



COMILLAS
UNIVERSIDAD PONTIFICIA



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
ICADE

PLAN DE MARKETING DE LA SKINA, EXPERIENCIA GASTRONÓMICA DE ESTRELLA MICHELIN

Autor: Paula González López
Director: Mencía Amaya De Garcillán López-Rúa

MADRID | Junio 2024

ÍNDICE

1. Introducción y contextualización
 - a. Objetivos
 - b. Metodología
 - c. ¿Por qué la Skina?
2. Marco teórico
3. Análisis del entorno
 - a. Análisis externo a través del PESTLE
 - b. Análisis del mercado y competencia
4. Análisis interno
 - a. Evaluación de las 4Ps
 - b. Customer Persona
5. Análisis DAFO
6. Planificación y ejecución del plan de marketing
 - a. Objetivos y estrategias
 - b. Acciones
 - c. Calendario de implementación
 - d. Presupuesto de las acciones
 - e. Plan de control (KPI)
7. Conclusiones
8. Bibliografía

Resumen: Este trabajo consiste en el desarrollo de un plan de marketing para el restaurante de dos Estrellas Michelin, La Skina, con el objetivo de ofrecer una mejor experiencia gastronómica a los clientes y aumentar su visibilidad en el mundo de la alta restauración. A través de un análisis externo e interno se nos permitirá llegar a una serie de conclusiones que nos guiarán hacia cuales son los puntos de mejora. A partir de ahí se trazarán tres nuevos objetivos, uno de ventas, otro de fidelización, y el último sobre la presencia online. Para poder alcanzarlos, se crearán unas estrategias y cada una de ellas tendrán unas acciones asignadas. Por último se propondrán unos indicadores de control para el plan, además de un presupuesto que sumará los 307.690€.

Abstract: This project consists of developing a marketing plan for the two Michelin Star restaurant, La Skina, with the aim of offering a better gastronomic experience to customers and increasing its visibility in the world of haute cuisine. Through an external and internal analysis we will be able to reach a series of conclusions that will guide us towards the points of improvement. From there, three new objectives will be drawn up, one for sales, another for customer loyalty, and the last one on the improvement of the online presence. In order to achieve them, strategies will be created and each of them will have a couple of actions. Finally, control indicators will be proposed for the plan, as well as a budget that will add up to €307,690.

Palabras clave: alta gastronomía, experiencial, marketing, estrategias, aumento, sostenibilidad, experiencia culinaria.

Key words: haute cuisine, experiential, marketing, strategies, growth, sustainability, culinary experience.

1. Introducción y contextualización

a. Objetivos

El principal objetivo de este trabajo es crear un plan de marketing enfocado en el selecto universo de la alta gastronomía. Para ello se llevará a cabo un análisis de las estrategias de marketing que se implementan en el restaurante La Skina. Se destacará su excelencia gastronómica, su servicio y prácticas detrás de las cocinas, creando en conjunto una experiencia única. No obstante, el propósito fundamental de este trabajo es fomentar una mayor visibilidad y alcanzar un crecimiento que contribuya a elevar su reputación dentro de la industria de la alta gastronomía a través del marketing.

b. Metodología

Para la elaboración de este plan de marketing se seguirá un enfoque estratégico y detallado sobre La Skina. Se comenzará con un análisis del entorno externo a través del PESTLE, investigando los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos legales y ecológicos que rodean al restaurante. Continuaremos adentrándonos más en este mundo, realizando un análisis interno de las 4 Ps, Producto, Precio, Plaza (Distribución) y Promoción. Seguiremos con un análisis del DAFO, Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades, para identificar qué puntos se pueden llegar a mejorar y potenciar. Más allá se definirán los objetivos, los cuales deberán ser medibles y alienables con la visión de La Skina y también se establecerán las estrategias y acciones de marketing en base a los resultados obtenidos del previo análisis realizado. Además, se asignará un presupuesto y se creará un calendario de implementación para estas acciones de marketing. Por último, se diseñará un plan de control para seguir y monitorear los resultados que se van obteniendo.

Para todo este proceso de investigación usaré fuentes de información primaria, contactando con el propietario de La Skina, Marcos Granda permitiendo así obtener información más detallada. Aparte se usarán fuentes secundarias a través de libros y artículos académicos.

c. ¿Por qué La Skina?

La elección de tema de este TFG está un poc intervenida por razones personales. Soy una persona que vive en Estepona y que la mayor parte de mi infancia la disfruté en el municipio

de Marbella. Mi familia siempre se ha preocupado por darme la mejor educación y el ámbito de la comida se incluye en esto. Desde pequeña, me ha encantado todo el mundo relacionado con la cocina, intentando distintas maneras de preparar recetas, pero sobre todo, me ha apasionado todo el mundo que hay detrás de la gestión de un restaurante y más de uno de alta gastronomía. De esta manera fue como mis padres descubrieron La Skina. Desde que tenía siete años, he ido regularmente, siempre he quedado enamorada de su extraordinario producto y servicio ofrecido. A través del tiempo, he podido ser testigo de cómo La Skina ha crecido junto a su equipo. A pesar de que el reconocimiento del restaurante ha aumentado, alcanzando las dos Estrellas Michelin, gran parte de las personas no conocen este maravilloso lugar, oculto como una joya en las calles de Marbella. Esto me hizo reflexionar, ya que me encantaría que el resto del mundo descubriese no solo este restaurante sino a su talentoso creador, Marcos Granda. ¿Falla algo en La Skina? ¿Por qué hay restaurantes con menos Estrellas Michelin y se escuchan más sus nombres? ¿Por qué no es el restaurante de moda? Esto fue lo que me motivó a realizar un análisis y buscar unas soluciones que pudiesen ayudar a que La Skina fuese valorada por la población tal y como se merece.

2. Marco teórico

La alta restauración ha ido cogiendo cada vez más fuerza, convirtiéndose en uno de los atractivos turísticos más destacados no solo a nivel internacional sino a nivel nacional. Actualmente España, se encuentra situado en el quinto lugar, con 226 Estrellas Michelin, en cuanto a los países más galardonados. Le superan Francia, Japón, Italia y Alemania. (Sara, 2022). Este último mes de junio, España ha conseguido ser galardonada con el mejor restaurante del mundo en 2024, Disfrutar, un restaurante ubicado en Barcelona de los chefs Oriol Castro, Eduard Xatruch y Mateu Casañas (Carnicé, 2024). Este hecho debe de ser de gran orgullo para nuestra nación y cultura.

Este Trabajo de Fin de Grado, se centrará en crear un plan de marketing enfocado en el selecto universo de la alta gastronomía. Para ello se llevará a cabo un análisis de las estrategias de marketing que se implementan en el restaurante de dos Estrellas Michelin la Skina. Se destacará su excelencia gastronómica como destino culinario de alta distinción. No obstante, el propósito fundamental de este trabajo es fomentar una mayor visibilidad y alcanzar un crecimiento que contribuya a elevar su reputación dentro de la industria de la alta gastronomía a través del marketing.

Para la elaboración de este plan de marketing de la alta gastronomía se seguirá un enfoque estratégico y detallado sobre la Skina. y se seguirá la metodología explicada en el anterior apartado.

Como introducción a el restaurante la Skina, se comenzará explicando brevemente su historia y la del grupo completo Marcos Granda. La Skina nació en Marbella en 2004 y fue la que dio comienzo a la historia del grupo Marcos Granda. Marcos Granda, comenzó su carrera en 1998, trabajando con Manolo de la Osa, tras ello obtuvo el título de Sumiller en el año 2000. Fue después de haber viajado por toda Europa cuando decidió emprender junto a su esposa su primer restaurante, la Skina el cual fue galardonado con su primera estrella Michelin en menos de cinco años. Su pasión y dedicación en el negocio hizo que decidiera lanzarse y abrir otro nuevo restaurante catorce años más tarde en Madrid, Clos, el cual también consiguió una Estrella Michelin. En 2019 abrieron Ayalga en Asturias. Su última apertura fue en 2021 con Nintai, un restaurante japonés que ofrece una experiencia “Omasake”. Tras 10

años de dedicación hacia la industria de la alta gastronomía, Marcos Granda ha conseguido formar su grupo de restaurantes contando con tres Estrellas Michelin, dos de ellas pertenecientes a la Skina.



El 29 de mayo, Marcos Granda anunció el traslado de La Skina a una nueva ubicación en la Milla de Oro de Marbella. Pasará de un pequeño local en una esquina del casco antiguo de Marbella a una casa estilo cortijo en la calle Cánovas del Castillo, permitiendo incrementar su capacidad a 18 comensales en sala y 12 en privado, además de una terraza. La nueva ubicación también incluirá como novedad un "Champagne bar" en la terraza, proporcionando una experiencia gastronómica única, en coincidencia con el aniversario de 20 años del restaurante. Se debe tener en cuenta que aún todos estos cambios, Marcos Granda asegura que se mantendrá la esencia de la cocina andaluza tradicional (Serrano, 2024).



3. Análisis del entorno

A continuación se va a proceder a realizar un análisis externo sobre el mercado gastronómico. En este análisis se comenzará con un estudio PESTEL, examinando los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales que afectan al sector terciario. Además este se analizará desde diferentes puntos de vista, desde global hasta municipal. En este mismo apartado se continuará con un análisis del mercado y de la competencia. En conjunto todo esto nos permitirá identificar las dinámicas y tendencias del sector para que posteriormente se pueda completar un estudio DAFO, viendo las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades. Todo ello nos va a permitir una mayor comprensión sobre el entorno en el que la Skina opera, facilitando la posterior creación de estrategias para el restaurante en un mercado tan competitivo.

a. Análisis externo a través del PESTEL

Para poder entender mejor en qué posición se encuentra la Skina dentro del mercado gastronómico, se ha decidido hacer un análisis PESTEL. Esta herramienta consiste en examinar diferentes factores externos sobre el mercado. Se tiene en cuenta aquellos elementos que influyen y determinan la capacidad de adaptación de la empresa a nuevos cambios que surjan en él.. Su acrónimo hace referencia a los siguientes elementos: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales. (DigitasLBI, 2024)

Factores políticos:

Los factores políticos son todos aquellos que tengan algún tipo de relación con la política, no solo del país donde opera la empresa, en este caso España, sino también el municipio, Marbella. Además se analizará la estabilidad gubernamental, las acciones en relación a acuerdos y tratados internacionales que afecten de alguna manera al negocio y su desarrollo. Lo más destacable de este apartado serán, los impuestos, ayudas y subvenciones y los tratados comerciales a nivel internacional. (Morales, 2023)

La Skina debe hacer frente a una gran cantidad de tipos de impuestos, entre ellos encontramos el Impuesto de Sociedades, el IVA (Impuesto sobre el Valor Añadido), tasas municipales, impuestos sobre la cotización de la Seguridad Social e impuesto al alcohol debido a su venta. Hemos decidido centrarnos en aquellos que se llevan la mayor parte de los

beneficios generados en la hostelería, y a los que la Skina debe hacer frente. Estos son los siguientes: el Impuesto de Sociedades, el IVA y la cotización a la Seguridad Social.

El Impuesto de Sociedades, es un tributo que grava todos los beneficios que llegan a generar las empresas y entidades con personalidad jurídica y residencia en España al final de cada ejercicio económico de la empresa, el 31 de diciembre de cada año. A la Skina se le aplicaría un 25% sobre sus ganancias netas al final del año fiscal, considerándose parte del tipo general (Santander, s.f.).

Por otro lado tenemos el IVA que dependiendo del tipo de producto o servicio que se ofrezca es diferente. Actualmente en España para los servicios de restauración se debe aplicar un un 10% sobre sus ventas anuales. Esta cantidad de dinero debe ser correctamente remitida y reportada al gobierno español (Santander, s.f.).

El último tipo de impuesto a tener en cuenta serían las cotizaciones a la Seguridad Social, representando estas otra gran parte de los costos de la Skina. A partir de enero de 2024, han surgido cambios en la legislación, ya que se ha incrementado la base máxima de cotización un 5% mensual. Esto se debe a consecuencia del aumento del SMI (Salario Mínimo Interprofesional) según recoge el R.D. Ley 8/2023, la Orden PJC/51/2024 y la Orden PJC/281/2024. (Labrador, 2024)

En cuanto a tratados comerciales internacionales, La Skina se ve influida ya que opera en un contexto internacional, teniendo en cuenta no solo la importación de ingredientes sino también su flujo de clientela internacional. Además al estar ubicada en España, esta es una nación perteneciente a la Unión Europea, por lo que debe cumplir con acuerdos políticos como el Tratado de Libre Comercio (TLC), el Acuerdo de París, sobre el cambio climático y la Política Agrícola Común (PAC) de la Unión Europea. (*Los Tratados de Libre Comercio de la Unión Europea: Implicaciones Para los Países En Desarrollo - Real Instituto Elcano, 2022*) (*La PAC y la Política Comercial de la Unión Europea - Junta de Andalucía, s. f.*).

Es fundamental que La Skina, no solo cumpla con estas regulaciones y se comprometa con los pactos en los que su país queda involucrado, sino que esté atenta a los cambios políticos que puedan afectar a su sector de la hostelería. Cuanto mayor sea la comprensión y análisis de esto, mayor será su facilidad a la hora de plantear estrategias sobre su actividad empresarial.

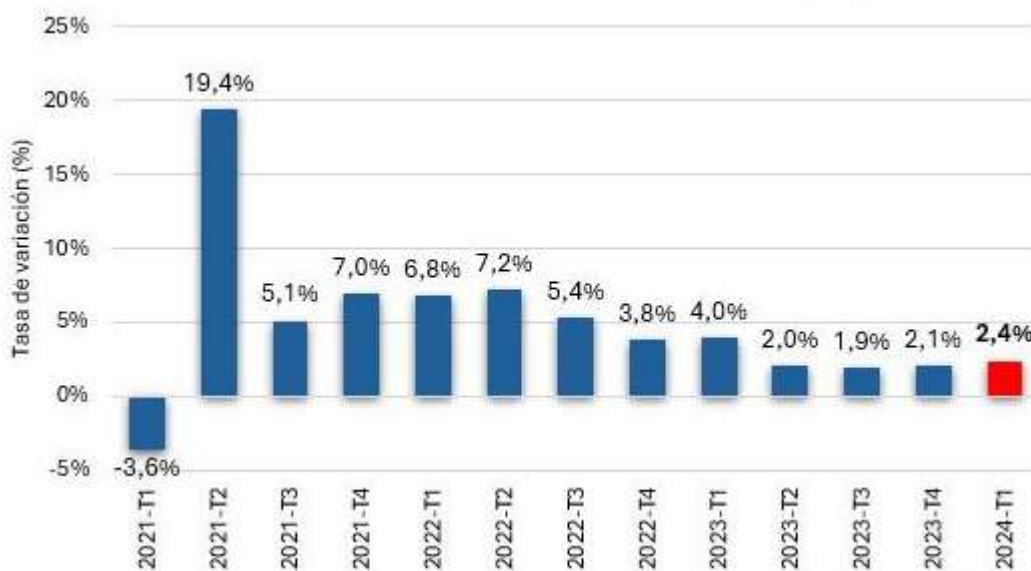
Factores económicos:

Los factores económicos hacen referencia a todas las cuestiones económicas externas que afectan a la empresa y a la ejecución de su estrategia (DigitasLBI, 2024b). Se analizarán factores macroeconómicos de España, la tasa de desempleo y la inflación del país.

En cuanto a los factores macroeconómicos se destaca el Producto Interno Bruto (PIB) un indicador individual de la actividad económica. El PIB nos da el valor total generado por un país mediante la producción de bienes y servicios durante un periodo determinado. (*El Producto Interno Bruto o Producto Interior Bruto (PIB)*, s. f.)

En 2024 el PIB en España podría ascender a alrededor del 2,4%. El consumo privado y las exportaciones muestran un mejor comportamiento, apoyados por la inmigración y las ganancias de competitividad. Tal y como se puede observar en la siguiente gráfica, en los dos últimos años el PIB ha ido descendiendo, hasta finales de 2023 donde creció a un 2,1% y tal y como se ha mencionado se prevé un crecimiento. (Cámara de España, 2024).

Gráfico 1: Producto Interior Bruto. Tasa de variación interanual (%). (Cámara de España, 2024)



La economía en Marbella, se centra mayormente en el sector de los servicios representado este un 60% del empleo total. Se incluyen servicios hoteleros, inmobiliarios y empresariales. Siendo el turismo una actividad esencial para la zona, en específico destaca como un destino de lujo. Para Marbella esto se traduce en una dinamización económica que ayuda a generar

mayor riqueza por el aumento de viajeros con alto poder adquisitivo. La atracción de este tipo de turistas no solo se debe a la cantidad de eventos, actividades y servicios que se organizan sino a las nuevas conexiones directas de vuelos del aeropuerto de Málaga-Costa del Sol, como por ejemplo con Nueva York. (Perez, 2018b)

Otro factor a tener en cuenta es la desestacionalización que Marbella está experimentando de manera gradual. Esto implica que el sector turístico no se limite solamente a la temporada alta, que serían los meses de verano, sino que también se recibe un flujo de turistas a lo largo de todo el año, generando una constante actividad económica y disminuyendo la marca de declive entre temporadas. Asimismo está cobrando gran importancia el turismo residencial. Todos los turistas internacionales, ya no solo acuden en verano sino que deciden pasar el invierno durante una prolongada temporada, en un lugar de residencia con un clima más cálido. La gran parte de este grupo de turismo, suelen ser jubilados y los nómadas digitales, los cuales pueden permitirse este descanso debido a su poder adquisitivo. (Dueñas, 2022)

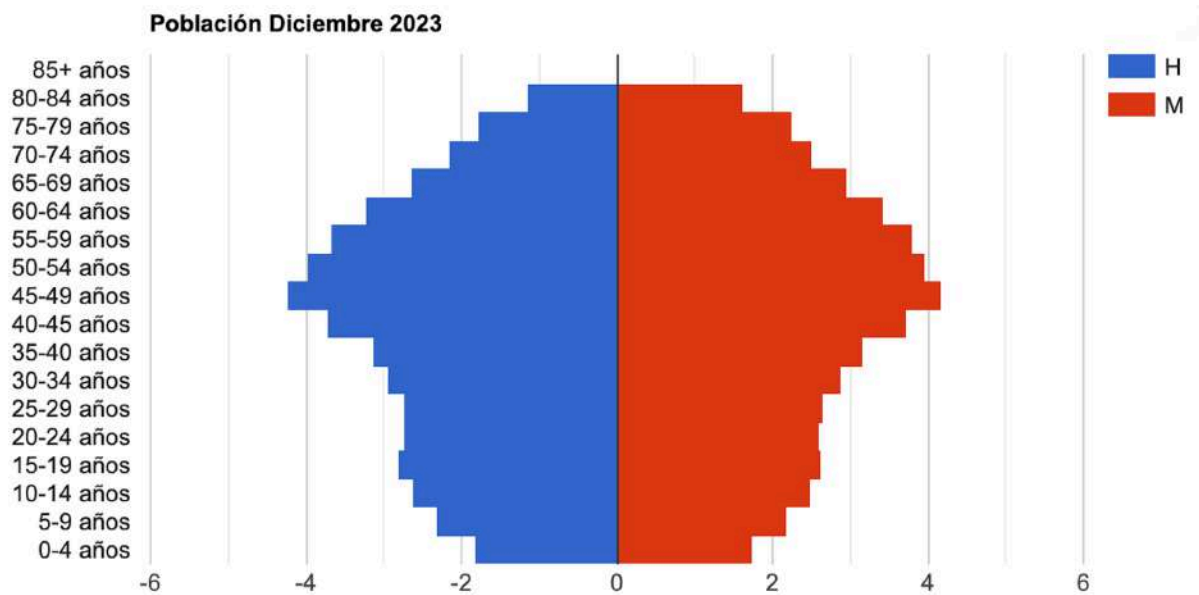
Todos estos cambios en los últimos años han permitido que Marbella redefina su posición en cuanto a lugar en el mercado turístico global generando grandes flujos en la economía de la localidad.

Factores sociales:

Se denominan factores sociales a todos aquellos que se ven influenciados por las particularidades demográficas como la edad de la población, la estructura social, el nivel educativo, los ingresos económicos y patrones culturales o de consumo que inciden en la empresa entre otros aspectos. Estos factores revisten una importancia especial, ya que permite examinar el perfil social de la audiencia y nos ayudará a comprender mejor su conexión con el producto o servicio. (Karol, 2021) (Delgado,2022)

En España, se pueden observar particularidades demográficas notables. En cuanto a datos demográficos, tenemos la edad de la población, la cual tiene una tendencia al envejecimiento. Dato del Instituto Nacional de Estadística en 2023, la edad media de la población española fue de aproximadamente 44 años y se prevé que este dato, continúe aumentando en los próximos años ya que la tasa de natalidad es cada vez más baja y la esperanza de vida más alta. (*España En Cifras 2023*, 2023)

Gráfico 2: Pirámide de la población española (*España - Pirámide de Población 2023*, s. f.)



En cuanto a población inmigrante, cada año asciende, este último año se produjo un incremento cerca del 7% (*España: Población Extranjera y Nacional En 2024 | Statista, 2024*), en específico en 2023 aproximadamente un 15% de la población residente española eran inmigrantes, siendo la mayormente grupos perteneciente a Latino América, Europa del Este y África (Rius, 2023) haciendo de España un país con un nivel multicultural muy alto en comparación con otros países. (Consejo Económico y Social, 2019)

En cuanto a la estructura social de la población española, se observa como hay un aumento de hogares más pequeños. El tamaño medio de los hogares españoles ha ido disminuyendo, y se proyecta que este decrecimiento continuará hasta 2037. (Redacción, 2022). Por lo que se refiere al nivel de ingresos en España, estos varían en función de la Comunidad Autónoma y el sector económico. El País Vasco y la provincia de Madrid tienen los ingresos más elevados. Sin embargo la región de Andalucía y Extremadura tienen los rendimientos más bajos de toda España. El ingreso medio anual del país es de aproximadamente 24 mil euros. Asimismo, hay distinciones entre los diferentes sectores. Por un lado en el tecnológico y consultor son los más fructíferos mientras que en el hostelero y agrícola los ingresos registrados suelen ser los más bajos. (INE - Instituto Nacional de Estadística, s. f.)

Por otro lado es destacable como se ha producido un aumento en la oferta de cursos pertenecientes a actividades del sector terciario, fomentando la formación hostelera y del turismo. Esta nueva tendencia se da por la necesidad de adecuarse a un mercado que está en constante transformación, debido a las nuevas necesidades y a las nuevas tecnologías que se desarrollan. Siguiendo con las tendencias de la sociedad, los temas que más se tratan en los cursos son la sostenibilidad y dietas vegetarianas, no solo centrándose en técnicas culinarias sino en educar en cuanto a aprendizaje de planificación y dar información sobre hábitos saludables. (Hosteltur, s.f.)

Factores Tecnológicos:

En la industria de la alta cocina española, la tecnología está logrando tener un gran papel en la transformación y modernidad de la misma. La utilización de herramientas novedosas en la administración de recibimiento de clientes y en la vivencia de los mismos está continuamente evolucionando (Turijobs, 2019). Los restaurantes de alta cocina están incorporando nuevas tecnologías como la inteligencia artificial con el fin de personalizar las vivencias y aumentar la capacidad operativa. También, la utilización de las redes sociales y de las plataformas de internet con el fin de comercializar y comunicarse con el público, ha adquirido una importancia fundamental para la mayoría de negocios permitiéndoles llegar a un público más grande y diverso. Estos adelantos no solo mejoran la administración y operación del restaurante en cuestión, sino que además brindan una experiencia de cliente más positiva al posibilitar interacciones más directas y centradas en ellos.. (Scoolinary & Scoolinary, 2021b)

La formación a distancia con el uso de tecnologías (e-learning) (Colman, 2023) se ha convertido en una categoría educacional fundamental dentro del área de la hotelería y el turismo español, debido a que ofrece la posibilidad de dar cabida a profesionales que quieran ampliar sus habilidades y conocimientos sin necesidad de trasladarse al lugar físico donde se imparten las clases. Fue a partir de la pandemia Covid-19 que se tuvieron que buscar nuevas maneras de continuar con nuestras vidas durante la cuarentena, dando lugar a una forma de aprendizaje y trabajo a distancia que hoy en día ya es un nuevo formato bastante común. (*Digital Transformation In Higher Education: 7 Areas For Enhancing Digital Learning*, s. f.) Plataformas como IPE learning han adquirido una gran popularidad en este ámbito, ya que brindan una variedad de clases singulares con el objetivo de cualificar profesionalmente al sector. Estos cursos están organizados en forma de SCORM, lo cual hace más fácil su incorporación y su seguimiento a través de diversas herramientas de administración del

conocimiento (Editorial eLearning, 2023). El e-learning ha permitido dar la oportunidad tanto al trabajador como al estudiante de adecuar su capacidad de trabajo o estudio, pudiendo tener acceso a versiones actualizadas y fundamentales en cualquier momento y desde cualquier lugar. Este punto no solo apoya el mantenimiento de la competencia de los especialistas en un contexto de transformación digital, sino que además impulsa la creación de prácticas sustentables y digitalizadas dentro del área, más adecuadas al nuevo mundo en el que vivimos (Slim Saad, s.f.).

Factores Ecológicos:

El factor ecológico del análisis PESTEL ha ido adquiriendo mayor importancia conforme han ido pasando los años, debido a la necesidad de ejecutar prácticas sostenibles y acatar legislaciones ambientales. España, como integrante de la Unión Europea, debe cumplir legislaciones como lo es el Pacto Verde Europeo, cuyo objetivo es que Europa sea el primer continente climático neutro para el 2050 (The European Green Deal, 2021). A nivel nacional, la legislación sobre cambio climático y transición energética establece objetivos precisos para disminuir las descargas de gases de efecto invernadero y estimular el uso de energías sostenibles y la eficiencia energética en todos los sectores, incluyendo el terciario (Claves de la Nueva Ley de Cambio Climático y Transición Energética, 2023)

Las compañías del sector terciario, que incluyen turismo, hospedaje y servicios financieros, están adoptando actualmente prácticas sostenibles no solo con el fin de cumplir las legislaciones sino para complacer las exigencias de los viajeros y alcanzar las metas de los consumidores («Hotel Sustainability Certifications», s. f.). Esto comprende la administración eficaz de recursos, la minimización de residuos y el estímulo del reciclado. Asimismo, hay diferentes certificaciones en torno a la sostenibilidad, como la ISO 14001, que las empresas pueden conseguir para así llegar a un público más apto para la ecología (Sustainable Certification, 2023). A su vez, está la Guía Repsol, la cual galardona a los restaurantes con Soles Repsoles, pueden conseguir hasta tres. Sirven como indicador de “excelencia culinaria, calidad de materia prima y ejecución, el respeto por la cocina de cada región, la carta de vinos y el servicio ofrecido tanto en mesa como sala, según la Real Academia de Gastronomía y la Cofradía de la Buena Mesa («La Gastronomía En la Economía Española. Impacto Económico de los Sectores Asociados», 2019). En España hay un total de 764 restaurantes que cuentan con al menos 1 Sol Repsol, siendo Cataluña, la que más tiene, con

115 Soles, seguida de la Comunidad de Madrid con 101, el País Vasco con 71 y Andalucía con 74 (Cano, 2024).

El cambio climático representa una amenaza a tener en cuenta en el sector terciario, teniendo en cuenta la disponibilidad de recursos y la necesidad de prestación de servicios. El turismo es posible que se vea alterado y modificado por cambio en las prácticas climáticas que afectan las temporadas de mayor turismo («Cambio Climático y Turismo: Guía de Adaptación y Mitigación Para el Turismo Rural», 2022). Las compañías están contestando con inversiones en métodos y tecnologías que favorecen la conservación de la energía, como el empleo de sistemas de iluminación LED y la adaptación a fuentes de energía alternativa. (*Construyendo Entornos Inteligentes Con Iluminación LED e Internet Industrial de las Cosas* | Current - GLI Brands, s. f.)

Asimismo la economía circular tiene un papel importante en el sector de servicios. Las compañías están investigando maneras de reducir los desechos y de reutilizar los recursos, ejemplos de esto son el reciclado y la minimización de plástico de un solo uso en el mundo hotelero y de restauración (*How Clean The World Is Supporting The Hospitality Industry Recycling, Combating Mass Waste Challenge*, 2024). Algunos proyectos de la Unión Europea como lo es CIRC4Life, son un claro ejemplo de modelos de negocio de economía circular. Estos tienen como objetivo la creación de productos o ofrecer nuevos servicios teniendo en cuenta el desarrollo de métodos para poder calcular la huella ambiental de estos mismos (*CIRC4LIFE*, 2021). Además se tiene en cuenta el sistema de reciclaje implementado fomentando no solo la sostenibilidad sino que este tipo de proyectos también ayuda a involucrar a las diferentes partes de la cadena de valor (*Circular Economy Introduction*, s. f.).

En conclusión, en España cada vez se está manifestando más la importancia de la sostenibilidad y la ajustada adaptación a las legislaciones a favor de la protección del medio ambiente. Las compañías tienen que destinar fondos para realizar prácticas sustentables, introducir tecnología que sea eficaz y atender las necesidades de los consumidores cada vez más preocupados por el medioambiente y las nuevas legislaciones (*Guía Práctica de Restauración Ecológica*, s. f.) (De España, s. f.).

Factores Legales:

La alta cocina en España se encuentra sujeta a muchas legislaciones que tienen que ver con la seguridad de la comida o la autorización para operar. Las reglas de la Unión Europea respecto

a la importación y tratamiento de alimentos tiene una influencia en la forma en la que los restaurantes de alta gama controlan sus suministros. Asimismo también deben cumplir las reglamentaciones de la AESAN (Agencia Española de Seguridad Alimentaria y Nutrición). Estas reglas cubren la administración y preservación de los alimentos desde que se compran hasta su cocción, garantizando que la totalidad de los productos que se sirvan estén seguros para el consumo (Sara, 2023). Por otro lado también se le debe dar importancia a la legislación laboral española, ya que establecen las condiciones en las que se establecen pautas de trabajo que contienen plazos, cantidades de remuneración y derechos sindicales, lo cual ya ha sido mencionado anteriormente (Araven, 2024). Todo esto permite asegurar una atmósfera laboral segura y equitativa.

Por último mencionar que los restaurantes de alta cocina requieren de permisos para suministrar y comercializar bebidas alcohólicas. Deben seguir una serie de regulaciones y leyes tanto a nivel nacional como autonómico. Es importante que los restaurantes se mantengan al día con las legislaciones y normas en vigencia para poder evitar penalidades y garantizar una actividad exitosa, sobre todo en restaurantes como la Skina que parte de ellos se centra en la gran y lujosa bodega disponible para sus clientes (Gómez, 2024).

En conclusión el estudio PESTEL que afectaría a La Skina evidencia que la alta cocina española está sujeta a severos controles tributarios, de empleo y de seguridad alimentaria para garantizar la mejor calidad y experiencia. La economía de Marbella, propulsada por el turismo ofrece oportunidades únicas en la región de Andalucía, sin embargo asimismo contiene dificultades económicas y sociales como la estacionalidad y la multiculturalidad, las cuales la Skina tendrá que tener en cuenta. El uso empleado de herramientas avanzadas y métodos que cada vez son más sostenibles, dando valor al medio ambiente es fundamental para conservar la capacidad competitiva y atraer a nuevos clientes, ya que son valores clave que en la sociedad de hoy en día están bastante inculcados y son tema de gran preocupación, cuidar nuestro planeta.

Tabla 1: Análisis PESTEL Skina

<p style="text-align: center;">POLÍTICO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Impuesto de sociedades - Impuesto sobre el Valor Añadido - Cotización de la Seguridad Social - Tratados internacionales, como el Acuerdo de París y la Política Agrícola Común. 	<p style="text-align: center;">ECONÓMICO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Producto Bruto Interior - El sector terciario es la principal fuente económica en Marbella, destacando el turismo de lujo. - Desestacionalización - Turismo residencial 	<p style="text-align: center;">SOCIAL</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tasa de natalidad baja. - Incremento en la población inmigrante - Nivel multicultural muy alto - Aumento de hogares pequeños - Incremento en la oferta de cursos hosteleros. - Andalucía es de las CCAA con los ingresos económicos más bajos
<p style="text-align: center;">TECNOLOGÍA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Uso de AI para personalizar las experiencias - Uso de redes sociales como medio de comunicación y promoción. - E-Learning ha permitido mayor flexibilidad y accesibilidad al estudio de hostelería. 	<p style="text-align: center;">ECOLÓGICO</p> <ul style="list-style-type: none"> - El Pacto Verde Europeo - Legislaciones que disminuyen los gases de efecto invernadero - Certificaciones de sostenibilidad, ISO 14001 - Incremento de inversiones en sistemas de iluminación LED. - Economía circular con proyectos como CRIC4Life. 	<p style="text-align: center;">LEGAL</p> <ul style="list-style-type: none"> - Regulaciones de la Unión Europea. - Regulaciones de la AESAN - Legislación laboral española - Legislaciones relacionadas con las bebidas alcohólicas.

b. Análisis del mercado y competencia

Tras realizar un estudio PESTEL, se continuará con el análisis externo examinando los datos del mercado gastronómico. Se destacarán las tendencias y prácticas actuales a nivel internacional, especificando en el mercado nacional. Se podrá observar como en España la combinación de tecnología vanguardista y métodos ecológicos está transformando la alta cocina, creando una combinación entre lo tradicional y la innovación pero manteniendo el objetivo de ofrecer experiencias gastronómicas de alta calidad y originales.

Los restaurantes y chefs se están enfocando en prácticas respetuosas con el medio ambiente, como la compra de ingredientes locales y la reducción del desperdicio de alimentos, a medida que el mercado mundial de la alta cocina se está volviendo más sostenible (Gaskins, 2024). Al mismo tiempo, la alta cocina incorpora cada vez más ingredientes de diferentes lugares del mundo que son beneficiosos para la salud, como la cúrcuma, las semillas de chía y la kombucha, así como especialidades alimentarias únicas dirigidas a consumidores preocupados por la salud (Toevs, 2023).

Todas aquellas ciudades, pueblos y lugares visitados por viajeros intentan ofrecer reservas y abundante información que guía opciones que muestran la cultura local. Hoy en día se está impulsando el turismo culinario gracias a la creciente cantidad de viajeros que buscan experiencias locales auténticas («La Gastronomía En la Economía Española. Impacto Económico de los Sectores Asociados», 2019). Se crea así una colaboración entre aquellos locales entusiastas de mostrar lo que su cultura puede ofrecer y aquellos viajeros curiosos y abiertos a conocer nuevas experiencias y sabores, dando lugar al turismo gastronómico. Al mismo tiempo, la tecnología digital juega un papel importante al permitir que los restaurantes lleguen a audiencias más amplias mejorando la experiencia del cliente, desde reservas online hasta interacciones en las redes sociales. Además, la cena experiencial, que ofrece experiencias únicas e inolvidables, desde cenas temáticas hasta cocinar juntos en un restaurante, está ganando popularidad. Buscan experiencias inolvidables que reflejan un estilo único, combinando creatividad, calidad y atención al detalle, y cambiando constantemente los eventos y ofertas para satisfacer (Archi & Benbba, 2024)

La industria de la alta cocina en España está experimentando un cambio drástico que está definiendo la experiencia. Los restaurantes de alto nivel pueden brindar una experiencia cada vez mejor a sus clientes gracias a la integración de tecnología avanzada. Desde la selección del menú hasta el entorno del restaurante con el uso de Inteligencia Artificial (Reporters & Reporters, 2024) (*Hospitality Industry In Spain Insights*, s. f.). Uno de sus objetivos es redefinir no solo la manera en que se ofrece el servicio sino en los platos que degustan los comensales, implementando técnicas de vanguardia como la gastronomía molecular. Con todo ello los chefs españoles están consiguiendo traspasar los límites que ofrece la creatividad culinaria (Hill, 2019).

Finalmente, en España está surgiendo el mercado de la alta cocina, enfocándose en una experiencia gastronómica integral y sencilla que busca satisfacer a la gran cantidad de personas sin sacrificar la calidad ni la originalidad. Estos cambios auguran un futuro prometedor y dinámico para el sector de la gastronomía en España, donde la tradición y la innovación se combinarán para crear una experiencia culinaria emocionante y duradera (*Topic: Food Trends In Spain*, 2024).

Marbella ofrece una amplia gama de opciones gastronómicas, en las que la Skina, con sus dos estrellas Michelin, se destaca como un ejemplo de alta cocina. Sin embargo, en este viaje culinario no está sola. Compite en un ámbito bastante exigente en el que hay diversos restaurantes pertenecientes a esta categoría de la alta cocina. Ahora se procederá a realizar un análisis de los principales competidores de este restaurante, teniendo en cuenta una comparación de los principales factores considerados los más destacables, es decir, calidad, precio, innovación, sostenibilidad y la experiencia ofrecida en conjunto.

Aunque no haya otro restaurante con dos estrellas Michelin, el restaurante que más se puede acercar a su categoría, sería Back. Este destaca por su alta calidad en cocina y servicio, lo que ha llevado a que consigan una estrella Michelin. Su chef, David Olivas, ofrece un concepto de fusión entre un estilo tradicional pero vanguardista. Back ofrece menús degustación que se aproximan a los 140 euros por persona sin incluir el maridaje. A parte cuentan con una carta en la que solo ofrecen tapas y medias raciones, para poder mantener la esencia y el espíritu de los platos, tal y como dicen ellos. Este rango de costos ofrecidos posicionan al restaurante como una alternativa bastante accesible dentro del ámbito de la alta gastronomía en Marbella, haciendo posible que un público más amplio disfrute de este tipo de experiencia sin necesidad de tener un presupuesto alto. En cuanto a innovación, es una pieza fundamental para Back. El restaurante intenta mantenerse al día en cuanto a las novedades culinarias, con ingredientes y métodos creativos. Su menú varía constantemente, con el fin de reflejar las diferentes épocas del año, haciendo que así los clientes puedan descubrir nuevas experiencias cada vez que visiten el restaurante, haciéndolo un destino atractivo a probar. Este permanente interés en ir renovando e innovando la carta, garantiza una experiencia fluida y refrescante no solo para los clientes habituales sino para la atracción de nuevos y potenciales consumidores. La experiencia general ofrecida por Back busca un equilibrio entre cocina, sala y bodega. El entorno y decoración del restaurante, es contemporáneo y acogedor a la vez. Gracias a la interiorista Marisa Gutierrez, tiene un toque urbano, desenfadado y divertido. Por otro lado la atención al cliente, es extraordinaria, cuentan con un gran equipo entrenado para que cada detalle durante la experiencia sea perfecto. El conjunto de todos estos factores suman, un resultado que genera una vivencia culinaria memorable. Back ofrece un estilo diferente a la Skina, aunque ambos pertenezcan a la alta gastronomía de Marbella. Este es una opción más económica que por consiguiente su entorno es más moderno y desenfadado. Comer en Back consiste en disfrutar de una comida con un carácter más dinámico pero manteniendo la calidad. A la vez esto lo hace un gran competidor de la Skina, su dedicación a la combinación

de métodos tradicionales y modernistas, además de una atención cuidadosa a la presentación y el servicio, le otorga una posición atractiva dentro del ámbito de la comida de la zona (Back Restaurant, 2023).



BACK



El segundo competidor sería uno de los perteneciente al grupo de Dani García, grupo que se ha ido asentando poco a poco con diferentes estilos y conceptos de restaurantes en la ciudad de Marbella, considerándose uno de los competidores más fuertes dentro del sector. Se está hablando de BiBo, el cual destaca por su entorno dinámico y su cocina que combina sabores y aromas andaluces con toques pertenecientes a otras culturas extranjeras. Este restaurante atrae a un público diverso que busca calidad e innovación en un ambiente menos formal que un restaurante con estrellas Michelin, pero que les atraiga a la cultura del Sur de España. Se podría considerar una alternativa económica, siempre teniendo en cuenta que no se deja de

lado la calidad ofrecida. Los precios por comida rondan entre los 50 a los 100 € por persona, lo cual dependerá de los platos y bebida escogida por el cliente. Esta asequibilidad hace que sea posible para el Grupo Dani García, llegar a un público más extenso y permitirles a estos comensales la oportunidad de degustar de alta cocina pero en un contexto menos formal. En cuanto a innovación, BiBo se alinea con los valores generales del grupo. Cuentan con un menú bastante variado, con platos clásicos e icónicos, como su brioche de rabo de toro, y otros que cambia con frecuencia dependiendo la temporada, ofrecen desde tapas, hasta platos más completos con ingredientes autóctonos de la zona. Su cocina creativa se manifiesta en los alimentos tradicionales y modernos dando así a los consumidores una vivencia de sabores emocionantes y diversos atrayendo a un público que busca algo más cosmopolita. En concordancia con el grupo, la sostenibilidad no es pilar central de su filosofía, aun así buscan utilizar ingredientes locales y de temporada cuando es posible. Por último, el ambiente percibido en BiBo es bastante informal, pero manteniendo un ambiente sofisticado y elegante. Está decorado con un estilo bastante contemporáneo, pero a la vez tiene un toque acogedor y desenfadado. El restaurante al estar ubicado en Puente Romano, tiene la opción de disfrutar de la comida en una terraza rodeada de casas blancas, plantas y por la noche está se ilumina con guirnaldas de luces cálidas, creando un ambiente relajado, elegante e informal. Mantienen la calidad del servicio, siendo el personal bastante atento creando en conjunto una vivencia bastante grata (*BiBO Marbella | Grupo Dani García, 2024*).

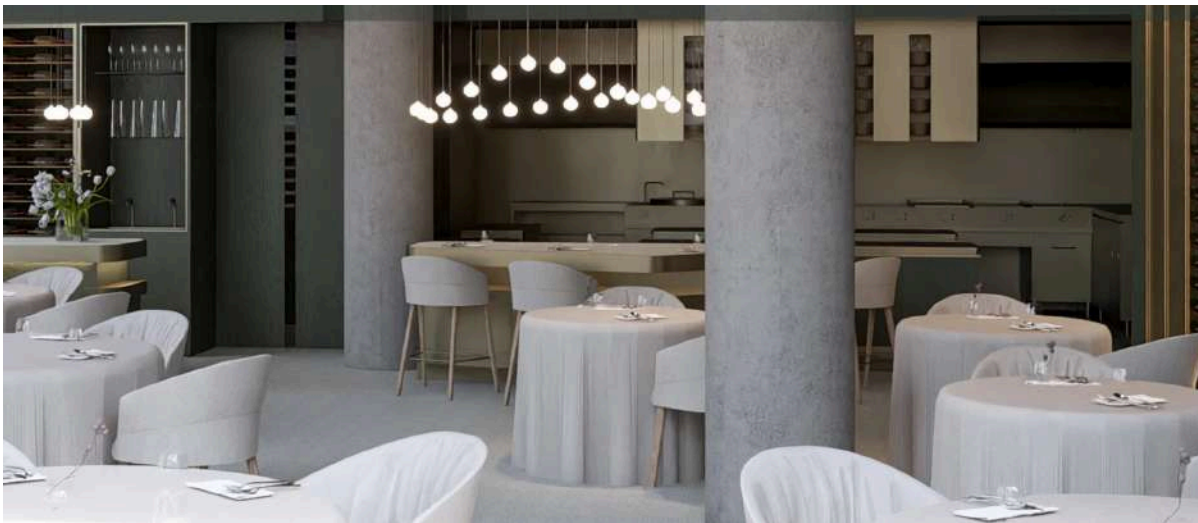




El tercer competidor sería la Messina, dirigida por Mauricio Giovanini. Este restaurante también tiene una estrella Michelin, manteniendo una niveles de calidad muy definidos. Se preocupan no solo por el resultado final que los clientes reciben sino que también por los procedimientos y cada paso de preparación. Al igual que el resto muestran interés por el descubrimiento y uso de métodos novedosos y el uso de productos frescos, buscando que el comensal disfrute de los platos visualmente y gustativamente. Un ejemplo de esto, sería el nuevo lanzamiento de “InsIDe Messina”, un espacio que se ubica en la primera planta del

restaurante. Se centra en poder conectar más con el cliente, permitiéndole sumergirse por completo en la experiencia culinaria ofrecida, observando todo el proceso que hay detrás de cada plato. También han invertido en una cocina de novedosa tecnología, formando un espacio de I+D bastante completo. Este es el restaurante que más se puede asemejar a La Skina en cuanto precio, ya que los menús de degustación oscilan entre los 140€ y 180€ por persona, dependiendo cual escojas, ofrecen Menú degustación 24' y Menú Messina 24'. Esto permite disfrutar de la alta cocina pero sin llegar a los límites más altos de una vivencia de lujo pudiendo el público optar por una alternativa que desea calidad y finura. Aunque este no tiene una carta invocando a lo tradicional, sino que sigue un estilo más internacional, con sabores y matices de otras partes del mundo. Es esto lo que junto a sus innovadoras técnicas, la alta calidad y frescos productos lo que atrae a los paladares que buscan experiencias diferentes y únicas. Ya que las modas no es algo que persigan, buscan encontrar su lugar, que les referencian a una cocina liberal con técnicas como la criococina, la gastronomía molecular y la cocción al vacío. En cuanto al ambiente, Messina tiene una decoración bastante elegante y sencilla creando un ambiente minimalista. Este 2024 debido a su 20 aniversario se ha finalizado la renovación del restaurante cambiando no solo su decoración sino puntos de modernización en cuanto al servicio ofrecido. Al igual que el resto de competidores, en este no falla el servicio, siendo muy profesional y enfocado en las necesidades del consumidor para que la experiencia en el restaurante sea especial. En conclusión este restaurante puede ser bastante competitivo para la Skina, ya que ofrece unos niveles de calidad, precio y servicio similares ofreciendo unas experiencias gastronómicas diferentes en la ciudad de Marbella y siendo un competidor que lleva asentado en el mismo mercado un tiempo similar a la Skina (*RESTAURANTE – Messina Restaurante, s. f.*).





Estos restaurantes comparten un público objetivo que aprecia la creatividad, la calidad y la pasión por la alta cocina, aunque la proximidad geográfica no es el principal factor de competencia. El dinamismo del sector gastronómico de Marbella se ve reflejado en la competencia entre estos establecimientos. Cada uno de estos restaurantes, compiten entre ellos para poder destacar y captar la atención no solo de posibles clientes locales que desean vivir su propia cultura desde otro punto, sino también turistas que buscan probar experiencias culinarias que destacan por su originalidad y excelencia.

4. Análisis interno

El haber realizado un extenso estudio del entorno externo del restaurante nos ha permitido conocer las principales modas, oportunidades y dificultades. Por ello ahora se va a pasar a dirigir nuestra atención hacia todo lo que sucede internamente en la Skina. El análisis interno se centrará en una exploración detallada de las 4P del marketing: producto, precio, promoción y distribución. Asimismo, analizaremos el comportamiento del consumidor, creando un perfil exacto de las personas que encajaría en el perfil de cliente que busca la Skina. Esto nos ayudará a comprender mejor a los clientes de la Skina sino que también servirá de guía para adaptar los métodos de marketing con el objetivo de atender sus necesidades y deseos. Este punto de vista integral nos asistirá a hallar áreas para perfeccionar y conservar las características presentes que triunfan, pero a mejorar aquellas que podrían ser potenciadas, de modo que la Skina crezca en su buena posición en el competitivo mercado de la alta gastronomía en Marbella.

a. Evaluación de las 4Ps

El estudio de las 4Ps del mercadeo es una herramienta fundamental que nos posibilitará examinar y perfeccionar la totalidad del funcionamiento del marketing en una compañía, en este caso la Skina. El punto de vista, iniciado por el docente E. Jerome McCarthy, plantea una disección básica del marketing en cuatro componentes esenciales, que son producto, precio, promoción y distribución. (*Las 4Ps del Marketing y Su Evolución*, s. f.)

Producto: La Skina, ha adquirido una importancia fundamental en la alta cocina, mezclando el legado de la cocina de Andalucía y las nuevas técnicas. Este punto de vista se evidencia en la calidad y en la frescura de los componentes, la gran mayoría de los cuales son ecológicos, de temporada y autóctonos. El restaurante ofrece varios menús de degustación, como el Menú Grand Cru, el cual se diferencia por la variedad de alimentos que se sirven junto con los vinos. El Menú a la Carta es otra opción que el cliente también puede optar a escoger con maridaje, le da a los invitados la oportunidad de elegir entre varios platos, la mayoría de ellos teniendo productos que son manjares del Mar Mediterráneo. Y el Menú de Temporada, que se basa en productos de temporada, que también tiene la opción de incluir maridaje. La disposición de los productos dentro de La Skina es evidente, y en todos los aspectos de su servicio intentan complementarse y mejorar la calidad, una cuestión fundamental para

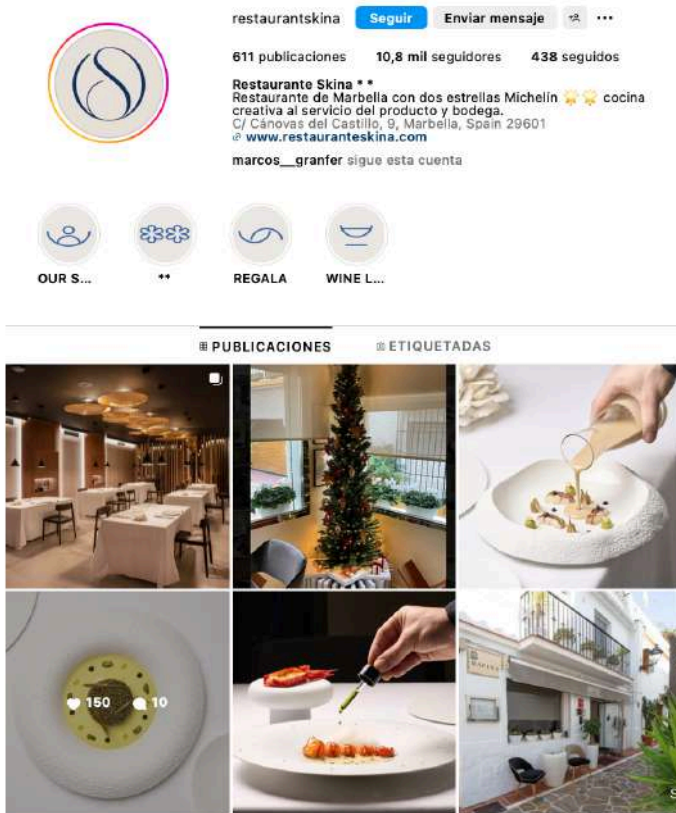
conservar las dos estrellas de Michelin que tiene. La atención a las particularidades en la presentación tiene un gran peso en la vivencia del cliente global, desde el decorado del plato hasta el ambiente del restaurante, brindando una experiencia que involucra todos los sentidos. (Goikoetxea, 2024)

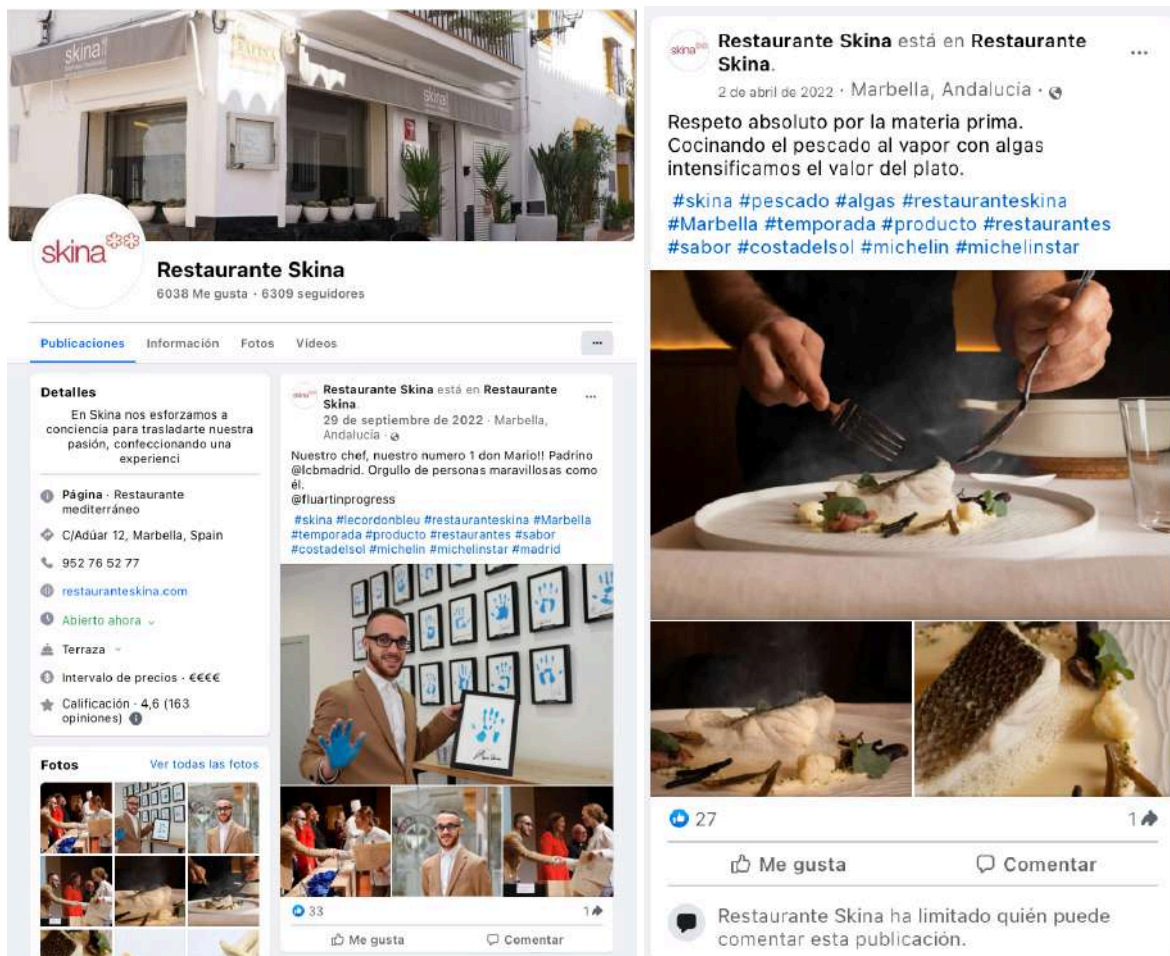


Precio: En referencia a la estructura de costos, La Skina tiene planificadas sus tarifas dependiendo de la singularidad y calidad del servicio además del menú. Los menús de degustación varían entre los 200 y los 500 euros, y ofrecen una diversidad de posibilidades que los invitados pueden elegir en base a sus preferencias y recursos. Este ámbito de costos se ajusta a la calidad de los componentes, los métodos de preparación avanzados y la excepcional vivencia ofrecida. La táctica de establecimiento de precios no sólo hace que el restaurante sea un destino de gran lujo, sino que además le otorga una buena comparación con los otros restaurantes de la misma categoría. Los precios son un reflejo de la singularidad de los componentes, la diversidad de métodos de cocción utilizados y la calidez del trato. (Goikoetxea, 2024)



Promoción: El restaurante hace uso de las redes sociales, compartiendo momentos importantes, acontecimientos especiales y triunfos en la cocina, en Instagram y Facebook. Estas publicaciones poseen imágenes de gran calidad de los alimentos, videos que muestran el proceso de preparación y actos del restaurante, que generan una vínculo constante con los seguidores y que atraen a nuevos clientes. También, La Skina participa en acontecimientos culinarios trabajando con distintos chefs y afianzando su posición en el mercado. Su aparición en los medios tradicionales y en internet, como por ejemplo las revistas de comida, los blogs y las páginas web especializadas ha aumentado un poco. Exponerse en libros como "Michelin Guide" y "Gastronomía y Cia" señala la superioridad en la cocina que tiene La Skina. Los galardones y reconocimientos, que incluyen las 2 estrellas Michelin, validan la fiabilidad y renombre del lugar. (Goikoetxea, 2024)





Distribución: El establecimiento de la Skina en Marbella tiene como objetivo prioritario la atracción de turistas de elevados recursos, ya que esta ciudad se asocia al turismo de lujo. La localización en un destino vacacional bastante popular garantiza una corriente constante de viajeros deseando vivencias gastronómicas diferentes e insuperables (Goikoetxea, 2024). La política de reservaciones del restaurante posibilita un planeamiento específico, ya que el espacio está diseñado para diez comensales. Esto asegura que los chefs y sommeliers puedan brindar una vivencia completa y particularizada a cada uno de los clientes, ayudando a crear un entorno íntimo y personal. El restaurante estaba ubicado en este pequeño local que hacía esquina con calles del casco antiguo de Marbella, sirviendo esto como inspiración de su nombre. Como se ha mencionado el espacio era limitado, y al haber crecido bastante en los últimos años, han decidido trasladar la Skina a un establecimiento de mayor espacio, en el Milla de Oro. La página web del restaurante facilita información sobre cómo llegar, con un link que dirige a su ubicación actual a través de Google Maps.

En conclusión, la Skina ha conseguido hacerse con una posición entre los sitios de turismo gastronómico más célebres de Marbella a través de una excelente combinación, basada en las

4P del marketing: productos de primera clase y presentación novedosa además de un servicio excelente, costos que expresan la superioridad del servicio, una promoción a través de varios canales y una posición clave en Marbella, aunque actualmente está cambiando y evolucionando.

b. Customer persona

En Marbella, el restaurante dos estrellas Michelin Skina tiene una clientela elegante y sofisticada. Son comensales que buscan excelentes experiencias gastronómicas que combinan la creatividad con sabores andaluces tradicionales. Aprecian la calidad de los alimentos y el servicio, las técnicas de alta cocina y una presentación original además de artística. Como ya se ha mencionado anteriormente la Skina acoge con frecuencia a clientes extranjeros que quieren disfrutar de la mejor gastronomía local en un entorno único por estar situado en una de las zonas turísticas más singulares de España.

Se ha decidido crear dos customer personas que reflejen los valores de la Skina y el público al que se quiere dirigir. El primero sería Alfonso y la segunda Amelie. Alfonso es un apasionado de la gastronomía. Tiene 48 años y es de la capital de España, Madrid. Como profesión, es abogado y forma parte de un excelente bufete. Tiene un gusto definido y preferencia por la comida de alto nivel pero tradicional, con productos de su tierra. A Alfonso en su tiempo libre le gusta planificar nuevas experiencias gastronómicas y disfruta de ella con amigos y su mujer. Además de ello es apasionado del tenis, que le gusta ir a jugar al pádel con sus amigos los fines de semana. Por sugerencia de un compañero suyo del trabajo, en sus vacaciones de verano en Marbella, decidió ir a La Skina con su pareja y probar el lugar de dos estrellas Michelin. Se sintió bastante atraído por el menú Gran Cru que finalmente superó todas sus expectativas. La vivencia le sorprendió en diferentes aspectos, desde la presentación de los platos hasta en la calidad del servicio. Se quedó con ganas de volver y probar su nuevo Champagne Bar, el cual tendrá próximamente su apertura.

Por otro lado, tenemos a Amelie que es una apasionada de la salud y el medio ambiente. Tiene 34 años, es británica, y lleva 7 años viviendo en la ciudad de Londres. Profesionalmente trabaja en una agencia de marketing, especializada en marketing digital. En su tiempo libre le gusta cocinar recetas saludables y acudir a campañas de conciencia medio

ambiental además de viajar y subir contenido a sus redes sociales. Amelie halló la Skina a través de una publicación de una revista de bienestar la cual mencionaba la destacable labor del restaurante con el uso de productos naturales, sostenibles y de temporada. Por ello, en su visita trimestral a sus padres jubilados que se mudaron a la zona hace unos años, la joven decidió hacer una reserva en el restaurante. Ella optó por el menú mercado de estación, que se destacaba por su delicadeza y trato de productos regionales y de temporada. Amelie estaba asombrada por la atención a los detalles y la calidez del ambiente. Compartió su experiencia en sus redes sociales, recomendando la Skina como restaurante de alto nivel y único.

5. Análisis DAFO

En el análisis DAFO, se evalúan las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades de una empresa y su entorno. Este estudio es importante para el planeamiento de estrategias, ya que posibilita tanto a compañías como individuos observar las externalidades y factores internos en el desempeño y la capacidad de estas para conseguir sus metas.

El restaurante Skina, con su prestigiosa posición en Marbella y su distintivo de dos estrellas de Michelin, afronta dificultades que están intrínsecamente relacionadas a su concepto de negocio de alta cocina y por lo tanto se considerarán debilidades. Uno de los peligros más grandes es el elevado costo de operación, el cual se deriva de interés por una calidad superior. Desde la compra de excelentes productos hasta el personal altamente calificado, todos los aspectos hacen una suma significativamente grande. Estos costos, pese a que estén justificados por la calidad del servicio y la experiencia en la cocina, restan la flexibilidad financiera del establecimiento y hacen que sea particularmente sensible a las alteraciones del mercado.

Otra debilidad es su capacidad física, la cual, al querer un enfoque en preservar un ambiente particular, único e íntimo, limita la cantidad de personas que pueden atender diariamente. Esto puede restringir sus ganancias potencial, sobre todo en comparación a los restaurantes que escogieron un modelo con mayor cantidad de turnos o de capacidad. Pero debido a la nueva noticia sobre el traslado a un local más amplio y con mayor capacidad, esto ya no sería considerado una debilidad que han tenido que afrontar durante los últimos 20 años.

En el ámbito del marketing digital, si bien la Skina tiene presencia en internet, la magnitud y el efecto de sus publicaciones sería posible que se mejorara para conseguir un público más grande y mantener la comunicación con sus seguidores. La sociedad hoy en día está cada vez más interconectada, y se puede observar como la continua conversación e interacciones en internet es fundamental para conseguir y conservar clientes.

Con respecto a las amenazas que podría tener la Skina, el ámbito legal es una parte fundamental. Las novedades legislativas y reglamentarias, tanto locales como nacionales, pueden tener un impacto significativo en la forma en que el restaurante gestiona su personal y sus recursos. También, como cualquier negocio de alta cocina, La Skina debe estar pendiente de los cambios de modas en la comida que podrían cambiar el gusto de sus clientes.

La inestabilidad financiera es otra gran intimidación, ya que es posible que impactará el poder de compra de los clientes potenciales, particularmente aquellos que vienen de otros países. Las crisis como el Covid-19, tuvo un gran peligro para la industria de la hostelería, que potencialmente bajó la cantidad de viajeros y por tanto clientes. La Skina también se enfrenta a una permanente competencia debido a su localización. Marbella, es una zona valorada por la concentración de comercios de alta calidad, entre los que se encuentran bastantes restaurantes de gran reputación.

También, la circunstancia de la Skina ubicada en un destino vacacional como Marbella le crea una dependencia a la corriente de turistas, esto puede ser una ventaja en las temporadas de mayor turismo, pero es un peligro en las ocasiones de baja afluencia turística. Esta dependencia del turismo extranjero y la estacionalidad expone a la Skina a riesgos.

A pesar de ello, la Skina tiene varias habilidades fundamentales que confirman su capacidad en la alta cocina del mercado considerándose estas sus fortalezas. El logro de poseer dos estrellas en Michelin no sólo atrae a clientes de alrededor del mundo, sino que además establece un parámetro de calidad al que se comprometen a conservar. La disposición del restaurante en torno a la excelente calidad y frescura de productos y el destacable estilo andaluz además de su habilidad para proveer una vivencia del comer personalizada y singularmente fuerte incrementa aún más su fascinación. La fama y conocimientos del chef Marcos Granda además añaden un gran valor de marca, apoyada por la fiabilidad y la novedosa creación.

Las oportunidades de la Skina se encuentran en una amplitud grande y prometedora dentro del ámbito de la alta gastronomía. Una de las principales posibilidades es su establecimiento en Marbella, la localización le proporciona entrada a una corriente constante de viajeros de gran nivel económico deseando tener experiencias culinarias distinguidas. Atrayendo a un público más extenso con paladares diferentes. Se puede decir que su ubicación tiene una parte positiva como lo es esta y otra negativa como la alta dependencia a las temporadas tal y como se ha mencionado antes en las amenazas. Otro punto importante para la Skina son las asociaciones con marcas de calidad y otros eventos culinarios. Estas colaboraciones pueden aumentar su popularidad y conseguir un público que valora la singularidad y la calidad, características que ya identifican el lugar. Estas asociaciones además es posible que

comprendan asistencias en acontecimientos de la comida internacional, promoviendo así una mayor exposición a una audiencia más variada y amplia. Otra oportunidad que ahora mismo sería una debilidad pero se podría considerar oportunidad es el marketing digital. La Skina tiene la ocasión de aumentar su presencia en internet y mejorar la relación con los clientes a través de las redes sociales y páginas web de reservas. Implementar tácticas de marketing digital más apropiadas es posible que genere un mayor impacto. El turismo gastronómico está en auge, y la Skina se encuentra totalmente posicionada para aprovechar esta corriente. Fomentar Marbella no solo como un lugar vacacional, sino también como un eje principal de la alta cocina puede llamar la atención de un número mayor de viajeros, esto será de ayuda para el negocio. Esto se podría lograr a través de acciones de mercadeo conjunto con empresas de turismo y otras instituciones del lugar. La popularidad de los menús más sanos y sostenibles ofrece una nueva zona de crecimiento para el restaurante. Cambiar parte de la comida por alimentos que se adapten a una vida saludable podría llegar a un público objetivo que desea alimentos con una calidad superior además de ser beneficiosos para la salud.

De cada una de estas oportunidades, si se maneja de manera correcta, no solo es posible aumentar las posibilidades del restaurante, sino que además es posible instaurar y desarrollar la imagen de marca como la más sobresaliente en el ámbito de la alta cocina en España y además afuera.

Tabla 2: Análisis DAFO Skina



6. Planificación y ejecución del plan de marketing

Tras todo este profundo análisis, se quiere conseguir que la Skina es incremente y amplíe la presencia de la marca en el ámbito nacional e internacional, transformándola en una referencia de calidad en la alta cocina, mediante un plan integral de marketing que genere mayor presencia y asegure una buena reputación de la marca dentro de este mercado tan competitivo.

a. Objetivos y estrategias

El primer objetivo consistirá en un aumento de las ventas anuales en un 20% en los próximos doce meses. Para esto nos centraremos en la creación de dos estrategias, una consistirá en crear una colaboración entre hoteles de lujo de la zona con el restaurante Skina y la otra estrategia estará relacionada con ofrecer promociones especiales y ediciones limitadas a los clientes. El segundo objetivo se centrará en incrementar la tasa de fidelización de clientes en un 30%, durante los próximos doce meses al igual que nuestro primer objetivo. Se considerará la creación de programas de fidelización personalizados, creando nuevas experiencias para el cliente a través de una estrategia conjunta y combinada sobre una experiencia más personalizada y tecnológica. El tercer y último objetivo se basará en crecer la visibilidad de la Skina un 35% en el ámbito online, también en el plazo de los siguientes doce meses. Se llevarán a cabo estrategias tanto de publicidad y marketing digital como de branding. Se debe tener en cuenta que cada una de estas estrategias, tendrá dos o tres acciones para que se pueda conseguir el objetivo final establecido para el restaurante.

b. Acciones

Para nuestro primer objetivo de incrementar la ventas un 20%, se comenzará explicando la estrategia sobre colaboraciones con hoteles de lujo en Marbella. Comenzaremos planteando una colaboración en conjunto entre la Skina y el Amaré Beach Hotel. El objetivo de la misma consistiría en crear una sinergia entre ambos alojamientos para deleitar a los invitados y ampliar su mercado. El hotel Amaré Beach, debido a su calidad, alto lujo y su dedicación a proveer una vivencia particular para los invitados, completa perfectamente los servicios de

comida de gran preeminencia que tiene la Skina. Esta colaboración no sólo amplifica la variedad de los productos del hotel, sino que además incorpora la deliciosa experiencia de la Skina a un público más grande, que incluye a viajeros internacionales. Implementar esta colaboración implica concebir menús singulares que concuerdan con los invitados del alojamiento hotelero y toman como referencia la costa de Marbella, utilizando productos de temporada y de origen local, tal y como ya lo hacen.

Ambos negocios se favorecerán en conjunto, utilizando los canales de marketing de ellos para promover no sólo los servicios que brindan sino también la suma de experiencia que poseen. Esto incluiría packs especiales que posibiliten estancias en el hotel con una experiencia en el restaurante y en el hotel, que sean promovidas a través de canales digitales y de materiales de promoción de ambos.

El propósito de esta colaboración es aumentar significativamente la popularidad de la Skina dentro de un sector de consumidores que valora las experiencias singulares y encantadoras, y genera nuevas fuentes de ingresos y asegura la reputación de marca de las dos empresas como líderes en el área de la hostelería además de alcanzar un público más internacional, de diferentes partes del mundo que van a Marbella a disfrutar de su cultura. En simultáneo, esta asociación estratégica se posiciona con el objetivo de aumentar la percepción de la calidad y el lujo que se encuentran asociados con la Skina y Amaré Beach Hotel, haciendo que la misma sea uno de los destinos esenciales localizado en una de las urbanizaciones más exclusivas de España.

Otra de las acciones relacionadas con la estrategia de hoteles de alta gama, consistiría en proporcionar experiencias gastronómicas diferentes, mezclando la alta gastronomía con actividades culturales y de turismo en Marbella. Esta propuesta tiene como propósito captar la atención de un público específico que no solo tienen que ser turistas sino también locales que valoren la importancia de la calidad de los alimentos y el valor cultural de la zona.

Para llegar al público se pretende realizar colaboraciones con alojamientos de lujo como el Marbella Club Hotel, el Puente Romano Beach Resort y el Amaré Beach Hotel Marbella. Se crearán packs singulares que contendrán un viaje dirigido por los sitios clave de Marbella, luego se trasladarán al mercado local donde se comprarán productos de temporada y frescos que posteriormente serán utilizados en una clase de cocina que dará el chef del restaurante Skina como finalización de la experiencia. Estos alojamientos hoteleros, valorados por su

calidad y predisposición a brindar momentos excepcionales, completan perfectamente los servicios gastronómicos de la Skina.

Esta colaboración no sólo amplifica la variedad de experiencias que tiene el hotel, sino que además incorpora la alta calidad de la Skina a un público más grande, que incluye a viajeros de diferentes partes del mundo. El objetivo de este acuerdo es aumentar significativamente la popularidad de la Skina entre los individuos que como ya se ha mencionado antes, valoran las vivencias singulares y encantadoras. Asimismo se pretende colaborar al aumento de nuevos ingresos y preservar la buena reputación de la marca de ambas empresas como líderes en sus respectivas áreas.

El segundo tipo de estrategia trazada para poder conseguir el objetivo de incrementar las ventas está relacionado con ofrecer promociones limitadas. La primera acción se basa en lanzar promociones únicas a lo largo del año, con el fin de llegar a diferentes categorías de clientes y aumentar las reservas en la Skina. Estas ofertas están concebidas para destacar las características propias de diferentes temporadas o fechas brindando así una vivencia del sabor única y particular.

Nos centraremos en fechas específicas con festividades como la Navidad, la Semana Santa o el Día de la Madre, creando menús con productos tradicionales y típicos de esos días sin dejar al lado la innovación. En épocas navideñas, se ofrecerá un menú, además de los convencionales, con platos que inspiren a los que se suelen preparar en las casas, como por ejemplo mariscos, cordero, o dulces navideños. En la fecha de la madre, se producirá un programa conciso y apacible que combine alimentos ligeros y frescos con postres personalizados, como un obsequio para destacar la importancia de la figura de la madre. Además de estos menús de edición limitada, para estas fechas destacadas se ofrecerán promociones por si se desean regalar como menú de degustación con un maridaje recomendado para él.

El propósito de estos incentivos y creación de menús temporales es conseguir que diferentes clases de clientes, llamando la atención de aquellos que buscan tener o regalar una experiencia única. También se pretende aumentar las reservas y generar una corriente ascendente de ganancias que dure a lo largo del año.

La segunda acción relacionada con promociones limitadas, consiste en que la marca Skina lance una línea de helado de edición limitada cada verano y se comercialice en El Corte Inglés y sus supermercados. Esto no sólo ayudará a diversificar nuevos productos ofrecidos por la Skina, sino que además brinda una excelente ocasión para llegar a clientes que posiblemente no se estén familiarizados con la misma. La elección de sabores de helado que se lanzarán en el primer verano serían AOVE y sal, naranja con flor de azahar y strachiatella de chocolate negro, y torrija con caramelo salado, esto es un ejemplo que hará referencia a la calidad y originalidad de sabores además del uso de unas combinaciones de productos típicos de Andalucía, siguiendo en coherencia con los valores que tiene la Skina.

El procedimiento de la estrategia en cuestión empieza con la elección de una compañía de helados capaz de sostener los altos estándares de calidad y sostenibilidad que tiene el restaurante. La creación del producto demandará pruebas complejas y modificaciones para que cada sabor muestre la esencia de la marca de manera real y auténtica. Una vez que los sabores, texturas, aroma, en conjunto la producción estén perfeccionados, el siguiente paso será concebir un envase que refleje la esencia de la Skina y atraiga al consumidor dentro de un ámbito competidor como es El Corte Inglés con todos los productos gourmet que ofrecen. La salida de los helados se dará en conjunto con una agenda de marketing que contenga pruebas en el lugar, y publicidad en redes sociales.

El propósito fundamental de esta táctica es instaurar un nuevo modo de generar beneficios para la marca Skina, aumentar la popularidad de la misma y hacer que se afiance en el ámbito de los productos de calidad en el mercado español. También, se busca conseguir que un grupo de consumidores priorice la calidad y la singularidad de sus compras, brindando una experiencia en el ámbito gastronómico de la Skina de manera asequible y simple. Al conseguir esto, La Skina no sólo ampliará su ámbito de mercado sino que además reforzará su reputación como chef innovador dentro del mundo culinario.

Continuando con el segundo objetivo centrado en incrementar la fidelización de los clientes, se planeó una estrategia que combina lo tecnológico con ofrecer una experiencia más personalizada. La primera acción para esto consistirá en la creación de una app para teléfonos móviles. Esta app no sólo dará la oportunidad a los usuarios de gestionar sus reservas, sino que además les dará una vivencia totalmente personalizada desde el momento en que

consideran a la Skina como una opción para reservar y disfrutar de la experiencia hasta después de haber comido.

Esta app permitirá hacer reservas de forma directa, con un calendario dinámico que exhibirá la disponibilidad en tiempo real y también brindando la posibilidad de especificar las preferencias de mesa y alergias alimentarias. Este programa no únicamente garantizará que los clientes tengan una vivencia pensada para sus necesidades y preferencias, sino que además disminuirá la presión que ejercen los empleados del lugar al hacer uso de un sistema automático de reservaciones. Asimismo la app Skina también permitirá explorar los diferentes menús, con fotos y descripción de los platos y maridaje, mostrando un total transparencia con los clientes y ayudándoles a escoger su elección de platos incluso antes de llegar al restaurante. Otras de las funciones que se incluirán en la aplicación sería la notificación de eventos especiales y promociones. La app emitirá notificaciones para comunicar a los usuarios información sobre acontecimientos especiales, promociones y estas serán diferenciadas por las preferencias y el registro histórico de reservas de los clientes. Por último también vendrá incluida una sección para dejar opiniones y valoraciones en tiempo real de sus experiencias con La Skina. Este sistema de feedback es importante ya que se obtendrá retroalimentación inmediata para utilizarse para perfeccionar el servicio. Promueve aumentar la comunicación con el cliente, y entre ellos mismos.

Implementar la acción de crear la app para móviles posicionará a la marca Skina en la delantera de la tecnología en el ámbito de restaurantes de alta gastronomía. Con estas cualidades que tendrá la aplicación, La Skina no sólo facilitará y mejorará la vivencia del usuario, sino que además creará un vínculo más próximo y particularizado con los clientes.

La siguiente acción que se llevará a cabo consiste en crear experiencias gastronómicas exclusivas para estrechar la relación con los clientes y proporcionar experiencias distintas que sobrepasen la comida tradicional. Se sugiere a la Skina la organización de clases de degustación particulares. Esta propuesta tiene como propósito no solo llamar la atención de un público deseando aprender sobre la alta cocina, sino también deleitar a los invitados mediante la investigación de este mundo. Se proponen dos experiencias principales. Una de ellas sería realizar cenas especializadas en el maridaje, enseñando como, dependiendo de las gamas de sabores del plato se escogen diferentes bebidas que lo acompañan, realizando una cata de degustación. La otra experiencia consistirá también en un menú de degustación

similar al del maridaje pero con productos gourmet y típicos de la zona, como lo puede ser los quesos de elaboración artesanal o el AOVE. Los asistentes aprenderán a distinguir las particularidades identificables de cada producto, comprender su procedencia y creación, y descubrir cómo integrarlo en sus propias creaciones de comida. El fin sería ampliar aún más el abanico de posibilidades de aprendizaje y vivencias, que la Skina ofrece.

La última acción dedicada a aumentar la fidelización para crear una experiencia más personalizada consiste en indicar claramente en los menús que platos son preparados con productos frescos y de temporada y cuales tiene productos o procesos favorecedores a la sostenibilidad. Se creará un icono de una flor florecida que irá ubicada al lado del nombre del plato. Esto facilitará que los clientes identifiquen rápidamente las categorías de productos que reflejen la mayor cantidad de productos disponibles en cada estación, brindando una vivencia que se acata en la naturalidad de las estaciones. Por otro lado también se diseñará un icono para distinguir claramente los alimentos sostenibles. Este símbolo será una pequeña hoja de color verde con una hélice en el centro, que representará la naturaleza además del ciclo de vida sostenible. Todos los platos que preparen, con productos nacionales, o de Andalucía, orgánicos y métodos de preparación se mostrarán en los menús con estos símbolos. Esto ayudará a los usuarios a distinguir las preferencias y compromiso con el ecosistema.

Para finalizar se procederá a explicar cuáles serán las estrategias y acciones dedicadas a aumentar la presencia online del restaurante Skina. Este punto se ha dividido en dos estrategias. La primera, está centrada en publicidad y marketing digital, comenzando con una acción basada en iniciar una campaña Out Of Home, es decir publicidad exterior específicamente en la Avenida N-340, una de las principales vía de acceso a Marbella, representa una ocasión extraordinaria para la Skina conseguir la atención de los habitantes y los viajeros que ingresan a la ciudad. Esta carretera es una de las más transitadas y se relaciona directamente con varios puntos de interés turístico y residencial, por lo que es una zona ideal para aumentar la popularidad de la marca.

La puesta en marcha de esta táctica implica la creación de carteles de un anuncio publicitario en las marquesinas de las paradas de autobuses y en las farolas de la N-340. Estos posters exhibirán imágenes de platos originales característicos del restaurante pero con zoom, y que el siguiente poster esté menos aumentado. De esta manera se puede ir descubriendo el plato poco a poco. En cada anuncio publicitario que se diseñará, se buscará no sólo que capte la

atención de la gente, sino que también se sientan atraídos y tengan curiosidad por la marca, dejando una pista de lo única que es la experiencia que brinda comer en la Skina. También, se podría incorporar un elemento que permita una interacción, como códigos QR que las personas que pasen cerca puedan escanearlos y les dirijan a su página web.

El propósito de escoger este spot publicitario es aumentar significativamente la popularidad de este restaurante dentro de su área, Marbella. El objetivo es aumentar la popularidad de la Skina como un lugar altamente especializado en una exquisita gastronomía y experiencia. y que sea reconocido por un mayor número de personas. Además, la permanente exposición puede colaborar a solidificar la impresión que tiene la Skina de que es una porción fundamental para la cultura y el turismo de Marbella, transformándola en una parada fundamental para aquellos que desean vivencias de alta cocina en la ciudad.

En el momento en que se implementará esta estrategia de manera correcta, la Skina no sólo esperaría ver un incremento en las reservas sino que también el tráfico en su página web aumentaría al igual que las visitas de nuevos clientes.

La siguiente acción se centra más en marketing digital desarrollando una plan en redes sociales eficaz para expandir el conocimiento sobre la existencia de la Skina, donde se ubica, su historia y lo que puede llegar a ofrecer. Para esto nos centraremos en varios aspectos clave, maximizando la visibilidad y el impacto en las diferentes plataformas. Esta acción apunta no sólo a aumentar la presencia online del restaurante, sino también a construir una comunidad de seguidores leales y comprometidos con la marca.

En primer lugar, se debe definir una identidad visual coherente en todas las publicaciones. Esto implica utilizar la imagen del restaurante de manera consistente en todas las publicaciones, creando una estética reconocible y atractiva. Las imágenes deben seguir siendo de alta calidad y mantener una paleta de colores específica que refleje la marca Skina. Los contenidos deben ser variados pero siempre coherentes con los valores y la identidad del restaurante. Se podría crear una serie de publicaciones que muestran el detrás de las cocinas, destacando por ejemplo cómo su equipo trabaja. También es importante compartir historias de clientes satisfechos, recetas especiales y eventos organizados por su restaurante. Las historias y posts de Instagram y Facebook son herramientas ideales para mostrar contenido efímero y mantener a la audiencia interesada, conectada y unida en el día a día.

Además de las publicaciones periódicas, sería ideal lanzar una campaña de hashtag, animando a los clientes a compartir sus experiencias en el restaurante. Esto no sólo incrementaría la visibilidad, sino que también crearía contenido generado por el usuario, que sería extremadamente valioso para la autenticidad de la marca. También se pueden realizar concursos y sorteos en las redes sociales, donde los participantes deberán compartir publicaciones relacionadas con la Skina. Como se ha mencionado, la interacción con la audiencia es crucial. Las respuestas rápidas y amigables a comentarios y mensajes directos, publicaciones de agradecimiento a los seguidores y compartir contenido de los clientes en las propias redes sociales ayudarían a construir relaciones cercanas y personales con la comunidad. Además, es una excelente manera de expresar gratitud y reconocer a los clientes leales.

Invitar a influencers para que visiten y experimenten La Skina y que luego compartan sus vivencias con sus seguidores también puede ser una acción bastante eficaz. Esto aumentaría significativamente el conocimiento y atraer nuevos clientes. Era importante elegir influencers que compartan los valores de La Skina y cuyo público sea relevante para el restaurante. Los más recomendados, serían Tamara Falcó (@tamara_falco) la cual en su perfil no solo muestra lo glamurosa que puede ser su vida, sino que también lo multifacética que es ella, enseñando su pasión hacia la cocina, incluyendo sus recetas favoritas y participación en proyectos culinarios. La siguiente sería Raquel Meroño (@raquelmerono) ella es actriz pero en sus redes sociales se puede ver como sube contenido tanto de su vida profesional como personal. Al igual que Tamara ella también participó en el concurso de cocina MasterChef, lo cual fue la razón que desató un poco su amor hacia la gastronomía, no solo mostrando recetas sencillas que a ella le gusta preparar, sino también restaurantes y eventos a los que es invitada. Por último se ha decidido escoger a Pablo Cabezali (@cenandoconpablo). A él se le considera un influencer foodie, ya que su contenido se dedica a enseñar todos los restaurantes que va probando y hacer reseñas sobre los platos, colaborando con chefs y restaurantes de todo tipo.

Para finalizar la última estrategia propuesta se trata del branding de la Skina, consiste en crear un punto de unión y coherencia entre todas las anteriores. Esta acción se basa en crear un símbolo icónico para el restaurante, una hormiga. Este animal se utilizará para desarrollar una estrategia eficaz. Refleja valores fundamentales como el trabajo duro, la fuerza y la resistencia, así como las características inherentes de estos pequeños pero poderosos insectos.

Las hormigas serían una representación visual de los principios que La Skina espera transmitir a sus clientes: trabajo duro, colaboración y tenacidad.

En términos de merchandising, es crucial diseñar y producir una gama de productos que incorporen este nuevo logotipo. Entre ellos se incluyen camisetas, viseras y delantales. Además, el menaje, servilletas, manteles y otros elementos decorativos del restaurante también llevarán la imagen de hormigas, reforzando continuamente la imagen visual de la marca Skina. Elementos decorativos como pinturas o esculturas de hormigas estilizadas se intentarían integrar en el ambiente del restaurante y crearán un tema cohesivo. La hormiga siempre estará presente en las campañas de marketing. El logotipo y las imágenes de la hormiga se integrarán en todas nuestras anteriores acciones de marketing. Incluso en la presentación de los platos el icono de la hormiga podría tener cabida en la presentación del menú aportando un toque único que los clientes recordarán. Como se ha mencionado anteriormente el entorno del restaurante también jugará un papel vital en esta estrategia. La decoración interior incorporará patrones de hormigas de forma artística y sutil, creando un ambiente único e inolvidable pero manteniendo la finura y elegancia.

El objetivo de toda la estrategia es crear una identidad visual única y memorable que los clientes puedan asociar inmediatamente con la Skina, fomentando así el conocimiento y la lealtad a la marca. Para lograr este objetivo, es fundamental seguir un plan de acción claro. Durante la fase de diseño, se contratará a un diseñador gráfico para crear un logotipo y una representación estilizada de las hormigas. Se desarrollará un manual de identidad de marca que incluya pautas claras sobre cómo y dónde se utilizan los logotipos y otros elementos visuales. Una vez completado el diseño del logotipo, pasamos a la creación de mercancías y decoraciones. Se identificarán proveedores y se producirán los artículos necesarios, mientras que se establecerán canales de venta de mercancías en restaurantes y en línea. Al mismo tiempo, todos los materiales de marketing existentes se actualizarán con el nuevo logotipo y estilo visual, y se planificará una campaña de lanzamiento para presentar el nuevo logotipo a los clientes y al público.

En conclusión, integrar el símbolo de la hormiga en todos los aspectos de la Skina, creando así una imagen de marca fuerte y única. Este enfoque no sólo diferenciará al restaurante de sus competidores, sino que también fomentará el reconocimiento de la marca, haciendo de la hormiga un sinónimo de la calidad y espíritu de la Skina.

Tabla 3: Brand review Skina (objetivos, estrategias y acciones)

Brand review La Skina	 Incrementar 20% ventas anuales 1º OBJETIVO	 Incrementar 30% fidelización 2º OBJETIVO	 Incrementar 35% presencia online 3º OBJETIVO
	Estrategia n°1	Colaboración con hoteles de lujo	Experiencia personalizada y tecnológica
Acción 1	Restaurante en Amará Beach Hotel	App La Skina	OOH
Acción 2	Experiencia cultural y gastronómica	Talleres de degustación	Mayor presencia en redes sociales
Acción 3	-	Icono sostenibilidad y de productos de temporada	-
Estrategia n°2	Ediciones limitadas	-	Branding
Acción 1	Promociones en fechas especiales	-	Simbolo de la hormiga
Acción 2	Línea de helado en verano	-	-

c. Calendario de implementación

En la siguiente tabla se pueden observar los periodos de tiempo en los que se implementarán cada una de las acciones, basadas en las temporadas más altas de turismo en la Costa del Sol.

Tabla 4: Calendario de implementación de la Skina. (Se puede observar en la siguiente página en tamaño aumentado)

CALENDARIO		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Restaurante en Amará Beach Hotel													
Experiencia cultural y gastronómica													
Promociones en fechas especiales													
Línea de helados													
App La Skina													
Talleres de degustación													
Icono sostenibilidad y productos de temporada													
OHH													
Presencia en redes sociales													
Símbolo de la hormiga													

d. Presupuesto de las acciones

Ahora se procederá a explicar el presupuesto de cada acción diseñada dentro del plan de marketing estratégico. Para poder visualizarlo de una manera más simple y directa, se han elaborado una serie de tablas que desglosan y muestran una estimación de los costos relacionados con la ejecución de cada estrategia. La suma total necesaria para llevar a cabo este plan de marketing sería aproximadamente de unos 307.690€. Este número refleja una gran inversión, sin embargo sería fundamental para conseguir los objetivos de la Skina.

Todos estos datos numéricos y aproximaciones han sido obtenidos a través de unas entrevistas con Francisco González Díaz y Maribel Navas Martín. Ambas de ellas sirvieron de guía para hacer una estimación de los precios de los procesos de creación, construcción, instalación, y contratación entre otros costos. Debido a su amplia experiencia en el sector terciario, he de agradecer la colaboración de ambos. A partir de ahí se calculó un precio total teniendo en cuenta la cantidad total de material, personal y el tiempo de duración de cada acción.

Tabla 5: Presupuesto del objetivo incrementar presencia online Skina

OBJETIVO	Incrementar 35% presencia online					
ESTRATEGIA	Publicidad y marketing digital				Branding	
ACCIÓN	OOH		Redes sociales		Símbolo de la hormiga	
COSTES	Diseño de los carteles	3.000,00 €	Fotógrafo	5.000,00 €	Diseño del símbolo	4.000,00 €
			Influencers	1.500,00 €		
	Instalación de carteles	2.000,00 €	Campanñas de nuevos lanzamientos	3.000,00 €	Decoración	3.000,00 €
	Alquiler de espacio	10.000,00 €	Personal especializado en RRSS	11.400,00 €	Producción de merchandising	2.450,00 €
	Impresión de carteles	1.000,00 €	Anuncios en redes sociales	4.000,00 €		
	TOTAL	13.000,00 €	TOTAL	19.900,00 €	TOTAL	5.450,00 €

Tabla 6: Presupuesto incrementar fidelización hacia Skina.

OBJETIVO	Incrementar 30% fidelización anual											
ESTRATEGIA	Experiencia personalizada y tecnológica											
ACCIÓN	APP La Skina				Talleres de degustación				Incono sostenibilidad y productos temporada			
COSTES	Desarrollo		12.000,00 €		Desarrollo de talleres		3.000,00 €		Desarrollo y diseño		600,00 €	
	Lanzamiento		5.000,00 €		Compra de los productos		21.000,00 €		Impresión de menús		500,00 €	
	TOTAL		17.000,00 €		TOTAL		29.000,00 €		TOTAL		1.100,00 €	

Tabla 7: Presupuesto incrementar ventas Skina.

OBJETIVO	Incrementar 20% ventas anuales															
ESTRATEGIA	Colaboración con hoteles de lujo				Ediciones limitadas				Linea de helados							
ACCIÓN	Restaurante en Amané Beach Hotel			Experiencia cultural y gastronómica			Promociones en fechas especiales			Linea de helados						
COSTES	Montaje, decoración y equipamiento de cocina		100.000,00 €		Creación de itinerarios		1.120,00 €		Desarrollo de menús		3.000,00 €		Desarrollo de los sabores		5.000,00 €	
	Desarrollo de menús		3.000,00 €		Agencia de turismo		1.120,00 €		Compra de productos de temporada		21.000,00 €		Producción de helados		12.000,00 €	
	Personal		60.000,00 €		Material clase de cocina Personal cocina		4.000,00 € 4.000,00 €		TOTAL		24.000,00 €		Alquiler stand supermercados		8.000,00 €	
	TOTAL		163.000,00 €		TOTAL		10.240,00 €		TOTAL		24.000,00 €		TOTAL		25.000,00 €	

e. Plan de control (KPI)

Después de crear todas estas estrategias, cada una con sus acciones, para así conseguir los tres objetivos establecidos, se debe planificar un plan de control de los mismos. Para ello nos vamos a fijar en indicadores que midan de manera cuantitativa cómo van evolucionando los objetivos planteados. Esta métrica se conoce con el nombre de KPI (Key Performance Indicator). Estos irán comparando y monitoreando todos los procesos que demostrarán si se han conseguido los objetivos fijados (Sydle, 2023)

Para nuestro primer objetivo, que consistía en incrementar las ventas un 20% a lo largo de un año, tendremos en cuenta los ingresos, el número de reservas y el promedio que cada cliente gasta cada vez que decide optar por ir a Skina. Asimismo se controlará el número de helados comprados en todos los Corte Inglés. Este control se irá revisando a final de cada mes, para realizar una comparación con el anterior y ver si se ha producido un incremento en los ingresos totales de la empresa. En cuanto al segundo objetivo, incrementar la fidelización un 30% a lo largo de los siguientes 12 meses, los KPI que se usarán serán el número de descargas de la nueva aplicación para móviles y el número de reseñas positivas como evaluación del feedback recibido a través de la APP y una comparación de su aumento el número de clientes que deciden volver a probar la experiencia ofrecida por la Skina controlando el número de reservas. Igualmente se tendrá en cuenta el número de personas que decidan apuntarse a participar en los talleres de degustación. Por último para poder ver si nuestro tercer objetivo, aumentar su presencia online un 35%, tiene algún efecto se observará, el tráfico de la página web generado por el QR mostrado en los carteles de nuestra campaña OOH además de el número de las nuevas reservas generadas a partir de esta misma campaña. Asimismo se analizará el número de seguidores y el engagement generado en sus redes sociales, tanto Instagram como Facebook, valorando los likes, comentarios y compartidos de sus publicaciones y hashtags, sin olvidar que se seguirán monitoreando las ventas y la percepción del cliente sobre la imagen del restaurante a través de encuestas.

7. Conclusiones

Este proyecto me ha posibilitado investigar y descubrir no solo todo lo que rodea y tiene un efecto en el negocio de gestionar un restaurante sino que además he podido analizar el mundo interior de el restaurante Skina, viendo sus puntos más débiles pero también los más fuertes. Conseguí forzar mi creatividad para poder elaborar un plan con objetivos y acciones fundadas en el previo análisis detallado. Como resultado final, se espera que este trabajo pueda servir de ayuda para realizar posibles mejoras y capitalizar las oportunidades que podría afrontar la Skina.

El análisis externo e interno realizado ha sido importante para destacar que, a pesar de que La Skina tiene una propuesta gastronómica de alto nivel ofreciendo una gran calidad de productos y un servicio excepcional, su visión como restaurante de dos Estrellas Michelin, ha sido un poco limitada en cuanto a crecimiento y darse a conocer a un nivel más internacional. Sin embargo ha demostrado, un cambio y evolución tras 20 años. Han dado un paso muy grande e importante, con un nuevo local, y modernizando el concepto de servicio ofrecido aún manteniendo y siendo leales a su autenticidad, una experiencia excelente para poder disfrutar de la cultura andaluza desde los diferentes sentidos.

El sector terciario, en específico el de la hostelería, está profundamente marcado por los factores tecnológicos y sociales, por ello es fundamental que la Skina se mantenga informada y actualizada en estos aspectos. Debe tener en cuenta la evolución de los hábitos alimenticios, el efecto de las nuevas tecnologías en la administración y la experiencia del cliente. La sostenibilidad es un parámetro cada vez más importante para la sociedad, y uno de los puntos fuertes de la Skina, buscar siempre ofrecer en sus platos la mayor calidad, procurando mirar por productos de origen autóctonos, frescos y las mejores técnicas para cuidar nuestra tierra española.. El incremento de interés en la sociedad y el respectivo aumento de la responsabilidad social de las empresas, hace que los clientes valoren cada vez más los comportamientos éticos y ecológicos en este caso en los restaurante.

Durante este estudio se pueden haber cometido algunos posibles errores. Uno de ellos, sería la sobreestimación de la capacidad de realización de las estrategias sugeridas, una subestimación de los presupuestos calculados o no haber tenido en cuenta adecuadamente las otras posibles alteraciones externas en sector terciario para la Skina. Para evitar estos posibles errores se recomienda mantener un enfoque flexible y versátil, siempre atentos a ver si es

necesario realizar modificaciones durante plan estratégico o su implementación y cambiando las estrategias en caso de que sea necesario. Por ello se han trazado un par de ideas que podrían ser de ayuda. Se consideraría crecer más en el ámbito de redes sociales, a través de la creación de un usuario en la red social TikTok, donde Marcos Granda cocinaría platos de manera más informal. Esta cuenta no se limitaría a favorecer a la Skina, sino que además se podría relacionar con los diferentes restaurantes del grupo y ayudaría a crear una relación más personal con su público, fortaleciendo de esta manera al creador del restaurante como una marca, Marcos Granda. Otra alternativa sería la creación de un menú que se experimente como una vivencia que involucre todos los sentidos y permitir al comensal una oportunidad de experimentar los alimentos y platos servidos. Por último mencionaré que justo la Skina se encuentra en un momento de cambios y evolución como ya se ha mencionado. no solo han decidido cambiar de ubicación, sino que se puede observar cómo están cambiando su imagen poco a poco, el color que refleja la estética del restaurante y su logo. La Skina en general parece estar haciendo una renovación total que podría llamar la atención de nuevos clientes y conservar la lealtad de los actuales con sus propias propuestas.

Para finalizar me gustaría conectar este trabajo de manera personal. Escoger este tema me ha permitido crecer en cuanto a mis conocimientos sobre marketing y el mundo de la alta gastronomía. Me ha ayudado a ver que una de mis pasiones en cuanto a mi vida laboral sería empezar a trabajar en una agencia de marketing, para desarrollar mi parte más creativa. Por otro lado también he descubierto todo el esfuerzo y dedicación que conlleva tener un restaurante de tan alto nivel, y como poco a poco uno puede ir creciendo y alcanzar sus sueños, tal y como Marcos Granda lo ha conseguido. Siempre hay margen de mejora pero nunca límites para crear e imaginar.

8. Bibliografía

Sara. (2022, 14 diciembre). *Estrellas Michelin*. Innova Chef
<https://innovachef.com/estrellas-michelin/>

DigitasLBI. (2024, 25 marzo). Análisis PESTEL de una empresa: qué es y cómo hacerlo - ESERP. *ESERP Digital Business & Law School*.
<https://es.eserp.com/articulos/que-es-analisis-pestel/#:~:text=El%20acrónimo%20PESTEL%20se%20refiere.%2C%20Tecnológicos%2C%20Ecológicos%20y%20Legales.>

Santander, B. (s. f.). *Impuesto de sociedades*. Banco Santander.
<https://www.bancosantander.es/glosario/impuesto-sociedades>

Labrador, Á. M. (2024, 6 mayo). Estas son las bases y tipos de cotización en 2024 a la Seguridad Social. *Grupo2000 - Formación, Empleo e Innovación*.
<https://www.grupo2000.es/que-seguros-sociales-debo-aplicar-en-2020-bases-y-tipos-de-cotizacion/>

Los tratados de libre comercio de la Unión Europea: implicaciones para los países en desarrollo - Real Instituto Elcano. (2022, 5 enero). Real Instituto Elcano.
<https://www.realinstitutoelcano.org/documento-de-trabajo/los-tratados-de-libre-comercio-de-la-union-europea-implicaciones-para-los-paises-en-desarrollo-dt/>

La PAC y la política comercial de la Unión Europea - Junta de Andalucía. (s. f.).
<https://www.juntadeandalucia.es/organismos/agriculturapescaaguaydesarrollorural/areas/politica-agraria-comun/politica-comercial-ue.html>

Morales, A. B. A. (2023, 10 febrero). *Análisis PESTEL para empresas: factores políticos y legales*. Instituto Europeo de Asesoría Fiscal.
<https://www.ineaf.es/tribuna/factores-politicos-legales-empresas/>

DigitasLBI. (2024b, marzo 25). Análisis PESTEL de una empresa: qué es y cómo hacerlo - ESERP. *ESERP Digital Business & Law School*.
<https://es.eserp.com/articulos/que-es-analisis-pestel/>

El Producto Interno Bruto o Producto Interior Bruto (PIB). (s. f.). OCDE.
<https://www.oecd.org/espanol/estadisticas/pib-espanol.htm#:~:text=El%20Producto%20Inter>

[no%20Bruto%20o%20Producto%20Interior%20Bruto%20\(PIB\)%20es.pa%C3%ADs%20durante%20un%20periodo%20determinado](#)

PIB de España - Producto Interior Bruto 2024. (s. f.). Datosmacro.com.
<https://datosmacro.expansion.com/pib/espana>

Dueñas, J. (2022, 21 septiembre). Marbella se encamina a un turismo de mayor calidad y menor estacionalidad. *Diario Sur*.
<https://www.diariosur.es/marbella-estepona/marbella-encamina-turismo-20220916193437-nt.html>

Pérez, M. (2018b, enero 13). El sector inmobiliario y la hostelería tiran de la creación de empresas en el municipio. *Diario Sur*.
<https://www.diariosur.es/marbella-estepona/sector-inmobiliario-hosteleria-20180113005129-ntv.html?ref=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F>

Karol. (2021, 31 mayo). *El análisis PESTEL como elemento de Investigación de Mercado*.
<https://www.ceupe.pe/blog/el-analisis-pestel-como-elemento-de-investigacion-de-mercado.html#:~:text=Tambi%C3%A9n%20se%20conocen%20como%20factores,%20las%20actividades%20profesionales%20etc.>

Delgado, L. (2022, 5 octubre). Análisis PESTEL: qué es, cuándo y cómo hacerlo. *Pensemos*.
<https://gestion.pensemos.com/analisis-pestel-que-es-cuando-como-ejecutarlo>

España en cifras 2023. (2023). [Conjunto de datos]. Eurostat INE - España.
https://ine.es/infografias/infografia_espana_cifras2023.pdf

España: población extranjera y nacional en 2024 | Statista. (2024, 22 mayo). Statista.
<https://es.statista.com/estadisticas/472404/poblacion-de-espana-por-nacionalidad>

Rius, M. (2023, 23 mayo). España supera los 48 millones de habitantes gracias al aumento de extranjeros. *La Vanguardia*.
<https://www.lavanguardia.com/vida/20230523/8987682/espana-supera-48-millones-habitantes-gracias-aumento-extranjeros.html>

INFORME 02|2019 LA INMIGRACIÓN EN ESPAÑA: EFECTOS y OPORTUNIDADES. (2019). En *CONSEJO ECONÓMICO y SOCIAL ESPAÑA DEPARTAMENTO DE*

PUBLICACIONES (NICES: 771-2019). Consejo Económico y Social.
<https://www.ces.es/documents/10180/5209150/Inf0219.pdf>

Redacción. (2022, 14 octubre). España sumará 2,7 millones hogares en los 15 próximos años y cada vez serán más pequeños. *Idealista/News*.
<https://www.idealista.com/news/inmobiliario/vivienda/2022/10/13/799612-espana-sumara-2-7-millones-hogares-en-los-15-proximos-anos-y-cada-vez-seran-mas>

Hosteltur. (s. f.). *La formación continua, clave en el sector de la hostelería y el turismo* | Nota de prensa en Hosteltur. Hosteltur.
https://www.hosteltur.com/comunidad/nota/028955_la-formacion-continua-clave-en-el-sector-de-la-hosteleria-y-el-turismo.html

INE - Instituto Nacional de Estadística. (s. f.). *Área de prensa / Notas de prensa publicadas*. INE. <https://www.ine.es/dyngs/Prensa/ECP4T23.htm>

Scoolinary, & Scoolinary. (2021b, mayo 31). *El poder de las Redes Sociales en los negocios de gastronomía*. Scoolinary Blog - Fórmate Online En Cocina, Repostería y Gestión de Restaurantes. <https://blog.scoolinary.com/el-poder-de-las-redes-sociales-en-los-negocios-de-gastronomia>

Colman, H. (2023, 27 noviembre). *E-learning: Qué es y cómo funciona, beneficios del e-learning*. Blog de E-learning. <https://www.ispring.es/blog/what-is-elearning>

Digital Transformation in Higher Education: 7 Areas for Enhancing Digital Learning. (s. f.). EDUCAUSE Review.
<https://er.educause.edu/articles/2022/9/digital-transformation-in-higher-education-7-areas-for-enhancing-digital-learning>

QUÉ ES SCORM y SU IMPORTANCIA EN ELEARNING. (2023, marzo). Editorial eLearning. <https://editorialelearning.com/blog/formato-scorm-caracteristicas/>

Slim Saad, S., Dr. (s. f.). *E-learning: the benefits, the disadvantages & how to implement it in your organization*. WIDE IMPACT.
<https://wide-impact.com/blog/e-learning-the-benefits-the-disadvantages-how-to-implement-it-in-your-organization/>

The European Green Deal. (2021, 14 julio). European Commission. https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en

Claves de la nueva Ley de Cambio Climático y Transición Energética. (2023, 17 marzo). Pacto Mundial. <https://www.pactomundial.org/noticia/claves-de-la-nueva-ley-de-cambio-climatico-y-transicion-energetica/>

Hotel sustainability certifications. (s. f.). En *Sustainable Hospitality Alliance*. Sustainable Hospitality Alliance. <https://sustainablehospitalityalliance.org/wp-content/uploads/2021/06/Certifications-factsheet.pdf#:~:text=URL%3A%20https%3A%2F%2Fsustainablehospitalityalliance.org%2Fwp>

Sustainable Certification. (2023, 18 diciembre). *ISO 14001 Certification - Sustainable Certification*. <https://www.sustainablecertification.com.au/iso-14001-certification/>

Cambio climático y turismo: Guía de adaptación y mitigación para el turismo rural. (2022). En *Servicio Nacional de Turismo*. Servicio Nacional de Turismo - SERNATUR. https://www.sernatur.cl/wp-content/uploads/2023/11/GUIA-CC-Y-TURISMO_RURAL.pdf

Construyendo entornos inteligentes con iluminación LED e Internet industrial de las cosas | Current - GLI Brands. (s. f.). <https://www.led.com/la-es/inspiracion/construyendo-entornos-con-iluminacion-led>

How Clean the World is Supporting the Hospitality Industry Recycling, Combating Mass Waste Challenge. (2024, 17 marzo). Clean The World. <https://cleantheworld.org/blog/how-clean-the-world-is-supporting-the-hospitality-industry-recycling-combating-mass-waste-challenge/>

CIRC4LIFE - a circular economy approach for lifecycles of products and services. (2021, abril). Circe. <https://www.fcirce.es/economia-circular-es/circ4life>

Circular economy introduction. (s. f.). <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/topics/circular-economy-introduction/overview>

Guía práctica de restauración Ecológica. (s. f.). Ministerio Para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico.

<https://www.miteco.gob.es/es/ceneam/recursos/pag-web/guia-restauracion-ecologica.html>

De España, H. (s. f.). *ODS HOSTELERÍA DE ESPAÑA.*

<https://www.cehe.es/hosteleria-sostenible.html>

Normativa sanitaria en cocinas de restaurantes y bares - Araven. (2024, 13 marzo). Araven.

<https://araven.com/actualidad/blog/normativa-sanitaria-en-cocinas-de-restaurantes-y-bares/>

Gómez, E. (2024, 22 abril). Guía completa de la Nueva Normativa para bares y Restaurantes en España - Food Pac Service. *Food Pac Service.*

<https://foodpacservic.com/centro-de-conocimiento/guia-completa-de-la-nueva-normativa-para-bares-y-restaurantes-en-espana/>

Sara. (2023, 2 junio). *¿Qué normativa rige la gestión de un restaurante, bar o cafetería?*

Tipsi TPV. <https://tipsitpv.com/guia-normativas-hosteleria/>

Toevs, S. (2023, diciembre). *Exploring the top 2024 culinary trends shaping the hotel industry.* Hotel Management.

<https://www.hotelmanagement.net/food-beverage/exploring-top-2024-culinary-trends-shaping-hotel-industry>

Archi, Y. E., & Benbba, B. (2024). New Frontiers in Tourism and Hospitality Research: An Exploration of Current Trends and Future Opportunities. En *Springer proceedings in business and economics* (pp. 149-166).

https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-48288-5_9

Reporters, L., & Reporters, L. (2024, 4 marzo). *The high-end restaurant trends set to transform the dining experience in 2024 | Luxury Lifestyle Magazine.* Luxury Lifestyle Magazine - Luxury Lifestyle Magazine.

<https://www.luxurylifestylemag.co.uk/food-and-drink/the-high-end-restaurant-trends-set-to-transform-the-dining-experience-in-2024/>

Hospitality industry in Spain Insights. (s. f.).

<https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/hospitality-industry-in-spain>

Gaskins, T. (2024, 24 abril). *Eco-Friendly dining destinations*. MICHELIN Guide. <https://guide.michelin.com/us/en/article/features/eco-friendly-green-star-restaurants-michelin-guide#:~:text=From%20sourcing%20ingredients%20locally%20and,diners%20and%20culinary%20peers%20alike>.

Hill, L. (2019, 2 enero). *The Most Exclusive Culinary Experiences in Spain - Elite Traveler*. Elite Traveler. <https://elitetraveler.com/features/spains-exclusive-culinary-experiences>

Topic: *Food trends in Spain*. (2024, 13 marzo). Statista. <https://www.statista.com/topics/9989/food-trends-in-spain/#topicOverview>

Goikoetxea, M. (2024, 20 mayo). *Restaurante Skina Marbella | Dos estrellas Michelin*. Skina <https://www.restauranteskina.com/>

Las 4Ps del marketing y su evolución. (s. f.). Acelera Pyme. <https://www.acelerapyme.gob.es/novedades/pildora/las-4ps-del-marketing-y-su-evolucion#:~:text=Las%204Ps%20del%20marketing%3A%20Producto,introducido%20por%20el%20profesor%20E>.

Sydle. (2023, 11 diciembre). *KPIs: ¿Qué son, cuál es su importancia y cómo utilizarlos? Ve ejemplos*. Blog SYDLE. <https://www.sydle.com/es/blog/kpi-615de90225ce5d3ef29a5570>

Carnicé, A. (2024, 7 junio). *El mejor restaurante del mundo está en Barcelona: este es el precio de su menú degustación*. *Metrópoli*. https://metropoliabierta.elespanol.com/gastro/20240607/el-mejor-restaurante-del-mundo-esta-en-barcelona-este-es-el-precio-de-su-menu-degustacion/861164002_0.html

Serrano, M. J. (2024, 8 junio). *El restaurante Skina de Marbella se traslada hacia la tercera estrella*. *Málaga Hoy*. https://www.malagahoy.es/marbella/restarante-Skina-estrella-Marbella_0_1909910817.html

La economía española acelera su crecimiento en el primer trimestre de 2024 | Cámara de España.(2024)

<https://www.camara.es/economia-espanola-acelera-crecimiento-primer-trimestre-2024>

España - Piramide de población 2023. (s. f.). Datosmacro.com.

<https://datosmacro.expansion.com/demografia/estructura-poblacion/espana>

Turijobs. (2019, 17 septiembre). *El impacto de la tecnología en el sector gastronómico y hostelero, según Turijobs.* Gastrouni | Formación Para Restaurantes y F&B Hotelero | 100% Online - Madrid - Valencia - Alicante - Incompany. <https://www.gastrouni.com/2019/10/el-impacto-de-la-tecnologia-en-el-sector-gastronomico-y-hostelero-segun-turijobs/>

La gastronomía en la economía española. impacto económico de los sectores asociados. (2019). En *KPMG.* KPMG.

<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/es/pdf/2019/01/gastronomia-en-economia-espanola.pdf>

Cano, C. G. (2024, 5 marzo). Chicote, la periferia y hasta un pueblo de Teruel: lista completa de los nuevos soles Repsol 2024. *Cadena SER.*

<https://cadenaser.com/nacional/2024/03/04/chicote-la-periferia-y-hasta-un-pueblo-de-teruel-lista-completa-de-los-nuevos-soles-repsol-2024-cadena-ser/>

BiBO Marbella | Grupo Dani García. (2024, 18 marzo). Bibo.

<https://grupodanigarcia.com/bibo/marbella>

Back Restaurant. (2023, 12 diciembre). *Back Restaurante - Fusión de alta cocina con una bodega alternativa.* Back Restaurante. <https://www.backrestaurante.com/>

RESTAURANTE – Messina Restaurante. (s. f.). <https://restaurantemessina.com/restaurante/>