

Módulo 4. Creación de un plan de marketing exitoso

Imagine la siguiente situación:

Patrick Maloney acaba de ser contratado como Director de Marketing de SCORE, una organización nacional de deportes juveniles que se encuentra en Australia. SCORE lleva a cabo programas juveniles de fútbol en todo el país y para aquellos padres que quieren involucrar a sus hijos en los deportes ha sido una elección muy popular durante años. Sin embargo, durante los últimos cinco años, la organización ha visto caer dramáticamente la participación y, después de una auditoría organizativa, se contrató a varios miembros adicionales de personal para ayudar a que la organización revitalice sus esfuerzos de marketing. Patrick ha trabajado previamente para organizaciones deportivas aficionadas y profesionales en Australia y está entusiasmado con esta nueva oportunidad. En supuestos anteriores, Patrick ha revisado la estrategia y los planes de marketing. Además, tiene una conexión personal con la organización ya que jugó fútbol juvenil cuando crecía y dos de sus hijos juegan fútbol a través de la organización.

Patrick comienza su primer día de trabajo y se encuentra con su supervisora Georgianna Strudler, a quien le pide ver el plan de marketing de la organización. Georgianna le responde que la organización no tiene un documento de plan de marketing. Continúa diciendo que simplemente han confiado en la publicidad en la televisión, radio y cartelera ya que *eso siempre ha funcionado en el pasado*. Patrick está un poco sorprendido de que una organización nacional no tuviese un documento escrito que ayude a guiar a sus esfuerzos de marketing. Patrick entonces le pregunta cuál es la visión para el plan de marketing y Georgianna responde que el objetivo es *hacer que los niños se anoten para jugar*. Patrick luego le pregunta si la organización ha realizado alguna investigación para descubrir el motivo por el cual hubo una disminución en la participación. Georgianna responde que no lo han hecho y le dice a Patrick que *eso es algo que usted tiene que descubrir*. Patrick nuevamente parece un poco desilusionado de que una organización de este calibre no haya considerado las razones por las cuales han visto una disminución en la participación.

Patrick luego pregunta hasta que medida la organización está evaluando sus esfuerzos de marketing y Georgianna le informa que la organización *en realidad no hace eso* ya que *no entienden todas esas estadísticas*, y Patrick entonces le dice que él planea desarrollar puntos de referencia de evaluación como parte de los nuevos esfuerzos de marketing. Georgianna le dice a Patrick que es una gran meta, pero también le dice que la

organización es lenta para responder al cambio y Patrick la pasaría mejor no tratando de cambiar cosas demasiado rápido.

Después de que termina la reunión, Patrick regresa a su oficina y está un poco desconcertado por su reunión con Georgianna, ya que se le había aclarado durante su proceso de entrevistas que la organización necesitaba mejorar sus esfuerzos de marketing. Patrick decide confiar en sus experiencias durante la entrevista y ponerse a trabajar. Llama a Susan Buschoff, la Gerente de marketing de la organización, y le pide que vaya a su oficina para empezar a trabajar.

Durante la reunión, Patrick y Susan deciden que lo primero que necesitan hacer al crear un plan de marketing es identificar una visión para la organización y luego crear metas y objetivos a partir de esa visión. Patrick y Susan deciden adoptar un enfoque holístico para este proceso y hablar tanto con los empleados internos y los clientes de la organización para obtener información que los ayudara a identificar una visión. Patrick levanta su teléfono y llama a algunas personas de la comunidad cuyos hijos juegan al fútbol a través de la organización. Mientras espera que se responda la llamada, se pregunta si ha tomado la decisión correcta al unirse a SCORE.



Unidad 4.1 Bases del plan de marketing deportivo

El marketing deportivo, como muchas funciones en las organizaciones deportivas, deben tener un plan escrito para tener éxito. Sin un plan escrito, el personal de marketing deportivo puede carecer de dirección en sus esfuerzos, y así, los recursos pueden utilizarse en proyectos o tareas que no ayudan a la organización a lograr sus objetivos. Además, sin un plan es muy difícil medir los resultados y determinar si los esfuerzos de marketing están funcionando, ya que no hay una línea de base para comparación. Por consiguiente, es fundamental que un plan de marketing escrito se encuentre en su lugar. Al crear un plan de marketing escrito, hay varios elementos importantes a considerar. Primero, la organización deportiva debe identificar una visión; o, dicho de otro modo, ¿qué es lo que la organización quiere lograr a través de sus esfuerzos de marketing? Tenga en cuenta que las metas en esta área deberán ser compatibles con otros objetivos de la organización. Por ejemplo, si una de las metas del marketing es incrementar las ventas de los abonos en un 25% por año durante un periodo de tres años, entonces el plan de marketing deberá considerar qué otras áreas organizativas ayudarán a lograr este objetivo. Por ejemplo, los especialistas en marketing deportivo pueden trabajar con el personal de relaciones públicas de la organización para promover historias positivas dentro de la organización que puedan ayudar a impulsar el interés en los abonos. Además, el personal de marketing también podría trabajar con el personal de redes sociales y comunicaciones de la organización para contar historias sobre los abonados para ilustrar los beneficios que tiene ser un abonado. Un paso útil a dar aquí es un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), el cual es un proceso donde la organización evaluaría qué es lo que está haciendo bien, qué se puede mejorar, así como las oportunidades de la industria y del mercado y las amenazas que podrían dificultar el éxito (Mullin, Hardy & Sutton, 2014). Dentro de este proceso, un plan de marketing deportivo también debe considerar tendencias actuales y cómo desarrollos futuros podrían afectar los esfuerzos de marketing de la organización. Por ejemplo, las organizaciones deportivas deben echarle un vistazo a la tecnología digital y móvil y considerar cómo sus esfuerzos de marketing pueden implementar las preferencias de los consumidores en esta área. Así, una organización deportiva puede integrar una opción de compra de entradas digital a través de su aplicación como parte del plan de marketing.

Una vez que la organización ha determinado su visión o metas para el plan de marketing, entonces se puede comenzar a desarrollar el plan. Esencialmente, ¿qué pasos dará la organización para alcanzar la visión que tiene para sus esfuerzos de marketing? Aquí la organización puede desarrollar metas y objetivos. Mullin et al. (2014) notan que mientras que las metas y objetivos a menudo se usan como sinónimos, las metas son amplias y cualitativas, mientras que los objetivos son más específicos y de naturaleza cuantitativa. También notan que desarrollar metas y objetivos es un proceso continuo que la organización deportiva está analizando y refinando continuamente. Una vez que la

organización ha identificado las metas y objetivos que implementará para alcanzar su visión, se debe implementar el plan. Este paso incluye comunicar el plan a todo el personal relevante y alentar la aceptación de la organización. Aquí, las responsabilidades del personal deberán ser claras y mensurables. Por ejemplo, la organización deportiva necesitará determinar cosas tales como: ¿quién supervisa el plan? ¿Cómo se evaluará y medirá el plan? Recuerde que los planes de marketing deportivo deben ser continuos y flexibles. Mientras que las organizaciones deportivas deberán ser pacientes en el período de tiempo que asignan para que se midan los datos y los comentarios, si ha pasado un período de tiempo adecuado y no se han alcanzado los objetivos, las organizaciones deportivas deben estar dispuestas a adaptar y revisar el plan de marketing. Un plan no es muy bueno si una organización no está dispuesta a evaluar honestamente los resultados. Aunque esto pueda ser desagradable, es necesario asegurar la sustentabilidad de la organización.

4.1.1 Desarrollo de un plan y visión de marketing

Un plan de marketing deportivo no tendrá éxito si la organización no tiene una visión de lo que quiere lograr. Identificar una visión para la organización deportiva incluye visualizar la imagen de la organización (Mullin et al., 2014). En otras palabras, ¿qué es lo que la gente deberá pensar cuando oyen que se menciona a la organización o piensan en ella? ¿De qué se *trata* la organización? ¿Cuáles son las metas de la organización? Estas respuestas seguro variarán con cada organización deportiva. Por ejemplo, una franquicia de la National Football League (NFL) probablemente tenga metas diferentes que el departamento de atletismo de una pequeña universidad de artes liberales en los Estados Unidos, sin embargo, cada organización tiene elementos que le son únicos y cosas que está tratando de lograr y todo esto ayuda a constituir la visión de la organización. Así, los esfuerzos de marketing deberán diseñarse para ayudar a que la organización logre su visión.

Como ayuda para entender este concepto, complete la siguiente tabla para su organización e identifique elementos o factores en la visión de la organización y cómo podría ayudar el marketing a alcanzar estas metas:

Tabla 1: Visión y marketing organizativo

Visión y marketing organizativo	
Meta o visión organizativa	Formas en que el marketing podría alcanzar la meta o visión

Fuente: preparado por el autor.



Sin duda, la identificación de una visión y el desarrollo de un plan de marketing no pueden comenzar hasta que la organización haya identificado su posición actual en la industria y aquí es útil un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA). Al desarrollar un análisis FODA, las organizaciones deportivas deben pensar con amplitud e incluir a los interesados y empleados internos clave (Mullin et al., 2014). Los análisis FODA deben ser honestos. Las organizaciones deportivas deben estar dispuestas a examinar con dureza las fortalezas y debilidades. Aunque esto pueda ser difícil de hacer, no hacerlo puede provocar que la organización fracase ya que sus debilidades no están identificadas, y así, el personal no está trabajando para mitigar las debilidades, lo cual permite que se multipliquen y crezcan. Las organizaciones deportivas también deben relevar el paisaje actual tanto adentro como afuera del deporte para identificar las tendencias de los consumidores y asegurar que la organización se esté adaptando a ellas. Este paso no requiere necesariamente que las organizaciones deportivas predigan en el futuro, pero deberá involucrar la observación de las tendencias y movimientos de los socios y cómo las organizaciones deportivas se pueden beneficiar y también cómo pueden ser impactadas negativamente. Por ejemplo, puede que las organizaciones deportivas deseen considerar cambios en la comodidad y personalización de los consumidores y cómo sus esfuerzos de marketing podrían beneficiarse y protegerse contra estas tendencias. Así, una organización deportiva puede decidir configurar su aplicación móvil para permitir que los fanáticos compren entradas (comodidad) y habilitarlos para comprar paquetes de entradas a los juegos que les permitan mezclar y combinar los juegos de su elección (personalización). Una vez que una organización deportiva ha completado su análisis FODA, se puede crear plan de marketing a partir de esta información. Tenga en cuenta que las organizaciones deportivas ciertamente necesitarán ajustar su estrategia, pero deberán tener cuidado de no desviarse demasiado de su visión (Mullin et al., 2014). Es decir, las organizaciones deportivas deben permanecer fieles a lo que son y asegurarse de que sus esfuerzos de marketing sean consistentes con su visión. Por ejemplo, una organización deportiva puede valorar la promoción de una atmósfera familiar en sus instalaciones y ese valor central podría determinar qué clases de patrocinadores corporativos busca.

Ya que cada organización deportiva es única, hay algunos elementos comunes que apuntalan a la mayoría de los planes de marketing deportivo. Greenwell y Thorn (2012) identificaron estas áreas como sigue a continuación:

- *Introducción:* en la sección de introducción, a menudo se provee una corta fundamentación que delinea la necesidad del plan y refuerza la visión de la organización. Esta sección a menudo incluye una reseña de las otras secciones del plan.
- *Datos y análisis:* las organizaciones deportivas tienen una variedad de fuentes de las cuales pueden obtener datos para analizar los esfuerzos de marketing. Éstas incluyen

recursos internos tales como datos de CRM, junto con datos externos tales como cifras económicas y datos de las redes sociales (por ej., número de seguidores en la cuenta de Twitter de la organización).

- *Metas y objetivos*: las metas y objetivos proveen dirección para el plan de marketing. Los objetivos se crean para cada meta y representan datos mensurables para evaluar la consecución de las metas.
- *Mercados objetivos*: aquí una organización deportiva resume los públicos que está tratando de alcanzar a través de sus esfuerzos de marketing. La organización puede examinar los esfuerzos actuales para alcanzar sus mercados objetivos, así como identificar mercados potencialmente desatendidos que pueden estar interesados en lo que ofrece la organización deportiva.
- *Estrategia de marketing*: la estrategia de marketing ilustra los métodos o tácticas que la organización deportiva usará para alcanzar las metas y objetivos que ha resumido.
- *Implementación*: en esta sección, la organización deportiva resume cómo se ejecutarán las estrategias que ha identificado.
- *Evaluación*: aquí, la organización deportiva discute cómo se evaluará el éxito del plan. En otras palabras, ¿cómo se determinará que se están cumpliendo las metas y los objetivos? Tenga en cuenta que la evaluación es un proceso continuamente en marcha.
- *Resumen*: esta sección provee un resumen de los elementos clave del plan; esencialmente, una foto de lo que se trata el plan.

4.1.2 Desarrollo de metas y objetivos estratégicos

Una vez que la organización ha identificado su visión, el plan de marketing debe, entonces, involucrar la creación de metas y objetivos. Cada organización deportiva tiene metas únicas que está tratando de alcanzar, aunque probablemente haya cosas en común entre las organizaciones deportivas en ciertos resultados, tales como comprometer a los interesados y generar una tensión positiva de los medios. Además, las metas deben ser consistentes con la visión de la organización; de otra manera es probable que las metas resulten ineficaces. Greenwell y Thorn (2012) resumieron algunas metas comunes para las organizaciones deportivas, incluyendo:

- Aumentar la concurrencia.
- Aumentar la cuota de mercado.
- Aumentar las ventas.
- Aumentar la membresía.
- Aumentar la participación.
- Aumentar la rentabilidad
- Crear valor para los patrocinadores
- Mejorar la imagen pública
- Fortalecer el servicio al cliente

Una vez que se han desarrollado las metas, se deberán crear objetivos para cada meta para ayudar al personal relevante a entender cómo se logrará esta meta. Aquí es de ayuda un enfoque específico, medible, alcanzable, relevante y oportuno (SMART), desarrollando objetivos que sean:

- *Específicos*: los objetivos deben tener especificidad. Por ejemplo, un objetivo de *aumentar el contacto con los clientes* para alcanzar la meta de aumentar la venta de entradas no provee parámetros medibles. Un mejor objetivo para esta meta sería *aumentar el contacto con los clientes vía correo electrónico en un 10%, en visitas personales en un 25% y en llamadas telefónicas en un 30%*.
- *Medibles*: como la especificidad, los objetivos deben ser medibles o hay pocas probabilidades de hacer cumplir la responsabilidad. Así, cuanto más medible es un objetivo, más la organización puede evaluar si la meta ha sido alcanzada o no. Por ejemplo, el objetivo *aumentar las ventas de concesiones* no es medible, pero el mismo objetivo escrito como *aumentar las ventas de concesiones en un 10% respecto al año anterior* sí lo es.
- *Alcanzables*: si bien es importante tener metas elevadas, las mismas deben ser asequibles y realistas para alcanzarlas. Si al personal se le da metas inalcanzables, es probable que la moral sufra y la organización no alcanzará sus metas. Los objetivos deben ser vistos como alcanzables y aquí es donde se debe considerar la diversidad de cada organización deportiva. Lo que es alcanzable para una organización como el Comité Olímpico internacional (COI) y una liga menor de equipos de hockey es muy diferente.
- *Relevantes*: los objetivos deben ser pertinentes a la meta y tener sentido. Es decir, las organizaciones deportivas deberán asegurar que hay una clara conexión y asociación entre la meta y el objetivo. Aquí la incertidumbre y la ambigüedad pueden ser problemáticas.
- *Oportunos*: los objetivos deberán resumir una línea de tiempo para la finalización, ya que esto ayuda a la organización en sus esfuerzos de evaluación.

Las metas y objetivos de marketing deben ser estratégicos, es decir, deben estar conectados a la visión más amplia de la organización. Esta necesidad es una razón por la cual un documento escrito es tan importante, ya que le permite a la organización deportiva articular su visión y conectar las metas y objetivos de marketing, lo cual promueve la consistencia entre el personal responsable de ejecutar los variados elementos del plan.

Para ayudar más a entender este concepto, complete la siguiente tabla e identifique las metas y objetivos de marketing para su organización:



Tabla 2: Metas y objetivos de marketing

Metas y objetivos de marketing	
Metas de marketing	Objetivo (aplicar criterios SMART)

Fuente: preparado por el autor.

Después de desarrollar metas y objetivos, la organización deportiva debe determinar cómo ejecutará las estrategias y objetivos. Cada organización deportiva tiene elementos que les son únicos, por lo tanto, debe asegurarse de que sus estrategias de marketing sean relevantes para su entorno de marketing (Greenwell, & Thorn, 2012). A medida que las organizaciones deportivas determinan la estrategia para alcanzar sus metas y objetivos, puede que quieran pensar en los elementos resumidos por Porter (1980):

- *Diferenciación*: ¿cómo se destacará la organización deportiva en la industria y frente a sus competidores? ¿Qué hace que la organización deportiva sea única y como se puede capturar esta diferenciación en los esfuerzos de marketing?
- *Enfoque*: ¿hasta qué punto la organización deportiva identificará a un grupo específico? O, dicho de otro modo, ¿cómo podría la organización deportiva promover la exclusividad con un grupo o mercado en particular?
- *Estrategia de liderazgo en costos*: aquí una organización deportiva puede decidir establecer una tendencia ofreciendo un precio más bajo que sus competidores.

Una vez que se han desarrollado las estrategias, las organizaciones deportivas necesitan identificar las tácticas que se usarán para ejecutar estas estrategias y, al hacerlo, la mezcla de marketing desempeña un rol influyente (Greenwell & Thorn, 2012). Greenwell y Thorn (2012) discutieron algunas consideraciones clave para cada elemento de la mezcla de marketing de la siguiente manera:

- *Producto*: aquí la organización deportiva deberá considerar cuestiones tales como: desarrollo de producto, imagen de marca, atributos influyentes, beneficios y cosas que se pueden agregar al producto para mejorar la experiencia del cliente.
- *Precio*: con la fijación de precios, las organizaciones deportivas necesitarán considerar elementos tales como: precios de compra, política de precios, estrategias de descuentos y políticas de pago. *Promoción*: en esta área las organizaciones deportivas deben contemplar cuestiones tales como: objetivos promocionales, presupuesto promocional, contenido del mensaje y selección de medios.

- *Lugar*: con lugar, las organizaciones deportivas necesitan considerar cuestiones tales como: donde se llevarán a cabo los eventos, acceso, líneas de tiempo, instalaciones y cómo se gestionará el inventario, tal como las entradas.

4.1.3 Implementación del plan de marketing

Una vez que se han desarrollado las metas y los objetivos, los mercados objetivos han sido identificados, y las estrategias para alcanzar esos mercados, la organización debe determinar los métodos con los cuales se implementará el plan. Aquí es importante que haya una aceptación de la organización (Mullin et al., 2014). Así, los especialistas en marketing deportivo necesitan asegurarse de que el plan de marketing ha sido desarrollado holísticamente y de acuerdo con las metas de la organización. La implementación del plan también involucra la planificación (Mullinet al., 2014). Las organizaciones deportivas deben estar dispuestas a recoger comentarios tanto de los interesados internos como externos y asegurarse de que se está coordinando la comunicación del plan. Greenwell y Thorn (2012) identificaron las siguientes consideraciones que deben acompañar a la implementación de las estrategias de marketing asociadas a las metas y objetivos: (a) las tareas necesarias para implementar cada táctica; (b) identificar a aquellos responsables de implementar esas tareas; y (c) el marco temporal para cada tarea. A medida que llega el momento de que se implemente el plan de marketing, los especialistas en marketing deportivo hacen la transición de un rol de planificación a un rol de liderazgo o gestión (Greenwell, & Thorn, 2012). Tenga en cuenta que la implementación del plan requiere coordinación con variados departamentos de la organización, y así, los especialistas en marketing deportivo deben asegurarse de que se están comunicando y trabajando con personal en otras áreas tales como venta de entradas, servicio al cliente, relaciones con los medios y relaciones con la comunidad, entre otros, para asegurarse de que hay consistencia en la presentación de la estrategia de marketing al público objetivo.

4.1.4 Evaluación del plan de marketing

Una vez que se ha implementado el plan de marketing, los especialistas en marketing deportivo deben asegurarse de que existen los procedimientos o métodos para evaluar el éxito del plan. Este es un proceso activo y continuo y, si bien hay programaciones variadas para cada componente del plan, los especialistas en marketing deportivo no se pueden sentar y esperar a ver si el plan fue eficaz (Mullin et al., 2014). Deberá haber evaluaciones periódicas que contribuyan a la eficacia general del plan. Mullin et al. (2014) también observaron que las evaluaciones de planes requieren un énfasis en los datos cuantitativos y esencialmente se determinan a través de la perspectiva del cliente. Específicamente, señalan, “satisfacción del cliente = beneficios – costos del producto” (p. 50). Con esta perspectiva en mente, los especialistas en marketing deportivo deberán desarrollar

criterios que se puedan usar para comparar el rendimiento del plan. Por ejemplo, si una de las metas del plan de marketing es aumentar las menciones de medios en medios deportivos en particular, los especialistas en marketing deportivo deberán identificar el número o cantidad de atención de los medios que están buscando, resumir objetivos para alcanzar esta meta y luego determinar un marco temporal para la evaluación.

A medida que los especialistas en marketing deportivo y otros en la organización evalúan la eficacia del plan de marketing, es importante ser honesto y preciso. No alcanzar las metas es frustrante, pero si las organizaciones deportivas no reconocen que se pierden oportunidades, les va a resultar difícil mejorar y, a largo plazo, sólo van a sufrir daños, ya que no están conectadas con la realidad de su situación. Los procesos de evaluación son una parte clave del plan de marketing deportivo y las medidas de evaluación tanto a corto plazo (por ej. por juego) como a largo plazo (por ej., por temporada) deberán ser incorporadas en el plan de marketing. Finalmente, tener un plan de marketing escrito con procedimientos de evaluación ayuda al personal responsable a entender exactamente qué espera la organización de ellos y define sus tareas y esfuerzos de una forma clara, lo cual ayuda a promover la inversión y la aceptación.



Referencias

Greenwell, C., & Thorn, D. (2012). *Developing a strategic sport marketing plan*. In B. Parkhouse, B. Turner, & K. Miloch (Eds.), *Marketing for sports business success* (1st ed), pp. 29-51. Dubuque, Iowa: Kendall-Hunt.

Mullin, B. J., Hardy, S., & Sutton, W. A. (2014). *Sport marketing*. Champaign, Illinois: Human Kinetics.

Porter, M. E. (1980). *The competitive advantage of nations*. Nueva York: Free Press.