



ICADE

# **Plan de Marketing para una empresa social (Restaurante El Mandela)**

**Autor:** 201111206

**Coordinadora:** M<sup>o</sup> Olga Bocigas Solar

Madrid

Junio 2015



## **Plan de Marketing para una empresa social (Restaurante El Mandela)**

**Resumen / Abstract**

Cada vez son más las empresas comprometidas con una labor social para con la sociedad de la que forman parte y las que quieren, a su vez, que ésta labor sea percibida por el mercado. Con la ayuda del siguiente plan de marketing, el restaurante El Mandela verá reforzada su imagen en este aspecto, a la vez que buscará alcanzar su objetivo de ventas.

**Palabras clave / Keywords**

*Plan de Marketing, empresa social, restaurantes, Marketing Social Corporativo*

## ÍNDICE

Resumen / <i>Abstract</i> .....	3
Palabras clave / <i>Keywords</i> .....	3
1. INTRODUCCIÓN.....	7
1.1 Antecedentes .....	7
1.2 Hipótesis y propósito general de la investigación.....	8
1.3 Diseño de la investigación.....	10
2. PRIMERA PARTE: MARCO TEÓRICO.....	12
2.1 Empresa social.....	12
2.2 ¿Qué es el marketing? .....	16
2.3 Diferencias entre Marketing Social, Marketing con Causa y Responsabilidad Social Corporativa .....	19
2.3.1 Responsabilidad Social Corporativa y Marketing Social.....	19
2.3.2 Diferencia entre Marketing Social Corporativo y Marketing con Causa	21
2.4 ¿Qué es un Plan de Marketing?.....	24
<b>Etapa 1:</b> Definición del objeto de análisis .....	25
<b>Etapa 2:</b> Análisis estratégico .....	25
<b>Etapa 3:</b> Diagnóstico de la situación .....	27
<b>Etapa 4:</b> Fijación de objetivos .....	27
<b>Etapa 5:</b> Determinación de estrategias .....	28
<b>Etapa 6:</b> Determinación de acciones.....	28
<b>Etapa 7:</b> Establecimiento del presupuesto .....	29
<b>Etapa 8:</b> Control del Plan de Marketing.....	29
2.5 Restaurante El Mandela.....	30
3. SEGUNDA PARTE: INVESTIGACIÓN EMPÍRICA.....	32
3.1 Hipótesis general .....	32
3.2 Restaurante El Mandela: Plan de Marketing.....	33
3.2.1 Definición del objeto de análisis.....	33
3.2.2 Análisis estratégico.....	33

<b>A)</b>	<b>Información externa</b> .....	33
<b>B)</b>	<b>Información interna</b> .....	47
3.3.3	Diagnóstico de la situación .....	60
3.3.4	Fijación de objetivos .....	64
3.3.5	Determinación de estrategias .....	64
3.3.6	Determinación de acciones .....	66
3.3.7	Establecimiento del presupuesto .....	68
3.3.8	Control del plan de acciones .....	69
3.4	Diferencias encontradas entre un plan de marketing social y uno comercial.....	70
4.	RESUMEN Y CONCLUSIONES .....	72
5.	BIBLIOGRAFÍA.....	75
6.	ANEXO .....	82
I.	Menú El Mandela.....	82

## Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Caracterización tradicional de la empresa social. ....	14
Ilustración 2: La especificidad de la empresa social.....	16
Ilustración 3: Entorno y alcance de los diferentes tipos de marketing. ....	22
Ilustración 4: Etapas en la elaboración de un Plan de Marketing.....	25
Ilustración 5: Ejemplos de acciones del marketing mix. ....	29
Ilustración 6: Proceso de control .....	30
Ilustración 7: Perfil estratégico del entorno de El Mandela.....	39
Ilustración 8: Competidores directos de El Mandela ordenados por cercanía..	40
Ilustración 9: Cinco Fuerzas de Porter para el sector de la restauración (comida africana) .....	44
Ilustración 10: Fachada restaurante El Mandela. ....	50
Ilustración 11: Especialidades de la carta. ....	52
Ilustración 12: Vinos sudafricanos de la carta .....	52
Ilustración 13: Cafés, infusiones y sugerencias de la carta.....	52
Ilustración 14: Home de la página web de El Mandela.....	55
Ilustración 15: Apartado de "Restaurante" de la página web de El Mandela....	56
Ilustración 16: Resumen Precios de la carta de El Mandela. ....	59
Ilustración 17: Amenazas y Oportunidades encontradas en el análisis del entorno. ....	60
Ilustración 18: Debilidades y Fortalezas encontradas en el análisis interno.....	61
Ilustración 19: Resultados Análisis DAFO.....	62
Ilustración 20: Estrategias de mejora .....	62
Ilustración 21: Diagrama Resumen del resultado del Análisis DAFO.....	64
Ilustración 22: Tipos de estrategia a llevar a cabo por El Mandela .....	65
Ilustración 23: Acciones a realizar para cada una de las estrategias.....	66
Ilustración 24: Acciones de segmentación. ....	67
Ilustración 25: Acciones sobre comunicación comercial .....	67

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1 Antecedentes

Desde la Antigüedad se han emprendido campañas sociales. Es el caso de Grecia y Roma, cuando se lanzaron campañas para liberar a los esclavos; o durante la Revolución Industrial, cuando se montaron campañas para abolir el trabajo de los niños y conceder derechos de voto a las mujeres (Alonso Vázquez, 2006).

Hoy en día, ya sea por el hecho de existir una sociedad más colectivista que individualista o bien por el creciente aumento del poder social de la empresa, la administración pública ya no es la única que se encarga de velar por el bienestar de la sociedad. A partir de los años 80, con la globalización y la liberación económica en la mayor parte del mundo, se hizo patente que los Estados perdían capacidad para hacerse cargo del diseño social (Camacho, Fernández, González, y Miralles, 2013). De esta forma, cada vez fueron más las organizaciones no lucrativas y también lucrativas, las que decidieron coadyuvar en tan interesante papel.

De acuerdo con Leal Jiménez (2000, pp.28-30) actualmente se están produciendo cambios importantes en el mercado como: la gran competitividad, tendencias de precio a la baja, consumidores menos fieles a las marcas, mayor sensibilidad ante los problemas sociales, mayor valoración de las entidades sin ánimo de lucro, y que sus decisiones de compra ya no se basen únicamente en los atributos tangibles de los productos o servicios. Antes “los consumidores aspiraban a la marca y a los valores que iban asociados a ella”; mientras que hoy “son las marcas las que aspiran a los valores de los consumidores”. Por esta razón, ahora las empresas buscan asociar sus marcas y su imagen a una causa social coherente con su misión.

De esta forma podemos observar como la empresa, en los últimos años, ha ido adquiriendo un compromiso con la sociedad de la que forma parte y que se ha incardinado en la propia estrategia del negocio como un componente más. Dentro de los planes estratégicos de una empresa, cada vez son más las

políticas que tienen por objeto desarrollar proyectos de acción social en colaboración con entidades sin ánimo de lucro. A este compromiso contribuye el Marketing Social Corporativo, idea fundamental sobre la que se sustenta este trabajo y que permite dotar a la empresa y a sus productos/servicios de atributos solidarios, facilitando que éstos a su vez sean así percibidos por el mercado: reforzando positivamente la imagen y reputación de la organización (Barranco Saiz, 2005).

Como ya se explicará más adelante, la estrategia de Marketing Social Corporativo es por tanto, aquella que implanta una compañía de forma voluntaria y sin pretensiones de obtener un beneficio económico, con el objetivo de lograr que el mercado asocie su imagen, de forma permanente, a la de una organización que busca el desarrollo social de la comunidad en la que actúa (Barranco Saíz, fecha no especificada). Sin embargo, esta estrategia no puede ser improvisada, ni responder a un determinado impulso directivo; sino que su viabilidad tiene que ser analizada detalladamente.

Ahí es cuando entra en acción el Plan de Marketing Social Corporativo, encargado de ese análisis y planificación, y que está constituido por una serie de sucesivas etapas que se estudiarán a continuación.

## **1.2 Hipótesis y propósito general de la investigación**

La mayoría de los autores reconoce, actualmente, la importancia de las hipótesis en la configuración y desarrollo del método científico, considerándolas como un elemento básico e imprescindible del mismo.

Así, Schmelkes (1998, p.47) y Riveros y Rosas (1999, p. 19) –mencionados por Díez-Bustamante (2013)- convienen que las hipótesis son los elementos sobre los que se fundamenta la reflexión en torno al hecho social que se investiga; las respuestas tentativas o explicación anticipada al problema de investigación.

En este trabajo, la formulación de las hipótesis se fundamentará en el método hipotético deductivo. Este método, tal y como señala Pérez Tamayo (1998, pp.253-254), es el defendido por todos los científicos y filósofos que han postulado la participación inicial de elementos teóricos o hipótesis en la investigación científica, que anteceden y determinan a las observaciones. De



esta forma, la ciencia se inicia con conceptos formulados por el investigador en forma de hipótesis a través de su intuición, en vez de por conceptos derivados de la experiencia.

Según el esquema anterior, una vez delimitado el problema a investigar (*Plan de Marketing para una empresa social*) y presentado el marco teórico de la investigación en el que se encuadra dicho problema; se formulará una hipótesis ratificable, que dará respuesta al problema objeto de estudio.

Hipótesis general: *El modelo de un plan de marketing tradicional se puede aplicar también a una pequeña empresa social (Restaurante El Mandela)*

De una manera más extensa podríamos decir entonces que, el propósito de este trabajo se sustenta en explicar cómo se hace un Plan de Marketing para una empresa social (fundación A MOVERSE) y más concretamente, para un restaurante de las dimensiones de El Mandela<sup>1</sup>. De esta forma, propondremos herramientas de marketing que puedan ser aplicadas en el desarrollo de planes para restaurantes de las mismas características comerciales (localización, dimensiones del local, recursos financieros y sobre todo, mismos segmentos objetivo), examinando su pertinencia para una empresa con los rasgos adicionales de El Mandela.

El Plan de Marketing deberá satisfacer las necesidades de un restaurante que a día de hoy, no cuenta con la clientela necesaria. Gracias a su elaboración, intentaremos ampliar su *target market*<sup>2</sup> y así maximizar el beneficio a final de mes del restaurante El Mandela. Para ello no podremos olvidar las limitaciones del negocio, ya sean localización, espacio del local o conocimientos de los trabajadores sobre restauración.

Además, es importante remarcar las razones por las que la empresa social toma la iniciativa de emprenderse en este proyecto de inserción laboral. Al fin y al cabo, la tesis tiene carácter social por tratarse de un Plan de Marketing enfocado a un restaurante gestionado por una empresa social. Entonces podemos decir que gracias a su puesta en marcha, se van a poder llevar a cabo dos principales acciones sociales:

---

<sup>1</sup>Es un restaurante africano situado en el centro de Madrid, concretamente Ópera. Su aforo no supera las 40 personas y cuenta con 3-5 trabajadores.

<sup>2</sup> Mercado objetivo

1. Facilitar la empleabilidad y la formación de africanos en el campo de la hostelería.
2. Evitar que el modelo de negocio vaya a la deriva, después de que la fundación asumiera la gestión del restaurante y adquiriese el 50% de la participación en la empresa.

Por tanto, a lo largo de este trabajo el lector se irá introduciendo en el mundo de la consultoría social, así como de las empresas de inserción laboral. Pero sobre todo, acabará sabiendo cómo crear un Plan de Marketing para un restaurante de las características de El Mandela.

### **1.3 Diseño de la investigación**

De acuerdo con Rodríguez y Gutiérrez (1999, p.33) para que una tesis pretenda la excelencia debe perseguir la descripción, la exploración y la explicación de un fenómeno o parcela de la realidad. Por ello, una tesis completa es aquella que no descuida ninguna de las actividades típicas de la investigación científica, aunque su aportación relevante se produzca en el terreno descriptivo, exploratorio o explicativo.

En este sentido, dado que el objeto de estudio de este trabajo (Plan de Marketing para una empresa social) se encuadra dentro de dos ámbitos extremadamente amplios y complejos (marketing y Responsabilidad Social Corporativa), es necesario describirlos profundamente con anterioridad. De ahí que la tesis comience con un punto denominado “Marco teórico”.

Con la ayuda del marco teórico podremos introducir tanto el tema del marketing como el de empresa social. Además, realizaremos varias distinciones que nos permitirán aclarar conceptos que puedan parecerse homólogos.

Sin embargo, como ya se ha mencionado anteriormente, el eje central de este trabajo lo conforma el Plan de Marketing diseñado para El Mandela, por lo que nuestra hipótesis deberá contrastarlo. Por consiguiente, esta tesis incluye también actividades de tipo exploratorio (formulación y contraste de la hipótesis) y de alcance explicativo, en tanto en cuanto pretende verificar la hipótesis planteada y así poder explicar cuáles son los pasos para realizar un adecuado Plan de Marketing social, desde el punto de vista de un restaurante.

Por tanto, en el cuerpo del trabajo plantearemos la hipótesis general y comprobaremos si se cumple (con evidencias a favor) o no (con evidencias en contra). Y será necesario contrastarla con la información previamente expuesta en el marco teórico, como con la recogida con el trabajo de campo-observación. Todo ello, constatándolo a su vez, con el ejemplo del restaurante El Mandela – organización lucrativa.

Por último, se llevará a cabo una comparación entre las diferencias más importantes de un Plan de Marketing para una empresa social y para una comercial.

En otras palabras, en el presente trabajo se definirá el concepto de marketing y su relación con la sociedad para entender el sujeto de estudio y entrará en escena el actor principal del análisis: la empresa. Donde se observará la importancia de la gestión de la imagen de marca y la necesidad de diferenciarse en un ámbito empresarial caracterizado por una gran competencia; y se demostrará cómo las empresas buscan, a través del Marketing Social Corporativo coadyuvar con las organizaciones comprometidas con la sociedad para conseguir sus objetivos con el entorno competitivo español.

## **2. PRIMERA PARTE: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Empresa social**

Según el Diccionario de la Real Academia Española, la organización es una "asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines".

De acuerdo con Chiavenato (2006), las organizaciones son extremadamente heterogéneas y diversas, lo que implica que tanto su tamaño, como sus características, estructuras y/u objetivos son muy diferentes. Esta situación da lugar a una amplia variedad de tipos de organizaciones, por lo que es necesario catalogarlas atendiendo a distintos criterios.

De esta forma, podemos decir que las organizaciones se pueden clasificar en función de su: objeto (privadas o públicas), finalidad (con/sin ánimo de lucro), línea de mando (verticales u horizontales), grado de centralización, etc. Ahora bien, según Barrera (2007), las organizaciones que están vinculadas con la estructura de propiedad y el ánimo de lucro, proponen en términos generales una clasificación de la siguiente manera: organizaciones sin ánimo de lucro (como las fundaciones y las ONG), entidades públicas, las organizaciones cooperativas y las sociedades comerciales de carácter privado con ánimo de lucro (tradicionalmente conocidas por "empresas").

Sin embargo, a comienzos de la década de 1990 emergió en el panorama académico una nueva figura organizacional que no necesariamente obedece al ánimo de lucro. Se trata de la denominada empresa social, cuya finalidad es la solución de los problemas sociales básicos de una manera autosuficiente y rentable, y donde atributos como "sin ánimo de lucro", "público", o "privado" pasan a un segundo lugar para definir las y clasificarlas (Barrera, 2007). La creación de un negocio permite dar riqueza a la sociedad, crear nuevos puestos de trabajo o innovar, entre otras cosas. Sin embargo, fundar una empresa social tiene un "plus" añadido, un aliciente que está ligado a la resolución de problemas sociales y medioambientales.

De acuerdo con Integra-e, existen dos tipos de empresas sociales: aquellas centradas en diseñar productos y servicios orientados a resolver un problema social y aquellas que, siendo propiedad o participadas por personas desfavorecidas, se orientan a la maximización de los beneficios. Por tanto, podemos decir que las empresas de esta naturaleza pueden generar beneficios sociales de dos formas: porque su proceso productivo genere oportunidades de empleo o de mejora de ingresos a personas en situación de vulnerabilidad (como en el caso de El Mandela); o bien, logrando que los sectores más pobres puedan acceder a productos y servicios que son críticos para mejorar su calidad de vida, vinculados con la salud, el acceso al agua, la energía o la vivienda, entre otros.

Ahora bien, lo que diferencia una empresa social de una empresa tradicional radica en la priorización de sus objetivos. Este tipo de entidades, una vez garantizada su subsistencia, priorizan maximizar el impacto social generado frente al beneficio económico creado. De hecho, según el Boletín Oficial del Estado (5/2011) sobre La Ley de Economía Social, esta idea se incorpora bajo la afirmación “la primacía de las personas y del fin social sobre el capital“. La actividad productiva es, por tanto, el medio para alcanzar un impacto social sostenido.

Es importante destacar que las empresas sociales no ofrecen caridad: son auténticas empresas, y por tanto deben poder recuperar todos los costes derivados de su operación. En este sentido, Mair y Noboa (2003) conciben la empresa social como una organización híbrida: creación simultánea de valor económico y social. Es decir, se trata de una forma organizacional en la cual se configura una síntesis entre el beneficio económico y el beneficio social, pero estableciendo un límite a la distribución de los beneficios.

De hecho, a la hora de identificar una empresa como social, Barrera (2007) propone dos matrices: una primera que permite ubicar la organización de acuerdo a dos dimensiones tradicionales (su alta o baja creación de valor económico -eje X-, y su alta o baja creación de valor social -eje Y-); y una segunda, donde en la matriz, la empresa se localiza en función de cómo reparte los dividendos o excedentes económicos.



*Ilustración 1: Caracterización tradicional de la empresa social. Fuente: Barrera (2007: 63)*

De esta forma, en el cuadrante superior izquierdo se ubican las organizaciones con alta creación de valor social y con baja creación de valor económico, y se identifican con la etiqueta “asistencialista”, debido a que su propia operación no produce los beneficios económicos necesarios para la autosuficiencia en el largo plazo: su fuente de ingresos principal son las donaciones y el tiempo de trabajo de los voluntarios.

En el cuadrante inferior izquierdo se ubican las organizaciones con bajos niveles de creación de valor social y económico. Los ingresos recibidos por vía de las donaciones, apoyos gubernamentales, etc. son absorbidos por los costos de operación (por ejemplo, los salarios de sus directivos y empleados), beneficiando a quienes las constituyeron. De ahí que estas organizaciones se conozcan como “indigentes”.

Si la empresa presenta una alta creación de valor económico y un bajo nivel de creación de valor social, se denomina empresa “tradicional”, ya que no ha podido integrar la dimensión social en su estrategia de negocio ni en su propuesta de valor. En este sentido, dentro de este punto encontraríamos las empresas comerciales.

Y cuando la organización se ubica en el cuadrante superior derecho, al generar simultáneamente altos niveles de creación de valor social y económico (híbrida), se presenta un indicio para calificarla como “social”.

En resumen y de acuerdo con la literatura académica estudiada, los elementos estratégicos más importantes de las empresas sociales según Barrera (2007), serían entonces los siguientes:

1. una misión social enfocada a atender las necesidades básicas humanas y aportar una solución a los problemas sociales;
2. un enfoque estratégico en los mercados de bajas rentas, es decir, una orientación hacia la creación simultánea de valor social y económico para los pobres y marginados (base de la pirámide);
3. un modelo de negocio que impacta en los valores y comportamientos de los actores sociales y, además, adecuado al contexto socioeconómico y cultural donde opera, y
4. la autosuficiencia y auto-sostenibilidad económica gracias a la creación de valor económico a partir de la comercialización de los bienes y servicios ofrecidos mediante la propuesta de valor.

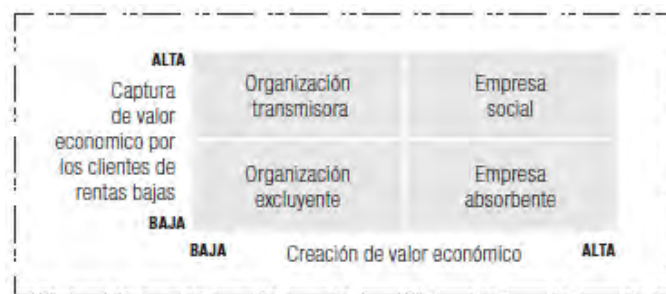
En este sentido, Barrera va un paso más allá y propone a través de una segunda matriz una mejor definición y clasificación de las empresas sociales. Consideraba además, que una empresa no tiene por qué ser social por el hecho de combinar los cuatro elementos estratégicos anteriormente explicados. Su clasificación atiende entonces a una dimensión adicional: la captura de valor económico creado por el modelo de negocio.

La política de dividendos o de distribución de los excedentes o beneficios económicos residuales toma aquí una importancia crítica para la definición de la empresa social. Lo relevante no es la naturaleza jurídica de la estructura de propiedad de la organización sino las políticas de largo plazo sobre la asignación de los flujos económicos creados: El modelo de negocio y su política de distribución y asignación de los flujos económicos debe permitir a sus beneficiarios actuales o futuros la captura de la mayor parte del valor económico creado por el modelo de negocio.

¿Podríamos decir entonces que el restaurante El Mandela es empresa social? En el caso de El Mandela, podemos observar su doble vertiente social y económica, al igual que su asignación de flujos económicos mediante su plan de empleo a inmigrantes (trabajadores de abajo). Ahora bien, ¿es esta entrega suficiente como para poder considerar al restaurante como social? ¿Son sus excedentes económicos debidamente empleados?

De acuerdo con Barrera (2007), el valor creado para los clientes de la base de la pirámide tiene que ser doble:

- a) Beneficiándose de una propuesta de valor que satisfaga adecuadamente sus necesidades básicas (Ejemplo El Mandela: ofreciendo trabajo a inmigrantes sin papeles).
- b) Permitiendo a los beneficiarios la captura de la mayor parte del valor económico creado (Ejemplo El Mandela: Si El Mandela reinvierte sus propios flujos excedentes en seguir creándoles valor social - mejorando las instalaciones del local, abriendo en un futuro restaurantes de características similares, etc.).



*Ilustración 2: La especificidad de la empresa social. Fuente: Barrera (2007:65)*

Por tanto, según la segunda matriz, una empresa será social no sólo si crea valor social y económico para sus clientes, sino si además entrega a sus beneficiarios la mayor parte de los flujos económicos excedentes.

## 2.2 ¿Qué es el marketing?

A finales del Neolítico, la comercialización de bienes y servicios fue una de las primeras actividades que el ser humano llevó a cabo cuando los excedentes de las cosechas empezaron a intercambiarse por objetos en los que otras comunidades estaban especializadas. No obstante, el transcurso del tiempo y el incremento en número y complejidad de los intercambios, ha hecho que esta actividad haya evolucionado tanto en la forma de entenderla como de practicarla.

Los orígenes del marketing por consiguiente, se remontan al comercio entre los pueblos antiguos, pero fue en la década de los años veinte cuando se le dio una formalización real y sistemática que le proporcionó carácter de ciencia experimental. Desde entonces, los objetivos del marketing se han visto



modificados debido a los cambios sociales, culturales o económicos experimentados.

Podríamos decir entonces que el marketing ha pasado por cinco enfoques diferentes a lo largo de su historia:

1. **Enfoque de producción:** En un primer momento el interés estaba puesto en producir la máxima cantidad a un menor coste, por lo que el marketing tenía un papel poco relevante y la variable clave era la distribución.
2. **Enfoque de producto:** En este segundo enfoque el objetivo recaía en mejorar la calidad del producto más que en la producción en masa. Viene dado por un incremento de la competencia y un mayor equilibrio entre la oferta y la demanda.
3. **Enfoque de ventas:** La principal estimulación ahora es que el consumidor compre más. Ya no basta con que el producto sea demandado, ahora también tiene que ser promocionado para que el mercado conozca sus ventajas.
4. **Enfoque de marketing:** La premisa de este enfoque consiste en “producir lo que el mercado demanda para satisfacer a los consumidores de forma más eficiente que la competencia”. Es un enfoque orientado al consumidor, donde el objetivo ya no es encontrar al consumidor adecuado para el producto, sino el producto adecuado para el consumidor.
5. **Enfoque del marketing social:** El marketing es entendido desde la perspectiva de equilibrar los beneficios de la empresa con la satisfacción de los deseos de los consumidores y el interés público. El enfoque actual se basa entonces en identificar las necesidades del público objetivo, suministrar los productos de forma más eficiente que la competencia y preservar el bienestar a largo plazo de la sociedad.

Como podemos observar, la forma de concebir la actividad de intercambio ha pasado por orientaciones totalmente distintas en su evolución, hasta llegar al concepto actual del marketing en el que no sólo se contemplan las necesidades del individuo, sino también las de la sociedad en su conjunto. De esta forma, podemos decir que el marketing es un *proceso social* orientado hacia la

satisfacción de las necesidades y deseos de individuos y organizaciones. De acuerdo con Emprendia (2003) ese proceso significa dos cosas:

- a) *Un análisis sistemático y permanente de las necesidades del mercado.* Los productos deberán presentar cualidades distintivas que les diferencien de los competidores inmediatos, asegurando así al productor una ventaja competitiva duradera y sostenible.
- b) *La organización de estrategias de venta y comunicación.* Su objetivo es dar a conocer las cualidades distintivas de los productos ofrecidos y valorar a los compradores potenciales.

Por tanto, podríamos decir que se considera marketing al conjunto de técnicas utilizadas para la comercialización y distribución de un producto entre los diferentes consumidores. Y mientras que al principio se limitaba a intentar vender un producto que ya estaba fabricado (la actividad de marketing era posterior a la producción del bien y sólo pretendía fomentar las ventas), ahora se centra en muchas más funciones que han de cumplirse antes de iniciarse el proceso de producción (De la Colina, fecha no especificada). Además, como ya hemos mencionado antes, el marketing se trata de un “proceso social”; de ahí que Kotler y Levy sugirieran en 1969 que el concepto fuera ampliado a fin de incluir organizaciones distintas de las empresas tradicionales.

Finalmente, es necesario destacar que si bien el marketing es un “proceso social”, éste no goza de buena fama en la sociedad. Quizá es porque sus actividades son más viables, pero más probablemente es porque las personas que lo llevan a cabo no se comportan siempre éticamente. Pero el marketing como disciplina científica no pretende manipular ni perjudicar al consumidor, sino todo lo contrario. El principal razonamiento de la dimensión social del marketing lo tenemos en el hecho de que las empresas existen con un propósito: servir a la sociedad, debiendo tener contenido ético y social en sus prácticas de marketing-mix (Alonso Vázquez, 2006).

Por tanto, parece evidente que el marketing debe asumir, de forma “proactiva”, sus deberes éticos y socialmente responsables, debido principalmente al gran poder social que tienen las empresas. De esta forma, únicamente podrá ser

aceptado el buen marketing como aquél que entiende la asociación poder-responsabilidad; en otras palabras, el marketing socialmente responsable.

### **2.3 Diferencias entre Marketing Social, Marketing con Causa y Responsabilidad Social Corporativa**

“Si ayuda, entonces es buena”. De acuerdo con las encuestas llevadas a cabo por Vivian Blair & Asociados y Latin America Marketing Consultants (2008) un 38% de la población mexicana considera que las empresas que apoyan causas sociales son buenas empresas. Pero, ¿es socialmente responsable una empresa que únicamente lanza campañas de Marketing Social?

En este punto intentaremos diferenciar cuando una compañía es responsable y cuando solamente está ejecutando una campaña de Marketing Social. Para ello es necesario clarificar los siguientes conceptos:

#### **2.3.1 Responsabilidad Social Corporativa y Marketing Social**

Como venimos comentando a lo largo del trabajo, la esencia de las organizaciones reivindica que las empresas produzcan resultados positivos de orden económico, ambiental y social en el entorno competitivo en el que se encuentran (*Triple Bottom Line*). Y es justamente de la relación entre la empresa y su entorno, donde hay que gestionar siempre un conflicto permanente entre objetivos, intereses y problemas éticos. De esta forma, aparece el enfoque de los *stakeholders* – base ampliada de la empresa –, entendidos como todos los agentes sociales que afectan o se ven afectados por las operaciones empresariales de la misma.

La empresa está formada por tanto, por un conjunto de *stakeholders* que tienen sus propios intereses y que deberían estar involucrados con las actitudes de la Responsabilidad Social Corporativa (Ramos e Silva & Perriñez, 2003). De ahí que la empresa no sólo tenga que mediar ante los posibles problemas de conflicto de intereses que surjan en su seno, sino que además, deberá cambiar esos conflictos por una triple cooperación en lo económico, social y medioambiental.

La Responsabilidad Social Corporativa ya existía desde 1800 en los Estados Unidos en forma de filantropía y donaciones corporativas, pero el concepto actual fue desarrollado durante los años setenta, basado en la noción de que las corporaciones tienen responsabilidades más allá de sus obligaciones legales. La Responsabilidad Social pasa así a tener relevancia corporativa en el momento en el que las empresas privadas destinan parte de sus recursos a una causa social, no como donación o una simple filantropía, sino como una estrategia de posicionamiento institucional o de marca, para sus clientes y toda la sociedad (Ramos e Silva & Periañez, 2003).

De hecho, multitud de investigaciones realizadas a nivel internacional muestran una tendencia común entre los consumidores a reaccionar positivamente hacia aquellas empresas que apoyan una causa social coherente con sus políticas; llevándoles incluso hasta cambiar de marca y de tienda, como apoyo a una buena causa social. Según las encuestas llevadas a cabo por Demoscopia para la Fundación Empresa y Sociedad (1998), el 90% de los consumidores españoles pagaría más (hasta un 10%) por un producto o servicio que destine parte de su precio a un proyecto social.

De esta forma, podemos observar como el Marketing Social es una táctica que puede aportar un gran valor a las marcas y afianzar su posición en el mercado, además de generar un impacto positivo en la sociedad. El Marketing Social se ha convertido en un factor estratégico de diferenciación y por eso es necesario estudiarlo.

Por consiguiente, es imprescindible introducir primero el concepto de Marketing Social, que más tarde originaría los estudios del Marketing Social Corporativo (MSC en adelante) y del Marketing con Causa (MCC).

El Marketing Social proviene del Marketing, siendo la definición comúnmente aceptada la propuesta por Kotler y Zaltman (1971): *el marketing social es el diseño, implementación y control de programas pensados para influir en la aceptación de ideas sociales, implicando consideraciones de planificación de productos, precio, comunicación, distribución e investigación de marketing*. La mayoría de los autores reconocen que, históricamente, el Marketing Social se empezó a estudiar hacia la década de los cincuenta cuando Wiebe, de forma

pionera se preguntó: “¿Por qué no puede venderse la solidaridad como se vende el jabón?”.

De esta forma, Kotler y Zaltman establecen en su definición el *producto* como elemento diferenciador del Marketing Social con las otras actividades de marketing ya que, en este caso, se trata de promover una *idea social*. Atendiendo a su criterio, en el Marketing Social los *bienes y servicios con valor económico* pasan a incluir cualquier otro tipo de valor, como las *ideas o los bienes y servicios con valor de mercado*; el *objetivo* perseguido pasa de centrarse en el *beneficio*, a considerar otro tipo de contraprestación como los *finés sociales*; y el *público objetivo* antes formado por los *clientes*, pasa a ampliarse a cualquier todo público que se relacione con la organización (*stakeholders*).

En este contexto es necesario cerrar el apartado con los tres puntos cruciales que marcan la diferencia entre Marketing Social y Responsabilidad Social Corporativa (Maram, 2011):

- 1) El Marketing Social depende generalmente sólo del área de Marketing. La RSC, aunque pueda tener un departamento propio, atañe a toda la compañía.
- 2) Una campaña de Marketing Social está enfocada a consumidores; la RSC está enfocada a los *stakeholders* o grupos de interés.
- 3) El Marketing Social es una táctica, mientras que la Responsabilidad Social Corporativa es la estrategia.

Por tanto, podríamos concluir diciendo que no toda empresa que ejecuta una campaña de Marketing Social es una empresa responsable; sin embargo, la mayoría de las empresas responsables utilizan dentro de su estrategia, algunas tácticas de Marketing Social.

### 2.3.2 Diferencia entre Marketing Social Corporativo y Marketing con Causa

A continuación se procederá a clarificar la confusión terminológica existente entre el Marketing Social, el Marketing Social Corporativo y el Marketing Con Causa. Para ello, atenderemos a la propuesta inicial de Alonso Vázquez (2006) en la que clasifica las diferentes clases de marketing en función de varios

criterios: tipo de producto comercializado, finalidad de la organización y tipo de organizaciones que llevan a cabo ese tipo de marketing.

**Entorno y alcance de los diferentes tipos de marketing**

Concepto	Tipo de producto	Lucrativo / no lucrativo	Tipo de organización
MK de Org.No Lucrativas (ONL)	Bienes, Servicios, Ideas	Lucrativo y No Lucrativo	ONL
MK Público	Bienes, Servicios, Ideas	No lucrativo	Pública
MK Político	Ideas	No lucrativo	Partidos políticos, ONL
MK Empresarial	Bienes, Servicios, Ideas	Lucrativo	Empresas, y otras indirectas.
MK Social	Ideas	No Lucrativo	Todas
Marketing Social Corporativo	Bienes y Servicios	Lucrativos	Empresas y ONL
Patrocinio	Bienes y Servicios	Lucrativos	Empresas e Instituciones

*Ilustración 3: Entorno y alcance de los diferentes tipos de marketing. Fuente: (Alonso Vázquez, 2006: 27)*

En la tabla anterior podemos distinguir claramente la diferencia entre Marketing Social y Marketing Social Corporativo, conceptos que más suelen confundirse y ahora explicaremos. En el primero, como ya hemos comentado anteriormente, el producto objeto de intercambio son las ideas, no persiguiendo un fin lucrativo y siendo cualquier tipo de organización la que puede realizar este tipo de actividad. En cambio, en el caso del Marketing Social Corporativo, el objeto de intercambio son tanto productos y servicios, por lo que existe una contraprestación económica, siendo acciones realizadas tanto por empresas como por ONLs.

Sin embargo, no podemos obviar el concepto de Marketing Con Causa, comúnmente relacionado con la denominación de Marketing Social Corporativo debido a sus similitudes definitorias. Kotler y Andreasen (1996) lo afirmaron como *“cualquier esfuerzo de una empresa por aumentar sus propias ventas, contribuyendo con los objetivos de una o más organizaciones no lucrativas”*. De acuerdo con la definición, observamos que la similitud más clara entre ambas escuelas es la de la obtención de un beneficio mutuo. De hecho, el Marketing Con Causa según Ramos e Silva & Periañez (2003), tiene un enfoque estratégico y no meramente táctico, buscando el establecimiento de relaciones,

un beneficio mutuo más amplio y la creación de valor para los *stakeholders*: accionistas, clientes, empleados, administración, proveedores, medios de comunicación, comunidades locales y sociedad en general.

También es importante señalar que mientras el objetivo del MSC es reposicionar al producto como socialmente responsable, ofreciendo al cliente sentirse integrante de un proyecto con fines sociales; el MCC presenta la dificultad de transmitir el beneficio social que reporta al consumidor la adquisición del producto (la donación de un porcentaje de las ventas a una entidad colaboradora puede ser percibida por el cliente como un esfuerzo realizado por la empresa, en vez de por sí mismo). De ahí que, este trabajo se centre más en el concepto de Marketing Social Corporativo para así poder lograr una mayor concordancia entre las inquietudes sociales del mercado y las consecuencias de sus actos de compra (Alonso Vázquez, 2006).

Además, continuando con el Marketing Social Corporativo podemos observar como sus estrategias asumen un hilo conductor desde los *stakeholders*, la Responsabilidad Social Corporativa, la primacía del consumidor y el valor de marca, todo ello hacia la reputación corporativa. Se están produciendo cambios importantes en el mercado, y las decisiones de compra de los consumidores ya no se basan solamente en atributos tangibles de los productos y servicios; de ahí que las empresas busquen asociar sus marcas y su imagen a una causa social coherente con su misión.

Como ya dijimos al principio de este punto, las campañas de Marketing Social tienen un fuerte impacto sobre el comportamiento del consumidor, de ahí que estén dispuestos a pagar un diferencial de precio. El MSC por tanto, jugará un papel fundamental a la hora de explotar la acción social de El Mandela, como elemento de diferenciación respecto a sus principales competidores.

Por consiguiente, y con base en lo previamente definido podemos establecer algunas conclusiones. Mientras el Marketing Social estimula cambios en el comportamiento de los ciudadanos, el Marketing Social Corporativo se define como la implementación de actividades de marketing que se caracterizan por que la empresa contribuye a una causa social concreta al comprar los consumidores sus productos. Remarcando no solamente la ganancia que para los beneficiarios suponen este tipo de programas, sino también el beneficio que

supone para las organizaciones lucrativas (de esta forma introducimos el término del “beneficio mutuo”). Además, a pesar de las similitudes definitorias existentes entre el MSC y MCC, hemos decidido seguir la línea del MSC al tratarse de una herramienta más acorde al proyecto llevado a cabo por El Mandela.

Por tanto, una vez clarificados estos conceptos teóricos, y planteado el problema, podemos dar paso a la creación del Plan de Marketing para una empresa social (en este caso con características similares a las de El Mandela), siempre siguiendo la estructura de un Plan de Marketing Social Corporativo.

## **2.4 ¿Qué es un Plan de Marketing?**

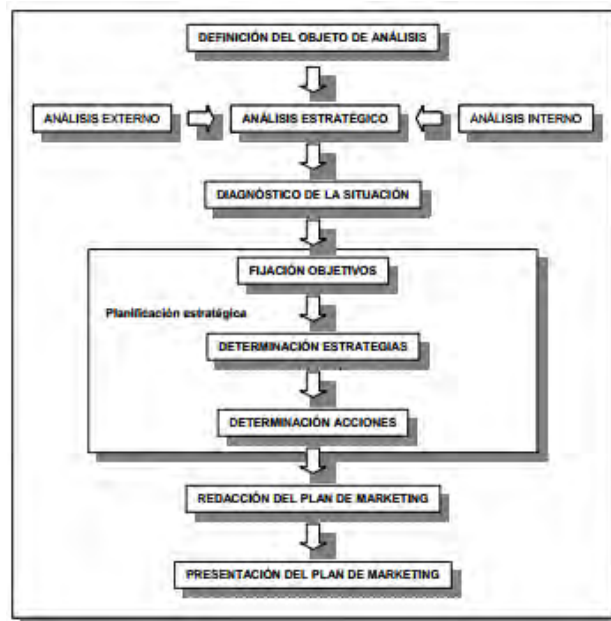
*El Plan de Marketing es un documento escrito en el que de una forma estructurada se definen los objetivos comerciales a conseguir en un periodo de tiempo determinado y se detallan las estrategias y acciones que se van a acometer para alcanzarlos en el plazo previsto.*

(Educamarketing, 2005: 1)

El entorno que rodea a las empresas cada vez es más competitivo y cambia constantemente, por lo que es necesario tener muy claros cuáles son los planteamientos del Plan Estratégico de la empresa. Sin estos datos no se podrá abordar la elaboración del Plan, puesto que nos faltará la línea directriz por la que dirigirnos.

A continuación, analizaremos las distintas etapas que hay que abordar para la correcta realización de un Plan de Marketing. Es fundamental que se respete el orden establecido para así proceder a su correcta elaboración:





*Ilustración 4: Etapas en la elaboración de un Plan de Marketing. Fuente: Educamarketing (2005:1)*

### **Etapa 1: Definición del objeto de análisis**

En un primer lugar es necesario conocer cuál es el objeto de análisis del Plan de Marketing ya que éste puede resultar muy diverso:

- a) **Para un producto, marca o línea de producto de la empresa.**  
Ejemplo: Plan de Marketing por la introducción de carne de gacela en la carta de El Mandela.
- b) **Para el conjunto de la actividad de marketing de una empresa.**  
Ejemplo: Plan de Marketing para El Mandela.
- c) **Para la totalidad de un sector económico.** Ejemplo: Plan de Marketing para el sector hostelero español.

### **Etapa 2: Análisis estratégico**

El Plan de Marketing debe partir de una investigación exploratoria dirigida a analizar la situación actual del objeto de análisis, tanto en lo que se refiere a aspectos internos, como a aspectos de su entorno.

## A) Análisis interno

Hay cantidad de factores que considerar para proceder a realizar el análisis de los recursos y capacidades de la empresa. Estos factores irán desde los valores y habilidades de los ejecutivos, la cultura de la empresa, los fundamentos éticos, etc. hasta aspectos relacionados con la producción, el marketing, la financiación, etc.

En este trabajo nos centraremos en analizar los elementos del marketing-mix como factores internos: producto, precio, distribución y comunicación.

## B) Análisis externo

Para un correcto análisis sobre la información externa de la empresa es necesario realizar primero un análisis del entorno (macro y micro entorno) seguido de un análisis de la oferta (análisis de la competencia/sector), y por último un análisis de la demanda (características del mercado).

- i. *Análisis del entorno:* Por un lado, la herramienta PESTEL es una técnica de análisis estratégico que sirve para definir el contexto de una compañía a través del análisis de una serie de factores externos – políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales-. Por otro lado, se encuentra el análisis de las cinco fuerzas de Porter, que nos ayudará a determinar la intensidad de la competencia y de la rivalidad en una determinada industria (micro entorno).
- ii. *Análisis de la oferta:* Valoración y análisis de la competencia (principales competidores, acciones que la competencia haya realizado en los últimos meses, sistemas de comercialización que utilizan otras compañías, etc.)
- iii. *Análisis de la demanda:* Nos encontramos ante uno de los análisis más difíciles de hacer, puesto que hablar del mercado y de sus posibles variables es tremendamente complejo. Obtener información sobre el número de consumidores existente en un mercado, sus preferencias, etc. es muy complicado.

### Etapa 3: Diagnóstico de la situación

Una vez se ha recopilado información sobre la situación objeto de análisis, debemos reflexionar para identificar las implicaciones que la situación actual y los cambios esperados pueden tener en la evolución futura del objeto de análisis. En concreto se deben identificar: *amenazas y oportunidades* (factores negativos y positivos del entorno); y *debilidades y fortalezas* (características negativas o positivas del objeto de análisis).

Este diagnóstico de la situación se suele presentar en un documento denominado matriz DAFO, en la cual se recogen de forma clara y concisa las principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades identificadas en el análisis estratégico. Además, también es aconsejable realizar un análisis referente a los cuatro componentes: dos considerados desde un punto de vista positivo y sensibles por lo tanto de favorecer los objetivos que se planteen (fortalezas y oportunidades), y los otros dos, que complicarán y hasta podrán llegar a impedir el logro de los objetivos fijados (debilidades y amenazas) (Alzamora Román, 2009).

### Etapa 4: Fijación de objetivos

Los objetivos constituyen un punto central en la elaboración del Plan de Marketing, ya que todo lo que les precede conduce al establecimiento de los mismos y todo lo que les sigue conduce al logro de ellos. Los objetivos, en principio, determinan numéricamente dónde queremos llegar y deben ser acordes al plan estratégico general.

Aunque los objetivos comerciales pueden ser muy diversos, según Educamarketing (2005) se clasifican de la siguiente forma:

- a) **Objetivos de venta:** se pueden definir en términos de volumen de negocio (facturación o ingresos), unidades vendidas y/o cuota de mercado.
- b) **Objetivos de rentabilidad comercial:** medidos a través de algún ratio que relacione las ventas con los recursos invertidos.

c) **Objetivos comerciales cualitativos**: como la notoriedad de marca, la satisfacción del cliente, la percepción de la calidad, la imagen, etc.

En todo caso, al enumerar los objetivos se debe tener presente que se debe indicar *qué* se quiere, *cuánto* se quiere y *cuándo* se quiere conseguir. Por ejemplo, una correcta definición de objetivo sería la siguiente: “deseamos incrementar la venta del menú degustación un 8% respecto de las de 2012 en los próximos 6 meses”.

#### **Etapas 5: Determinación de estrategias**

Las estrategias son los caminos de acción que dispone la empresa para alcanzar los objetivos previstos. Aunque existen múltiples tipos de estrategias, algunas de las que se deben indicar en el plan son las siguientes:

- a) **De segmentación**, que nos indicará el público objetivo preferente al que nos dirigimos.
- b) **De posicionamiento**, que nos informará de la imagen que deseamos tener entre nuestro público objetivo en comparación con nuestros competidores.
- c) **De producto y marca**
- d) **De precio**
- e) **De distribución**
- f) **De comunicación**

Asimismo, se debe ser consciente de que toda estrategia debe ser formulada sobre la base del análisis DAFO realizado previamente. Ésta debe ser consistente con los puntos fuertes y débiles, oportunidades y amenazas que existan en el mercado, así como con los factores internos y externos que intervienen, siempre de acuerdo con las directrices corporativas de la empresa.

#### **Etapas 6: Determinación de acciones**

Para ser consecuente con las estrategias seleccionadas, se deberá desarrollar un plan de acción que busque la consecución de los objetivos propuestos en el plazo determinado.

Para definir correctamente una acción hay que dar respuesta a: *qué* se va a hacer, *cuándo* se va a hacer, *quién* lo va a hacer y *cuánto* dinero se va a destinar para hacerlo. Además, las diferentes tácticas que se utilicen estarán englobadas dentro del marketing mix, pudiendo ser algunas de las acciones a llevar a cabo:

Producto	Precio	Canales de distribución	Organización comercial	Comunicación integral
1. Eliminaciones, modificaciones y lanzamiento de nuevos productos	1. Revisión de las tarifas actuales	1. Comercializar a través de internet	1. Modificación de zonas de venta y rutas	1. Contratación de gabinete de prensa
2. Creación de nuevas marcas	2. Cambio en la política de descuentos	2. Apertura de nuevos canales	2. Retribución e incentivación de los vendedores	2. Potenciación de página web
3. Ampliación de la gama	3. Incorporación de rappels	3. Política de stock	3. Cumplimentación y tramitación de pedidos	3. Campañas promocionales
4. Mejora de calidad	4. Bonificaciones de compra	4. Mejoras del plazo de entrega,	4. Definición de funciones	4. Presencia en redes sociales
etc.	etc.	etc.	etc.	etc.

*Ilustración 5: Ejemplos de acciones del marketing mix. Fuente: Elaboración propia basado en Múñiz (2011)*

### **Etapa 7: Establecimiento del presupuesto**

Para que la Dirección General o similares apruebe el Plan de Marketing, deseará saber la cuantificación del esfuerzo expresado en términos monetarios, así como lo que lleva a producir en términos de beneficios. De manera que a la vista de la cuenta de explotación provisional pueda emitir un juicio sobre la viabilidad del plan.

### **Etapa 8: Control del Plan de Marketing**

Una vez finalizada la elaboración del plan y antes de su presentación a la Dirección General para su aprobación, se deberán implementar los Sistemas de Control y Seguimiento del Plan de Marketing.

A través de estos sistemas podremos conocer el grado de cumplimiento de los objetivos a medida que se van aplicando las estrategias y tácticas definidas. De

esta forma, podríamos detectar los posibles fallos y desviaciones para así poder aplicar soluciones y medidas correctoras con la máxima inmediatez.

Así pues, el proceso de control según Kotler tomaría la siguiente estructura:



*Ilustración 6: Proceso de control. Fuente: Kotler & Keller (2012)*

Por tanto, a la vista de los distintos controles periódicos que realicemos, será necesario llevar a cabo modificaciones sobre el plan original. No estaría de más establecer un plan de contingencias, tanto por si fracasa el plan original como por si hay que reforzar las desviaciones que se puedan producir. Esto nos dará una capacidad de respuesta y de reacción inmediata, lo que nos hará ser más competitivos.

## **2.5 Restaurante El Mandela**

El Mandela es un restaurante que fue creado en el año 2012 con el objetivo de generar un espacio de intercambio cultural entre África subsahariana y España. A través de su cocina tradicional subsahariana, invita al cliente a dejarse llevar en un viaje de sabores y texturas al continente africano. Sin embargo, ésta no es su única razón de ser. El Mandela no sólo es restaurante, también es el epicentro de un proyecto de inserción social y de promoción del empleo para africanos que viven en Madrid.

Se encuentra ubicado a escasos metros del Teatro Real, en una esquina de uno de los espacios más céntricos de Madrid: Ópera. Y su origen se remonta a

una iniciativa aupada por la fundación jesuita *San Juan del Castillo* que nació para ofrecer a la población subsahariana en riesgo de exclusión social, un espacio donde éstos últimos pudieran unificar prácticas y empleo.

Así pues, es la fundación *San Juan del Castillo* la que ejerce como empresa de inserción laboral, mientras que El Mandela se trata por tanto, de un restaurante con ánimo de lucro, que tiene como objetivo prioritario la maximización de su facturación a final de mes. Siendo el elemento diferenciador con respecto a un restaurante tradicional, el hecho de que El Mandela colabore con la fundación en un proyecto de inserción laboral.

De esta forma, podríamos definir la misión de El Mandela como aquella que tiene como objetivo la de *generar una experiencia social, sensorial y emocional a través de un encuentro con la comida tradicional subsahariana*; mientras que su visión, probablemente, busque algo más motivador e inspirador, como por ejemplo: *provocar una identidad africana única en Madrid, mediante la creación de un vínculo con su población a través de experiencias agradables al paladar y proyectos como el de la inserción laboral*.

En un principio, El Mandela sufrió problemas de gestión de la mano de un gerente africano, aunque una vez solucionados (tras una reestructuración del personal), los problemas siguieron persistiendo: la falta de clientes. Son muchas las propuestas que se han llevado a cabo: artículo promocional en la revista *Metrópoli*, convenios con embajadas africanas o acuerdos con El Tenedor o *TripAdvisor*. Sin embargo, ninguna de ellas ha conseguido poner fin al problema de distribución de la demanda a lo largo de la semana. Mientras los fines de semana sigue habiendo gente a la que hay que rechazar por falta de espacio, de martes a jueves El Mandela no cuenta con la clientela necesaria.

Es así como surge la necesidad de diseñar un Plan de Marketing para el restaurante El Mandela. Su objeto de análisis será por tanto, toda su actividad de marketing (no un producto en concreto), teniendo como objetivo el de incrementar el número de clientes potenciales de martes a jueves.

### 3. SEGUNDA PARTE: INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

Una vez delimitado el marco conceptual que conforma la primera parte de este trabajo, la segunda parte del mismo se centra, en primer lugar, en la formulación de la hipótesis que pretende dar respuesta al problema objeto de estudio y, en segundo lugar, en la realización de una investigación empírica cuyo propósito es precisamente contrastar la hipótesis planteada.

#### 3.1 Hipótesis general

Las actividades empresariales presuponen un proceso de interrelaciones entre el personal de las empresas y las personas de su entorno, y justamente es la investigación cualitativa la que se presta como un método para entender mejor esas relaciones.

En el análisis de esta investigación ha sido utilizado el método hipotético-deductivo a partir del estudio cualitativo de las distintas variables. Además, con el propósito de dar respuesta al problema y a los distintos objetivos planteados en el presente estudio, fue formulada la siguiente hipótesis inicial:

*H<sub>0</sub>: El modelo de Plan de Marketing tradicional se puede aplicar también una pequeña empresa social (Restaurante El Mandela)*

Donde se entiende por *Plan de Marketing social* a un Plan de Marketing tradicional sustentado con las ideas del Marketing Social Corporativo, y por *empresa social* a aquella que crea valor social y económico para sus clientes, y que entrega a sus beneficiarios la mayor parte de los flujos económicos excedentes.

Así pues, analizaremos el Plan de Marketing estratégico desarrollado para el restaurante El Mandela y con ayuda de la teoría anteriormente explicada, confirmaremos si ese caso en concreto sostiene o no la hipótesis planteada.



## 3.2 Restaurante El Mandela: Plan de Marketing

En este apartado se presenta el Plan de Marketing Estratégico diseñado en su día para el restaurante El Mandela. Para su consecución, se ha seguido el orden establecido en la definición de las etapas de un Plan de Marketing explicadas en el marco teórico:

### 3.2.1 Definición del objeto de análisis

Como ya se adelantó entonces, el primer paso a realizar antes de comenzar con el Plan es conocer cuál va a ser su objeto de análisis. En este caso, al tratarse de un Plan de Marketing global para todo el restaurante y no sólo enfocado a un producto, diremos que el objeto de análisis es el conjunto de la actividad de marketing de la empresa.

### 3.2.2 Análisis estratégico

Seguidamente es necesario llevar a cabo una investigación exploratoria, dirigida a analizar la situación actual del objeto de análisis, conocida como análisis estratégico. Para ello se requerirá desarrollar un análisis interno y un análisis **externo (sobre aspectos de su micro y macro entorno)**.

#### **A) Información externa**

Denominamos entorno al conjunto de todos los elementos externos de la organización que pueden influir en su actuación. La ejecución del análisis del entorno para obtener la información externa a El Mandela, se realizará en dos fases:

- I. Análisis del macro entorno: su objetivo es el estudio de las dimensiones política, económica, social, tecnológica, ecológica o medioambiental y legal. La metodología que seguiremos es el análisis PESTEL.
- II. Análisis del micro entorno: su objetivo es el estudio del sector donde opera la empresa. Para ello se suele analizar tanto la oferta (rivalidad

de la industria y tipo de competidores), como la demanda (hábitos de consumo).

## I. Análisis del macro entorno: Análisis PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta que nos permite conocer el perfil estratégico que presenta el macro entorno en el que trabaja la organización (El Mandela) y por tanto, que engloba a la decisión estratégica.

Como ya hemos comentado con anterioridad, el objetivo final perseguido con la realización de este Plan de Marketing estratégico es el de aumentar el número de clientes potenciales de martes a jueves. Por tanto, será interesante analizar qué factores del macro entorno influirán positivamente y cuáles negativamente. Las dimensiones más importantes a considerar son: Política, Económica, Socio-Cultural y Tecnológica. Aunque también es conveniente añadir las dimensiones: Ecológica (medioambiental) y Legal.

Por tanto, estos son los factores más importantes a considerar<sup>3</sup>:

- Factores políticos

Pese a que actualmente estamos inmersos en una situación de crisis mundial (con ciertos indicios de recuperación económica), España y por tanto Madrid, goza de cierta estabilidad política. Aun habiéndose celebrado recientemente las elecciones municipales y autonómicas, a priori parece que contamos con una democracia bien consolidada, lo que significa que los futuros cambios de gobierno tendrán un leve efecto en el sector a corto plazo.

Aun así, consideraremos que estos factores no aplican en este caso, pues en principio no afectarán directamente al negocio de la restauración.

---

<sup>3</sup> El análisis PESTEL se realizará principalmente sobre la Comunidad de Madrid. Hemos considerado que al tratarse de un pequeño restaurante situado en el centro de Madrid, estudiar al conjunto de España cubriría ámbitos demasiado grandes que no afectarían directamente al entorno específico de El Mandela.

- Factores económicos

En este momento España y más concretamente Madrid, se encuentran en fase de recuperación, después de haber sufrido una gran recesión que comenzó a mediados del 2007. Aun así, la recuperación económica es lenta: la Comisión Europea ha rebajado su previsión de crecimiento de España para el año 2015, al situar el avance del PIB en un 1,7%, cuatro décimas menos del 2,1% que estimaba hace unos meses (RTVE, 2014).

Centrándonos en la Comunidad de Madrid, el PIB parece haber crecido un 1,6% en este último año y fue una de las comunidades registradas con una mayor reducción del paro anual, con 74.100 personas paradas menos en 2014 (INE, 2015).

Sin embargo, en referencia al gasto medio por hogar del año 2013, en la Comunidad Autónoma de Madrid (CAM en adelante), se produjo un descenso del 6,4%, suponiendo éste 32.550,5 euros/hogar (Consejería de Educación, Juventud y Deporte, 2014).

Por último y refiriéndonos a la estructura productiva de la CAM, hay que tener en cuenta que el sector hostelero cerró en 2014 con un incremento del 3% tras seis años de caídas consecutivas (Europa Press, 2015).

- Factores socioculturales

Los factores socio-culturales son quizá el elemento del entorno que más incidencia pueden tener en el sector de la restauración y por ello, es conveniente estar preparado ante posibles cambios para poder adaptarse con mayor rapidez a ellos.

Respecto a la demografía de nuestro país, España tiene una población de 46.464.053 habitantes a 1 de julio de 2014 según el Instituto Nacional de Estadística (INE). Se trata del quinto país más poblado de la Unión Europea. De hecho, Madrid y su periferia es una de las áreas españolas con mayor densidad de población, que se eleva a los 808,42hab/km<sup>2</sup>. Así pues, podemos considerar que el tránsito de potenciales clientes es notablemente superior a la de otras posibles Comunidades Autónomas.

Debido a sus condiciones paisajísticas, climáticas y de infraestructuras España es un gran receptor de viajeros, sobre todo en las zonas de costa. Lo cierto es que, Madrid en Enero de 2015, ha sido una de las comunidades que más turistas internacionales ha recibido: 348.000 turistas (Sarralde, 2015).

Por otro lado, tal y como ya comentamos en el capítulo del marco teórico, se ha producido un aumento en la conciencia social de los consumidores, lo que ha provocado que se haya llegado a hablar de estén dispuestos incluso a pagar un sobrepago por aquellos productos que impliquen haber llevado a cabo una acción social.

Además, la cultura del “*take away*” (comida para llevar) ha cobrado importancia en los últimos años. Se trata de un factor cultural a tener en cuenta, ya que puede convertirse en una acción que permita a El Mandela obtener una ventaja competitiva sobre sus competidores, o simplemente no quedarse atrás.

Por último y centrándonos más en un factor socio-cultural capaz de influir de forma más acusada en el sector, podemos resaltar el derivado del estilo de vida de los españoles, muy orientado al consumo y con un comportamiento muy mediterráneo, hecho que implica pasar muchas horas en la calle y donde el ocio juega un papel muy importante, casi irrenunciable, en la vida de los españoles.

- Factores tecnológicos

Dentro del entorno tecnológico, es muy interesante ver que la infraestructura y la red de transportes de la Comunidad de Madrid son de las mejor valoradas a nivel nacional y que cubre prácticamente todos los puntos de la comunidad. Existen actualmente 13 líneas de Metro (incluyendo el Ramal) y 3 líneas de Metro Ligero. A todo ello hay que incluir también las líneas de Renfe y de autobuses interurbanos.

Además, la CAM es la primera en cuanto al nivel de gasto en I+D, suponiendo este unos 3.434 millones de euros (25'6% del total de inversión en I+D en España). La región también se encuentra entre las comunidades con mayor esfuerzo en I+D respecto a su PIB.

Por último, cabe destacar la mayor influencia que los factores tecnológicos han adquirido en el sector de la restauración, gracias a lo que se ha denominado

“*nouvelle cuisine*” que utiliza nuevas técnicas para la elaboración de los distintos platos, así, elementos como el hidrógeno líquido o los aires de esencias comestibles se han introducido en el mundo de la cocina dando lugar a la elaboración de un sin fin de texturas y sabores diferentes.

- Factores ecológicos o medioambientales

Aunque El Mandela estaría incluido dentro de aquellos negocios no contaminantes (por encontrarse por debajo de los límites prefijados de emisiones de la Comunidad de Madrid), los factores ecológicos también tienen una incidencia notable en la restauración.

En los últimos años se ha aumentado el control sobre el uso de pesticidas en la elaboración de frutas o verduras, o se han protegido determinadas especies marinas con restricciones de tamaño de las capturas. Además se ha incentivado el uso responsable de los residuos y el reciclaje a través de subvenciones y ayudas para el tratamiento adecuado de residuos. Y han aparecido conceptos nuevos como el de restaurantes “*eco-friendly*”.

- Factores legales

Los factores legales que más pueden influir a este sector son aquellos que hacen referencia a la seguridad y salud alimenticia, legislación laboral y de la fachada, y por último, las políticas fiscales.

En la seguridad y salud alimenticia hay tendencia a un mayor control de los alimentos que se consumen, de tal manera que actualmente está sometida a regulación la procedencia de los alimentos, elaboración de los platos y conservación de los alimentos en el local.

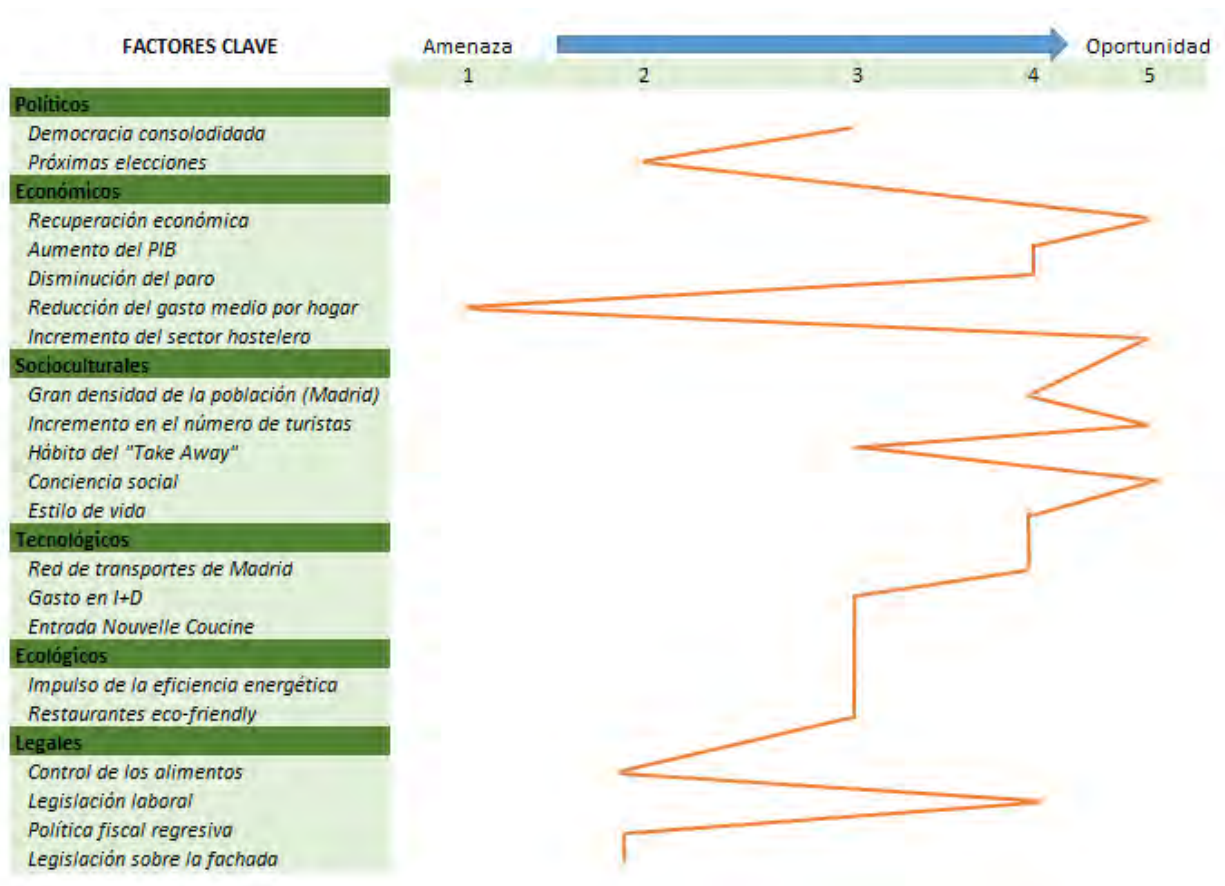
La legislación laboral del sector es bastante similar a la de otros, aunque si es conveniente poner de manifiesto que es un sector que se caracteriza por una falta total de profesionalización, que llevan a inestabilidad laboral y a precariedad en los puestos de trabajo. Además, tras la reforma laboral llevada a cabo en 2012, se ha frenado la sangría del paro (Consejo de Ministros, 2014) y se han reducido los días de indemnización por despido. Esto ha derivado en una doble vertiente: el abaratamiento del despido y el fomento de la contratación (mayor rotación).

Respecto a la política fiscal, parece que la tendencia indica un endurecimiento progresivo de los impuestos para este tipo de establecimientos. Desde la reforma fiscal establecida en 2012, el servicio de restauración tributa por un 10% de IVA, lo que supone una subida, ya que anteriormente estaba fijado en el 8% (Artículo 91.Uno- BOE, 1992). Además, teniendo en cuenta que durante el periodo 2012-2014 se produjeron reformas en la aplicación del Impuesto de Sociedades, habrá que tenerlas en cuenta a la hora de registrar y liquidar los movimientos de El Mandela. Asimismo, es importante resaltar que dada la relación existente entre fiscalidad y política, los datos podrán variar en función de la legislación vigente a propuesta de cada partido político en el poder.

Por último, es necesario resaltar el caso de la legislación sobre la fachada del restaurante. Existen muchos edificios en Madrid con algún grado de protección y, la situación más habitual, sobre todo en el centro de la ciudad, es que estos edificios tengan la fachada protegida y cualquier actuación sobre ella esté muy regulada. Es el caso de nuestro restaurante, que al situarse en Ópera, zona calificada como dentro del “recinto histórico de Madrid”, debe atender a criterios bastante más restrictivos que los establecidos para otras zonas. De hecho, parte de los problemas de promoción del restaurante vienen derivados de su limitación a la hora de poder utilizar elementos de señalización en el local. Por ejemplo, en esta zona, a la hora de señalar el local, las muestras opacas de la fachada tienen que estar realizadas en letras sueltas, es decir letra a letra. Lo cual es, generalmente más caro que una muestra sobre un panel continuo.

Una vez recopilada la información de cada uno de los factores que inciden en el entorno de El Mandela, es conveniente analizar cada una de estas situaciones y definir una simple estimación de cómo están las cosas. De hecho, el análisis PESTEL no estaría terminado hasta no haber evaluado del 1 al 5 (siendo 1 amenaza y 5, oportunidad), cada uno de los factores determinantes; y haber analizado la situación conjunta como favorable o no favorable.

Dicho esto, el análisis PESTEL del entorno del restaurante El Mandela quedaría de la siguiente forma:



*Ilustración 7: Perfil estratégico del entorno de El Mandela. Fuente: Elaboración propia*

Como podemos observar, de acuerdo con el análisis PESTEL realizado, es mayor el número de oportunidades que ofrece el entorno de El Mandela al de amenazas. De hecho, las únicas amenazas claras identificadas son: la reducción del gasto medio por hogar en consumo, algo que poco a poco irá cambiando debido a la mejora de la economía; y la legislación actual sobre la fachada de los locales del centro histórico de Madrid, la cual no nos permite tener mucho campo de actuación a la hora de hacer más llamativa la entrada al local.

## II. Análisis del micro entorno (1): Análisis de la oferta

### a) Análisis de los competidores

Una de las claves para conocer a la perfección el entorno de una empresa es saber diferenciar correctamente entre competidores directos o indirectos. Mientras que los primeros ofrecen productos que satisfacen necesidades idénticas o muy similares a los de nuestra organización, los competidores

indirectos son aquellas empresas que se dirigen al mismo mercado de referencia pero a través de algún producto o servicio sustitutivo.

En este caso, vamos a centrarnos únicamente en los competidores directos, es decir, en aquellos restaurantes situados en Madrid que también ofrezcan comida africana<sup>4</sup>. Algunos ejemplos podrían ser:

Restaurante	Zona	Comentarios
Gonder	Grafal 8, La Latina	Restaurante etíope con muy buenas opiniones, todas coinciden en la calidad de la comida y en el buen trato recibido. Además, para hacerte vivir la experiencia con pura esencia, el cliente podrá participar en las ceremonias que culturalmente protagonizan los rituales del té y del café.
Touba Lamp Fall	Amparo 61, Lavapiés	Aunque sólo cuente con dos opiniones, las dos califican al restaurante senegalés como auténtico y de platos contundentes.
Restaurante Baye Fall	Mesón de Paredes 55, Lavapiés	Otro senegalés calificado como auténtico y de comida deliciosa. Aunque únicamente tiene dos opiniones
Le Fqutah	Sombrería 6, Lavapiés	No tiene opiniones
Baobab	Cabestreros 1, Embajadores	Este restaurante senegalés cuenta con buenas opiniones; la conclusión que sacamos es que la comida es abundante, el precio asequible (alrededor de los 8 euros) y la decoración básica.
Kilimanjaro	Olivar 22, Lavapiés	Restaurante de cocina senegalesa frecuentado por autóctonos lo que certifica la autenticidad de sus platos. Buen ambiente y trato amable para este espacio ubicado en las cercanías de la castiza Plaza de Lavapiés.
Etíope Hanan	Ventura Rodríguez 3, Plaza España	Este restaurante se caracteriza por la experiencia de comer con las manos, por su comida abundante y el excelente trato del personal. La relación calidad-precio también tiene una puntuación elevada.
Subiendo al Sur	Ponciano 5, Tribunal	Es un restaurante de cocina internacional basada en el comercio justo pero la opinión generalizada es que la comida no es suficientemente atractiva ni diferente. El local destaca por sus paredes decoradas con variadas y coloristas pinturas.
Habesha	Manuela Malasaña 17, Tribunal	La mayoría de opiniones se sitúan entre pésimas y malas; muchos consideran que no sirven verdadera comida etíope y que la decoración deja mucho que desear.
Restaurante-Café Etíope Nuria	Manuela Malasaña 6, Tribunal	Este restaurante ofrece comida etíope y consiguió el certificado de excelencia 2014. De las 113 opiniones que aparecen en tripadvisor 54 personas consideran que el sitio es excelente y 42 lo califican como muy bueno.
Kimbumbu	Calle de Colmenares 7, Chueca	La queja más repetida es la referida a la lentitud del servicio pero en general las opiniones no son malas.

*Ilustración 8: Competidores directos de El Mandela ordenados por cercanía. Fuente: Elaboración propia*

<sup>4</sup> Dentro de los restaurantes de comida “exótica”, sólo vamos a considerar aquéllos que comercializan comida africana, de cara a facilitar el desarrollo de este estudio.



Gracias a la tabla anterior podemos observar algunos de los restaurantes africanos más famosos de Madrid. El análisis de los competidores se ha llevado a cabo analizando páginas web como El Tenedor (guía de restaurantes) o TripAdvisor, donde los restaurantes son puntuados por clientes una vez han disfrutado de sus servicios. Realizar este tipo de análisis es bastante útil de cara a conocer cuáles son las fortalezas y debilidades de la competencia, para poder así utilizarlo como ejemplo.

### **b) Análisis del sector: La rivalidad de la industria (Porter)**

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de gestión desarrollada por el profesor e investigador Michael Porter, que permite conocer el grado de competencia que existe en una industria y, en el caso de que la empresa se encuentre dentro de ella, realizar un análisis externo que sirva como base para formular estrategias (aprovechando las oportunidades y/o haciendo frente a las amenazas detectadas).

Las cinco fuerzas que esta herramienta considera que existen en toda industria son:

#### **1. Rivalidad entre competidores**

La rivalidad entre las empresas del sector va a influir directamente en su grado de rentabilidad: a mayor competencia menor será la rentabilidad.

Aunque el sector hostelero en España esté altamente concentrado, no es igual la situación para los restaurantes de comida africana en Madrid. Por ahora, como hemos visto en el apartado anterior, no existen apenas restaurantes de este tipo<sup>5</sup> que puedan hacerle competencia, por tanto consideraremos la rivalidad media-baja. Asimismo, el grado de diferenciación del producto es alto, debido a la procedencia de la comida (africana) o al nivel de especialización de los platos. De ahí que podamos considerar que la fuerza con la que actúa la competencia en este sector es media - baja.

---

<sup>5</sup>Estamos considerando competidores directos únicamente a los restaurantes de comida africana, no al conjunto de restaurantes denominados “exóticos”: japoneses, chinos, peruanos, etc.

No obstante, no podemos olvidar que, debido a la recuperación económica, el número de ofertantes está creciendo en estos momentos (Europa Press, 2015), lo que hace que la rivalidad sea mayor.

## 2. Amenaza de entrada de nuevos competidores

Cuando un sector obtiene una alta rentabilidad, resulta atractivo para que otras empresas compitan en él. A continuación analizaremos algunos de los factores que pueden influir en la entrada de nuevos competidores:

- a. *Economías de escala*: Centrándonos en el sector de restauración tradicional, el volumen de ventas queda limitado a la capacidad del propio local, lo cual no suele justificar la obtención de economía de escalas.
- b. *Inversión inicial*: no tiene por qué ser necesariamente alta. Con la coyuntura económica actual han descendido los precios de los locales y los costes de su acondicionamiento.
- c. *Costes de cambio para los clientes*: En restauración, los clientes en principio no incurrir en ningún coste cuando deciden cambiar de restaurante.
- d. *Barreras legales*: Las barreras legales implican cumplir determinada normativa con el objeto de recibir la licencia de apertura. Aunque a veces acondicionar un local a estas normativas puede ser costoso, no representa una fuerte barrera de entrada, comparándolo con otros sectores.

Por tanto, podríamos concluir diciendo que aunque actualmente la rivalidad entre los competidores actuales es bastante favorable a la situación de El Mandela (bajo número de competidores, alto grado de diferenciación del producto), la posibilidad de que aumente el número de competidores debido a la facilidad que tienen de adentrarse en la industria (baja inversión inicial, inexistencia de barreras de entrada, etc.), puede suponer un peligro a largo plazo para El Mandela.

### 3. Amenaza de ingreso de productos sustitutivos

En este caso, la industria hostelera es fácilmente reemplazable pues existen multitud de productos que pueden sustituir los productos ofrecidos por E I Mandela. Ejemplos de estos productos/servicios sustitutivos podrían ser:

- a) *Alimentación* (el servicio de E I Mandela podría ser sustituido principalmente por la comida de otro de los tipos de restaurantes exóticos mencionados- japonés, chino, indio, etc.-; por comida para llevar, o incluso por comida preparada para comer en casa).
- b) *Ocio* (una cena con amigos/familia, etc. puede ser sustituida por otra actividad de ocio como el cine o el teatro)

### 4. Poder de negociación de los proveedores

En un principio, lo normal sería considerar a los proveedores como un grupo con poco poder de negociación dado el alto nivel competitivo de la industria alimenticia. Sin embargo, teniendo en cuenta que El Mandela busca ofrecer un producto único y especializado, y que además, es importado desde África, hace que éste sólo cuente con un único proveedor de confianza. En consecuencia, el poder de negociación del proveedor con los gestores del restaurante es tremendamente alto debido al elevado grado de concentración de la oferta proveedora.

### 5. Poder de negociación de los consumidores

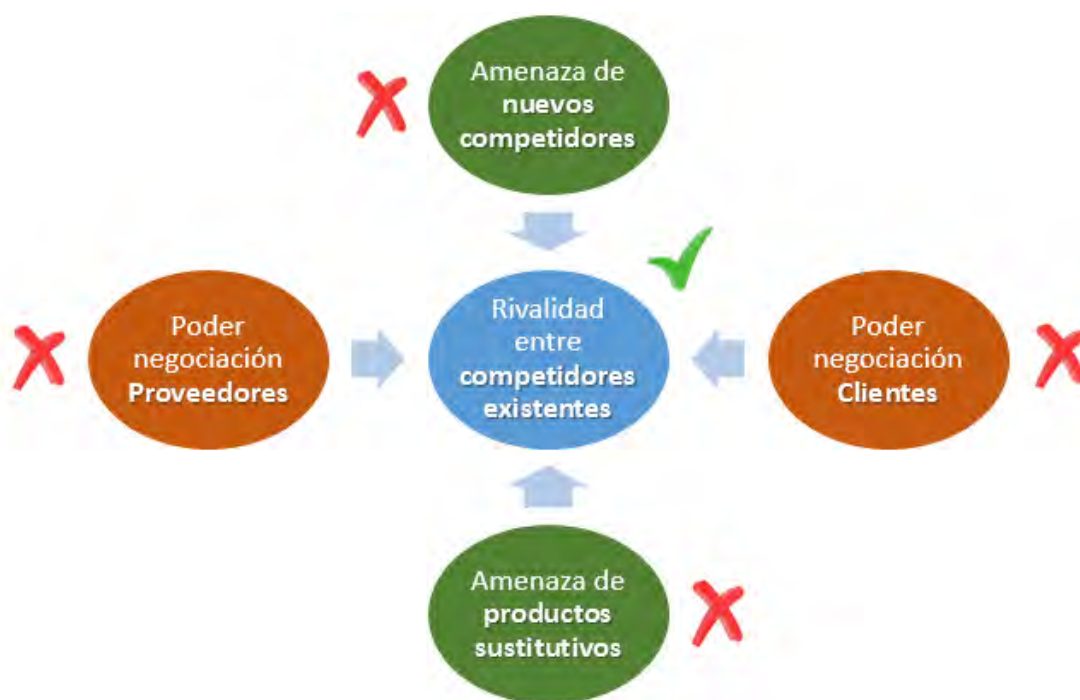
La rentabilidad de un restaurante depende directamente de sus clientes, por lo que es estrictamente necesario mantenerles satisfechos.

No obstante, en el caso del sector hostelero, el poder de los clientes es relativo, pues no pueden influir en el precio, ni exigir descuentos, etc. Además, el grado

de concentración de los clientes es nulo, al ser el consumidor final y no acumular ningún sujeto una cuota importante de las ventas del restaurante.

Aun así, el poder de negociación de los clientes en este tipo de industria es elevado pues además de depender la rentabilidad del restaurante directamente de ellos, los usuarios finales cuentan con un alto grado de convencimiento sobre el resto. Y más, después de la expansión de las redes sociales; donde por ejemplo, un pequeño grupo de usuarios online puede boicotear de forma conjunta las opiniones del restaurante.

De esta forma y una vez analizada cada una de las cinco fuerzas que componen el nivel de competencia dentro de la industria de la restauración, hemos llegado a la siguiente conclusión:



**Ilustración 9:** Cinco Fuerzas de Porter para el sector de la restauración (comida africana).  
Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con lo explicado anteriormente, parece que la industria de la restauración, y más concretamente la africana, no es muy atractiva en estos momentos. Existen grandes amenazas por posible entrada de tanto nuevos competidores (sector en fase de crecimiento), como de productos sustitutos (la industria de la restauración es fácilmente reemplazable). Además, el hecho de que se ofrezca un producto tan singular y especializado, concentra al

número de proveedores dispuestos a comercializarlo, aumentando su poder de negociación. Asimismo, por último, hemos comprobado que los clientes cuentan con un elevado poder de persuasión, sobre todo tras la aparición de las redes sociales.

### III. Análisis del micro entorno (2): Análisis de demanda

En primer lugar, es importante saber que los profundos cambios que se están produciendo en los hábitos de vida de la sociedad madrileña, se están manifestando de manera muy evidente en el consumo de alimentos, sobre todo en el que se realiza fuera del hogar (Dirección General de Salud Pública y Alimentación, 2007)<sup>6</sup>.

Por tanto, es necesario conocer en profundidad el verdadero alcance y contenido de cada uno de los diferentes componentes del sector restauración a efectos de poder identificar y valorar sus puntos fuertes y débiles. Para ello, analizaremos primeramente las consecuencias que ha tenido la crisis en los hábitos de consumo, para poder después estudiar los nuevos comportamientos sociales que se están dando sobre el dispendio.

Después del inicio de la crisis y tras varios años de recesión económica estos son algunos de los efectos que han tenido sobre el sector de la restauración:

- a) *Reducción de la renta disponible y altas tasas de desempleo:* Ante una situación de crisis económica, los bienes más esenciales son los menos afectados. El sector alimenticio ha permanecido prácticamente estable en términos absolutos de volumen y ligeramente a la baja en precio (O.T.E., 2012). Aun así, la restauración sí ha sufrido retrocesos importantes: gran parte del consumo “fuera del hogar” (bares, hoteles y restaurantes), se ha trasladado a “dentro del hogar” (supermercados).

---

<sup>6</sup> Para el desarrollo de este apartado sobre hábitos de consumo en la CAM, ha sido utilizada (entre otras) esta fuente fechada en el año 2007, por tratarse de la fuente disponible más actual encontrada.

- b) *Cultura general del ahorro*: La disposición del gasto de los consumidores ha pasado a ser “prevenida”, ahora se valoran más las ofertas comerciales antes de incidir en el gasto.
- c) *Diferente asignación al valor de lo comprado*: Se valora cada vez más una excelente relación “valor por dinero”.
- d) *Turismo*: ha frenado el golpe de la crisis y ha permitido conservar centenares de miles de puestos de trabajo que hubieran desaparecido sin él.

Con independencia de la crisis económica, también han de considerarse otras variables que de acuerdo con O.T.E. (2012), han influido en los hábitos de consumo de los madrileños y por consiguiente, en el sector hostelero, como:

- a) *Cambios legislativos*: Por un lado, el recrudecimiento de las penas por el consumo excesivo de alcohol, han frenado ligeramente su consumo. Por otro lado, la prohibición de fumar en el interior de los locales también ha tenido un impacto nefasto en las ventas O.T.E. (2012) y ha exigido realizar inversiones adicionales en terrazas.
- b) *Recursos Humanos*: Los empleados del sector son los asalariados peor retribuidos de todo el mercado, además de poco cualificados (Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo, fecha no especificada).

Además, también se han producido cambios en el estilo de vida de los consumidores:

- a) *Percepción generalizada de que el tiempo es escaso*
- b) *Vuelta a los valores tradicionales*: Revalorización del individuo y de sus relaciones familiares y personales.
- c) *Creciente sensibilidad sobre la salud*

Todo ello ha propiciado una serie de implicaciones en el sector, que pueden verse resumidas en:

1. *Desestructuración de la ingesta*: Mientras que antes el restaurante suplía la necesidad de alimentación del hogar con pautas muy concretas (desayunos a diario, comida familiar los sábados o cena convencional de amigos los jueves), ahora el comportamiento del consumidor ha dejado

de ser previsible. Esto se puede deber tanto a que la oferta se ha multiplicado, como a cambios en las dietas, horarios o costumbres.

2. Especialización de la oferta: Mientras que el restaurante tradicional integraba todo en uno (aperitivo, almuerzo y copas); el de hoy ya no tiene ni aperitivo, ni copas (se toman en otro local).
3. Afianzamiento de un consumidor/cliente- híbrido: El consumidor ya no es exclusivo de nadie en particular. Consume simultáneamente en espacios aparentemente contrapuestos.
4. Constatación de un consumidor infiel: El consumidor que convive con varias ofertas competitivas se mostrará inevitablemente infiel (nunca come en el mismo restaurante).

Por tanto, deberán tenerse en cuenta todos estos profundos cambios sociales y económicos que han tenido a su vez, un fuerte y decisivo impacto en la modificación de los hábitos de consumo, a la hora de dar respuesta a las nuevas demandas renacientes y así, poder obtener esa ventaja competitiva sobre los competidores.

Por último señalar que en la sociedad actual, y sobre todo en la Comunidad de Madrid, se están produciendo profundos cambios en los hábitos de consumo que llevan indefectiblemente a un incremento en la utilización de este canal, lo que consecuentemente supone una buena noticia para El Mandela.

## **B) Información interna**

Al igual que en el apartado anterior se realizó un análisis con el fin de descubrir cuáles son las amenazas y oportunidades que ofrece el entorno de El Mandela; en este punto se aplicará una valoración más crítica en el análisis de los elementos de su marketing mix, de cara a poder identificar mejor cuáles son sus debilidades y fortalezas.

Además, se comenzará el punto definiendo el mercado objetivo, para así conocer de alguna forma cómo se posiciona El Mandela en ese entorno del que hablábamos anteriormente.

## I. Definición del mercado objetivo

Como punto inicial, la empresa debe entender a qué mercado se dirige: “¿a quiénes queremos llegar?”.

Empecemos con las necesidades del mercado. Es importante no confundir las necesidades que se quieren satisfacer (a través de la misión social) con aquéllas que tienen los consumidores.

Principalmente El Mandela satisface a aquéllas personas que quieran probar verdaderos platos tradicionales africanos, a través de un servicio profesional y especializado. Por tanto, el mercado de El Mandela, lo compondrán todas aquellas personas dispuestas a dejarse llevar por la experiencia culinaria y emocional que ofrece. Pero además, El Mandela aporta un servicio social a la sociedad, como es la inserción laboral, la cual forma parte de su visión corporativa.

De esta forma, podríamos definir el segmento objetivo así: *consumidor exótico, interesado en comer algo distinto y por supuesto, involucrado con temas sociales*<sup>7</sup>.

## II. Producto

El producto o servicio es aquello que nuestro consumidor paga por adquirir. Es obvio que el consumidor goza de libertad de elección a la hora de comprarnos a nosotros o a nuestros competidores directos, por lo que es necesario que el restaurante trabaje para que su producto/servicio no deje de ser competitivo. En este sentido, la capacidad de El Mandela para innovar jugará un importante rol a la hora de obtener ventaja competitiva.

---

<sup>7</sup> En principio, habría que haber identificado en una lista a todos los segmentos potenciales, con aquellos factores que más influyen en su decisión de compra (*segmentación*); y habría sido conveniente realizar un cuestionario para obtener su opinión sobre el producto o servicio (*posicionamiento*). No obstante, debido a la falta de recursos y con vistas a facilitar la consecución de este trabajo, se han eludido las fases de segmentación y posicionamiento, y se optó directamente por diseñar un “segmento aproximado”.



En el apartado del producto es necesario tener en cuenta los siguientes puntos a la hora de comercializarlo:

a) Sus *características tangibles*:

- El lugar donde se encuentra el restaurante (una de las zonas más céntricas de Madrid, situado al lado del Teatro y Palacio Real)
- Las características del local (fachada e interior)
- El producto comercializado (la carta)

b) Sus *ventajas* (aportan valor al consumidor):

- La mayor parte de la comida es importada de África
- El local se encuentra en una zona muy céntrica (al lado del Teatro Real)
- Se trata de un proyecto de inserción laboral
- Servicios que ofrece (reserva online, organización de eventos sociales, salón privado)

c) Y sus *beneficios* (razones por las que el cliente nos elige):

- Buena calidad de la comida
- Relación calidad-precio
- Buen servicio (camarero)

A continuación, detallaremos algunos de los elementos más importantes que componen la percepción que tiene el cliente sobre el producto de El Mandela:

#### **a) Fachada**

La visión exterior del restaurante es poco llamativa, ya que nos encontramos ante una fachada sin decorar y carente de ningún tipo de publicidad sobre el propio restaurante. Lo único que nos dice lo que nos vamos a encontrar en el interior es una pizarra de “Mahou” con caligrafía rudimentaria y poco cuidada, en la que se incluye el menú del día dividido por líneas poco uniformes. Nada nos hace pensar que es un restaurante africano que ofrece productos importados de buena calidad, parece un bar más entre tantos otros.



*Ilustración 10: Fachada restaurante El Mandela.*

Además, como podemos ver en la fotografía, se denomina “Bar-restaurant”, concepto que podría estar influyendo negativamente a su filosofía de restaurante. Los clientes que quieran comer o cenar en un restaurante probablemente acaben optando por un restaurante; mientras que El Mandela, al incluir el concepto de “bar”, hace ver a sus clientes potenciales que no es un restaurante especializado en comida africana, cuando realmente sí lo es.

Por tanto, aquellos factores presentes en la fachada que se podrían mejorar, son:

- “Bar-restaurant”: Denota falta de especialización
- Bajo valor informativo: Se pierde la ventaja de atraer a los clientes que pasen por delante (añadir textos, frases que atraigan la atención de posibles clientes, nombre grande y atractivo, carta al exterior...).
- Deficiente denominación africana: No muestra ningún tipo de exotismo, cuando lo que debería vender es esencia africana. *Restaurante “El Mandela”. Especialidades africanas* sería un nombre más acertado y atrayente.

## **b) Interior**

La decoración en el restaurante es esencialmente africana, con cuadros y elementos de su cultura, vinculados al servicio que se ofrece; pero es muy

escasa, simple y distribuida con no muy buen gusto. Es un local que por espacio y diseño cuenta con enormes posibilidades. Dándole una vuelta e invirtiendo en decoración podría convertirse en un agradable y exótico rincón africano. No hay que olvidar que lo primero que llama la atención del consumidor es lo que ve al entrar; que la impresión sea buena o mala depende enteramente del aspecto del local, por lo que la inversión en esta partida es indispensable.

Los defectos más importantes de El Mandela encontrados en el interior del local son los siguientes:

- Mientras que las fotos online hacen ver paredes bien decoradas y organizadas, con buen gusto y estilo, la impresión al acudir al local cambia al encontrarse con un tipo de decoración bastante más sosa y simple (posible creación de falsas expectativas en el cliente potencial).
- Los elementos decorativos están poco organizados y no representan el ambiente africano que corresponde a la esencia del negocio. El espacio y diseño del local hacen posible la creación de un lugar mucho más cargado de esencia africana.

Como hemos dicho, de un restaurante africano exótico no sólo se espera buena comida, sino una experiencia africana, siendo un factor importante el “hábitat” del local.

### **c) Carta**

El Mandela apuesta por una cocina tradicional africana donde es posible degustar algunos de sus mejores platos (ANEXO I).

Éstos son varios de los productos más remarcables:

#### 1. Especialidades

Especialidades	Representación del país	Descripción
Thiep dien	Senegal	Arroz con verdura y pescado
Thiep yape	Senegal	Arroz con verdura y carne
Koki	Camerún	Pasta de alubias africanas y aceite de palma
Ndolé con carne	Camerún	Hierba de Ndole, rabo de ternera, gambas y cacahuetes
Pastel de Gusi	Camerún	-
Fufú con sopa de akro	Nigeria	Harina de trigo, maíz o yuca
Acheque	Costa de Marfil	Yuca seca acompañada con pescado
Mokimo	Kenia	Mezcla de patatas, maíz, frijoles, espinacas, y cebolla

Ilustración 11: Especialidades de la carta. Fuente: Elaboración propia

## 2. Vinos Sudafricanos

	Vinos Sudafricanos	Descripción
<b>Tintos</b>	Robertson, Pinotage 2013	En boca deliciosos sabores a fruta, plátano, cereza, bien integrados con la madera, para llevarnos a un final suave y liso.
	Robertson Shiraz 2013	Al paladar se muestra con gran cuerpo, destacando la fruta como la baya y moras, tonos de vainilla bien integrados, con final rico y atractivo.
<b>Blancos</b>	Jordan Chenín Blanc	Rico en cítricos, con notas de frutas tropicales y miel entrelazadas con una complejidad picante.
	Golden Kaan Sauvignon Blanc 2013	Su frescura está bien complementada en boca por la fruta y unos toques a durazno y miel complejos y bien equilibrados.
	Saxemburg, PC Chardonnay 2010	En boca pleno y concentrado, con ligeros toques a frutos secos a avellana y la potencia de las frutas tropicales, de ligeros taninos, para un final fresco y bello.

Ilustración 12: Vinos sudafricanos de la carta. Fuente: Elaboración propia

## 3. Cafés e infusiones

Cafés e infusiones		Sugerencias
<b>Cafés</b>	Café de Uganda	Lomo bajo de Búfalo
	Café de Etiopía	Solomillo de Avestruz
	Café de Kenia A.A	Lomo de Cebra
<b>Tés</b>	Té casero Dablení	Cocodrilo con salsa Mbongo
	Té casero Kinkelibá	

Ilustración 13: Cafés, infusiones y sugerencias de la carta. Fuente: Elaboración propia

Además, la carta de El Mandela cuenta también con:

- Menús degustación
- Menús para grupos
- Sugerencias del día

#### **d) Servicios**

Los principales servicios que ofrece el restaurante y que pueden suponer una ventaja competitiva sobre sus competidores directos, son los siguientes:

- *Reserva online con posibilidad de descuento:* A través de páginas como El Tenedor o TripAdvisor.
- *Reservas para grupos:* Gran parte de los ingresos que obtiene El Mandela proviene de la organización de eventos sociales para algunas de las embajadas africanas en Madrid. Éstas encuentran el restaurante como un punto de encuentro ideal para celebrar sus reuniones.
- *Conciertos:* En abril y octubre de 2013, se organizaron conciertos gratuitos.
- *Salón Privado:* Ideal para el tipo de eventos del que hablábamos anteriormente.

### **III. Distribución**

Se entiende por distribución el cómo comercializamos el producto/servicio. El tipo de producto o servicio por tanto, dictará el canal de venta más adecuado a sus características; ya sea una tienda física u online.

En este caso, el producto y servicio se distribuyen en su único local situado en la zona de Ópera, al lado del Teatro Real. De manera que nos encontramos ante una distribución exclusiva en modo de venta directa.

### **IV. Promoción (comunicación)**

Suele ser el punto del marketing mix que más se asocia a la principal función del Marketing. El concepto promoción consiste en el conjunto de vehículos y dispositivos utilizados para llevar a cabo una correcta comunicación con el cliente.

En el caso de El Mandela, su función de comunicación se lleva a cabo a través de tres vías básicas:

**a) Promociones**

La promoción que utilizan en este momento es la oferta de descuento del 30% a través de El Tenedor. Es aplicable a toda la carta menos a bebidas y menús, pero sólo con la consumición de un primero y un segundo o un segundo y un postre por comensal. Se aplica de martes a domingo en comidas; y de martes a jueves, y domingos en cenas.

Este descuento del 30% lo podemos encontrar también en restalo.es sin incluir bebida y exigiendo consumir un primero y un segundo.

**b) Página web**

La página web del restaurante El Mandela es [www.elmandela.es](http://www.elmandela.es) y es gestionada a su vez por Richmond Management S.L.

De cara a evaluar la eficiencia y eficacia de El Mandela como atrayente de clientes, realizaremos un análisis en profundidad de la misma, examinando cada uno de sus apartados:

En primer lugar, si nos fijamos en el contenido de la página principal (Ilustración 14) podemos observar que el diseño es algo rudimentario y anticuado, sin ningún atractivo especial por su valor estético. En cuanto a su valor informativo, el espacio "Inicio" nos muestra una breve descripción del restaurante, su misión y una fotografía del interior del restaurante (retrato de Nelson Mandela).



*Ilustración 14: Home de la página web de El Mandela. Fuente: ElMandela (fecha no especificada)*

Por otro lado, los subapartados que encontramos en el carril izquierdo resultan convenientes para el consumidor, ya que parece aparentemente fácil acceder a los principales temas de interés. Sin embargo:

- En los perfiles de Facebook y Twitter, que aparecen en el Home de la web, los últimos *post* tienen lugar en junio de 2014 (Facebook) y en septiembre de 2013 (Twitter). Por tanto, nos encontramos ante otro elemento comunicativo desactualizado, que está malgastando sus funciones de promoción, además de ofreciendo una imagen descuidada del restaurante.
- El apartado “Restaurante” aunque presente un texto bastante atractivo, que hace referencia tanto a la autenticidad africana de los platos, como a la elegancia del establecimiento y la gran variedad y actualización de la cocina que se ofrece; la galería de imágenes presentada, resulta acertada, pero algo insuficiente (no hay apenas fotos de sus platos). Por último, haciendo referencia a los subapartados de “El cocinero” y “Servicios”, podemos decir que ambos son apropiados, ya que la información que se da al cliente es relevante. Sin embargo, el diseño online es de nuevo un tanto simple y descuidado.



**Ilustración 15:** Apartado de "Restaurante" de la página web de El Mandela. Fuente: ElMandela (fecha no especificada)

- A lo largo de todo el apartado de "La carta", se adjuntan los distintos menús en formato PDF, lo cual puede resultar un tanto incómodo para el cliente, ya que tendrá que descargarse previamente cada modelo de carta online para poder acceder a ellos.

La abundancia de archivos PDF que se pueden encontrar a lo largo de toda la página web puede provocar que los clientes potenciales acaben reservando en otro restaurante debido a la dificultad a la hora de acceder a la información.

Además, el subapartado que ampara la carta de vinos, que podría resultar bastante atractivo debido a la conocida reputación de los vinos sudafricanos, está vacío. Otro punto negativo a resaltar sería el apartado de "Sugerencias del día", que permanece siempre fijo.

- Por último, los apartados de "Contacto" y "Aviso legal", son ambos correctos y se incluye un mapa de localización, siendo esto muy útil para los clientes, debido a la ubicación del restaurante (muy cerca de la plaza de Ópera, pero en una pequeña calle).



### **c) Redes sociales**

Teniendo en cuenta que España cuenta con 13 millones de usuarios en las redes sociales, situándose a la cabeza de Europa, es inconcebible pensar en una empresa que no utilice este medio social como medio de promoción. Por tanto, las estrategias de comunicación de las organizaciones deben contemplar las redes sociales como soportes nuevos de conversación y participación de los usuarios.

En el caso de El Mandela, son Facebook y Twitter sus medios de promoción:

#### **A. Facebook**

En primer lugar, es llamativo ver el hecho de que el restaurante tenga activas dos cuentas en Facebook, algo que puede resultar un tanto desconcertante para el consumidor.

Por un lado, la que parece ser la cuenta oficial - Elmandela- (pues es la que se menciona en su página web), cuenta con 295 seguidores, 59 visitas y una puntuación de 4,7 sobre 5. Aunque las fotos de perfil y de portada no son muy llamativas, las consideramos adecuadas; ya que la descripción e información que contiene sobre el restaurante es completa; incluso te invitan a “conocerles”.

Sin embargo, algo que vuelve a llamar la atención es que aunque la última publicación en Facebook sea del 11 de abril de 2015, la anterior se remonta al 11 de junio de 2014 lo que muestra una clara desactualización e incluso un cierto abandono de la página. A finales de 2012 y en 2013 sí se subieron múltiples fotos de la comida y de las instalaciones del restaurante pero a partir de ese momento, la actividad ha ido decayendo hasta desaparecer.

#### **B. Twitter**

Su cuenta oficial es @elmandela1, la cual también aparece incluida en su página web [www.elmandela.es](http://www.elmandela.es). En esta red social El Mandela cuenta con 64 seguidores y ha publicado 78 *tweets* pero, al igual que ocurría con Facebook, podemos observar que la última publicación es del 27 de septiembre de 2013. Además que, de las 14 fotos subidas varias aparecen repetidas múltiples veces y únicamente dos son imágenes de comida.

En cuanto a su descripción, indica que se trata de un restaurante de comida africana y hace alusión a que es también un espacio de encuentro cultural y de apoyo a la inserción laboral de población africana subsahariana. Sin embargo, en la localización sólo se muestra que el restaurante se encuentra en Madrid, España; sin especificar la calle concreta.

Por último, podemos destacar que la mayoría de los *tweets* no son propios sino que hacen referencia a publicaciones de otra cuenta, como por ejemplo a la del Papa Francisco o a cuentas dedicadas a actividades solidarias.

Por tanto, después de haber analizado las cuentas de El Mandela en estas dos redes sociales, podemos concluir diciendo que ambas necesitan no sólo actualizarse para evitar que posibles clientes potenciales huyan de visitarlas al ver tal grado de abandono, sino también un seguimiento diario que ayude a sus usuarios a poder estar a la orden del día sobre sus servicios y productos.

## V. Precio

En términos básicos, el precio se refiere a lo que el cliente intercambia por un producto o servicio. De esta forma podemos decir que:

- a) El precio está conectado al valor del producto/servicio y la percepción del mercado sobre el mismo. Mientras que desde una perspectiva basada en el coste, el precio se establecería sumándole a los costes del producto un margen de beneficio; según una perspectiva basada en el valor, a los costes se le añadirían la percepción del mercado. Sirva como ejemplo los productos de Apple, podemos comprobar que tienen una mejor percepción que productos similares y por esto, son encontrados en el mercado a unos precios bastante superiores.
- b) Hay multitud de acciones estratégicas sobre el precio.

En nuestro caso, es necesario entender cuál es la prima sobre el precio que el cliente aceptaría para apoyar nuestra acción social. Y seguramente será menor de lo que nosotros creamos inicialmente. Sobrevalorar la prima es uno de los errores más comunes que suelen cometer los marketinianos sociales. Por

consiguiente, aún n o se modificará la política de pr ecios seguida por El Mandela, dejando el producto a precio de mercado.

Un resumen sobre los precios que oferta El Mandela sería el siguiente:

Resumen Precios Carta		
Precio medio	19,00 €	
Entrantes	6'5 - 10 €	
Segundos	6'9 - 14€	
Especialidades	18 - 21€	
Complementos	2'5€	
Café/Infusiones (Africanas)	1'4 - 1'7€	
Postres	3 - 4'5€	
Champagne	60 - 62€	
Bebidas africanas	2'5 - 5'5€	
	Blanco	Tinto
Vinos Nacionales	9 - 19€	10 - 55€
Vinos Sudafricanos	18 - 23€	19 - 25€

*Ilustración 16: Resumen Precios de la carta de El Mandela. Fuente: Elaboración propia*

*Ahora bien, ¿se adecúa el precio a la calidad del producto?*

Encontramos precios en m enú de entrantes y segundos adecuados en consecuencia con los estándares de restauración española. Sin embargo, en la selección de especialidades podemos ver un precio más elevado, esto se debe a la importación de productos africanos de buena calidad.

En cuanto a los vinos y bebidas, observamos una oferta con distintas opciones a distintos precios, desde un vino blanco nacional de 9 euros hasta un tinto de 55 euros. La oferta de vino africano tiene un precio que oscila entre los 18 y los 25 euros, lo cual resulta competitivo y asequible. En la selección de champagne podemos ver altos precios, pero marcas de renombre, lo cual deja claramente la alta calidad de los productos.

Finalmente, tanto cafés como infusiones africanas tienen un precio muy competitivo; no superan los 2 euros, teniendo el aliciente de ser exóticos. Los postres también resultan adecuados en cuanto a s u precio, siendo éste el precio medio ofertado en cualquier restaurante corriente.

Por otro lado, el menú degustación, que incluye tanto vino como postre, tiene un precio de 22 euros por persona.

Por último, podemos dividir los tipos de menús en cuatro grupos: de 20€ por persona, de 25€, de 30€ y de 35€, ofreciendo varias posibilidades en función del nivel adquisitivo de los clientes y de las intenciones de consumo.

### 3.3.3 Diagnóstico de la situación

El diagnóstico de la situación es la segunda etapa de la realización del Plan de Marketing estratégico.

El diagnóstico, por tanto, es siempre la consecuencia de un previo análisis, del que se extraen las conclusiones necesarias para definir objetivos y estrategias. Para realizar el diagnóstico se utiliza una herramienta fundamental: el análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades).

Por tanto, antes de realizar el análisis es requerimiento identificar:

#### I. Oportunidades y Amenazas

Las oportunidades y amenazas hacen referencia a los factores externos que afectan a la empresa y sobre los cuales existe, por tanto, menos capacidad de control, ya que no dependen únicamente de las actuaciones de la empresa, sino también del entorno en el que se mueve la misma.

Tras haber analizado el entorno de El Mandela en el apartado A) *Información Externa*, observamos que éstas son las amenazas y oportunidades a las que se enfrenta:

AMENAZAS	OPORTUNIDADES	Identificadas con:
<i>Crisis</i>	<i>Recuperación económica</i>	PESTEL
<i>Disminución del Gasto medio por hogar</i>	<i>Madrid como centro de recepción de turistas</i>	PORTER
<i>Alto poder de negociación de los clientes</i>	<i>Mayor conciencia social</i>	Análisis Demanda
<i>Elevado poder de negociación de los proveedores</i>	<i>Impulso de la cultura gastronómica</i>	
<i>Entrada de nuevos competidores</i>	<i>Baja rivalidad entre competidores</i>	
<i>Cultura general del "Ahorro"</i>	<i>Aumento cuota del sector hostelero</i>	
<i>Consumidor infiel</i>	<i>Incremento de las comidas fuera de casa</i>	

**Ilustración 17:** Amenazas y Oportunidades encontradas en el análisis del entorno. Fuente: Elaboración propia

## II. Fortalezas y Debilidades

Las fortalezas y las debilidades hacen referencia a los factores internos de la empresa, y al contrario que en el apartado anterior, son los puntos sobre los que resulta más fácil trabajar y obtener resultados visibles a corto-medio plazo; ya que son elementos sobre los que se puede actuar directamente y sobre los que la empresa tiene control y capacidad de cambio. Esto último es muy importante, pues serán los factores que nos permitan aprovechar o limitar las oportunidades y amenazas, para después establecer las estrategias a seguir.

Tras realizar el análisis interno sobre los elementos del marketing mix de El Mandela, éstas han sido las debilidades y fortalezas observadas en su actuación:

DEBILIDADES	FORTALEZAS	Identificadas en:
<i>Fachada</i>	<i>Calidad de la comida</i>	Producto
<i>Decoración del local (Interior)</i>	<i>Servicio del camarero</i>	Promoción
<i>Gestión de la comunicación comercial (redes sociales y página web desactualizadas)</i>	<i>Localización</i>	
	<i>Servicios ofrecidos (reservas para grupos, conciertos)</i>	

**Ilustración 18:** Debilidades y Fortalezas encontradas en el análisis interno. Fuente: Elaboración propia

## III. Análisis DAFO

El análisis DAFO ha alcanzado una gran importancia dentro de la dirección estratégica empresarial al ser uno de los métodos más sencillos, y al mismo tiempo eficaz, para recopilar y analizar toda la información necesaria que permita tomar decisiones acerca del futuro de la empresa.

Así pues, y después de haber evaluado en los apartados anteriores tanto las Debilidades, como las Amenazas, Fortalezas y Oportunidades, el DAFO correspondiente al restaurante El Mandela tendría el siguiente aspecto.



*Ilustración 19: Resultados Análisis DAFO. Fuente: Elaboración propia*

Además, la combinación de unas con otras permite definir estrategias de mejora:

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>FORTALEZAS</b>	Estrategias Ofensivas	Estrategias Defensivas
<b>DEBILIDADES</b>	Estrategias de Fortalecimiento	Estrategias de Supervivencia

*Ilustración 20: Estrategias de mejora. Fuente: Elaboración propia*

- Estrategias Ofensivas: *Utilizar las Fortalezas para maximizar las Oportunidades*
  1. Aprovechar que la zona donde se localiza El Mandela (F) es una zona muy turística (O) para así poder atraerlos al restaurante.
  2. Promocionar los servicios que ofrece El Mandela (F) – reservas para grupos, conciertos-, aprovechando que cada vez es más la gente que sale a comer fuera de casa (O).

- Estrategias de Fortalecimiento: *Superar las Debilidades aprovechando las Oportunidades*

No aplica. Ninguna de las oportunidades que ofrece el entorno de El Mandela ayudaría a superar las debilidades con las que cuenta el restaurante.

- Estrategias Defensivas: *Utilizar las Fortalezas para contrarrestar las Amenazas*

1. Utilizar el servicio de reserva online con posibilidad de descuento (F) – por ejemplo, reserva con El Tenedor- que ofrece El Mandela, para influir positivamente en el concepto de “cultura del ahorro” (A) del consumidor (hay descuentos de hasta un 30% en la carta).

2. Aprovechar la buena reputación que tiene el restaurante en referencia a la comida ofrecida y a la calidad del servicio (F), para conseguir fidelizar a los posibles “consumidores infieles” (A).

- Estrategias de Supervivencia: *Reducir las Debilidades para evitar las Amenazas*

Actualizar y realizar un seguimiento exhausto de la comunicación comercial de El Mandela (página web y redes sociales) (D), para evitar al menos que el poder de negociación de los clientes sea mayor (A). De esta forma los consumidores no tendrán razones para poder criticar estos aspectos en los foros de guías de restaurantes.

Una vez analizados conjuntamente tanto los aspectos positivos para el desarrollo de la empresa (Fortalezas y Oportunidades), como los aspectos negativos (Debilidades y Amenazas), es necesario determinar cuáles son las acciones que se deberán poner en marcha para aprovechar las oportunidades detectadas y así preparar a la empresa contra las amenazas; teniendo conciencia de las debilidades y fortalezas.



*Ilustración 21: Diagrama Resumen del resultado del Análisis DAFO. Fuente: Promove Consultoría e Formación SLNE (2012)*

### 3.3.4 Fijación de objetivos

Pero antes de pasar a la determinación de las acciones a llevar a cabo, es necesario comprobar si efectivamente las estrategias analizadas en la matriz de confrontación estratégica, coinciden con los objetivos del Plan de Marketing Estratégico. Los objetivos por tanto, constituyen el eje central del Plan de Marketing y pueden ser muy diversos (de venta, de rentabilidad comercial, o cualitativos).

Teniendo en cuenta que el desencadenante de la puesta en marcha de este Plan fue el interés de aumentar los clientes de El Mandela de martes a jueves, el objetivo principal a seguir quedará formulado de la siguiente forma:

*Aumentar las ventas de las comidas y cenas de martes a jueves en un 20%, en un plazo de un año.*

### 3.3.5 Determinación de estrategias

Por tanto, una vez establecido el objetivo primordial del Plan de Marketing y conocidos los ámbitos de actuación estratégica (dados por la matriz de confrontación estratégica), el siguiente paso a seguir es determinar qué tipo de estrategias son las que concuerdan con este último.



Como ya adelantamos en el marco teórico, las estrategias pueden ser de segmentación, posicionamiento, producto/marca, precio... Si bien, atendiendo a las estrategias de mejora descubiertas en la matriz y al objetivo de incrementar las ventas, éstas quedarán limitadas a dos tipos:



*Ilustración 22: Tipos de estrategia a llevar a cabo por El Mandela. Fuente: Elaboración propia*

1. *Estrategia de segmentación* que permita a El Mandela añadir a su público objetivo un nuevo segmento: turistas que visitan el centro de Madrid.
2. *Estrategias de comunicación comercial*. En este caso se llevarán a cabo dos tipos de estrategia:

- a) La primera, enfocada a realizar un seguimiento de la comunicación comercial presente en las redes sociales y página web de El Mandela, que actualmente se encuentra bastante desactualizada.
- b) La segunda, orientada a promocionar, principalmente a través de las redes sociales y página web -una vez actualizadas-, los tipos de servicios que ofrece el restaurante (reservas online con descuentos, reservas para grupos, conciertos) y su misión social.

Gracias al desarrollo de estos dos tipos de estrategias, el restaurante estará más cerca de ver cumplido su objetivo de incrementar las ventas. Primero, porque al mejorar de alguna forma su posicionamiento, El Mandela tendrá más posibilidades de atraer a un mayor número de clientes potenciales y por tanto, de aumentar sus ventas durante los días establecidos. Y en segundo lugar, porque al renovar su comunicación comercial podrá aprovecharse de que la

gente esté saliendo cada vez más a comer fuera de casa y por tanto, usarán las redes sociales para buscar dónde. Por último, estará ayudando a eliminar el concepto de “consumidor infiel”, mejorando esos aspectos que le estuviera debilitando.

### 3.3.6 Determinación de acciones

Un objetivo en particular, puede ser logrado de múltiples maneras. De hecho, llamamos acciones a aquellas tácticas que permiten a una empresa alcanzar sus objetivos.

Como ya adelantamos en el marco teórico, para definir correctamente una acción hay que dar respuesta a: *qué* se va a hacer, *cuándo* se va a hacer, *quién* lo va a hacer y *cuánto* dinero se va a destinar para hacerlo. Por tanto, de una manera más gráfica, las acciones necesarias a llevar a cabo por El Mandela serían:

	SEGMENTACIÓN	COMUNICACIÓN COMERCIAL
Estrategias	Introducir a los turistas como nuevo segmento a nuestra audiencia actual	1. Actualizar y realizar un seguimiento de tanto la página web como de las redes sociales  2. Promocionar a través de las redes sociales y pág. web los servicios que ofrece El Mandela (conciertos, etc.)
ACCIONES	1. Repartir folletos durante las horas punta por las zonas de Sol y el Palacio Real  2. Negociar alianzas con los hoteles de la zona para que faciliten la promoción del restaurante  3. Aumentar la presencia en las redes sociales, firmando acuerdos con aplicaciones más internacionales como "Foodspotting" o "Yelp"	1. Contratar a un profesional para el rediseño de la página web  2. Encargar a alguno de los miembros de la plantilla, la actualización y el seguimiento de las redes sociales (semanalmente)  3. Aumentar la presencia en las redes sociales, pero esta vez con acuerdos con aplicaciones de ámbito nacional como "Fever" o "Madrid Confidential"

*Ilustración 23: Acciones a realizar para cada una de las estrategias. Fuente: Elaboración propia*

Más desglosadas:

### 1. Acciones de segmentación

SEGMENTACIÓN			
ACCIÓN	1. Repartir folletos durante las horas punta por las zonas de Sol y el Palacio Real	2. Negociar alianzas con los hoteles de la zona para que faciliten la promoción del restaurante	3. Aumentar la presencia en las redes sociales, firmando acuerdos con aplicaciones más internacionales como "Foodspotting" o "Yelp"
¿Quién?	Voluntarios de la fundación A MOVESE	Jose (encargado, maitre)	Jose y Paco (responsable por parte de A MOVESE)
¿Cuánto?	84,00 €	N/A	N/A

*Ilustración 24: Acciones de segmentación. Fuente: Elaboración propia*

### 2. Acciones de comunicación comercial

COMUNICACIÓN COMERCIAL			
ACCIÓN	1. Contratar a un profesional para el rediseño de la página web	2. Encargar a alguno de los miembros de la plantilla, la actualización y el seguimiento de las redes sociales (semanalmente)	3. Aumentar la presencia en las redes sociales, pero esta vez con acuerdos con aplicaciones de ámbito nacional como "Fever" o "Madrid Confidential"
¿Quién?	2imagina (empresa diseñadora web)	Empleado de El Mandela o A MOVESE	Jose y Paco (responsable por parte de A MOVESE)
¿Cuánto?	1.200,00 €	N/A	N/A

*Ilustración 25: Acciones sobre comunicación comercial. Fuente: Elaboración propia*

Por consiguiente, con la puesta en marcha de estas acciones El Mandela conseguirá aprovechar sus puntos fuertes a la vez que hará desaparecer sus puntos débiles. Sin embargo, también sería interesante realizar otras acciones que ayuden a alcanzar el objetivo de ventas, más allá de las analizadas a través del DAFO.

Por consiguiente, alguna de las siguientes acciones que también contribuiría a su propósito de aumentar las ventas:

- a) Introducir el servicio de *take away* (comida para llevar): Cada vez son más las empresas que ofrecen este servicio y no tenerlo puede colocarlo en una situación de desventaja con respecto a nuestros competidores.
- b) Explotar las infusiones africanas: son de los productos de la carta con más éxito y sería interesante vender una “experiencia” más africana.
- c) Colocar un tríptico con información del proyecto social en cada una de las mesas para que los clientes conozcan la acción social que realiza El Mandela y se puedan sentir identificados con ella.

### 3.3.7 Establecimiento del presupuesto

De cara a poder emitir un juicio sobre la viabilidad del Plan de Marketing, es requerimiento elaborar una cuenta de explotación provisional que recoja los gastos que se incurrirían con la puesta en marcha de las acciones estudiadas previamente.

Como ya hemos podido observar en el apartado anterior, sólo dos de las acciones supondrían gastos para El Mandela:

- A) Reparto de *flyers* (84€): Aunque el reparto lo vaya a hacer un voluntario de A MOVESE, la impresión y diseño tiene un coste. En este caso, el *pack* más económico encontrado es de 5.000 unidades A6 a 84 euros, por una imprenta en Chamberí.
- B) Rediseño de la página web (1.200€): El presupuesto que mejor se adaptaba a las necesidades de El Mandela fue el ofrecido por “2imagina” (diseño personalizado de la página web con funciones específicas como la galería de imágenes, el formulario de contacto, etc.-)

El resto de acciones no conllevan ningún desembolso:

- La presencia del Mandela en las aplicaciones (Fever, Madrid Confidential, etc.) sería gratuita puesto que estas páginas sólo suponen un coste si situamos el anuncio del restaurante en un sitio preferente de la página.

- Las alianzas con los hoteles se pueden basar en acuerdos de colaboración mutua en los que como contraprestación también los recomendemos en el restaurante.
- Y la actualización y seguimiento de las redes sociales, al ser una tarea relativamente sencilla, pueden llevarse a cabo por personas de la propia organización.

Por tanto, podríamos concluir diciendo que a priori, el presupuesto para la puesta en marcha del Plan de Marketing sería de 1.284€.

### 3.3.8 Control del plan de acciones

El último paso en la elaboración del Plan consiste en medir la efectividad de las acciones que se han llevado a cabo. Para ello, será necesario implementar un Sistema de Control y Seguimiento. A través de él, El Mandela podrá medir qué es lo que está sucediendo con cada una de las acciones aplicadas (Kotler & Keller, 2012).

Al tratarse de acciones concretas y aisladas, el control no será de forma global, sino más bien individual para cada una de ellas. Por ejemplo, para comprobar la efectividad de las acciones comerciales, estaría bien preguntar al cliente en algún momento de su experiencia en El Mandela, con qué medio se enteró de la existencia del restaurante y por qué decidió acudir. Del mismo modo, en el caso del reparto de *flyers*, a final de cada mes sería necesario evaluar si es cierto que ha aumentado el número de clientes turistas para comprobar si la acción está teniendo éxito o no. Así, en el caso de que alguna de ellas fallara, haber realizado este tipo de control daría al restaurante una capacidad de respuesta más inmediata, haciéndolo más competitivo.

Por último, con independencia de los sistemas de control pero atendiendo a la cuestión del seguimiento del Plan de Marketing, será conveniente describir, promocionar y cuantificar los resultados (sociales) obtenidos a partir de la colaboración con el cliente. No podemos olvidar que la acción social es uno de los elementos de diferenciación más importantes con los que cuenta el restaurante, y los clientes necesitan comprobar su implicación en la misión

social. Por tanto, incluir un resumen en el tríptico propuesto anteriormente, con la correspondiente historia de cada uno de los empleados ayudados en su inserción laboral, resultaría bastante conveniente.

### **3.4 Diferencias encontradas entre un plan de marketing social y uno comercial**

Una vez elaborado el Plan de Marketing “Social” para el restaurante El Mandela, estamos en la posición de poder comprobar si efectivamente coincide la forma de desarrollar un plan de marketing para una empresa tradicional con el de una empresa social.

Analizando el Plan propuesto para el restaurante, podemos observar como su elaboración y diseño es prácticamente el mismo, de hecho se han seguido las mismas fases y etapas. Sin embargo, se han observado algunos puntos que los diferenciaban dependiendo de la etapa en la que nos encontráramos del Plan. Así pues:

Mientras que tanto para el análisis estratégico (análisis del entorno) como para el diagnóstico de la situación, las pautas a seguir se han mantenido (ambas suponen una valoración de la situación de la empresa, independientemente de la misión social que realice); hay dos elementos del análisis estratégico interno que sí se han visto influenciados por la vertiente social del Plan:

1. *Promoción.* Es necesario incorporar la labor social que la empresa está realizando en el perfil de sus redes sociales, al tratarse ésta de un elemento de diferenciación con respecto a sus competidores.
2. *Precio.* Aunque en algunas ocasiones se le añade una prima al precio para contribuir más activamente en la acción social, en esta ocasión se ha optado por dejar el precio del producto a precio de mercado.

Por otro lado, la fase de “Determinación de las estrategias” también se ha visto afectada por la faceta social del restaurante. Aunque a la hora de fijar objetivos éstos pueden o no estar involucrados con la misión social de El Mandela, las estrategias propuestas no podrán obviarlo al estar íntimamente ligadas a la estrategia general de la organización.

Además, en la realización del presupuesto habrá de tenerse en cuenta que el Plan de Marketing es diseñado para una empresa social y por tanto, los recursos destinados a labores de mercadeo suelen ser bastante ajustados (no es un área esencial como puede serlo en una empresa comercial). De ahí que se hayan buscado acciones asequibles y sólo dos de las seis propuestas incurran en gastos.

Asimismo, resaltar que con respecto a la última fase de control del Plan, es mucho más difícil medir la efectividad de un Plan de Marketing Social, que el de uno tradicional, pues aunque el objetivo para ambos sea el de incrementar las ventas y eso sí sea fácil de comprobar, nunca llegaremos a saber si el cliente nos elige porque realmente somos una alternativa de calidad o por esa implicación social. No obstante, destacar que los clientes finales raramente decidirán elegir la empresa social únicamente por su acción social. Es decir, es necesario que ésta lleve a cabo tanto su misión social como todo lo visto anteriormente, para que de esta forma le aporte valor al consumidor.

Por último, destacar que tanto las empresas sociales como las comerciales también tienen puntos en común a la hora de llevar a cabo sus planes de marketing. Los consumidores de una empresa social en su proceso de compra siempre demandarán la misma calidad, valor (la misión social en este caso) y servicio, que exigirían a una con vertiente no social. Por tanto, cualquier empresa con fines sociales que desee lanzarse al mercado de manera exitosa deberá plantarse igualmente como una alternativa de calidad y con valor añadido a su competencia.

#### 4. RESUMEN Y CONCLUSIONES

El nuevo marco competitivo y la globalización han obligado a las empresas plantearse un cambio en la forma de identificarse con el mercado. El hecho de que las empresas ofrezcan un servicio inmejorable ya no es garantía de éxito: en los últimos años, las marcas han sufrido una importante presión por parte de sus competidores, y los consumidores, son cada día menos fieles a la marca, están más informados y son más exigentes. Se ha producido un cambio en sus valores y se ha traducido en una mayor sensibilidad ante los problemas sociales (Alonso Vázquez, 2006).

En este sentido, aparece el concepto de Marketing Social Corporativo, una nueva forma de relación entre las empresas, sus colaboradores y los clientes. Aunque las actividades del marketing social son realizadas principalmente por entidades públicas y organizaciones sin ánimo de lucro; las organizaciones lucrativas a través de este concepto del marketing, pueden también contribuir a causas sociales. No hablamos de acciones de mera filantropía, sino de la búsqueda de un beneficio mutuo entre empresas y sociedad (organizaciones híbridas).

A través del restaurante El Mandela, el cliente no sólo se está introduciendo en una infinidad de sabores y experiencias africanas, sino que además está participando activamente en el desarrollo de su misión social. Con su proyecto de inserción laboral se facilita la empleabilidad y la formación de africanos en el campo de la hostelería. Por tanto, como podemos observar, aunque se trate de una organización con fines económicos, también tiene su componente social, y por tanto, intentará lograr que el mercado lo asocie a su imagen.

De esta forma y unido a la necesidad de aumentar su clientela entre semana (de martes a jueves), aparece la obligación de tener que desarrollar el Plan de Marketing social y estratégico para El Mandela. De hecho, el significado principal de este trabajo ha sido demostrar empíricamente cómo un plan de marketing también se puede llevar a cabo en una pequeña empresa social: El Mandela (hipótesis central).

Por tanto, después de realizar la investigación hemos podido comprobar que:



- A día de hoy, el entorno de El Mandela se presenta como favorable, al ofrecer un mayor número de oportunidades que de amenazas, según lo estudiado con el análisis PESTEL.
- Sin embargo, el estudio de su entorno específico nos indica que, actualmente, la industria hostelera y más concretamente la especializada en comida africana, no supone un sector atractivo. Ya sea por la amenaza de entrada de competidores potenciales, la elevada oferta de productos sustitutivos (principalmente restaurantes de comida exótica) o bien por el alto poder de negociación de clientes y proveedores.
- También hemos podido observar un profundo cambio en los hábitos de consumo de los madrileños, principalmente motivados por la crisis. Entre estos cambios podemos destacar: la entrada de la cultura del ahorro, la constatación de un consumidor infiel o la diferente asignación que los consumidores dan al valor de lo comprado (“valor por dinero”).

Asimismo, tras haber realizado el Plan de Marketing Estratégico para el restaurante, estas son las conclusiones:

Primero de todo, que la hipótesis central del trabajo se sostiene. Efectivamente, el modelo de un plan de marketing tradicional se ha podido aplicar a una pequeña empresa social, en este caso El Mandela. El siguiente paso sería ver si el Plan ha surgido efecto.

En segundo lugar, hemos podido observar que el principal problema que tenía El Mandela es que o bien todavía se encuentra en fase de expansión y poca gente lo conoce, o que no están aprovechando debidamente su ventaja competitiva en el sector (tanto su producto como su servicio son los mejor valorados en las guías de restaurantes online). Esperamos que después de la implantación del Plan su situación mejore.

Además, al no tratarse El Mandela de una empresa social como tal, sino de una organización lucrativa dependiente de una empresa social (A MOVESE), hemos podido comprobar que el Plan de Marketing ha sido prácticamente igual al dirigido a una empresa tradicional, sólo que incluyéndole pequeñas

modificaciones como podría ser la promoción de su misión social como elemento diferenciador.

Por último, es necesario señalar que mientras que el objetivo del Plan era conseguir aumentar el número de clientes entre semana; el hecho de que haya sido llevado a cabo por un restaurante con iniciativa social ha hecho que el objetivo finalmente se haya convertido indirectamente y en última instancia, en una forma de coadyuvar al Estado y resto de organizaciones en velar por el bienestar de la sociedad. Adquiriendo por tanto, el compromiso que tiene inherente con la sociedad de la que forma parte, por el único hecho de ser empresa.

## 5. BIBLIOGRAFÍA

1. **2imagina** (fecha no especificada) *Presupuesto diseño página web*. 2imagina. Enlace: <http://www.2imagina.com/presupuesto-diseno-de-pagina-web.html> [Fecha de acceso 30/05/2015]
2. **Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo** (fecha no especificada) *La protección de los trabajadores del sector de la hostelería, la restauración y el catering*. Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo. FACTS, 79. Enlace: <https://osha.europa.eu/es/publications/factsheets/79> [Fecha de acceso 28/05/2015]
3. **Alonso Vázquez, M.** (2006) *Marketing Social Corporativo*. EUMED.NET - Edición electrónica. Enlace: [www.eumed.net/libros/2006/mav/](http://www.eumed.net/libros/2006/mav/) [Fecha de acceso 17/01/2015]
4. **Alzamora, H.E.** (2009) *Plan de Marketing*. Programa de Maestría en Administración PROMAD–UNP, Edición electrónica gratuita. Enlace: [www.eumed.net/libros/2009b/534/](http://www.eumed.net/libros/2009b/534/) [Fecha de acceso 04/03/2015]
5. **Artur K.** (2015) *El modelo de las cinco fuerzas de Porter*. Crece Negocios, Gestión de Negocios. Enlace: <http://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/> [Fecha de acceso 24/05/2015]
6. **Ashoka** (fecha no especificada) *Empresas sociales: Aprendizajes Sobre la Práctica de Emprendedores Sociales*. ASHOKA. Enlace: [http://www.econo.unlp.edu.ar/uploads/docs/negocios\\_sociales\\_ashoka.pdf](http://www.econo.unlp.edu.ar/uploads/docs/negocios_sociales_ashoka.pdf) [Fecha de acceso 02/02/2015]
7. **Barranco Saíz, J.** (fecha no especificada) *Plan de Marketing Social Corporativo (1)*. Blog sobre mercados de Tendencias 21, MARKETING. Enlace: [http://www.tendencias21.net/marketing/Plan-de-Marketing-Social-Corporativo-1\\_a37.html](http://www.tendencias21.net/marketing/Plan-de-Marketing-Social-Corporativo-1_a37.html) [Fecha de acceso 31/05/2015]
8. **Barranco Saiz, F.J.** (2005) *Marketing Social Corporativo: la acción social de la empresa*. Pirámide. ISBN: 8436819608, 9788436819601
9. **Barrera, E.** (2007) *La empresa social y su responsabilidad social*. Revista Innovar, pág. 59-76. Enlace:

- <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v17n30/v17n30a05.pdf> [Fecha de acceso 03/02/2015]
10. **Blair, V. & López Taymani, Y.** (2008) *Las últimas tendencias del consumidor en RS: ¿su indiferencia o su mayor conciencia?* Vivian Blair y Asociados.
  11. **BOE** (1992) *Ley 37/1993, de Impuesto sobre el Valor Añadido*. Boletín Oficial del Estado. BOE, número 312. Enlace: <http://www.boe.es/boe/dias/1992/12/29/pdfs/A44247-44305.pdf> [Fecha de acceso 24/05/2015]
  12. **BOE** (2011) *Ley 5/2011 de Economía Social*. Boletín Oficial del Estado. BOE, número 76.
  13. **Camacho, I., Fernández, J.L., González, R. & Miralles, J.** (2013) *Ética y Responsabilidad Empresarial*. Desclée De Brouwer, UNIJES.
  14. **Chiavenato, I.** (2006) *Introducción a la Teoría General de la Administración*. McGraw-Hill Interamericana, 7ª Edición. Págs. 2 y 160 al 172.
  15. **Consejería de Educación, Juventud y Deporte** (2014) *Informe 2014 sobre el sistema educativo en la Comunidad de Madrid*. Consejo Escolar de la Comunidad de Madrid. Enlace: <http://www.madrid.org/bvirtual/BVCM016210.pdf> [Fecha de acceso 24/05/2015]
  16. **Consejo de Ministros** (2014) *Balance de Reformas: Dos años y medio de gobierno*. Gobierno de España. Enlace: [http://www.lamoncloa.gob.es/serviciosdeprensa/notasprensa/Documents/140730\\_Balance\\_2014\\_%20AGOSTO\\_10.pdf](http://www.lamoncloa.gob.es/serviciosdeprensa/notasprensa/Documents/140730_Balance_2014_%20AGOSTO_10.pdf) [Fecha de acceso 21/05/2015]
  17. **Consultial** (2015) *Cómo el diagnóstico le puede llevar al éxito*. Diagnóstico de la situación. Consultial, Marketing Online. Enlace: <http://consultialmarketingonline.com/diagnostico-de-la-situacion/> [Fecha de acceso 27/05/2015]
  18. **De la Colina, J.M.** (fecha no especificada) *Importancia, desarrollo y evolución del Marketing*. Monografías. Enlace: <http://www.monografias.com/trabajos12/mkt/mkt.shtml#ixzz3S7JrXLpb> [Fecha de acceso 18/02/2015]

19. **Deslialincencias** (2015) *Selección de local*. Deslialincencias. Enlace: <http://www.deslialincencias.es/contenidos/actuaciones-de-legalizacion-previas-a-cualquier-obra-y-o/licencias-de-actividad/seleccion-de-local/#6> [Fecha de acceso 24/05/2015]
20. **Díaz-Bustamante, M.** (2013) *Actitudes y Percepciones sobre las fragancias de lujo en España: Investigación en la Comunidad de Madrid*. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Complutense de Madrid. Enlace: <http://eprints.ucm.es/20875/1/T34403.pdf> [Fecha de acceso 20/05/2015]
21. **Dirección General de Salud Pública y Alimentación** (2007) *Análisis descriptivo del canal HORECA en la Comunidad de Madrid: Situación actual y perspectivas*. Documentos técnicos de Salud Pública nº 118. Comunidad de Madrid, Salud Madrid. Enlace: [http://www.madrid.org/cs/Satellite?c=CM\\_Publicaciones\\_FA&cid=1142535970915&language=es&pagename=ComunidadMadrid%2FEstructura](http://www.madrid.org/cs/Satellite?c=CM_Publicaciones_FA&cid=1142535970915&language=es&pagename=ComunidadMadrid%2FEstructura) [Fecha de acceso 26/05/2015]
22. **Educamarketing**(2005) *Guía para la elaboración de un Plan de Marketing*. Área de Comercialización e Investigación de Mercados, Universidad de Extremadura. Enlace: <http://educamarketing.unex.es/Docs/guias/gu%C3%ADa%20para%20la%20elaboraci%C3%B3n%20de%20un%20plan%20de%20marketing.pdf> [Fecha de acceso 04/03/2015]
23. **ElMandela** (fecha no especificada) *Restaurante El Mandela*. Richmond Management S.L. Enlace: <http://www.elmandela.es/>
24. **Emprendia** (2003) *Marketing*. EMPRENDIA - Emprendimiento universitario. Enlace: <http://emprendia.org/faq.php?id=12&tema=51&f=113> [Fecha de acceso 18/02/2015]
25. **ENP** (fecha no especificada) *Module 7: Marketing*. Social Enterprise Canada, Enterprising Non-profits. Enlace: <http://www.socialenterprisecanada.ca/en/toolkits/strengtheningtoolkit/nav/Marketing.html> [Fecha de acceso 28/12/14]
26. **Europa Press** (2015) *El sector hostelero cerró 2014 con un crecimiento del empleo del 5,3%, hasta 1,4 millones de trabajadores*. EUROPA

- PRESS: Economía. Enlace: <http://www.europapress.es/economia/noticia-economia-sector-hostelero-cerro-2014-crecimiento-empleo-53-14-millones-trabajadores-20150122181407.html> [Fecha de acceso 26/05/15]
27. **Fontrodona, J.** (1999) *Marketing Social*. Ética del Marketing, Madrid. Unión Editorial.
28. **FRONTUR** (2014) *España alcanzó la cifra record de 52,4 millones de turistas internacionales entre enero y septiembre, un 7,4% más*. Movimientos Turísticos en Frontera, Ministerio de Industria, Energía y Turismo. Enlace: <http://www.minetur.gob.es/es-es/gabineteprensa/notasprensa/2014/Paginas/20141022-frontur-sept.aspx> [Fecha de acceso 24/05/2015]
29. **Fundación Empresa y Sociedad** (1998). *La estrategia social de la empresa. Un enfoque de valor*. Editorial F.E.S. Madrid.
30. **García Izquierdo, B.** (2000) *El valor de compartir beneficios – las ONGD y el marketing con causa: retos y oportunidades*. Universidad de Deusto, Bilbao.
31. **Guerra Y. R.** (2012) *¿Cómo elaborar el Plan de Marketing para el restaurante?* Artículos e informes. Gestión de Restaurantes. Enlace:
32. [http://www.gestionrestaurantes.com/llegir\\_article.php?article=860](http://www.gestionrestaurantes.com/llegir_article.php?article=860) [Fecha de acceso 20/10/2014]
33. **INE** (2015) *Encuesta de la Población Activa. Instituto Nacional de Estadística: Primer trimestre de 2015*. Notas de prensa. Enlace: <http://www.ine.es/daco/daco42/daco4211/epa0115.pdf> [Fecha de acceso 24/05/2015]
34. **Integra-e** (fecha no especificada) *Empresas sociales*. Integra-e. Enlace: <http://www.integrae.org/impacto-social/empresa-social/> [Fecha de acceso 02/02/2015]
35. **Kotler, P. & Keller, K. L** (2006) *Dirección de Marketing* (10º ed.). Pearson Education Hill.
36. **Kotler, P. & Andreasen, A.R.** (1996) *Strategic marketing for non-profit organizations*. Journal of Marketing. Nº 35.
37. **Kotler, P. & Keller, K.** (2012) *Dirección de marketing*. Edit. Pearson, 14º Edición.

38. **Kotler, P. & Zaltman, G.** (1971) *Social marketing: an approach to planned social change*. Journal of Marketing. Nº 35, pag. 3-12.
39. **Lambin, J.J.** (1995) *Marketing Estratégico*. McGraw- Hill, 3ª Edición.
40. **Leal Jiménez, A.** (2000) *Gestión del marketing social*. Madrid, McGraw.
41. **Mair, J. & Noboa, E.** (2003) *The emergence of social enterprises and their place in the new organizational landscape*. Barcelona: WorkingPaper de la IESE Business School, Pág. 3.
42. **Maram, L.** (2011) *La diferencia entre marketing social y responsabilidad social*. Expok, Revista Equilibrio. Enlace: <http://www.luismaram.com/2011/07/08/la-diferencia-entre-marketing-social-y-responsabilidad-social/> [Fecha de acceso 17/03/2015]
43. **MaRS** (2013) *Identifying target customers for a social enterprise*. MaRS. Enlace: <http://www.marsdd.com/mars-library/identifying-target-customers-for-a-social-enterprise/> [Fecha de acceso 31/05/2015]
44. **Maté, M. d. C. O., González, S. L., Trigueros, M. L. Á.** (2010). 1.1.3.1 *Etapas del método hipotético-deductivo*. OCW Universidad de Cantabria. Enlace: <http://ocw.unican.es/ciencias-de-la-salud/ciencias-psicosociales-i/materiales/bloque-i/tema-1/1.1.3.1-etapas-del-metodo-hipotetico-deductivo> [Fecha de acceso 20/05/2015]
45. **Mil anuncios** (2015) *Diseño y reprografía*. Mil anuncios. Enlace: <http://www.milanuncios.com/anuncios/imprenta-barata.htm> [Fecha de acceso 30/05/2015]
46. **Moliner, M.A** (1998) *Marketing social: la gestión de las causas sociales*. Madrid, ESIC.
47. **Múñiz, R.** (2010) *Marketing en el siglo XXI*. Centro de E studios Financieros. Capítulo 11, Plan de Marketing.
48. **Nieto Mengod, N.** (2012) *Análisis y propuesta de mejora de un restaurante en las Arenas de Valencia*. Trabajo Final de Carrera, Universidad Politécnica de Valencia. Enlace: <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/27209/TFC%20NAIARA%20NIETO%20MENGOD.pdf?sequence=1> [Fecha de acceso 25/05/2015]
49. **O.T.E.** (2012) *Análisis cualitativo de las Tendencias de la Restauración en 2012 en base a la percepción de los operadores del sector*. Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente. OnTradeExperience.

- Enlace: [http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-y-comercializacion-y-distribucion-alimentaria/cualitativo\\_tendencias\\_restauracion\\_2012\\_tcm7-270844.pdf](http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-y-comercializacion-y-distribucion-alimentaria/cualitativo_tendencias_restauracion_2012_tcm7-270844.pdf)  
[Fecha de acceso 26/05/2015]
50. **Pringle, H. y Thomson, M.** (1999) *How cause related marketing builds brands*. Chichester, Wiley.
51. **Promove Consultoría e Formación SLNE** (2012) *Cómo elaborar el análisis DAFO*. Cuadernos Prácticos de Gestión. Xunta de Galicia.  
Enlace: [http://www.ferrol.es:8080/activateenelcentro/fotos/biblioteca/CPX\\_Como\\_elaborarAnalisisDAFO\\_cas.pdf](http://www.ferrol.es:8080/activateenelcentro/fotos/biblioteca/CPX_Como_elaborarAnalisisDAFO_cas.pdf) [Fecha de acceso 27/05/2015]
52. **Ramos e Silva, J. A., & Periañez, I.** (2003) *Delimitación del Marketing con Causa o Marketing Social Corporativo mediante el análisis de empresas que realizan acciones de responsabilidad social\**. Universidad del País Vasco. Enlace: <https://addi.ehu.es/handle/10810/7076> [Fecha de acceso 08/01/2015]
53. **Riveros, H.G.; Rosas, L.** (1999). *El método científico aplicado a las ciencias experimentales*. Editorial Trillas, 1999. ISBN : 968-24-1218-8.
54. **Rodríguez Escudero, A.I; Gutiérrez Cillán, J.** (1999). *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*. Ediciones Pirámide, 1999. ISBN: 84-368-1342-1
55. **RTVE** (2014) *Bruselas cree que España crecerá cuatro décimas menos en 2015 y que no cumplirá el déficit*. Noticias: Previsiones España.  
Enlace: <http://www.rtve.es/noticias/20141104/bruselas-preve-espana-crezca-cuatro-decimas-menos-2015-cumpla-deficit/1041700.shtml>  
[Fecha de acceso 24/05/2015]
56. **Sarralde, J.L.** (2015) *Buen enero para el turismo en España, con un aumento del 3,2 por ciento*. Guías viajar. Enlace: <http://guias-viajar.com/viajes-turismo-mundo/datos-estadisticas-turismo-espana/>  
[Fecha de acceso 24/05/2015]
57. **Saucedo, J.M.**\_(fecha no especificada) *Diferencias entre marketing social, marketing con causa y responsabilidad social empresarial*. Universidad Autónoma de Coahuila, México. Enlace: [80](http://www.eben-</a></p></div><div data-bbox=)



[spain.org/docs/Papeles/XII/JUANA MARIA SAUCEDO SOTO.pdf](http://spain.org/docs/Papeles/XII/JUANA MARIA SAUCEDO SOTO.pdf)

[Fecha de acceso 27/12/2014]

58. **Schmelkes, C.** (1998). *Manual para la presentación de anteproyectos e informes de investigación*. Oxford University Press, 1998. ISBN: 9706133542.
59. **Socialnest** (fecha no especificada) *Empresas sociales sin fronteras*. SOCIALNEST. Enlace: <http://socialnest.org/empresas-sociales-sin-fronteras/> [Fecha de acceso 02/02/2015]
60. **Sorribas, C.** (fecha no especificada) *Propuesta de clarificación conceptual entre marketing con causa, marketing social y Marketing Social Corporativo*. Investigación y Marketing – N° 94. Universidad Ramón Llull. Enlace: <http://www.aedemo.es/aedemo3/socios/revista94/AD-94-07.pdf> [Fecha de acceso 09/01/2015]
61. **T-CUE** (2012) *Módulo formativo universitario de creación de empresas de base tecnológica*. Manual del Emprendedor Universitario. Proyecto Hub T-CUE plus 2012.
62. **Torreblanca, F.** (2014) *Diferenciar competidores directos e indirectos*. Francisco Torreblanca. Enlace: <http://franciscotorreblanca.es/diferenciar-competidores-directos-e-indirectos/> [Fecha de acceso 24/05/2015]

## 6. ANEXO

### I. Menú El Mandela



## ENTRANTES

<i>Ensalada mixta</i>	6,50 €
<i>Alitas de pollo a la africana</i>	6,50 €
<i>Croquetas de brocoli</i>	8,00 €
<i>Ensalada de aguacate</i>	8,50 €
<i>Aguacate relleno de marisco</i>	9,00 €
<i>Parrillada de verduras</i>	9,00 €
<i>Tortilla de yuca</i>	9,00 €
<i>Sopa (boullon) de carne o pescado</i>	9,95 €
<i>Tortilla de espinacas</i>	10,00 €

## SEGUNDOS

<i>Pollo a la parrilla a la africana</i>	6,95 €
<i>Pollo DG</i>	7,50€
<i>Guiso de pollo con plátano</i>	
<i>Thiep dien</i>	8,00 €
<i>Arroz con verdura y pescado</i>	
<i>Thiep yape</i>	8,00 €
<i>Arroz con verdura y carne</i>	
<i>Cerdo a la parrilla a la africana</i>	9,50 €
<i>Acheque</i>	9,95 €
<i>Yuca seca acompañado con pescado o carne</i>	
<i>Kokí</i>	9,95 €
<i>Pasta de alubias africanas y aceite de palma</i>	
<i>Ndolé con carne</i>	9,95 €
<i>Hierba de Ndolé, rabo de ternera, gambas y cacahuete natural</i>	
<i>Carne de ternera guisada con salsa de cacahuete</i>	9,95 €
<i>Crema de cacahuete tostado y molido, tomate y cebolla</i>	
<i>Carne de ternera guisada con salsa de pistacho</i>	9,95 €
<i>Pistacho molido, tomate y cebolla</i>	
<i>Fufu con sopa de akro</i>	9,95 €
<i>Harina de trigo , maíz o yuca</i>	
<i>Pescado a la parrilla a la africana</i>	14,00 €

## ESPECIALIDADES

<i>Escalopines de gacela con salsa de pasas</i>	18,00 €
<i>Lomo de cebra con salsa a la pimienta</i>	19,90 €
<i>Solomillo de cebra a la plancha</i>	21,00 €

*Complementos*

*Ración: arroz, yuca, patatas fritas, ñame y plátano macho o maduro,  
buñuelos, boboró.*

2,25 €

## VINOS NACIONALES

### VINO BLANCO

<i>Montepardo, Verdejo</i>	9,00 €
<i>Señorío de Nava Rueda</i>	11,00 €
<i>Cuatro Rayas Rueda, Verdejo</i>	13,50 €
<i>Emina Rueda, Verdejo</i>	14,00 €
<i>Enate, Chardonnay-234</i>	16,00 €
<i>Enate, Gerwurztraminer</i>	19,00 €

### VINO TINTO

<i>Montepardo, Tempranillo</i>	10,00 €
<i>Viña Valoria, Crianza</i>	13,00 €
<i>Montepardo, Crianza</i>	15,00 €
<i>Protos Roble, Ribera Duero</i>	17,00 €
<i>Viña Salceda, Crianza</i>	20,00 €
<i>Chateau David Beaulieu 2010, Bordeaux</i>	22,00 €
<i>Roda Reserva 2007, Rioja</i>	55,00 €

## CHAMPAGNE

<i>Moët &amp; Chandon</i>	60,00 €
<i>Veuve Clicquot Ponsardin, Brut</i>	62,00 €

## BEBIDAS NACIONALES

<i>Caña</i>	1,50 €
<i>1/3 cerveza</i>	2,50 €
<i>Refrescos (Fanta, Coca-Cola, Nestea, Aquarius, Tónica)</i>	2,25 €
<i>Zumos</i>	2,25 €

## VINOS SUDAFRICANOS

### VINO BLANCO

<i>Morgenhof, Chenín Blanc 2011</i>	18,00 €
<i>Raka, Sauvignon Blanc 2007</i>	20,50 €
<i>Saxemburg, PC Chardonnay 2010</i>	23,00 €

### VINO TINTO

<i>Robertson, Pinotage 2011</i>	19,00 €
<i>Robertson, Shiraz 2011</i>	21,00 €
<i>Raka, Figurehead 2004</i>	25,00 €

## BEBIDAS AFRICANAS

<i>Vita Malt</i>	2,50 €
<i>Malta Guinness</i>	2,75 €
<i>Top</i>	4,00 €
<i>Cerveza de Camerún "33"</i>	5,50 €

## CAFÉ E INFUSIONES AFRICANAS

<i>Café de Camerún</i>	1,40 €
<i>Café de Uganda</i>	1,40 €
<i>Café de Etiopía</i>	1,75 €
<i>Café de Kenia A.A.</i>	1,75 €
<i>Té casero Dablení</i>	1,40 €
<i>Té casero Kankalibá</i>	1,40 €

## POSTRES

<i>Tarta de chocolate</i>	3,00 €
<i>Tarta de manzana</i>	3,00 €
<i>Tarta de banana</i>	3,00 €
<i>Tarta de queso</i>	3,00 €
<i>Buñuelos rellenos</i>	3,00 €
<i>Coctel de frutas</i>	4,50 €





*MENÚ DEGUSTACIÓN*

22 €/pna

*Entrantes:*

*Koky (Camerún)*

*Mokimo (Kenya)*

*Ensalada de aguacate (África)*

*Pastel de pistacho (Camerún)*

*Segundos:*

*Thiep yape (Senegal)*

*Ternera con salsa de cacahuete (África)*

*Acheque (Costa de Marfil)*

*Postre:*

*Tarta de banana*

*Vino de la casa*

*MENÚ PARA GRUPOS Nº 1 20 €/pna*

*Entrantes (3):*

*Koky*

*Ensalada de aguacate*

*Espinacas salteadas*

*Segundos (1 a elegir):*

*Carne de ternera guisada con salsa de cacahuete*

*o*

*Ndolé*

*Postre:*

*Tarta de manzana*

*Café de Uganda*

*Vino tinto Montepardo Ribera del Duero joven*

*Vino blanco Montepardo Rueda 100 % Verdejo*

*Agua, refrescos,...*

*Entrantes (3):*

*Parrillada de verduras*

*Alitas de pollo a la africana*

*Croquetas variadas*

*Segundos (1 a elegir):*

*Thiep Yape*

*o*

*Pescado a la parrilla*

*Postre:*

*Tarta de queso*

*Café de Uganda*

*Vino tinto Montepardo Ribera del Duero Crianza*

*Vino blanco Montepardo Rueda 100 % Verdejo*

*Agua, refrescos,...*

*Entrantes (3):*

*Aguacate relleno de marisco*

*Croquetas de espinacas*

*Mokimo*

*Segundos (1 a elegir):*

*Lomo de cebra*

*o*

*Lubina a la africana*

*Postre:*

*Tarta de banana*

*Café de Uganda*

*Vino tinto Viña Valoria Crianza*

*Vino blanco Enate Chardonnay-234*

*Agua, refrescos,...*

*MENÚ PARA GRUPOS Nº 4 35€/pna*

*Entrantes (3):*

*Aguacate relleno de marisco*

*Carpaccio de gacela*

*Pastel de bacalao*

*Segundos (1 a*

*elegir):*

*Escalopines de*

*gacela*

*o*

*Acheque*

*Postre:*

*Tarta de chocolate*

*Café de Uganda*

*Vino tinto sudafricano Robertson, Shiraz*

*2011*

*Vino blanco sudafricano Morgenhof, Chenín*

*Blanc 2011*

*Agua, refrescos,...*