concepto de cocina. En general, dan importancia al apartado de reservas dentro del sitio web y lo ubican en lugares muy visibles. También destaca en la mayoría de las webs el apartado de «tienda», donde venden productos relacionados con el restaurante, acción de comercio electrónico cuya importancia ya fue avanzada por Segarra-Saavedra *et al.* (2015).

Así, puede afirmarse que las acciones realizadas por los restaurantes estudiados están dirigidas a crear un universo de marca coherente y a crear experiencias gastronómicas cada vez más completas.

En general, el concepto de la cocina de cada restaurante galardonado, así como su filosofía de trabajo, se traslada a la identidad de marca con éxito. Se constata, entonces, que el estilo de cocina es una de las principales señas de identidad de un restaurante (si no la principal), lo cual ya determina el concepto de marca. Los chefs entrevistados muestran su preocupación para que esto ocurra, y en los diseños de las webs analizadas se observa esta sinergia. No obstante, se aprecia una falta de aprovechamiento del universo online por parte de algunos restaurantes a la hora de actualizar contenido y diferenciarlo en función de cada red social: es recomendable establecer estrategias diferentes para Instagram, Facebook, Twitter y YouTube, y que estas redes se mantengan actualizadas, respondiendo además a los usuarios cuando sea necesario.

Como futuras líneas de investigación, y dado que los restauradores son los empresarios y creadores de los productos finales y de la prestación del servicio, pero no necesariamente los estrategas ni gestores de marketing, es cierto que este puede ser un punto de partida sobre el que construir futuras investigaciones: la diferencia de rol y el papel que juegan los chefs en el proceso completo.

## Referencias

- Aguirre García, María Soledad; Aldamiz-Echevarría, Covadonga y Aparicio, María Gloria. (2011). *Claves del éxito de una historia de cooperación entre competidores: el caso de siete grandes cocineros vascos*. Zamudio: Innobasque.
- Alcoceba, Sara (2018). Las mejores cuentas de Instagram para abrir el apetito. *Cosmopolitan*. Consultado el 20 de enero de 2022 en <https://www.cosmopolitan.com/es/consejos-planes/familia-amigos/g14477573/instagram-cuentas-comida/>
- Alonso-Sobrado, Dunia y Sanz Marcos, Paloma (2020). Gastronomic cultural identity: analysis of online communication of gastronomic tourism products. En: *Journal of Tourism and Heritage Research*, Vol. 3, nº2. Córdoba: Investur, 384-412.
- Arbaiza, Francisco (2017). *Marketing experiencial: El marketing a través de las experiencias del consumidor*. Piura: Universidad de Piura.
- Báez, Juan (2009). *Investigación cualitativa*. Madrid: ESIC.
- Batat, Wided (2020). The role of luxury gastronomy in culinary tourism: An ethnographic study of Michelin-Starred restaurants in France. En: *International Journal of Tourism Research*, Vol. 23, nº2. Nueva York: John Wiley, 150-163. DOI: <https://doi.org/10.1002/jtr.2372>

Campos, Guillermo y Martínez, Nallely (2012). La observación, un método para el estudio de la realidad. En: *Xihmai*, Vol.7, n°13. Pachuca: Universidad La Salle Pachuca, 45-60.

Capriotti, Paul (2009). *Branding Corporativo*. Santiago de Chile: Libros de Empresa.

Chica Mesa, Juan Carlos (2005). Del Marketing de servicios al marketing relacional. En: *Revista Colombiana de Marketing*, Vol.4, n°6. Bucaramanga: UAB, 60-67.

Cuesta, María (2020). El Covid se come a las Estrellas Michelin. *ABC Economía*. Consultado el 20 de enero de 2022 en [https://www.abc.es/economia/abci-covid-come-estrellas-michelin-202010250157\\_noticia.html](https://www.abc.es/economia/abci-covid-come-estrellas-michelin-202010250157_noticia.html)

Daries, Natalia; Cristobal-Fransi, Eduard, *et al.* (2018). Maturity and development of high-quality restaurant websites: A comparison of Michelin-starred restaurants in France, Italy and Spain. En: *International Journal of Hospitality Management*, n° 73. Bradford: MCB University Press, 125-137. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.02.007>

De Albuquerque Meneguel, Cinthia Rolim; Mundet, Lluís y Aulet, Silvia (2019). The role of a high-quality restaurant in stimulating the creation and development of gastronomy tourism. En: *International Journal of Hospitality Management*, n° 83. Bradford: MCB University Press, 220-228. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.10.018>

Erkmen, Ezgi y Hancer, Murat (2019). Building brand relationship for restaurants. En: *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 31, n°3. Bradford: MCB University Press, 1469-1487. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/IJCHM-08-2017-0516>

Ferrándiz Vañó, María de los Ángeles (2014). *Gestión de identidad y marca personal en la nueva cocina española* [Trabajo fin de grado]. Universidad de Alicante. <http://hdl.handle.net/10045/38527>

Flick, Uwe (2011). Sobre este libro. En: Kvale, Steinar (Ed.), *Las entrevistas en investigación cualitativa*. Madrid: Morata

Gielens, Katrijn y Steenkamp, Jan-Benedict (2019). Branding in the era of digital (dis)intermediation. En: *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 36, n°3. Ámsterdam: Elsevier, 367-84. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2019.01.005>

Guest, Greg; Bunce, Arwen y Johnson, Laura (2006). How many interviews are enough? En: *Field Methods*, Vol. 18, n°1. Londres: Sage, 59-82. DOI: <https://doi.org/10.1177/1525822X05279903>

Haase, Janina; Wiedmann, Klaus-Peter y Labenz, Franziska (2018). Effects of consumer sensory perception. En: *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 35, n°5. Binghamton: Haworth Press, 565-576.



Holt, Douglas B. (2004). *How brands become icons: the principles of cultural branding*. Boston: Harvard Business School Press.

Hsu, Liwu; Fournier, Susan y Srinivasan, Shuba (2016). Brand Architecture Strategy and Firm Value: How Leveraging, Separating, and Distancing the Corporate Brand Affects Risk and Returns. En: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 44, nº2. Nueva York: JAI Press, 261–80.

Jenkins, Henry; Ito, Mizuko y boyd, danah (2015). *Participatory culture in a networked era: A conversation on youth, learning, commerce, and politics*. Cambridge: Polity Press.

Jiménez-Marín, Gloria; Bellido-Pérez, Elena y López Cortés, Ángela (2019). Marketing sensorial: El concepto, sus técnicas y su aplicación en el punto de venta. En: *Vivat Academia*, nº148. Madrid: Universidad Complutense de Madrid, 121-147. DOI: <http://doi.org/10.15178/va.2019.148.121-147>

Kiatkawsin, Kiatipoom y Han, Heesup (2019). What drives customers' willingness to pay price premiums for luxury gastronomic experiences at Michelin-Starred restaurants? En: *International Journal of Hospitality Management*, nº82. Bradford: MCB University Press, 209-219. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.04.024>

Kotler, Philip y Keller, Kevin (2015). *Marketing management*. Nueva York: Pearson.

Kotler, Philip y Pfoertsch, Waldemar (2006). *B2B Brand management*. Berlín: Springer.

Kvale, Steinar (2011). *Las entrevistas en investigación cualitativa*. Madrid: Morata.

Lane, Christel (2010). The Michelin-Starred Restaurant Sector as a Cultural Industry. En: *Food, Culture & Society*, Vol. 13, nº4. Londres: Taylor & Francis, 493-519. DOI: [10.2752/175174410X12777254289303](https://doi.org/10.2752/175174410X12777254289303)

López Ramón, Jesús y Monserrat Gauchí, Juan M. (2009). Estrategias de comunicación corporativa en las franquicias de restauración. Análisis cromático de la identidad visual. En: *Revista Latina de Comunicación Social*, nº64. La Laguna: Sociedad Latina de Comunicación Social, 300-314.

López-Lita, Rafael y Benlloch, María Teresa (2005). De la marca comercial a la marca territorio. En: *Recerca: Revista de Pensament i Anàlisi*, nº5. Castellón de la Plana: Universitat Jaume I, 87-100.

MacInnis, Deborah J. y Folkes, Valerie S. (2017). Humanizing Brands: When Brands Seem to Be Like Me, Part of Me and in a Relationship with Me. En: *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 27, nº3. , 355–74. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2016.12.003>

Madurga Herrero, Cristina (2018). *La estrategia de recursos humanos en un restaurante con Estrella Michelin* [Trabajo fin de grado]. Universidad de Valencia. <http://uvadoc.uva.es/handle/10324/35967>

Martín-Crespo Blanco, María Cristina y Salamanca Castro, Ana Belén (2007). El muestreo en la investigación cualitativa. En: *nure Investigación*, nº 27. Madrid: Fundación para el Desarrollo de la Enfermería, 1-4.

Martín-Sanromán, Juan Ramón y Suárez-Carballo, Fernando (2018). El lenguaje visual de las marcas gráficas de los restaurantes de alta cocina en España. En: *Arquetipo*, nº17. Murcia: Universidad Católica de Pereira, 123-140.

Martínez Selva, José María (2002). *Marketing de Servicios profesionales*. Madrid: Pearson.

Mayorga Gordillo, Javier y Añaños Carrasco, Elena (2020). Atributos de la personalidad de marca socialmente responsable. En: *Revista Latina de Comunicación Social*, nº75. La Laguna: Sociedad Latina de Comunicación Social, 97-120. <https://www.doi.org/10.4185/RLCS-2020-1418>

MICHELIN Guide. (s.f.). Estrellas y otras distinciones. Consultado el 20 de enero de 2022 en <https://guide.michelin.com/es/es/hasta-las-estrellas-y-mas-alla>

Morales Contreras, Manuel Francisco; Bilbao Calabuig, María Paloma y Meneses Falcón, María del Carmen (2016). *La entrevista en profundidad como metodología en la Gestión Sostenible de la Cadena de Suministro*. Comillas: Universidad Pontificia.

Moreu de Cózar, María Reyes; Ríos Martín, Miguel Ángel y Ceballos Hernández, Cristina (2018). Análisis de los ítems en restaurantes con dos estrellas Michelin. En busca de la satisfacción del cliente. En: *International Journal of Information Systems and Tourism*, Vol.3, nº1. Huelva: Huelva United Academic Journals, 69-84.

Olivieri, Francesco Maria y Giralaldi, Angelo (2015). Food and wine tourism: an analysis of European typical products. En: *Almatourism: Journal of Tourism, Culture and Territorial Development*, Vol. 6, nº11. Rimini: Universidad de Bolonia, 11-35. DOI: 10.6092/issn.2036-5195/5293

Ollé, Ramón y Riu, David (2009). *El nuevo brand management: cómo plantar marcas para hacer crecer negocios*. Barcelona: Gestión 2000.

Ottenbacher, Michael y Harrington, Robert J. (2007). The innovation development process of Michelin starred chefs. En: *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 19, nº6. Bradford: MCB University Press, 444-460. DOI: 10.1108/09596110710775110

Palazón, Mariola; Delgado, Elena y Sicilia, María. (2014). El papel de las redes sociales como generadoras de “amor a la marca”. En: *UCJC Business and Society Review*, Vol.41, nº1. Villanueva de la Cañada: UCJC, 18-39.

Pinillos Laffón, Alberto; Olivares Delgado, Fernando y Rodríguez Valero, Daniel. (2016). El nombre de la marca corporativa. Una taxonomía de los nombres de empresa familiar en España. En: *Revista Latina de Comunicación Social*, nº71.

La Laguna: Revista Latina de Comunicación Social, 750-774. DOI: 10.4185/RLCS-2016-1119

Rajavi, Koushyar; Kushwaha, Tarun y Steenkamp, Jan-Benedict. (2019). In brands we trust? A multicategory, multicountry investigation of sensitivity of consumers' trust in brands to marketing-mix activities. En: *Journal of Consumer Research*, Vol. 46, n° 4. Chicago: University of Chicago Press, 651-70. DOI: <https://doi.org/10.1093/jcr/ucz026>

Ramaswamy, Venkat Y Ozcan, Kerimcan (2016). Brand Value Co-Creation in a Digitalized World: An Integrative Framework and Research Implications. En: *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 33, n°1. , 93-106. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2015.07.001>

Ries, Al y Trout, Jack (1999). *Posicionamiento: El concepto que ha revolucionado la comunicación publicitaria y la mercadotecnia*. México: McGraw Hill.

Rochat, Michel (2003). *Marketing y gestión de la restauración*. Barcelona: Gestión 2000.

Rodríguez-Monteagudo, Eliseo; Hidalgo-Marí, Tatiana y Segarra-Saavedra, Jesús (2014). La gastronomía como producto de entretenimiento. Análisis de restaurantes y programas culinarios de éxito en España desde una perspectiva creativa. En: *Pangea*, Vol.5, n°1. Madrid: RAIC, 145-157.

Ruiz Olabuénaga, J. Ignacio (2012). *Metodología de la investigación cualitativa*. Madrid: Deusto.

Salas, Pilar (2019). Dani García cierra su restaurante de tres estrellas Michelin. *La Vanguardia*. Consultado el 20 de enero de 2022 en <https://bit.ly/2KIwdNN>

San Eugenio Vela, Jordi (2011). *Teoría i mètodes per a marques de territori*. Barcelona: UOC.

Segarra-Saavedra, Jesús; Hidalgo-Marí, Tatiana y Rodríguez-Monteagudo, Eliseo (2015). La gastronomía como Industria Creativa en un contexto digital. Análisis de webs y redes sociales de los restaurantes españoles con estrella Michelin. En: *adComunica*, n°10. Castellón de la Plana: Universitat Jaume I, 135-154. DOI: <http://dx.doi.org/10.6035/2174-0992.2015.10.9>

Steenkamp, Jan-Benedict (2017). *Global Brand Strategy: World-Wise Marketing in the Age of Branding*. Nueva York: Palgrave Macmillan.

Swaminathan, Vanitha; Sorescu, Alina *et al.* (2020). Branding in a Hyper-connected World: Refocusing Theories and Rethinking Boundaries. En: *Journal of Marketing*, Vol. 84, n°2. Nueva York: AMA, 24-46. DOI: <https://doi.org/10.1177/0022242919899905>

UNCTAD. (2010). *Economía Creativa. Informe 2010*. Consultado el 20 de enero de 2022 en [https://unctad.org/es/Docs/ditctab20103\\_sp.pdf](https://unctad.org/es/Docs/ditctab20103_sp.pdf)

- Vargas-Sánchez, Alfonso y López-Guzmán, Tomás (2020). Creative Process and Culinary Experiences in Michelin-Starred Restaurants. En: *Journal of Culinary Science & Technology*. Binghamton: Haworth Press. DOI: 10.1080/15428052.2020.1808137
- Waiid Satti, Zoya; Fahim Babar, Samreen y Mushtaq Ahmad, Hafiz (2019). Exploring mediating role of service quality in the association between sensory marketing and customer satisfaction. En: *Total Quality Management & Business Excellence*. Abingdon: Carfax Publishing 1-18. DOI: <https://doi.org/10.1080/14783363.2019.1632185>
- Wang, Helen Si y Noble, Charles H. *et al.* (2019). Successfully Communicating a Cocreated Innovation. En: *Journal of Marketing*, Vol. 83, n°4. Nueva York: AMA, 38–57. DOI: <https://doi.org/10.1177/0022242919841039>
- Warren, Caleb; Batra, Rajeev *et al.* (2019). Brand Coolness. En: *Journal of Marketing*, Vol. 83, n°5. Nueva York: AMA, 36–56. DOI: <https://doi.org/10.1177/0022242919857698>
- Yang, Wan y Mattila, Anna S. (2016). Why do we buy luxury experiences? Measuring value perception of luxury hospitality services. En: *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 28, n°9. Bradford: MCB University Press, 1848-1867.
- Yilmaz, Gökhan y Gultekin, Selami (2016). Consumers and tourists' restaurant selections. En: Avcikurt, Cevet; Dinu, Mihaela S.; Hacıoglu, Necdet; Efe, Recep; Soykan, Abdullah y Tetik, Nuray (Eds.). *Global issues and trends in tourism*. Ohridski: University Press Sofia.
- Zopiatis, Anastasios y Melanthiou, Yioula (2019). The celebrity chef phenomenon: A (reflective) commentary. En: *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 31, n°2. Bradford: MCB University Press, 538–556. DOI: 10.1108/IJCHM-12-2017-0822