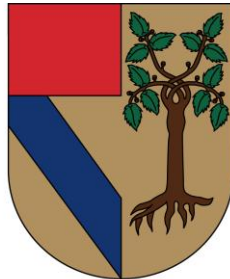


Universidad Panamericana



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

Escuela de Comunicación Posgrado

Vendetta Soccer: Creación de una estrategia de Relaciones Públicas

Caso para obtener el Grado de Maestría en Comunicación Institucional

Autor: Manuel Ignacio de la Mora Aguirre

Director: Gerardo Herrera Villanueva

México, D. F., Enero de 2011

INDICE

Antecedentes	3
Conformación de la Sociedad	4
Giro de la Empresa	5
Sede de la Cancha de Fútbol	5
Estudio de Mercado de San Diego de los Padres Cuexcontitlán	6
Plan de Negocio	7
Organigrama y Funciones de <i>Vendetta Soccer</i>	8
Programa de Comunicación: Difusión y Publicidad	8
Inauguración de la Cancha e Inicio de Actividades	9
2008 Primer Año de Operación	10
2009 Año de Retos, Año de Decisiones	11
Soluciones	13
Conclusión	19
Bibliografía	20
Anexos	21

A dos años de la fundación de *Vendetta Soccer* Toluca, los resultados financieros al 2009 estaban muy por debajo de las proyecciones del plan de negocio, por lo que el Lic. De La Mora, Director Comercial, necesitaba implementar una estrategia de comunicación para mejorar el curso de la empresa.

Antecedentes

La empresa *Vendetta Soccer* se fundó en marzo del 2007, con ocho socios mexicanos con el propósito de crear un concepto deportivo integral con un enfoque social en la comunidad.

El nombre de la empresa surgió como resultado de la amistad de cuatro de los socios fundadores que estudiaban en la misma Universidad¹ y que tenían un equipo de fútbol llamado Vendetta. Este equipo fue muy exitoso en la década de los 90's ya que ganaron cinco campeonatos del torneo inter-universitario.

Derivado del éxito del equipo y de la amistad que se había formado en torno al deporte y en especial al fútbol, los Sres. Adrián Reyes, Guillermo Pérez, Sebastián y Manuel de la Mora decidieron formar una empresa con giro deportivo utilizando como nombre comercial el de su antiguo equipo de la Universidad.

En mayo del 2007, la empresa se da de alta ante la SHCP² bajo la razón social “Desarrollo Integral en Organización Deportiva y Social, S.A. de C.V.”³ y se formaliza ante Notario Público⁴ el 30 de mayo del mismo año. Se integraron a la empresa cuatro socios más, los señores Santiago de la Mora, Gabriel Mancera, Irma Aquino y Sergio Sánchez.

¹ Universidad Panamericana, Ciclo 1989 – 1994.

² SHCP, Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

³ RFC: DIS070530SM9, alta ante SHCP el 30 de mayo del 2007.

⁴ Se constituye el Primer Testimonio de la Escritura Pública número 51,419 ante el Notario Público 132, Lic. Roberto Courtade Bevilacqua, haciendo constar la Constitución de la Empresa.

El nombre comercial *Vendetta* se registra ante el IMPI ⁵ en septiembre del 2007. Y con este registro de marca, se realizan los diseños del logotipo para apoyar la imagen comercial de la empresa (ver Anexo 1).

Conformación de la Sociedad

Los ocho socios deciden tener una participación accionaria igual para todos los efectos, tanto de aportaciones de capital como para la toma de decisiones y el voto en asamblea. Dos de los socios son esposos, por lo que ambos suman las mismas acciones que los otros siete. Cada socio asume distintas responsabilidades dependiendo de su perfil y experiencia profesional, así Sergio Sánchez, abogado, tomó la responsabilidad legal de la empresa; el Ing. Adrián Reyes, la contabilidad; el Ing. Guillermo Pérez, las finanzas; el Lic. Gabriel Mancera, las relaciones públicas; el Lic. Manuel de la Mora, la dirección comercial y el Lic. Sebastián de la Mora, la presidencia del consejo de administración. Se decide que los otros dos socios, la Lic. Irma Aquino y el Lic. Santiago de la Mora, únicamente tendrían la responsabilidad de asistir a las reuniones del consejo.

Tres de los socios no habían tenido –anteriormente- relación alguna con el deporte ni en la participación activa en algún equipo ni como empresarios, por lo que esta invitación a formar parte de una empresa deportiva generaba un reto en sus carreras.

En el primer semestre de vida de la empresa, - durante el periodo de organización y desarrollo del plan de negocio-, la sociedad decidió reunirse una vez a la semana para dar avances en las distintas tareas que tenía cada uno asignadas con el objetivo y compromiso de dar inicio a las operaciones de la cancha a finales del 2007.

⁵ IMPI, Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial. El registro se realiza bajo la clase 41 de la Ley de la Propiedad Industrial con Referencia 07AC1928.

Giro de la Empresa

Vendetta Soccer nace con un giro deportivo, social y cultural con especialidad en actividades de *Fútbol Siete*⁶. Las instalaciones contaban con una cancha de *Fútbol Siete*, con empastado artificial de alta calidad, vestidores, baños, oficina, tienda deportiva y de alimentos, área de usos múltiples y estacionamiento.

La actividad de *Vendetta Soccer* estaba principalmente enfocada a la organización de torneos de *Fútbol Siete* con distintas características y condiciones dependiendo de edad de los jugadores, el género (femenil y varonil) y el giro (como el torneo para empresas), así como la creación de una escuela de fútbol para niños y la organización de eventos especiales como fiestas fútbol y convivencias de empresas.

Sede de la Cancha de Fútbol

La construcción de la cancha de *Fútbol Siete* de *Vendetta Soccer* se realizó en el Municipio de Toluca en la localidad de San Diego de los Padres Cuexcontitlán en la Ciudad de Toluca, Estado de México. Esta decisión se tomó derivado de las facilidades que el dueño del terreno, el Sr. Valdez ofreció a la empresa. Entre estas facilidades, se encontraba el esquema de renta del terreno, la cual tenía un periodo de gracia del primer año de operación y cada año sucesivo la renta se iría incrementando a razón de un *ocho por ciento* con respecto del año anterior. Además se contaba con un atractivo plan de urbanización (pavimentación de calles, alumbrado público, drenaje, transporte y desarrollo de vivienda) que el Municipio⁷ tenía aprobado a inicios del sexenio y que afectaría directamente las instalaciones de *Vendetta Soccer* y su plan de crecimiento y posicionamiento en la localidad.

⁶ *Fútbol Siete* es una derivación del Fútbol Soccer, con similitudes en sus reglas, pero con dimensiones menores en el tamaño de la cancha y las porterías y un menor número de jugadores. En el Fútbol tradicional el número de jugadores son 11 y en el *Fútbol Siete*, son siete jugadores.

⁷ Municipio de Toluca, en la ciudad de Toluca, Estado de México.

Estudio de Mercado de San Diego de los Padres Cuexcontitlán

Durante el desarrollo del plan de negocio previo a la apertura de operaciones de la cancha, se realizó una investigación de campo⁸ en la zona de afectación de las instalaciones de *Vendetta*.

Los datos que arrojó la investigación fueron -en primer lugar- que el nivel socioeconómico de la localidad San Diego de los Padres Cuexcontitlán era de nivel “D” dentro de la clasificación del AMAI⁹; en segunda instancia el estudio mostró que en la zona de influencia de la cancha, -en un radio aproximado de cinco kilómetros-, no se encontraron instalaciones de fútbol similares a las ofrecidas por *Vendetta*. Las instalaciones deportivas que se encontraban en la zona eran un gimnasio y alberca (Deportivo O’Brian), dos canchas de *Fútbol Rápido*¹⁰ (Cancha de *Fútbol Rápido* de Los Sauces I y Los Sauces V, ambas con superficie de cemento y sin organización formal de torneos de fútbol) y tres canchas de fútbol de tierra (tradicionalmente llamadas canchas “llaneras”¹¹).

Respecto a la actividad comercial, *Vendetta* se encontraba a ocho kilómetros de la Central de Abasto de Toluca, a cinco kilómetros del Aeropuerto Internacional de Toluca y del corredor industrial del Municipio de Toluca.

Existía un conjunto habitacional vecino a la cancha llamado Los Sauces con aproximadamente 2,000 viviendas de Interés Social, en donde además de casa habitación, existía una economía informal muy activa aprovechando la infraestructura de las casas, es decir, en los “porches” o “garajes” de las mismas se ofrecía todo tipo de comercio como comida (tacos, carnitas, cocina económica, etc.), papelerías, tintorerías, consultorios médicos, etc.

⁸ La investigación de campo se realizó por parte de cada uno de los socios de *Vendetta*, mediante encuestas, visitas y entrevistas a los colonos de las zonas cercanas a la cancha, con un radio de cinco kilómetros a la redonda.

⁹ AMAI, Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercado y Opinión Pública, AC., que clasifica a los distintos niveles económicos de acuerdo al índice NSE de ingreso familiar (consultar página de AMAI en: www.amai.org).

¹⁰ *Fútbol Rápido* es una derivación del Fútbol Soccer, con similitudes en sus reglas, pero con dimensiones menores en el tamaño de la cancha y las porterías y un menor número de jugadores. En el Fútbol tradicional el número de jugadores son 11 y en el *Fútbol Rápido*, son cinco jugadores.

¹¹ Se le denomina “llanero” a aquellos campos deportivos de nivel socioeconómico bajo, sin mantenimiento y sin organización regulada; generalmente administrados por los municipios o gobiernos locales.

Derivado de esa investigación la decisión de abrir la cancha en esa entidad generaba expectativas positivas respecto del plan original de negocio y garantizaba un pronto retorno de la inversión, ya que *Vendetta Soccer* –siendo un producto innovador y de alta calidad- debía de generar un impacto favorable en la comunidad, apoyado también en el plan de urbanización proyectado por el municipio.

Plan de Negocio

Vendetta Soccer tenía tres objetivos para el desarrollo del negocio:

- posicionarse en la comunidad como una empresa que sirviese de integrador social, aportando valores deportivos, de salud, de trabajo en equipo, de competencia y convivencia;
- generar un retorno de inversión a 24 meses y,
- apertura de nuevas líneas de negocio: escuela de fútbol infantil, clínicas deportivas, clases y talleres para padres de familia.

Durante el 2007 se realizó una inversión de \$950,000 en la construcción y la instalación de la cancha de fútbol. Considerando las proyecciones de torneos, equipos inscritos, horarios utilizados y eventos especiales, el ROI¹² se proyectó a 24 meses en un escenario realista (ver Anexo 2).

Las estimaciones para el modelo financiero fueron las siguientes:

- Organización y Administración de cinco torneos de fútbol
- Participación constante de 70 equipos
- Horarios disponibles ocupados de la cancha: 44%
- Costo de arbitraje: \$490 promedio por juego por equipo

¹² ROI, en inglés *Return on Investment*, Retorno de la Inversión, el cual es el índice que relaciona la rentabilidad real de una empresa con su inversión total y que mide el tiempo en que se generan utilidades iguales a la inversión realizada.

Organigrama y Funciones de *Vendetta Soccer*

Vendetta Soccer era una empresa pequeña cuyos socios se dividieron tareas específicas las cuales eran presentadas y revisadas una vez al mes en las reuniones de consejo. Algunas de las tareas requerían una revisión diaria de la operación y algunas únicamente se les daba seguimiento de acuerdo a la periodicidad o la urgencia que se necesitaba, especialmente en temas legales y contables.

La responsabilidad del desarrollo de la empresa recayó en el Presidente del Consejo, Sebastián de la Mora y en el Director Comercial, Manuel de la Mora, quienes se encargaron de dar seguimiento al plan de negocio en el aspecto deportivo, comercial, de comunicación social y de operación.

Como responsable de la operación de la cancha se encontraba Francisco de la Mora quien fungió como Administrador apoyado por tres asistentes que se encargaron de la tienda, la oficina y los cobros de los partidos, además de contratar servicios de limpieza y de mantenimiento.

Los demás socios tomaban funciones específicas fuera de la operación diaria de la cancha, es decir, de seguimiento mensual, o únicamente como voceros dentro del consejo (ver Anexo 3).

Programa de Comunicación: Difusión y Publicidad

El programa de Comunicación Social de *Vendetta Soccer* hacia la comunidad estuvo enfocado a la generación de materiales de difusión y publicidad basándose en herramientas sencillas y especialmente económicas, deduciendo que la propia cancha por el simple hecho de ser nueva iba a atraer mucha gente. Por ello la principal estrategia de comunicación fue la de “voz en voz” con los equipos y jugadores inscritos. Dentro del plan de comunicación se utilizaron las siguientes herramientas (ver Anexo 4):

- Mantas y Lonas
- Volanteo de “Flyers”
- Accesos en la web:
 - www.vendetta.toluca@yahoo.com.mx
 - www.vendettasoccer.9f.com

Inauguración de la Cancha e Inicio de Actividades

Durante los meses de construcción de la cancha, se fue gestando en la comunidad, una alta expectativa sobre la nueva infraestructura deportiva que se estaba levantando, ya que la cancha contrastaba con el aspecto ejidal y rural de los predios vecinos. *Vendetta Soccer* presentaba un aspecto innovador, de alta calidad y que estaba generando plusvalía a la localidad.

El 24 de noviembre del 2007 se realizó la inauguración de la Cancha de Fútbol *Vendetta Soccer*. En las actividades de apertura se invitó al dueño del terreno quien era un líder moral en la región por haber sido –anteriormente- un líder ejidal y también se invitó a los vecinos de la comunidad. Se realizó un acto religioso para bendecir las instalaciones y se organizó una fiesta y un torneo de fútbol con cuatro equipos, uno de ellos, el equipo original de la Universidad, el multicampeón *Vendetta*, siendo éste vencedor del torneo inaugural.

Con esta fecha se dieron inicio a las actividades oficiales de *Vendetta Soccer*. Durante el mes de diciembre del 2007 arrancaron los primeros dos torneos, el de la liga “local” y la liga “premier”.

Mediante el plan de comunicación del primer trimestre del 2008 se realizaron actividades de promoción y de invitación a *Vendetta Soccer* con el objetivo de dar a conocer la nueva cancha, las instalaciones, la empresa y el tipo de torneos que se estaban organizando.

2008 Primer año de operación

Durante el primer año de operaciones, los resultados financieros no fueron positivos, ya que no se cumplieron las metas establecidas en los rubros de ventas tales como:

- 1) Apertura de torneos. Se tenía la meta de administrar cinco torneos en las distintas ramas y perfiles de los clientes:
 - a. Torneo Premier
 - b. Liga Local
 - c. Liga Femenil
 - d. Torneo Empresarial
 - e. Torneo Infantil

Únicamente se mantuvieron tres torneos de manera constante, la liga Premier, la Local y la Femenil; esta última con seis equipos, por lo que al final del 2008 las jugadoras no deseaban jugar más tiempo en *Vendetta* porque no existían nuevos rivales.

- 2) Equipos inscritos: La meta en el modelo financiero era tener 80 equipos inscritos. En el mejor mes del año se tuvieron 40 equipos jugando en los distintos torneos. El promedio de equipos durante el 2008 fue de 30.
- 3) Horarios de ocupación de la Cancha: En el transcurso de los meses, pocos equipos nuevos se fueron inscribiendo, por lo que no se cubría el porcentaje de horas disponibles de uso de las instalaciones (ver Anexo 2).
- 4) Estrategia de Precios: Se ponderó un cobro de arbitraje por tipo de torneo, dependiendo del nivel económico de los equipos y de los premios que se otorgaban en los distintos torneos, por ejemplo, en la Liga Premier, el costo original de arbitraje estaba en \$490 por partido y se tuvo que ajustar a \$350 y así en el torneo femenino, la cuota por equipo se disminuyó a \$180. Este esquema de precios estaba muy alejado de las proyecciones iniciales del modelo financiero (ver Anexo 2).
- 5) Tienda de Alimentos y Bebidas: Las ventas únicamente pagaron la inversión realizada, no se generaron utilidades. Este era un medidor sensible de que al no haber el número de equipos suficiente para cubrir los horarios, no se contaba con el flujo suficiente de clientes y las ventas se mantenían bajas.

Durante el 2008, el Director Comercial realizó reportes mensuales a los socios sobre de la operación diaria de los equipos, los torneos y las ventas. En ese año, la sociedad se mantuvo paciente de los resultados, entendiendo que las proyecciones realizadas requerían de más “tiempo de maduración”, fuese por el tipo de mercado, por el ajuste en precios, o por la escasa difusión que se le dio a la cancha.

2009 Año de retos, año de decisiones

El segundo año de operación, la cancha presentó un comportamiento financiero y comercial similar al 2008. Las ventas seguían bajas, la rotación de clientes alta, y la confianza de los socios -de que *Vendetta Soccer* era un negocio rentable- iba disminuyendo día con día. Adicionalmente a esta situación, se presentó el problema de la Epidemia de Influenza¹³, lo que generó un impacto negativo en la continuidad de los torneos.

Para afrontar el 2009, Manuel de la Mora, Director Comercial presentó a la sociedad una estrategia comercial agresiva, con el objetivo de atraer mayor número de clientes y generar mayor posicionamiento de la cancha en la gente y lograr continuidad de los equipos en los diversos torneos.

Se planteaba promocionar las instalaciones de *Vendetta Soccer* con distintos clientes, no tan alejados de la locación de la cancha, ya que el plan de urbanización prometido por el municipio no se había cumplido y el acceso a las instalaciones seguía siendo complicado: calles con terracería y sin transporte público que cubriera rutas cercanas a la cancha.

¹³ El 23 de abril de 2009, la Secretaría de Salud (SSA) dio a conocer que el país vive una epidemia de influenza,, motivo por el cual se suspenden las actividades económicas, laborales y educativas en el país por varios días, generando una sensible disminución en el flujo de público a *Vendetta Soccer*:
<http://www.eluniversal.com.mx/nacion/167474.html> Recuperado el 10 de nov 2010
<http://www2.esmas.com/noticierostelevisa/epidemia-influenza-mexico/> Recuperado el 10 de nov 2010

Para llevar acabo el plan comercial se solicitaron aportaciones adicionales a los socios para implementar un plan de publicidad y de mercadotecnia más formal. Esto generó molestias en algunos de los socios, especialmente aquellos que no conocían o entendían el deporte.

Entre las acciones de publicidad y difusión se tomaron las siguientes decisiones:

- Participación en la Expo Fútbol Toluca (ver Anexo 5)
- Anunciar a *Vendetta Soccer* en la revista comercial *LOS SAUCES* (ver Anexo 6)
- Venta de espacios publicitarios a comercios en la cancha (ver Anexo 7)
- Perifoneo local
- Publicidad en comercios dentro de la zona de influencia de la cancha

Los resultados de cierre del 2009 no cambiaron con respecto al 2008, por lo que en la última reunión de Consejo en noviembre de ese año, tres socios decidieron poner a la venta sus acciones y escindir su participación en la sociedad.

Con este escenario, el Director Comercial se encontraba en la necesidad de plantear una decisión final sobre la operación de *Vendetta Soccer*.

Soluciones

*“Las relaciones públicas no son un lujo de la gran corporación, sino una necesidad práctica del negocio modesto. Pues el problema de éste no depende solamente del presupuesto, sino también del discernimiento que se tenga de las relaciones públicas. La buena voluntad es el requisito indispensable para la excelente marcha de cualquier negocio”*¹⁴.

La empresa enfrenta una situación crítica de supervivencia, en el pasado se implementaron varias medidas contingentes sin haber obtenido los resultados esperados.

El Director Comercial ha decidido replantear la estrategia y objetivos de la empresa con la idea de que la Comunidad adopte el modelo de *Vendetta Soccer* como un integrador social apoyándola en el rubro de la educación, la salud, la convivencia y el deporte. Ya lo dice Carlos Llano que para la toma de decisiones con liderazgo es importante usar la *Sagacidad*¹⁵, y la describe como la “habilidad para descubrir rápidamente lo que hay que hacer ante una situación dada”, Tomas de Aquino: “La Sagacidad no se requiere sólo para el razonamiento sino sobre todo para la Acción”¹⁶. Por ello, se hace indispensable tomar decisiones muy concretas y se decide comunicar adecuadamente al público el real alcance de la empresa, tanto en su carácter deportivo como el cultural y social.

Se plantea solventar la crisis mediante un programa de Relaciones Públicas para involucrar a los líderes de opinión de la comunidad y -a través de estos- *comunicar* a la sociedad que *Vendetta Soccer* no es únicamente una cancha de fútbol, sino un proyecto integral e integrador.

¿Porque siendo *Vendetta Soccer* un proyecto deportivo, decide solucionar su crisis planteando ésta como un “problema de comunicación” y de Relaciones Públicas? El profesor Christian Byron¹⁷ define a las Relaciones Públicas como “un esfuerzo consciente para estimular o influir en las personas, principalmente por medio de la comunicación, para que juzguen

¹⁴ Las Relaciones Públicas en la Práctica. El Negocio Modesto. Cutlip, Scott M “Relaciones Públicas” (Ed. RIALP) pp. 413

¹⁵ Llano, Carlos “La Enseñanza de la Dirección y el Método del Caso”, IPADE, pp. 113-114

¹⁶ Tomas de Aquino: *S. Th.* II-II, q. 49, a.4, ad 1

¹⁷ Cutlip, Scott M. “Relaciones Públicas”, (Ed. RIALP), pp. 19

favorablemente una organización, la respeten, la apoyen y le presten ayuda en momentos de confusión y prueba”

En el nacimiento de *Vendetta Soccer* se considero que con mínimos esfuerzos de publicidad se lograrían los resultados proyectados, situación que no se logró, por ello la necesidad de comunicar adecuadamente los alcances y objetivos de la empresa hacia la comunidad.

Dentro de las herramientas mas usuales de las Relaciones Públicas esta el “*lobbying*”¹⁸, el cual resulta indispensable para esta nueva etapa de *Vendetta Soccer*, ya que existe la necesidad de “persuadir” y “convencer” a los líderes de opinión tanto del sector público, como son el párroco de la Iglesia, el delegado, los profesores de las escuelas locales y los líderes sindicales (central de abastos de Toluca, gremio de taxistas, la policía local), así como las empresas y comercios vecinos.

Siendo *Vendetta Soccer* un proyecto con un objetivo social, se decidió utilizar las Relaciones Públicas con un enfoque “*humanizador*”. Ivy Lee¹⁹, quien fue uno de los primeros en establecer los fundamentos de la práctica moderna en la publicidad y las Relaciones Públicas, hizo hincapié sobre la necesidad de humanizar el mundo de los negocios y tuvo siempre presente el elemento humano: “pretendo traducir los dólares, centavos, reservas y dividendos en términos de humanidad”.

Así, utilizando el modelo de la mezcla de comunicaciones de marketing²⁰ como marco referencial para un óptimo manejo de la comunicación interna y externa de la empresa, se puede corroborar -en la figura que se presenta a continuación- que la empresa realizó esfuerzos de promoción y de mercadotecnia suficientes y constantes para generar un óptimo posicionamiento de la marca en el público, no así en la continuidad y flujo clientes y su arraigo.

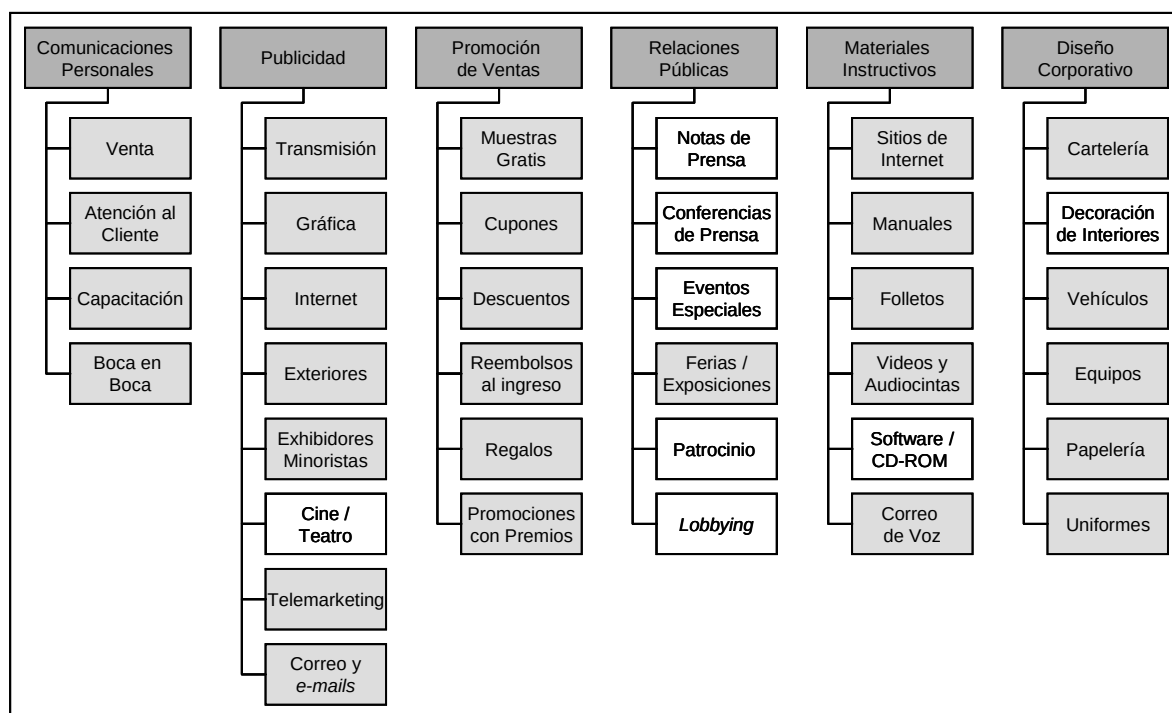
¹⁸ *Lobbying*: Práctica usada en los inicios del siglo pasado para “persuadir” a los empleados de gobierno para decidir a favor de las causas planteadas. Posteriormente se adopta como una especialización de las relaciones públicas a todo aquel que se encargue de la relación con gobierno y se da el nombre de “profesional del lobbying”. Actualmente las grandes asociaciones comerciales emplean sin excepción especialistas de relaciones públicas.

¹⁹ Ivy Lee, uno de los *padres* de las Relaciones Públicas, contribuyó a establecer los fundamentos de la práctica moderna empleados hoy por los profesionales. Cuttlip, Scott M “Relaciones Públicas” (Ed. RIALP) pp. 58

²⁰ Mezcla de comunicaciones de Marketing. Lovelock, Christopher “Administración de Servicios, Estrategias de Marketing, Operaciones y Recursos Humanos” (Ed. Perason) pp. 317

En la figura que se presenta a continuación se evidencia que en el rubro de las Relaciones Públicas, la empresa no realizó prácticamente ningún esfuerzo por ganar la aceptación del público y especialmente de sus líderes. La figura muestra en colores oscuros las acciones realizadas por la Dirección Comercial en los primeros años de operación, y en los cuadros en blanco, las acciones que no se realizaron y que hoy son el fundamento del programa de Relaciones Públicas propuesto para *Vendetta Soccer*.

Mezcla de Comunicaciones de Marketing



Con base en este modelo de las comunicaciones, los objetivos²¹ del programa de Relaciones Públicas de *Vendetta Soccer* atienden a que el público conozca:

- La importancia de los servicios y productos ofrecidos. No únicamente los partidos de fútbol.
- Las políticas de la empresa y cómo se están cumpliendo.
- Apreciar los esfuerzos realizados constantemente para mejorar y modernizar los artículos y prestaciones que ofrece.
- Que la empresa está bien administrada.

²¹ Importancia de la Función de las Relaciones Públicas. Mercado, Salvador "Relaciones Públicas" (Ed. Thompson Learning) pp 55-56

- e. Las contribuciones que se aportan a la economía y a la localidad de San Diego de los Padres.
- f. Que a pesar de las dificultades del día a día, se busca proporcionar los servicios y productos de la más alta calidad.
- g. Que la dirección y empleados son de categoría, buenos trabajadores y ciudadanos cumplidos
- h. Que lo que *Vendetta Soccer* ofrece es de alta calidad y precio justo.
- i. Las instalaciones y los servicios ofrecidos son de interés social y en beneficio de la comunidad.
- j. El concepto que las autoridades tienen de la empresa.

El programa de Relaciones Públicas de *Vendetta Soccer* en tres fases.

La primer decisión que se ha tomado para implementar correctamente el Programa de Relaciones Públicas para *Vendetta Soccer*, es la creación de una Gerencia de Relaciones Públicas²² (ver Anexo 8) con alcances adecuados para, *-primero-* impactar a líderes de los sectores ya mencionados que son vecinos a las instalaciones de la empresa y generar a través de ellos, un acercamiento al modelo social y deportivo de la empresa, ganando confianza y aceptación en los diferentes públicos de los cuales son portavoces y *-segundo-* para dar continuidad y permanencia a los programas de comunicación de *Vendetta Soccer* hacia la sociedad.

Una vez establecida la nueva gerencia y como segunda fase del programa de Relaciones Públicas se pretende iniciar -mediante el “*lobbying*”- un acercamiento a las siguientes instancias y sectores de la comunidad:

- a) Iglesia. Contactar al párroco de San Diego de los Padres para invitarlo a que realice algunas de sus actividades sociales en las instalaciones de la empresa. Participarlo de los distintos eventos, pláticas, clases, etc., que se tienen programadas.
- b) Presidencia Municipal. Visitar al Delegado o responsable de las actividades sociales, culturales y deportivas de la demarcación para presentar el proyecto *Vendetta Soccer* y

²² Diagrama de Área de Relaciones Públicas en una Empresa. Mercado, Salvador “Relaciones Públicas” (Ed. Thompson Learning) pp 51

lograr alianzas con la Presidencia Municipal para que ellos puedan utilizar las instalaciones para sus diversos eventos y programas de desarrollo social y deportivo.

- c) Escuelas Primarias y Secundarias. Presentar el proyecto a los distintos directores de las escuelas vecinas y poder incorporar a *Vendetta Soccer* sus programas deportivos y culturales y apoyar el desarrollo extramuros de los alumnos, sea con conferencias, talleres o utilizando las instalaciones para la realización de las clases de deportes de cada institución.
- d) Sindicatos. Invitar a los líderes de los sindicatos de empresas cercanos a *Vendetta* para que puedan organizar eventos y torneos deportivos dirigidos a los compañeros o militantes de los diversos giros y sectores, como son los taxistas, los empleados del aeropuerto internacional de Toluca, los trabajadores de la Central de Abastos, entre otros.
- e) Empresas. Desarrollar torneos de fútbol, así como eventos especiales como comidas, conferencias, programas de capacitación y de integración, etc., para las distintas empresas que se encuentran en los corredores industriales cercanos *Vendetta Soccer*.

La tercera fase es la implementación de las actividades del programa:

- Reinauguración de las Instalaciones de *Vendetta Soccer* con las siguientes actividades:
 - Corte de Listón por parte de las Autoridades del Municipio
 - Conferencia de Inauguración con la participación del Delegado Municipal, el Párroco de San Diego de los Padres, Representante del Deportivo Toluca FC, y Directivos de *Vendetta Soccer*
 - Inauguración de Aula para Clases y Actividades Múltiples
 - *Cocktail* para los invitados
- Publicación de Notas de Prensa durante el mes de la Reinauguración de las instalaciones
- Publicación de Publrreportajes mensuales en las revistas comerciales locales
- Entrevistas en Radio al Dir. General y Dir. Comercial de *Vendetta Soccer*
- Programa de Conferencias y Talleres impartidas por Cuerpo Técnico y Jugadores del equipo de Primera División de Fútbol Profesional Deportivo Toluca F. C.
- Participación en Expo Fútbol de Toluca 2011

- Desarrollo de los Patrocinios de *Vendetta Soccer* y sus alianzas con empresas y comercios locales
- Lanzamiento del Programa Cultural y Educativo de *Vendetta Soccer*
 - Clases de Catecismo y Doctrina Cristiana
 - Talleres de Artes Plásticas para padres de familia
 - Cursos de Verano para niños y niñas

Conclusión

Cualquier empresa de servicios enfrenta retos de diversa índole, tanto técnicos como conceptuales, esto es, de imagen, de percepción, de identidad, de arraigo y de lealtad. Por ello es indispensable manejar un nivel de comunicación adecuado a los distintos públicos en los que tiene incidencia.

En un mundo empresarial tan competitivo no se pueden escatimar esfuerzos en las estrategias de comunicación para asegurar la permanencia de la misma en la mente, en la cultura y necesidad de la gente.

Es de suma importancia para la supervivencia y continuidad de un negocio invertir en estrategias “completas” de comunicación, desde la publicidad y el marketing, hasta las relaciones públicas.

La empresa *Vendetta Soccer* requiere de inversión económica y estratégica en sus programas de comunicación de forma que esta se de en un esquema de 360°, para impactar favorablemente a su público, a sus proveedores, a sus socios comerciales y a sus empleados.

Las estrategias de comercialización y publicidad que se han utilizado por parte de la empresa han sido herramientas útiles para la continuidad del negocio, sin embargo, necesitan ser complementadas con una comunicación mas enfocada en los públicos que tienen poder de convocatoria y de decisión.

La estrategia de comunicación que se ha elegido para que la situación de la empresa cambie favorablemente, tiene que arraigarse principalmente en los socios que desarrollan funciones activas hacia la empresa, ya que las herramientas de comunicación no son reglas que se siguen como un proceso, sino requieren de tiempo, esfuerzo, actitud y especialmente sensibilidad hacia los públicos.

Bibliografía

- LLANO, Carlos: “La Enseñanza de la Dirección y el Método del Caso”; IPADE; 1998
- CUTTLIP, Scott; CENTER, Allen: “Relaciones Públicas”; Ed. RIALP; Madrid 1975
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin: “Dirección de Marketing”; Ed. Pearson Prentice Hall; Estados Unidos 2006
- MERCADO, Salvador: “Relaciones Públicas Aplicadas”; Ed. Thompson Learning; México 2002
- LOVELOCK, Christopher; REYNOSO, Javier; D’ANDREA, Guillermo; HUETE, Luis: “Administración de Servicios. Estrategias de Marketing, Operaciones y Recursos Humanos”; Ed. Pearson Prentice Hall; México 2004
- KOTLER, Philip: “Dirección de Marketing. Conceptos Esenciales”; Ed. Prentice Hall; México 2002

Anexo 1

Logotipo de Vendetta



Anexo 2

Supuestos Financieros

			Supuestos	Formulas	Comentarios
Ingresos					
Futbol	Precio por Hora por Equipo	\$ por equipo por hora	\$ 490	\$ 980	--> Total por hora
	% Ocupacion	Horas ocupadas / disponibles		44%	
	Equipos inscritos	Numero de equipos inscritos		70	
	Horas ocupado	Promedio de Partidos a la semana		35	--> Ver hoja de Horarios
		Meses para alcanzar ese # equipo	6		
	Horas semanales disponibles	Total Horas Habiles por Semana		80	
		Lunes a Jueves	12		Ver áreas grises en hoja de horarios
		Viernes	12		
		Sabado	12		
		Domingo	8		
Eventos	Renta para Eventos		\$ 500		
	# Eventos por semana		-		
Tienda	Bebidas	Ingreso por hora partido		\$ -	
		Ingreso por hora evento		\$ 38	
		Cientes por partido (Con porra)	20		
		Porcentaje que compra	0%		
		Cientes por evento	30	2500	Renta por Chagarro
		Porcentaje que compra	25%		
		Precio por Refresco	\$ 5		
Otros	Otros artículos	Por Definir	\$ -	\$ -	
	Otros Ingresos	Por Definir	\$ -	\$ -	
Gastos					
	Renta	Renta Mensual	\$ 6,000		
	Secretaria	Sueldo Mensual	\$ 2,500		
	Ayudante	Sueldo Mensual	\$ 3,500		
	Sueldos	Sueldos Mensuales	\$ 26,600		En función de opción administración
	Otros Gastos Personal	% de Prestaciones s/Sueldo	35%	\$ 9,310	
	Promocion	Gastos Mensuales	\$ 5,000		En función de opción administración
	Arbitraje	Gasto por Partido	\$ 120		
	Mantenimiento	% de la Renta	20%	\$ 1,200	
	Agua, Luz	% de la Renta	20%	\$ 1,200	
	Costo Bebidas	Porcentaje del Ingreso	80%	30.00	
	Costo Articulos	Porcentaje del Ingreso	0%	-	
	Seguro	Prima Mensual	\$ 1,000		
	Otros gastos	% del adicional a Total Gastos	10%	\$ 5,034	Propinas, Inesperados, etc
Utilidad					
	Impuestos	Tasa Impuestos	28%		
Otros					
	Semanas por mes	# Semanas promedio por mes		4.08	49 semanas al año
	Tasa Descuento	Cetes	5.9%	0.5%	
Inversion					
			Mes 1	Mes 2	Mes 3
	Obra		\$ 200,000	\$310,000.00	\$ 333,000.00
	Guante		\$ -		
	Materiales		\$ -	\$ -	
	Publicidad		\$ -	\$ 10,000.00	\$ 20,000.00
	Otros		\$ -		\$ 40,000.00
	Total Inversión Inicial		\$ 200,000	\$ 320,000	\$ 393,000
Escenarios					
			Supuestos		
	Realista		100%		
	Pesimista		80%		
	Optimista		120%		

Anexo 2

Proyecciones Financieras *Proforma*

REALISTA	Inversión	Inversión	Inversión	2	14	26	36
Ingresos	Ago-07	Sep-07	Oct-07	Dic-07	Dic-08	Dic-09	Oct-10
Rentas				\$ 46,648	\$ 139,944	\$ 139,944	\$ 139,944
Eventos				\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Bebidas				\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros artículos				\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros Ingresos				\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Ingresos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 46,648	\$ 139,944	\$ 139,944	\$ 139,944
Egresos	Ago-07	Sep-07	Oct-07	Dic-07	Dic-08	Dic-09	Oct-10
Renta				\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000
Sueldos				\$ 26,600	\$ 26,600	\$ 26,600	\$ 26,600
Otros Gastos Personal				\$ 9,310	\$ 9,310	\$ 9,310	\$ 9,310
Promoción				\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000
Arbitraje				\$ 5,712	\$ 17,136	\$ 17,136	\$ 17,136
Mantenimiento				\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200
Agua, Luz				\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200
Costo Bebidas				\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Costo Artículos				\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Seguro				\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000
Inversión	\$ 200,000	\$ 320,000	\$ 393,000	\$ -			
Otros gastos				\$ 5,034	\$ 5,034	\$ 5,034	\$ 5,034
Total Gastos	\$ 200,000	\$ 320,000	\$ 393,000	\$ 61,056	\$ 72,480	\$ 72,480	\$ 72,480
Utilidad	Ago-07	Sep-07	Oct-07	Dic-07	Dic-08	Dic-09	Oct-10
Utilidad Antes Impuestos	-\$ 200,000	-\$ 320,000	-\$ 393,000	-\$ 14,408	\$ 67,464	\$ 67,464	\$ 67,464
Impuestos				\$ -	\$ 18,890	\$ 18,890	\$ 18,890
Utilidad Neta	Ago-07	Sep-07	Oct-07	Dic-07	Dic-08	Dic-09	Oct-10
Utilidad Después Impuestos	-\$ 200,000	-\$ 320,000	-\$ 393,000	-\$ 14,408	\$ 48,574	\$ 48,574	\$ 48,574
Utilidad Acumulada				\$ 49,284	\$ 445,183	\$ 1,028,072	\$ 1,513,813
Inversión			\$ 913,000				

TIR	2.45%
TIR Anualizada	29.40%
VPN	\$ 600,813
ROI (36 Meses)	165.81%

Anexo 2

Horarios de Ocupación de Cancha

Horario	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	Total Hora
0 a 1	0	0	0	0	0	0	0	0
1 a 2	0	0	0	0	0	0	0	0
2 a 3	0	0	0	0	0	0	0	0
3 a 4	0	0	0	0	0	0	0	0
4 a 5	0	0	0	0	0	0	0	0
5 a 6	0	0	0	0	0	0	0	0
6 a 7	0	0	0	0	0	0	0	0
7 a 8	0	0	0	0	0	0	0	0
8 a 9	0	0	0	0	0	1	1	2
9 a 10	0	0	0	0	0	1	1	2
10 a 11	0	0	0	0	0	1	1	2
11 a 12	0	0	0	0	0	1	1	2
12 a 13	0	0	0	0	0	1	1	2
13 a 14	0	0	0	0	0	1	1	2
14 a 15	0	0	0	0	0	1	0	1
15 a 16	0	0	0	0	0	1	0	1
16 a 17	0	0	0	0	0	0	0	0
17 a 18	0	0	0	0	1	0	0	1
18 a 19	1	1	1	1	1	0	0	5
19 a 20	1	1	1	1	1	0	0	5
20 a 21	1	1	1	1	1	0	0	5
21 a 22	1	1	1	1	1	0	0	5
22 a 23	0	0	0	0	0	0	0	0
23 a 24								0
Total día	4	4	4	4	5	8	6	35

Cerrado

Abierto

0 No Partido

1 Partido

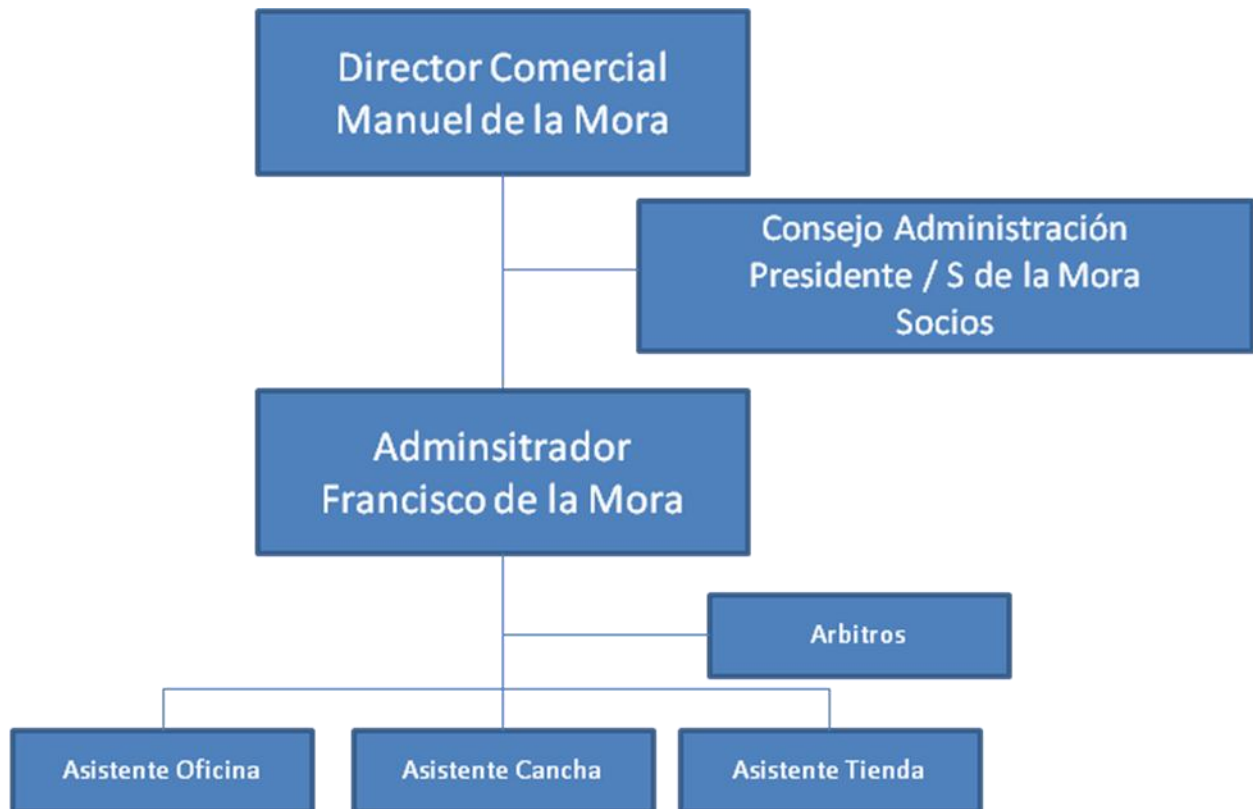
0 ó 1 Fórmula

0 ó 1 Supuesto

1 Totales

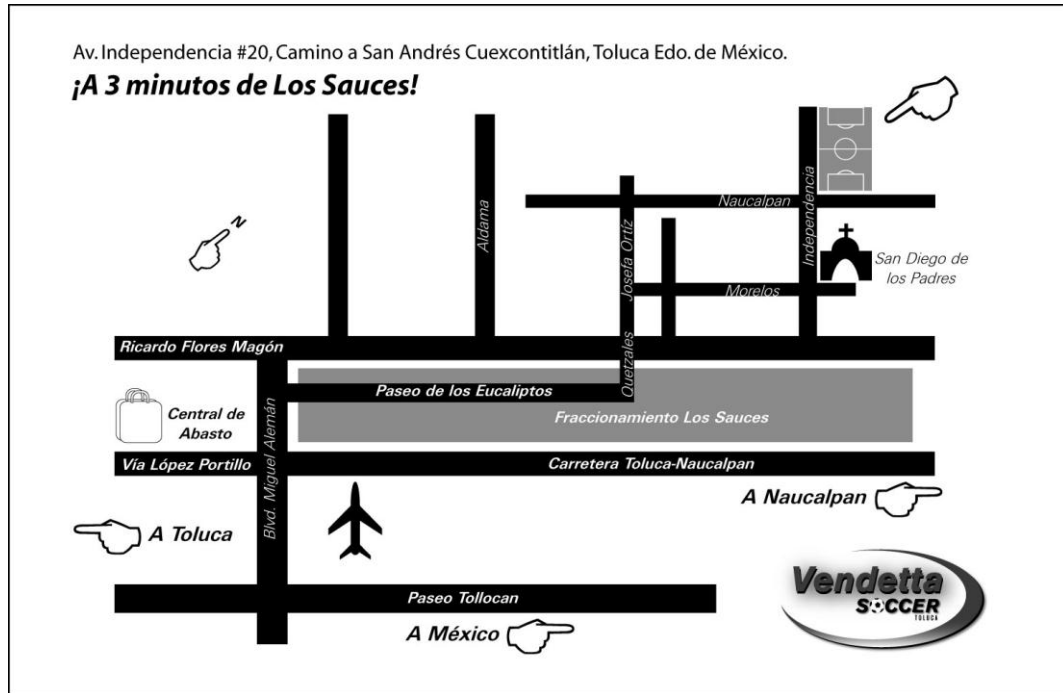
Anexo 3

Organigrama de Vendetta



Anexo 4

Difusión – Mantas y *Flyers* promocionales de Vendetta



¡Disfruta el Fútbol 7!

¡Nueva Cancha Profesional!

Primeros 25 equipos
Inscripción ¡GRATIS!

Vendetta SOCCER TOLUCA

Av. Independencia #20,
Camino a San Andrés Cuexcontitlán,
Toluca Edo. de México.

(722) 319 47 83
(722) 385 35 03
Vendetta.Toluca@yahoo.com.mx

¡A 3 minutos de Los Sauces!

Anexo 4

Difusión – Mantas y Flyers promocionales de Vendetta



Cancha Profesional de Fútbol 7





Inscribe a tu equipo GRATIS *

- Césped Sintético
- Alumbrado Profesional
- Instalaciones Nuevas
- Gradas
- Fiestas de Fútbol
- Premios de hasta \$1,000 dólares **

* En categorías femenil, infantil y regional
** En categoría Premier (1ª. Especial)

385 35 03
319 47 83
319 72 76

La mejor Liga de Fútbol 7

Estamos en Sauces 3
vendetta.toluca@yahoo.com.mx



Vendetta Soccer La mejor Liga de Fútbol 7



	Liga Premier (1a. Especial)	Liga Española (1a. Fuerza)	Liga Regional (2a. Fuerza)	Liga Veteranos	Liga Empresarial	Liga Infantil	Liga Femenil
Inscripción:	\$1000 M.N.	\$500 M.N.	Sin Costo	\$500 M.N.	\$500 M.N.	Sin Costo	Sin Costo
Costo por partido:	\$320 M.N.	\$320 M.N.	\$280 M.N.	\$320 M.N.	\$320 M.N.	\$200 M.N.	\$200 M.N.
Costo por registro:	\$30 M.N.	\$30 M.N.	\$30 M.N.	\$30 M.N.	\$30 M.N.	\$30 M.N.	\$30 M.N.
Premio 1er. Lugar:	US\$1000 Dólares ** y Reconocimiento	Trofeo y Reconocimiento	Trofeo y Reconocimiento	Trofeo y Reconocimiento	Trofeo y Reconocimiento	Medallas y Reconocimiento	Trofeo y Reconocimiento
Premio 2o. Lugar:	\$3,000 M.N. y Reconocimiento	Trofeo y Reconocimiento	Trofeo y Reconocimiento	Trofeo y Reconocimiento	Trofeo y Reconocimiento	Medallas y Reconocimiento	Trofeo y Reconocimiento
Premio 3er. Lugar:	Inscripción*, Trofeo y Reconocimiento	Balón y Reconocimiento	Balón y Reconocimiento	Balón y Reconocimiento	Balón y Reconocimiento	Medallas y Reconocimiento	Balón y Reconocimiento
Premio Goleador:	Trofeo y Reconocimiento	Trofeo y Reconocimiento	Reconocimiento	Trofeo y Reconocimiento	Trofeo y Reconocimiento	Reconocimiento	Reconocimiento
Horario:	Lunes a Viernes de 20:00 a 24:00	Lunes a Viernes de 19:00 a 24:00	Sábado y Domingo de 13:00 a 24:00	Sábado y Domingo de 14:00 a 24:00	De acuerdo a necesidades	Sábado y Domingo de 8:00 a 13:00	Lunes a Viernes de 16:00 a 19:00

385 35 03
319 47 83
319 72 76

¡Inscribe a tu equipo!

Estamos en Sauces 3
vendetta.toluca@yahoo.com.mx

Anexo 5

Expo Fútbol Toluca – Mayo 2009



Anexo 6

Anuncio Publicitario para Revista Los Sauces – Mayo y Junio de 2009



Fútbol 7



Liga Premier (Lunes a Viernes)



Césped sintético



Liga Local (Sabatina)

Contamos con:

- Instalaciones nuevas
- Estacionamiento
- Cafetería
- Venta y renta de artículos deportivos.

Otros servicios:

- Organizamos tu fiesta de cumpleaños, fiesta fútbol y parrilladas. (Varios paquetes)
- Renta de instalaciones para cualquier tipo de evento.
- Organizamos torneos privados para empresas.
- Renta de espacios publicitarios para tu negocio (Dentro de la cancha)

Horario de oficina: Lunes a Viernes 3:00pm a 9:00pm
Sábados: 9:00am a 3:00pm



Liga Infantil (Sabatina)



Renta de cancha



Liga Femenil (Sabatina)

Av. Independencia #20 camino a San Andrés
Toluca Edo. De México Atrás de Sauces 3 Tel.: 4907680
vendetta.toluca@yahoo.com.mx www.vendettasoccer.9f.com

Anexo 7

Venta de espacios publicitarios a comercios en la cancha



Cotización

Frete (Luminarias)

Costo de anuncio publicitario bimestral \$ 750. °°

Costo de anuncio publicitario semestral \$ 1,900. °°

Costo de anuncio Publicitario anual \$ 4,000. °°

Castados (Porterías)

Costo de anuncio publicitario bimestral \$ 650. °°

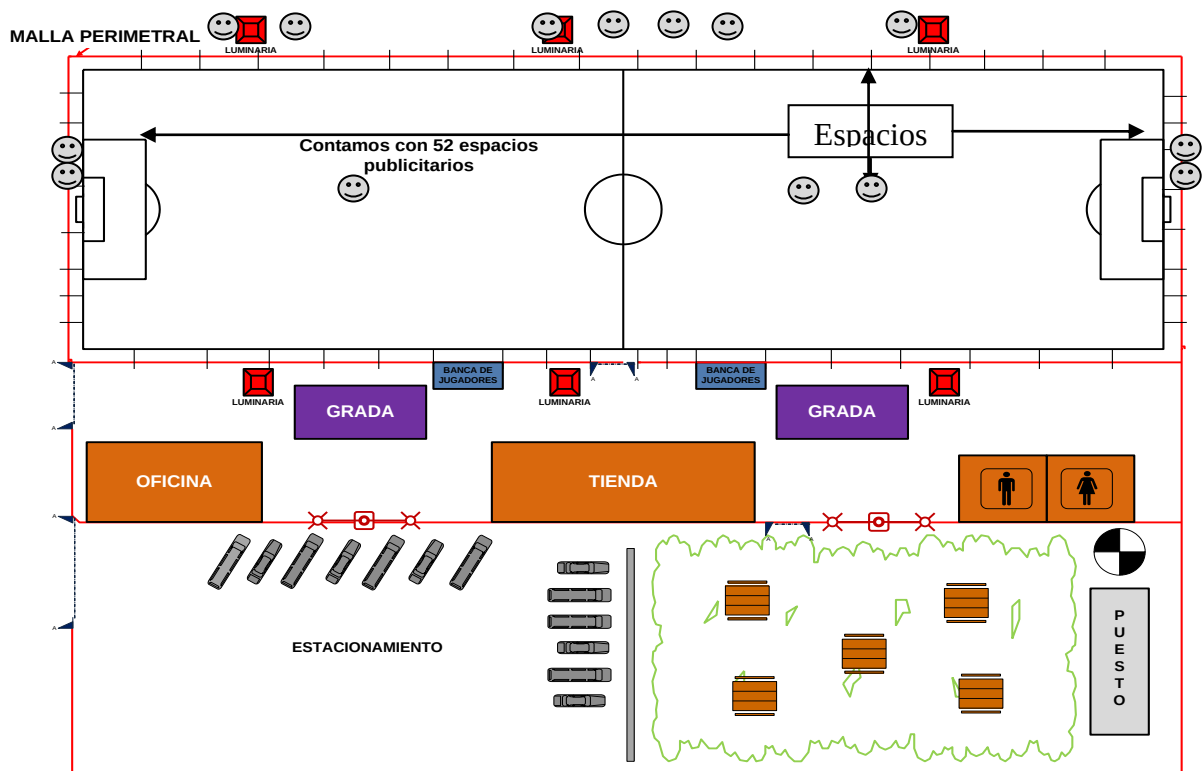
Costo de anuncio publicitario semestral \$ 1,600. °°

Costo de Anuncio Publicitario anual \$ 3,500.

Porterías

Costo mensual de anuncio publicitario \$600. °° (2mts. X 2mts.)

😊 Espacios ocupados



Requisitos:

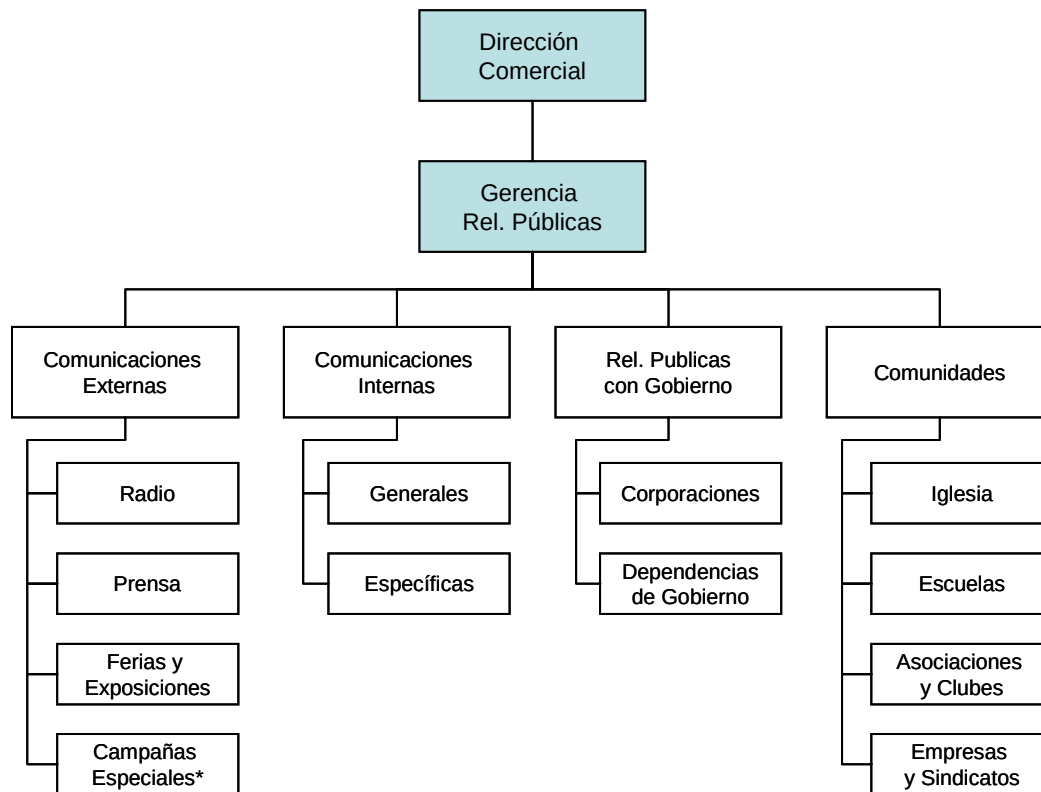
- 1.-Pago del anuncio
- 2.-Firma de Contrato
- 3.- La dimensión de la lona es de 1metro con 80cm de ancho x 1metro con 10cm de alto.

Nota: los costos no incluye lona ni diseño, si requiere factura es más IVA.

Anexo 8

Reestructuración de la Dirección Comercial.

Creación de la Gerencia de Relaciones Públicas



* Campañas Especiales: Perifoneo, Promoción en Mantas, Volantes, etc.