

Universidad Panamericana
Dirección de Sistema Bibliotecario

Tesis Digitales - Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

Queda **prohibida la reproducción total o parcial** de este trabajo, por cualquier medio o procedimiento, sin la autorización expresa y por escrito del autor. Cualquier uso no autorizado será sancionado conforme a la Ley Federal del Derecho de Autor.

El uso de esta obra podrá ser utilizado únicamente con fines **académicos e informativos** y deberá citar la fuente dónde la obtuvo mencionando el autor o autores.

UNIVERSIDAD

**Pana
meri
cana**

Biblioteca

Campus CDMX

BIBLIOTECA
UNIVERSIDAD
PANAMERICANA



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA SEP

REGISTRO DE VALIDEZ OFICIAL REVOE 974028

“VERSATILIDAD DEPORTIVA S.A DE C.V.
ESTRATEGIA DE RELACIONES PÚBLICAS”

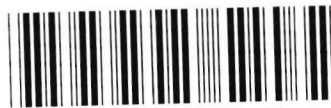
BIBLIOTECA
UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

C A S O
PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRA EN COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL
P R E S E N T A:
LIC. MARIAN NEMER PICHARDO

ASESOR: MTRO. FERNANDO CÁMARA PUERTO

MÉXICO, D.F.

2009



* 1 1 8 3 0 5 *

T
COM
2009
N46V
Ej. 2

CLASIF. 118305
ADQUIS.
FECHA.
COSTO.

Agradezco de todo corazón a mis Padres por su apoyo y amor.

A mi hermana por estar siempre conmigo.

A mis maestros y amigos por su disposición y ayuda brindadas.

Gracias a todos.

Versatilidad Deportiva S.A. de C.V. Estrategia de Relaciones Públicas

A finales del año 2008, Versatilidad Deportiva, empresa familiar dedicada a la fabricación de prendas deportivas de calidad, reportó un incremento promedio anual en el volumen de producción del 30% desde el año 2001. Juan Luis Nemer, dueño de la compañía se enfrentó a un mercado más exigente que solicitó además de un producto terminado, un servicio integral y personalizado.

Antecedentes

En 1984, después de los Juegos Olímpicos de Los Ángeles, un grupo de atletas entre los que se encontraban, Rodolfo Gómez (6° Lugar en Juegos Olímpicos de Moscú, 1980), Martín Pitayo (1° Lugar del Maratón de Chicago, 1992) y Luis Nemer, (entrenador nacional de fondo, 1989- 1995) vieron la necesidad de fabricar ropa deportiva especializada en atletismo.

Durante seis años, Rodolfo Gómez y Co. S.A., como al principio se llamó la empresa, se dedicó a la maquila de ropa deportiva para marcas como Adidas y Nike. Se especializó en la confección de playeras, shorts y jerseys de futbol soccer y eventualmente vendió productos a diferentes empresas comercializadoras. En 1990, surgen intereses particulares entre los socios y Rodolfo Gómez junto con Martín Pitayo, decidieron retirarse del negocio.

Desarrollo y Crecimiento

A partir de 1990, la empresa es adquirida y dirigida por Luis Nemer, quien decidió comenzar con un proceso de especialización y crecimiento. Al ser un único dueño y contar con poco capital, el Sr. Nemer eligió trabajar como persona física con actividad empresarial. La experiencia que durante los seis años anteriores adquirió, sirvió para planear estrategias para la fabricación y comercialización del producto, además que se apoyó de contactos que obtuvo por la relación que tuvo como atleta destacado, aspecto que facilitó el acceso a nuevos proyectos con distintas empresas.

Al inicio, como empresario independiente, la falta de liquidez y de clientes fueron los principales retos. “Hubo que adquirir algunas deudas con bancos y particulares, aspectos que me pusieron en una situación muy difícil durante muchos años...La falta de capital, me obligó a ofrecer únicamente maquila, con lo cual el margen de utilidad es muy reducido”¹.

En 1997, Rosalía Pichardo, esposa del Sr. Luis Nemer, se integró al equipo de trabajo en el área administrativa con la finalidad de mejorar los controles de compra- venta de materias primas y los flujos de efectivo de la compañía. Para el año 2005, dadas las exigencias de los clientes que atendía, la empresa requirió de una personalidad fiscal que obligó a constituir una Sociedad Anónima de Capital Variable, denominada Versatilidad Deportiva S.A. de C.V., y las acciones de la compañía quedaron, 50 por ciento Rosalía Pichardo y 50 por ciento Juan Luis Nemer.

Cuando la Sra. Rosalía Pichardo se integró al negocio, la comunicación que se requirió entre ella y Carlos Gayosso, gerente de producción, fue indispensable para el sano desarrollo de la empresa. La falta de conocimientos en este giro por parte de la Sra. Pichardo se compensó con el interés mutuo por el crecimiento de la empresa así como las enseñanzas acertadas de Carlos Gayosso quien facilitó formar un buen equipo de trabajo.

El nombre Versatilidad Deportiva se eligió a partir de la visión que tuvo el Sr. Nemer de hacer crecer el negocio no sólo en la fabricación de ropa sino en otros rubros apegados todos al deporte, que fue esencia, origen y razón de ser de la empresa. Versa Dep durante su historia se ha involucrado en distintos proyectos que no forman parte del core business del negocio, sin embargo esta variedad ayudó a fortalecer y posicionar la marca en distintos eventos deportivos a nivel nacional, encuentros entre colegios y/o instituciones. **(Anexo 1: Versatilidad de negocios)**

Gracias a los resultados en calidad y compromiso que la compañía ofrecía a clientes como Lyn de México (Perry Ellies, Yves Saint Laurent, Mondo di Marco) y Concepto

¹ Entrevista realizada a Juan Luis Nemer, director general de Versatilidad Deportiva S.A. de C.V., el 12 de febrero de 2009.

Deportivo S.A de C.V (Umbro), entre otros, así como el aumento en la demanda de los productos, generó que la empresa accediera a créditos para el pago de las materias primas y así Versa Dep dio un giro importante para convertirse de ser una empresa maquiladora a fabricante de producto terminado y comercializadora.

Las necesidades de expandirse y abarcar un mayor mercado, provocaron que Versa-Dep recurriera al outsourcing. La subcontratación o outsourcing es el quinto aplanador² que Thomas Friedman describe en su libro “La Tierra es Plana” y la forma en como Versa Dep la llevó a cabo fue mediante el préstamo de su maquinaria a los trabajadores para que desarrollaran el producto en sus hogares. De esta manera el 80 por ciento de la producción se confeccionó fuera de la empresa y la fábrica sólo se concretó en confeccionar el 20 por ciento restante.

El proceso de producción, de la mayoría de las prendas que fabricó Versa Dep consistió en: *hacer el diseño*, este paso se realizó dentro de la fábrica y no se continuó sin que el cliente quede conforme con la muestra que se le entregó; *corte de la tela y armado de piezas* para distribuirlo a los talleres, proceso que también se desarrolló dentro de la fábrica; por último se recogió la prenda armada y al regresar a la fábrica se realizó el llamado *terminado*, que consistió en revisar, planchar, etiquetar y empacar el producto. En este proceso se empleó en promedio a 18 personas, de las cuales la mitad fueron empleados directos de Versa Dep y la otra mitad fueron subcontratados.

De esta forma, cuatro talleres, dos ubicados en Tecamac, Estado de México, uno en Cuautitlán Izcalli y otro en Apatlaco, delegación Iztapalapa en el Distrito Federal, sirvieron de apoyo para su crecimiento.

Esta metodología en relación a la distribución del trabajo ha funcionado a la empresa los últimos 10 años y le ha permitido crecer en producción de prendas, variedad de modelos y en relación a la capacidad de trabajar para distintos clientes a la vez, aspecto que de haberse limitado en trabajar únicamente con las herramientas y el personal que se contaba en un inicio hubiese sido imposible el crecimiento.

² Friedman, Thomas, “La Tierra es Plana”, (México: Editorial Planeta, 2007), p. 113.

Versa Dep fabricó el 100 por ciento de sus productos y los comercializó mediante la venta directa a empresas, colegios, instituciones y gobierno. Se destacó entre sus competidores por el servicio y la calidad que ofreció en sus productos. La calidad de las prendas deportivas estuvieron sustentadas por un procedimiento de absorción de alta tecnología denominado *dry deep* (**Anexo 2: Sistema Dry Deep**), en el que las fibras hidrofílicas absorben el sudor y permiten que éste se traspase fácilmente para que la prenda no se adhiera al cuerpo.

El Sr. Luis Nemer aprovechó el expertise de su carrera como deportista y sumada a la experiencia de 25 años en el mercado de la confección, detectó necesidades que sus clientes buscaban en prendas deportivas y ofreció un mayor beneficio y confort al deportista. Su habilidad emprendedora, que incluye características como tomador de riesgos, mentalidad innovadora, liderazgo, entre otras, son indispensables y propias de todo dueño de pequeñas y medianas empresas, como lo mencionó Carland en su artículo³, esto provocó un cambio en la visión del negocio que supo transmitir a sus entonces colaboradores.

Versatilidad Deportiva S.A. de C.V., nació como empresa con un enfoque de negocio *hacia el mercado*⁴. La planeación fue de afuera al interior, se buscaron necesidades en el mercado y así logró posicionarse entre las empresas de fabricación de productos deportivos con mayor calidad en México.

Para este negocio como para cualquier otro, la tarea fue entregar valor al mercado y obtener a cambio una utilidad. Para esta entrega de valor, Versa Dep pasó de utilizar el *proceso de entrega de valor*⁵ tradicional y optó sin tener conocimiento de ello, por un proceso de *secuencia de entrega de valor*⁶. Es decir, un modelo tradicional funciona bien para empresas que se caracterizan por llenar una carencia sin importar a los consumidores su calidad o funcionalidad, mientras que una perspectiva de secuencia va

³ Carland W., James; Hoy, Frank, et. al, "Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners : A conceptualization", (Academy of Management Review: volumen 9, no. 2, 1984), p.356.

⁴ Curso "Marketing y Estrategias Publicitarias" que se imparte en la Maestría en Comunicación Institucional.

⁵ Kotler, Philip, "Dirección de Marketing", (México: Pearson Educación de México, 2001), p. 84.

⁶ Ibid, p. 85.

enfocada para economías más competitivas, en donde el fabricante se obliga a diseñar una necesidad específica y estudiada para un target previamente definido.

Versatilidad Deportiva ha sido una empresa familiar independiente, es decir, los encargados del negocio son los dueños y el capital es otorgado por el mismo dueño, esto hace que Versa Dep cumpla con algunas de las características obligadas de una PyME⁷.

Cualquier compañía puede considerarse pequeña cuando el volumen de sus ventas, número de empleados, capital invertido, entre otros aspectos, son mucho más pequeños que los correspondientes a las grandes compañías de su mismo giro⁸.

Se ha encontrado que la mayoría de los propietarios de PyMEs tienen una educación de negocios limitada, por ello suelen no estar a favor de introducir áreas de relaciones públicas o comunicación comercial, ven un gasto más que una inversión, sin tener en mente que ambas generan gastos mínimos y producen grandes ganancias si se llevan correctamente y son específicas a las necesidades de la empresa. Por las mismas limitaciones antes descritas Versa Dep nunca contó con personal especializado en las diferentes áreas operativas y menos con personal de relaciones públicas o comunicación que asesorara a la empresa en relación a su imagen con sus distintos stakeholders, así como en aspectos básicos de comunicación que facilitarían los pedidos, las entregas y el seguimiento del trabajo en curso, entre otros asuntos operativos que hubieran evitado conflictos entre el personal y con el cliente.

Algunos de estos conflictos provocaron que el equipo de trabajo se debilitara y existiera rotación continua del personal. Sin embargo, al ser una empresa familiar, las diferencias entre las cabezas del negocio se solucionaron y éstas sirvieron de ejemplo para prevenir futuros conflictos por falta de comunicación.

Diversificación

En el año 2001, por un pariente de la Sra. Rosalía Pichardo se contactó con un grupo de empresarios de Veracruz aficionados al atletismo, interesados en prepararse para

⁷ Carson, David y Cromie, Stanley, "Marketing Planning in Small Enterprises: A model and Some Empirical Evidence", (The Journal of Consumer Marketing: volumen 7, no. 3, 1990), p.7.

⁸ Ibid. p.6.

participar de una forma más profesional que por hobby en distintas carreras internacionales. El Sr. Nemer se presentó, se formó una buena relación y prestó sus servicios como entrenador al equipo denominado Correccaminos de Veracruz A.C.

El buen manejo de las relaciones públicas innatas al Sr. Nemer, generó ánimo y consiguió venderles la idea de realizar su propia carrera. Para abril del 2002, el Sr. Nemer y algunos miembros del Club Correccaminos, organizaron la 1ª Carrera Internacional del Golfo 10 K. La participación que tuvo Versa Dep en este evento deportivo fue fabricar las playeras conmemorativas durante 3 años. Este negocio generó nuevos proyectos y contactos interesados en la variedad de productos tangibles e intangibles, que una sola empresa les pudo ofrecer a precio y calidad poco equiparable con quien podría ser la competencia.

Tan sólo un año después y de nuevo por contactos personales, Televisa Deportes eligió a Versatilidad Deportiva como proveedor para las playeras conmemorativas de la 1ª Carrera de 10 Kilómetros de Televisa Deportes. Este negocio fue un hito para Versa Dep en relación a los ingresos obtenidos y las deudas que pudieron cubrirse. Debido a intereses particulares dentro de Televisa, sólo dos años fueron los que la empresa fabricó las playeras conmemorativas. Dejando una enseñanza y experiencia en el Sr. Nemer quien encontró un nuevo nicho de mercado.

A mediados del 2003, Rodolfo Gómez, uno de los fundadores de Versa Dep y dueño organizador del Medio Maratón Internacional de Los Cabos, en Baja California, contrató como proveedor a Versa Dep para las playeras del evento. Un año después invitó al Sr. Nemer a formar parte de la sociedad y esto provocó que Versa Dep tuviera presencia de marca a nivel internacional ya que el target de la carrera va dirigida a turistas y corredores norteamericanos. Como socio, el Sr. Nemer patrocinó con las playeras, el evento del año 2004 hasta el 2008.

Los eventos anteriores, mismos que tuvieron presencia en distintos estados de la República Mexicana, lograron posicionar en alto a la empresa y provocó un aumento

del 20 por ciento en los clientes que han surgido por recomendación. **(Anexo 3: Descripción en porcentaje de búsqueda de clientes).**

Versa Dep se enfrentó al cambio dentro de una economía que cada día se encuentra más globalizada, pasó de un modelo cerrado a uno abierto⁹, en el cual la competencia se incrementó rápidamente. Una de las consecuencias negativas de esta globalización fue su lucha por sobrevivir debido a que los márgenes de rentabilidad disminuyeron por la elevada oferta de mano de obra barata proveniente de países asiáticos.

Este problema fue resuelto pues Versa Dep entendió que la mayoría de sus clientes buscaban un servicio personalizado, aún cuando tenían que pagar un costo mayor y tener constante comunicación con su proveedor para cambios repentinos en el diseño. “El proceso de fabricación en el extranjero es más lento y complicado, así como posibles modificaciones en el diseño original que no se pueden hacer de primera mano”¹⁰.

El Sr. Nemer reconoció nichos de mercado no descubiertos por sus competidores y comprendió que el valor agregado – servicio personalizado y calidad – era lo que generaba su mayor ventaja competitiva.

Para mediados del año 2008, la empresa se vio en la necesidad de mejorar su imagen corporativa pues las citas comerciales se incrementaron. Se apoyó en la Lic. Stephanía Mancera, quien adaptó cambios en la comunicación externa de Versa Dep mediante la creación de un plan de relaciones públicas que incluyó la redacción de una misión y visión, valores y antecedentes **(Anexo 4: Antecedentes, Misión y Visión)**, plasmados en una presentación corporativa que facilitó la venta al momento de asistir a citas comerciales. Esto ayudó a que el Sr. Nemer y la Sra. Pichardo tuvieran una idea más clara de qué objetivos plantear a corto, mediano y largo plazo, además ayudó a redefinir una estrategia de venta y su seguimiento.

⁹ Irigoyen, Horacio y Puebla Francisco, “PYMES: Su economía y organización”, (Argentina: Ediciones Macchi, 1997), p. 61.

¹⁰ Entrevista realizada a Juan Luis Nemer, director general de Versatilidad Deportiva S.A. de C.V., el 12 de febrero de 2009.

Durante este proceso, Versa Dep obtuvo un nuevo cliente: Soccer Planet, una escuela de fútbol que pretendía modificar la enseñanza en México de esta disciplina. El proceso de venta y la estrategia que Versa Dep utilizó fue la de crear un diseño único, continuo resurtido del producto sin importar una cantidad como mínimo así como lo solicitaron otros proveedores, ofreció también para ampliar y mejorar el servicio, conseguir y venderles la maleta y calcetas aún cuando no entra dentro del core business de la empresa, todo el conjunto con el respaldo de la marca Kappa.

El poder ofrecer la marca Kappa fue posible gracias a la confianza y buena relación personal y laboral que el Sr. Nemer tuvo con los dueños de la marca italiana en México. Existió un convenio de palabra que permitió a Versa Dep, utilizar la marca en prendas deportivas y pagar un porcentaje por las regalías del mismo. Esta alianza facilitó a Versa Dep obtener una utilidad mayor y aún así siguió estando muy por debajo de la competencia.

Un par de meses después, Versa Dep tuvo la oportunidad de entrar a concurso para proveer de uniformes deportivos a la aseguradora Metlife en sus próximos Juegos Interbancarios 2009. Durante la presentación de la empresa, los resultados de contar con una presentación corporativa, el currículum del Sr. Nemer como deportista y entrenador, el amplio muestrario en fotografías y muestras físicas que se facilitaron, así como ser los únicos en ofrecer un conjunto exterior y un uniforme de juego de diferente tamaño uno del otro, que se ajustaran mejor al cuerpo de los atletas, fueron la clave para que ganara la licitación con un amplio margen de ventaja sobre sus competidores, que además eran comercializadores y no fabricantes.

No sólo ofreció el producto, ofreció y vendió un servicio: presentó la compañía, ofreció a sus clientes visitar las instalaciones, entregó en un cd la presentación corporativa, fotografías de los trabajos realizados y muestras físicas. Este acercamiento con el cliente, aunado a que en la presentación se mencionaron los inicios de la compañía y su amplio conocimiento y experiencia internacional en el sector deportivo, generaron un mayor interés con los clientes.

Sin embargo un aspecto que perjudicó a la empresa fue su imagen. La imagen que proyectó con clientes que visitaron las instalaciones o con los mismos colaboradores. Las instalaciones no fueron idóneas para un taller en relación a la distribución de las áreas, funcionalidad y seguridad, éstas presentaron falta de organización en las áreas de corte, maquila y terminado. El área de la administración recientemente fue remodelada aunque faltó mejor manejo del espacio y del muestrario físico.

Para comprender mejor los problemas a los que Versa Dep se enfrentó así como los que siguieron ocurriendo se realizó un análisis de fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Análisis FODA

Ante estos cambios repentinos que han generado a la empresa ingresos importantes y le han dado la seguridad de buscar y conquistar mercados más exigentes, es necesario realizar un análisis FODA para entender el panorama que vive y los posibles retos a los que Versatilidad Deportiva se enfrentará en un mediano plazo.

Fortalezas:

- Empresa dirigida por los dueños.
- 25 años de experiencia en el sector.
- Diseña, fabrica y comercializa sus productos.
- La calidad de sus productos es superior a la de su competencia.
- Ofrece un servicio personalizado.
- La satisfacción del cliente es alta.
- El 60% de los clientes son por recomendación.
- Ofrece diseños únicos que no se encuentran en el mercado.
- Facilita crédito a sus clientes.
- Tiene alianzas estratégicas comerciales con la marca Kappa.

Debilidades:

- No cuenta con líneas de crédito de los bancos.
- No tiene una estabilidad financiera que asegure a mediano plazo (6 meses) ingresos.

- Luis Némer al ser también entrenador de atletismo no tiene el tiempo suficiente para entregarse al 100 por ciento al negocio.
- No se cuenta con personal de oficina que atienda durante toda la jornada laboral aspectos comerciales, de seguimiento y contables.
- Rosalía Pichado atiende el negocio medio día por otras responsabilidades familiares.
- Carlos Gayosso, gerente de producción, requiere un asistente con experiencia en la habilitación de los cortes y seguimiento de la confección del producto con los maquileros.
- No existe un Business Plan.
- No cuenta con página de internet.
- La falta de liquidez, limita a la empresa a aumentar el número de proyectos pues no puede financiar todos.
- No se sabe trabajar en equipo.

Al ser las fortalezas y debilidades aspectos internos de una empresa, se deben identificar aquellos que puedan ser modificados con la ejecución de un plan de relaciones públicas y la capacitación del personal, ya que en ocasiones un negocio tiene un desempeño débil no porque las distintas áreas carezcan de las fortalezas requeridas, sino porque no se trabaja en equipo y simplemente se buscan intereses particulares. Para el desarrollo de las oportunidades y amenazas, Kotler propone dos matrices. (**Anexo 5: Matrices de riesgos y oportunidades**)

Oportunidades:

- Desarrollar y comercializar una marca propia.
- Contar con tiendas para vender los diferentes productos.
- Darse a conocer más al mercado meta.
- Contar con más talleres para aumentar la capacidad de producción.
- Contratar personal capacitado para promover sus productos. Ventas.
- Buscar líneas de crédito de los bancos, no mediante préstamos personales.
- Comenzar a generar citas comerciales con los recientes contactos del Sr. Nemer en los Institutos del Deporte de algunas ciudades de la República.

Amenazas:

- Aumento en el costo de la materia prima.
- Constante entrada de producto asiático a bajo precio.
- Que los colegios, debido a la situación económica actual, opten por no cambiar sus uniformes para apoyar la economía familiar para el siguiente ciclo escolar.
- Que por reducción de costos, las empresas decidan eliminar las prestaciones de tipo deportivo a sus colaboradores y por lo tanto no soliciten uniformes.
- Que una marca bien posicionada (Nike, Adidas, Puma), decida poner una fábrica de ropa deportiva en México y atender el target de Versa Dep.

Tanto las oportunidades como las amenazas, conforman aspectos externos a la organización y serán básicos para buscar las más adecuadas estrategias de relaciones públicas. Versa Dep se define como un *negocio ideal*¹¹ de acuerdo a la definición de Kotler, pues la cantidad de oportunidades importantes es superior a la cantidad de amenazas o riesgos importantes.

¹¹ Kotler, Philip, "Dirección de Marketing", (México: Pearson Educación de México, 2001), p. 77.

Solución

Objetivos del Plan de Relaciones Públicas:

- Remarcar el importante papel que hoy en día las RRPP ocupan en Versatilidad Deportiva, empresa que cuenta con pocos recursos para promover sus servicios y productos vía publicidad.
- Proyectar una imagen positiva y confiable de la empresa a quienes estén interesados en contratar sus servicios y a quienes ya son sus clientes.
- Generar interés en los directivos de la empresa para reflexionar y ampliar su visión en cuanto al negocio.
- Implementar los cambios propuestos en el plan.
- Lograr que Versa Dep presente y demuestre diferencias notables respecto a su competencia.

Estructura Organizacional

El Sr. Luis Nemer es quien lleva a cabo la logística y la distribución del trabajo que se designará a cada taller. Entre sus funciones además de las cuestiones comerciales, toma decisiones sobre la prioridad en la entrega de los trabajos, cuando se tienen varios proyectos a la vez, y no cuenta con ningún documento por escrito o pizarrón que demuestre lo que él ha planeado. El problema radica en que en ocasiones un cliente solicita muestras con urgencia y en este proceso se toma mucho tiempo, mismo que afecta la cadena de producción, pues cuando la prenda una vez armada regresa a la matriz y entra en el proceso de terminado, la mano de obra es escasa y el plan de entrega se atrasa.

Otra razón de atraso, es la alta dependencia de Versa Dep en el proceso de estampado, sublimado o bordado, pues este es un servicio que se contrata ya que la empresa no cuenta con maquinaria propia para desarrollarlo.

Como gerente de producción, Carlos Gayosso, adquiere la responsabilidad en relación a los tiempos y movimientos, así como el conteo y revisión de las prendas armadas de los talleres. Un error en el conteo o revisión que no se alineó a la muestra que aceptó el cliente, puede generar demoras considerables que afecten la fecha de entrega. Por ello

es necesaria la contratación de un supervisor de control de calidad en línea que visite continuamente los talleres donde se confecciona el producto.

En relación al área administrativa, es necesario contratar a una persona de tiempo completo que atienda las siguientes funciones¹²:

- Búsqueda y selección efectiva de clientes.
- Programar citas comerciales para el Sr. Nemer.
- Seguimiento de los contactos visitados.
- Conocimientos básicos de contabilidad y control de inventarios.

Es necesario que la Lic. Mancera, al haber establecido cambios que han generado una mejor imagen de la empresa se le determinen funciones específicas como la actualización continua de la presentación corporativa, redacción de cartas corporativas específicas para cada cliente a contactar, formulación de contenido para la creación de una página de internet, dar a conocer a los directivos y hacer que participen en expos de interés a la empresa. Cabe señalar que la Lic. Mancera es contratada como freelance y no como colaboradora de tiempo completo.

Con estos dos nuevos puestos y la colaboración eficaz de la Lic. Mancera, la estructura organizacional quedará modificada a la actual y permitirá una mayor libertad de trabajo y delegación de responsabilidades específicas al saber que se cuenta con personal capacitado para las funciones antes descritas. **(Anexo 6: Estructura propuesta).**

Estrategias del Plan

- Establecer un sistema de Custom Relationship Management¹³ que garantice:
 - Fidelización de la relación con el cliente a largo plazo.
 - Optimización de la relación con el cliente y gestión de ventas.
 - Protección contra la mala gestión por desatención de clientes.

¹² Entrevista realizada a Juan Luis Nemer, director general de Versatilidad Deportiva S.A. de C.V., el 25 de febrero de 2009.

¹³ http://www.trivia.es/portfolio/04_2.asp

- Entablar relación continua con los colegios que fueron clientes y con nuevos colegios durante las distintas actividades deportivas internas de los colegios.
- Proyectar, consolidar y fomentar entre los colaboradores los objetivos, misión y visión de la empresa.
- Promover el trabajo en equipo.

Plan de Acción

Área de Relaciones Públicas:

- Actualizar la presentación corporativa. Añadir logotipos de empresas con las que se esté trabajando.
- Creación de un sitio web, que colocaría a la empresa a la vista de un mercado mayor.
- Elaboración de un muestrario digital de todos los conjuntos o solos que se han hecho para las diferentes empresas o colegios.
- Elaboración de una carta de presentación de la empresa, pues será la primera impresión del cliente. **(Anexo 7: Carta de Presentación Corporativa)**
- Solicitar a los clientes habituales, fechas importantes para la compañía como aniversarios y enviar una carta de felicitación de parte de Versa Dep.
- Patrocinar con uniformes completos (pants y conjunto para competir) a deportistas de alto rendimiento que asisten a diferentes carreras nacionales e ir creando expectativas de exclusividad.

En aspectos de imagen:

- Adecuar un área dentro de la oficina donde los clientes interesados en visitar las instalaciones puedan sentirse en un ambiente agradable.
- Colocar una placa o poster con el logotipo y nombre de la empresa para crear mayor identificación de marca de los mismos colaboradores y de los visitantes.
- Mantener organizadas las áreas de corte y confección y colocar varios botes de basura para evitar que en los pasillos existan piezas de telas inservibles.
- Adecuar lo mejor posible el área de comedor y mantenerlo siempre limpio.

- Uniformar a los trabajadores de corte y confección con una bata y logotipo de Versa Dep. Esto a mediano plazo generará un sentido de pertenencia a la empresa.

Área Administrativa:

- Ya que esta área también cumple con las funciones propias de recursos humanos. Es necesario realizar actividades internas para mejorar el ambiente laboral como sería festejar con un pastel a los colaboradores el día de su cumpleaños.
- Mediante un escrito, informar a los colaboradores sobre la misión, visión y valores de la empresa. Así como informarles de proyectos venideros para generar en el personal expectativas de estabilidad.
- Realizar e informar sobre las descripciones de puesto para que el personal sepa qué responsabilidades le corresponden.
- Realizar juntas trimestrales con el gerente de producción, en caso de contratar al coordinador y a la asistente, directora de administración, relaciones públicas y la dirección general, para tratar áreas de oportunidad detectadas, de mejora en la logística y operación, con la finalidad de mejorar la comunicación entre todos estos puestos.
- Realizar una cena de fin de año en donde los colaboradores de los talleres y el personal en la matriz se conozcan y convivan.

Área de Producción:

- Colocar un pizarrón donde se anoten semanalmente las prioridades de entrega. También entrega dichas prioridades por escrito y firmadas por el director general y el gerente de producción.
- Realizar juntas mensuales entre el director general donde se comenten aspectos que hayan apresurado el proceso de producción o viceversa.

Cronograma

ÁREA	ACTIVIDAD	ENE	FEB	MZO	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
RELACIONES PÚBLICAS	Actualizar la presentación corporativa.	■						■					
	Creación sitio web		■						■				
	Muestrario digital			■						■			
	Actualizar carta de presentación.	■						■					
	Actualizar base de datos de clientes.	■				■				■			
	Adecuar una sala de estar.							■					
	Adecuar el área de comedor.									■			
	Colocar placa/poster en la oficina.				■								
	Reorganización de áreas de corte y confección.	■			■				■			■	
	Uniformes para colaboradores.								■				
	Patrocinio a deportistas de alto rendimiento.						■						

ADMINISTRACIÓN	Festejar al personal con un pastel en su cumpleaños.	A lo largo del año.											
	Informar y recordar la misión, visión y valores de la empresa.	■							■				
	Informar sobre descripción de puestos.	■							■				
	Juntas para mejorar la comunicación entre puestos.	■			■				■		■		
	Cena de fin de año.												■
PRODUCCIÓN	Colocar pizarrón para anotar prioridades semanales.	Todo el año, semanalmente.											
	Juntas para mejorar la comunicación entre el DG y GP.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Conclusiones

A lo largo de 25 años, el Sr. Nemer se ha entregado a un negocio que le ha permitido satisfacciones importantes como empresario y padre de familia.

La sed de crecimiento y la oportunidad de institucionalizar la empresa son ideas que habitan en los dueños y colaboradores de Versa Dep. El crecimiento registrado los últimos años, demuestra que el conjunto de ideas, propuestas, cambios e implementación de los mismos han sido positivos y sobre todo que falta mucho por crecer. Es importante destacar que dentro del sector manufactura, como inició la compañía, se destaca por formar parte de los sectores más castigados en cuanto a utilidades. Sin embargo, la tendencia de la empresa va dirigida a ofrecer un servicio que hoy en día grandes firmas deportivas no pueden y no les interesa otorgar.

Es indispensable para la empresa lograr un beneficio intangible en su producto y así generará un valor de marca a largo plazo comparado con los beneficios tangibles que cubren necesidades inmediatas y por ende son de corto plazo¹⁴.

Versa Dep debe buscar que el producto y el servicio integral que se ofrece generen una propuesta única de valor para su mercado meta. La seguridad por parte del director general y de todo el personal en relación a que el producto que se fabrica es de gran calidad ha permitido en gran parte este crecimiento, pues es indispensable conocer al 100 por ciento el producto para poder venderlo. Asimismo, es necesario ir modificando

Como menciona Carson en su artículo¹⁵, los planes de relaciones públicas y/o promoción en empresas en desarrollo, están orientados más al producto mismo, de acuerdo a sus propios términos y requerimientos y no sobre una base teórica estructurada.

¹⁴ Curso "Marketing y Estrategias Publicitarias" que se imparte en la Maestría en Comunicación Institucional.

¹⁵ Carson, David y Cromie, Stanley, "Marketing Planning in Small Enterprises: A model and Some Empirical Evidence", (The Journal of Consumer Marketing: volumen 7, no. 3, 1990), p. 16.

Con la adecuada implementación del Plan de Relaciones Públicas, así como las estrategias comunicacionales planteadas, los resultados que se obtendrán ayudarán a mejorar la imagen de Versatilidad Deportiva y cerrar un mayor número de proyectos.

El compromiso que Versa Dep tiene con el cliente, no es sólo de entregarle un producto de calidad sino desde el inicio de la relación laboral hacer que se rompa el hielo y generar confianza con el cliente hasta que éste quede satisfecho con el producto y el servicio que se le entregó, ya que sólo así aumentará el número de clientes y el porcentaje de contactos por recomendación.

El análisis y desarrollo del caso me sirvieron para conocer a profundidad las necesidades y oportunidades que una Pequeña y Mediana Empresa pudiera tener en la actualidad. Las soluciones propuestas deben replantearse en un período no mayor a seis meses ya que el mercado cambia sus exigencias en relación al producto y al servicio y más aún cuando éste se encuentra en recesión.

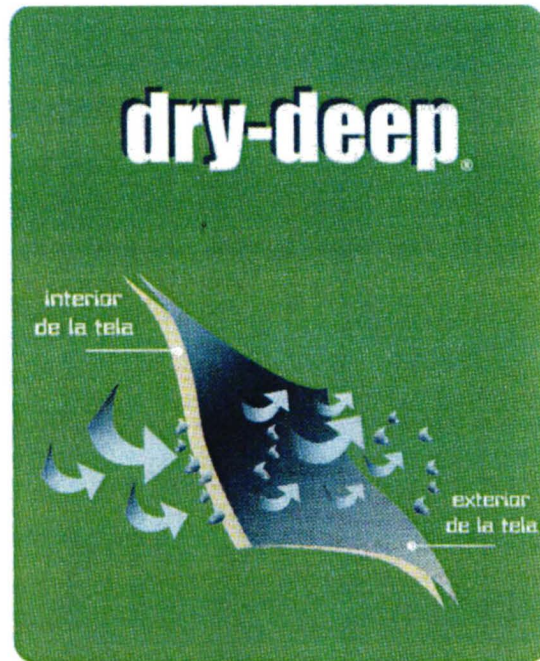
Finalmente, espero que a mediano plazo y tras haber realizado esta investigación y proponer acciones que mejoren la comunicación de la empresa, se realicen más y mejores proyectos para Versatilidad Deportiva.

Anexo 1: Versatilidad de negocios

Versatilidad Deportiva además de fabricar ropa deportiva se ha diversificado para ofrecer distintos servicios que no son propiamente el core business del negocio, pero dada la trayectoria como corredor de alto rendimiento y entrenador nacional así como asistir y participar en eventos deportivos internacionales, el Sr. Luis Nemer, decidió ofrecer los siguientes servicios:

Otro servicios de VERSA DEP
Asesoría y entrenamiento profesional para pruebas de velocidad, medio fondo y fondo.
Logística y organización de eventos deportivos en relación a distintas pruebas que conforma el atletismo.
Logística y organización de carreras de 5 km, 10 km, medio maratón o maratón. Avaladas por la Federación Mexicana de Atletismo.
Organización de encuentros deportivos entre colegios o instituciones.

Anexo2: Sistema Dry Deep



dry-deep

ES UN DESARROLLO QUE PERMITE TRASPASAR EL SUDOR DEL INTERIOR AL EXTERIOR DE LA TELA OBTENIENDO UN SECADO RÁPIDO Y UNA PRENDA SECA, LIGERA Y CONFORTABLE PARA EL DEPORTISTA

Anexo 3: Descripción de búsqueda de clientes

Descripción	Antes del 2001	2003	2008
Búsqueda de clientes nuevos	50%	30%	20%
Detección de posibles clientes*	30% *	30%	20%
Recomendación (boca a boca)	20%	40%	60%

* Detección de posibles clientes por parte del Sr. Nemer al asistir a diversos eventos deportivos a nivel nacional e internacional.

Anexo 4: Antecedentes, Misión y Visión

Información que se comparte en la Presentación Corporativa

Antecedentes

Fundada en 1984, después de los Juegos Olímpicos de Los Ángeles, un grupo de atletas entre los que se encontraban, Rodolfo Gómez (6° Lugar en Juegos Olímpicos de Moscú, 1980), Martín Pitayo (1° Lugar del Maratón de Chicago, 1992) y Luis Némer, (entrenador nacional de fondo, 1989- 1995) ven la necesidad de fabricar ropa deportiva especializada en atletismo.

A partir de 1990, la empresa es adquirida por Luis Némer, quien decide comenzar con un proceso de especialización y crecimiento.

Al paso de los años, VERSA- DEP ha logrado posicionarse entre las empresas de fabricación de productos deportivos con mayor calidad en México.

Misión

Fabricar ropa deportiva de alta tecnología, que cumpla con los estándares internacionales de calidad.

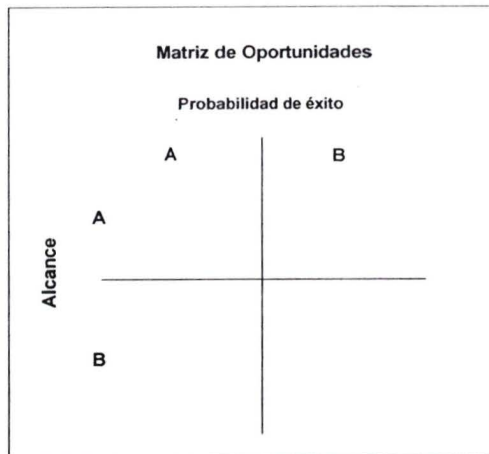
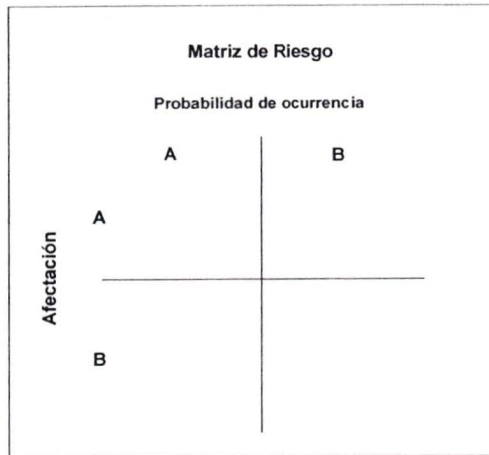
Visión

Ser la empresa líder en la fabricación de prendas de calidad, ofreciendo un servicio integral en el diseño, creación y desarrollo de los productos deportivos que requieran.

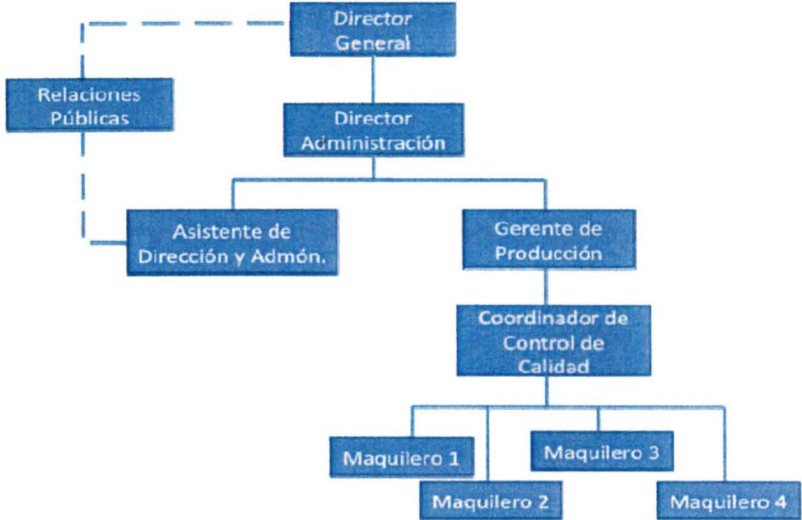
Valores

- Calidad
- Servicio
- Puntualidad
- Seriedad
- Honestidad

Anexo 5: Matrices de Riesgo y Oportunidades



Anexo 6: Estructura propuesta





México DF, 25 marzo de 2009

Lic. Rubén Galindo
Director de Compras
Colegio Columbia

Estimado Lic. Galindo,

Además de saludarle, aprovecho para comentarle que el Sr. Juan Luis Nemer, Director General de **Versatilidad Deportiva S.A de C.V.**, tiene interés en reunirse con usted para presentarle nuestra compañía.

Somos una empresa **100 por ciento mexicana**, dedicada al diseño, fabricación y comercialización de ropa deportiva de calidad con materias primas de alta tecnología. Contamos con más de **25 años de experiencia** en el mercado y gracias a nuestra historia ligada al desempeño de atletas de alto rendimiento conocemos las exigencias que los deportistas requieren para gozar de confort, ligereza y capacidad de absorción en sus prendas.

Trabajamos para distintas empresas y colegios, y desarrollamos un **concepto específico** a las necesidades de nuestros clientes. Otorgamos un **servicio personalizado** - atendido por los dueños - que garantiza la conformidad del cliente al estar en contacto continuo en todo el proceso de fabricación hasta la entrega del producto terminado.

Clientes como **Kappa, Voit, Nike, Umbro, Reebok, Ferrioni, Puma, Tiger, LYN de México (Yves Saint Laurent, Perry Ellis, Mondo di Marco), Televisa Deportes, Metlife**, entre otros. Y los colegios: **Colegio Maguen David, Instituto Cumbres, Instituto Rosedal, Universidad La Salle, Universidad Panamericana**, entre otros,... avalan nuestros resultados.

Nuestro interés por brindar un servicio integral así como las exigencias del mercado, nos permite ofrecer productos (mochilas, calcetas, gorras) con la finalidad de uniformar el diseño en todo el coordinado y generar un conjunto único. Asimismo, nos especializamos en la producción de prendas de promoción en gran volumen garantizando la calidad de la tela con la tecnología dry deep y utilizando el bordado, estampado o sublimado para la impresión de imágenes.

Me comunicaré con usted para coordinar una reunión que estoy segura será de su interés.

Le agradezco su atención. Reciba un cordial saludo,

Lic. Stephanía Mancera
Directora de Relaciones Públicas

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

FECHA DE DEVOLUCION

El lector se obliga a devolver este libro antes del vencimiento de préstamo señalado por el último sello

PRESTAMO		RENOVACION



DOCT4233727