/ METODOLOGÍA

Marketing Planning — plan de marketing estratégico

Planificación de marketing; plan estratégico de marketing; proceso de planificación de marketing de McDonald

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO
Malcolm McDonald (con Hugh Wilson en ediciones recientes)

NOTA TÉCNICA
Dirección y edición: Emilio Llopis · Biblioteca de Management

DEFINICIÓN

Ordena el paso del diagnóstico del mercado a objetivos, estrategias y presupuesto de marketing a tres o cinco años, y solo después al plan anual que los ejecuta.

PREGUNTA DIRECTIVA

¿Qué productos y mercados vamos a priorizar en los próximos años, con qué estrategias y recursos, y cómo se traduce eso en el plan del primer año?

01 Problema que resuelve

En muchas empresas, lo que se llama «plan de marketing» es un presupuesto de ventas para el año siguiente, una previsión que extrapola el año actual y una lista de acciones: ferias, catálogo, campañas, web. Nadie ha decidido antes en qué productos y mercados se quiere crecer, ni por qué.

Marketing Planning es el proceso para hacerlo en el orden correcto. Primero se analiza el mercado y la posición propia. Después se fijan objetivos en productos y mercados para varios años y las estrategias para alcanzarlos. Solo al final se escribe el plan del primer año, con sus acciones, responsables y costes.

La formulación de referencia es la de Malcolm McDonald, de Cranfield School of Management: un proceso de diez pasos agrupados en cuatro fases.

Señales de que puede hacer falta:

- el plan de marketing se reduce a un presupuesto y a un calendario de acciones;
- los objetivos de ventas se calculan sumando un porcentaje al año anterior;
- marketing y ventas trabajan con prioridades distintas y cada uno defiende las suyas;
- se reparte el esfuerzo por igual entre todos los productos y todos los clientes;
- la dirección aprueba el presupuesto sin haber discutido qué mercados son prioritarios.

MARKETING PLANNING

Cómo se elabora un plan de marketing: primero el plan estratégico, de 3 a 5 años, y después el plan anual que lo pone en marcha

PRIMERO LA ESTRATEGIA (MEDIO Y LARGO PLAZO), DESPUÉS EL AÑO EN CURSO | Un plan de marketing no es un presupuesto ni una lista de acciones: es decidir dónde crecer y cómo.

DE DÓNDE SALEN LOS OBJETIVOS

Objetivos de empresa
Las grandes metas: cuánto crecer en ventas, beneficio y rentabilidad, y en qué negocios.
Los fija el plan estratégico de la empresa

→

Objetivos de marketing
Cómo contribuye marketing a esas metas: qué vender, dónde y con qué posición de marca.
Los fija el plan estratégico de marketing (paso 2)

→

Objetivos del año
El tramo de este año, con cifras e indicadores para seguirlo.
Los fija el plan anual de marketing (paso 5)

PLAN ESTRATÉGICO

3 a 5 años

Dónde vamos a crecer y cómo vamos a competir.

1 Análisis
- Mercado: tamaño, tendencias y segmentos.
- Clientes: cómo compran y qué valoran.
- Competencia: quién gana y por qué.
- Empresa: resultados, marca y capacidades.
- Conclusión: DAFO y lo que damos por hecho al hacer el plan (supuestos).

2 Objetivos de marketing
- Qué productos vender y en qué mercados.
- Cuantitativos, con cifras para cada año: ventas, cuota, margen y clientes.
- Cualitativos: posicionamiento, notoriedad e imagen de marca, satisfacción y fidelidad de los clientes.

3 Estrategia de marketing
- Segmentos en los que nos centramos.
- Posicionamiento y propuesta de valor de cada uno.
- Marca: qué promete al cliente.
- Estrategia de producto, precio, distribución y comunicación.
- Experiencia de cliente y relación con el cliente (CRM).

4 Previsión y recursos
- Ventas y margen previstos, año a año.
- Inversión y equipo que hacen falta.
- Prioridades: dónde se invierte más y dónde menos.
- Cuándo y cómo se revisa el plan.

↓ El plan anual pone en marcha el primer año del plan estratégico

PLAN ANUAL

1 año

Qué vamos a hacer este año, quién lo hace y con qué dinero.

5 Objetivos del año
- El primer año del plan estratégico, con cifras.
- Repartidos por producto, mercado y canal.
- Cada uno con su indicador (KPI) y metas por mes.
- Se fijan como objetivos SMART o como OKR.

6 Plan de acción
- Un plan por palanca: producto, precio, distribución, comunicación, experiencia de cliente y CRM.
- Cada acción con responsable, fecha y prioridad.
- Calendario: lanzamientos, campañas y ferias.
- Coordinado con el plan comercial.

7 Presupuesto
- Lo que cuesta cada acción, sumado por palanca.
- Se calcula desde los objetivos y las acciones, no copiando el del año anterior.
- Incluye inversión y personas.
- Un plan B por si algo de lo previsto falla.

8 Seguimiento
- Cuadro de mando mensual: ventas, cuota, margen, clientes.
- Resultado de cada acción frente a lo previsto.
- Se refuerza lo que funciona y se para lo que no.
- Cada año se revisa el plan estratégico y se hace el nuevo plan anual.

EL PRESUPUESTO DEBE RESPONDER A LA ESTRATEGIA, NO REPETIR EL DEL AÑO ANTERIOR.
Primero se decide qué conseguir y cómo; después, cuánto cuesta.

Fuente: McDonald, Marketing Plans (1.ª ed., 1984; 9.ª ed., con Wilson y Chaffey, 2024); Kotler y Keller, Marketing Management; Sainz de Vicuña, El plan de marketing en la práctica (ESIC). Cascada de objetivos y síntesis visual: elaboración propia.

emilio llopis

Síntesis visual: elaboración propia (Emilio Llopis), a partir de McDonald, Marketing Plans (1.ª ed., 1984; 9.ª ed., con Wilson y Chaffey, 2024); Kotler y Keller, Marketing Management; y Sainz de Vicuña, El plan de marketing en la práctica (ESIC). Cascada de objetivos, agrupación en ocho pasos y textos: elaboración propia. Sin ejemplo.

Cuándo aporta valor

- ✓ Preparar el plan de marketing de una unidad de negocio para los próximos tres a cinco años.
- ✓ Traducir un plan estratégico de empresa ya aprobado en objetivos y estrategias de marketing.
- ✓ Ordenar el ciclo anual de planificación, para que el presupuesto salga de la estrategia y no al revés.
- ✓ Poner de acuerdo a dirección general, marketing y ventas sobre qué productos y mercados son prioritarios.
- ✓ Reasignar recursos comerciales y de marketing entre segmentos, líneas o geografías.

> / EJEMPLO
> Un fabricante de válvulas industriales hace cada año un «plan de marketing» con un 6 % más de ventas en todas las líneas y un calendario de ferias. Al aplicar el proceso descubre que dos segmentos (agua y alimentación) concentran casi todo el crecimiento posible y que la línea de petroquímica exige cada vez más descuento. El plan pasa a fijar objetivos distintos por segmento y a mover recursos.

Cuándo no es la mejor herramienta

- × **Si la empresa todavía no ha decidido dónde quiere competir.** El plan de marketing parte de unos objetivos de empresa. Si no existen, primero hay que tomar esas decisiones: **Playing to Win / Strategy Choice Cascade** o **Strategy Kernel**.
- × **Si solo hace falta planificar un lanzamiento o una entrada en un mercado concreto.** Un plan de salida al mercado es más directo: **Go-to-Market Strategy**.
- × **Si el problema es la ejecución comercial** (cobertura, productividad del equipo, organización de ventas). Para eso está **Sales Force Effectiveness**.
- × **Si el mercado es tan nuevo que no se pueden fijar objetivos a varios años con un mínimo de base.** Conviene trabajar con escenarios (**Scenario Planning**) o con experimentos (**Lean Startup**) y planificar cuando haya datos.
- × **Si lo que se necesita es seguir la ejecución de la estrategia en toda la empresa.** Los sistemas de objetivos y seguimiento lo hacen mejor: **OKR** o **Balanced Scorecard + Strategy Map**.

02 Entender

Qué es

McDonald define la planificación de marketing como una secuencia lógica de actividades que lleva a fijar objetivos de marketing y a formular planes para alcanzarlos. Su propósito es identificar y crear ventaja competitiva, no rellenar un documento.

> VISUAL El visual completo está en la **página 2**.

El visual resume cómo se elabora un plan de marketing. Arriba, de dónde salen los objetivos: los de la empresa, los de marketing y los del año, y qué plan fija cada uno. Debajo, los dos planes: el plan estratégico de marketing, de tres a cinco años (análisis, objetivos, estrategia y previsión), y el plan anual que pone en marcha su primer año (objetivos del año, plan de acción, presupuesto y seguimiento). Abajo, un aviso: el presupuesto debe responder a la estrategia, no repetir el del año anterior.

> / NOTA · BM
> El visual agrupa los diez pasos de McDonald en ocho, cuatro por plan, para que se vea qué se decide en cada uno. Es una síntesis propia: los diez pasos originales se explican más abajo.

El proceso da lugar a **dos planes distintos**, que se escriben en un orden fijo:

	PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING	PLAN TÁCTICO (PLAN ANUAL)
Horizonte	Más allá del próximo ejercicio; normalmente de tres a cinco años	Un año o menos
Qué contiene	Situación, supuestos, objetivos en productos y mercados, estrategias y previsiones financieras	Calendario y coste de las acciones concretas, con responsables
Pregunta que responde	¿Dónde vamos a crecer y cómo vamos a competir?	¿Qué hacemos este año, quién, cuándo y con qué dinero?
Cuándo se escribe	Primero	Después, y derivado del estratégico

/ IDEA CLAVE

El plan anual se escribe después del plan estratégico y se deriva de él. McDonald insiste en que nunca se escriba primero el plan anual para extrapolarlo después: el futuro no suele parecerse al presente.

Cómo encaja en el plan estratégico de la empresa

El plan de marketing **no sustituye** al plan estratégico de la empresa. Vive dentro de él.

- La dirección fija la misión y los objetivos de la empresa, normalmente financieros.
- El plan de marketing responde a una pregunta más concreta: **con qué productos y en qué mercados** se van a conseguir esos objetivos.
- Los objetivos de marketing tienen que ser coherentes con los de la empresa. Si el análisis dice que no se pueden alcanzar, el proceso debe devolver esa información a la dirección, no esconderla.

Por eso los dos primeros pasos del proceso (misión y objetivos de la empresa) son en realidad **entradas**: el plan de marketing los recoge, no los inventa.

/ PARA TENER EN CUENTA · BM

En una empresa mediana con una sola unidad de negocio, el plan estratégico de empresa y el de marketing se solapan mucho. Aun así conviene distinguirlos: el primero decide qué empresa se quiere ser; el segundo, cómo se va a ganar en el mercado.

Tres niveles de objetivos

Un plan de marketing bien hecho encadena tres niveles de objetivos. Cada uno lo fija un plan distinto, y cada uno explica cómo se llega al anterior:

NIVEL	QUÉ DICE	QUIÉN LO FIJA	HORIZONTE
Objetivos de empresa	Las grandes metas: cuánto quiere crecer la empresa en ventas, beneficio y rentabilidad, y en qué negocios quiere estar.	Plan estratégico de la empresa	Varios años
Objetivos de marketing	Cómo contribuye marketing a esas metas: qué productos vender, en qué mercados y con qué posición de marca.	Plan estratégico de marketing	De tres a cinco años
Objetivos del año	El tramo de este año, con cifras e indicadores para seguirlo.	Plan anual de marketing	Un año

Objetivos cuantitativos y cualitativos. Los objetivos de marketing pueden ser de dos tipos:

- **Cuantitativos:** se expresan en cifras para cada año. Ventas, cuota de mercado, margen y número de clientes, por producto y por mercado.
- **Cualitativos:** posicionamiento, notoriedad e imagen de marca, satisfacción y fidelidad de los clientes. También se miden, normalmente con estudios de mercado o encuestas a clientes.

La distinción entre objetivos cuantitativos y cualitativos es habitual en los manuales de planificación de marketing en español, como el de Sainz de Vicuña (*El plan de marketing en la práctica*, ESIC). McDonald es más estricto: para él, los objetivos de marketing son solo los de productos y mercados, y la notoriedad o la imagen son medios para conseguirlos (se explica en el paso 6).

> / CONSEJO · BM
> Un objetivo cualitativo vale si se puede medir: en qué público, cuánto y cómo se va a comprobar. «Mejorar la imagen de marca» no es un objetivo. «Que dentro de tres años el 40 % de los instaladores de nuestra zona nos asocie con el asesoramiento técnico, medido con una encuesta anual» sí lo es.

Las cuatro fases y los diez pasos

McDonald organiza el proceso en **diez pasos agrupados en cuatro fases**. La numeración sigue su esquema. El proceso termina en un ciclo de **medición y revisión** que alimenta el plan siguiente.

FASE	PASOS
Fase 1. Fijar metas	1. Misión · 2. Objetivos de la empresa
Fase 2. Revisar la situación	3. Auditoría de marketing · 4. Análisis DAFO · 5. Supuestos
Fase 3. Formular la estrategia	6. Objetivos y estrategias de marketing · 7. Estimar los resultados esperados · 8. Identificar planes y combinaciones alternativos
Fase 4. Asignar recursos y hacer seguimiento	9. Presupuesto · 10. Programa detallado de ejecución del primer año

1 Misión

Qué es la unidad de negocio, para quién existe y en qué negocio compite. No es un eslogan: delimita el campo en el que el plan va a buscar crecimiento.

2 Objetivos de la empresa

Lo que la empresa quiere conseguir en el horizonte del plan, normalmente en términos financieros: ventas, beneficio, rentabilidad. Vienen del plan estratégico de la empresa.

Implicación práctica: son la vara de medir del plan. Todo lo que viene después debe explicar cómo se contribuye a ellos.

3 Auditoría de marketing

McDonald la define como una revisión sistemática, crítica e imparcial de todos los factores externos e internos que han afectado a los resultados comerciales de la organización. Lo externo incluye el entorno, el mercado, los clientes y la competencia; lo interno, las ventas, los márgenes, los productos y la propia actividad de marketing.

La auditoría es el trabajo de fondo. **No se incluye en el plan**: el plan recoge solo sus conclusiones.

Qué mirar: evolución del mercado y de sus segmentos, necesidades y comportamiento de compra, competidores, resultados propios por producto y por segmento, precios y márgenes.

4 Análisis DAFO

Resume lo que la auditoría ha encontrado, de forma que se capte de un vistazo lo esencial del negocio. La herramienta se explica en **DAFO / SWOT + CAME / TOWS**. McDonald recomienda hacerlo **por cada segmento de importancia crítica**, no un DAFO general de toda la empresa.

> / CONSEJO · BM
>
> En la práctica, en la mayoría de las empresas medianas basta con un análisis **DAFO / SWOT + CAME / TOWS** del negocio, siempre que recoja solo lo que cambia las decisiones. Si la empresa vende a segmentos muy distintos (por ejemplo, a la industria y al consumidor final), conviene hacer un DAFO para cada uno, como propone McDonald: un DAFO que sirve para cualquier segmento no ayuda a elegir.

5 Supuestos

Los supuestos clave son las condiciones futuras, sobre todo externas, que afectarán de forma importante a los objetivos: evolución de la demanda, precios de materias primas, movimientos de competidores, regulación. McDonald pide que sean **pocos y explícitos**, y que cada uno vaya acompañado de su implicación para el plan.

Pregunta para pensar: si este supuesto resulta falso, ¿qué parte del plan deja de valer?

6 Objetivos y estrategias de marketing

Es el corazón del plan. McDonald distingue con claridad:

- **Objetivos de marketing:** se refieren **solo a productos y mercados**. Qué se va a vender y a quién, medido en volumen, valor, cuota o beneficio. Aquí encaja la lógica de la **Ansoff Matrix**: productos actuales o nuevos en mercados actuales o nuevos.
- **Estrategias de marketing:** son los medios para alcanzar esos objetivos. Se expresan en las grandes políticas de producto, precio, distribución y comunicación (**Marketing Mix**).

McDonald apoya este paso en el análisis de la brecha entre lo que la empresa quiere conseguir y lo que conseguiría siguiendo igual, y en una visión de cartera que ayuda a decidir qué productos o segmentos ofrecen mejores oportunidades.

> / IMPORTANTE · BM
>
> «Lanzar una web nueva» o «hacer una campaña» no son objetivos: son acciones. Para McDonald, «aumentar la notoriedad» tampoco es un objetivo de marketing, sino un medio para vender más. Esta ficha sigue el criterio más habitual en la práctica, que admite también objetivos cualitativos (posicionamiento, notoriedad e imagen de marca, satisfacción y fidelidad), siempre que estén al servicio de los objetivos de producto y mercado y se puedan medir (ver «Tres niveles de objetivos»).

7 Estimar los resultados esperados

Se calcula qué resultados producirán las estrategias elegidas: ventas, márgenes, cuota. Es la comprobación de que el plan cierra la brecha con los objetivos de la empresa.

8 Identificar planes y combinaciones alternativos

Si los resultados estimados no alcanzan los objetivos, o si los supuestos son frágiles, se estudian otras combinaciones de productos, mercados y políticas de marketing. El paso obliga a comparar opciones antes de comprometer recursos.

9 Presupuesto

Se cuantifica el coste de ejecutar las estrategias y se contrasta con los ingresos que se esperan. El presupuesto es consecuencia de la estrategia, no su punto de partida.

Cómo se suele fijar el presupuesto de marketing. Los manuales de marketing describen varios métodos:

- **Porcentaje sobre ventas:** un porcentaje fijo de las ventas del año anterior o de las previstas. Es sencillo, pero no tiene en cuenta los cambios del mercado.
- **Lo que se puede gastar:** lo que la empresa cree que se puede permitir.
- **Paridad competitiva:** gastar en línea con lo que gastan los competidores.
- **Histórico:** repetir el presupuesto del año anterior, con algún ajuste.

- **Por objetivos y tareas:** primero se fijan los objetivos; después, las acciones necesarias para conseguirlos; y, por último, lo que cuesta cada una. Se considera el más lógico, porque liga el gasto a lo que se quiere conseguir, y es el que corresponde a un plan de marketing bien hecho.

> / NOTA
> Según la encuesta anual de la consultora Gartner a 402 directores de marketing de Norteamérica, Reino Unido y Europa, en su mayoría de empresas con ingresos de más de mil millones de dólares, los presupuestos de marketing se mantuvieron en 2025 en el 7,7 % de los ingresos de la empresa, igual que en 2024 (Gartner, *2025 CMO Spend Survey*).

> / CONSEJO · BM
> Con presupuestos que no crecen, cada partida tiene que justificarse por lo que aporta a los objetivos. Es otra razón para presupuestar por objetivos y tareas.

10 Programa detallado de ejecución del primer año

El plan táctico: el primer año del plan estratégico convertido en acciones concretas, con calendario, responsables y coste. Es el único tramo del plan que se detalla a este nivel.

Implicación práctica: si una acción del plan anual no se puede relacionar con un objetivo y una estrategia del plan estratégico, hay que preguntarse por qué está ahí.

Las diez barreras que documentó McDonald

A partir de su investigación en Cranfield, McDonald describió las razones por las que muchas empresas no consiguen planificar su marketing, aunque sepan qué hay que hacer. Las enumera así (el orden es el suyo y no indica importancia). La explicación de una línea es una lectura de Biblioteca Management:

1. **Confundir táctica y estrategia:** se planifican acciones del año sin decidir antes dónde competir.
2. **Aislar el marketing de las operaciones:** el plan se hace en un departamento y el resto de la empresa no lo asume.
3. **Confundir la función de marketing con el concepto de marketing:** se reduce el marketing a comunicación en lugar de a la orientación de toda la empresa al mercado.
4. **Barreras organizativas:** la estructura no está organizada en torno a los mercados, o las unidades de negocio están mal definidas.
5. **Falta de análisis en profundidad:** se planifica con opiniones y datos superficiales.
6. **Confundir el proceso con el resultado:** se cree que el objetivo es el documento, no las decisiones.
7. **Falta de conocimientos y habilidades:** quienes planifican no dominan las herramientas.
8. **Falta de un enfoque sistemático:** cada unidad planifica a su manera, sin un proceso común.
9. **No priorizar los objetivos:** todo es importante y los recursos se reparten por igual.
10. **Culturas corporativas hostiles:** la dirección no apoya el proceso o el estilo de la empresa lo frena.

> / IDEA CLAVE · BM
> La mayoría de estas barreras no son técnicas, sino de organización y de dirección. Un buen formato de plan no las resuelve por sí solo.

Qué no es

- **No es un presupuesto ni una previsión de ventas.** El presupuesto es el paso 9; la previsión es una entrada. McDonald observó que muchas empresas confunden planificar con prever y presupuestar.
- **No es el plan estratégico de la empresa.** Parte de sus objetivos y los concreta en productos y mercados.
- **No es una recopilación de análisis.** La auditoría no va en el plan; el plan recoge conclusiones, supuestos, objetivos y estrategias.
- **No es un documento anual que se archiva.** Termina en un ciclo de medición y revisión.

03 Aplicar

Cómo aplicarla

> / **NOTA** · BM
>
> Secuencia práctica para llevar el proceso de McDonald a una empresa mediana. Los diez pasos y las cuatro fases son de McDonald (se explican en «Entender»); la forma de organizarlos, los pasos de preparación y los consejos son una propuesta de Biblioteca Management.

1 **Decidir para qué unidad se hace el plan**
Una unidad de negocio, una línea o un mercado con clientes, competidores y decisiones propias. Un plan para «toda la empresa» en un grupo con negocios muy distintos suele ser demasiado genérico.

2 **Organizar el proceso antes de empezar**
Quién participa, quién decide, qué información hace falta y en qué momento del ciclo presupuestario se aprueba. Dar un papel activo a dirección general, ventas y finanzas, no solo a marketing.

3 **Recoger la misión y los objetivos de la empresa**
Pasos 1 y 2. Escribirlos tal como los ha fijado la dirección y señalar lo que no está claro.

4 **Hacer la auditoría con datos y por segmentos**
Paso 3. Ventas, márgenes y evolución por producto y por segmento; mercado, clientes y competidores. La auditoría queda como documento de trabajo.

5 **Resumir en un DAFO**
Paso 4. Con **DAFO / SWOT + CAME / TOWS**: solo lo que cambia las decisiones; uno por segmento si los segmentos son muy distintos.

6 **Escribir pocos supuestos, con su implicación**
Paso 5. Los que, si fallan, obligarían a cambiar el plan.

7 **Fijar los objetivos de marketing**
Paso 6. Medir la brecha entre lo que se quiere conseguir y lo que se conseguiría siguiendo igual, y decidir con qué combinaciones de producto y mercado se cierra. Añadir los objetivos cualitativos (posicionamiento, notoriedad e imagen de marca, satisfacción y fidelidad), con su forma de medirlos.

8 **Definir las estrategias y comparar alternativas**
Pasos 6, 7 y 8. Para cada objetivo, las políticas de producto, precio, distribución y comunicación; estimar resultados; si no cierran la brecha, probar otras combinaciones.

9 **Presupuestar desde las estrategias**
Paso 9. Calcular lo que cuesta ejecutar lo decidido, no repartir el presupuesto del año anterior.

10 **Escribir el plan estratégico y, después, el plan del primer año**
Paso 10. El plan estratégico corto y claro; el plan anual con acciones, responsables, calendario y coste, cada una ligada a un objetivo. Coordinar el plan anual con el plan de ventas: mismos objetivos, segmentos y calendario.

11 **Medir y revisar**
Seguir resultados y supuestos a lo largo del año. Si un supuesto clave falla, revisar la estrategia, no solo las acciones.

> / CONSEJO PRÁCTICO · BM
>
> Dónde buscar la información para la auditoría:
>
> - **Datos internos:** ventas, márgenes y precios netos por producto, cliente y segmento; ofertas ganadas y perdidas.
> - **Equipo comercial, clientes y distribuidores:** por qué se compra, contra quién se pierde y qué se echa en falta.
> - **Información pública y sectorial:** cuentas de competidores, asociaciones, estadísticas oficiales.
> - **Fichas relacionadas: PESTEL** para el entorno, **Market Sizing** para el tamaño de cada mercado, **Customer Segmentation** para los segmentos.

> / CONSEJO · BM
>
> El presupuesto debe responder a la estrategia, no repetir el del año anterior. Primero se decide qué conseguir y cómo; después, cuánto cuesta.

Kit práctico

Índice del plan estratégico de marketing

McDonald propone que el plan estratégico de una unidad de negocio contenga estos apartados, y que sea breve:

1. Misión de la unidad de negocio.
2. Resumen de resultados.
3. Resumen de previsiones financieras.
4. Visión general del mercado.
5. Análisis DAFO de los principales productos y segmentos.
6. Resumen de cartera (qué productos o segmentos ofrecen más oportunidades).
7. Supuestos generales.
8. Objetivos y estrategias de marketing.
9. Previsiones financieras a tres años.

> / NOTA
>
> La auditoría de marketing no figura en el índice: es el trabajo previo del que salen los apartados 4 a 7.

Tabla de supuestos clave

Formato de dos columnas, como propone McDonald, con una tercera columna de seguimiento añadida por Biblioteca Management:

SUPUESTO CLAVE	IMPLICACIÓN PARA EL PLAN	SEÑAL QUE VIGILAREMOS

Plantilla de objetivos y estrategias

PRODUCTO / LÍNEA	MERCADO / SEGMENTO	OBJETIVO (VOLUMEN, VALOR, CUOTA O MARGEN)	ESTRATEGIA (PRODUCTO, PRECIO, DISTRIBUCIÓN, COMUNICACIÓN)	RESULTADO ESTIMADO	ALTERNATIVA ESTUDIADA

> / CONSEJO · BM
> Una fila por combinación de producto y mercado. Si casi todas las filas aparecen como prioritarias, probablemente no se ha priorizado.

Los objetivos cualitativos (posicionamiento, notoriedad e imagen de marca, satisfacción y fidelidad) se pueden añadir en la misma fila o en una tabla aparte, siempre con su forma de medirlos.

Preguntas de control antes de aprobar el plan

- ☐ ¿Se ha escrito el plan estratégico antes que el plan anual?
- ☐ ¿Cada objetivo cuantitativo dice qué producto y qué mercado, y cada objetivo cualitativo cómo se va a medir?
- ☐ ¿Los objetivos, sumados, cierran la brecha con los objetivos de la empresa? Si no, ¿se ha dicho a la dirección?
- ☐ ¿Los supuestos son pocos, explícitos y con su implicación?
- ☐ ¿El presupuesto sale de las estrategias o del año anterior?
- ☐ ¿Cada acción del plan anual se puede ligar a un objetivo?

- [ ] ¿El plan anual de marketing y el plan de ventas comparten objetivos, segmentos y calendario?
- [ ] ¿Está claro quién mide qué y cuándo se revisa?

Ejemplo de una buena conclusión

> / EJEMPLO
>
> Distribuidor de material eléctrico, España.
>
> «En los próximos tres años, el crecimiento vendrá de dos combinaciones: soluciones de autoconsumo para instaladores medianos (producto nuevo en mercado actual) y material eléctrico para mantenimiento industrial en Aragón y Cataluña (producto actual en mercado nuevo). Mantenemos la venta a grandes constructoras, pero sin crecer: el margen no compensa el riesgo de cobro. El plan supone que la demanda de autoconsumo se mantiene sin nuevos cambios regulatorios; si cambia, revisaremos el primer objetivo en la revisión semestral. El presupuesto de marketing se concentra en formación técnica a instaladores y en abrir dos puntos de venta. Este año, el plan detalla doce acciones, cada una ligada a uno de los dos objetivos.»

Una conclusión así dice dónde crecer, a qué se renuncia y qué supuesto sostiene el plan. Veinte objetivos de igual peso, no.

Ejemplo de consumo: de los objetivos de empresa al plan del año

> / EJEMPLO
>
> Bodega familiar con marca propia.

Vende sobre todo a restaurantes de su provincia y crece poco.

- **Objetivos de empresa** (plan estratégico de la bodega, a cuatro años): duplicar las ventas sin perder rentabilidad.
- **Objetivos de marketing** (plan estratégico de marketing, a cuatro años). Cuantitativos: entrar en las cadenas de supermercados de su comunidad con dos vinos de gama media y que la tienda online llegue al 10 % de las ventas. Cualitativos: que la marca se asocie a vinos de pequeñas parcelas de su zona y doblar su notoriedad entre los consumidores de 30 a 50 años de su comunidad, medida con una encuesta anual.
- **Estrategia:** dos vinos pensados para el supermercado, con precio de gama media; una etiqueta que cuente el origen de cada parcela; visitas y catas en la bodega para dar a conocer la marca; y una suscripción trimestral en la tienda online.
- **Plan del primer año:** acuerdo con una cadena, catas en veinte tiendas, programa de visitas a la bodega y lanzamiento de la suscripción. Cada acción, con responsable, fecha y coste. El presupuesto sale de esas acciones, y el equipo comercial trabaja con los mismos objetivos: abrir la cadena y mantener los restaurantes.

Errores frecuentes

ERROR	QUÉ OCURRE	CÓMO EVITARLO
Empezar por el plan anual	El plan extrapola el pasado y no decide dónde crecer.	Escribir primero el plan estratégico; derivar el anual.
Confundir plan con presupuesto	Se discuten cifras sin haber discutido prioridades.	Presupuestar al final, desde las estrategias.
Confundir objetivos con acciones	«Lanzar una web» o «digitalizarnos» ocupan el lugar de los objetivos.	Cada objetivo dice qué se quiere lograr, en qué producto, mercado o público, y cómo se mide.
Un DAFO genérico	Listas que valen para cualquier empresa y no ayudan a elegir.	Solo lo que cambia las decisiones (**DAFO / SWOT + CAME / TOWS**); uno por segmento si los segmentos son muy distintos.

ERROR	QUÉ OCURRE	CÓMO EVITARLO
Supuestos implícitos	Nadie sabe por qué el plan deja de valer cuando cambia el entorno.	Pocos supuestos, escritos, con su implicación.
No priorizar	Todo es objetivo y los recursos se reparten por igual.	Pocas combinaciones prioritarias y renuncias explícitas.
Plan de un departamento	Ventas y operaciones no lo asumen.	Implicar desde el principio a dirección general, ventas y finanzas.
Plan de marketing y plan de ventas por separado	Marketing hace campañas que ventas no aprovecha, y ventas persigue clientes que el plan no prioriza.	Mismos objetivos, segmentos y calendario; cada acción de marketing, ligada a lo que ventas tiene que conseguir.
Plan que se archiva	Nadie revisa si los supuestos se cumplen.	Fijar medición y revisión desde el primer día.

Limitaciones

- **Depende de que existan objetivos de empresa claros.** Si la dirección no ha decidido, el plan de marketing hereda esa falta de rumbo.
- **Puede volverse un ritual.** Un proceso muy formal corre el riesgo de producir documentos en lugar de decisiones, justo la confusión entre proceso y resultado que McDonald describe.
- **Funciona peor con mucha incertidumbre.** Fijar objetivos de tres a cinco años en mercados que cambian muy deprisa exige apoyarse en escenarios y revisar a menudo.
- **La calidad depende del análisis.** Con datos pobres por segmento, el proceso da una apariencia de rigor que no tiene.
- **La planificación formal no es pensamiento estratégico.** Ordena y formaliza decisiones; no garantiza que sean buenas (ver la crítica de Mintzberg en «Profundizar»).

APLICACIÓN PRÁCTICA

Cómo la aplico en la práctica

Emilio Llopis · GLR Partners

En GLR Partners, el plan de marketing es uno de los ejes principales de nuestros proyectos de transformación comercial y de Go-to-Market, que trabajamos con nuestro **Modelo Go-to-Market GLR Partners**. Nos ayuda a ordenar el trabajo en dos tiempos: el plan estratégico marca el rumbo de toda la transformación, a varios años, y el plan anual lo convierte en lo que hay que hacer en cada ejercicio.

Además, trabajamos el plan de ventas con una metodología muy estructurada y lo integramos por completo con el plan de marketing. La razón es sencilla: salvo en lo corporativo y en lo que es puramente marca (incluida la marca como empleador y el branding interno), la mayor parte del plan de marketing tiene que estar orientada a generar negocio, es decir, a vender.

Por eso los dos planes comparten los mismos objetivos, los mismos clientes y segmentos prioritarios y el mismo calendario. Cada acción de marketing tiene que ayudar a lo que el equipo comercial debe conseguir, y el equipo comercial tiene que aprovechar lo que hace marketing.

glrpartners.com

04 Combinar

¿Con qué otras herramientas o modelos se combina y en qué orden?

Marketing Planning se sitúa entre la estrategia de la empresa y la ejecución comercial. Recibe los objetivos del plan estratégico de empresa y los convierte en objetivos y estrategias de marketing, un presupuesto y un plan del primer año. Es el proceso que ordena otras herramientas, no un sustituto de ellas.

La lógica del orden sigue la del propio proceso: primero se fijan las elecciones de la empresa; después se analiza y se resume la situación; luego se deciden objetivos en productos y mercados y las estrategias para alcanzarlos; y por último se integra todo en el plan y en el presupuesto.

> / **NOTA** · BM
>
> Esta secuencia es una propuesta de trabajo de Biblioteca Management. McDonald sí integra en su proceso el análisis DAFO, la matriz de Ansoff, el análisis de la brecha, una matriz de cartera y las políticas de producto, precio, distribución y comunicación; las demás conexiones, y el uso de fichas concretas de esta biblioteca, son recomendación práctica.

Una secuencia habitual de trabajo puede ser esta:

1 Playing to Win / Strategy Choice Cascade.
Fija las elecciones de la empresa (dónde jugar y cómo ganar) que el plan de marketing recoge en la fase 1.

2 PESTEL y Customer Segmentation.
Alimentan la auditoría de marketing: entorno, mercado y segmentos.

3 DAFO / SWOT + CAME / TOWS.
Resume la auditoría por segmento clave y empieza a convertirla en opciones.

4 Ansoff Matrix.
Ordena los objetivos de marketing como combinaciones de productos y mercados.

5 STP y Marketing Mix.
Concretan a qué segmentos se dirige cada objetivo, con qué posicionamiento y con qué políticas de producto, precio, distribución y comunicación.

6 Marketing Planning.
Integra todo en el plan estratégico de marketing, estima resultados, compara alternativas, fija el presupuesto y deriva el plan del primer año.

Otros complementos útiles

No son pasos obligatorios. Se añaden cuando el caso lo pide:

- **GE/McKinsey Portfolio Matrix** → si hay que priorizar muchos productos o segmentos por atractivo y posición; McDonald usa una matriz de cartera de esta lógica para el resumen de cartera.
- **Market Sizing** → si los objetivos de volumen necesitan una base sólida de tamaño de mercado.
- **Scenario Planning** → si los supuestos clave son muy inciertos.
- **Go-to-Market Strategy** → si un objetivo exige entrar en un mercado o lanzar una oferta nueva.
- **OKR** o **Balanced Scorecard + Strategy Map** → si hay que conectar los objetivos de marketing con el sistema de seguimiento de la empresa.
- **Sales Force Effectiveness** → si hay que convertir los objetivos del plan en un plan de ventas: cobertura, organización y productividad del equipo comercial.

05 Profundizar

Origen y evolución

La planificación de marketing como práctica no tiene un autor único: forma parte de la tradición de la planificación estratégica y de los manuales de dirección de marketing. Su formulación de referencia como proceso detallado es la de **Malcolm McDonald**, profesor de marketing en Cranfield School of Management y antiguo directivo de marketing en la industria.

- **1984.** Primera edición de *Marketing Plans: How to Prepare Them, How to Use Them*. El libro ha tenido ediciones sucesivas: 1989, 1995, 1999, 2002 y 2007.
- **1989.** McDonald publica *Ten barriers to marketing planning* en el *Journal of Marketing Management*, a partir de su investigación sobre cómo planifican las empresas. Una versión con el mismo título aparece en el *Journal of Services Marketing* en 1990.
- **1996.** Revisa el estado de la cuestión en *Strategic marketing planning: Theory, practice and research agendas* (*Journal of Marketing Management*).
- **2011.** Séptima edición de *Marketing Plans*, ya con **Hugh Wilson** como coautor (Wiley).
- **2016 y 2024.** Octava edición (nuevo subtítulo: *How to prepare them, how to profit from them*) y novena, con Hugh Wilson y **Dave Chaffey**, que incorpora marketing digital, omnicanalidad y sostenibilidad.

El proceso de diez pasos. En los textos de McDonald consultados, el proceso tiene diez pasos en cuatro fases: fijar metas (1–2), revisar la situación (3–5), formular la estrategia (6–8) y asignar recursos y hacer seguimiento (9–10), con un ciclo final de medición y revisión. Algunos resúmenes secundarios reparten los pasos entre las fases de forma distinta (por ejemplo, sitúan los supuestos o el presupuesto en la fase de estrategia); esta ficha sigue el esquema tal como lo reproduce el propio McDonald. En materiales divulgativos más breves, McDonald presenta también una versión simplificada en cuatro momentos: análisis, objetivos, estrategia y táctica.

Las barreras. La lista de diez barreras procede del artículo de 1989 y McDonald la sigue usando en sus materiales, junto con diez principios para superarlas. En *Marketing Plans for Services* (McDonald, Frow y Payne, 2011) el diagnóstico se amplía a doce problemas, entre ellos el cortoplacismo, el poco apoyo de la alta dirección, el exceso de detalle a demasiado plazo, el ritual anual y la delegación de la planificación en un «planificador».

Qué sabemos sobre su solidez

- **/ EVIDENCIA**

  La base empírica principal es la investigación del propio McDonald en Cranfield. En la sexta edición de *Marketing Plans* se refiere a un trabajo de unos veinticinco años que incluye el análisis de más de 700 planes estratégicos de marketing de más de cincuenta multinacionales. Esa investigación documenta sobre todo **cómo planifican las empresas y por qué fallan**, más que medir el efecto del proceso sobre los resultados. Es evidencia del autor del método, no una validación independiente.
- **Debate sobre la planificación formal.** Henry Mintzberg (1994) sostuvo que la planificación estratégica no es pensamiento estratégico: planificar consiste en descomponer y formalizar, y la estrategia exige síntesis, intuición y creatividad. Propuso que la planificación sirva para programar estrategias ya decididas, aportar análisis y estimular a los directivos a pensar el futuro. La crítica se dirige a la planificación estratégica en general, no a McDonald en concreto, pero es pertinente: el proceso ordena las decisiones; no las sustituye.

> **/ IDEA CLAVE · BM**
>
> Marketing Planning es útil para ordenar y hacer explícitas las decisiones de marketing, sus supuestos y sus recursos. Su valor depende de la calidad del análisis y de la voluntad de la dirección de priorizar, no del formato del documento.

Fuentes de origen

- McDonald, M. (1984). *Marketing Plans: How to Prepare Them, How to Use Them*. Heinemann. Primera edición.
- McDonald, M. H. B. (1989). Ten barriers to marketing planning. *Journal of Marketing Management*, 5(1). https://doi.org/10.1080/0267257X.1989.9964084

Libro de referencia

- McDonald, M., Wilson, H. y Chaffey, D. (2024). *Marketing Plans*. 9.ª ed. Wiley. Versión actual del texto de referencia, con el proceso completo, plantillas y los temas digitales incorporados. Edición anterior citada con frecuencia: McDonald, M. y Wilson, H. (2016). *Marketing Plans: How to Prepare Them, How to Profit from Them*. 8.ª ed. Wiley.

Lecturas ejecutivas recomendadas

- McDonald, M. (2008). *Malcolm McDonald on Marketing Planning: Understanding Marketing Plans and Strategy*. Kogan Page. Versión breve del proceso, con los diez pasos, la diferencia entre plan estratégico y táctico, y los problemas habituales.
- McDonald, M. (1996). Strategic marketing planning: Theory, practice and research agendas. *Journal of Marketing Management*, 12(1–3). https://doi.org/10.1080/0267257X.1996.9964398
- Kotler, P. y Keller, K. L. *Marketing Management*. Pearson (ediciones sucesivas). Manual de referencia sobre el plan de marketing y los métodos para fijar el presupuesto.
- Sainz de Vicuña, J. M. *El plan de marketing en la práctica*. ESIC Editorial (25.ª ed.). Manual de referencia en español: plan estratégico de marketing, plan anual y objetivos cuantitativos y cualitativos.

Extensiones y críticas

- McDonald, M., Frow, P. y Payne, A. (2011). *Marketing Plans for Services: A Complete Guide*. 3.ª ed. Wiley. Adapta el proceso a empresas de servicios y amplía el diagnóstico de problemas de planificación.
- McDonald, M. H. B. (1990). Ten barriers to marketing planning. *Journal of Services Marketing*, 4(2), 5–18. https://doi.org/10.1108/EUM0000000002507
- Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*, enero-febrero de 1994. https://hbr.org/1994/01/the-fall-and-rise-of-strategic-planning
- Smith, P. R. Modelo SOSTAC (años noventa): situación, objetivos, estrategia, tácticas, acción y control. Otra forma de ordenar el plan de marketing, muy usada en marketing digital.
- Gartner (2025). *2025 CMO Spend Survey*. Nota de prensa del 12 de mayo de 2025. https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2025-05-12-gartner-2025-cmo-spend-survey-reveals-marketing-budgets-have-flatlined-at-seven-percent-of-overall-company-revenue

No se han consultado íntegramente las ediciones de Marketing Plans ni el texto completo del artículo de 1989 (acceso restringido). El esquema de diez pasos y cuatro fases, las definiciones y el índice del plan estratégico se han cotejado en textos del propio McDonald (McDonald, 2008; McDonald, Frow y Payne, 2011; material publicado en su web profesional). El año de la primera edición y el de las ediciones siguientes proceden de la página de créditos de la sexta edición; la editorial de la primera edición (Heinemann) procede de fichas de catálogo.

El índice del plan estratégico de McDonald y el orden de los objetivos (primero los financieros de la empresa, después los de marketing) se han comprobado en textos del propio McDonald (material publicado en su web profesional; Marketing Plans, 6.ª ed.). La distinción entre objetivos cuantitativos y cualitativos se ha comprobado en el índice del libro de Sainz de Vicuña; los métodos para fijar el presupuesto, en un manual de principios de marketing de libre acceso; el dato de Gartner, en su nota de prensa; y el modelo SOSTAC, en la web de Dave Chaffey, coautor de la 9.ª edición de Marketing Plans. Las obras de Kotler y Keller y de Sainz de Vicuña no se han consultado íntegramente.

Autoría y créditos

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO
Malcolm McDonald (Cranfield School of Management), formulación de referencia del proceso; coautor Hugh Wilson desde la 7.ª edición de Marketing Plans. La planificación de marketing como práctica no tiene autor único (1984 (Marketing Plans, 1.ª ed.) · 1989 (Ten barriers to marketing planning)).

ELABORACIÓN DE LA NOTA
Selección, explicación, ejemplos y síntesis visual: Emilio Llopis — Biblioteca de Management. El modelo pertenece a su autor original; esta nota no se atribuye su autoría.

NOTAS «BM»
Las notas marcadas «BM» son interpretaciones o recomendaciones de Biblioteca de Management, no del autor original.

COPYRIGHT
© 2026 Emilio Llopis. Derechos reservados sobre las aportaciones originales de esta publicación, incluidos sus textos, ejemplos, selección, organización editorial y representaciones gráficas propias. Los modelos, obras, marcas y materiales de terceros conservan sus correspondientes derechos y licencias.

CONDICIONES DE USO
Se autoriza la descarga, impresión y utilización de esta nota técnica para formación personal y actividades docentes sin finalidad comercial, siempre que se conserve íntegra y se cite su procedencia: Emilio Llopis, Biblioteca de Management, emiliollopis.es. Los derechos sobre las aportaciones originales quedan reservados para los demás usos, salvo autorización expresa. Los contenidos y materiales de terceros se rigen por sus respectivas condiciones. Los componentes sujetos a licencias Creative Commons pueden reutilizarse conforme a dichas licencias, sin que las restricciones anteriores limiten los derechos que estas conceden. Todo ello se entiende sin perjuicio de las excepciones legalmente aplicables.

AVISO
Contenido divulgativo; no es asesoramiento profesional. Las marcas citadas pertenecen a sus titulares; mencionarlas no implica afiliación, patrocinio ni autorización.

DIRECCIÓN Y EDICIÓN
Emilio Llopis.

EDICIÓN
Octubre de 2026.