



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE COLOMBIA

Relación de los mecanismos de control con el desempeño del proceso de marketing

Paola Andrea Ortiz Rendón

Universidad Nacional de Colombia
Facultad de Minas, Departamento de Ingeniería de la Organización
Medellín, Colombia
2020

Relación de los mecanismos de control con el desempeño del proceso de marketing

Paola Andrea Ortiz Rendón

Tesis presentada como requisito parcial para optar al título de:

Doctora en Ingeniería, Industria y Organizaciones

Directora:

Ph.D. Luz Alexandra Montoya Restrepo

Codirector:

Ph.D. José Luis Munuera Alemán

Línea de Investigación:

Organizaciones, Gestión de la tecnología y TIC`s

Grupo de Investigación:

Management & Marketing M&M

Universidad Nacional de Colombia

Facultad de Minas, Departamento de Ingeniería de la Organización

Medellín, Colombia

2020

A mi Mamá, a Adriana, a Yuli e Isabel: por su amor.

A todos los seres maravillosos que se han cruzado en mi camino para brindarme la palabra oportuna y el amor necesario.

*...Supe reconocer en tus palabras
la fuerza del viento que atraviesa océanos
y corazones.*

Te lo juro

*Supe que eras tú
la manifestación de Dios,
lo reconocí
al nacer lo supe,
te reconocí.*

Yuli Ortiz

Agradecimientos

Manifiesto mi eterna gratitud con todas las personas e instituciones que apoyaron el desarrollo de mi tesis doctoral. Esta sección se puede quedar corta porque son muchos los gestos de paciencia, ánimo, alegría y optimismo que se recogen durante estos años. Sin embargo, deseo destacar algunas personas e instituciones en nombre de todos los que me brindaron colaboración.

Mi agradecimiento sincero e infinito a la Doctora Luz Alexandra Montoya y al Doctor José Luis Munuera. Gracias por aceptarme como alumna. Gracias por su orientación, optimismo y disposición que siempre me motivaron, aún en los momentos de mayor incertidumbre. Gracias por toda la buena energía y acompañamiento incondicional que hicieron de este proceso todo un disfrute. Gracias por su disciplina y direccionamiento, que me permitieron impregnarle altas dosis de calidad a mi trabajo. Gracias por la amistad.

Les agradezco también a todos los docentes que tuvieron el rol de evaluadores de mi trabajo en sus distintas etapas de construcción. Sus aportes, sus críticas y sobretodo su disposición fueron esenciales para enriquecer mi formación como investigadora.

Deseo resaltar el soporte y la calidez recibida en la Vicedecanatura de Investigación y Extensión de la Universidad Nacional de Colombia. Su apoyo fue definitivo para avanzar en el trabajo de campo, así como en la divulgación de resultados y en la pasantía internacional. De igual manera, agradezco toda la colaboración que me fue brindada en el Departamento de Ingeniería de la Organización y en el Área Curricular de Ingeniería Administrativa e Ingeniería Industrial.

Gracias también a la Institución Universitaria Esumer por el apoyo recibido, no solo para el desarrollo del trabajo de campo de la investigación y de la pasantía internacional, sino

también por otorgarme el tiempo para adelantar mis estudios doctorales, lo cual fue un factor vital para cumplir con las metas que me tracé.

También manifiesto mi agradecimiento a la Agencia de Educación Superior de Medellín – Sapiencia – por la beca otorgada para cubrir gastos de sostenimiento durante mi pasantía internacional en la Universidad de Murcia, España.

Gracias a la Universidad de Murcia por acogerme en sus instalaciones y a todos los docentes, compañeros de clase y amigos que hicieron de mi estadía en Murcia un tiempo memorable, en el cual experimenté la libertad de ser de nuevo solo estudiante.

Resumen

El objetivo de esta tesis doctoral es analizar las relaciones entre las decisiones sobre los mecanismos de control de marketing y el desempeño, y explicar su influencia en los resultados organizacionales. Para alcanzar este propósito se aplicó una encuesta a 301 gerentes responsables del proceso de marketing en empresas colombianas. Esta encuesta incluyó preguntas que valoraban las decisiones de marketing, los mecanismos de control, los resultados de mercado y los resultados financieros. Para comprender la influencia de las decisiones de marketing en los mecanismos de control y para estudiar los sistemas de control, se utilizaron técnicas multivariantes tales como el análisis clúster y el análisis de varianza. También se construyó un modelo de ecuaciones estructurales para analizar la relación de los mecanismos de control con los resultados organizacionales. Con los hallazgos se sustentó la necesidad de insertar los mecanismos de control como una variable significativa en la base del modelo de desempeño del proceso de marketing. Esto debido a que se identificaron niveles de influencia de los mecanismos de control en las distintas tipologías de estrategias implementadas. Conjuntamente, se encontraron relaciones significativas de los mecanismos de control formal con los resultados de mercado y de los mecanismos de control informal con los resultados financieros. Se destaca además que los departamentos de marketing implementan mayores niveles de control informal que formal porque juegan un papel importante en los procesos de innovación de las organizaciones, y deben traducir las cambiantes necesidades de los clientes en nuevos productos, servicios o modelos de negocio.

Palabras clave: Estrategia de marketing, Mecanismos de control, Resultados de mercado, Resultados financieros, Desempeño del proceso de marketing.

Relationship of control mechanisms with the performance of the marketing process

Abstract

This doctoral thesis aims to analyze the relationships between decisions on marketing control mechanisms and performance and to explain their influence on organizational results. To achieve this purpose, a survey was applied to 301 managers responsible for the marketing process in Colombian companies. This survey included questions that assessed marketing decisions, control mechanisms, market results, and financial results. To understand the influence of marketing decisions on control mechanisms and to study control systems, multivariate techniques such as cluster analysis and analysis of variance were used. A structural equation model was also constructed to analyze the relationship of control mechanisms with organizational results. The findings supported the need to insert control mechanisms as a significant variable at the base of the performance model of the marketing process. This is because levels of influence of the control mechanisms were identified in the different typologies of strategies implemented. Together, significant relationships were found between formal control mechanisms with market results and informal control mechanisms with financial results. It is also highlighted that marketing departments implement higher levels of informal than formal control because they play an important role in the innovation processes of organizations, and must translate the changing needs of customers into new products, services or business models.

Keywords: Marketing strategy, Control mechanisms, Market results, Financial results, Marketing process performance.

Contenido

	Pág.
Resumen	IX
Lista de figuras	XIII
Lista de tablas	XIV
Lista de abreviaturas	XV
Introducción	1
1. Desempeño del proceso de marketing	5
1.1 Fundamentación del desempeño del proceso de marketing	6
1.2 Dimensiones que componen al desempeño del proceso de marketing	10
1.3 Problemática de la investigación	14
1.3.1 Objetivo general	15
1.3.2 Objetivos específicos	15
1.3.3 Sintaxis del modelo conceptual	15
1.3.4 Sintaxis de la metodología	17
2. Relación entre la estrategia y los mecanismos de control de marketing	22
2.1 Introducción	22
2.2 Revisión de literatura	24
2.3 Modelo e hipótesis	27
2.4 Metodología	30
2.4.1 Recolección de datos	30
2.4.2 Diseño del cuestionario y validación de la escala	33
2.4.3 Propiedades de la escala	34
2.5 Resultados	37
2.6 Discusión y conclusiones	43
2.7 Implicaciones gerenciales	47
2.8 Limitaciones y futuras investigaciones	48
3. Combinaciones de control de marketing	51
3.1 Introducción	51
3.2 Revisión de literatura	54
3.3 Modelo e hipótesis	56
3.4 Metodología	59
3.4.1 Muestra y recolección de datos	59
3.4.2 Medición de variables	61

3.5	Análisis de resultados	65
3.6	Discusión y conclusiones	72
3.7	Implicaciones gerenciales	75
3.8	Limitaciones y futuras investigaciones	76
4.	Relación de los mecanismos de control de marketing con los resultados organizacionales	79
4.1	Introducción	79
4.2	Revisión de literatura	81
4.2.1	Mecanismos de control de marketing	81
4.2.2	Resultados de mercado.....	84
4.2.3	Resultados financieros y de valor organizacional	84
4.3	Modelo e hipótesis	85
4.4	Metodología	91
4.4.1	Muestra y procedimiento	91
4.4.2	Escalas de medida	93
4.4.3	Propiedades de la escala	95
4.5	Resultados.....	98
4.6	Discusión y conclusiones	100
4.7	Implicaciones gerenciales	102
4.8	Limitaciones y futuras investigaciones	103
5.	Conclusiones, limitaciones y recomendaciones	105
5.1	Conclusiones	105
5.1.1	Aportes metodológicos.....	108
5.1.2	Aportes teóricos	110
5.1.3	Aportes a la ingeniería de la organización	112
5.2	Limitaciones y recomendaciones	114
A.	Anexo: Nombrar el anexo A de acuerdo con su contenido	117
	Bibliografía	121

Lista de figuras

	Pág.
Figura 1-1: Modelos de desempeño del proceso de marketing.....	8
Figura 1-2: Resumen de estudios sobre las variables del proceso que impactan el desempeño financiero y organizacional.....	10
Figura 1-3: Indicadores bibliométricos sobre la relación entre las variables de recursos, estrategia y acciones de marketing con el desempeño organizacional.....	12
Figura 1-4: Modelo conceptual general	16
Figura 1-5: Ficha técnica de la investigación	17
Figura 2-1: La estrategia en los distintos niveles organizacionales	25
Figura 2-2: Modelo estrategia de marketing y mecanismos de control	28
Figura 3-1: Combinaciones de control	55
Figura 3-2: Marco conceptual e hipótesis	56
Figura 3-3: Nuevas combinaciones de control.....	67
Figura 4-1: Modelo conceptual	85

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1-1: Etapas de la revisión bibliográfica y bibliométrica	6
Tabla 1-2: Variables de la investigación	18
Tabla 1-3: Matriz de congruencia metodológica.....	19
Tabla 1-3: Matriz de congruencia metodológica (continuación)	20
Tabla 1-3: Matriz de congruencia metodológica (continuación)	21
Tabla 2-1: Tipologías de estrategia utilizadas en estudios de marketing.	26
Tabla 2-2: Caracterización de la muestra	31
Tabla 2-2: Caracterización de la muestra (continuación)	32
Tabla 2-3: Test sesgo de no respuesta.....	32
Tabla 2-4: Matriz de correlaciones.....	35
Tabla 2-5: Índices de fiabilidad de la escala	35
Tabla 2-6: Tabla ANOVA para los modelos con tres y cuatro clúster.....	38
Tabla 2-6: Tabla ANOVA para los modelos con tres y cuatro clúster (continuación)	39
Tabla 2-7: Test de diferencia de medias entre el control de marketing y las estrategias.	39
Tabla 2-8: Diferencias entre control formal e informal por tipología de estrategia.....	40
Tabla 2-9: Canales publicitarios y de comercialización por tipología de estrategia	41
Tabla 2-10: Estimación por mínimos cuadrados ordinarios.....	42
Tabla 3-1: Test sesgo de no respuesta.....	60
Tabla 3-2: Caracterización de la muestra	61
Tabla 3-3: Análisis de fiabilidad de la escala de control de marketing.....	62
Tabla 3-4: Análisis de fiabilidad de la escala de resultados de mercado.....	63
Tabla 3-4: Análisis de fiabilidad de la escala de resultados de mercado (continuación)..	64
Tabla 3-5: Análisis de fiabilidad de la escala de resultados financieros	65
Tabla 3-6: Ejemplo de procedimiento de clasificación	66
Tabla 3-7: Diferencia entre control formal e informal para cada cluster	68
Tabla 3-8: Matriz de correlaciones.....	68
Tabla 3-9: Análisis discriminante y ANOVA	70
Tabla 3-10: Relación causal entre las combinaciones de control y los resultados organizacionales	71
Tabla 4-1: Características de la muestra	92
Tabla 4-2: Estadísticos descriptivos de los constructos latentes.....	96
Tabla 4-3: Constructos, ítems, cargas factoriales, promedio de varianza explicada y fiabilidad.....	97
Tabla 4-4: Resultados del análisis.	99

Lista de abreviaturas

Abreviatura	Término
<i>ANOVA</i>	Analysis of variance
<i>AVE</i>	Average variance extracted
<i>BTL</i>	Below the line
<i>d_G</i>	Geodesic distance
<i>d_{ULS}</i>	Unweighted least squares distance
<i>EBITDA</i>	Earnings before interests, taxes, depreciation and amortization
<i>KMO</i>	Kaiser-Meyer-Olkin
<i>SIC</i>	Standard industrial classification
<i>SRMR</i>	Standardized root mean-square

Introducción

Los profesionales y los académicos tienen cada vez más desafíos en la gestión profesional de las empresas. En el campo del marketing se ven presionados para ser más responsables en demostrar cómo los gastos de marketing aumentan el valor para los accionistas (Rust, Ambler, Carpenter, Kumar, & Srivastava, 2004). Desde el punto de vista organizacional, tomar decisiones de marketing con información detallada y cuantitativa le otorga más importancia al departamento de marketing dentro de las organizaciones, facilita la justificación al equipo directivo acerca del uso de recursos escasos y valiosos destinados al marketing, y ayuda a identificar los impulsores para construir vínculos entre la estrategia y los resultados organizacionales (Moorman & Day, 2016; Petersen et al., 2009). Desde el punto de vista académico, es difícil sintetizar los hallazgos de diferentes estudios acerca del impacto del marketing. Ello es debido a que se requiere mostrar la causalidad entre las acciones y los múltiples resultados del desempeño, tales como las actitudes de los clientes, los mercados de los productos y los resultados financieros (Hanssens & Pauwels, 2016).

Una de las prioridades de investigación propuestas por el Marketing Science Institute (2016) para el periodo 2016-2018 es el estudio y diseño de modelos cuantitativos para entender la causalidad y la influencia en un mundo complejo que integra diversas variables de análisis. También, para el periodo 2018-2020 se plantea la necesidad de definir las métricas y establecer cómo deben ser medidas (Marketing Science Institute, 2018). En los últimos años se ha destacado la necesidad que tienen las organizaciones en demostrar cuál es el desempeño del proceso de marketing, específicamente el impacto en el valor organizacional, por lo que ha sido significativo el incremento en el uso del tipo de métricas para medir la eficacia y para desarrollar estrategias (Edeling & Fischer, 2016; Katsikeas, Morgan, Leonidou, & Hult, 2016). La necesidad de establecer métricas de marketing en las organizaciones es hoy incuestionable dado que el dinero invertido en los programas de marketing tiene la connotación de ser un gasto, lo cual exige analizar su retorno y su impacto financiero, específicamente su impacto en el valor de la organización, para obtener información que facilite la toma de decisiones eficaces de largo plazo (Rust et al., 2004).

Al respecto conviene decir que los mecanismos de control de marketing juegan un papel relevante en la gestión de las métricas. El control de marketing constituye el eje por el que la gerencia influye en las actividades y el comportamiento de los profesionales, para que estén alineados con la estrategia y se alcancen los resultados esperados (Jaworski, Stathakopoulos, & Krishnan, 1993). El control de las actividades es definido como el proceso de asegurar que la planeación de marketing produzca los resultados trazados, mientras que el control del comportamiento se refiere al intento de la gerencia para influenciar la interrelación de los equipos de trabajo y las prácticas individuales (Malek, Sarin, & Jaworski, 2018). De acuerdo con la definición, los mecanismos de control deben ser parte fundamental del modelo de desempeño del proceso de marketing, debido a que se derivan de la estrategia, los recursos y las acciones, y se relacionan con los programas de marketing y los activos de mercado, los resultados financieros y de valor organizacional. Sin embargo, son escasos los estudios que evalúan la relación entre los mecanismos de control de marketing y los resultados empresariales (Jaworski et al., 1993; Liang & Frösén, 2019). Por consiguiente, el objetivo de la presente investigación es analizar las relaciones entre las decisiones sobre los mecanismos de control de marketing y el desempeño, y explicar su influencia en los resultados organizacionales.

Para ello, se han planteado tres objetivos específicos. El primero es describir las dimensiones que componen el desempeño del proceso de marketing. Este objetivo es abordado en el capítulo 1 de este escrito. La metodología aplicada fue la revisión bibliométrica y bibliográfica de artículos publicados en la base de datos Scopus a marzo de 2020 con el propósito de identificar los principales referentes de la literatura científica que explican los componentes del desempeño del proceso de marketing. Los hallazgos de esta revisión destacan que la variable marca y cliente son las que más se vinculan para analizar los resultados financieros y de valor organizacional. Además, se concluye que inherente a la implementación exitosa de la estrategia se encuentran los mecanismos de control que aseguran que se producirán los resultados esperados. Sin embargo, estos mecanismos no han sido integrados en los modelos y su inclusión aporta explicación al modelo de desempeño, dada la relación directa que tienen con la estrategia organizacional y porque existe soporte teórico contundente que vincula el control organizacional con los resultados de la empresa.

El segundo objetivo específico es identificar la relación de los mecanismos de control de marketing (formales e informales) con el desempeño del proceso de marketing. Este objetivo es resuelto en el capítulo 2 y 3. En el capítulo 2 se confirma que los mecanismos de control de marketing se encuentran alineados con cada tipología de estrategia estudiada: prospectora, analizadora, defensora - diferenciadora y defensora – líderes en costo. Por lo tanto, sus niveles de intensidad cambian de forma significativa entre una y otra. También se concluye que el control informal siempre fue mayor que el control formal de manera significativa para todas las tipologías de estrategias estudiadas. En el capítulo 3 se destaca el papel que tienen los mecanismos de control informal en los sistemas de control de marketing para alcanzar los resultados de mercado y financieros. Además, se puede concluir que del procedimiento de combinación de los mecanismos de control llevado a cabo surgió un nuevo sistema de control denominado alto-clan, y no explicado hasta ahora en la literatura, aunque sí sustentado en cierta medida cuando se expone el alcance de cada tipología por separado (Cravens, Lassk, Low, Marshall, & Moncrief, 2004). Tanto en el capítulo 2 como en el capítulo 3 el método de análisis de datos aplicado fue el análisis factorial, clúster y de varianza.

El tercer objetivo es reconocer y sustentar la relación de los mecanismos de control con los resultados de la organización. Si bien también este objetivo se sustenta en los capítulos anteriores, este se desarrolla en mayor profundidad en el capítulo 4, donde se demuestra la influencia significativa y positiva entre los mecanismos de control de marketing y los resultados organizacionales. La influencia positiva del control formal sobre los resultados de mercado se sustenta en el hecho de que los resultados operativos de la gestión del marketing requieren revisiones periódicas para medir su alcance. Por su parte, la influencia que tienen los mecanismos de control informal en los resultados organizacionales se sustenta en el efecto que tienen los componentes de la cultura organizacional en las formas de interacción de sus profesionales y en la toma de decisiones. El método de análisis de los datos en este capítulo fue el análisis factorial y las ecuaciones estructurales.

Cabe anotar que los capítulos 2, 3 y 4 fueron diseñados basándose en la estructura de un artículo científico. Por lo tanto, cuentan con su propia introducción, marco teórico, hipótesis, metodología, resultados, discusión, conclusiones, implicaciones gerenciales, limitaciones y futuras investigaciones. Teniendo en cuenta esta estructura, en el apartado de problemática de la investigación se presenta sólo la sintaxis del modelo conceptual

general, la sintaxis de la metodología de la investigación utilizada y la matriz de congruencia metodológica.

De otro lado, como parte del proceso de evaluación y divulgación de la presente investigación se han realizado las siguientes actividades:

1. Publicación del artículo “A Study of Cognitive Results in Marketing and Finance Students “ en el Journal Simulation & Gaming, en el cual se sustenta la importancia de la vinculación entre el marketing y las finanzas en la formación académica de los profesionales de programas del campo económico – administrativo.
2. Artículo sometido a revista científica “The role of formal and informal marketing control in organizational results”.
3. Capítulo de libro resultados de investigación en evaluación.
4. Participación en el concurso “Mary Kay Doctoral Dissertation Competition” año 2018, en el cual se recibieron sugerencias para el mejoramiento del proyecto de tesis doctoral.
5. Ponencia titulada “Relación entre los mecanismos de control y el desempeño de marketing: aproximación desde la literatura” presentada en XVI Asamblea General de ALAFEC, noviembre 13 al 16 de 2018. Nuevo Vallarta, Nayarit – Mexico.
6. Ponencia titulada “The relationship between marketing control mechanisms and firm performance” presentada en European Marketing Academy (EMAC) 48th Annual Conference, Mayo 28-31 de 2019. Hamburgo – Alemania.
7. Pasantía doctoral en la Universidad de Murcia, España. Duración: 5 meses.

1. Desempeño del proceso de marketing

Para abordar este capítulo se llevó a cabo una revisión bibliométrica y bibliográfica de artículos publicados en la base de datos Scopus a marzo de 2020 tal como se detalla en la Tabla 1-1. Esto con el propósito de identificar los principales referentes de la literatura científica que explican las dimensiones del desempeño del proceso de marketing. En la primera búsqueda se utilizaron las palabras clave “desempeño de marketing”, “productividad de marketing”, “marketing y resultados organizacionales”.

Una vez identificados los componentes, se analizaron los estudios recientes de Edeling & Fischer, (2016) y Katsikeas, Morgan, Leonidou, & Hult (2016) que revisaron la literatura con el propósito de descomponer en variables el modelo de desempeño del proceso de marketing. Con ello se ha evidenciado que hay pocos estudios que vinculan variables asociadas a la base del modelo: estrategia, recursos y actividades. Esto último conlleva a revisar las variables que explican la base del modelo, para lo cual se realiza una revisión bibliométrica que cuantifica el número de estudios en los cuales se relacionan las siguientes palabras clave con el valor organizacional: orientación al mercado (206), estrategia (101), capacidades de marketing (43), poder del departamento de marketing (7), recursos de marketing (6) y directores de marketing (5).

Los mecanismos de control se derivan de la estrategia y se relacionan con los recursos y capacidades, sin embargo, en la exploración de literatura no emerge hasta el momento este concepto como término clave de estudio. Por lo tanto, se ha realizado una búsqueda de bibliografía adicional para identificar artículos que vinculen los mecanismos de control en general (23) y los mecanismos de control de marketing (5) con el valor organizacional, y de esta manera sustentar la importancia de insertarlos como variable que amplíe la explicación del desempeño de marketing.

Tabla 1-1: Etapas de la revisión bibliográfica y bibliométrica

Etapa de búsqueda	Periodo	No. Artículos	Journal principales	Palabra clave
1. Comprensión de los componentes del modelo de desempeño de marketing	1998	2	Journal of Marketing	Marketing y resultados organizacionales Desempeño de marketing Productividad de marketing
	2002	1	Journal of Marketing	
	2004	1	Management	
	2009	1	Journal of Business Research	
	2015	1	Asia Pacific	
	2016	1	Management Review	
2. Identificación de las variables del modelo de desempeño del marketing	2016	2 meta análisis (evalúan 99 y 998 artículos)	Journal of Marketing	Desempeño de marketing
			Journal of Marketing Research	Marketing y valor organizacional
3. Análisis de las variables de la base del modelo	1982-1986	1	Journal of Business Research	(Orientación al mercado, Estrategia, Director de Marketing, Capacidades de marketing y Recursos de marketing) y (desempeño organizacional, valor organizacional, desempeño de la empresa, valor de la empresa, valor para el accionista)
	1987-1991	1	Strategic Management Journal	
	1992-1997	5	Journal of Strategic of Management	
	1998-2002	31	Industrial Marketing Management	
	2003-2007	68	International Journal of Human Resource Management	
	2008-2012	104	Accounting and Business research Perspectives	
	2013-2017	97	American Economic Review	
2018-2020	61	European Financial Management		
4. Relacionar los mecanismos de control con el valor organizacional	1988-1997	2	Journal of Family Business strategy	Mecanismos de control y (desempeño organizacional, valor organizacional, desempeño de la empresa, valor de la empresa, valor para el accionista)
	1998-2007	8	Accounting Perspectives	
	2008-2017	13	Journal of Business Research	
5. Relacionar los mecanismos de control de marketing con el valor organizacional	1987	1	Journal of Business Venturing	Mecanismos de control de marketing y (desempeño organizacional, valor organizacional, desempeño de la empresa, valor de la empresa, valor para el accionista)
	1988	1	Journal of Marketing	
	1993	1	Journal of Business Research	
	2012	1	Journal of Business Research	
	2019	1	Journal of Business Research	

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recolectados

1.1 Fundamentación del desempeño del proceso de marketing

Como se indica en la Figura 1-1, la evolución conceptual del desempeño del proceso de marketing ha sido abordada en la literatura a través de la integración de varias etapas y métricas. Antes de la década de los 80 el desempeño era evaluado utilizando solo métricas financieras (utilidad, ventas, participación de mercado y flujo de caja), pero en esa década

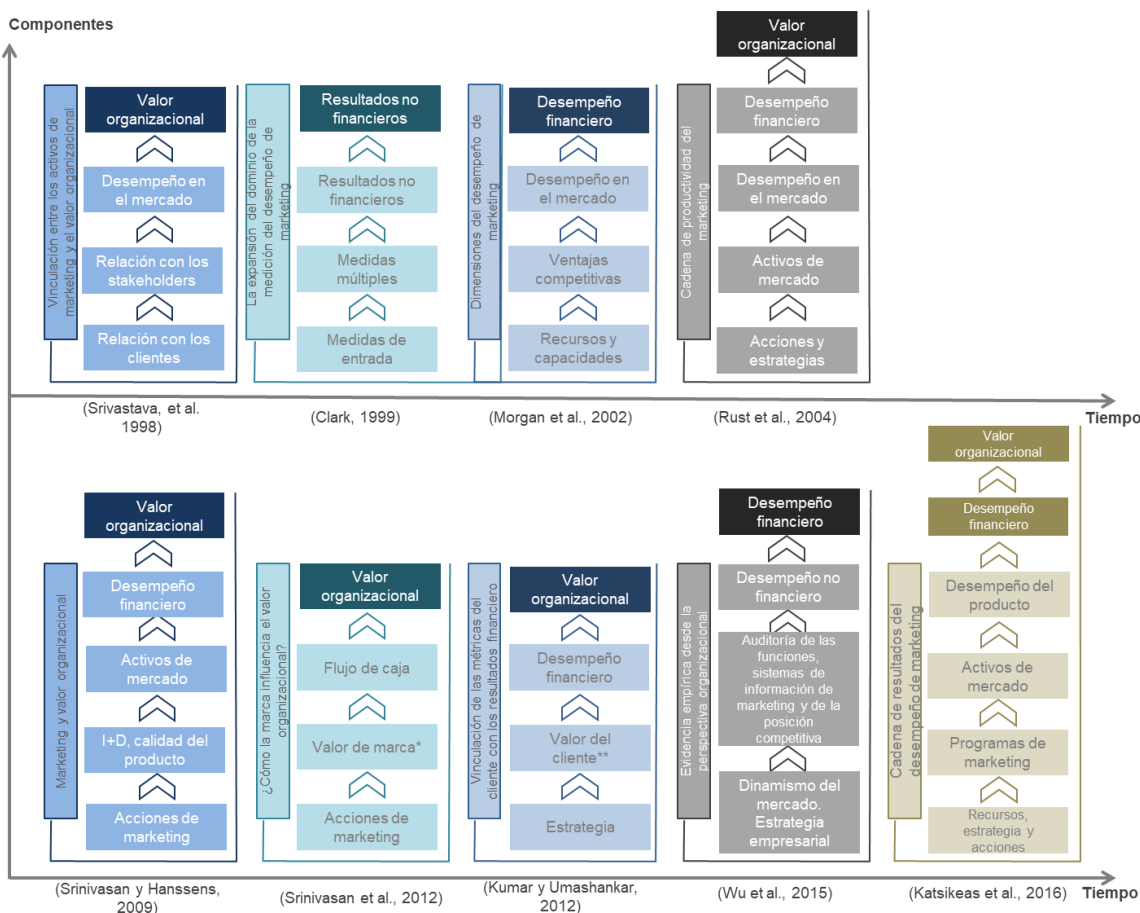
se presenta una expansión del concepto donde se incluyen métricas no financieras como la satisfacción del cliente, la fidelidad del cliente y el valor de marca, se aprecian métricas de entrada que surgen principalmente de la auditoría de marketing y de la evaluación de las actividades de marketing, y finalmente métricas multidimensionales para medir la eficiencia y la eficacia del proceso de marketing (Clark, 1999). Además, se propone que el desempeño de marketing está enmarcado en el desarrollo y la gestión de los activos de mercado o los activos que surgen de la relación con el entorno externo (Srivastava, Shervani, & Fahey, 1998).

La Figura 1-1 presenta también el modelo de Morgan, Clark & Gooner (2002) donde sugieren un sistema conceptual para la evaluación del desempeño de marketing. Este sistema integra la productividad del proceso, analiza su eficiencia a partir del cálculo de métricas financieras, e integra los resultados de la auditoría de marketing con información acerca de la posición competitiva y el desempeño en el mercado. En comparación con el modelo de Clark (1999), este considera los recursos y las capacidades de la organización como una etapa en el proceso del desempeño de marketing.

Posteriormente, Rust et al. (2004) diseñan una cadena de productividad de marketing que, aunque está limitada al ámbito táctico del proceso de marketing, sugiere que las actividades crean valor organizacional en el corto y largo plazo. Adicionalmente, clasifican los elementos de la cadena en acciones de marketing y aspectos relacionados con la organización.

Después de esta propuesta, las métricas de valor organizacional se han integrado en el desempeño del proceso de marketing y, aunque algunos estudios pretendan evaluar solo la relación de ciertas categorías de métricas de marketing, exponen marcos conceptuales que abarcan el análisis de las actividades de marketing y aspectos propios de la estrategia. Tal es el caso del marco conceptual que explica cómo la marca incide en el valor organizacional (Srinivasan, Hsu, & Fournier, 2012) y cómo las métricas del cliente están vinculadas con el valor organizacional (Kumar & Umashankar, 2012). Un aspecto a destacar es que las etapas de la evaluación del desempeño del proceso de marketing pueden estar interrelacionadas y se proponen otro tipo de asociaciones entre ellas mediadas por los tipos de impacto y por el efecto de la realimentación.

Figura 1-1: Modelos de desempeño del proceso de marketing



* Propuesta específica de cómo la marca afecta el valor organizacional

**Propuesta específica de cómo el valor del cliente está vinculado con el valor organizacional

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recolectados

Los esquemas planteados hasta ahora por los autores corresponden a propuestas teóricas que confirman los efectos de causalidad entre las acciones de marketing y los resultados de los programas y los resultados de valor organizacional. Sin embargo, Wu, Cheng & Huang (2015) demostraron, con los datos de empresas de Taiwán, cómo los aspectos del entorno interno y externo, la auditoría de marketing (evaluada desde la percepción de los gerentes) y el desempeño de marketing guardan una relación significativa. En este estudio, el desempeño de marketing es entendido como el resultado conjunto tanto de resultados financieros y como no financieros.

Recientemente, y después de identificar la débil fundamentación conceptual que soporta a las investigaciones que encuentran relaciones de causalidad entre los resultados de mercado y de valor organizacional, Katsikeas et al. (2016) proponen un modelo teórico para explicar el desempeño del proceso de marketing. Este modelo parte del establecimiento de los recursos, las estrategias y las acciones de marketing, que posteriormente se materializan en los programas de marketing implementados. Estos programas de marketing impactan directamente el desempeño operativo del proceso que está determinado por los resultados asociados a los activos de marketing y a los productos. De acuerdo con este modelo, el desempeño operativo impacta al desempeño organizacional que está explicado por resultados financieros y resultados de valor organizacional. El modelo de Katsikeas et al. (2016) sugiere que los resultados del desempeño organizacional realimentan la definición de recursos, estrategias y acciones de marketing y que a su vez estas decisiones influyen indirectamente en los resultados de las métricas de valor organizacional.

Usualmente las organizaciones tienen establecidas métricas para medir el desempeño del proceso de marketing, tales como la participación de mercado, la calidad percibida del producto, la fidelidad de los clientes, la rentabilidad de los segmentos de mercado, el precio relativo y el valor en el tiempo del cliente actual y potencial (Barwise & Farley, 2004). También se destacan la rentabilidad sobre la inversión, el volumen de ventas, la satisfacción del cliente, el número de quejas de los clientes, la intención de compra, el conocimiento del producto y la disponibilidad del producto (Sampaio et al., 2011).

El desempeño también es medido de acuerdo con su alcance en el tiempo, el alcance de corto plazo se mide por ejemplo con los resultados en ventas, y el de largo plazo con indicadores de valor de marca. El control del proceso de marketing requiere métricas que relacionen los resultados de corto plazo y los efectos de largo plazo para pronosticar los ingresos futuros, evaluar las acciones del pasado y optimizar la asignación de recursos (Stewart, 2009; Petersen et al., 2009). Con la disponibilidad de nuevas tecnologías como el software ERP (Enterprise Resource Planning), software CRM (Customer Relationship Management), los ECR (Electronic Cash Register) y la internet, resulta ser más fácil para las organizaciones disponer de información de manera oportuna para el cálculo de las métricas e incluso para diseñar otras métricas alternativas (Seggie, Cavusgil, & Phelan, 2007).

1.2 Dimensiones que componen al desempeño del proceso de marketing

Algunas investigaciones ya han demostrado la relación que existe entre el proceso de marketing y el valor organizacional (Petersen et al., 2009; Edeling & Fischer, 2016; Ryoo, Jeon, & Lee, 2016) con análisis que han sido sobretodo retrospectivos y que han permitido establecer relaciones sobre todo entre pares de métricas del proceso de marketing y del valor organizacional. En la Figura 1-2 se registran las conclusiones de dos revisiones sistemáticas de literatura que analizan la vinculación de las variables del proceso de marketing y el valor organizacional, y se presenta un modelo consolidado a partir de los modelos presentados en la Figura 1-1.

Figura 1-2: Resumen de estudios sobre las variables del proceso que impactan el desempeño financiero y organizacional

	(Edeling & Fischer 2016)				(Katsikeas et al. 2016)	
	Período: 1977-2013 n=99 artículos Variables	Artículos	Análisis	Elasticidad	Período: 2001-2011 n=665 artículos % artículos	
Resultados financieros y valor organizacional	Capitalización de mercado				Resultados financieros	62%
	Retorno de la inversión				Valor organizacional	18,3%
	Tobin's q					
Activos de mercado	Cliente	19	103	0,72*	Cliente	28,3%
	Marca	22	89	0,33*	Marca	24,4%
Programa de marketing	Producto	9	42	0,03	Producto	15,7%
	Promoción	51	296	0,04*		
	Plaza	3	8			
	Precio	3	7			
Recursos, estrategia y acciones	Capacidades de Marketing	9	31	0,55*		

Fuente: Elaboración propia a partir de Edeling & Fisher (2016) y Katsikeas et al (2016)

Como se muestra en la Figura 1-2, Edeling & Fischer (2016) seleccionan 99 artículos académicos que miden el impacto de las variables del proceso de marketing con

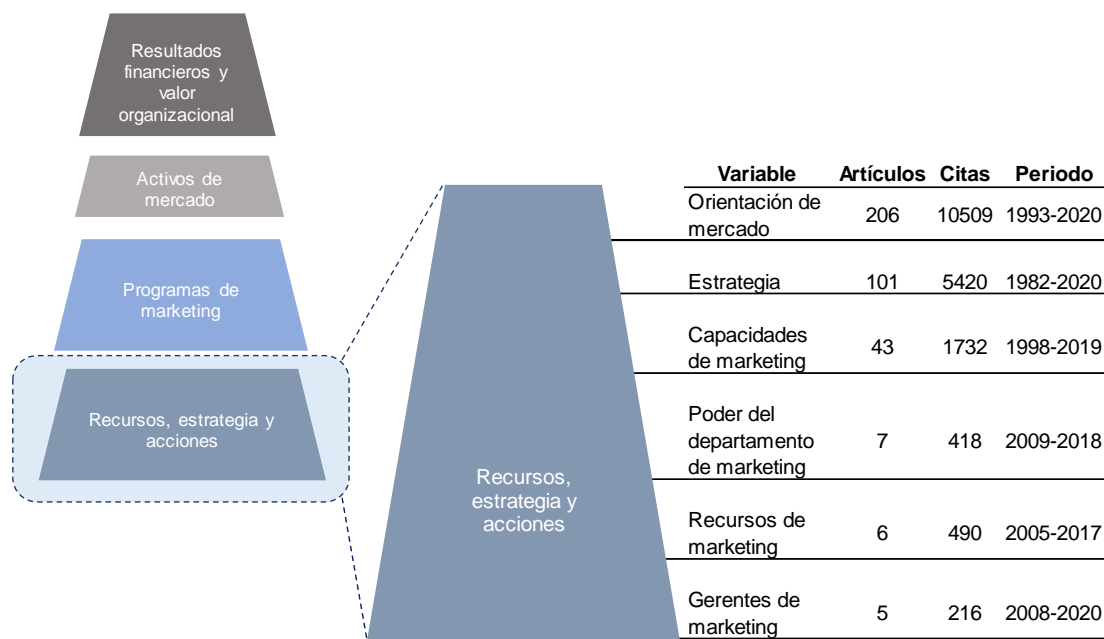
indicadores de valor organizacional a partir del cálculo de elasticidades. De acuerdo con las dimensiones del desempeño del proceso de marketing, los 99 estudios revisados se han enfocado en analizar el impacto de las capacidades de marketing, la mezcla de marketing, el cliente y la marca sobre la capitalización del mercado, el retorno de las acciones y la tasa de activos intangibles a tangibles (Tobin's q). Según este análisis, todas las variables presentan elasticidades significativas, excepto el producto, lo cual puede explicarse debido a la falta de estudios suficientes que cumplan con los requerimientos del meta-análisis o debido a que los efectos del producto se recogen el valor de la marca.

Por otro lado, Katsikeas et al. (2016) analizan 998 artículos, 665 de ellos pertenecen al periodo 2001-2011. La revisión se concentró en analizar cuáles métricas del desempeño operativo y del desempeño organizacional han sido foco de estudio, y no consideran las investigaciones que han vinculado la estrategia, los recursos y acciones de marketing con el valor organizacional porque asumen que esta dimensión está relacionada con la toma de decisiones y no con los resultados. Los hallazgos de esta revisión destacan que la variable marca y cliente son las que más se vinculan para analizar los resultados financieros y de valor organizacional.

En la Figura 1-2 también puede notarse que las variables incluidas en la dimensión base del modelo, denominada recursos, estrategia y acciones, no presentan suficiente análisis. Sin embargo, la Figura 1-3 muestra la revisión realizada en la base de datos Scopus que evidencia la existencia de estudios previos que vinculan 6 variables de esta dimensión con el desempeño organizacional.

De esta dimensión, la variable más estudiada es la orientación al mercado. Esta variable empieza a ser estudiada una vez que (Kohli & Jaworski, 1990) proponen evaluar si las organizaciones generan información acerca de clientes y competidores, la difunden al interior de la organización y tienen capacidad de implementar acciones de acuerdo con la interpretación de la información del mercado. La estrategia organizacional, competitiva o de marketing, es la segunda variable más analizada y se empieza a vincular con el desempeño organizacional después de que Miles & Snow (2003) y Porter (1980) exponen sus tipologías de estrategias competitivas.

Figura 1-3: Indicadores bibliométricos sobre la relación entre las variables de recursos, estrategia y acciones de marketing con el desempeño organizacional



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Scopus con corte marzo de 2020

Los recursos y capacidades de marketing son considerados fuentes de ventaja competitiva porque se transforman en resultados valiosos a través de la estrategia (Morgan et al., 2002) y, tal como lo indica la Figura 1-3, también han sido vinculados con el desempeño de la organización. Los recursos pueden ser financieros, físicos, humanos, de reputación, de información, legales, y las capacidades están relacionadas con la estructura organizacional, por lo que pueden ser individuales, funcionales, especializadas. Por otro lado, aunque la capacidad del gerente y el poder del departamento también explican las capacidades de marketing, algunos estudios analizan estas dos variables de manera independiente. El impacto que ejerce el rol del gerente de marketing en el valor de la organización se evalúa desde su capacidad para identificar oportunidades de mercado, capacidad para hacer inversiones de marketing efectivas y capacidad para la gestión de relaciones con los grupos de interés (Nath & Mahajan, 2008; Boyd, Chandy, & Cunha, 2010). El poder del departamento de marketing se evalúa de acuerdo con el porcentaje de ejecutivos de marketing en el equipo directivo de la organización, la compensación relativa a otros miembros del equipo directivo y los cargos de los ejecutivos de marketing vinculados al equipo directivo (Feng, Morgan, & Rego, 2015).

Los estudios que explican el impacto de la estrategia en los resultados económicos de las organizaciones, también utilizan otras variables como la orientación al mercado (Ge y Ding, 2005), las capacidades (Geiger, Ritchie, & Marlin, 2006) y los recursos (Su, Xie, Wang, & Li, 2011).

La estrategia se refiere a cómo las organizaciones compiten en un mercado o industria (Walker, Ruekert, & Ruekert, 1987) y determina en parte el desempeño organizacional. La implementación de la estrategia direcciona los programas y acciones de marketing, y la forma en que estos se implementen depende de cómo se organizan, y de la postura de la organización respecto a la orientación hacia el cliente, los competidores, la innovación y la gestión de los costos (Olson, Slater, & Hult, 2005). Inherente a la implementación exitosa de la estrategia se encuentran los mecanismos de control que aseguran que se producirán los resultados esperados, estos mecanismos no se han evidenciado como variable en los modelos de desempeño del proceso de marketing analizados anteriormente.

En la literatura no se encuentra generalizada la relación entre los mecanismos de control de marketing y los resultados organizacionales. Por ejemplo, Boag (1987) a partir de un estudio exploratorio con 20 empresas, encuentra relación entre el sistema de control de marketing y algunos resultados financieros como el flujo de caja, la rentabilidad y el crecimiento de las ventas; Jaworski (1988), desde el punto de vista teórico, plantea una serie de hipótesis que explican las consecuencias del control de marketing en los resultados de mercado y otros aspectos del desempeño de la gerencia. Jaworski, Stathakopoulos, & Krishnan (1993) presentan evidencias empíricas acerca de la relación entre los controles de marketing y el desempeño del gerente de marketing. Homburg, Artz, & Wieseke (2012) proponen que el sistema de medición del desempeño del proceso de marketing es en sí mismo un sistema de control. De otro lado, un estudio muestra que los mecanismos de control formales e informales tienen efectos positivos pero no siempre significativos en el desempeño organizacional (Liang & Frösén, 2019).

Sin embargo, existen estudios previos que vinculan el control organizacional con el desempeño organizacional. Por ejemplo, se analiza el impacto en el desempeño organizacional de la estrategia y las aplicaciones tecnológicas para la planeación y el control (Duh, Chow, & Chen, 2006), de la influencia de la consistencia en las decisiones

de diseño de sistemas de control de gestión (Gong & Ferreira, 2014), de las implicaciones de la gestión de los sistemas de control a través de diferentes formas de innovación (Bedford, 2015), del control que ejercen los socios en empresas familiares (Park & Shin, 2016), el control financiero (Kuye & Sulaimon, 2012) y del sistema de control de la gestión del recurso humano (Liao, 2006).

Los mecanismos de control de marketing se aplican a la estrategia, los programas, los planes y las personas (Jaworski, 1988), y su alcance está determinado por la estrategia, por los objetivos que se derivan de ella (Hulbert & Toy, 1977). Por lo tanto, teniendo en cuenta que los mecanismos de control organizacional han sido ampliamente vinculados con los resultados organizacionales, los mecanismos de control de marketing se pueden integrar al desempeño del proceso de marketing como una variable que conforma la dimensión de estrategia, recursos y actividades, y que impacta los programas de marketing y activos de marketing, y el desempeño organizacional.

Tal como se expone en los párrafos anteriores, las organizaciones necesitan demostrar cuál es el desempeño del proceso de marketing, específicamente el impacto en los resultados financieros, lo que ha conllevado al incremento en el uso del tipo de métricas para medir la eficacia de la toma de decisiones.

El alcance de la definición del desempeño de marketing se ha ampliado en los últimos años. Es evidente que desde la investigación académica diferentes autores incluyen cada vez más variables que, al integrarse en los modelos de desempeño, mejoran la explicación del impacto de las decisiones. Sin embargo, puede notarse que los mecanismos de control de marketing no han sido integrados en los modelos y que su inclusión aporta explicación al modelo de desempeño, dada la relación directa que tienen con la estrategia organizacional y porque existe soporte teórico contundente que vincula el control organizacional con los resultados de la empresa.

1.3 Problemática de la investigación

Con sustento en lo expuesto previamente, la problemática de la presente investigación es la necesidad de reconocer la existencia de relación entre las decisiones acerca de los

mecanismos de control y las dimensiones del modelo de desempeño de marketing. La explicación de esta relación fomenta la aplicación de estudios empíricos que a su vez relacionen las dimensiones del modelo y amplíen el componente teórico en el que se soporta. Esta se constituye en la brecha de conocimiento que será cubierta en la presente investigación y que responderá a las preguntas: ¿Existe relación entre los mecanismos de control y el desempeño del proceso de marketing?, ¿Los mecanismos de control de marketing influyen los resultados organizacionales: resultados de mercado y resultados financieros?

Para cubrir esta brecha se describirán las relaciones de causalidad presentes entre las diferentes dimensiones del modelo y se evaluarán las relaciones de los mecanismos de control de marketing con el proceso de toma de decisiones, realizando una revisión sistemática de literatura. Finalmente se sustentará el vínculo entre los mecanismos de control y el desempeño del proceso de marketing a partir de un estudio empírico.

Partiendo de la problemática de la investigación, se proponen a continuación los objetivos que soportarán el cubrimiento de la brecha de conocimiento descrita.

1.3.1 Objetivo general

Analizar las relaciones entre las decisiones sobre los mecanismos de control de marketing y el desempeño, y explicar su influencia en los resultados organizacionales.

1.3.2 Objetivos específicos

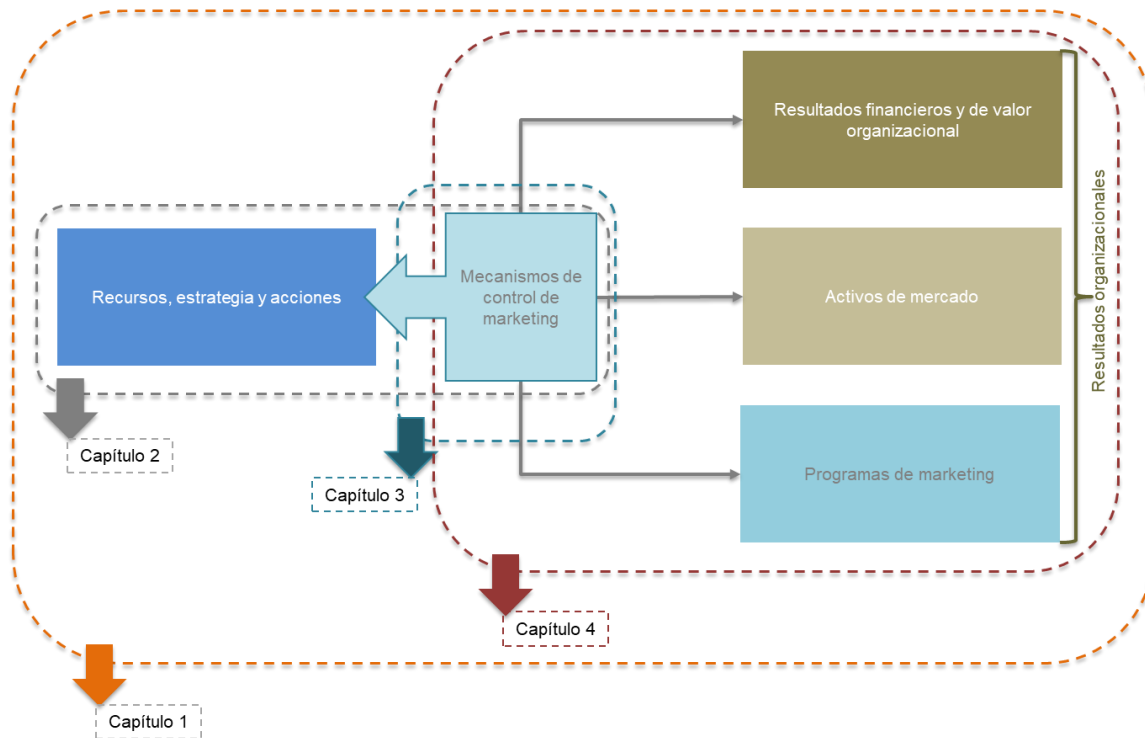
- Describir las dimensiones que componen el desempeño del proceso de marketing.
- Identificar la relación de los mecanismos de control de marketing (formales e informales) con el desempeño del proceso de marketing.
- Reconocer y sustentar la relación de los mecanismos de control con los resultados de la organización.

1.3.3 Sintaxis del modelo conceptual

El primer objetivo específico es abordado en el capítulo 1 con la revisión bibliográfica y bibliométrica que a su vez sustenta la brecha de investigación. Para resolver los demás

objetivos de esta investigación, se proponen relaciones entre los mecanismos de control y el desempeño del proceso de marketing (ver Figura 1-4). Tal como se explica en este capítulo, los mecanismos de control se derivan de la estrategia, por lo cual deben insertarse en la base del modelo de desempeño del proceso de marketing. Por lo tanto, es necesario analizar su relación con la estrategia y además determinar si influyen otras variables del modelo, tales como los resultados de mercado y los resultados financieros. Cabe reiterar que el sustento teórico de estas relaciones se despliega en los capítulos 2 al 4. En el capítulo 2 se sustenta la relación entre la estrategia y las tipologías de control formal e informal. En el capítulo 3 se explican los sistemas de control, los cuales surgen de la combinación del control de marketing formal e informal y se explica su relación con los resultados organizacionales. Finalmente, en el capítulo 4 se analiza la relación de los mecanismos de control formal e informal con los resultados de mercado y los resultados financieros.

Figura 1-4: Modelo conceptual general



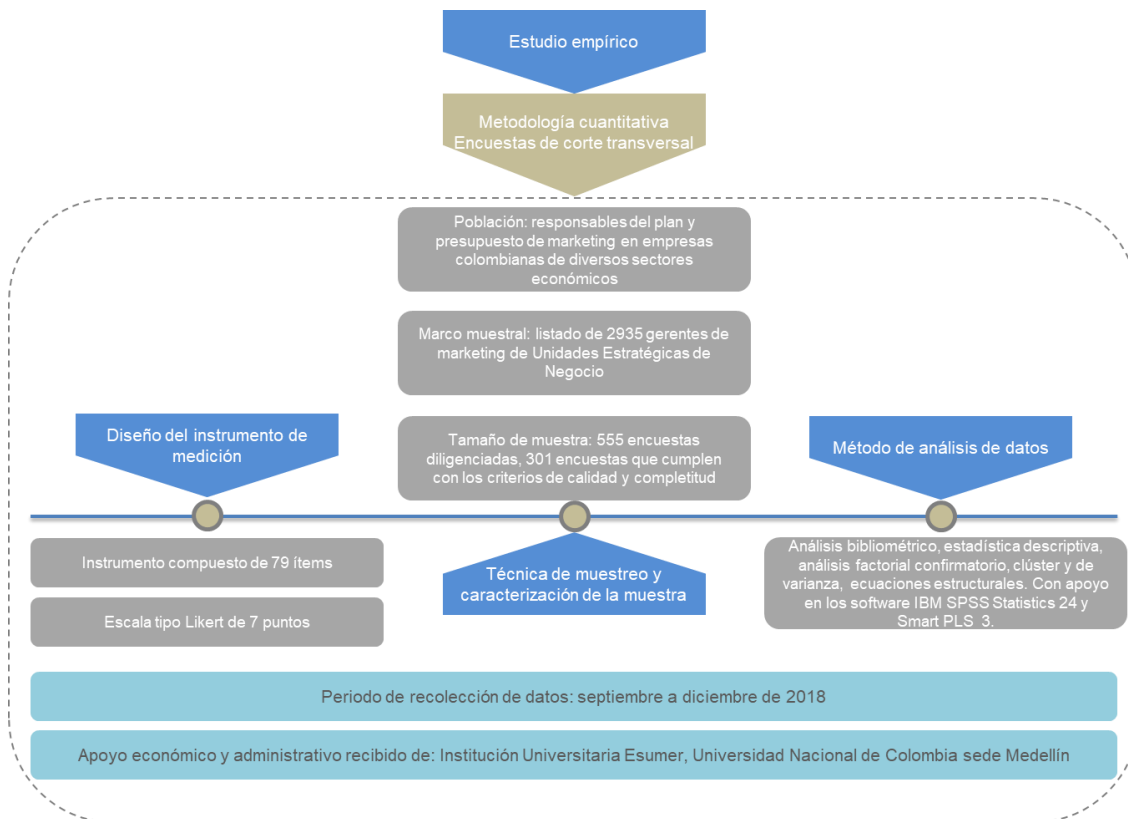
Fuente: Elaboración propia

1.3.4 Sintaxis de la metodología

La presente investigación es cuantitativa y explicativa, soportada en una revisión sistemática de literatura, en la aplicación de encuestas de corte transversal y en el uso de métodos estadísticos. El propósito es proporcionar una comprensión del fenómeno a partir de relaciones de causa y efecto con el contraste de hipótesis. Igual que sucede con el modelo conceptual, la descripción de la metodología detallada se presenta en cada uno de los capítulos. La síntesis de la metodología de la investigación se muestra en la Figura 1-5.

De acuerdo con el modelo conceptual, el instrumento de medición debe contener variables asociadas al constructo estrategias organizacionales, mecanismos de control de marketing, resultados de mercado y, resultados financieros y de valor organizacional. Para cumplir con este propósito metodológico, se llevó a cabo una revisión de literatura en la cual se analizaron las escalas de medición que ya habían sido aplicadas y validadas y que guardarán relación con los constructos de interés.

Figura 1-5: Ficha técnica de la investigación



Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 1-2 se presentan los constructos que hacen parte de la investigación, así como las variables de las cuales se derivan las preguntas y que hacen parte de los instrumentos previamente validados en otras investigaciones.

Tabla 1-2: Variables de la investigación

Constructos	Variables	Autores que lo sustentan
Estrategias competitivas	Servicio al cliente Investigación de mercados Nuevos productos Eficacia publicitaria Precios diferenciados Atracción de clientes Promoción Distribución	(Porter, 1980) (Walker et al., 1987) (Slater y Olson, 2001) (Miles y Snow, 2003)
Mecanismos de control de marketing	Control formal de capacidades Control informal: profesional y cultural	(Jaworski, 1988) (Malmi y Brown, 2008) (Miao y Evans, 2014)
Resultados de mercado	Calidad percibida del producto Precio relativo a la competencia Cobertura de mercado Valor de marca Fidelidad de los clientes Tasa de conversión del marketing digital	(Ambler, Kokkinaki, & Puntoni, 2004) (Barwise & Farley, 2004) (Farley, Hoenig, Lehmann, & Nguyen, 2008) (Hacioglu & Gök, 2013) (Sampaio et al., 2011) (Järvinen & Karjaluoto, 2015) (Edeling & Fischer, 2016) (Katsikeas et al., 2016)
Resultados financieros	Retorno sobre la inversión Desempeño financiero en general Rendimiento sobre los activos EBITDA Desempeño general de la organización	(O'Sullivan & Abela, 2007) (Morgan, Vorhies, & Mason, 2009) (Katsikeas et al., 2016)
Variable de control	Tamaño de la organización (número de empleados) Profesionales de marketing (número) Tiempo de experiencia en marketing (años) Ventas de la UEN (rangos)	(Jaworski, 1988)

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recolectados

Los capítulos 2, 3 y 4 fueron construidos bajo la estructura de artículo científico. Por tanto, cuentan con su propia introducción, marco teórico, hipótesis, metodología, resultados, discusión, conclusiones, implicaciones gerenciales, limitaciones y futuras investigaciones. Además, cada uno de ellos está vinculado con los objetivos de investigación tal como lo muestra la Tabla 1-3.

Tabla 1-3: Matriz de congruencia metodológica

Problemática de investigación	¿Existe relación entre los mecanismos de control y el desempeño del proceso de marketing? ¿Los mecanismos de control de marketing influyen los resultados organizacionales: resultados de mercadeo y resultados financieros?			
Objetivo general	Analizar las relaciones entre las decisiones sobre los mecanismos de control de marketing y el desempeño, y explicar su influencia en los resultados organizacionales.			
Objetivos específicos	Hipótesis de investigación	Variables	Metodología	Capítulo
Describir las dimensiones que componen el desempeño del proceso de marketing.	General: H1: Los mecanismos de control no han sido vinculados al desempeño del proceso de marketing	Dimensiones del modelo de desempeño del proceso de marketing: - Recursos, estrategia y acciones - Programas de marketing - Activos de mercado - Resultados financieros y de valor organizacional	Análisis bibliométrico y bibliográfico	1
Identificar la relación de los mecanismos de control de marketing (formales e informales) con el desempeño del proceso de marketing.	Generales: H1: Las UEN que adoptan estrategias defensoras – líderes en costos, utilizan un nivel de control de marketing más formal que informal. H2: Las UEN que adoptan estrategias prospectoras, utilizan un nivel de control de marketing más informal que formal. H3: Las UEN que adoptan estrategias analizadoras, utilizan niveles de control de marketing formal e informal similares. H4: Las UEN que adoptan estrategias defensoras - diferenciadoras, utilizan niveles de control de marketing formal e informal similares.	Decisiones estratégicas: - Servicio al cliente - Investigación de mercados - Nuevos productos - Eficacia publicitaria - Precios diferenciados - Atracción de clientes - Promoción - Distribución Mecanismos de control de marketing: - Control formal - Control informal	- Análisis clúster jerárquico para determinar la presencia de las cuatro tipologías de estrategias que se proponen en las hipótesis. - ANOVA para identificar si existen diferencias en las características de cada clúster y así iniciar la comprobación de las hipótesis. - Test de diferencia de medias para analizar las relaciones entre las estrategias y los mecanismos de control de marketing. - Estimación por mínimos cuadrados ordinarios para identificar la relación que tienen cada una de las decisiones estratégicas sobre los tipos de control formal e informal.	2

Tabla 1-4: Matriz de congruencia metodológica (continuación)

Objetivos específicos	Hipótesis de investigación	Variables	Metodología	Capítulo
Identificar la relación de los mecanismos de control de marketing (formales e informales) con el desempeño del proceso de marketing.	<p>Específicas:</p> <p>H1: El nivel de satisfacción del gerente de marketing elevado en su trabajo influencia la implementación de más control alto que cualquier otra combinación de control de marketing.</p> <p>H2: El nivel de motivación del gerente de marketing elevado para continuar en su trabajo influencia la implementación de más control alto que cualquier otra combinación de control de marketing.</p> <p>H3: Un mayor nivel de experiencia del gerente de marketing en el cargo conlleva a implementar más control alto que cualquier otra combinación de control de marketing.</p> <p>H4: Un mayor nivel de experiencia del gerente de marketing en el campo del marketing conlleva a implementar más control alto que cualquier otra combinación de control de marketing.</p> <p>General:</p> <p>H5: Los sistemas de control alto conllevan a resultados organizacionales más elevados que cualquier otra combinación de control de marketing.</p>	<p>Mecanismos de control de marketing:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Control formal - Control informal <p>Resultados de mercado:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Calidad percibida del producto - Precio relativo a la competencia - Cobertura de mercado - Valor de marca - Fidelidad de los clientes - Tasa de conversión del marketing digital <p>Resultados financieros y de valor organizacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Retorno sobre la inversión - Desempeño financiero en general - Rendimiento sobre los activos - EBITDA - Desempeño general de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> - Procedimiento de clasificación por distancia métrica para hallar los sistemas de control de marketing. - Análisis de clúster jerárquico para validar las nuevas clasificaciones de las combinaciones de control. - Análisis discriminante y test ANOVA para explorar la influencia de la satisfacción, motivación, experiencia en marketing y experiencia en el rol, en las combinaciones de control. - Test ANOVA para determinar la relación entre las combinaciones de control y los resultados de mercado y financieros. 	3

Tabla 1-5: Matriz de congruencia metodológica (continuación)

Objetivos específicos	Hipótesis de investigación	Variables	Metodología	Capítulo
<p>Reconocer y sustentar la relación de los mecanismos de control con los resultados de la organización.</p>	<p>Generales: H1: El uso de mecanismos de control formal de comportamiento tiene influencia positiva en los resultados de mercado: (a) fidelidad del cliente, (b) valor de marca, (c) precio relativo a la competencia, (d) calidad del producto, (e) marketing digital, (f) grado de cobertura de mercado. H2a: El uso de mecanismos de control informal de marketing tiene una influencia positiva en los resultados financieros. H2b: El uso de mecanismos de control formal de marketing tiene una influencia positiva en los resultados financieros, mediada por los mecanismos de control informal. H2c: El uso de mecanismos de control formal de marketing no tiene influencia en los resultados financieros.</p> <p>Específicas: H3a: Cuánto mayor sea el número de empleados en la organización se usarán más controles formales que informales. H3b: Cuánto mayor sea el número de empleados en el departamento de marketing se usarán más controles formales que informales. H3c: Cuánto más altas sean las ventas de la UEN, se usarán más controles formales que informales. H4: Factores asociados al gerente de marketing, tales como su experiencia (a), nivel de formación (b) y satisfacción (c), están relacionados en forma positiva con los mecanismos de control de marketing formales. H5: Factores asociados al gerente de marketing, tales como su experiencia (a), nivel de formación (b) y satisfacción (c), están relacionados en forma positiva con los mecanismos de control de marketing informales.</p>	<p>Mecanismos de control de marketing: - Control formal - Control informal</p> <p>Resultados de mercado: - Calidad percibida del producto - Precio relativo a la competencia - Cobertura de mercado - Valor de marca - Fidelidad de los clientes - Tasa de conversión del marketing digital</p> <p>Resultados financieros y de valor organizacional: - Retorno sobre la inversión - Desempeño financiero en general - Rendimiento sobre los activos - EBITDA - Desempeño general de la organización</p>	<p>Modelo de ecuaciones estructurales de mínimos cuadrados parciales</p>	<p>4</p>

2.Relación entre la estrategia y los mecanismos de control de marketing

2.1 Introducción

La administración como disciplina tiene el reto permanente de fomentar la sostenibilidad de las empresas a partir de una gestión óptima de los recursos. Particularmente los gerentes tienen la constante preocupación de demostrar cómo sus estrategias permiten fomentar una ventaja competitiva y alcanzar los resultados esperados. La estrategia establece cómo las empresas compiten en una industria o mercado (Olson et al., 2005) y se pueden diseñar desde una perspectiva de participación de mercado y productos (Ansoff, 1965; Miles & Snow, 2003) o desde la forma de actuar ante consumidores y competidores (Porter, 1980). Teniendo en cuenta esta definición, es indiscutible el aporte del marketing a la construcción de la estrategia empresarial como un eje que recoge y analiza la obtención de información del entorno y que con sus decisiones actúa el mercado. Diversos estudios han mostrado cómo las decisiones de marketing dan forma y estructura a los planes empresariales (Slater & Olson, 2001; Walker et al., 1987) y por tanto se evidencia que la estrategia empresarial y de marketing presentan coincidencias tanto causales como deliberadas. Es difícil desde un punto de vista práctico separar estas dos áreas de actuación, y por lo tanto casi imposible desde un punto de vista académico. Además, la configuración de la estrategia de marketing conduce un balance coherente de la mezcla de marketing para hacer operativa la estrategia empresarial, fomentando de esta forma la alineación de los esfuerzos de los profesionales de marketing con los objetivos organizacionales (Slater & Olson, 2001).

Por consiguiente, inherente a la implementación exitosa de la estrategia de negocios se encuentran los mecanismos de control que aseguran que se producirán los resultados esperados (Jaworski, 1988; Morgan, Whitley, Feng, & Chari, 2019). A pesar de ello, los estudios empíricos que vinculan la estrategia empresarial o de marketing con los

mecanismos de control son escasos. Por ejemplo Liang & Frösén (2019) demuestran el efecto moderador de las estrategias de liderazgo en costos y diferenciación con los mecanismos de control formal e informal por un lado y con el desempeño de la firma por otro. Sin embargo, no analizan propiamente la relación entre la estrategia y el control, así como tampoco se incluyen otras tipologías que cubran más alternativas y distintos tipos de decisiones. Sumado a esto y con el propósito de ampliar la explicación y las implicaciones de las decisiones, se han realizado diversos estudios que intentan comprender cuáles son los tipos de mecanismos de control más apropiados según la posición competitiva de las organizaciones (Miles & Snow, 2003; Olson et al., 2005; Porter, 1980; Walker et al., 1987). No obstante, las organizaciones se siguen cuestionando acerca de los mecanismos más efectivos para monitorear, comunicar los resultados y alinear e influenciar los equipos de trabajo (Morgan et al., 2019), lo cual denota la gran importancia por continuar explorando la relación entre la estrategia empresarial y de marketing y los mecanismos de control.

La estrategia compone la base del modelo de desempeño de marketing (Katsikeas et al., 2016) y se ha explicado ampliamente su relación positiva y significativa con los resultados organizacionales (Gyan, Brahmana, & Bakri, 2017; Kurt & Hlland, 2013). Se sabe también que los mecanismos de control dotan a la gerencia de las herramientas necesarias para evaluar y ajustar las decisiones en la empresa. Por lo tanto, se constituyen en un elemento esencial para sustentar el desempeño de marketing porque se derivan de la formulación de la estrategia y tienen influencia en los resultados (Malek et al., 2018). De acuerdo con lo expuesto, es de interés estudiar la relación directa entre las tipologías de la estrategia y los mecanismos de control para mejorar a su vez la comprensión del rol que juegan en el desempeño del proceso de marketing. De esta manera, analizar cómo las estrategias de marketing influyen en los mecanismos de control, permitirá a los gerentes demostrar el efecto de las decisiones de marketing en el resultado de las organizaciones.

En consecuencia, el presente capítulo tiene por objetivo identificar la relación de los mecanismos de control con el desempeño del proceso de marketing, específicamente con las tipologías de estrategia. Este capítulo está organizado en distintas secciones. En las dos primeras se presenta una revisión de literatura y el planteamiento de las hipótesis de investigación. Tras ello, se expone la metodología y se explica cómo fueron contactados los 301 gerentes de marketing a través de una encuesta de corte transversal. En la tercera sección se ofrecen los resultados y se confirma que los mecanismos de control de

marketing se encuentran alineados con cada estrategia estudiada, y por lo tanto sus niveles de intensidad cambian de forma significativa entre una y otra. También se destaca que el control informal siempre fue mayor que el control formal de manera significativa para todas las tipologías de estrategias estudiadas. Finalmente se presenta una sección para la discusión y conclusiones de la investigación, así como las implicaciones gerenciales y principales limitaciones.

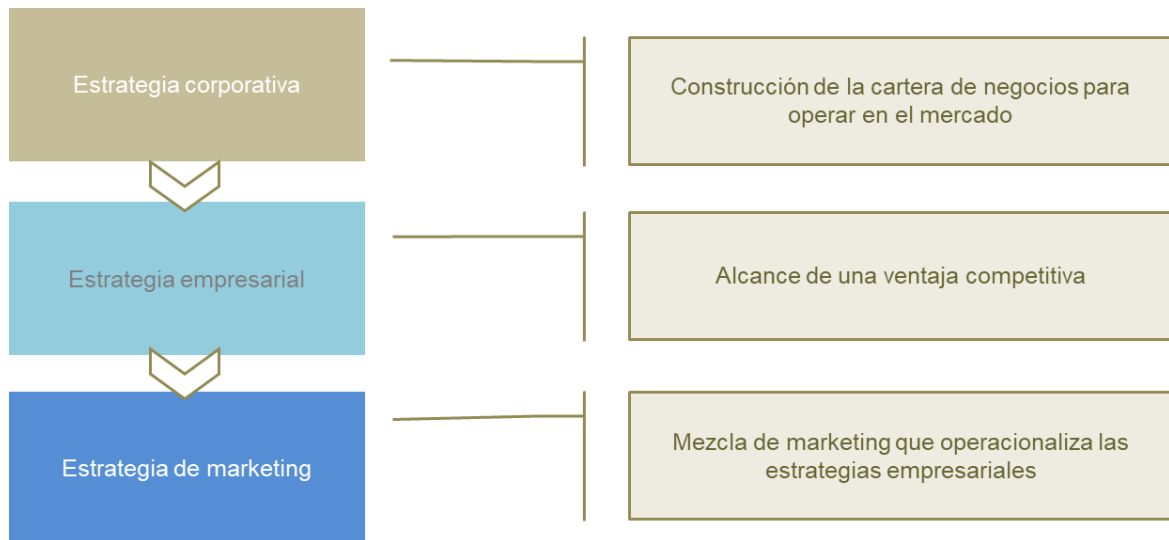
2.2 Revisión de literatura

La definición de la estrategia y su respectiva alineación en las empresas facilita alcanzar los resultados esperados. La estrategia empresarial se define como la manera que adoptan las organizaciones o Unidades Estratégicas de Negocio (UEN) para competir en un mercado o sector (Miles & Snow, 2003, p. viii) y alcanzar una ventaja competitiva (Porter, 1980; Walker et al., 1987). Por su parte, la estrategia de marketing se define como las decisiones que toma una empresa respecto a sus productos, mercados, recursos y acciones de marketing para crear, comunicar y entregar una oferta de valor para los consumidores (Munuera & Rodríguez, 2012, p. 42; Varadarajan, 2010). Entre ambas definiciones se evidencia un grado de interconexión. Por un lado, marketing es la base para la definición y ejecución de la estrategia empresarial por su preocupación constante en la obtención de información valiosa del entorno que a su vez permita acercar a las organizaciones con el mercado (Jain, 1983; Morris & Pitt, 1994; Varadarajan, 2010). Además, la estrategia de marketing operacionaliza la estrategia empresarial a través del balance coherente de las decisiones, procurando la alineación de los esfuerzos de los profesionales de marketing con los objetivos de la empresa (Slater & Olson, 2001). Por lo tanto, para analizar las estrategias de marketing es necesario comprender las tipologías de estrategias que establecen las empresas o UEN. También existe el concepto de estrategia corporativa. Esta engloba las decisiones acerca de la cartera de negocios, asignando a cada uno los objetivos y recursos (Munuera & Rodríguez, 2012, p. 48). La Figura 2-1 muestra las tres estrategias presentadas anteriormente.

Existen diversas proposiciones acerca de las tipologías de estrategias. Una de ellas es la propuesta de Ansoff (1965) en la cual las decisiones están determinadas por el grado de

novedad en dos aspectos: mercados y productos. Así, cuando la empresa trabaja con nuevos mercados y productos la estrategia se denomina diversificación.

Figura 2-1: La estrategia en los distintos niveles organizacionales



Fuente: Elaboración propia a partir de Munuera & Rodríguez (2012, p. 48)

Mientras que, si se desea continuar con el mismo mercado y los mismos productos, la estrategia se llama penetración de mercado. Las demás tipologías corresponden al desarrollo de nuevos productos y desarrollo de nuevos mercados. Sin embargo, las tipologías comúnmente analizadas en los estudios sobre marketing corresponden a las propuestas por Miles & Snow (1978) y Porter (1980), tal como se muestra en la Tabla 2-1. Esto se debe a que ambas perspectivas se sustentan en distintas decisiones estratégicas. Por un lado, las estrategias presentadas por Miles & Snow (2003, p. 29) están basadas en las decisiones que toman las empresas para dominar mercados y productos, tal como sucede con el planteamiento de Ansoff (1965), pero además integran en la implementación de la estrategia decisiones acerca de la estructura y los procesos empresariales. Mientras que las estrategias propuestas por Porter (1980, p. 52) establecen una posición defendible en el sector para generar valor a la organización. Con este marco de referencia se ha propiciado una combinación de las estrategias para representar mejor las posibles alternativas de decisiones, lo cual es otra razón para considerarlas en los estudios sobre marketing.

Miles & Snow (2003) proponen tipologías y catalogan a las UEN en prospectoras, defensoras, analizadoras y reactivas. Las UEN prospectoras son las más proactivas en el

Tabla 2-1: Tipologías de estrategia utilizadas en estudios de marketing.

Objetivo del estudio	Tipologías de estrategia competitiva		Autores
	Miles & Snow (2003)	Porter (1980)	
Diseñar una escala de medición para vincular los tipos de estrategia, competencias distintivas de marketing y el desempeño organizacional.	Defensoras, prospectoras, analizadoras y reactivas.		(Conant, Mokwa, & Varadarajan, 1990)
Analizar la contribución del marketing a la estrategia organizacional.	Prospectoras, analizadoras.	Defensoras - líderes en costos, defensoras - diferenciadoras	(Slater & Olson, 2001)
Evaluar cómo la organización de marketing se ajusta a la estrategia organizacional.	Prospectoras, defensoras y analizadoras.		(Vorhies & Morgan, 2003)
Analizar cómo el valor de la organización está influenciado por la organización de marketing, el énfasis de la estrategia y la estrategia organizacional.	Prospectoras, analizadoras.	Defensoras - líderes en costos, defensoras - diferenciadoras	(Olson, Slater, & Hult, 2005)
Examinar el ajuste entre la estrategia de mercado de producto de la organización con su modelo de negocio.		Líderes en costos, diferenciadoras	(Zott & Amit, 2008)

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recolectados

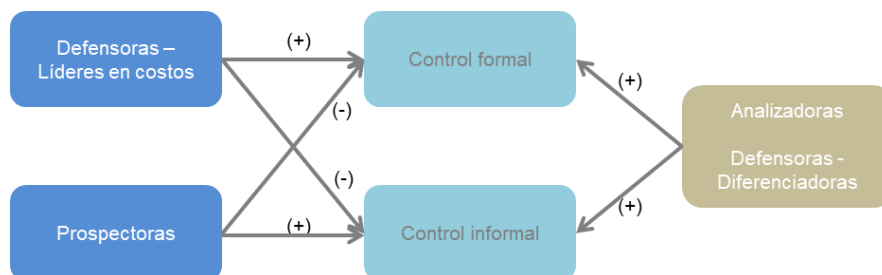
desarrollo de mercados y productos. Se destacan por su interés en la innovación y su capacidad para encontrar y explotar nuevos productos y mercados. Las defensoras son organizaciones conservadoras, estables y se concentran en mejorar la eficacia de sus operaciones creando un dominio de mercado estrecho y estable. Además, tienen una mezcla de productos limitada y se protegen de forma proactiva de los competidores. De otro lado, las analizadoras combinan las características más fuertes de las defensoras y de las prospectoras. Estas también se enfocan en el desarrollo de nuevos mercados y productos, pero solo después de asegurar su viabilidad. Al mismo tiempo, mantienen grupos estables de productos y de consumidores. Las analizadoras tienen la capacidad de responder rápidamente a los desarrollos exitosos de las prospectoras al tiempo que mantienen niveles de eficiencia óptimos dentro del mercado en el que trabajan. Las

reactivas tienen dificultad para articular la estrategia y no disponen de una respuesta consistente ante los cambios del entorno, así como tampoco cuentan con un plan para competir dentro de un sector (Walker et al., 1987). Además, estudios previos han demostrado que representan un segmento pequeño de la población empresarial (Olson et al., 2005). Por lo tanto, esta tipología de estrategia ha sido descartada como objeto de análisis. Por su parte, Porter (2008, p. 11) propone que las UEN pueden ser líderes en costos, diferenciadoras o con enfoque. Las empresas con liderazgo en costos se destacan por crear economías de escala, ser eficientes y productivas. Las diferenciadoras pretenden crear productos únicos en el mercado, lo que conlleva a tener altos niveles de innovación de producto. Las UEN con enfoque se concentran en nichos de mercado para ser líderes en costos o diferenciadoras, aunque no posean una ventaja competitiva. Por esta razón, al igual que las reactivas, no se generaliza como objeto de análisis en los estudios dado que no persiguen altos niveles de competitividad y por tanto presentan inconsistencias que no obedecen a patrones de decisión previamente establecidos.

Basados en las anteriores propuestas, Walker et al. (1987) combinan las estrategias de las defensoras con las líderes en costos y las diferenciadoras para crear dos categorías. Esta combinación se sustenta en el hecho que las defensoras por un lado se esfuerzan en reducir los costos de producción, lo cual es consistente con las líderes en costos y da lugar a la categoría defensoras – líderes en costos. Por otro lado, las defensoras también se esfuerzan en mantener o mejorar la calidad de los productos para alcanzar niveles de preferencia óptimos por parte de los consumidores, lo cual es una característica que se destaca en las diferenciadoras y da lugar a la categoría defensoras – diferenciadoras. Con sustento en las tipologías mencionadas, Slater & Olson, (2001) y Olson et al. (2005) justifican a través de estudios empíricos cómo las tipologías de estrategias prospectoras, analizadoras, defensoras - líderes en costos y defensoras - diferenciadoras presentan altos niveles de heterogeneidad entre sí para explicar las estrategias de marketing. Por lo cual, la presente investigación tomará estas cuatro tipologías para analizar su relación con los mecanismos de control de marketing.

2.3 Modelo e hipótesis

La Figura 2-2: Modelo presenta el modelo conceptual que se aborda en este capítulo.

Figura 2-2: Modelo estrategia de marketing y mecanismos de control

Fuente: Elaboración propia

Las empresas establecen sus mecanismos de control de marketing de acuerdo con la estrategia elegida. Estos mecanismos de control pueden ser formales e informales. Los controles formales son políticas y procedimientos escritos, establecidos por la gerencia de la organización. Dentro de estos se destaca establecer programas de entrenamiento de los profesionales de marketing, definiendo claramente los perfiles y dejando por escrito los planes de acción del departamento (Jaworski, 1988). También se incluyen en este ámbito tanto la estandarización de los procedimientos como la definición de los resultados esperados por parte de los profesionales. Por el contrario, los controles informales no están escritos y son iniciados normalmente por los mismos profesionales (Jaworski & MacInnis, 1989). Además, están directamente relacionados con la cultura organizacional, la capacidad de trabajo en equipo y la disposición de los profesionales para cumplir con sus obligaciones y evitar comportamientos disfuncionales.

Se asume que, dada la naturaleza de las organizaciones defensoras - líderes en costos, en las cuales el departamento de marketing tiene un menor protagonismo que otros departamentos como el de producción o el financiero, el uso de mecanismos de información jerárquicos puede reducir el tiempo y los recursos humanos necesarios para garantizar la consistencia en las relaciones del departamento de marketing y los demás departamentos de la organización (Walker et al., 1987). Además, las defensoras - líderes en costos tienen unos mejores resultados cuanto mayor es la centralización y formalización en su estructura (Walker et al., 1987). Estas cualidades están más asociadas con los mecanismos de control tradicionales, toda vez que las organizaciones necesitan garantizar

que los comportamientos de los empleados se enfoquen en las decisiones de bajo costo y de penetración del mercado previamente establecidas. Esta situación aumenta cuando el grado de intensidad competitiva tiende a ser alto, lo cual es más probable en las empresas que tienen productos similares o sustitutos en comparación con la competencia y que poseen una baja diferenciación. También es consistente con las empresas defensoras - líderes en costos su asociación con el mayor uso de los mecanismos de control formal (Jaworski, 1988; Langfield-Smith, 1997). En consecuencia, se puede suponer que:

H1: Las UEN que adoptan estrategias defensoras – líderes en costos, utilizan un nivel de control de marketing más formal que informal.

De otro modo, Miles & Snow (2003, p. 48) sostienen que las organizaciones prospectoras tienen una gran dificultad en instaurar sistemas de planeación y control estrictos debido a la cambiante demanda de productos, por lo que tienen estructuras descentralizadas y procesos flexibles para responder de forma rápida a las oportunidades del mercado. Adicionalmente, en entornos de mayor incertidumbre y propios de las organizaciones con altos niveles de innovación, los costos de medir los indicadores de desempeño son más altos y esa incertidumbre afecta la confianza en los datos contables (Morgan et al., 2002). De acuerdo con Jaworski (1988), cuanto mayor es el grado de incertidumbre sobre el comportamiento del entorno menos estrictos serán los mecanismos de control que utilice la gerencia. Aunque es posible que las organizaciones que operan en entornos de alta incertidumbre utilicen los presupuestos como mecanismos de control formales, estos a su vez son combinados con un mayor grado de comunicaciones flexibles y abiertas entre los gerentes y profesionales de marketing. Además, con una evaluación subjetiva y el uso de controles más interpersonales (Chenhall, 2003). Por consiguiente, se puede asumir que:

H2: Las UEN que adoptan estrategias prospectoras, utilizan un nivel de control de marketing más informal que formal.

Por su parte, las UEN analizadoras requieren de estructuras flexibles y descentralizadas con profesionales de marketing especializados que aceleren el proceso de llevar nuevos productos al mercado (Olson et al., 2005). Conjuntamente, como protectoras de su participación de mercado, también necesitan controlar los costos de desarrollo de productos, así como los costos de entrega para alcanzar la eficiencia. Por lo tanto, en las

unidades funcionales de las UEN analizadoras los controles están orientados hacia el cumplimiento del presupuesto para asegurar la eficiencia en los costos de los productos, y al mismo tiempo orientados a fomentar la capacidad de innovación en los equipos de desarrollo de producto donde los sistemas de control son descentralizados (Miles y Snow, 2003, p.76). Así que, con sustento en lo expuesto, se propone lo siguiente:

H3: Las UEN que adoptan estrategias analizadoras, utilizan niveles de control de marketing formal e informal similares.

Las organizaciones defensoras - diferenciadoras también requieren niveles de control tanto formal como informal en su gestión. Porter (2008, p. 57) plantea que una organización que adopta una estrategia de diferenciación confía en la auto coordinación de sus equipos de trabajo más que en los controles estrictamente formales. En este caso, la evaluación subjetiva del desempeño se considera apropiada para fomentar la creatividad y la innovación, y también para garantizar la rentabilidad. Sin embargo, la cualidad de defensora también obliga a cumplir con objetivos de retorno sobre la inversión lo que puede implicar una mayor preocupación por la eficiencia y por el control más riguroso asociado con unos bajos niveles de autonomía de los profesionales de marketing (Walker et al., 1987). Por consiguiente, se plantea la siguiente hipótesis:

H4: Las UEN que adoptan estrategias defensoras - diferenciadoras, utilizan niveles de control de marketing formal e informal similares.

2.4 Metodología

2.4.1 Recolección de datos

Para la validación de las hipótesis, el presente estudio se soportó en la aplicación de una encuesta de corte transversal. Después de tener la primera versión del cuestionario, realizamos un conjunto de pruebas piloto con 20 gerentes de marketing de diversas UEN. El contacto con estos directivos fue personal en sus lugares de trabajo. También se contactaron a ocho académicos especialistas en investigaciones de marketing en Colombia y en España para que evaluaran las preguntas bajo la perspectiva de los

objetivos del estudio. El cuestionario fue mejorado cada vez que era aplicado a un gerente de marketing o evaluado por un académico, hasta obtener la versión final donde ya no hubo sugerencias de cambios. Como resultado de este procedimiento secuencial fue necesario ajustar, eliminar y agregar preguntas. Durante las pruebas piloto el tiempo de las encuestas siempre fue medido y comparado con la percepción de duración del encuestado. El tiempo real nunca fue mayor a 18 minutos y los encuestados siempre lo percibieron menor. Una vez diseñado el cuestionario definitivo se procedió a decidir sobre la población objeto de estudio. Se construyó una amplia base de datos de directivos de marketing de empresas colombianas a partir de los directorios de gremios y cámaras de comercio. De esta base de datos fueron contactados 2935 tomadores de decisiones sobre el presupuesto y/o el plan de marketing de UEN de compañías en diversos sectores de la economía colombiana. Esto facilitó la generalización de los resultados respecto a las estrategias y mecanismos de control. Tal como se muestra en la Tabla 2-2, la mayoría de los cargos contactados tienen una directa y clara pertenencia al departamento de marketing, lo cual verifica el cumplimiento de la condición para ser objeto de este estudio. Además, se destaca que el 43,8% de las UEN tienen más de 18 años en el mercado y que en general más del 70% han superado los siete años de existencia. Por lo tanto, en las UEN que conforman la muestra existe un balance apropiado que permite analizar las decisiones de marketing. Para la clasificación de los sectores económicos adoptamos el Estándar de Clasificación Industrial SIC en su versión más actual de 2019. Se destaca la manufactura como uno de los sectores con mayor participación en la muestra y recoge a su vez varios subsectores, entre ellos la manufactura de alimentos, textiles, automotores, plásticos, productos de aseo y belleza, químicos y la refinería de petróleo.

Tabla 2-2: Caracterización de la muestra

Cargo	Total	%	SIC	Sector	Total	%
Director de Marketing	109	36,2	20 - 39	Manufactura	108	35,9
Analista de Marketing	49	16,3	70 - 89	Servicios profesionales, científicos y técnicos	56	18,6
Director General	44	14,6	50 - 51	Comercio al por mayor	32	10,6
Director Comercial	39	13,0	15 - 17	Construcción	25	8,3
Director de Marca	38	12,6	70 - 89	Cuidado de la salud y asistencia social	20	6,6
Director de Proyectos	7	2,3	60 - 67	Financiero y asegurador	19	6,3
Asesor Comercial	5	1,7	40 - 49	Transporte, almacenaje y comunicaciones	18	6,0
Presidente/Vicepresidente	5	1,7	01 - 09	Agricultura, silvicultura, pesca y caza	11	3,7
Consultor	3	1,0	52 - 59	Comercio al por menor	7	2,3
NR	2	0,7	10 - 14	Minería, canteras, extracción de petróleo y gas	5	1,7
Total	301	100		Total	301	100

Tabla 2-3: Caracterización de la muestra (continuación)

Tiempo de la UEN	Total	%	Ventas (U\$ mill)	Total	%
Menos de 3	36	12,0	< 5	103	34,2
Entre 3 y 6	47	15,6	5 – 10	52	17,3
Entre 7 y 10	35	11,6	> 10	146	48,5
Entre 11 y 14	24	8,0			
Entre 15 y 18	27	9,0			
Más de 18	132	43,9			
			Total	301	100
Total	301	100			

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recolectados

Los directivos fueron contactados por correo electrónico. En primera instancia se les envió un correo explicándoles el objetivo del estudio y las condiciones de anonimato. Una vez el gerente aceptaba responder se le enviaba el link que lo redireccionaba a la plataforma en la que estaba incubado el cuestionario. Finalmente, un total de 301 encuestas fueron diligenciadas completamente. Para garantizar el anonimato de la encuesta, los gerentes contestaron libremente y no se les exigió dejar el nombre de la empresa ni sus datos personales. Solo quienes desearan recibir los resultados del estudio podían dejar su nombre y correo electrónico (86%).

Para asegurar que los encuestados no eran sustancialmente distintos de aquellos que no respondieron, fue utilizado el test de sesgo de no respuesta (Armstrong & Overton, 1977). Las medias de los constructos estrategia, control formal y control informal fueron comparadas. La **Tabla 2-4** muestra que las pruebas t no evidenciaron diferencias significativas entre los pares de grupos comparados, lo cual sugiere que el sesgo de no respuesta no tiene influencia en los resultados.

Tabla 2-4: Test sesgo de no respuesta

Variable	Media		Prueba Levene		Prueba T	
	n=150	n=151	F	Valor-p	T	Valor-p
Control Formal	5,19	5,04	0,08	0,77	0,84	0,40
Control Informal	5,79	5,69	0,74	0,39	0,64	0,53
Servicio_cliente	5,96	5,79	24,3	0,12	1,47	0,14
Investigación_mercados	5,53	5,43	3,88	0,05	0,61	0,54
Nuevos_productos	5,14	5,20	0,08	0,77	-0,46	0,65
Eficacia_publicitaria	4,50	4,65	0,12	0,73	-0,81	0,42
Precios_diferenciados	4,94	5,13	0,05	0,83	-1,09	0,27
Atracción_clientes	5,09	4,99	0,01	0,93	0,66	0,51

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recolectados

2.4.2 Diseño del cuestionario y validación de la escala

El instrumento de medición debe contener todas las variables asociadas al modelo conceptual: estrategia y los mecanismos de control de marketing formal e informal. En relación al constructo estrategias organizacionales el trabajo presentado por Slater & Olson (2001) se constituye en un referente base para esta investigación. Estudios recientes (Kumar, Sharma, & Gupta, 2017; Morgan et al., 2019) referencian la escala de Slater y Olson (2001) para sustentar los tipos de decisiones de marketing que toman las organizaciones. También se ha utilizado la escala para reiterar que las decisiones de marketing pretenden alcanzar los objetivos y que están alineadas con la estrategia organizacional (Agic, Cinjarevic, Kurtovic, & Cicic, 2016). Esta escala analiza decisiones de marketing con el propósito de asociarlas con las tipologías de estrategias empresariales. Dichas decisiones son la calidad del servicio al cliente que se asocia con la satisfacción del servicio, la solución a las quejas y las reclamaciones, así como la oferta de un servicio diferenciado respecto a la competencia. También se incluyen decisiones de investigación de mercados que abarcan el análisis del sector, de la competencia y de los clientes. Dentro de la innovación de los productos y servicios se engloba: su nivel de diferenciación frente a la competencia, el grado de atractivo para los consumidores y la oportunidad en el mercado. La eficacia publicitaria es otra categoría de decisiones que analiza la calidad y el alcance de la comunicación. Por su parte, los precios diferenciados evalúan la disposición de las personas para pagar un poco más por los productos y servicios en comparación con la competencia. Finalmente se propone que la atracción está asociada con la cantidad de clientes alcanzada por una UEN comparada con la competencia, así como la estabilidad de estos en el largo plazo. La propuesta de Slater & Olson (2001) también incluye una valoración del personal de ventas; pero en este estudio fue descartado debido a que está enfocada en evaluar las decisiones de control y este tipo de preguntas se encuentran contenidas en la escala de mecanismos de control. Respecto a las decisiones que abarcan la publicidad y los canales de distribución, en la presente investigación se solicitó a los encuestados que distribuyeran 100 puntos de inversión en ocho canales publicitarios alternativos y 100 puntos de participación entre seis posibles canales de distribución.

Para el diseño de los mecanismos de control de marketing se han tomado fundamentalmente dos estudios. El estudio de Jaworski et al. (1993) que plantea como

categorías el control de resultado, el control cultural, el control profesional y el control de proceso. También es interesante la propuesta de Miao & Evans (2014) que fundamenta como categorías el control de actividades, el control de capacidades y el control de resultado. Para medir el control formal de marketing se ha decidido descartar el control de resultado debido a que está más asociado con la evaluación del desempeño de las actividades del departamento comercial. Específicamente, adoptamos el control formal de capacidades propuesto por Miao & Evans (2014), no sólo porque bajo esta tipología de control se les motiva a los profesionales de marketing a mejorar sus habilidades, sino porque de este modo también se involucra a la gerencia para proveer las herramientas que hagan su labor más efectiva (Guenzi, Baldauf, & Panagopoulos, 2014). Además, el control de comportamiento se ejerce con mayor probabilidad en los equipos que no reciben incentivos económicos por su labor (Anderson & Oliver, 1987), lo cual sucede frecuentemente en los profesionales de marketing. Respecto al control informal, el trabajo de Jaworski et al. (1993) es reconocido por su alta influencia en la explicación del control organizacional y además porque ofrece un estudio empírico aplicado al marketing (Malek et al., 2018). Por lo tanto, adoptamos esta escala conformada por ítems que valoran tanto el control informal profesional como el cultural. Para el constructo mecanismos de control las preguntas estaban originalmente diseñadas para que los profesionales de marketing y ventas las respondieran evaluando el tipo de control que percibían desde la gerencia. En el marco de la presente investigación fue necesario ajustar las preguntas desde la perspectiva del control que se ejerce en una unidad estratégica de negocio (UEN) y que es identificado por la gerencia de marketing. También fue necesario definir un horizonte de tiempo trimestral para las preguntas relacionadas con controles periódicos.

2.4.3 Propiedades de la escala

Las preguntas fueron diseñadas con una escala de medida Likert de 7 puntos, que van desde totalmente en desacuerdo hasta totalmente de acuerdo. Para garantizar las propiedades psicométricas se procedió a calcular los estadísticos descriptivos y la matriz de correlaciones para todos los constructos (ver Tabla 2-5). De acuerdo con la media de los constructos, el control informal es mayor al control formal y en general tienden a implementarse más decisiones de marketing sobre servicio al cliente e investigación de mercados. Todas las correlaciones son significativas y positivas excepto entre los precios

diferenciados y el control formal. Además, para refinar el contenido de los constructos se llevó a cabo un análisis factorial confirmatorio usando el software IBM SPSS Statistics 26 y aplicando el método de rotación ortogonal varimax. Como lo muestra la Tabla 2-6, las cargas factoriales de cada indicador fueron mayores a 0.7. Así mismo, el promedio de varianza explicada de cada constructo fue superior al 50%, el índice KMO mayor a 0.6 y la prueba de esfericidad de Barlett confirma que existe correlación entre las variables, lo cual indica que el análisis factorial es adecuado (Hair, Anderson, Tatham, & Black, 2014, p. 94). Además, la agrupación de las variables se corresponde con la explicación aportada desde el punto de vista teórico. Respecto a la fiabilidad, los Alpha de Cronbach (α) son superiores o iguales a 0.7 excepto para el factor de segmentación de mercados que tiene un valor de 0.6, lo cual es tolerable teniendo en cuenta los resultados obtenidos por los demás índices (Hair, Anderson, Tatham, & Black, 2014, p. 105).

Tabla 2-5: Matriz de correlaciones

	Constructo	Media	DS	1	2	3	4	5	6	7
1	Control_formal	5,11	1,52	1						
2	Control_informal	5,74	1,32	,66**	1					
3	Servicio_cliente	5,93	0,98	,39**	,42**	1				
4	Investigación_mercados	5,48	1,52	,51**	,46**	,36**	1			
5	Nuevos_productos	5,17	1,19	,43**	,35**	,37**	,46**	1		
6	Eficacia_publicitaria	4,57	1,60	,31**	,27**	,30**	,24**	,32**	1	
7	Precios_diferenciados	5,03	1,50	,11	,13*	,33**	,19**	,21**	,17**	1
8	Atracción_clientes	5,04	1,26	,40**	,26**	,38**	,35**	,40**	,29**	,25**
** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).										
* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).										

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recolectados

Tabla 2-6: Índices de fiabilidad de la escala

Constructos e ítems respectivos (7 puntos: totalmente desacuerdo a totalmente de acuerdo)	Cargas factoriales	Propiedades
Actividades de marketing		
<i>Calidad de servicio al cliente ($\alpha = 0,83$)</i>		AVE = 0,73
1. Más del 80% de nuestros clientes están satisfechos con el servicio que brindamos	0,77	KMO = 0,824
2. Proveemos un servicio al cliente/consumidor con alta calidad percibida	0,77	Barlett = 2054,84 (p-value = 0)
3. Proveemos un servicio pos venta de calidad superior al de los competidores	0,76	Determinante = 0
4. Alcanzamos relaciones de largo plazo con nuestros clientes/consumidores clave	0,73	
5. Respondemos mensualmente a las quejas y reclamos de los clientes/consumidores	0,70	
<i>Investigación de mercados ($\alpha = 0,86$)</i>		
1. Recolectamos trimestralmente información acerca de las tendencias del sector	0,88	

Tabla 2-5: Índices de fiabilidad de la escala (Continuación)

Constructos e ítems respectivos (7 puntos: totalmente desacuerdo a totalmente de acuerdo)	Cargas factoriales	Propiedades
2. Analizamos trimestralmente los objetivos y acciones de los competidores	0,88	
3. Recolectamos trimestralmente información para conocer más a los clientes/consumidores	0,74	
<i>Innovación de producto ($\alpha = 0,70$)</i>		
1. Desarrollamos productos/servicios más innovadores que los competidores	0,75	
2. Desarrollamos productos/servicios que tienen alto atractivo de mercado para los clientes/consumidores	0,74	
3. El tiempo que transcurre entre la idea de desarrollo de un nuevo producto/servicio y su lanzamiento al mercado, es más corto que el tiempo de los competidores	0,72	
<i>Eficacia publicitaria ($\alpha = 0,80$)</i>		
1. Generamos anuncios de publicidad de alta calidad	0,89	
2. Nuestra publicidad es más eficaz que el promedio del sector	0,87	
<i>Precios diferenciados ($\alpha = 0,69$)</i>		
1. Tenemos precios por encima del promedio del mercado	0,89	
2. Nuestros clientes/consumidores pagan nuestros precios aunque sean más altos que los precios de los competidores	0,79	
<i>Atracción de clientes ($\alpha = 0,60$)</i>		
1. Nuestros clientes/consumidores son más estables en el largo plazo que los clientes/consumidores de los competidores	0,81	
2. Atraemos más clientes/consumidores que nuestros competidores	0,72	
Control de marketing		
Control formal de capacidades ($\alpha = 0,86$)		AVE = 72,73%
Por favor indique su nivel de acuerdo:		KMO = 0,907
1. Las habilidades que emplean los profesionales de marketing para realizar sus tareas son evaluadas trimestralmente	0.74	Barlett = 2700,34 (p-value = 0)
2. Los profesionales de marketing reciben orientación trimestralmente sobre cómo mejorar sus habilidades	0.75	Determinante = 0
3. Los profesionales de marketing son motivados a aprender acerca de cómo usar herramientas que hagan su labor más efectiva	0.82	
4. Los profesionales de marketing reciben reconocimiento público si mejoran sus habilidades	0.81	
<i>Control informal ($\alpha = 0,92$)</i>		
Por favor indique su nivel de acuerdo:		
1. En esta unidad de negocio promovemos la cooperación entre los profesionales de marketing	0.81	
2. Los profesionales de marketing están familiarizados con la productividad de los demás	0.82	
3. En esta unidad de negocio fomentamos un ambiente donde los profesionales de marketing respetan el trabajo del equipo de marketing en el cual se desempeñan	0.79	
4. En esta unidad de negocio promovemos las discusiones relacionadas con trabajo entre los profesionales de marketing	0.83	
5. Los profesionales de marketing pueden proporcionar evaluaciones precisas del trabajo del equipo de marketing en el cual se desempeñan	0.79	
6. El ambiente de trabajo estimula a los profesionales de marketing a sentirse orgullosos de esta unidad de negocios	0.87	
Publicidad		Media
<i>De cada 100 pesos invertidos en publicidad, cuántos son distribuidos en cada uno de los siguientes medios:</i>		
Televisión	4.93	
Radio	4.76	
Medios impresos	15.27	
Publicidad exterior	5.73	

Tabla 2-5: Índices de fiabilidad de la escala (Continuación)

Constructos e ítems respectivos (7 puntos: totalmente desacuerdo a totalmente de acuerdo)	Cargas factoriales	Propiedades
Redes sociales virtuales	20.19	
Página web	16.61	
Internet en general	10.85	
Acciones BTL: ferias, activaciones de marca, etc.	21.66	
Distribución	Media	
<i>De cada 100 productos vendidos, cuántos son distribuidos por cada uno de los siguientes canales:</i>		
Canal de distribución directo (físico)	50.52	
Canal de distribución directo (on-line)	11.58	
Canal de distribución mayorista	15.17	
Canal de distribución minorista	8.86	
Agente comercial	13.88	

Fuente: Elaboración propia

2.5 Resultados

Para determinar la presencia de las cuatro tipologías de estrategias que se proponen en las hipótesis se implementó un análisis clúster jerárquico con apoyo en el software IBM SPSS Statistics 24. Para ello, se utilizó el método de agrupación de Ward (Hair et al., 2014, p. 513) y a partir de los coeficientes de aglomeración se identificaron grandes aumentos del conglomerado 3 al 4 (12%). Basados en este resultado se llevó a cabo un análisis de clúster no jerárquico de tres y cuatro centros para así contrastar sus características con las tipologías de estrategias propuestas en las hipótesis. Posteriormente se procedió a construir una tabla ANOVA para identificar si existen diferencias en las características de cada clúster y así iniciar la comprobación de las hipótesis.

Del análisis clúster jerárquico surgen dos modelos. El modelo 1 con cuatro clústeres y el modelo 2 con tres clústeres. La Tabla 2-7 muestra que para ambos modelos existe un mayor número de casos cuando las decisiones tienden a tener una valoración superior. Esta clasificación coincide con la tipología de estrategia prospectora la cual se caracteriza por decisiones proactivas en el desarrollo de mercados y de productos. Además, bajo esta estrategia se realizan importantes inversiones en investigación de mercados, se estimula la demanda a través de la publicidad y se proveen altos niveles de servicio para mantener óptimas relaciones con los clientes. Todo esto permite mantener precios relativos altos para recuperar las inversiones (Miles & Snow, 2003, p. 56; Olson et al., 2005). También se presenta en ambos modelos una categoría de clúster con los promedios más bajos. Esta tipología de estrategia es opuesta a las UEN prospectoras y consistente con las

características de las UEN defensoras – líderes en costos, las cuales se focalizan en la eficiencia de todas las actividades. Las defensoras – líderes en costos asignan menos recursos a las funciones del marketing en comparación con los procesos de ingeniería, producción, distribución y financieros (Walker et al., 1987). Por otro lado, mantienen precios más bajos para abarcar una mayor participación de mercado e invierten menos recursos en publicidad (Slater & Olson, 2001). También cabe destacar que en el modelo de tres clústeres aparece otra categoría que, al compararla con las demás tipologías de estrategias, se acerca a la descripción de las UEN defensoras - diferenciadas. En esta categoría las UEN crean valor para los clientes, ofertando de este modo productos de alta calidad con óptimos niveles de servicio al cliente y unos menores precios que los ofrecidos por las prospectoras (Slater & Olson, 2001). El modelo de tres clúster es coherente con la propuesta de Walker et al. (1987). No obstante, el modelo de cuatro clúster se distribuye con números de muestra estadísticamente apropiados para conformar los conglomerados (Hair et al., 2014, p. 540), por lo cual también puede considerarse en el análisis. El clúster 1 es consistente con la descripción de las defensoras - diferenciadas y el clúster 4 con las analizadoras. Las analizadoras presentan versiones mejoradas y menos costosas de productos de las prospectoras, además defienden sus mercados y productos (Olson et al., 2005). Igual que sucede en la estrategia de defensoras - diferenciadas, las analizadoras se enfocan en segmentos de mercado estables y limitados. En contraste con las demás tipologías mencionadas, las analizadoras crean un dominio en el cual se conjugan la flexibilidad y la estabilidad que les permite mantener un balance óptimo entre el control de los costos y el alcance de beneficios del mercado (Miles & Snow, 2003, p. 72).

Tabla 2-7: Tabla ANOVA para los modelos con tres y cuatro clúster

Decisiones	F	Modelo 1				F	Modelo 2		
		Medias (test Sheffe) por clústeres					Medias (test Sheffe) por clústeres		
		D-D (1)	P (2)	D-L (3)	A (4)		P (1)	D-L (2)	D-D (3)
Servicio_cliente	36,16	5,86	6,38	4,79	5,89	39,89	5,85	5,23	6,31
		(1>3)	(2>1,3,4)		(4>2,3)		(1>2)		(3>1,2)
Investigación_mdos	170,67	3,91	6,32	3,26	6,12	97,30	4,36	4,63	6,40
		(1>3)	(2>1,3)		(4>1,3)				(3>1,2)
Nuevos_productos	60,27	4,76	5,80	3,56	5,26	69,95	4,91	4,19	5,77
		(1>3)	(2>1,3,4)		(4>1,3)		(1>2)		(3>1,2)
Eficacia_publicitaria	117,45	4,98	5,86	3,22	3,38	98,50	4,47	2,99	5,42
		(1>3,4)	(2>3,4)				(1>2)		(3>1,2)

Tabla 2-8: Tabla ANOVA para los modelos con tres y cuatro clúster (continuación)

Decisiones	F	Modelo 1				F	Modelo 2		
		Medias (test Scheffe) por clústeres					Medias (test Scheffe) por clústeres		
		D-D (1)	P (2)	D-L (3)	A (4)		P (1)	D-L (2)	D-D (3)
Precios_diferenciados	29,38	5,71	5,55	3,52	4,72	70,62	5,77	3,62	5,43
		(1>3,4)	(2>3,4)		(4>3)		(1>2)		(3>2)
Atracción_clientes	51,90	4,41	5,90	3,95	4,72	51,72	4,54	4,25	5,65
			(2>1,3,4)		(4>3)				(3>1,2)
	n	45	119	41	96		68	78	155

P: Prospectoras; D-L: Defensoras – Líderes en costos; D-D: Defensoras – Diferenciadoras; A: Analizadoras

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recolectados

Acorde con los anteriores resultados y teniendo en cuenta los estudios de Olson et al., (2005) y Slater & Olson (2001), se pueden validar las hipótesis propuestas utilizando el modelo que recoge las cuatro tipologías de estrategias. Para analizar las relaciones entre las estrategias y el control de marketing fue llevado a cabo un test de diferencia de medias. En la Tabla 2-9 se evidencia que el control informal fue mayor que el control formal de manera significativa para todas las estrategias. Por lo tanto, con estos datos se acepta la hipótesis 2: Las UEN que adoptan estrategias prospectoras, utilizan un nivel de control de marketing más informal que formal. Para las demás hipótesis no existe suficiente evidencia que permita aceptarlas. Sin embargo, se destaca que los niveles de control para las defensoras – líderes en costos son menores a las demás tipologías de estrategia y que la valoración del control para las analizadoras ocupa la segunda posición después de las prospectoras, lo cual es consistente con el marco teórico que sustenta su explicación.

Tabla 2-9: Test de diferencia de medias entre el control de marketing y las estrategias

Tipología	Control formal	Control informal	Correlación	t	P-value
Prospectoras	5,89	6,30	0,42	-4,41	0,00
Analizadoras	5,08	5,85	0,62	-6,18	0,00
Defensoras - Diferenciadoras	4,25	5,26	0,42	-4,84	0,00
Defensoras – Líderes en costos	3,87	4,42	0,78	-4,41	0,00

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recolectados

Así mismo, en la Tabla 2-10 se puede comprobar que el nivel de control formal e informal más alto ocurre para la estrategia de prospectoras seguido de las analizadoras, aunque el control informal no presenta diferencias significativas para estas dos tipologías. De otro lado para el 25% de los casos del estudio, el control formal es mayor al informal, y para

estos dos segmentos de la muestra se evidencia que solo la decisión de atracción de clientes es significativamente mayor cuando el control formal es mayor al informal ($t=-2.35$, $p\text{-valor}=0.02$). Para las demás decisiones no se encuentran diferencias significativas.

Tabla 2-10: Diferencias entre control formal e informal por tipología de estrategia

Tipo de control	F	Medias (Test Sheffe) por estrategias			
		Defensoras – Diferenciadoras (1)	Prosectoras (2)	Defensoras – Líderes en costos (3)	Analizadoras (4)
Control formal	32,15	4,25	5,89	3,87	5,08
			2>1,3,4		4>1,3
Control informal	29,28	5,26	6,30	4,42	5,85
		1>3	2>1,3		4>3

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recolectados

Observamos ciertas tendencias respecto a los medios de publicidad y los canales de comercialización usados en los cuatro tipos de estrategias. De acuerdo con la información que presenta la Tabla 2-11, en comparación con las demás tipologías, las UEN prosectoras realizan más inversiones en televisión (8.57%), radio (6.18%) y publicidad exterior (6.81%), medios en los cuales se requiere más inversión de recursos. Mientras que las defensoras –líderes en costos se destacan en redes sociales virtuales (22.21%), internet en general (13.01%) y acciones BTL (25.21%), medios mucho más flexibles y con menor demanda de recursos económicos. Por su parte las compañías analizadoras y las defensoras – diferenciadoras mantienen sus valoraciones cercanas al promedio. Sin embargo, las analizadoras al ser seguidoras de oportunidades de mercado no requieren hacer tanta inversión en medios por lo cual se destacan los medios impresos (15.28%). Finalmente, las defensoras - diferenciadoras concentran más sus esfuerzos en las redes sociales (20.46%) y la página web (20.58%) dado que la reputación alcanzada en sus productos y servicios implica que los clientes consulten más estos medios de información. En relación a los canales de distribución, también se pueden identificar tendencias que constatan la distinción de los cuatro clústeres en relación con las características que se han descrito. Las empresas prosectoras usan más los canales de distribución mayorista (17.10%) y minoristas (12.67%) que las demás. En contraste, las defensoras – líderes en costos utilizan más los canales de distribución directos – físicos (55.29%). Por su parte, las defensoras – diferenciadoras se destacan en los canales directos tanto físicos (51.87%)

como online (13.82%), mientras las analizadoras tienden a usar los agentes comerciales (18.84%).

Tabla 2-11: Canales publicitarios y de comercialización por tipología de estrategia

Tipología de estrategia / Participación (%) del medio publicitario	Televisión	Radio	Medios impresos	Publicidad exterior	Redes sociales virtuales	Página web	Internet en general	BTL: ferias, activaciones de carga, etc...
Defensoras-Diferenciadoras	3,22	4,56	18,09	6,11	20,46	20,58	8,24	18,74
Prosectoras	8,57	6,18	15,10	6,81	17,91	14,99	11,43	19,01
Defensoras-Líderes en costos	2,91	4,86	12,63	4,72	22,21	14,46	13,01	25,21
Analizadoras	5,02	3,46	15,28	5,27	20,18	16,40	10,72	23,67

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recolectados

Así mismo se ha explorado la relación que tienen cada una de las decisiones sobre los tipos de control formal e informal y para ello se hace una estimación por mínimos cuadrados ordinarios. En la **Tabla 2-12** se muestra que todas las decisiones tienen influencia significativa y positiva en los niveles de control formal excepto para las decisiones de precios diferenciados. Por su parte, los niveles de control informal solo son influenciados en forma significativa y positiva por las decisiones de servicio al cliente e investigación de mercados.

Tabla 2-12: Estimación por mínimos cuadrados ordinarios

Decisiones	Coeficientes no estandarizados	Coeficientes estandarizados (β)	Error estándar (t-valor)	P-valor	Coeficientes no estandarizados	Coeficientes estandarizados (β)	Error estándar (t-valor)	P-valor
	Control formal				Control informal			
Constante	-0,05		0,43 (-0,10)	0,92	1,54		0,47 (3,54)	0,00
Servicio_cliente	0,25	0,16	0,08 (2,95)	0,00	0,34	0,25	0,08 (4,42)	0,00
Investigación_Mercados	0,33	0,33	0,05 (6,03)	0,00	0,27	0,31	0,05 (5,43)	0,00
Nuevos_productos	0,18	0,14	0,07 (2,54)	0,01	0,10	0,09	0,07 (1,59)	0,11
Eficacia_publicitaria	0,11	0,11	0,04 (2,28)	0,02	0,08	0,10	0,05 (1,84)	0,07
Precios_diferenciados	-0,10	-0,10	0,05 (-1,92)	0,06	-0,05	-0,05	0,05 (-1,02)	0,31
Atracción_clientes	0,19	0,16	0,06 (2,94)	0,00	0,00	0,00	0,06 (0,05)	0,96
R ²	0,38				0,30			
R ² adj	0,37				0,29			
F	29,87				21,15			
F probabilidad	0				0			

2.6 Discusión y conclusiones

El objetivo de este componente del estudio es identificar la relación de los mecanismos de control formales e informales con el desempeño del proceso de marketing, específicamente con las tipologías de estrategia. De acuerdo con los hallazgos, nosotros encontramos que las UEN que adoptan estrategias prospectoras presentan mayores niveles de control de marketing tanto informal como formal en comparación con las demás estrategias.

Este resultado sustenta diversos planteamientos teóricos previos en los cuales se les atribuye más control informal debido al componente flexible de sus procesos y a su apropiada estructura descentralizada para atender entornos con más incertidumbre (Miles & Snow, 2003, p. 48). También se explica que los mecanismos de control formal de capacidades son aplicados por las UEN prospectoras, aunque en menor medida, debido a que fortalecen su capacidad de adaptación a las oportunidades del entorno y al mismo tiempo perciben que la evaluación de cifras contables y financieras es un criterio de análisis retrospectivo que desestima dicha capacidad (Morgan et al., 2002). De otro lado, no existe evidencia suficiente para afirmar que las UEN con estrategias defensoras – líderes en costos aplican más mecanismos de control de marketing formal que informal. Este hallazgo contradice otros estudios previos en los cuales se afirma que cuánto más formalizada y centralizada sea la estructura, mejores serán los resultados y por lo tanto existirá una mayor tendencia al uso de mecanismos de control formal (Olson et al., 2005; Walker et al., 1987). Así mismo, tampoco se puede confirmar que las UEN analizadoras y las defensoras – diferenciadoras tengan unos niveles similares de control de marketing formal e informal, tal como lo sugieren Miles & Snow (2003) y Olson et al., (2005) al sustentar que la dualidad flexibilidad y eficiencia común entre ambas tipologías de estrategia conllevan a la implementación de controles formales e informales.

El mayor uso de mecanismos de control informal que se evidencia en los departamentos de marketing puede explicarse por la coexistencia de una organización formal e informal simultáneamente dentro de los propios equipos de trabajo (Lee, Kozlenkova, & Palmatier, 2014). Si bien es cierto que las empresas diseñan organigramas para soportar la estrategia empresarial (Lee et al., 2014; Porter, 1998), así como para establecer niveles de jerarquía

y control de los flujos de información, también existen componentes de la denominada organización informal que se crean gracias a la interacción de los empleados en los contextos laborales y por fuera del ámbito del trabajo. Este componente informal adopta diversas formas, contenido y duración, y se manifiesta en las normas sociales de los equipos de trabajo, así como en las costumbres, tradiciones e ideales. Además, es propiciado por la cultura (Zheng, Yang, & McLean, 2010). Y aunque el diseño del organigrama pretenda cobijar a toda la empresa, el componente informal mencionado puede ejercer presión y conllevar a variaciones en la estructura de algunos departamentos de la empresa insertándole grados de descentralización. Esta descentralización se presenta con el propósito de mejorar la habilidad de responder en forma efectiva a las condiciones del mercado. También para facilitar la adopción de la innovación y de altos niveles de creatividad (Zheng et al., 2010), aspectos que caracterizan un departamento de marketing (Verhoef & Leeflang, 2009). Por lo tanto, aunque se espera que exista un mayor control formal cuando se implementan ciertas tipologías de estrategia, así como estructuras jerárquicas que tiendan a ser más centralizadas, desde la perspectiva del marketing la organización informal tiene mayor influencia en sus equipos de trabajo, por lo cual es más notoria la presencia de controles informales que formales. De otro lado, cabe mencionar que las asunciones teóricas que han sustentado la relación entre las estrategias y los mecanismos de control, no la explican específicamente desde el ámbito del marketing sino desde el control que se instaura a nivel corporativo. Como consecuencia, se pierden de vista algunos aspectos propios de la gestión de los departamentos de marketing que influyen los tipos y niveles de control.

En los resultados del estudio también se comprueba cómo tanto los niveles de control de marketing formal como informal son mayores para las UEN que en general presentan valoraciones superiores en las decisiones de marketing, en contraste con aquellas que las tienen más bajas. Estas valoraciones están asociadas con la tipología de estrategia utilizada. Es así como las empresas prospectoras, que se destacan por el desarrollo de mercados y productos, presentan mejores niveles en cada una de las decisiones de marketing y al mismo tiempo el grado más alto de control. Se espera entonces que este tipo de organizaciones asuman mayores riesgos derivados de la exploración de nuevas oportunidades de mercado, por lo cual deben llevar a cabo más inversiones en comparación con lo que ocurre en otro tipo de estrategias. También delegan más

responsabilidad a los departamentos de marketing para soportar los procesos de innovación. Por su parte, las empresas analizadoras siguen rápidamente a las prospectoras para mejorar o hacer menos costosos sus productos innovadores, y ocupan el segundo lugar tanto en la intensidad de sus decisiones de marketing como de control. En contraste con las empresas prospectoras, las analizadoras tienen procesos de innovación que demandan unas menores inversiones y donde se espera que los profesionales de marketing sigan a las compañías pioneras y así provean información que impacte sus decisiones de producto y mercado. En este sentido, el nivel de responsabilidad del departamento de marketing en la toma de decisiones también disminuye.

De otro lado, las empresas defensoras – diferenciadoras proveen de servicios superiores y/o productos de alta calidad dirigiéndose hacia un grupo limitado de consumidores que los valoran. Si bien para identificar elementos diferenciadores las compañías deben invertir en investigación de mercados, su alcance está limitado al grupo de consumidores que atienden y esto no implica tener procesos arriesgados de innovación. Por lo tanto, los equipos de marketing no reciben tanta presión por obtener resultados como sucede en las empresas prospectoras o analizadoras. Como consecuencia, este grupo de compañías ocupa el tercer lugar en la medición de la intensidad de las decisiones de marketing y de control. Finalmente, las UEN defensoras – líderes en costos tienen la valoración más baja en las decisiones de marketing y los niveles de control implementados. Estas UEN se concentran en la eficiencia de los procesos, lo cual conlleva a velar por la disminución en los costos de los productos. Este enfoque, en comparación con lo que sucede en las demás tipologías de estrategia, involucra mayor poder de decisión de otras áreas distintas al departamento de marketing, tales como la de producción o la financiera. En consecuencia, los niveles de inversión en marketing son bajos y los profesionales de marketing concentran sus esfuerzos en garantizar que los productos impacten en los mercados seleccionados.

También, cabe destacar que las decisiones que más influyen en forma positiva y significativa la intensidad del control informal son las asociadas a la investigación de mercados ($\beta=0.31$, $p\text{-valor}<0.05$) y al servicio al cliente ($\beta=0.25$, $p\text{-valor}<0.05$). Con las demás decisiones no se puede inferir una relación significativa. En contraste, para el control formal solo las decisiones acerca de los precios diferenciados ($\beta=-0.1$, $p\text{-valor}>0.05$) no resultan ser significativas para explicar los niveles de control formal. Esto

último se sustenta en que casi todas las decisiones de marketing implican que una organización realice inversiones para recolectar la información que permita calcular el impacto de estas en los resultados empresariales. Por ejemplo, la información necesaria para conocer la satisfacción de los clientes, el valor de marca, la eficacia publicitaria, entre otros. Debido a esto, los departamentos de marketing reciben más presión para demostrar el retorno de estas inversiones y utilizan mecanismos de control formales que disminuyan la incertidumbre de alcanzar los resultados de mercado trazados. Por su parte, el control informal está asociado con sistemas de gestión más flexibles propios de decisiones en las cuales se requiere que los profesionales de marketing tengan más disposición y capacidad para la generación de ideas, tales como las decisiones de investigación de mercados y el servicio al cliente. Esto se debe a que la investigación de mercados posibilita la identificación de nuevas oportunidades de mercado y posteriormente facilita el desarrollo de productos. Así mismo, las decisiones de servicio al cliente permiten incrementar los niveles de fidelidad e incluso fomentar la atracción de más clientes. De esta manera, influyen la cooperación y coordinación de los profesionales de marketing, y como consecuencia, facilitan la aplicación de mecanismos de control informal.

Las anteriores distinciones permiten deducir que los mecanismos de control formal e informal cambian de acuerdo con las tipologías de estrategias que implementan las organizaciones, las cuales están asociadas con distintos niveles de intensidad en las decisiones de marketing. Además, estas decisiones repercuten tanto en la gestión de los recursos de inversión como en la responsabilidad de los profesionales de marketing. Así mismo, los controles se distribuyen entre los departamentos de acuerdo con el rol que cada uno ejerce en la estrategia definida, por lo cual los niveles de control formal e informal pueden ser diferentes. Específicamente el departamento de marketing tiene un papel relevante en la ejecución de la estrategia de la UEN, debido a que se comporta como canalizador de la información del entorno y es responsable de conectar las decisiones de la empresa con el mercado. Sumado a esto cuanto más altas son las valoraciones de las decisiones de marketing que operacionalizan la estrategia de la empresa, mayor involucramiento existe entre el departamento de marketing y la alta dirección, lo cual conlleva a favorecer un mejor desempeño organizacional (Feng et al., 2015).

Específicamente en el departamento de marketing, la intensidad del control informal supera al control formal. Esto sucede debido a que, aunque no todas las estrategias implican una alta innovación en la oferta de valor a los clientes, los departamentos de marketing velarán por mantener niveles de creatividad para fomentar las acciones que faciliten la comunicación y la entrega de los productos. Por esta razón, prevalecerán en los profesionales de marketing los niveles de cooperación, el trabajo en equipo, las discusiones que facilitan la toma de decisiones y la autonomía, factores que son determinantes para el uso de los controles informales. En conclusión, este estudio demuestra que la relación existente entre las tipologías de estrategias y los mecanismos de control de marketing es directa y está determinada por la intensidad de las decisiones de marketing. Por lo tanto, se identifica la relación de los mecanismos de control con el desempeño del proceso de marketing.

2.7 Implicaciones gerenciales

Los resultados de la presente investigación tienen implicaciones para las empresas. De un lado, la decisión acerca de los tipos de mecanismos de control que se deben utilizar debe gozar de flexibilidad por dos razones. La primera es que, de acuerdo con la tipología de estrategia, los niveles de responsabilidad de cada área funcional cambian, así como los esquemas de medición de resultados. La segunda razón es que el grado de control formal e informal también puede cambiar, y esto depende de los niveles de riesgo asociados a la exploración de nuevos mercados y productos que se encuentran implícitos en la estrategia definida. De esta manera, cuanto mayores son los requerimientos de innovación en mercados y productos, lo cual quiere decir que la estrategia es más proactiva hacia el mercado, se espera que los mecanismos de control sean más informales y se adapten a la dinámica propia de la organización.

Particularmente en el departamento de marketing la gerencia debe contemplar el uso de mecanismos de control más informales que formales, lo cual conlleva a que se fomenten ambientes de trabajo donde prevalezca la cooperación entre los profesionales y así se permita conocer entre ellos la productividad de los demás. También, proporcionar evaluaciones del equipo de trabajo e incluso fomentar discusiones para la generación de propuestas alineadas con los objetivos empresariales. A la luz de los hallazgos de este estudio, se evidencia que la gestión de marketing debe insertar el componente cultural y

los aspectos informales de los equipos de trabajo para alinear los esfuerzos y alcanzar los resultados esperados. Por lo tanto, se requieren gerentes con capacidad para liderar en ambientes de trabajo donde predomine el autocontrol, así como el control profesional y cultural. Todo lo anterior tiene que ser considerado, pero sin dejar de evaluar adecuadamente las capacidades profesionales.

Además, vincular los mecanismos de control con las decisiones de marketing permite que las empresas garanticen un seguimiento adecuado a las metas trazadas. También podrán establecer las métricas apropiadas para medir el cumplimiento de los resultados atribuidos a dichas decisiones. Con esta alineación, las decisiones de marketing pueden influenciar la instauración adecuada de la estrategia y tener unos efectos significativos en los resultados financieros y de valor organizacional. Es así como los gerentes de marketing tendrán más criterio para demostrar cómo sus decisiones impactan en el desempeño, lo cual redundará en obtener una mayor credibilidad en la empresa que se traduce a su vez en una asignación óptima y balanceada de recursos de inversión.

2.8 Limitaciones y futuras investigaciones

Las tipologías de estrategias según la valoración individual de distintas decisiones de marketing, permiten identificar tendencias en la competitividad empresarial. Sin embargo, no existe suficiente claridad para determinar si esta combinación de decisiones opera en forma deliberada o causal. En este sentido, es relevante el análisis cualitativo de las prácticas usuales en las decisiones de marketing. Para ello, se sugiere la inmersión de los investigadores en la realidad de los departamentos de marketing, de forma que se puedan estudiar los comportamientos de los profesionales, los contenidos de los discursos y de la comunicación en general, así como contrastar los mecanismos de control de marketing con los aplicados en las demás áreas funcionales. Con este enfoque, se obtendrán más argumentos para comparar las prácticas de marketing con la perspectiva teórica y ampliar así la explicación del concepto estrategia de marketing y sus posibles efectos en las actividades de control.

Sumado a esto, aplicar un enfoque cualitativo para el análisis de la relación entre la estrategia y los mecanismos de control de marketing permitirá distinguir las desviaciones

que sufren las decisiones de marketing para alcanzar los resultados. Lo anterior implica también insertar al estudio datos objetivos de los resultados organizacionales para comprobar que su relación con la alineación entre la estrategia y los mecanismos de control permiten lograr los objetivos trazados. Así mismo, se sugiere que próximos estudios consideren el tipo de estructura organizacional como una variable que modere los mecanismos de control del área de marketing y de otras áreas de la empresa. También se recomienda tener participación de más informantes por cada UEN contactada para contrastar la información y validar con mayor precisión la consistencia de los hallazgos. Por último, se sugiere estudiar las peculiaridades de diferentes tipos de empresas en variados contextos competitivos, tales como crecimiento, madurez, recesión, entre otros, también arrojará luz a este escenario sobre los aspectos del control de las actividades y decisiones de marketing.

3. Combinaciones de control de marketing

3.1 Introducción

El control es una actividad fundamental en el proceso de toma de decisiones en marketing dado que permite evaluar oportunamente el alcance de los objetivos (Verhoef & Leeflang, 2009). Consecuentemente, la productividad del marketing se incrementa cuando los gerentes utilizan sistemas de control y métricas apropiadas. Tradicionalmente, el control ha sido analizado en forma aislada indicando la existencia de la tipología formal e informal (Malek et al., 2018). El control formal está asociado con la evaluación de las habilidades, capacidades y los resultados de los profesionales para evitar comportamientos disfuncionales (Jaworski & MacInnis, 1989). Por su parte, el control informal está relacionado con aspectos profesionales y culturales que fomentan la interrelación de los equipos de trabajo e influyen en el alcance de los resultados. En este sentido, el problema de la organización es establecer un balance adecuado en sus sistemas de control para lograr la alineación de actividades de los equipos de trabajo. Además, es necesario que esta alineación no se sustente únicamente en mecanismos de control enfocados en el comportamiento y en el resultado, perdiendo de vista las variables informales asociadas a la cultura y el autocontrol. Así, los sistemas de control son una combinación de las tipologías formal e informal de manera sinérgica para alinear los esfuerzos de los profesionales y permitir el alcance de las metas trazadas (Jaworski et al., 1993). De acuerdo con lo anterior, se ha estimado que en las decisiones de control de marketing se mezclan las tipologías formal e informal para dar lugar a las combinaciones de control alto, burocrático, clan y bajo (Cravens et al., 2004).

Basados en las cuatro combinaciones de control mencionadas, se han llevado a cabo diversos análisis para probar su rol en las organizaciones. Desde la perspectiva de los gerentes de marketing, Jaworski et al. (1993) determinaron que el tamaño de la organización, así como la interdependencia entre grupos de trabajo, la rutina en las tareas,

y la evaluación de las actividades, son variables que ayudan a predecir las cuatro alternativas de combinaciones de control. Así mismo, concluyeron que los sistemas de control tienen efectos significativos en la satisfacción de los profesionales, el nivel de conflicto existente entre estos y el gerente de marketing, y la claridad frente a las responsabilidades. Sin embargo, no encuentran suficiente evidencia para afirmar que las combinaciones de control influyen el desempeño de los profesionales. De otro lado, Cravens et al. (2004) analizan las consecuencias de las combinaciones de control para la fuerza de ventas utilizando variables similares a las mencionadas. En contraste con el estudio de Jaworski et al. (1993), estos hallazgos sí evidencian que con un sistema de control alto se presentan mayores niveles de desempeño laboral. Además, en el estudio empírico de Cravens et al. (2004) predomina la implementación del control burocrático, mientras que en el estudio de Jaworski et al. (1993) el primer lugar lo ocupa el control alto, seguido del control clan. Dicho esto, parecen existir diferencias entre los sistemas de control implementados por el departamento de marketing comparadas con otras áreas de la organización.

Adicionalmente, para evaluar la productividad del proceso de marketing es esencial analizar las relaciones entre las decisiones de marketing y los resultados organizacionales (Edeling & Fischer, 2016; Katsikeas et al., 2016). En el caso de las decisiones de control de marketing, su influencia en el desempeño de la empresa ha sido sobretodo explorada desde la perspectiva de los resultados alcanzados por los profesionales, y no por otros aspectos del control tales como sus capacidades, sus habilidades y el ambiente de trabajo. En este sentido, cabe resaltar que existe una limitada comprensión del impacto que tienen otros tipos de control en el desempeño de las empresas, así como la necesidad de estudiar las relaciones que puedan emerger entre los mecanismos de control de marketing y que dan lugar a sistemas de control que combinan diversas decisiones (Malek et al., 2018; Moorman & Day, 2016). Estas combinaciones pueden surgir de la mezcla o sustitución de tipos de control, y además dar lugar a otros sistemas que impacten de una manera más favorable los resultados organizacionales (Malmi & Brown, 2008).

Tal como se ha expuesto, ha existido un interés por conocer los efectos de los sistemas de control en el desempeño de los profesionales y en los resultados empresariales. Sin embargo, también es necesario explorar qué variables antecesoras influyen la decisión

respecto a la combinación de tipos de control, así como su intensidad. En este sentido, Jaworski (1988) por ejemplo analizó desde una perspectiva teórica cómo variables del entorno externo, la competencia y del entorno interno de la empresas determinan el uso de mecanismos de control formal e informal. Por su parte, Liang & Frösén (2019) exploraron cómo los tipos de estrategias empresariales inciden en la relación entre los mecanismos de control y la capacidad de aprendizaje basada en el mercado. Sin embargo, existe una evidencia empírica limitada acerca de la repercusión que tienen ciertas características propias del gerente de marketing en las decisiones de control, a pesar de que se ha planteado la importancia de evaluar cómo la presencia del gerente, así como su nivel de formación, motivación y experiencia determinan el desempeño de la empresa (Moorman & Day, 2016) y por lo tanto, su interés por establecer mecanismos de control para alcanzar los objetivos trazados. En consecuencia, el presente estudio contribuye al análisis de la influencia que tienen las combinaciones de control de marketing en los resultados empresariales para ampliar la explicación acerca de cómo las acciones de marketing les otorgan valor a las organizaciones (Malmi & Brown, 2008). Además, también permitirá comprender los niveles de intensidad de las combinaciones de control que mejoran el desempeño del proceso de marketing.

En concordancia con lo anterior, este apartado de la investigación tiene por objetivo identificar la relación de los mecanismos de control con el desempeño del proceso de marketing, específicamente con los resultados de mercado y los resultados financieros. En este, se construirán sistemas de control de marketing para identificar dichas relaciones. Desde la perspectiva de las combinaciones del control formal e informal y con sustento en lo expuesto previamente, es de interés también analizar las relaciones entre variables atribuidas al gerente de marketing tales como su experiencia en el rol, su experiencia en marketing, así como sus niveles de satisfacción y motivación en el trabajo que explican los sistemas de control de marketing. Para ello, el capítulo está dividido en varios apartados. El primero presenta el marco teórico y las hipótesis del estudio, en el cual se describen las combinaciones de control y se sustentan teóricamente sus relaciones con factores asociados al gerente de marketing y con los resultados de la empresa. Posteriormente se presenta la metodología, donde se utiliza el procedimiento de distancia métrica para clasificar las combinaciones de control y se implementa el análisis de la varianza para explicar la causalidad entre las variables. El tercer apartado presenta los resultados. En ellos se destaca el papel que juegan los mecanismos de control informal en los sistemas

de control de marketing para alcanzar los resultados de mercado y financieros. Finalmente, se presenta la discusión y conclusiones del estudio.

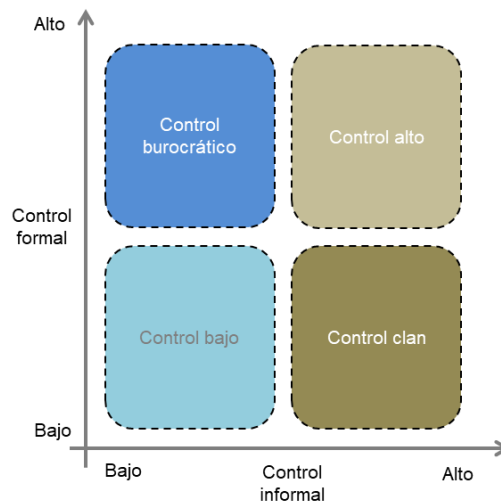
3.2 Revisión de literatura

El control es una actividad fundamental en el proceso de toma de decisiones en marketing porque permite una gestión rigurosa de las decisiones tomadas previamente. El control de marketing constituye el eje por el que la gerencia influye en el comportamiento y en las actividades del personal y así alcanzar los resultados esperados (Jaworski et al., 1993). Este ha sido clasificado como formal e informal (Jaworski, 1988; Miao & Evans, 2014; Ouchi, 1979). Los controles formales están escritos y tienen por objetivo lograr que el comportamiento de los profesionales de marketing esté alineado con los objetivos organizacionales (Malek et al., 2018). Por el contrario, en los controles informales intervienen los criterios personales de los profesionales de marketing, la forma en que monitorean su logro y los ajustes que hacen a su comportamiento (Jaworski, 1988). Sin embargo, los controles no operan en las organizaciones de forma aislada, sino que funcionan como un sistema que integra decisiones sobre el control formal e informal (Malek et al., 2018). Para sustentar los sistemas de control, Jaworski et al. (1993) comprueban que si bien los controles formales son necesarios, los mecanismos de control informales deben ser simultáneamente gestionados para asegurar la cohesión de los grupos de trabajo. En línea con este propósito, se ha argumentado que las organizaciones también requieren implementar controles informales para no ignorar los comportamientos disfuncionales de los profesionales (Abernethy & Stoelwinder, 1995). Estos comportamientos se refieren a la intención de los profesionales para seguir de manera sesgada un sistema de control que los premie por sus logros en el corto plazo y que descuide el impacto de los resultados de la empresa en el largo plazo. Por otro lado, cabe la posibilidad que los profesionales de marketing también puedan promover una atención selectiva a la información y presenten información falsa o suavizar datos para que parezcan más consistentes en el tiempo (Jaworski & MacInnis, 1989) y así beneficien su desempeño particular. Todo lo anterior para otorgar mayor prioridad a los objetivos personales que a los organizacionales.

A partir de lo publicado y tal como lo muestra la

Figura 3-1, las combinaciones de control señaladas son: alto, burocrático, clan y bajo (Cravens et al., 2004). El control alto está asociado con equipos de trabajo que tienen como primera responsabilidad el cumplimiento de los resultados organizacionales, y que además demandan un ambiente laboral donde predomine el trabajo en grupo enmarcado en las normas y valores de la organización (control formal e informal alto). Por su parte, el control burocrático está dominado por la gerencia y tiene un enfoque centrado en los resultados, lo cual desestima el alcance de objetivos a largo plazo. Por esta razón, este sistema de control inserta niveles escasos de control informal para mantener un criterio mínimo de evaluación del comportamiento de los profesionales (control formal alto, control informal bajo). El control clan se asocia con equipos de profesionales que están familiarizados con la productividad de los demás, tienen significativos niveles de cooperación y compromiso. Estos equipos son responsables de los procesos de innovación más exigentes, por lo que la evaluación de resultados pasa a un nivel secundario (control formal bajo, control informal alto). Por último, el control bajo es un sistema que puede ser transitorio en una organización que hace ajustes en su estructura organizacional (control formal e informal bajo). Por lo tanto, no se contempla como una alternativa que otorgue valor a la empresa.

Figura 3-1: Combinaciones de control



Fuente: Jaworski et al. (1993)

Bajo esta perspectiva conceptual y de acuerdo con el estudio empírico de Jaworski et al. (1993), el control alto está asociado con menores niveles de ambigüedad en el rol del gerente de marketing. En comparación con el control alto, el burocrático ha sido asociado

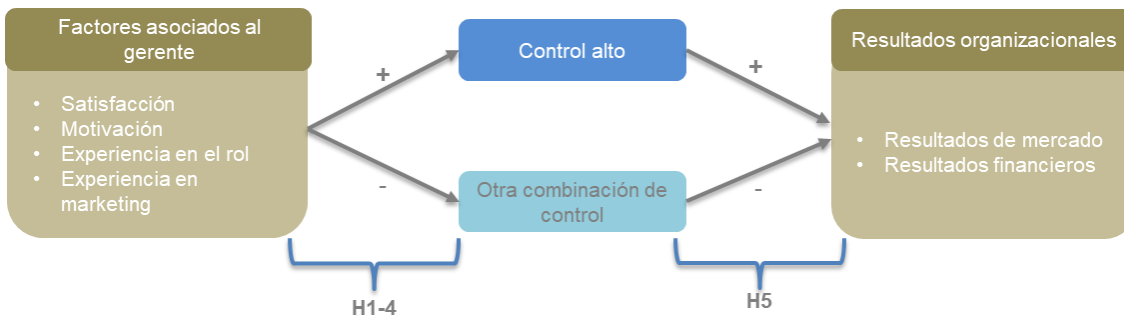
con mayores niveles de conflicto entre la gerencia y los profesionales de marketing. Por su parte, el sistema de control clan se relaciona con unos menores niveles de conflicto entre la gerencia y los profesionales de marketing y estos son similares a los que presenta el control alto. Finalmente, el control bajo está asociado con los más pobres niveles de satisfacción en el trabajo y con los más elevados niveles de ambigüedad en el rol de los gerentes de marketing.

3.3 Modelo e hipótesis

La

Figura 3-2 presenta el modelo conceptual sustentado en el marco teórico.

Figura 3-2: Marco conceptual e hipótesis



Fuente: Elaboración propia

Una de las funciones relevantes del gerente de marketing es la de establecer los sistemas de control adecuados para alcanzar los resultados (Jaworski, 2011; Moorman & Day, 2016). Por lo cual, se estima que ciertos factores asociados al gerente tengan influencia en el balance de control formal e informal que implementa. Por ejemplo, sus niveles de satisfacción en el trabajo y la motivación para continuar en el cargo suponen el uso de sistemas de control que integren más variables para monitorear y alcanzar los resultados. La satisfacción se define como el grado en el cual las expectativas relacionadas con el salario, el ambiente de trabajo, el reconocimiento, la autonomía y la comunicación se logran de manera satisfactoria (Sánchez, Sanz, & Barba, 2007).

Por su parte, la motivación es un factor que determina el desempeño en el trabajo y la productividad humana pues recoge un conjunto de fuerzas que moldean el comportamiento del empleado para determinar su dirección, intensidad y duración en el trabajo (Pinder, 2008, p. 11). De acuerdo con estas definiciones se puede esperar que unos mayores niveles de satisfacción y motivación del gerente se trasladen a los profesionales de marketing para fomentar un ambiente de trabajo propicio, y ello permita alcanzar los resultados deseados. Todo lo cual sugiere implementar el control informal. De igual manera, un gerente de marketing satisfecho y motivado en su cargo velará por conectar los resultados de marketing con los resultados organizacionales para otorgarle más valor a sus decisiones y así obtener mayor reconocimiento. Este interés por demostrar el valor supone el uso de controles formales. Mantener un balance entre el control formal e informal que conlleve a un control de categoría alto le permite entonces al gerente eliminar las incompatibilidades que se crean entre los profesionales de marketing respecto a las metas esperadas. Por lo tanto, se pueden proponer las siguientes hipótesis:

H1: El nivel de satisfacción del gerente de marketing elevado en su trabajo influencia la implementación de más control alto que cualquier otra combinación de control de marketing.

H2: El nivel de motivación del gerente de marketing elevado para continuar en su trabajo influencia la implementación de más control alto que cualquier otra combinación de control de marketing.

La experiencia del gerente de marketing se puede explicar desde su rol actual y desde la acumulación de sus prácticas empresariales. Desde su rol se refiere a la profundidad de la experiencia laboral que le otorga recursos sociales en forma de conocimiento y contactos (Homburg, Hahn, Bornemann, & Sandner, 2014). Además, está enfocada en la acción y en las habilidades rutinarias y operativas. Por su parte, la experiencia acumulada en marketing se define como el nivel de práctica laboral en tareas relacionadas con el marketing (Homburg et al., 2014). Se pretende que el gerente acumule conocimiento que le permita interpretar y diferenciar la información más relevante en el proceso de toma de decisiones. De otro lado, los años de experiencia incrementan la probabilidad de entrenamiento en las decisiones eficaces que han sido vinculadas con mejores resultados de la organización (Moorman & Day, 2016). Se espera entonces que, a mayor conocimiento adquirido a través de la formación y la práctica por parte del gerente de

marketing, los sistemas de control implementados integren más variables formales e informales en la gestión de los equipos de trabajo. De esta manera, conllevan al logro de los objetivos y continúan, así mismo, engrosando su experiencia. De acuerdo con estos planteamientos, se proponen las siguientes hipótesis:

H3: Un mayor nivel de experiencia del gerente de marketing en el cargo conlleva a implementar más control alto que cualquier otra combinación de control de marketing.

H4: Un mayor nivel de experiencia del gerente de marketing en el campo del marketing conlleva a implementar más control alto que cualquier otra combinación de control de marketing.

Es necesario señalar que para diseñar los sistemas de control de marketing las organizaciones deben seleccionar las métricas que mejor midan los objetivos del plan de marketing. Al vincularse los mecanismos de control con las métricas de mercado, los gerentes tendrán una mayor capacidad para hacer diagnósticos con orientación de corto y largo plazo, y así analizar las relaciones de causa y efecto que soporten la mejor toma de decisiones (Edeling & Fischer, 2016). Desde otra perspectiva, Best (2012, p. 374) señala que las métricas de mercado están orientadas al proceso y recogen resultados del entorno externo de la organización. Estas métricas son más costosas de calcular, pues no se derivan de los estados financieros por lo cual la gerencia de marketing debe evaluarlas con mayor periodicidad. De esta manera, implementar mecanismos de control formal le permite a la gerencia alcanzar más fácilmente los resultados de mercado buscados. De otro lado, se ha demostrado que los equipos comerciales con niveles favorables de pertenencia a la organización, lo cual está relacionado con el control informal cultural, tienden a alcanzar altos niveles de orientación al mercado y desempeño general (Wieseke, Kraus, Ahearne, & Mikolon, 2012). Además, las organizaciones con un nivel de flexibilidad alto, promueven las relaciones entre sus empleados y ofrecen un mayor flujo de la información en la organización (Henri, 2006b). Esto conlleva a utilizar controles informales y a integrar indicadores de desempeño organizacional en sus sistemas de control. Basado en lo anterior, se puede esperar que los mecanismos de control informales, tengan una influencia positiva en los resultados financieros de la organización. Por lo tanto, sabiendo que el sistema de control alto corresponde a una combinación de control formal e informal

y que ambas categorías de control conjuntamente se alcanzan resultados óptimos de mercado y financieros, se puede deducir que los sistemas de control alto fomentan el logro de los objetivos organizacionales. En línea con lo expuesto, se propone la siguiente hipótesis:

H5: Los sistemas de control alto conllevan a resultados organizacionales más elevados que cualquier otra combinación de control de marketing.

3.4 Metodología

3.4.1 Muestra y recolección de datos

Para recolectar los datos aplicamos una encuesta online de corte transversal. El marco muestral incluyó 2935 empresas que operan en Colombia y que cuentan con un proceso de marketing. Para ello, se encuestaron los responsables de las decisiones y del presupuesto de marketing de UEN de diversos sectores económicos. Para asegurar la validez del contenido del cuestionario, fueron contactados ocho académicos especialistas en marketing quienes evaluaron el instrumento en términos del modelo conceptual que lo sustenta. Varias preguntas fueron ajustadas y otras nuevas incluidas. Después de la validez de expertos, se realizaron pruebas piloto con 20 gerentes de marketing de empresas de diversos sectores económicos y tamaños. En estas pruebas se aplicó el cuestionario en forma personal para testar el tiempo de duración, la comprensión y la pertinencia de las preguntas de acuerdo con el objetivo del estudio. Los ajustes que cada gerente de marketing sugería y que se consideraban pertinentes eran realizados antes de aplicar el cuestionario a otro gerente. Con este proceso secuencial la versión final del cuestionario se obtuvo cuando las dos últimas encuestas aplicadas no dieron lugar a nuevos cambios.

Los gerentes de marketing fueron contactados por correo electrónico. En primera instancia se hizo una solicitud para responder la encuesta explicando el objetivo del estudio y las condiciones de anonimato. Una vez el gerente aceptaba responder el cuestionario se le enviaba el link que lo redireccionaba a la plataforma en la que estaba incubado. Por otro lado, se solicitó al encuestado diligenciar el cuestionario evaluando solo la UEN que él dirige y se aclaró que esta corresponde a una categoría de productos o servicios con

presupuesto independiente, con sus propios clientes, consumidores y competidores. Después de hacer un seguimiento a los gerentes que manifestaban interés por responder y de llevar a cabo tres rondas de correos recordatorios, se alcanzaron 301 cuestionarios totalmente cumplimentados.

Para asegurar que los encuestados efectivos no son sustancialmente distintos de aquellos que no respondieron, fue utilizado el test de sesgo de no respuesta (Armstrong & Overton, 1977) para comparar las respuestas tempranas con las tardías. Las medias de los constructos control formal, control informal, resultados de mercado y resultados financieros fueron comparadas. La Tabla 3-1 Las pruebas t no evidenciaron diferencias significativas entre los pares de grupos comparados, lo cual sugiere que el sesgo de no respuesta no tiene influencia en los resultados. Para garantizar el anonimato de la encuesta, los gerentes no eran obligados a dejar el nombre de la empresa ni sus datos personales. Solo quienes desearan recibir los resultados del estudio podían dejar su nombre y correo electrónico (86%).

Tabla 3-1: Test sesgo de no respuesta

Variable	Media		Prueba Levene		Prueba T	
	n=150	n=151	F	Valor-p	T	Valor-p
Control Formal	5,19	5,04	0,08	0,77	0,84	0,40
Control Informal	5,79	5,69	0,74	0,39	0,64	0,53
Cobertura_mercado	4,85	4,70	1,40	0,24	1,01	0,31
Valor_marca	5,21	5,24	1,34	0,25	-0,23	0,82
Precio_relativo	4,73	4,44	0,44	0,51	2,28	0,06
Marketing_digital	4,18	4,07	1,83	0,18	0,53	0,59
Calidad_producto	5,55	5,20	2,77	0,97	2,72	0,07
Fidelidad_cliente	4,94	4,91	0,06	0,8	0,22	0,82
Financieros	4,72	4,86	0,22	0,64	-1,06	0,29

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recolectados

De acuerdo con la clasificación del Sistema Estadounidense de Clasificación de Sectores (NAICS) en su versión más actual de 2017, se destacan en la muestra los sectores de manufactura (36%), comercio al por mayor (10.6%), servicios profesionales, científicos y técnicos (9.6%), construcción (8.3%) y cuidado de la salud y asistencia social (6.6%). Además, de acuerdo con la Tabla 3-2, se destaca que el 43,8% de las unidades de negocio

tienen más de 18 años en el mercado y que en general más del 70% de las unidades de negocio han superado los 7 años de existencia. Por lo tanto, en las unidades de negocio que conforman la muestra existe un balance apropiado que permite analizar las decisiones de marketing. En relación al nivel de formación de los encuestados, cerca del 90% son profesionales y un 60% tienen incluso estudios de posgrado. Este resultado denota la importancia que se otorga a la formación profesional de las personas que ocupan cargos en los departamentos de marketing. De otro lado, más del 70% de los encuestados son profesionales de marketing que tienen experiencia que supera los 6 años.

Tabla 3-2: Caracterización de la muestra

Tiempo de la UEN	Total	%	Nivel de formación	Total	%
Menos de 3	36	12,0	Técnico	6	2
Entre 3 y 6	47	15,6	Tecnólogo	11	4
Entre 7 y 10	35	11,6	Profesional	91	30
Entre 11 y 14	24	8,0	Especialista	104	35
Entre 15 y 18	27	9,0	Magister	84	28
Más de 18	132	43,9	Doctor	3	1
	301		NR	2	1
				301	
Años de experiencia en mercadeo	Total	%	Sector	Total	%
Hasta 5 años	77	25,6	Manufactura	108	35,9
Entre 6 y 10 años	94	31,2	Comercio al por mayor	32	10,6
Entre 11 y 15 años	65	21,6	Servicios profesionales, científicos y técnicos	29	9,6
Entre 16 y 20 años	40	13,3	Construcción	25	8,3
Entre 21 y 25 años	16	5,3	Cuidado de la salud y asistencia social	20	6,6
Entre 25 y 30 años	4	1,3	Financiero y asegurador	19	6,3
Mayor a 30 años	3	1,0	Información	15	5,0
NR	2	0,7	Artes, entretenimiento y recreación	13	4,3
	301		Agricultura, silvicultura, pesca y caza	11	3,7
			Otros servicios	8	2,7
Ventas (U\$ mill)	Total	%	Comercio al por menor	7	2,3
< 5	103	34,2	Servicios educativos	6	2,0
5 – 10	52	17,3	Minería, canteras, extracción de petróleo y gas	5	1,7
> 10	146	48,50	Transporte y almacenaje	3	1,0
	301	100			
			Total	301	100,0

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recolectados

3.4.2 Medición de variables

- Mecanismos de control

El constructo de mecanismos de control formal fue medido utilizando la escala propuesta por Miao & Evans (2014) enfocada en la valoración de las capacidades de los profesionales de marketing. Bajo esta tipología de control, los profesionales de marketing reciben menos presión para orientarse hacia los resultados inmediatos, pues se les motiva a que adopten un enfoque de solución de problemas a largo plazo y así centrarse en los objetivos de marketing (Guenzi et al., 2014). La Tabla 3-3 muestra que el alfa de Cronbach fue de 0.86 y los 4 ítems fueron valorados en la escala Likert de totalmente en desacuerdo (1) a totalmente de acuerdo (7). Por otro lado, el constructo de control informal se diseñó basado en la escala propuesta por Jaworski et al. (1993). Este indicador es reconocido por su alta influencia en los estudios sobre control organizacional (Malek et al., 2018). Los seis ítems presentan un alfa de Cronbach de 0.92 y fueron valorados en la escala de totalmente en desacuerdo (1) a totalmente de acuerdo (7).

Tabla 3-3: Análisis de fiabilidad de la escala de control de marketing

Constructos e ítems respectivos	Cargas factoriales
Control formal de capacidades (7 puntos: totalmente desacuerdo a totalmente de acuerdo)	
1. Las habilidades que emplean los profesionales de mercadeo para realizar sus tareas son evaluadas trimestralmente	0,74
2. Los profesionales de mercadeo reciben orientación trimestralmente sobre cómo mejorar sus habilidades	0,75
3. Los profesionales de mercadeo son motivados a aprender acerca de cómo usar herramientas que hagan su labor más efectiva	0,82
4. Los profesionales de mercadeo reciben reconocimiento público si mejoran sus habilidades	0,81
AVE	0,61
Alpha de Cronbach	0,86
Fiabilidad compuesta	0,86
Control informal (7 puntos: totalmente desacuerdo a totalmente de acuerdo)	
1. En esta unidad de negocio promovemos la cooperación entre los profesionales de mercadeo	0,81
2. Los profesionales de mercadeo están familiarizados con la productividad de los demás	0,82
3. En esta unidad de negocio fomentamos un ambiente donde los profesionales de mercadeo respetan el trabajo del equipo de mercadeo en el cual se desempeñan	0,79
4. En esta unidad de negocio promovemos las discusiones relacionadas con trabajo entre los profesionales de mercadeo	0,83
5. Los profesionales de mercadeo pueden proporcionar evaluaciones precisas del trabajo del equipo de mercadeo en el cual se desempeñan	0,79
6. El ambiente de trabajo estimula a los profesionales de mercadeo a sentirse orgullosos de esta unidad de negocios	0,87
AVE	0,67
Alpha de Cronbach	0,92
Fiabilidad compuesta	0,92

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recolectados

- Variables antecedentes

Las variables de años de experiencia en marketing, años en el rol de marketing actual, así como la satisfacción y motivación del gerente fueron variables cuantitativas. Los años se expresaron con un número decimal y tanto la satisfacción como la motivación de continuar en el cargo fueron valoradas en la escala de muy insatisfecho/desmotivado (1) a muy satisfecho/motivado (7).

- Resultados de mercado

En relación a los resultados de mercado seleccionamos los tipos de indicadores de marketing más utilizados por las organizaciones para medir el desempeño (Ambler et al., 2004; Barwise & Farley, 2004; Farley et al., 2008; Hacıoglu & Gök, 2013; Sampaio et al., 2011). Posteriormente, se analizaron las métricas de mercado con impacto significativo sobre los resultados de valor organizacional (Edeling & Fischer, 2016; Katsikeas et al., 2016). De acuerdo con las dimensiones del desempeño del proceso de marketing, estos resultados están vinculados a la dimensión de los programas de marketing (variables de la mezcla de marketing) y a la dimensión de activos de mercado (cliente y marca). Basados en los criterios mencionados, la Tabla 3-4 muestra que fueron elegidas la fidelidad del cliente (2 ítems) y el valor de marca (2 ítems) como métricas de activos de mercado. En relación a las métricas de los programas de marketing se seleccionaron el precio relativo a la competencia (2 ítems), la calidad del producto (2 ítems), la tasa de conversión del marketing digital (2 ítems) y la cobertura de mercado (4 ítems). El alfa de Cronbach para cada resultado de mercado fue de 0.85, 0.89, 0.88, 0.86, 0.88 y 0.86 respectivamente. Los ítems fueron valorados en la escala de Likert de muy bajo (1) a muy alto (7).

Tabla 3-4: Análisis de fiabilidad de la escala de resultados de mercado

Constructos e ítems respectivos	Cargas factoriales
Fidelidad del cliente (7 puntos: muy bajo a muy alto)	
1. Fidelidad del cliente en el último año	0,85
2. Fidelidad del cliente en los últimos 3 años	0,87
AVE	0,74
Alpha de Cronbach	0,85
Fiabilidad compuesta	0,85
Valor de marca (7 puntos: muy bajo a muy alto)	
1. Valor de marca en el último año	0,84
2. Valor de marca en los últimos 3 años	0,94
AVE	0,80
Alpha de Cronbach	0,89
Fiabilidad compuesta	0,89

Tabla 3-5: Análisis de fiabilidad de la escala de resultados de mercado (continuación)

Constructos e ítems respectivos	Cargas factoriales
Precio relativo a la competencia (7 puntos: muy bajo a muy alto)	
1. Precio relativo a la competencia en el último año	0,88
2. Precio relativo a la competencia en los últimos 3 años	0,90
AVE	0,79
Alpha de Cronbach	0,88
Fiabilidad compuesta	0,88
Calidad del producto (7 puntos: muy bajo a muy alto)	
1. Calidad del producto en el último año	0,85
2. Calidad del producto en los últimos 3 años	0,89
AVE	0,76
Alpha de Cronbach	0,86
Fiabilidad compuesta	0,86
Marketing digital (7 puntos: muy bajo a muy alto)	
1. Tasa de conversión de marketing digital en el último año	0,87
2. Tasa de conversión de marketing digital en los últimos 3 años	0,89
AVE	0,78
Alpha de Cronbach	0,88
Fiabilidad compuesta	0,88
Cobertura de mercado (7 puntos: muy bajo a muy alto)	
1. Cobertura de mercado en el último año	0,79
2. Cobertura de mercado en los últimos 3 años	0,80
3. Cobertura de los canales de distribución en el último año	0,70
4. Cobertura de los canales de distribución en los últimos 3 años	0,82
AVE	0,60
Alpha de Cronbach	0,86
Fiabilidad compuesta	0,86

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recolectados

- Resultados financieros

Las métricas propuestas para el constructo resultados financieros también incluyen indicadores asociados a la medición del valor organizacional, tales como el rendimiento sobre los activos, el ingreso bruto de la empresa (EBITDA) y el desempeño general de la organización (Morgan, Vorhies, & Mason, 2009). También se incluyó el rendimiento sobre los activos como una variable para medir el desempeño (O'Sullivan & Abela, 2007). De acuerdo con las categorías analizadas, la Tabla 3-6 muestra que se seleccionaron métricas relacionadas con el nivel de rentabilidad (2), el flujo de caja (1) y la percepción del desempeño en general alcanzado por la empresa (2). El alfa de Cronbach fue de 0.91. Los ítems fueron evaluados en la escala de muy bajo (1) a muy alto (7).

Tabla 3-6: Análisis de fiabilidad de la escala de resultados financieros

Constructos e ítems respectivos	Cargas factoriales
Resultados financieros (7 puntos: muy bajo a muy alto)	
1. Retorno sobre la inversión en general	0,78
2. Desempeño financiero en general	0,86
3. Rendimiento sobre los activos	0,79
4. EBITDA	0,79
5. Desempeño en general de la organización (cumplimiento de los objetivos organizacionales)	0,91
AVE	0,66
Alpha de Cronbach	0,91
Fiabilidad compuesta	0,91

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recolectados

Para garantizar las propiedades psicométricas de las escalas se realizó un análisis factorial exploratorio. Con base en estos resultados, todos los ítems del cuestionario tienen una carga factorial superior a 0.7 y por lo tanto tienen alta influencia en cada constructo. Además, para cada constructo el promedio de varianza extraída (AVE) es superior al nivel mínimo recomendado de 0.5 (Hair et al., 2014, p. 100), y las comunales de cada ítem son superiores a 0.5. Estos estadísticos evidencian una óptima consistencia y validez de las escalas utilizadas en este estudio. De otro lado, la raíz cuadrada del AVE es mayor que las correlaciones entre los distintos constructos, indicando que no existen problemas de validez discriminante (Fornell & Larcker, 1981).

3.5 Análisis de resultados

Para hallar las combinaciones de control de marketing se tuvo en cuenta el procedimiento de clasificación por distancia métrica implementado por Jaworski et al. (1993). Dado que las escalas de medidas del control para el presente estudio son Likert de 7 puntos, los vectores para cada combinación de control puro fueron ajustados. Es decir, el vector de control alto puro está compuesto por valores de 7 para las tipologías formal e informal, el control clan tiene 1 para la tipología formal y 7 para la tipología informal; el control burocrático por su parte tiene 7 para la tipología formal y 1 para la tipología informal, y el control bajo tiene 1 para las tipologías formal e informal. Los vectores tienen tantos números como ítems correspondientes en la tipología formal e informal. Esta clasificación reportó 202 unidades de negocio con control alto, 41 en control clan, 32 sin clasificación, 19 en control bajo y 7 en control burocrático. Este orden de clasificación coincide con el presentado en los hallazgos del estudio de Jaworski et al. (1993), el cual fue aplicado a gerentes de marketing. Este mismo procedimiento fue aplicado por Cravens, Lask, Low,

Marshall, & Moncrief (2004) para validar las 4 combinaciones de control en la gestión de la fuerza de ventas.

Hay que señalar que bajo este procedimiento quedan sin catalogar los empates entre parejas de combinaciones de control. Además, se clasifica una combinación de control con el criterio de distancia mínima, aunque el valor de esta distancia esté muy cercano a otro. Teniendo en cuenta estas consideraciones, se han revisado una a una las distancias para cada caso (301) y se ha calculado el porcentaje relativo de la distancia para cada combinación de control. Al realizar este cálculo se revisaron los porcentajes y las distancias más bajas, y se analizó si para la misma UEN existe otro porcentaje cercano con una diferencia no superior al 5%. Además, los empates en las distancias más bajas también fueron agrupados. Para ilustrar el procedimiento, en la Tabla 3-7 se presenta un ejemplo donde un gerente de marketing valoró cada ítem de control formal e informal. Este valor fue sustraído a los vectores puros de control y se obtuvieron 4 distancias, una para cada combinación de control. Como resultado, la distancia menor es igual a 22 y está muy cercana a la distancia de 26, con una diferencia de tan solo el 3% (<5%) si se compara el porcentaje de la distancia total. Este caso queda clasificado en la categoría Alto-Burocrático.

Tabla 3-7: Ejemplo de procedimiento de clasificación

Vectores puros	Tipologías de control														Igual a:	Distancia en valor absoluto	% de la distancia total												
	Formal (4 ítems)				Informal (7 ítems)							Formal (4 ítems)						Informal (7 ítems)											
	Ejemplo de un caso																												
Alto	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	Menos	7	5	6	7	7	5	4	3	4	4	3	Igual a:	22	17%
Burocrático	7	7	7	7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		7	5	6	7	7	5	4	3	4	4	3		26	20%
Clan	1	1	1	1	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7		7	5	6	7	7	5	4	3	4	4	3		40	30%
Bajo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		7	5	6	7	7	5	4	3	4	4	3		44	33%
																Total	132	100%											

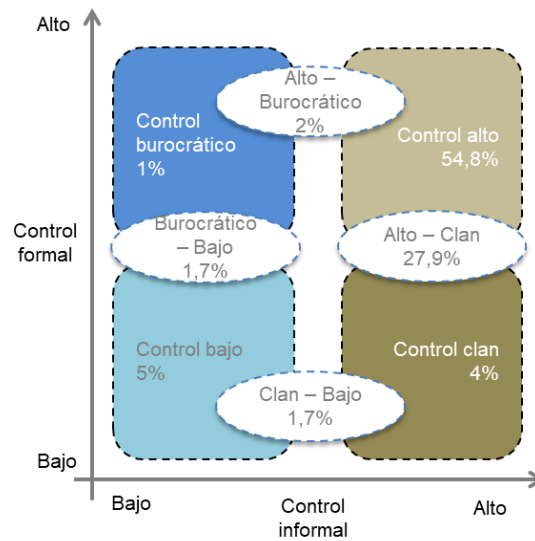
Fuente: Elaboración propia

De estas agrupaciones, surgen las clasificaciones que se muestran en la Figura 3-3. El control alto continúa ocupando la primera posición. Sin embargo, la segunda combinación integra algunos casos de control alto y clan en una sola categoría. De la clasificación inicial, esta nueva categoría toma 23 combinaciones de control alto, 23 de control clan y 20 que estaban sin clasificar. Cabe destacar que el control burocrático pierde

participación como categoría independiente (3 casos) y se fusiona con otros tipos de control como el alto (6 casos) y el bajo (5 casos).

Para validar las nuevas clasificaciones de las combinaciones de control, se implementó un análisis de clúster jerárquico con los resultados de control formal e informal. Se utilizó el método de agrupación de Ward (Hair et al., 2014) y a partir de los coeficientes de aglomeración se identificaron grandes aumentos del conglomerado dos al tres (53%). Con este hallazgo fue implementado el análisis de clúster no jerárquico para dos y tres conglomerados. La distribución de los datos para dos conglomerados no resulta heterogénea para el clúster 1, dado que se agrupan la misma cantidad de casos de control alto-clan y de casos no clasificados. La distribución de datos para tres conglomerados resulta ser más heterogénea. Para el clúster 1 el 73% (82) de los casos corresponde a control alto-clan, para el clúster 2 el 97% (165) a control alto y para el clúster 3 el 100% (19) corresponde a no clasificación.

Figura 3-3: Nuevas combinaciones de control



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recolectados

Por lo tanto, teniendo en cuenta que a partir del control clan los tamaños de muestra son estadísticamente pequeños y quedan asignados a la categoría sin clasificación, se puede confirmar la concentración en las combinaciones de control de la Figura 3-3. Tal como se muestra en la Tabla 3-8, para estos tres conglomerados existe diferencia significativa en

los promedios del control formal (F-value= 535.78) y el control informal (F-value= 289.24) de acuerdo con el test Sheffe (P-value <.05). Dado que el clúster 3 tiene un tamaño de muestra muy pequeño (n=19), serán utilizados los controles alto-clan y el control alto para la validación de las hipótesis.

Tabla 3-8: Diferencia entre control formal e informal para cada cluster

	Cluster 1: Alto-Clan	Cluster 2: Alto	Cluster 3: No clasificación	F-valor	Test Sheffe (p<0,05)
	Media (Desviación estándar)				
Control formal	3.93 (0.80)	6.23 (0.63)	2.09 (0.85)	535.78	Alto > Alto-Clan > No clasificación
Control informal	5.33 (0.95)	6.42 (0.58)	2.12 (1.08)	289.24	Alto > Alto-Clan > No clasificación

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recolectados

El análisis de los datos fue soportado en el software IBM SPSS Statistics 24. Para ello, se utilizaron tanto las combinaciones de control de acuerdo con el procedimiento de distancia métrica de Jaworski et al. (1993) (modelo 1), como también las combinaciones obtenidas al hacer los ajustes en la clasificación de las distancias y de los empates (modelo 2). La Tabla 3-9 presenta la matriz de correlaciones entre variables. En esta se destaca cómo la experiencia en el rol no tiene correlación significativa con las demás variables y cómo la experiencia en marketing solo tiene correlación significativa y positiva con la experiencia en el rol. Del mismo modo, tanto el precio relativo como la métrica de marketing digital no presentan una correlación significativa con el control informal.

Tabla 3-9: Matriz de correlaciones

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Control_formal												
2. Control_informal	0,66**											
3. Cobertura_mercado	0,23**	0,21**										
4. Valor_marca	0,22**	0,16**	0,50**									
5. Precio_relativo	0,15*	0,04	0,40**	0,36**								
6. Marketing_digital	0,19**	0,10	0,22**	0,30**	0,16*							
7. Calidad_producto	0,23**	0,27**	0,24**	0,32**	0,23**	0,29**						
8. Fidelidad_cliente	0,23**	0,19**	0,40**	0,35**	0,32**	0,33**	0,36**					
9. Financieros	0,28**	0,30**	0,45**	0,25**	0,27**	0,30**	0,27**	0,39**				
10. Experiencia_rol	-0,07	-0,08	0,03	0,02	0,05	-0,10	0,00	0,04	-0,01			
11. Experiencia_marketing	0,09	0,02	0,04	0,01	-0,01	-0,16	-0,04	-0,02	-0,05	0,37**		
12. Satisfacción	0,37**	0,32**	0,13*	0,10	0,03	0,10	0,19**	0,14*	0,24**	0,08	0,19**	
13. Motivación	0,35**	0,29**	0,21**	0,08	0,03	0,15*	0,15**	0,19**	0,28**	0,08	0,14*	0,68**

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recolectados

Para explorar la influencia de la satisfacción, motivación, experiencia en marketing y experiencia en el rol, en las combinaciones de control, se ha realizado un análisis discriminante y test ANOVA. Tal como lo muestra la Tabla 3-10, en el modelo 1 la satisfacción y la motivación del gerente es mayor para el control alto en comparación con el control bajo y clan. En la nueva clasificación de la combinación de control ocurre lo mismo. Por lo tanto, de forma sintética, pues la explicación se amplía en el apartado de discusión, podemos confirmar que las hipótesis 1 y 2 son aceptadas. Dado que la experiencia en el rol no conlleva a que existan diferencias en los sistemas de control, por lo cual, no existe suficiente evidencia para aceptar la hipótesis 3. Por su parte, en el modelo 1 la experiencia del gerente en marketing no tiene influencia en los sistemas de control. Sin embargo, en el modelo 2 existe diferencia significativa entre el control alto y el control alto-clan. En este caso se evidencia que los mayores años de experiencia están asociados con la implementación de más control alto que con otra combinación de control de marketing. Con este hallazgo la hipótesis 4 se acepta.

Para determinar la relación entre las combinaciones de control y los resultados de mercado y financieros, se llevó a cabo un ANOVA. La Tabla 3-11 muestra cómo en el modelo de Jaworski se evidencian diferencias significativas solo en los resultados de calidad de producto y financieros. Sin embargo, en el modelo de ajuste de las distancias se presentan diferencias significativas en todos los resultados organizacionales. Respecto al resultado de precio relativo, esta diferencia solo es significativa para un p-valor <0.1 . Además, se destaca que para el control alto todos los resultados organizacionales tienden a ser mayores. Por lo tanto, la hipótesis 5 es aceptada. También puede destacarse que los resultados mejor valorados son la calidad del producto, seguidos del valor de marca y la fidelidad del cliente, los cuales corresponden a los activos de mercado. La menor valoración la obtuvo el resultado de marketing digital.

Tabla 3-10: Análisis discriminante y ANOVA

Variables independientes	Modelo 1: Clasificación de distancia métrica (Jaworski et al.,1993)						Modelo 2: Clasificación de distancia métrica con ajuste de empates				
	Media (DS)			Carga discriminante función I	F-valor	Test Sheffe (p < 0,05)	Media (DS)			F-valor	Diferencias
	Alto	Clan	Bajo				Alto	Alto-Clan	Carga discriminante función I		
Experiencia en el rol	3,90 (4,23)	4,78 (5,10)	5,16 (6,86)	-0,38	1,13	Ninguna	4,06 (4,50)	4,05 (4,41)	-0,17	0,00	Ninguna
Experiencia en marketing	11,23 (7,07)	10,36 (6,59)	8,58 (6,57)	0,24	1,40	Ninguna	11,47 (6,86)	9,73 (7,03)	0,28	3,94	Alto ≠ Alto-Clan
Satisfacción	6,28 (0,87)	5,34 (1,53)	5,26 (1,69)	0,48	18,84	Alto ≠ Bajo y Clan	6,37 (0,83)	5,73 (1,18)	0,41	24,78	Alto ≠ Alto-Clan
Motivación	6,25 (1,13)	5,09 (1,85)	4,84 (2,14)	0,57	19,41	Alto ≠ Bajo y Clan	6,39 (0,99)	5,49 (1,47)	0,65	30,70	Alto ≠ Alto-Clan
	Resumen multivariado						Resumen multivariado				
	Wilk's Lambda	Chi-cuadrado	% varianza	Correlación canónica			Wilk's Lambda	Chi-cuadrado	% varianza	Correlación canónica	
Función 1	0,82 **	50,77 **	98,0	0,42		Función 1	0,88 **	30,21 **	100,0	0,37	
Función 2	0,99	1,14	2,0	0,07		**p < 0,05					
**p < 0,05											

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recolectados

Tabla 3-11: Relación causal entre las combinaciones de control y los resultados organizacionales

Resultados	Modelo 1: Clasificación por distancia métrica (Jaworski, 1993)						Modelo 2: Clasificación por distancia métrica con ajustes en los empates				
	Media (DS)			F-Valor	P-Valor	Test Sheffe (p<0,05)	Media (DS)			F-Valor	P-Valor
	Alto	Clan	Bajo				Alto	Alto-Clan			
Cobertura_mercado	4,94 (1,15)	4,43 (1,20)	4,32 (0,77)	3,95	0,02	No	5,04 (1,13)	4,36 (1,15)	8,28	0,00	
Valor_marca	5,41 (1,21)	5,06 (1,54)	4,88 (1,62)	2,14	0,12	No	5,53 (1,16)	4,85 (1,38)	15,11	0,00	
Precio_relativo	4,58 (1,11)	4,25 (1,22)	4,47 (0,98)	2,22	0,11	No	4,71 (1,06)	4,43 (1,14)	3,51	0,06	
Marketing_digital	4,33 (1,57)	3,76 (1,71)	4,07 (1,14)	1,85	0,16	No	4,46 (1,54)	3,79 (1,55)	7,78	0,00	
Calidad_producto	5,52 (1,11)	5,14 (1,10)	4,72 (0,98)	5,60	0,00	Alto ≠ Bajo	5,63 (1,04)	5,17 (1,13)	9,44	0,00	
Fidelidad_cliente	5,05 (1,15)	4,92 (1,23)	4,47 (0,69)	2,08	0,13	No	5,15 (1,13)	4,70 (1,24)	8,05	0,00	
Financieros	4,99 (1,04)	4,43 (1,22)	3,92 (0,82)	12,53	0,00	Alto ≠ Bajo y Clan	5,05 (1,05)	4,65 (1,04)	8,52	0,00	

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recolectados

3.6 Discusión y conclusiones

En este apartado del estudio se han identificado relaciones entre los mecanismos de control y el desempeño del proceso de marketing, específicamente con los resultados de mercado y los resultados financieros. En la clasificación propuesta en este estudio se evidencia que cuando los gerentes implementan sistemas de control alto, los resultados de mercado y financieros siempre son mayores en comparación con el control alto-clan. Esto demuestra que el balance equilibrado entre mecanismos de control formal y de control informal es una decisión acertada que permite lograr unos mejores resultados que un sistema de control con una inclinación hacia más niveles de control informal. Los resultados de este estudio también contradicen hallazgos previos. Por ejemplo, la investigación de Jaworski et al. (1993) no permite evidenciar diferencias significativas entre los sistemas de control de acuerdo con los resultados empresariales. De otro lado, esta investigación ha comprobado relaciones de causalidad entre las variables asociadas al gerente de marketing, los sistemas de control y los resultados organizacionales. De acuerdo con los hallazgos, los niveles de satisfacción del gerente, así como su motivación en el trabajo son mayores en los sistemas de control alto en comparación con otros sistemas de control. Esto indica que cuando el gerente de marketing siente que se cumplen sus expectativas en el cargo y contempla continuar desempeñando su rol en la empresa, propicia un ambiente de trabajo favorable para los profesionales de marketing y se encuentra más interesado en implementar sistemas de control que cubran aspectos formales e informales en la gestión de los recursos. Además, los datos sostienen que cuánto más experiencia en marketing tenga el gerente más tenderá a implementar sistemas de control alto. Esta situación no sucede con la variable experiencia en su cargo, dado que no se evidencian diferencias significativas según los años de experiencia en el cargo respecto a los sistemas de control. Este hallazgo permite distinguir que la experiencia en marketing le otorga al gerente una mayor capacidad en la toma de decisiones sobre los sistemas de control. Esto se debe a que el mayor contacto con diversos equipos de trabajo, la gestión de procesos de marketing en diferentes empresas y la presión por alcanzar resultados, favorecen el establecer un balance adecuado de mecanismos de control tanto formales como informales.

A la luz de estos resultados se puede concluir que del procedimiento de combinación de los mecanismos de control llevado a cabo en esta investigación surgió un nuevo sistema de control denominado alto-clan, y no explicado hasta ahora en la literatura, aunque si sustentado en cierta medida cuando se expone el alcance de cada tipología por separado (Cravens et al., 2004). El control alto y clan inducen unos mejores resultados en marketing (Jaworski et al., 1993). Estas dos tipologías –alto y clan- tienen niveles de control informal alto, requeridos para contrarrestar los comportamientos disfuncionales propios de equipos de trabajo en los cuales se espera una gestión rigurosa de la información para la generación permanente de ideas. Esto también se sustenta en el hecho que los departamentos de marketing juegan un papel importante en los procesos de innovación de las organizaciones, dado que deben traducir las siempre cambiantes necesidades de los clientes en nuevos productos, servicios o modelos de negocio (Verhoef & Leeflang, 2009). De la misma manera, la función de marketing en el ámbito organizacional ha estado asociada con altos niveles de creatividad requeridos para diseñar programas que tengan diferencias significativas a las tradicionales prácticas de marketing en el mercado (Verhoef & Leeflang, 2009). Por lo tanto, es probable que garantizar una elevada intensidad de control informal en los sistemas de control sea necesario en procesos de innovación que se caracterizan normalmente por no alcanzar resultados en el corto plazo, sino más bien por propiciar ambientes de trabajos autónomos y de auto regulación, y que tienen una clara incidencia en los futuros resultados de la empresa a largo plazo.

La influencia de los niveles de satisfacción y la motivación del gerente de marketing en los sistemas de control de marketing es un hallazgo consistente con el estudio de Wieseke, Ahearne, Lam, & van Dick (2009). Los líderes de marketing tienen la capacidad de estimular la identificación organizacional entre los empleados y la organización a través de un trato carismático y un ambiente de trabajo que fomente el compromiso con los objetivos. Esto se puede lograr si el gerente de marketing se encuentra convencido de ello, es decir, si sus niveles de compromiso y motivación son elevados. Respecto a la experiencia del gerente de marketing, estudios previos muestran que la experiencia en su rol se relaciona de forma negativa con el uso de métricas financieras y no se relaciona con el uso de métricas de mercado (Mintz & Currim, 2013). Con lo cual, también se confirma que existe una relación débil entre la experiencia en el rol del gerente y la implementación de mecanismos de control. Aunque se ha demostrado que la experiencia en marketing incrementa los niveles de entrenamiento del gerente (Moorman & Day, 2016) y por ende

su capacidad para controlar los recursos de marketing, también se ha evidenciado que las decisiones acerca de la asignación de recursos en un rubro tan crítico como la publicidad no siempre se resuelven con la experiencia previa del gerente (Hutchinson, Alba, & Eisenstein, 2010). De otro lado se destaca en el modelo de Jaworski que al control bajo se le atribuyen en general los promedios más débiles de las variables. Esto es consistente con Cravens et al. (2004) quienes sugieren que el control bajo no es una decisión estratégica, y que tiene una mayor probabilidad de operar en forma transitoria en las empresas cuando se presentan cambios en la estructura, y en general, en los roles gerenciales.

Cuando se identifican las relaciones entre los sistemas de control y los resultados organizacionales se pueden destacar varios aspectos. En el modelo de Jaworski se presentan diferencias significativas para dos tipos de resultados organizacionales, en los cuales el sistema de control alto tiene los mejores niveles de valoración. Estos son los efectos en la calidad de producto y en los resultados financieros. Sin embargo, el modelo de ajuste de diferencias y empates muestra que para todos los resultados existen diferencias significativas entre el sistema de control alto y control alto-clan. Estos resultados, en cierta medida, contradicen los presentados por Jaworski et al. (1993), dado que en este estudio no se asocia la culminación efectiva y eficaz de las tareas del gerente con unos niveles elevados en el desempeño organizacional. Sin embargo, se sustenta que el sistema de control alto está relacionado con menos niveles de ambigüedad en la responsabilidad y más claridad en las tareas del gerente, lo cual permite orientar los recursos económicos y humanos de marketing hacia el logro de unos mejores resultados organizacionales.

Estos hallazgos no solo amplían el conocimiento existente porque atienden la necesidad generalizada de explicar las decisiones de control de marketing como un sistema que integra mecanismos formales e informales (Abernethy & Stoelwinder, 1995; Malek et al., 2018; Malmi & Brown, 2008), sino que también, justifican la inserción del control informal en los sistemas de control de marketing para alcanzar los resultados deseados. Estos mecanismos están asociados con la promoción de valores flexibles, así como canales de comunicación abiertos y un flujo de información espontánea (Henri, 2006a), lo cual es fundamental en las actividades de la empresa. Además, analizar las variables que se

relacionan con los sistemas de control, bien sea como antecedentes o como variables respuesta, permite una mejor comprensión de las decisiones sobre control y fortalece la teoría acerca de los apropiados niveles de control que facilitan la productividad del marketing. De otro lado, tal como sucedió en los dos modelos propuestos y como lo sugieren Malmi & Brown, (2008) y Moorman & Day (2016), algunos sistemas de control pueden ser sustituidos como es el caso del control burocrático y el clan, y otros sistemas pueden ser complementados como sucedió con el control alto-clan. En consecuencia, se comprueba que no se puede asumir un comportamiento puro en las decisiones de control de marketing. En cambio, debe contemplarse el análisis de combinaciones de tipologías de control con distinta intensidad que dan lugar a otros sistemas no estudiados y que expliquen en mayor medida la realidad empresarial en términos de la toma de decisiones de marketing y de su valor al interior de las organizaciones.

3.7 Implicaciones gerenciales

El principal problema de cualquier organización es establecer un balance adecuado de mecanismos de control formal e informal para construir un sistema que le permita lograr la alineación de actividades de los equipos de trabajo y alcanzar los objetivos deseados. Tal como lo indican los hallazgos de la presente investigación, las organizaciones deben insertar controles informales en los sistemas de control de marketing por varias razones. Primero, aunque la configuración de los sistemas de control puede obedecer a lineamientos organizacionales, los departamentos de marketing tienen una alta responsabilidad en los procesos innovadores y no estandarizados que favorecen una estrategia de diferenciación, y esta a su vez potencia unos mejores resultados organizacionales. Esto le atribuye una gestión más flexible del recurso humano donde los empleados participan activamente en la configuración de los procesos organizacionales e incrementan de manera dinámica sus niveles de autocontrol, de tal forma que se ajusten a las expectativas del equipo y promuevan el logro de los objetivos. De otro lado, las organizaciones con tendencia a estructuras burocráticas se inclinan por el uso de controles formales que dificultan la adaptación continua que exige el siempre cambiante mercado, la actuación imprevista de la competencia o la tecnología. Sin embargo, cuando el control no permite analizar la imprevisibilidad en las dinámicas de los equipos de trabajo, es necesario emplear el control informal para evitar el comportamiento disfuncional. En tercer lugar, los profesionales de marketing ejercen tareas que requieren de constante creatividad

e innovación, en las cuales es necesario cultivar la autonomía y la auto regulación. Para lograrlo, las organizaciones deben fomentar la cooperación entre sus empleados a través de la socialización de los valores de la empresa en eventos o rituales, lo cual se traduce en utilizar adecuadamente mecanismos de control informal.

Ahora bien, el gerente de marketing también juega un papel importante en las decisiones de control. En este sentido, las empresas deben garantizar que los niveles de satisfacción y motivación de los gerentes sean superiores para influenciar una gestión del control adecuada de los recursos económicos y humanos. Esto supone la definición de un sistema de control que se ajuste a las dinámicas de interrelación de los profesionales de marketing, así como a los objetivos esperados y a la cultura organizacional. Por otro lado, si las organizaciones tienen una mejor comprensión de las combinaciones de control que son más efectivas para alcanzar los objetivos y determinan la influencia de variables internas como los valores organizacionales y variables externas como la experiencia del gerente, podrán ahorrar tiempo y dinero en la gestión de los presupuestos de marketing. Además, un sistema de control que modere la intensidad de los mecanismos de control formales e informales impulsará el logro de los resultados de mercado y los resultados financieros. En consecuencia, los niveles de productividad se incrementarán y se otorgará mayor valor a las decisiones de control en las organizaciones.

3.8 Limitaciones y futuras investigaciones

Este capítulo presenta algunas limitaciones. Factores internos como la decisión de contratar personal de marketing con una alta orientación al logro también pueden llegar a influir en la intensidad de los controles formales e informales usados. Esta decisión además puede estar asociada con una estrategia donde se requieran altos niveles de independencia por parte de los profesionales de marketing que fomenten la generación de nuevas oportunidades de mercado. Por lo tanto, el nivel de orientación profesional puede ser considerado como variable en los futuros estudios empíricos sobre sistemas de control. Así mismo, los sistemas de control implementados en las organizaciones pueden llegar a ser transitorios y cambiar a lo largo del tiempo (Ouchi, 1979). Además, es de interés analizar cómo se modifica la intensidad de los controles formales e informales implementados en distintos periodos de tiempo e identificar las variables que influyen

los cambios. Estas variables pueden asociarse a las etapas del ciclo de vida de los productos, donde se requieren distintos niveles de inversión económica y, por lo tanto, se toman decisiones de control que posibiliten alcanzar los objetivos en cada etapa. Por lo anterior, futuras investigaciones deberán llevar a cabo el estudio de casos o panel de datos para capturar la intensidad de los cambios en los sistemas de control de marketing al interior de las organizaciones.

4. Relación de los mecanismos de control de marketing con los resultados organizacionales

4.1 Introducción

La gerencia de las organizaciones ejerce cada vez más presión para demostrar cómo las decisiones de marketing tienen influencia en los resultados organizacionales (Marketing Science Institute, 2016, 2018). Esta premisa ha motivado que se lleven a cabo diversas investigaciones sobre el efecto de las decisiones estratégicas de marketing en los resultados organizacionales (Edeling & Fischer, 2016; Katsikeas et al., 2016). En estos estudios se muestra que el efecto de los programas de marketing y los resultados de mercado sobre los resultados financieros y de valor organizacional ha sido ampliamente analizado y se han comprobado sus niveles de influencia significativos. También se ha estudiado cómo la orientación al mercado, las estrategias y las capacidades de marketing tienen efectos significativos en los resultados organizacionales (Ashrafi & Zare Ravasan, 2018; Cacciolatti & Lee, 2016). Así mismo, en las últimas décadas ha habido un gran interés por estudiar el efecto que tienen aspectos como los recursos de marketing, los directores y los departamentos de marketing en los resultados de la organización (Boyd, Chandy, & Cunha, 2010; Feng, Morgan, & Rego, 2015). Lo anterior evidencia un interés en vincular las decisiones de marketing que se toman a nivel de la estrategia, recursos y capacidades, nivel que constituye la base del modelo de desempeño de marketing (Katsikeas et al., 2016).

Inherente a la implementación exitosa de la estrategia se encuentran los mecanismos de control que aseguran que se alineen las actividades de los profesionales para que se produzcan los resultados esperados. Estudios previos vinculan el control organizacional con el desempeño. Por ejemplo, Gong & Ferreira (2014) analizan el impacto en el

desempeño organizacional de la consistencia en las decisiones de diseño de los sistemas de control. También se evalúan las implicaciones de la gestión de los sistemas de control a través de diferentes formas de innovación (Bedford, 2015). Sin embargo, no se encuentra aún generalizada la relación entre los mecanismos de control de marketing y los resultados organizacionales. Boag (1987), a partir de un estudio exploratorio con 20 empresas, propone una relación entre el sistema de control de marketing y ciertos resultados financieros tales como el flujo de caja, la rentabilidad y el crecimiento de las ventas. También Jaworski (1988), desde el punto de vista teórico, plantea una serie de hipótesis para explicar las consecuencias del control de marketing en los resultados de mercado y otros aspectos del desempeño de la gerencia. Recientemente, un estudio muestra que los mecanismos de control formales e informales tienen efectos positivos pero no siempre significativos en el desempeño organizacional (Liang & Frösén, 2019).

Por otro lado, cabe señalar que los mecanismos de control y su relación con los resultados organizacionales han sido analizados en el marco de los departamentos de ventas (Malek et al., 2018). Sin embargo, no se deben generalizar los hallazgos entre los mecanismos de control en los departamentos de marketing y ventas, esto debido a que funcionan en muchos casos de forma independiente, aunque operen de forma coordinada para alcanzar el objetivo común de ventas. Además, los sistemas de control en los departamentos de ventas tienden a estar más orientados al resultado a corto plazo en comparación con las demás áreas de la organización, incluyendo el área de marketing.

El control de marketing se aplica a los programas, los planes y las personas (Cravens, Lask, Low, Marshall, & Moncrief, 2004), y su alcance está determinado por la estrategia de marketing y por los objetivos que se derivan de ella (Liang & Frösén, 2019). Además, el control puede ser formal cuando la gerencia intenta alinear el comportamiento de los profesionales de marketing con los objetivos trazados. También puede ser informal cuando las interacciones grupales entre los profesionales crean condiciones para autoregular su comportamiento y decisiones (Malek et al., 2018). Todos estos trabajos han aumentado el interés de la gerencia por el uso de métricas de marketing para medir la eficacia de las decisiones. El uso de las métricas es incuestionable dado que el dinero invertido en los programas de marketing es una inversión que exige analizar su retorno y su impacto financiero. Estas consideraciones fundamentan la necesidad de analizar de forma empírica

si la implementación de mecanismos de control de marketing influencia los resultados organizacionales, y si de esta manera el control formal e informal son o no un elemento clave para medir la contribución del marketing en la organización.

De acuerdo a lo expuesto, la presente investigación es relevante dado que sigue explorando la relación entre los mecanismos de control de marketing con los resultados organizacionales. Otra contribución de este estudio es comprender cuáles de los tipos de resultados organizacionales, tales como los resultados de mercado y los financieros, reciben una mayor influencia de los mecanismos de control de marketing. Desde el punto de vista empresarial demostrar el papel que juegan los mecanismos de control en las decisiones de marketing, como un elemento clave para asegurar el retorno sobre la inversión y garantizar la asignación presupuestal futura, es fundamental. Además, al insertar los mecanismos de control al proceso de toma de decisiones se mejora la explicación del desempeño de todas las inversiones de marketing.

Basado en lo anterior, el objetivo de esta investigación es reconocer y sustentar la relación de los mecanismos de control con los resultados de la organización. En la primera parte del capítulo se explica el concepto de mecanismos de control de marketing. Luego se presentan las hipótesis de la investigación que vinculan los mecanismos de control formal e informal con los resultados de mercado y los resultados financieros. En la tercera parte se describe la metodología de la investigación donde se analizan las relaciones entre los constructos a partir de un modelo de ecuaciones estructurales (PLS-SEM). Posteriormente se muestran los resultados donde se destaca especialmente la influencia significativa y positiva entre los mecanismos de control de marketing y los resultados organizacionales. Finalmente, se presenta la discusión, conclusiones, limitaciones e implicaciones gerenciales.

4.2 Revisión de literatura

4.2.1 Mecanismos de control de marketing

La gerencia cada vez exige más que se demuestre si las decisiones de marketing ejercen o no influencia en los resultados de la empresa y en qué cuantía. En este sentido, el control tiene un papel relevante en la gestión del marketing. El control incluye todos los dispositivos

y sistemas que la gerencia utiliza para garantizar que, tanto el comportamiento como las decisiones de sus empleados, sean consistentes con los objetivos y estrategias de la organización (Malmi & Brown, 2008). En concordancia con lo anterior, el control de la gestión del marketing corresponde al intento de la gerencia para influenciar el comportamiento y las actividades del personal de marketing con el propósito de alcanzar los resultados empresariales esperados (Jaworski et al., 1993). El control de marketing ha sido clasificado como formal e informal (Jaworski, 1988; Miao & Evans, 2014; Ouchi, 1979). Los controles formales están escritos y son mecanismos liderados por la gerencia para que el comportamiento de los profesionales de marketing esté alineado con los objetivos organizacionales establecidos (Malek et al., 2018). Por el contrario, los controles informales no están escritos, y usualmente son procedimientos impulsados por los profesionales de marketing que influyen en el comportamiento individual o grupal (Jaworski, 1988).

Tanto el control formal como el informal presentan diversas tipologías que se han desarrollado a lo largo del tiempo. En relación al control formal, Anderson & Oliver (1987) lo clasifican en tipologías de resultado y de comportamiento. En el control de resultado los profesionales de marketing son evaluados de acuerdo con el nivel de resultados alcanzados sin importar cómo lo hacen. Por otro lado, el control del comportamiento implica una intervención de la gerencia en la cual se analizan las actividades implementadas y se comparan con las actividades planeadas. Por su parte, Jaworski (1988) plantea una tipología de control formal adicional denominada control de entrada. Este control se refiere a las acciones que se llevan a cabo antes de ejecutar las actividades de marketing, tales como los criterios de selección de los profesionales de marketing y los programas de entrenamiento, entre otros. Por otro lado, debido a los hallazgos contradictorios en estudios que usan el control de comportamiento como un constructo global para medir su relación con el desempeño organizacional (Jaworski et al., 1993; Oliver & Anderson, 1994), Challagalla & Shervani (1996, 1997) proponen clasificarlo en control de actividades y en control de capacidades. El control de actividades se refiere a las especificaciones de las tareas regulares que debe llevar a cabo el profesional de marketing, así como el monitoreo del comportamiento para establecer el programa de recompensas o penalidades. Por su parte, el control de capacidades está orientado a influenciar en el desarrollo de habilidades y herramientas de los profesionales que les permita alcanzar un desempeño óptimo.

Respecto al control informal, la teoría organizacional reconoce la existencia de una tipología denominada control de clan (Ouchi, 1977). Este tipo de control surge debido a la dificultad que tiene la organización para traducir de forma adecuada la información que surge del control formal en acciones estratégicas, aunque esta información sea perfecta. Ante esta situación, las organizaciones requieren fomentar la fidelidad de sus empleados para que se identifiquen con ella y sus objetivos (Anderson & Oliver, 1987), y así disminuir la incertidumbre en la toma de decisiones. Hace tiempo Jaworski (1988) clasificó el control informal de acuerdo con su nivel de agregación en: autocontrol, control social y control cultural. El autocontrol se refiere a los objetivos personales que pretenden los individuos, la forma en que monitorean su logro y los ajustes que hacen a su comportamiento. El control social se define como las perspectivas y patrones sociales que surgen en las interacciones interpersonales dentro de los subgrupos. Por su parte el control cultural se deriva de la acumulación de valores, símbolos y normas de interacción social (Malmi & Brown, 2008).

Tradicionalmente, estos y otros sistemas de control de la gestión organizacional han estado orientados hacia estricto control de resultado porque son más fáciles de calcular y resultan ser más sencillos para diseñar los esquemas de compensación de los empleados (Anderson & Oliver, 1987). Sin embargo, en el ámbito de la gestión del marketing se ha sustentado la necesidad de insertar mecanismos de control informal por varias razones (Jaworski, 1988; Malmi & Brown, 2008). Una primera es que la toma de decisiones basadas en resultados financieros es limitada cuando se desea evaluar el comportamiento y el desempeño de los profesionales, lo cual es imprescindible para muchas actividades no rutinarias como las actividades de marketing (Guenzi et al., 2014; Verhoef & Leeflang, 2009). Por otro lado, si la atención se restringe al control formal de resultados, el desempeño organizacional positivo asociado a las decisiones de marketing pudiera estar compensado por otras disposiciones sociales y culturales de estos profesionales. Si estas disposiciones no son evaluadas con mecanismos de control informal, se corre el riesgo de fomentar una visión parcial y subestimar los efectos del trabajo sincronizado de los equipos de profesionales.

Lo anterior sugiere que tanto los resultados organizacionales de naturaleza financiera como los resultados no financieros o de mercado son influenciados por los mecanismos de control de marketing. Además, existe evidencia teórica y empírica acerca de la

importancia del control para mejorar los resultados organizacionales (Cravens et al., 2004), por lo que es preciso seguir investigando en este contexto.

4.2.2 Resultados de mercado

Los programas de marketing incluyen las decisiones operativas tales como la definición del precio, de los sistemas de distribución, el producto, y los canales de promoción (Rust et al., 2004; Edeling & Fischer, 2016; Katsikeas, Morgan, Leonidou, & Hult, 2016;). Por lo tanto, una vez implementados se producirán unos resultados de mercado. Los resultados de mercado se relacionan a su vez con los activos de mercado, tales como los clientes y la marca (Srivastava et al., 1998; Greenley, Hooley, & Rudd, 2005). Las métricas de los activos relacionadas con los clientes y marca son consideradas las categorías más relevantes que vinculan las decisiones de marketing con el impacto en el valor de la organización (Edeling & Fischer, 2016; Katsikeas et al., 2016).

Los resultados de mercado se han vinculado con los resultados de valor organizacional, y de acuerdo con estudios previos, pueden ser divididos en varias categorías. Por ejemplo, Edeling & Fischer (2016) presentan categorías relacionadas con los activos de mercado, tales como el valor de marca y el valor del cliente en el tiempo; también presentan otros indicadores como la percepción de marca y calidad, así como la satisfacción del cliente. Además, Bendle et al. (2016) proponen variables, tales como el índice de desarrollo de marca, la penetración de marca y la disposición de los clientes para recomendar el producto, el valor del cliente en el tiempo, el valor de los clientes potenciales en el tiempo, la rentabilidad por cliente y la tasa de retención.

4.2.3 Resultados financieros y de valor organizacional

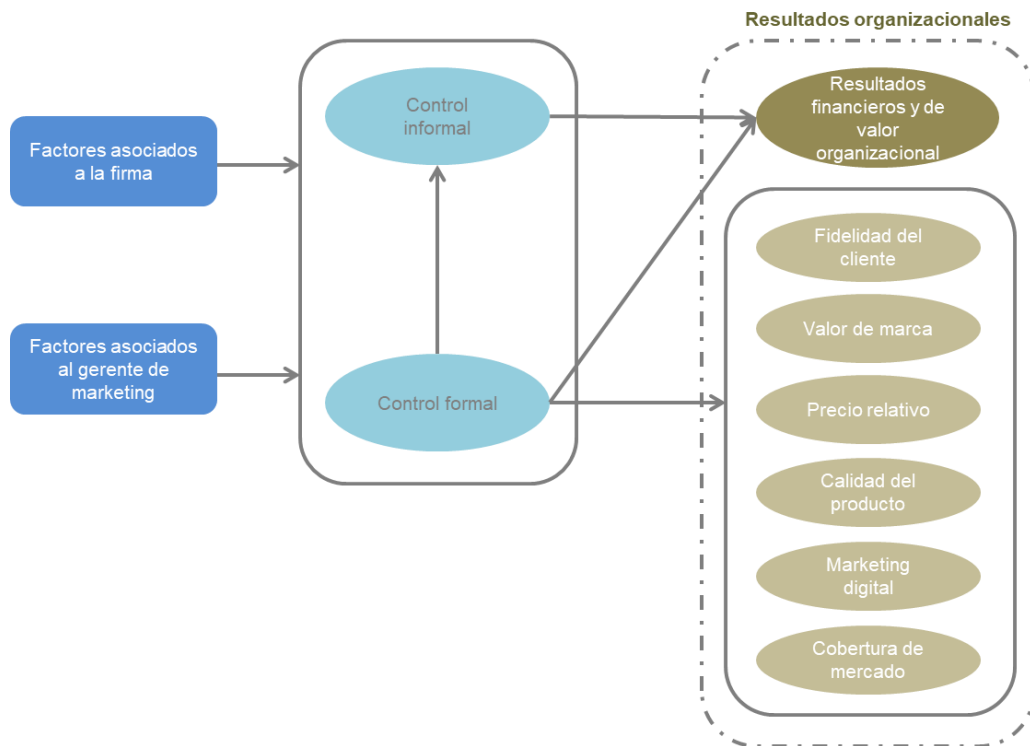
Los resultados financieros también reciben el nombre de contables y permiten examinar el desempeño histórico a través de los informes financieros (Kumar & Umashankar, 2012, p. 31). En la revisión de la literatura que realizan Katsikeas et al. (2016) se identifican cuatro categorías que son explicadas por los resultados de mercado: ingresos, utilidad, costos y flujo de caja. De estas categorías, las más representativas y frecuentes son los ingresos (41.7%) y la utilidad (50.5%).

Contrario a lo que sucede con los financieros, los resultados de valor organizacional dependen en gran medida de las perspectivas de crecimiento y de la sostenibilidad de la utilidad (Kumar & Umashankar, 2012, p. 31). Diversos estudios han demostrado relaciones entre los resultados de activos de mercado y los resultados de valor organizacional, muchos de ellos basados en datos provenientes de compañías que operan en el mercado bursátil (Edeling & Fischer, 2016; Kumar & Umashankar, 2012; Srinivasan et al., 2012), tales como: la valorización del precio de las acciones, tasa de conversión de mercado a libros y el riesgo sistemático. Sin embargo, para el caso de las organizaciones que no cotizan bolsa de valores, los indicadores de valor organizacional están asociados con el crecimiento general de la organización, el desempeño general y el EBITDA, entre otros (Katsikeas et al., 2016).

4.3 Modelo e hipótesis

Presentamos el modelo conceptual con los constructos y las relaciones que configuran las hipótesis en la Figura 4-1.

Figura 4-1: Modelo conceptual



Fuente: Elaboración propia

Se asume que el control formal de comportamiento implica un alto nivel de compromiso de la gerencia, así como altos niveles de supervisión para influenciar los métodos que utilizan los profesionales de marketing en sus tareas. Para ello, la gerencia diseña procesos, describe procedimientos y también asiste y guía a los profesionales para que encuentren una mejor manera de realizar sus actividades (Jaworski, 1988; Panagopoulos, Johnson, & Mothersbaugh, 2015). Por esta razón se espera que la revisión continua del cumplimiento de las actividades ejerza cierta presión en los empleados para que alcancen los resultados deseados.

Aunque el control formal se ha generalizado en la gestión organizacional, diversos estudios empíricos han mostrado unos resultados contradictorios respecto a su impacto en el desempeño. Por ejemplo Ramaswami (1996) comprobó cómo el control de proceso y de resultado tienen implicaciones negativas en el desempeño de los profesionales bajo ambientes en los cuales no existe claridad de las actividades. En contraste, Jaworski et al. (1993) demuestran que el control de resultado tiene efectos positivos en la eficiencia y eficacia de las actividades. Por otro lado, también el control de comportamiento ha sido ampliamente estudiado y vinculado con el desempeño de la fuerza de ventas (Malek et al., 2018; Panagopoulos et al., 2015). Otros trabajos han demostrado cómo el control de comportamiento tiene una influencia positiva, aunque baja, en los resultados asociados a los niveles de ventas (Cravens, Ingram, Laforge, & Young, 1993; Samaraweera & Gelb, 2015) y en general en el desempeño de la fuerza de ventas (Panagopoulos et al., 2015). Por todo ello, se puede esperar que el control de comportamiento de los profesionales de marketing se encuentre vinculado con el desempeño de las actividades.

Para el diseño de sistemas de control en las organizaciones se deben seleccionar las métricas más acordes con los objetivos del plan de marketing. Al realizar el vínculo entre los mecanismos de control y las métricas de mercado, los gerentes tendrán mayor capacidad para hacer diagnósticos con orientación de corto y largo plazo, y construir relaciones de causa y efecto que soporten la toma de decisiones (Katsikeas et al., 2016).

En relación a la distinción entre corto y largo plazo, de acuerdo con estudios realizados para analizar los tipos de métricas implementadas por las organizaciones en distintos

países, son métricas de corto plazo aquellas que tienen un alcance operativo propio de la gestión del marketing como las de producto, precio, canales y comunicación (Farley, Hoenig, Lehmann, & Nguyen, 2008) y que miden el efecto en los activos de mercado, tales como los clientes y la marca (Katsikeas et al., 2016). Por su parte, las métricas de largo plazo tienen una mayor relación con los efectos que se logran a través de los activos de mercado en los resultados organizacionales (Feng, Morgan, & Rego, 2015; Ambler, Kokkinaki, & Puntoni, 2004). Desde otra perspectiva, Best (2012, p. 374) señala que las métricas de mercado son indicadores orientados al proceso y recogen los resultados del entorno externo de la organización. Es decir, son los efectos que tienen las decisiones de marketing en el mercado y juegan un rol fundamental como sensores en el sistema de retroalimentación. Estas métricas suelen ser más costosas de calcular porque no se reflejan en los estados financieros y, por lo cual, la gerencia de marketing debe invertir recursos adicionales para recoger y calcular la información en el mercado, tal como ocurre con el indicador de valor de marca o satisfacción del cliente. Por lo tanto, implementar mecanismos de control formal de comportamiento le permite a la gerencia alcanzar los resultados operativos de marketing. Con lo expuesto anteriormente, se propone la siguiente hipótesis:

H1: El uso de mecanismos de control formal de comportamiento tiene influencia positiva en los resultados de mercado: (a) fidelidad del cliente, (b) valor de marca, (c) precio relativo a la competencia, (d) calidad del producto, (e) marketing digital, (f) grado de cobertura de mercado.

Con base en la teoría que sustenta la explicación del desempeño de marketing, una vez alcanzados los resultados de mercado, estos tendrán un efecto no inmediato en los resultados financieros y organizacionales (Edeling & Fischer, 2016; Katsikeas et al., 2016; Rust et al., 2004). Los resultados financieros, en comparación con los resultados de mercado son de carácter interno, es decir, son resultados logrados dentro de la organización y están también influenciados por las decisiones de marketing (Best, 2012, p. 375). Bajo esta perspectiva, la gerencia de marketing debe establecer mecanismos de control que le permita evaluar el alcance de los objetivos a nivel organizacional.

Estudios empíricos recientes han analizado los efectos de los sistemas de control de la gestión con el desempeño organizacional. Por ejemplo, Duréndez, Ruíz-Palomo, García-

Pérez-de-Lema, & Diéguez-Soto (2016) comprueban que existe una relación positiva y significativa entre el uso de los sistemas de control formal y el desempeño organizacional medido con indicadores de rentabilidad y productividad. Por su parte, Tsamenyi, Sahadev, & Qiao (2011) determinan que el uso de sistemas de control de la gestión tiene efectos positivos en el desempeño de diversas organizaciones en China. Además, Bedford (2015) sustenta cómo los sistemas de control de la gestión organizacional mejoran el desempeño a través de diferentes modos de innovación.

Las variables de desempeño organizacional utilizadas en los estudios mencionados corresponden sobre todo a indicadores financieros y en menor medida a indicadores de valor organizacional. Sin embargo, diversas investigaciones han demostrado la relación directa y significativa que existe entre los indicadores financieros y los indicadores de valor organizacional (Srinivasan et al., 2012; Kumar & Umashankar, 2012; Katsikeas et al., 2016), lo cual evidencia que debe haber una clara influencia entre los sistemas de control y los indicadores de valor organizacional.

Dado que en general los sistemas de control de la gestión tienen un efecto positivo sobre el desempeño, y que están conformados por subsistemas derivados de la gestión de cada departamento organizacional (Malmi & Brown, 2008), entre ellos el departamento de marketing, se puede asumir que los mecanismos de control de marketing también tienen un efecto positivo en el desempeño de la organización. Respecto a la tipología de control de marketing que se debe implementar para influenciar los objetivos organizacionales, se ha demostrado que los equipos comerciales con niveles favorables de pertenencia a la organización, lo cual está relacionado con el control informal cultural, tienden a alcanzar niveles más altos de orientación al mercado y obtienen un mejor desempeño general (Wieseke et al., 2012). Además, las organizaciones con un nivel de flexibilidad alto, promueven las interacciones entre sus empleados, poseen canales de comunicación laterales y un mayor flujo de la información en la organización (Henri, 2006b). Todo ello conlleva a utilizar controles informales y a tener un mayor interés por integrar más indicadores de desempeño organizacional en sus sistemas de control.

Bajo esta perspectiva cabe destacar que el control informal se clasifica de acuerdo con el nivel de agregación porque está presente a nivel individual, departamental y organizacional

(Jaworski, 1988; Malek et al., 2018). Por lo tanto, en esencia corresponde a las perspectivas y patrones sociales que prevalecen en las interacciones interpersonales que se dan dentro de los grupos de empleados. Además, el control informal se gesta en el sistema de valores, de creencias y en el compromiso mutuo hacia las metas de la organización. Basado en lo anterior, se puede esperar que los mecanismos de control informales, tales como el control social y el control cultural tengan una influencia positiva en los resultados financieros de la organización. Análogamente, cabe suponer que los mecanismos de control formal también influyeran los resultados organizacionales. Sin embargo, dado que el control formal se encuentra asociado con los resultados operativos del departamento de marketing, y que los resultados organizacionales recogen un efecto rezagado de las decisiones de marketing, suponemos que esta relación esté mediada por los mecanismos de control informal. Además, las relaciones entre el control formal e informal han sido probadas empíricamente para explicar que en las organizaciones estas dos tipologías se presentan en forma combinada (Cravens et al., 2004; Malek et al., 2018). De acuerdo con lo descrito anteriormente, se proponen las siguientes hipótesis:

H2a: El uso de mecanismos de control informal de marketing tiene una influencia positiva en los resultados financieros.

H2b: El uso de mecanismos de control formal de marketing tiene una influencia positiva en los resultados financieros, mediada por los mecanismos de control informal.

H2c: El uso de mecanismos de control formal de marketing no tiene influencia en los resultados financieros.

Existen factores específicos de la firma que pueden influir en los mecanismos de control de marketing. Dado que los mecanismos de control se ejercen en los individuos, estudios previos han propuesto que el tamaño de la organización, en términos del número de empleados, influye en la intensidad de los controles formales implementados, básicamente porque se incrementan los niveles de jerarquía (Ouchi, 1977). Así mismo, se han planteado hipótesis para afirmar que a medida que el departamento de marketing crece, se espera que los problemas de coordinación, comunicación y control se intensifiquen, y esto conlleva al mayor uso de controles administrativos y a un cambio de los controles sociales interpersonales (Jaworski, 1988). Sin embargo, (Malek et al., 2018) han mostrado que cuanto más alto es el número de empleados en la organización estas tienden a ser más

burocráticas y por tanto se incrementa el uso de mecanismos de control formal. Como consecuencia se propone que las organizaciones con mayor número de empleados deben considerar más controles formales que informales para asegurar así que las actividades sean fácilmente implementados a través de los equipos de trabajo. De otro lado el tamaño de la organización, medido en términos de ventas, se encuentra relacionado en forma positiva con el control formal. Esto es debido a que se espera en las empresas grandes que los mecanismos de control sean más sofisticados y con enfoque en la gestión de los presupuestos (Chenhall, 2003). De acuerdo con lo expuesto, se sugieren las siguientes hipótesis:

H3a: Cuánto mayor sea el número de empleados en la organización se usarán más controles formales que informales.

H3b: Cuánto mayor sea el número de empleados en el departamento de marketing se usarán más controles formales que informales.

H3c: Cuánto más altas sean las ventas de la UEN, se usarán más controles formales que informales.

También los factores asociados al gerente de marketing pensamos que pueden influenciar los mecanismos de control implementados. Por ejemplo, se ha demostrado cómo la experiencia y el nivel educativo del gerente de marketing influyen en el desempeño financiero de las organizaciones (Boyd et al., 2010; Wang, Saboo, Grewal, & Robinson, 2015). Esta influencia está determinada por su capacidad para tomar decisiones. Por lo tanto, se puede esperar que tanto su nivel de formación y experiencia profesional tengan efectos positivos en los mecanismos de control utilizados para garantizar el cumplimiento de los resultados organizacionales. Así mismo, los niveles de satisfacción de los gerentes se relacionan de manera positiva con el compromiso organizacional (Kim & Brymer, 2011), entendido como el grado en el cual un gerente se siente conectado con la organización y vela por alcanzar sus objetivos. Se espera que este nivel de compromiso conlleve el uso de mecanismos que permitan el alcance de los resultados esperados. Por lo expuesto anteriormente se plantea la siguiente hipótesis:

H4: Factores asociados al gerente de marketing, tales como su experiencia (a), nivel de formación (b) y satisfacción (c), están relacionados en forma positiva con los mecanismos de control de marketing formales.

H5: Factores asociados al gerente de marketing, tales como su experiencia (a), nivel de formación (b) y satisfacción (c), están relacionados en forma positiva con los mecanismos de control de marketing informales.

4.4 Metodología

4.4.1 Muestra y procedimiento

Para validar las hipótesis propuestas utilizamos la metodología de encuesta de corte transversal. El objeto de análisis fueron unidades de negocio de diversos sectores económicos que operan en Colombia, que tuvieran un plan y un presupuesto de marketing establecido. La UEN se define como una categoría de productos o servicios con una marca específica, presupuesto independiente, con sus propios clientes/consumidores y competidores. Una vez construido el cuestionario, implementamos pruebas piloto con 20 gerentes de marketing de empresas de diversos sectores económicos, tales como alimentos, telecomunicaciones, servicios publicitarios, servicios de mensajería, retail, comercio y tecnología. El contacto con los gerentes fue personal en sus lugares de trabajo. También se contactaron a 8 académicos especialistas en investigaciones de marketing en Colombia y en España para que valoraran el instrumento bajo la perspectiva del modelo conceptual e hipotético. El cuestionario fue mejorado cada vez que era aplicado a un gerente de marketing o evaluado por un académico, hasta obtener una versión final en la cual no hubo sugerencias de cambios. Además, la versión final del cuestionario se cargó en una plataforma virtual y fue enviada a otros dos gerentes de marketing para que la diligenciaran y así evaluar el desempeño de la plataforma y su operatividad. Como resultado de este procedimiento secuencial, fue necesario entonces ajustar, eliminar y agregar preguntas.

El marco muestral estuvo conformado por 2935 empresas. Contactamos por correo electrónico a directores de marketing (36.2%), analistas de marketing (16.3%), directores generales (14.6%), directores comerciales (13%), directores de marca (12.6%) y otros (7.4%) para solicitarles el diligenciamiento del cuestionario. Quienes respondieron

afirmativamente a este mensaje recibieron uno nuevo con un link que los redireccionaba a la plataforma web que alojó al cuestionario. El cuestionario fue anónimo, sin embargo, los encuestados que deseaban recibir un informe de los resultados del estudio dejaban su nombre y correo electrónico (86%).

La plataforma web exigía responder un bloque de preguntas para pasar a uno nuevo y así llegar hasta el final de la encuesta, por lo cual se evitó el sesgo de no respuesta en los cuestionarios cumplimentados. El trabajo de campo se llevó a cabo entre septiembre y diciembre de 2018. En el primer envío de correos electrónicos se alcanzaron 36 cuestionarios completos. Un nuevo correo fue enviado dos semanas después a los contactos que aún no respondían afirmativamente a la solicitud, alcanzando un acumulado de 114 cuestionarios completos. En el siguiente mes, se procedió a enviar un mensaje a aquellos contactos que no habían dejado su nombre en los cuestionarios diligenciados y que se encontraban dispuestos a responderlo. También se envió una nueva solicitud a los contactos que no habían respondido el mensaje de solicitud inicial. Lo anterior permitió alcanzar un acumulado de 301 cuestionarios cumplimentados, lo cual supone una tasa de respuesta del 10%.

La Tabla 4-1 presenta las características de la muestra. Para la clasificación de los sectores económicos adoptamos el Estándar de Clasificación Industrial SIC en su versión más actual de 2019. Se destaca la manufactura como uno de los sectores con mayor participación en la muestra y recoge a su vez varios subsectores, entre ellos la manufactura de alimentos, textiles, automotores, plásticos, productos de aseo y belleza, químicos y la refinería de petróleo. El 76% de las unidades de negocio tienen menos de 6 profesionales de marketing, y las unidades de negocio que tienen más de 7 profesionales de marketing usualmente forman parte de organizaciones grandes o son comercializadoras de productos y consultoras especializadas en marketing.

Tabla 4-1: Características de la muestra

SIC	Sector	Total	%	Ventas (U\$ mill)	Total	%
20 - 39	Manufactura	108	35,9	< 5	103	34,2
70 - 89	Servicios profesionales, científicos y técnicos	56	18,6	5 – 10	52	17,3
50 - 51	Comercio al por mayor	32	10,6	> 10	146	48,5

Tabla 4-1: Características de la muestra (Continuación)

SIC	Sector	Total	%	Ventas (U\$ mill)	Total	%
15 - 17	Construcción	25	8,3	Total	301	100
70 - 89	Cuidado de la salud y asistencia social	20	6,6			
SIC	Sector	Total	%	Profesionales de marketing	Total	%
60 - 67	Financiero y asegurador	19	6,3	1 a 3	162	54.0
40 - 49	Transporte, almacenaje y comunicaciones	18	6.0	4 a 6	67	22.0
01 - 09	Agricultura, silvicultura, pesca y caza	11	3,6	> 6	72	24.0
52 - 59	Comercio al por menor	7	2,3	Total	301	100
10 - 14	Minería, canteras, extracción de petróleo y gas	5	1,7			
	Total	301	100			

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recolectados

4.4.2 Escalas de medida

Nuestras escalas multi-ítem (ver apéndice) estuvieron basadas en estudios previos. Para el diseño del constructo mecanismos de control de marketing se tomaron fundamentalmente dos estudios. El estudio de Jaworski et al. (1993) pretendía evaluar los efectos de los tipos de control en la satisfacción de los directivos de marketing y para ello plantearon como categorías, el control de resultado, el control cultural, el control profesional y el control de proceso. Por su parte, la propuesta de Miao & Evans (2014) examinaron los efectos de los tipos de control formal sobre la motivación de los equipos de ventas y en su escala se plantearon como categorías el control de actividades, el control de capacidades y el control de resultado. Para medir el control formal de marketing, nosotros descartamos el control de resultado debido a que estaba más asociado con la evaluación del desempeño de departamentos comerciales. Específicamente adoptamos el control formal de capacidades propuesto por Miao & Evans (2014), porque se concluyó que bajo esta tipología de control los profesionales de marketing reciben menos presión para enfocarse en los resultados inmediatos y en cambio se les motiva a que adopten un enfoque de solución de problemas a largo plazo, centrándose en los objetivos de marketing (Guenzi et al., 2014). Además, el control de comportamiento se ejerce con mayor probabilidad en equipos de profesionales que no reciben necesariamente incentivos económicos por su labor (Anderson & Oliver, 1987), lo cual es probable para equipos conformados por profesionales de marketing. Respecto al constructo de control informal, dado que el trabajo de Jaworski et al. (1993) es reconocido en estudios recientes por su

alta influencia en los artículos sobre control organizacional y porque presentó un estudio empírico particularmente aplicado al marketing (Malek et al., 2018), adoptamos la escala utilizada en este estudio la cual está conformada por ítems que evalúan tanto el control profesional como el control cultural.

En relación al constructo de resultados de mercado, seleccionamos métricas contempladas en estudios acerca del tipo de indicadores de marketing utilizados por las organizaciones para medir el desempeño (Ambler et al., 2004; Barwise & Farley, 2004; Farley et al., 2008; Hacioglu & Gök, 2013; Sampaio et al., 2011). Luego este listado fue depurado para seleccionar las métricas no financieras, y estas a su vez fueron comparadas con las métricas de mercado con impacto significativo sobre los resultados de valor organizacional (Edeling & Fischer, 2016; Katsikeas et al., 2016). Finalmente, fueron elegidos 6 indicadores que medían efectos de las decisiones sobre la mezcla de marketing y sobre los activos de mercado como el cliente y la marca.

Las métricas propuestas en el constructo resultados financieros también incluyen indicadores asociados a la medición del valor organizacional, tales como rendimiento sobre los activos, EBITDA y desempeño general de la organización. Para definir las, se analizó la propuesta de Morgan, Vorhies, & Mason (2009), quienes evalúan el desempeño de la organización con resultados asociados a la rentabilidad. Además, se empleó el trabajo de O'Sullivan & Abela (2007) donde, entre otros, proponen el rendimiento sobre los activos como una variable para medir el desempeño. Finalmente, Katsikeas et al., (2016) usaron otras métricas contables y de resultados generales de la organización comúnmente utilizadas en los estudios que vinculan el desempeño de marketing con el desempeño organizacional. Para la presente investigación, fueron descartadas las métricas relacionadas con la capitalización de las acciones debido a que en Colombia existen menos de 70 empresas que cotizan en bolsa de valores y además están concentradas en el sector financiero (Publicaciones Semana, 2018). De acuerdo con las categorías halladas, fueron seleccionadas variables relacionadas con el nivel de rentabilidad (retorno sobre la inversión en general, rendimiento sobre los activos), el flujo de caja (EBITDA) y la percepción del desempeño en general alcanzado por la empresa (desempeño financiero en general, cumplimiento de los objetivos organizacionales).

Las variables de control relacionadas con la UEN y con el gerente de marketing fueron expresadas como variables dummie con los siguientes criterios: las ventas de la UEN mayores a 10 millones de dólares, empleados de marketing mayores a 6, empleados totales mayores a 200, años de experiencia en marketing mayores a 10, nivel de formación de posgrado, satisfacción del gerente de marketing mayor a 4.

4.4.3 Propiedades de la escala

Para garantizar las propiedades psicométricas de las escalas utilizadas se ha procedido a calcular los estadísticos descriptivos y la matriz de correlaciones para todos los constructos. En la Tabla 4-2 se puede notar cómo todos están correlacionados en forma significativa, excepto el control informal con los resultados de precio relativo y marketing digital. Respecto a las variables de control, las variables asociadas a la firma tienen correlación positiva y significativa con los tipos de control, excepto el número de empleados en la organización. Además, algunas de estas variables tienen correlación significativa con los constructos de valor de marca, cobertura de mercado y los resultados financieros. Por su parte, entre los factores asociados al gerente de marketing solo la satisfacción tiene correlación positiva y significativa con los mecanismos de control. En contraste con los factores asociados a la firma, los resultados de mercado tales como fidelidad del cliente, calidad del producto y marketing digital tuvieron una correlación significativa. Para validar las escalas se llevó a cabo un análisis factorial confirmatorio. Como resultado, todos los ítems tienen una carga factorial superior a 0.7 y por lo tanto tienen alta influencia en cada constructo (ver Tabla 4-3). Además, el coeficiente Alpha de Cronbach fue siempre mayor o igual a 0.85, lo cual indica un nivel de fiabilidad óptimo (Hair, Anderson, Tatham, & Black, 2014, p. 105). De otro lado, para cada constructo el promedio de varianza extraída (AVE) es superior al nivel recomendado de 0.5 (Hair et al., 2014, p. 100) y la raíz cuadrada de estos valores son a su vez mayores que las correlaciones entre los distintos constructos, indicando que no existen problemas de validez discriminante (Fornell & Larcker, 1981).

Tabla 4-2: Estadísticos descriptivos de los constructos latentes

Constructos	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1 Control formal	5,11	1,52	.61													
2 Control informal	5,73	1,32	.67**	.67												
3 Fidelidad del cliente	4,93	1,15	.23**	.19**	.74											
4 Valor de marca	5,23	1,29	.22**	.15*	.35**	.80										
5 Precio relativo	4,59	1,09	.15*	.03	.32**	.36**	.79									
6 Calidad del producto	5,37	1,12	.23**	.27**	.37**	.32**	.23**	.76								
7 Marketing digital	4,13	1,55	.19**	.09	.33**	.29**	.16*	.29**	.78							
8 Cobertura de mercado	4,77	1,16	.23**	.21**	.40**	.50**	.39**	.24**	.22**	.60						
9 Resultados_financieros	4,79	1,11	.28**	.30**	.39**	.25**	.27**	.27**	.30**	.45**	.66					
10 Ventas de la UEN			.15**	.15**	.02	.16**	.06	.06	.12	.22**	.13*					
11 Empleados en marketing			.14*	.12*	-.07	.09	.06	.04	.06	.14*	.10	.28**				
12 Empleados en la organización			-.02	.06	-.08	.23**	.03	-.02	-.01	.18**	.06	.30**	.22**			
13 Años en marketing			.06	-.02	.04	.04	.00	-.02	-.12	.03	-.05	.06	.05	-.02		
14 Nivel de formación			-.01	.10	-.11	.08	-.11	-.02	-.07	-.07	-.09	.12*	.05	.24**	.15**	
15 Satisfacción del gerente			.29**	.23**	.12*	.10	.05	.24**	.14*	.09	.15**	.00	.11*	-.03	.09	.06

Nota: los valores en negrita de la diagonal corresponden al AVE.

** p<0.01

* p<0.05

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recolectados

Tabla 4-3: Constructos, ítems, cargas factoriales, promedio de varianza explicada y fiabilidad

Constructos e ítems respectivos	Cargas factoriales	AVE	Alpha de Cronbach	Fiabilidad compuesta
Control formal de capacidades (7 puntos: totalmente desacuerdo a totalmente de acuerdo)		0.61	0.86	0.86
Por favor indique su nivel de acuerdo:				
1. Las habilidades que emplean los profesionales de marketing para realizar sus tareas son evaluadas trimestralmente	0.74			
2. Los profesionales de marketing reciben orientación trimestralmente sobre cómo mejorar sus habilidades	0.75			
3. Los profesionales de marketing son motivados a aprender acerca de cómo usar herramientas que hagan su labor más efectiva	0.82			
4. Los profesionales de marketing reciben reconocimiento público si mejoran sus habilidades	0.81			
Control informal (7 puntos: totalmente desacuerdo a totalmente de acuerdo)		0.67	0.92	0.92
Por favor indique su nivel de acuerdo:				
1. En esta unidad de negocio promovemos la cooperación entre los profesionales de marketing	0.81			
2. Los profesionales de marketing están familiarizados con la productividad de los demás	0.82			
3. En esta unidad de negocio fomentamos un ambiente donde los profesionales de marketing respetan el trabajo del equipo de marketing en el cual se desempeñan	0.79			
4. En esta unidad de negocio promovemos las discusiones relacionadas con trabajo entre los profesionales de marketing	0.83			
5. Los profesionales de marketing pueden proporcionar evaluaciones precisas del trabajo del equipo de marketing en el cual se desempeñan	0.79			
6. El ambiente de trabajo estimula a los profesionales de marketing a sentirse orgullosos de esta unidad de negocios	0.87			
Fidelidad del cliente (7 puntos: muy bajo a muy alto)		0.74	0.85	0.85
Por favor indique el desempeño de esta unidad de negocio en relación a:				
1. Fidelidad del cliente en el último año	0.85			
2. Fidelidad del cliente en los últimos 3 años	0.87			
Valor de marca (7 puntos: muy bajo a muy alto)		0.80	0.89	0.89
Por favor indique el desempeño de esta unidad de negocio en relación a:				
1. Valor de marca en el último año	0.84			
2. Valor de marca en los últimos 3 años	0.94			
Precio relativo a la competencia (7 puntos: muy bajo a muy alto)		0.79	0.88	0.88
Por favor indique el desempeño de esta unidad de negocio en relación a:				
1. Precio relativo a la competencia en el último año	0.88			
2. Precio relativo a la competencia en los últimos 3 años	0.90			
Calidad del producto (7 puntos: muy bajo a muy alto)		0.76	0.86	0.86
Por favor indique el desempeño de esta unidad de negocio en relación a:				
1. Calidad del producto en el último año	0.85			
2. Calidad del producto en los últimos 3 años	0.89			
Tasa de conversión del marketing digital (7 puntos: muy bajo a muy alto)		0.78	0.88	0.88
Por favor indique el desempeño de esta unidad de negocio en relación a:				

Tabla 4-3: Constructos, ítems, cargas factoriales, promedio de varianza explicada y fiabilidad (Continuación)

Constructos e ítems respectivos	Cargas factoriales	AVE	Alpha de Cronbach	Fiabilidad compuesta
1. Tasa de conversión de marketing digital en el último año	0.87			
2. Tasa de conversión de marketing digital en los últimos 3 años	0.89			
Cobertura de mercado (7 puntos: muy bajo a muy alto)		0.60	0.86	0.86
Por favor indique el desempeño de esta unidad de negocio en relación a:				
1. Cobertura de mercado en el último año	0.79			
2. Cobertura de mercado en los últimos 3 años	0.80			
3. Cobertura de los canales de distribución en el último año	0.70			
4. Cobertura de los canales de distribución en los últimos 3 años	0.82			
Resultados financieros (7 puntos: muy bajo a muy alto)		0.66	0.91	0.90
Por favor indique el desempeño de toda la organización en el último año en relación a:				
1. Retorno sobre la inversión en general	0.76			
2. Desempeño financiero en general	0.84			
3. Rendimiento sobre los activos	0.77			
4. EBITDA	0.77			
5. Desempeño en general de la organización (cumplimiento de los objetivos organizacionales)	0.89			

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recolectados

4.5 Resultados

En la Tabla 4-2 se muestra que el control informal es mayor que el control formal. Además, al calcular la prueba de diferencia de medias esta es significativa ($5.73 > 5.11$, $p\text{-valor} < 0.05$). Asimismo, cabe anotar que los resultados de mercado más altos están asociados al producto (5.37) y al valor de marca (5.23). El más bajo es el de marketing digital (4.13), que además presenta un nivel alto de variabilidad ($SD=1.55$). Para examinar las relaciones entre los constructos se utilizó un modelo de ecuaciones estructurales de mínimos cuadrados parciales con apoyo en el software Smart PLS 3. Para comprobar la validez de los efectos de las variables dependientes sobre las independientes, se realizó un re muestreo mediante la técnica de bootstrapping, con 5.000 submuestras tomadas aleatoriamente y así contrastar la significancia de los parámetros de los modelos. Los principales resultados se muestran en la Tabla 4-4. El $SRMR < 0.08$ se utilizó como un criterio de ajuste del modelo para mostrar si la discrepancia entre el modelo y la matriz de correlación empírica es significativa o no (Henseler, Hubona, & Ray, 2016). De otro lado, tanto el $dULS$ como el dG no excedieron el cuantil 95% basado en bootstrap. En consecuencia, la estimación de los modelos presentó un ajuste general bueno. De acuerdo con los resultados, se puede evidenciar que el control formal tiene una influencia positiva

y significativa en todos los resultados de mercado. Esta influencia es menos intensa con el precio relativo y el marketing digital. Con este resultado la hipótesis 1 es aceptada. Además, la relación entre los mecanismos de control informales y los resultados financieros es también positiva y significativa, por lo que es aceptada la hipótesis 2a. De otro lado, cuando se analiza la influencia de los mecanismos de control informales con los resultados financieros mediada por los mecanismos de control informal se evidencia que es positiva y significativa en los tres modelos, lo cual permite aceptar la hipótesis 2b. Respecto a la influencia entre el control formal y los resultados financieros, se encuentra en los modelos 2 y 3 que esta relación es positiva y no significativa. Por lo tanto, se acepta la hipótesis 2c y se concluye que existe una mediación total de los mecanismos de control informal.

Tabla 4-4: Resultados del análisis.

VARIABLES	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3
CFormal -> Fidelidad del cliente	0,25* (4,23)	0,26* (4,47)	0,21* (4,23)
CFormal -> Valor de marca	0,24* (3,77)	0,23* (3,74)	0,21* (4,00)
CFormal -> Precio relativo a la competencia	0,16* (2,61)	0,16* (2,66)	0,14* (2,70)
CFormal -> Calidad del producto	0,26* (4,41)	0,26* (4,47)	0,23* (4,42)
CFormal -> Marketing digital	0,17* (2,77)	0,17* (2,74)	0,15* (2,85)
CFormal -> Cobertura de mercado	0,24* (4,32)	0,24* (4,30)	0,21* (4,66)
CFormal -> Control informal	0,75* (18,96)	0,75* (18,83)	0,66* (13,01)
CInformal -> Resultados financieros	0,33* (6,59)	0,22* (2,05)	0,22* (2,88)
CFormal -> CInformal -> Resultados financieros	0,25* (6,02)	0,16* (2,00)	0,14* (2,78)
CFormal -> Resultados financieros		0,16 (1,41)	0,14 (1,78)
Empleados en la organización -> CFormal			-0,07 (1,12)
Empleados en la organización -> CInformal			0,04 (0,85)
Empleados en marketing -> CFormal			0,08 (1,55)
Empleados en marketing -> CInformal			0,01 (0,17)
Ventas de la UEN -> CFormal			0,15* (2,52)
Ventas de la UEN -> CInformal			0,03 (0,52)
Años en marketing -> CFormal			0,02 (0,47)
Años en marketing -> CInformal			-0,08 (1,79)
Nivel educativo -> CFormal			-0,04 (0,56)
Nivel educativo -> CInformal			0,10* (2,15)
Satisfacción del gerente -> CFormal			0,29* (4,88)
Satisfacción del gerente -> CInformal			0,04 (0,56)
Model fit indices			
SRMR	0,04	0,04	0,04
d_ ULS	0,87	0,87	1,26
d_ G	0,91	0,91	1,06
Chi-cuadrado	1251,41	1251,41	1739,68

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recolectados

*p-valor<0.05

Respecto a las variables de control, incluidas en el modelo 3, se evidencia que las ventas de la UEN tienen influencia positiva en el control formal y no influyen en el control informal,

por lo cual se acepta la hipótesis 3c. El nivel de formación influye en forma positiva el control informal y no tiene influencia significativa en el control formal, lo que permite aceptar la hipótesis 5b. Además, la satisfacción del gerente tiene influencia positiva en el control formal, lo que permite aceptar parcialmente la hipótesis 4c. Para las demás hipótesis de los factores asociados a la firma y al gerente de marketing no existe evidencia empírica que permita aceptarlas.

4.6 Discusión y conclusiones

Este estudio reafirma los hallazgos de investigaciones previas que han encontrado relaciones positivas y significativas entre el control de marketing y ciertos resultados organizacionales (Jaworski et al., 1993; Liang & Frösén, 2019; Miao & Evans, 2014). De acuerdo con los resultados, hemos obtenido una evidencia empírica que relaciona los mecanismos de control con los resultados organizacionales. La influencia positiva del control formal sobre los resultados de mercado se sustenta en el hecho de que los resultados operativos de la gestión del marketing requieren revisiones periódicas para medir su alcance. Este tipo de resultados son de naturaleza externa, es decir, no son calculados en los informes regulares de gestión organizacional y recaen en la responsabilidad específica de la gerencia de marketing. Además, para calcular estos indicadores es necesario realizar inversiones en estudios sobre la satisfacción de clientes, la valoración de marca, el chequeo de precios de la competencia, o la percepción de la calidad del producto, entre otros. Estas inversiones complementarias conllevan un riesgo adicional a las decisiones que deben ser contrarrestadas con mecanismos de control formales, de modo que permitan corregir de forma oportuna el curso de las actividades de los profesionales de marketing para así alcanzar los objetivos.

De otro lado, la influencia que tienen los mecanismos de control informal en los resultados organizacionales se sustenta en el efecto que tienen los componentes de la cultura organizacional en las formas de interacción de sus profesionales y en la toma de decisiones. Además, parece que un control informal favorable tiene una mayor relación con el nivel de flexibilidad en la gestión. Esto a su vez posibilita la existencia de canales de comunicación abiertos y laterales, así como el libre flujo de información entre los profesionales (Henri, 2006b). Al mismo tiempo tiene menos asociación con la rigurosidad

propia de los sistemas de control organizacional. Estas características promueven el control social y cultural, que al ser típicamente iniciados por los profesionales (Jaworski, 1988), resultan ser más consistentes y duraderos, en contraste con los controles de tipo formal que requieren de una supervisión constante. Esta consistencia en el tiempo permite que los profesionales de marketing decidan alinear más fácilmente sus decisiones con los objetivos organizacionales.

La relación que existe entre los controles formales e informales lleva a las organizaciones de marketing a implementar sistemas de gestión flexibles. En este sentido, Malmi & Brown (2008) concluyen acerca de la importancia de implementar otras formas de gestionar el recurso humano en los departamentos de marketing, en los cuales se fomente más la cooperación y la coordinación, y menos los tradicionales enfoques jerárquicos. Además, se sustenta que esta flexibilidad es más requerida en ambientes donde se presentan altos niveles de incertidumbre, hecho común en los departamentos de marketing (Verhoef & Leeflang, 2009).

Los resultados de este estudio también comprueban que los niveles de ventas de la UEN influyen en forma positiva el control formal. Esto es debido a que las organizaciones son mucho más rigurosas en el control de los recursos económicos cuando estos se incrementan. Sin embargo, variables como el número de empleados en la organización y en el departamento de marketing no tienen efectos significativos en las tipologías de control. Similarmente, Malek et al. (2018) no han comprobado una relación positiva entre el tamaño de la organización y los controles formales, y otros incluso han reportado una relación negativa. Lo anterior sugiere que, desde la perspectiva de factores asociados a la firma, la intensidad del control formal de marketing está motivada por la cantidad de recursos económicos invertidos o esperados y no tanto por la cantidad de recurso humano involucrado. Las organizaciones grandes requieren implementar sistemas de control más flexibles que faciliten la alineación de equipos de trabajo numerosos para mantener su motivación y compromiso, lo cual estimula la implementación de mecanismos de control informal.

Ahora bien, desde el punto de vista de los factores asociados al gerente, la variable años de experiencia en marketing no es determinante de la intensidad en el control. Estos resultados sugieren que la mayor experiencia del gerente puede generar un nivel de

confianza excesivo en la gestión de marketing lo que implica subestimar el uso de mecanismos de control. En línea con estos hallazgos, investigaciones previas han probado que la experiencia del gerente de marketing puede impactar en forma negativa los resultados cuando las organizaciones trabajan en mercados donde las decisiones son más dinámicas (Hanssens & Pauwels, 2016). Sin embargo, se evidencia en este estudio que el nivel de formación de los gerentes de marketing si tiene influencia en el control informal. Los gerentes con mayor nivel de formación mejoran su capacidad de gestión organizacional y tienen más probabilidad de alinear las decisiones de marketing con los objetivos organizacionales (Hanssens & Pauwels, 2016). Además, reconocen la importancia de comprometer a sus equipos de trabajo en el cumplimiento de metas comunes, y por tanto valoran los sistemas de control informal. De otro lado, la satisfacción del gerente de marketing está relacionada de forma positiva con el control formal, el cual a su vez tiene influencia en los resultados de mercado. Esta relación se sustenta en el hecho que a mayores niveles de satisfacción mayor será la motivación del gerente (Kim & Brymer, 2011) para cumplir con los objetivos atribuidos al departamento de marketing.

Por lo expuesto anteriormente, este estudio es novedoso porque concluye que los mecanismos de control de marketing tienen influencia en los resultados organizacionales y pueden ser integrados como variables para explicar el desempeño de marketing en las organizaciones. Además, se puede distinguir de forma independiente la relación de cada tipología de control con los resultados de mercado y los resultados financieros, lo cual brinda mejores criterios ante la necesidad de establecer una combinación de controles que demuestre cómo las decisiones de marketing le otorgan valor a la organización. Lo anterior permite ampliar la comprensión acerca del rol que ocupan los mecanismos de control como variables explicativas del desempeño de marketing.

4.7 Implicaciones gerenciales

Desde la perspectiva organizacional el presente estudio tiene varias implicaciones. En primer lugar, los gerentes de marketing deben establecer controles formales que permitan identificar las brechas entre los objetivos trazados y los resultados obtenidos. De esta manera, contarán con mejores argumentos para demostrar cómo las decisiones de marketing tienen influencia en los resultados de mercado y posteriormente en los

resultados de carácter organizacional. En segundo lugar, contar con evaluaciones periódicas acerca de la evolución de los indicadores de mercado le permitirá a la gerencia tener argumentos más robustos para obtener una asignación de recursos óptima y para que el departamento de marketing alcance niveles de influencia mayores dentro de las organizaciones. En tercer lugar, liderar el control informal conlleva a la gerencia a reconocer los elementos de la cultura organizacional que intervienen en las decisiones de los profesionales. Asimismo, a establecer esquemas de gestión del recurso humano más flexibles propios de áreas organizacionales de naturaleza no rutinaria como el marketing y que tiendan a ser grandes en términos del número de profesionales vinculados.

Cabe destacar también que el respeto que se demuestra a los profesionales de marketing considerando sus puntos de vista, reconociendo públicamente la contribución que realizan a los objetivos organizacionales, y motivándolos a mejorar sus habilidades son aspectos cruciales que se derivan del control formal. Además, tienen efectos en el control informal en la medida que fomentan un ambiente en el cual los profesionales conocen la labor de los demás y pueden generar, perseguir e implementar nuevas ideas y procesos que mejoren los resultados del departamento de marketing y como consecuencia, los resultados de toda la organización de forma global.

Además, las organizaciones pueden ahorrar dinero y tiempo si establecen sistemas de control de marketing sustentados en sus recursos y capacidades. De esta manera, obtendrán información valiosa y oportuna que les permita evaluar la viabilidad de sus decisiones, así como reorientar las acciones de marketing hacia el logro de los objetivos organizacionales.

4.8 Limitaciones y futuras investigaciones

En las pruebas piloto realizadas, la mayoría de los gerentes de marketing manifestaron la restricción para proporcionar cifras exactas tanto de los resultados de mercado como de los resultados financieros. En consecuencia, las preguntas que definen estos constructos fueron diseñadas para que los encuestados indicaran su percepción respecto al nivel de desempeño de la UEN para cada uno de los resultados, tal como lo plantean investigaciones en el mismo campo (Bedford, 2015; Morgan et al., 2009). Por lo tanto, futuras investigaciones deberán incluir también algunos resultados de mercado y

financieros objetivos, obtenidos directamente de los encuestados o bien procedentes de fuentes secundarias de información tales como informes contables y financieros de las unidades de negocio evaluadas.

Por otro lado, sabiendo que existe un efecto entre los controles formales y los resultados financieros, mediado por los controles informales, futuras investigaciones deberán explorar nuevas alternativas de combinación de las tipologías de control para establecer escenarios en los cuales exista mayor probabilidad de demostrar que las decisiones de marketing permiten alcanzar los resultados empresariales (Cravens et al., 2004; Malek et al., 2018).

Además, dado que los tipos de resultados de mercado usados por los gerentes de marketing han sido explorados en la literatura (Farley et al., 2008; Hacioglu & Gök, 2013; Sampaio et al., 2011), resulta relevante analizar qué variables intervienen en la relación que existe entre los mecanismos de control formal y cada uno de los resultados de mercado. Esto debido a que los niveles de intensidad en esta relación varían, aunque la relación sea positiva y también porque el número de gerentes de marketing que usan cada indicador es distinto.

Finalmente, cabe anotar que el presente estudio contempló la respuesta única del gerente de marketing de la UEN evaluada y no se analizó la percepción de otro informante del proceso de marketing procedente de la misma compañía. Por lo tanto, se recomienda que en nuevas investigaciones pueda contrastarse la percepción de varios profesionales para evitar el sesgo de respuesta única.

5. Conclusiones, limitaciones y recomendaciones

5.1 Conclusiones

En este apartado se exponen las principales conclusiones para cada uno de los objetivos de esta investigación. Posteriormente se presentan los aportes a la metodología, la teoría y a la ingeniería de la organización.

El primer objetivo propuesto corresponde a la descripción de las dimensiones que componen el desempeño del proceso de marketing. En la revisión de literatura se evidencia un gran interés desde la década de los noventa por integrar dimensiones y variables que expliquen en mayor profundidad el desempeño del proceso de marketing. En los últimos años esta explicación se ha consolidado de tal forma que se distinguen como dimensiones los recursos, estrategia y acciones, los programas de marketing, los activos de mercado y los resultados financieros y de valor organizacional. Cada una de estas dimensiones está descrita a partir de variables que han sido interconectadas para demostrar los efectos de causalidad entre las diversas decisiones de marketing y los resultados de la empresa. En la dimensión recursos, estrategia y acciones se resalta el número de estudios que vinculan los resultados financieros y de valor organizacional con la orientación al mercado (206), la estrategia (101) y capacidades de marketing (43). Han sido menos exploradas variables como el poder del departamento de marketing (7), recursos de marketing (6) y el rol del gerente de marketing (5). La dimensión de programas de marketing integra variables como el precio, la plaza, la promoción y el producto. Aunque se ha demostrado que la promoción tiene influencia en el desempeño de marketing, en general estas decisiones de tipo operativo suelen tener un efecto más directo en los activos de mercado, tales como los clientes y la marca, e indirecto en los resultados financieros y de valor organizacional. De manera contundente se puede concluir que los resultados asociados a los activos de mercado, tales como la satisfacción del cliente y el valor de marca, tienen una influencia

significativa en los resultados empresariales e integran los efectos de las decisiones de marketing presentadas en las demás dimensiones del modelo de desempeño. Esta revisión bibliográfica permite concluir también que el modelo de desempeño del proceso de marketing sigue evolucionando y no agota la posibilidad de integrar más variables para mejorar su explicación como es el caso de los mecanismos de control de marketing.

Respecto al objetivo 2, en el cual se pretende identificar la relación de los mecanismos de control formales e informales con el desempeño del proceso de marketing, se tienen varias conclusiones. En primer lugar, la intensidad de los mecanismos de control de marketing tanto formales como informales cambian de acuerdo con la tipología de estrategia implementada. Se comprueba que tanto los niveles de control de marketing formal como informal son mayores para las UEN que en general presentan valoraciones más altas en las decisiones de marketing, en contraste con aquellas que las tienen más bajas. Es así como las empresas prospectoras, que se destacan por el desarrollo de mercados y productos, presentan niveles más altos en cada una de las decisiones de marketing y al mismo tiempo el grado más alto de control. Por su parte, las empresas analizadoras siguen rápidamente a las prospectoras para mejorar o hacer menos costosos sus productos innovadores, y ocupan el segundo lugar tanto en la intensidad de sus decisiones de marketing como de control. Las UEN analizadoras tienen procesos de innovación que demandan menores inversiones y donde se espera que los profesionales de marketing sigan a las compañías que se destacan por la innovación y así provean información que impacte las decisiones de producto y mercado. Las empresas defensoras – diferenciadoras proveen servicios superiores y/o productos de alta calidad seleccionando un grupo limitado de consumidores que los valoran y están dispuestos a pagar por ellos. Por lo tanto, los equipos de marketing no reciben tanta presión por resultados como sucede en las empresas prospectoras o analizadoras. Como consecuencia, esta tipología de estrategia ocupa el tercer lugar en la medición de la intensidad de las decisiones de marketing y de control. Por último, las UEN defensoras – líderes en costos tienen la valoración más baja en las decisiones de marketing y los niveles de control implementados. Esto se debe a que en su proceso de toma de decisiones involucra en mayor medida a otros departamentos distintos al departamento de marketing, tales como el de producción o el financiero porque su foco es mantener la eficiencia en los procesos. Es así como los niveles de inversión en

marketing son bajos y los profesionales de marketing concentran sus esfuerzos en garantizar que los productos impacten los mercados definidos.

En lo referente a la vinculación entre los sistemas de control y los resultados organizacionales, se proponen dos modelos. Cabe mencionar que los sistemas de control son el resultado de combinar los mecanismos formales e informales con distintas intensidades. En el modelo 1 que utiliza la metodología de Jaworski et al. (1993) para determinar los sistemas de control, se presentan diferencias significativas para dos tipos de resultados organizacionales, en los cuales el sistema de control alto tiene los mejores niveles de valoración en comparación con el sistema de control bajo y clan. Estos son los efectos en la calidad de producto y en los resultados financieros. Sin embargo, en el modelo 2 que aplica la metodología de ajuste de diferencias y empates se demuestra que, para todos los resultados, tanto de mercado como financieros, existen diferencias significativas entre el sistema de control alto y control alto-clan, siendo siempre superiores los resultados en el sistema alto. Esto se soporta en el hecho que el sistema de control alto está relacionado con menos niveles de ambigüedad en la responsabilidad y más claridad en las tareas del gerente, lo cual permite orientar los recursos económicos y humanos de marketing hacia el logro de unos mejores resultados organizacionales. Finalmente, puede agregarse que aspectos como la satisfacción del gerente de marketing y su motivación para continuar en el cargo son significativamente mayores para el sistema de control alto que cualquier otro sistema. Esto se debe a que los líderes de marketing tienen la capacidad de estimular la identificación organizacional entre los empleados y la organización a través de un trato carismático y un ambiente de trabajo que fomenta el compromiso con los objetivos si sus niveles de compromiso y motivación son elevados.

Para dar cumplimiento al objetivo 3, donde se requiere reconocer y sustentar la relación de los mecanismos de control con los resultados de la organización, se ha analizado la influencia de los mecanismos de control formales e informales en los resultados de mercado y los resultados financieros. Los controles formales tienen una influencia positiva y significativa en los resultados de mercado. Esto se debe a que los resultados operativos de marketing son de naturaleza externa, es decir, no son calculados en los informes regulares de gestión organizacional y recaen en la responsabilidad específica del gerente de marketing. Además, se requieren inversiones adicionales para calcularlos que conllevan consigo un riesgo en las decisiones. Por lo cual se hace necesario la implementación del

control formal de modo que permitan corregir de forma oportuna el curso de las actividades de los profesionales de marketing para así alcanzar los objetivos. Los controles informales se vinculan en forma significativa con los resultados financieros. Este resultado tiene sustento en el efecto de los componentes de la cultura organizacional, en las formas de interacción de sus profesionales y en la influencia que tienen los profesionales de marketing en la toma de decisiones. Esto a su vez posibilita la existencia de canales de comunicación abiertos y laterales, así como el libre flujo de información entre los empleados. Estas características promueven el control social y cultural que, al ser típicamente iniciados por los profesionales, resultan ser más consistentes y duraderos, en contraste con los controles de tipo formal que requieren de una supervisión constante.

Por último, es indiscutible que la validez en las relaciones de causa y efecto de las variables que explican el desempeño del proceso de marketing, entre ellas los mecanismos de control, le otorga más valor al marketing como disciplina desde la perspectiva académica y empresarial.

5.1.1 Aportes metodológicos

Para el desarrollo de este estudio fueron contemplados diversos métodos para la identificación de la brecha de investigación, así como para la recolección y respectivo análisis de los datos. Se destacan a continuación los métodos que tienen aspectos distintivos. Respecto a la identificación de la brecha de investigación, desde la revisión bibliográfica surgen elementos para explicar en forma teórica y gráfica cómo ha evolucionado el modelo de desempeño del proceso de marketing en los últimos años. Este abordaje metodológico exigió la revisión de publicaciones relevantes en el ámbito del marketing que lo vincularan como influyente en los resultados empresariales y que propusieran dimensiones y variables para robustecer la explicación del modelo. Es así como se construyeron gráficos comparativos basados en las propuestas de cada publicación seleccionada para destacar cómo a medida que pasa el tiempo se van estabilizando las dimensiones que componen el modelo y conjuntamente se amplía el número de variables que se conectan en relaciones de causa y efecto para demostrar la relación entre las decisiones de marketing y los resultados empresariales. Posteriormente se exploran las dimensiones del modelo y las variables que las componen, y se aplica un

análisis bibliométrico para rastrear específicamente las variables que explican la dimensión recursos, estrategia y acciones y su relación con los resultados de la empresa. Con esta última exploración se argumenta la necesidad de insertar al modelo los mecanismos de control de marketing.

A diferencia de varios estudios sobre los mecanismos de control de marketing que definieron como unidad de análisis profesionales de departamentos de ventas, la presente investigación se orientó estrictamente a contactar personas responsables del plan y presupuesto de marketing. Este enfoque atiende la distinción que hacen cada vez más empresas entre las áreas de ventas y de marketing, a las cuales se les atribuyen objetivos diferentes y complementarios. Adicionalmente, al definir este perfil del encuestado se asegura la solidez de los análisis de resultados para sustentar la explicación de los mecanismos de control específicos de las prácticas del marketing. Se debe agregar que, desde la perspectiva de la recolección de datos esta investigación consideró la dificultad propia de contactar en forma efectiva los cargos directivos de las organizaciones para el diligenciamiento de un cuestionario. Con todo y lo anterior, para garantizar la respuesta de los responsables del plan y presupuesto de marketing de las empresas o UEN los encuestados fueron invitados a entregar información acerca de la gestión del marketing de la empresa o UEN que representaba para que, sumada a la información facilitada por otros encuestados, diera lugar a informe final que les serviría de insumo para su gestión. Como resultado, la tasa de respuesta fue del 10% alcanzando un tamaño de muestra de 301 individuos. Además, el 86% de los encuestados aceptaron recibir el informe ejecutivo final de la investigación.

Referente al análisis de datos cabe resaltar el aporte metodológico en el cálculo de la distancia métrica para la identificación inicial de las combinaciones de control formal e informal: alto, burocrático, clan y bajo. Tal como se indica en el capítulo 3 de la presente investigación, bajo el procedimiento de distancia métrica de Jaworski et al. (1993) se quedan sin catalogar 32 empates entre parejas de combinaciones de control. Además, se clasifica una combinación de control con el criterio de distancia mínima, aunque el valor de esta distancia esté muy cercano a otro. Teniendo en cuenta estas consideraciones, se revisaron una a una las distancias para cada caso (301) y se calculó el porcentaje relativo de la distancia para cada combinación de control. Al realizar esta valoración se revisaron los porcentajes y las distancias más bajas, y posteriormente se analizó si para la misma

UEN existía otro porcentaje cercano con una diferencia no superior al 5%. Además, los empates en las distancias más bajas también fueron agrupados. De esta nueva clasificación de distancia métrica con ajuste en los empates se origina otro sistema de control denominado alto – clan y se mantiene el sistema de control alto.

5.1.2 Aportes teóricos

Debido a que esta investigación se propuso estudiar los mecanismos de control aplicados por gerentes de marketing, se alcanzaron otras perspectivas que engrosan la teoría existente. Se pudo comprobar el mayor uso de mecanismos de control informal en los departamentos de marketing. Este hallazgo puede explicarse por la coexistencia de la organización formal e informal de los equipos de trabajo. Si bien es cierto que las empresas diseñan estructuras organizacionales para soportar la estrategia empresarial, así como para establecer niveles de jerarquía y control de los flujos de información, también existen componentes de organización informal que se crean gracias a la interacción de los empleados en contextos laborales y que trascienden a otros contextos por fuera del ámbito del trabajo. Este componente informal adopta diversas formas, contenido y duración, y se manifiesta en las normas sociales de los equipos de trabajo, así como en las costumbres, tradiciones e ideales. Además, es propiciado por la cultura organizacional. Y aunque el diseño de la estructura pretenda cobijar a toda la organización, el componente informal mencionado puede ejercer presión y conllevar a variaciones en la estructura de algunos departamentos de la empresa insertándoles grados de descentralización. Esta descentralización se presenta con el propósito de mejorar la habilidad de responder en forma efectiva a las condiciones del mercado. También para facilitar la adopción de la innovación y de altos niveles de creatividad, aspectos que caracterizan un departamento de marketing. Por lo tanto, aunque se espera que exista mayor control formal cuando se implementan ciertas tipologías de estrategia, así como estructuras organizacionales que tiendan a ser más centralizadas, desde la perspectiva del marketing la organización informal tiene mayor influencia en sus equipos de trabajo, por lo cual es más notoria la presencia de controles informales que formales.

En concordancia con lo anterior, de acuerdo con investigaciones previas, las combinaciones de control pueden ser alto, clan, bajo y burocrático. Sin embargo, en esta

investigación surgió un nuevo sistema de control denominado alto-clan, y no explicado hasta ahora en la literatura, aunque si sustentado en cierta medida cuando se expone el alcance de cada tipología por separado. Estas dos tipologías –alto y clan- tienen niveles de control informal alto, requeridos para contrarrestar los comportamientos disfuncionales propios de equipos de trabajo en los cuales se espera una gestión rigurosa de la información para la generación permanente de ideas. Esto también se explica debido a que los departamentos de marketing juegan un papel importante en los procesos de innovación de las organizaciones, dado que deben traducir las siempre cambiantes necesidades de los clientes en nuevos productos, servicios o modelos de negocio. Por lo tanto, es probable que garantizar una elevada intensidad de control informal en los sistemas de control sea necesario en procesos de innovación que se caracterizan normalmente por no alcanzar resultados en el corto plazo, sino más bien por propiciar ambientes de trabajos autónomos y de auto regulación, y que tienen una clara incidencia en los futuros resultados de la empresa a largo plazo. Estos hallazgos no solo amplían el conocimiento existente porque atienden la necesidad generalizada de explicar las decisiones de control de marketing como un sistema que integra mecanismos formales e informales, sino que también justifican la inserción del control informal en los sistemas de control de marketing para alcanzar los resultados deseados.

Otro aporte teórico consiste en la influencia que ejercen los mecanismos de control de marketing en los resultados organizacionales. Se comprueba que los mecanismos de control formales contribuyen de forma significativa en los resultados de mercado. Esta influencia es menos intensa con el precio relativo y el marketing digital. Mientras que los mecanismos de control informal lo hacen en los resultados financieros. Este hallazgo permite distinguir de forma independiente la relación de los mecanismos de control con los resultados de mercado y los resultados financieros. Lo expuesto también permite ampliar la comprensión acerca del rol que ocupan los mecanismos de control como variables explicativas del desempeño de marketing. De esta manera se puede establecer que los controles formales impactan en mayor medida los programas de marketing porque se evaluaron resultados de la mezcla de marketing y también activos de mercado como la marca y los clientes. Por su parte, los controles informales impactan la dimensión de resultados financieros.

5.1.3 Aportes a la ingeniería de la organización

Los resultados de la presente investigación tienen implicaciones para la ingeniería de las organizaciones. De un lado, la decisión acerca de los mecanismos de control que se deben utilizar debe gozar de flexibilidad por dos razones. La primera es que, de acuerdo con la tipología de estrategia, los niveles de responsabilidad de cada área funcional cambian, así como los esquemas de medición de resultados. La segunda razón es que el grado de control formal e informal también puede cambiar y esto depende de los niveles de riesgo asociados a la exploración de nuevos mercados y productos que se encuentran implícitos en la estrategia definida. De esta manera, cuanto mayores son los requerimientos de innovación en mercados y productos, se espera que los mecanismos de control sean más informales y se adapten a la dinámica propia de los distintos departamentos de la organización.

Particularmente en el departamento de marketing la gerencia debe contemplar el uso de mecanismos de control más informales que formales por varias razones. Primero, aunque la configuración de los sistemas de control puede obedecer a lineamientos organizacionales, los departamentos de marketing tienen una alta responsabilidad en los procesos innovadores y no estandarizados que favorecen la diferenciación de productos y servicios, y esta a su vez potencia unos mejores resultados organizacionales. Esto le atribuye una gestión más flexible del recurso humano donde los empleados participan activamente en la configuración de los procesos organizacionales e incrementan de manera dinámica sus niveles de autocontrol, de tal forma que se ajusten a las expectativas del equipo y promuevan el logro de los objetivos. De otro lado, las organizaciones con tendencia a estructuras burocráticas se inclinan por el uso de controles formales que dificultan la adaptación continua que exige el siempre cambiante mercado, la actuación imprevista de la competencia o la tecnología. Sin embargo, cuando no es fácil analizar la imprevisibilidad en las dinámicas de los equipos de trabajo, es necesario emplear el control informal para evitar el comportamiento disfuncional. En tercer lugar, los profesionales de marketing ejercen tareas que requieren de constante creatividad e innovación, en las cuales es necesario cultivar la autonomía y la auto regulación. Para lograrlo, las organizaciones deben fomentar la cooperación entre sus empleados a través de la socialización de los valores de la empresa en eventos o rituales, lo cual se traduce en utilizar adecuadamente mecanismos de control informal.

A la luz de los hallazgos de esta investigación, se evidencia también que la gestión de marketing debe insertar el componente de cultura organizacional y la organización informal de los equipos de trabajo para alinear los esfuerzos y alcanzar los resultados esperados. Por lo tanto, se requieren gerentes con capacidad para liderar en ambientes de trabajo donde predomine el autocontrol, así como el control profesional y cultural. Lo anterior, sin dejar de evaluar las capacidades de los profesionales a cargo.

Conjuntamente, vincular los mecanismos de control con las decisiones de marketing permite que las empresas garanticen un seguimiento adecuado a las metas trazadas. También podrán establecer las métricas apropiadas para medir el cumplimiento de los resultados atribuidos a dichas decisiones. Con esta alineación, las decisiones de marketing pueden influenciar la implementación adecuada de la estrategia y tener efectos significativos en los resultados financieros. Es así como los gerentes de marketing tendrán más criterio para demostrar cómo sus decisiones impactan el desempeño, lo cual redundará en obtener mayor credibilidad al interior de la organización que se traduce a su vez en una asignación óptima y balanceada de recursos de inversión.

El gerente de marketing también juega un papel importante en las decisiones de control. En este sentido, las empresas deben garantizar que los niveles de satisfacción y motivación de los gerentes sean superiores para influenciar una gestión del control adecuada de los recursos económicos y humanos. Esto supone la definición de un sistema de control que se ajuste a las dinámicas de interrelación de los profesionales de marketing, así como a los objetivos esperados y a la cultura organizacional. Por otro lado, si las organizaciones tienen una mejor comprensión de las combinaciones de control que son más efectivas para alcanzar los objetivos y determinan la influencia de variables internas como los valores organizacionales y variables externas como la experiencia del gerente, podrán ahorrar tiempo y dinero en la gestión de los presupuestos de marketing. Además, un sistema de control que modere la intensidad de los mecanismos de control formales e informales impulsará el logro de los resultados de mercado y los resultados financieros. En consecuencia, los niveles de productividad se incrementarán y se otorgará mayor valor a las decisiones de control en las organizaciones.

5.2 Limitaciones y recomendaciones

La deducción de las tipologías de estrategias a partir de la valoración individual de distintas decisiones de marketing, permite establecer matices para identificar tendencias en las apuestas empresariales por la competitividad en los mercados. Sin embargo, no existe suficiente claridad para determinar si esta combinación de decisiones opera en forma deliberada o causal. En este sentido, es relevante el análisis cualitativo del fenómeno de las prácticas usuales en las decisiones de marketing. Para ello, se sugiere la inmersión de investigadores en la realidad de los departamentos de marketing, donde se puedan estudiar los comportamientos de los profesionales, los contenidos de los discursos y de la comunicación en general, así como contrastar los mecanismos de control de marketing con los aplicados en las demás áreas funcionales.

Sumado a esto, aplicar un enfoque cualitativo para el análisis de la relación entre la estrategia y los mecanismos de control de marketing permitirá distinguir las desviaciones que sufren las decisiones de marketing para alcanzar los resultados. Lo anterior implica también insertar al estudio datos objetivos de los resultados organizacionales para comprobar que su relación con la alineación entre la estrategia y los mecanismos de control permitan lograr los objetivos trazados. Así mismo, se sugiere que próximos estudios consideren el tipo de estructura organizacional como una variable que modere los mecanismos de control de marketing y de otras áreas organizacionales. También se recomienda tener participación de más informantes por cada UEN contactada para contrastar la información y evitar el sesgo de respuesta única.

Por otro lado, se debe agregar que los factores internos tales como la decisión de contratar personal de marketing con una alta orientación al logro pueden llegar a influir en la intensidad de los controles formales e informales usados. Esta decisión además puede estar asociada con una estrategia donde se requieran altos niveles de independencia por parte de los profesionales de marketing que propicien la generación de nuevas oportunidades de mercado. Por lo tanto, el nivel de orientación profesional puede ser considerada en los futuros estudios empíricos sobre sistemas de control. Además, es de interés analizar cómo se modifica la intensidad de los controles formales e informales implementados en distintos periodos de tiempo e identificar las variables que influyen

los cambios. Estas variables pueden asociarse a las etapas del ciclo de vida de los productos, donde se requieren distintos niveles de inversión económica y, por lo tanto, se toman decisiones de control que posibiliten alcanzar los objetivos en cada etapa. Por lo anterior, futuras investigaciones deberán llevar a cabo el estudio de casos o panel de datos para capturar la intensidad de los cambios en los sistemas de control de marketing al interior de las organizaciones.

Sabiendo que existe un efecto entre los controles formales y los resultados financieros, mediado por los controles informales, futuras investigaciones deberán explorar nuevas alternativas de combinación de las tipologías de control para establecer escenarios en los cuales exista mayor probabilidad de demostrar que las decisiones de marketing permiten alcanzar los resultados empresariales. Además, resulta relevante analizar qué variables intervienen en la relación que existe entre los mecanismos de control formal y cada uno de los resultados de mercado. Esto debido a que los niveles de intensidad en esta relación varían, aunque dicha relación sea positiva y también porque el número de gerentes de marketing que usan cada indicador es distinto.

Finalmente, es necesario continuar explorando las variables que explican el desempeño del proceso de marketing. En la presente investigación se expuso que el rol del gerente de marketing en la organización, así como el poder del departamento de marketing son variables que integran la base del modelo de desempeño, pero el análisis de su vinculación con otras dimensiones es escaso. De acuerdo con lo anterior, se sugiere que futuras investigaciones evalúen cómo los roles que asume el gerente de marketing tiene influencia en los resultados de mercado y financieros. De la misma manera, es relevante estudiar cómo se manifiesta el poder del departamento de marketing en las organizaciones, más allá del número de profesionales que lo conforman y de la participación de su líder en las decisiones tomadas por la gerencia general.

A. Anexo: Cuestionario completo

Por favor describa en forma breve la Unidad de negocios (productos, servicios, segmentos atendidos y territorio geográfico impactado):		
¿Hace cuántos años está creada la Unidad de negocios?		
Menos de 3	<input type="text"/>	
Entre 3 y 6	<input type="text"/>	
Entre 7 y 10	<input type="text"/>	
Entre 11 y 14	<input type="text"/>	
Entre 15 y 18	<input type="text"/>	
Más de 18	<input type="text"/>	
¿A cuál sector pertenece la Unidad de negocios?		
Agropecuario		<input type="checkbox"/>
Alimentos y bebidas		<input type="checkbox"/>
Alojamiento		<input type="checkbox"/>
Combustible para automotores		<input type="checkbox"/>
Concesionarios de vehículos		<input type="checkbox"/>
Construcción		<input type="checkbox"/>
Enseres domésticos		<input type="checkbox"/>
Financiero		<input type="checkbox"/>
Hierro, acero y otros metales		<input type="checkbox"/>
Hiper/Supermercado		<input type="checkbox"/>
Industria gráfica		<input type="checkbox"/>
Insumos agrícolas		<input type="checkbox"/>
Madera		<input type="checkbox"/>
Maquinaria y equipo		<input type="checkbox"/>
Materiales de construcción y ferretería		<input type="checkbox"/>
Medios de comunicación y publicidad		<input type="checkbox"/>
Minería		<input type="checkbox"/>
Partes, piezas y accesorios para vehículos		<input type="checkbox"/>
Productos farmacéuticos		<input type="checkbox"/>
Químicos		<input type="checkbox"/>
Restaurantes		<input type="checkbox"/>
Salud		<input type="checkbox"/>
Telecomunicaciones		<input type="checkbox"/>
Textiles, prendas de vestir y calzado		<input type="checkbox"/>
Transporte		<input type="checkbox"/>
Turismo		<input type="checkbox"/>
Otros servicios		<input type="checkbox"/>
Otros productos		<input type="checkbox"/>

¿Cuáles son los ingresos por año de esta Unidad de negocios?		
Menos de 10.000 millones de pesos		
10.001 - 15.000 millones de pesos		
15.001 - 20.000 millones de pesos		
20.001 - 25.000 millones de pesos		
25.001 - 30.000 millones de pesos		
Mayor a 30.001 millones de pesos		
Por favor indique su nivel de acuerdo (7 puntos: totalmente desacuerdo a totalmente de acuerdo):		
<i>Calidad de servicio al cliente</i>	<ol style="list-style-type: none"> Más del 80% de nuestros clientes están satisfechos con el servicio que brindamos Proveemos un servicio al cliente/consumidor con alta calidad percibida Proveemos un servicio pos venta de calidad superior al de los competidores Alcanzamos relaciones de largo plazo con nuestros clientes/consumidores clave Respondemos mensualmente a las quejas y reclamos de los clientes/consumidores 	
<i>Investigación de mercados</i>	<ol style="list-style-type: none"> Recolectamos trimestralmente información acerca de las tendencias del sector Analizamos trimestralmente los objetivos y acciones de los competidores Recolectamos trimestralmente información para conocer más a los clientes/consumidores 	
<i>Innovación de producto</i>	<ol style="list-style-type: none"> Desarrollamos productos/servicios más innovadores que los competidores Desarrollamos productos/servicios que tienen alto atractivo de mercado para los clientes/consumidores El tiempo que transcurre entre la idea de desarrollo de un nuevo producto/servicio y su lanzamiento al mercado, es más corto que el tiempo de los competidores 	
<i>Eficacia publicitaria</i>	<ol style="list-style-type: none"> Generamos anuncios de publicidad de alta calidad Nuestra publicidad es más eficaz que el promedio del sector 	
<i>Precios diferenciados</i>	<ol style="list-style-type: none"> Tenemos precios por encima del promedio del mercado Nuestros clientes/consumidores pagan nuestros precios aunque sean más altos que los precios de los competidores 	
<i>Atracción de clientes</i>	<ol style="list-style-type: none"> Nuestros clientes/consumidores son más estables en el largo plazo que los clientes/consumidores de los competidores Atraemos más clientes/consumidores que nuestros competidores 	
<i>Publicidad</i>	<i>De cada 100 pesos invertidos en publicidad, cuántos son distribuidos en cada uno de los siguientes medios:</i>	
	Televisión	
	Radio	
	Medios impresos	
	Publicidad exterior	
	Redes sociales virtuales	
	Página web	
	Internet en general	
Acciones BTL: ferias, activaciones de marca, etc.		

<i>De cada 100 productos vendidos, cuántos son distribuidos por cada uno de los siguientes canales:</i>		
<i>Distribución</i>	Canal de distribución directo (físico)	<input type="text"/>
	Canal de distribución directo (on-line)	<input type="text"/>
	Canal de distribución mayorista	<input type="text"/>
	Canal de distribución minorista	<input type="text"/>
	Agente comercial	<input type="text"/>

Por favor indique su nivel de acuerdo (7 puntos: totalmente desacuerdo a totalmente de acuerdo):

<i>Control formal de capacidades</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las habilidades que emplean los profesionales de marketing para realizar sus tareas son evaluadas trimestralmente 2. Los profesionales de marketing reciben orientación trimestralmente sobre cómo mejorar sus habilidades 3. Los profesionales de marketing son motivados a aprender acerca de cómo usar herramientas que hagan su labor más efectiva 4. Los profesionales de marketing reciben reconocimiento público si mejoran sus habilidades
--------------------------------------	--

<i>Control informal</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. En esta unidad de negocio promovemos la cooperación entre los profesionales de marketing 2. Los profesionales de marketing están familiarizados con la productividad de los demás 3. En esta unidad de negocio fomentamos un ambiente donde los profesionales de marketing respetan el trabajo del equipo de marketing en el cual se desempeñan 4. En esta unidad de negocio promovemos las discusiones relacionadas con trabajo entre los profesionales de marketing 5. Los profesionales de marketing pueden proporcionar evaluaciones precisas del trabajo del equipo de marketing en el cual se desempeñan 6. El ambiente de trabajo estimula a los profesionales de marketing a sentirse orgullosos de esta unidad de negocios
-------------------------	---

<i>¿Cuántos profesionales de marketing tiene esta Unidad de negocios?</i>	
1 - 3	<input type="text"/>
4 - 6	<input type="text"/>
7 - 9	<input type="text"/>
10 - 12	<input type="text"/>
13 - 15	<input type="text"/>

Por favor indique el desempeño de esta unidad de negocio (7 puntos: muy bajo a muy alto) en relación a:

<i>Fidelidad del cliente</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fidelidad del cliente en el último año 2. Fidelidad del cliente en los últimos 3 años
<i>Valor de marca</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Valor de marca en el último año 2. Valor de marca en los últimos 3 años
<i>Precio relativo a la competencia</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Precio relativo a la competencia en el último año 2. Precio relativo a la competencia en los últimos 3 años
<i>Calidad del producto</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Calidad del producto en el último año 2. Calidad del producto en los últimos 3 años
<i>Tasa de conversión del marketing digital</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tasa de conversión de marketing digital en el último año 2. Tasa de conversión de marketing digital en los últimos 3 años
<i>Cobertura de mercado</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cobertura de mercado en el último año 2. Cobertura de mercado en los últimos 3 años 3. Cobertura de los canales de distribución en el último año 4. Cobertura de los canales de distribución en los últimos 3 años

<i>Resultados financieros</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Retorno sobre la inversión en general 2. Desempeño financiero en general 3. Rendimiento sobre los activos 4. EBITDA 5. Desempeño en general de la organización (cumplimiento de los objetivos organizacionales)
¿Cuántos empleados tiene en total la organización? (incluye los empleados de todas las Unidades de negocio y todas las áreas).	
Menos de 50	<input type="text"/>
51 - 200	<input type="text"/>
Mayor a 200	<input type="text"/>
Diligencie por favor los siguientes datos:	
Cargo actual del encuestado:	<input type="text"/>
Años en el cargo actual:	<input type="text"/>
Años de experiencia en marketing:	<input type="text"/>
¿Cuál es su nivel más alto de formación?	
Técnico	<input type="text"/>
Tecnólogo	<input type="text"/>
Profesional	<input type="text"/>
Especialista	<input type="text"/>
Magister	<input type="text"/>
Doctor	<input type="text"/>
En la escala de 1 a 7, siendo 1 muy insatisfecho y 7 muy satisfecho, ¿Cuál es el nivel de satisfacción con su cargo actual?	
En la escala de 1 a 7, siendo 1 muy desmotivado y 7 muy motivado ¿Cuál es su nivel de motivación para continuar trabajando en esta unidad de negocio en el próximo año?	

Bibliografía

- Abernethy, M. A., & Stoelwinder, J. U. (1995). The role of professional control in the management of complex organizations. *Accounting, Organizations and Society*, 20(1), 1–17. [http://doi.org/10.1016/0361-3682\(94\)E0017-O](http://doi.org/10.1016/0361-3682(94)E0017-O)
- Agic, E., Cinjarevic, M., Kurtovic, E., & Cacic, M. (2016). Strategic marketing patterns and performance implications. *European Journal of Marketing*, 50(12), 2216–2248. <http://doi.org/10.1108/EJM-08-2015-0589>
- Ambler, T., Kokkinaki, F., & Puntoni, S. (2004). Assessing marketing performance: reasons for metrics selection. *Journal of Marketing Management*, 20(3–4), 475–498.
- Anderson, E., & Oliver, R. (1987). Perspectives on behavior-based versus outcome-based salesforce control systems. *Journal of Marketing*, 51(October), 76–88. <http://doi.org/10.237/1251249>
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: business policy for growth and expansion*. New York: McGraw-Hill.
- Armstrong, J. S., & Overton, T. S. (1977). Estimating nonresponse bias in mail surveys. *Journal of Marketing Research*, 14(3), 396. <http://doi.org/10.2307/3150783>
- Ashrafi, A., & Zare Ravasan, A. (2018). How market orientation contributes to innovation and market performance: the roles of business analytics and flexible IT infrastructure. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33(7), 970–983. <http://doi.org/10.1108/JBIM-05-2017-0109>
- Barwise, P., & Farley, J. U. (2004). Marketing metrics: status of six metrics in five countries. *European Management Journal*, 22(3), 257–262. <http://doi.org/10.1016/j.emj.2004.04.012>
- Bedford, D. S. (2015). Management control systems across different modes of innovation: Implications for firm performance. *Management Accounting Research*, 28(September 2015), 12–30. <http://doi.org/10.1016/j.mar.2015.04.003>
- Bendle, N. T., Farris, P. W., Pfeifer, P. E., & Reibstein, D. J. (2016). *Marketing metrics* (Third edit). New Jersey: Pearson Education.

- Best, R. (2012). *Market-based management* (Sixth). New Jersey: Pearson.
- Boag, D. . (1987). Marketing control and performance in early-growth companies. *Journal of Business Venturing*, 2(4), 365–379. [http://doi.org/10.1016/0883-9026\(87\)90027-9](http://doi.org/10.1016/0883-9026(87)90027-9)
- Boyd, D. E., Chandy, R. K., & Cunha, M. J. (2010). When do Chief Marketing Officers affect firm value? A customer power explanation. *Journal of Marketing Research*, 47, 1162–1176.
- Cacciolatti, L., & Lee, S. H. (2016). Revisiting the relationship between marketing capabilities and firm performance: The moderating role of market orientation, marketing strategy and organisational power. *Journal of Business Research*, 69(12), 5597–5610. <http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.03.067>
- Challagalla, G. N., & Shervani, T. A. (1996). Dimensions and types of supervisory control: effects on salesperson performance and satisfaction. *Journal of Marketing*, 60(1), 89–105. <http://doi.org/10.2307/1251890>
- Challagalla, G. N., & Shervani, T. A. (1997). A measurement model of the dimensions and types of output and behavior control: An empirical test in a salesforce context. *Journal of Business Research*, 39(3), 159–172. [http://doi.org/10.1016/S0148-2963\(96\)00195-6](http://doi.org/10.1016/S0148-2963(96)00195-6)
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28, 127–168.
- Clark, B. H. (1999). Marketing performance measures: history and interrelationships. *Journal of Marketing Management*, 15(8), 711–732. <http://doi.org/10.1362/026725799784772594>
- Conant, J. S., Mokwa, M. P., & Varadarajan, R. (1990). Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: a multiple measures-based study. *Strategic Management Journal*, 11, 365–383.
- Cravens, D. W., Ingram, T. N., Laforge, R. W., & Young, C. E. (1993). Behavior-based and outcome-based salesforce control systems. *Journal of Marketing*, 57(October), 47–59. <http://doi.org/10.2307/1252218>
- Cravens, D. W., Lassk, F. G., Low, G. S., Marshall, G. W., & Moncrief, W. C. (2004). Formal and informal management control combinations in sales organizations. The impact on salesperson consequences. *Journal of Business Research*, 57(3), 241–248.

- [http://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00322-3](http://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00322-3)
- Duh, R.-R., Chow, C. W., & Chen, H. (2006). Strategy, IT applications for planning and control, and firm performance: The impact of impediments to IT implementation. *Information and Management*, 43(8). <http://doi.org/10.1016/j.im.2006.08.007>
- Duréndez, A., Ruíz-Palomo, D., García-Pérez-de-Lema, D., & Diéguez-Soto, J. (2016). Management control systems and performance in small and medium family firms. *European Journal of Family Business*, 6(1), 10–20. <http://doi.org/10.1016/J.EJFB.2016.05.001>
- Edeling, A., & Fischer, M. (2016). Marketing's impact on firm value: generalizations from a meta-analysis. *Journal of Marketing Research*, 53(4), 515–534. <http://doi.org/10.1509/jmr.14.0046>
- Farley, J. U., Hoenig, S., Lehmann, D. R., & Nguyen, H. T. (2008). Marketing metrics use in a transition economy: the case of Vietnam. *Journal of Global Marketing*, 21(3), 179–190. <http://doi.org/10.1080/08911760802151811>
- Feng, H., Morgan, N. A., & Rego, L. L. (2015). Marketing department power and firm performance. *Journal of Marketing*, 79(5), 1–20. <http://doi.org/10.1509/jm.13.0522>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <http://doi.org/10.2307/3151312>
- Ge, G. L., & Ding, D. Z. (2005). Market orientation, competitive strategy and firm performance: An empirical study of Chinese firms. *Journal of Global Marketing*, 18(3–4). http://doi.org/10.1300/J042v18n03_06
- Geiger, S. W., Ritchie, W. J., & Marlin, D. (2006). Strategy/structure fit and firm performance. *Organization Development Journal*, 24(2), 10–22.
- Gong, M. Z., & Ferreira, A. (2014). Does consistency in management control systems design choices influence firm performance? An empirical analysis. *Accounting and Business Research*, 44(5). <http://doi.org/10.1080/00014788.2014.901164>
- Greenley, G. E., Hooley, G. J., & Rudd, J. M. (2005). Market orientation in a multiple stakeholder orientation context: implications for marketing capabilities and assets. *Journal of Business Research*, 58(11), 1483–1494. <http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2004.07.004>
- Guenzi, P., Baldauf, A., & Panagopoulos, N. G. (2014). The influence of formal and informal sales controls on customer-directed selling behaviors and sales unit effectiveness.

- Industrial Marketing Management*, 43(5), 786–800.
<http://doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.04.014>
- Gyan, A. K., Brahma, R., & Bakri, A. K. (2017). Diversification strategy, efficiency, and firm performance: Insight from emerging market. *Research in International Business and Finance*, 42, 1103–1114. <http://doi.org/10.1016/j.ribaf.2017.07.045>
- Hacioglu, G., & Gök, O. (2013). Marketing performance measurement: marketing metrics in Turkish firms. *Journal of Business Economics and Management*, 14(sup1), S413–S432. <http://doi.org/10.3846/16111699.2012.729156>
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R., & Black, W. (2014). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). New York, NY: Pearson Prentice Hall.
- Hanssens, D. M., & Pauwels, K. H. (2016). Demonstrating the value of marketing. *Journal of Marketing*, 80, 173–190.
- Henri, J.-F. (2006a). Management control systems and strategy: A resource-based perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 31(6), 529–558. <http://doi.org/10.1016/J.AOS.2005.07.001>
- Henri, J.-F. (2006b). Organizational culture and performance measurement systems. *Accounting, Organizations and Society*, 31(1), 77–103. <http://doi.org/10.1016/j.aos.2004.10.003>
- Henseler, J., Hubona, G., & Ray, P. A. (2016). Using PLS path modeling in new technology research: Updated guidelines. *Industrial Management and Data Systems*, 116(1), 2–20. <http://doi.org/10.1108/IMDS-09-2015-0382>
- Homburg, C., Artz, M., & Wieseke, J. (2012). Marketing performance measurement systems: Does comprehensiveness really improve performance? *Journal of Marketing*, 76(3), 56–77. <http://doi.org/10.1509/jm.09.0487>
- Homburg, C., Hahn, A., Bornemann, T., & Sandner, P. (2014). The role of Chief Marketing Officers for venture capital funding: Endowing new ventures with marketing legitimacy. *Journal of Marketing Research*, 51(5), 625–644. <http://doi.org/10.1509/jmr.11.0350>
- Hooley, G. J., Greenley, G. E., Cadogan, J. W., & Fahy, J. (2005). The performance impact of marketing resources. *Journal of Business Research*, 58(1), 18–27. [http://doi.org/10.1016/S0148-2963\(03\)00109-7](http://doi.org/10.1016/S0148-2963(03)00109-7)
- Hulbert, J. M., & Toy, N. E. (1977). A strategic framework for marketing control. *Journal of Marketing*, 41(2), 12. <http://doi.org/10.2307/1250629>

- Hutchinson, J. W., Alba, J. W., & Eisenstein, E. M. (2010). Heuristics and biases in data-based decision making: Effects of experience, training, and graphical data displays. *Journal of Marketing Research*, 47(4), 627–642. <http://doi.org/10.1509/jmkr.47.4.627>
- Jain, S. C. (1983). The evolution of strategic marketing. *Journal of Business Research*, 11(4), 409–425. [http://doi.org/10.1016/0148-2963\(83\)90002-4](http://doi.org/10.1016/0148-2963(83)90002-4)
- Järvinen, J., & Karjaluoto, H. (2015). The use of web analytics for digital marketing performance measurement. *Industrial Marketing Management*, 50, 117–127. <http://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.04.009>
- Jaworski, B. (1988). Toward a theory of marketing control: environmental context, control types, and consequences. *Journal of Marketing*, 25(3), 23–39. <http://doi.org/10.2307/1251447>
- Jaworski, B. (2011). On managerial relevance. *Journal of Marketing*, 75(4), 211–224. <http://doi.org/10.1509/jmkg.75.4.211>
- Jaworski, B., & MacInnis, D. (1989). Marketing jobs and management controls: Toward a framework. *Journal of Marketing Research*, 26(4), 406–419. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/pdf/3172761.pdf>
- Jaworski, B., Stathakopoulos, V., & Krishnan, S. (1993). Control combinations in marketing: conceptual framework and empirical evidence. *Journal of Marketing*, 57(1), 57–69. <http://doi.org/10.2307/1252057>
- Joshi, A., & Hanssens, D. M. (2010). The direct and indirect effects of advertising spending on firm value. *Journal of Marketing*, 74(1), 20–33. <http://doi.org/10.1509/jmkg.74.1.20>
- Katsikeas, C. S., Morgan, N. A., Leonidou, L. C., & Hult, G. T. M. (2016). Assessing performance outcomes in marketing. *Journal of Marketing*, 80(2), 1–20. <http://doi.org/10.1509/jm.15.0287>
- Kim, W. G., & Brymer, R. A. (2011). The effects of ethical leadership on manager job satisfaction, commitment, behavioral outcomes, and firm performance. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 1020–1026. <http://doi.org/10.1016/J.IJHM.2011.03.008>
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1–18.
- Kumar, V., Sharma, A., & Gupta, S. (2017). Accessing the influence of strategic marketing research on generating impact: moderating roles of models, journals, and estimation approaches. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(2), 164–185.

- <http://doi.org/10.1007/s11747-017-0518-9>
- Kumar, V., & Umashankar, N. (2012). Enhancing financial performance : the power of customer metrics. In S. Ganesan (Ed.), *Handbook of marketing and finance* (Third, p. 336). Northampton, MA: Edward Elgar Publishing Limited.
- Kurt, D., & Hulland, J. (2013). Aggressive marketing strategy following equity offerings and firm value: The role of relative strategic flexibility. *Journal of Marketing*, 77(5), 57–74. <http://doi.org/10.1509/jm.12.0078>
- Kuye, O. L., & Sulaimon, A. A. (2012). Financial controls and firms' performance in the manufacturing sector in Nigeria. *International Journal of Business Excellence*, 5(1–2). <http://doi.org/10.1504/IJBEX.2012.044579>
- Langfield-Smith, K. (1997). Management control systems and strategy: a critical review. *Accounting, Organizations and Society*, 22(2), 207–232.
- Lee, J. Y., Kozlenkova, I. V, & Palmatier, R. W. (2014). Structural marketing: using organizational structure to achieve marketing objectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 73–99. <http://doi.org/10.1007/s11747-014-0402-9>
- Liang, X., & Frösén, J. (2019). Examining the link between marketing controls and firm performance: The mediating effect of market-focused learning capability. *Journal of Business Research*. <http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.021>
- Liao, Y.-S. (2006). Human resource management control system and firm performance: A contingency model of corporate control. *International Journal of Human Resource Management*, 17(4), 716–733. <http://doi.org/10.1080/09585190600581691>
- Malek, S. L., Sarin, S., & Jaworski, B. J. (2018). Sales management control systems: review, synthesis, and directions for future exploration. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 38(1), 30–55. <http://doi.org/10.1080/08853134.2017.1407660>
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package— Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19, 287–300. <http://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>
- Marketing Science Institute. (2016). 2016-2018 Research priorities. Cambridge, Mass.: Marketing Science Institute.
- Marketing Science Institute. (2018). 2018-2020 Research priorities. Cambridge, Mass.: Marketing Science Institute.
- Martin, S. L., Javalgi, R. G., & Cavusgil, E. (2017). Marketing capabilities, positional

- advantage, and performance of born global firms: Contingent effect of ambidextrous innovation. *International Business Review*, 26(3).
<http://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2016.11.006>
- Miao, C. F., & Evans, K. R. (2014). Motivating industrial salesforce with sales control systems: An interactive perspective. *Journal of Business Research*, 67(6), 1233–1242.
<http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.04.007>
- Miles, R. ., & Snow, C. . (2003). *Organizational strategy, structure and process*. New York: McGraw Hill.
- Mintz, O., & Currim, I. S. (2013). What drives managerial use of marketing and financial metrics and does metric use affect performance of marketing-mix activities? *Journal of Marketing*, 77, 17–40.
- Moorman, C., & Day, G. S. (2016). Organizing for marketing excellence. *Journal of Marketing*, 80(6), 6–35. <http://doi.org/10.1509/jm.15.0423>
- Morgan, N. A., Clark, B. H., & Gooner, R. (2002). Marketing productivity, marketing audits, and systems for marketing performance assessment Integrating multiple perspectives. *Journal of Business Research*, 55(2002), 363–375.
- Morgan, N. A., Vorhies, D. W., & Mason, C. H. (2009). Market orientation, market capabilities, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 30, 909–920.
<http://doi.org/10.1002/smj.764>
- Morgan, N. A., Whitler, K. A., Feng, H., & Chari, S. (2019). Research in marketing strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(1), 4–29.
<http://doi.org/10.1007/s11747-018-0598-1>
- Morris, M. H., & Pitt, L. F. (1994). The organization of the future: Unity of marketing and strategy. *Journal of Marketing Management*, 10(7), 553–560.
<http://doi.org/10.1080/0267257X.1994.9964303>
- Munuera, J. L., & Rodríguez, A. I. (2012). *Estrategias de marketing* (Segunda). Madrid: ESIC Editorial.
- Nath, P., & Mahajan, V. (2008). Chief Marketing Officers: a study of their presence in firms'top management teams. *Journal of Marketing*, 72, 65–81.
- O'Sullivan, D., & Abela, A. V. (2007). Marketing performance measurement ability and firm performance. *Journal of Marketing*, 71(April 2007), 79–93.
<http://doi.org/10.1509/jmkg.71.2.79>
- Oliver, R. L., & Anderson, E. (1994). An empirical test of the consequences of behavior-

- and outcome-based sales control systems. *Journal of Marketing*, 58(4), 53–67. <http://doi.org/10.1177/002224299405800405>
- Olson, E. M., Slater, S. F., & Hult, G. T. M. (2005). The performance implications of fit among business strategy, marketing organization structure, and strategic behavior. *Journal of Marketing*, 69(3), 49–65. <http://doi.org/10.1509/jmkg.69.3.49.66362>
- Ouchi, W. G. (1977). The relationship between organizational structure and organizational control. *Administrative Science Quarterly*, 22, 95–113.
- Ouchi, W. G. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science*, 25(9), 833–848. <http://doi.org/10.1287/mnsc.25.9.833>
- Panagopoulos, N. G., Johnson, C. M., & Mothersbaugh, D. L. (2015). Does choice of sales control conceptualization matter? An empirical comparison of existing conceptualizations and directions for future research. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 35(3), 221–246. <http://doi.org/10.1080/08853134.2015.1016952>
- Park, S.-Y., & Shin, H.-H. (2016). Family control, product market competition and firm performance. *Seoul Journal of Economics*, 29(3).
- Petersen, J. A., McAlister, L., Reibstein, D. J., Winer, R. S., Kumar, V., & Atkinson, G. (2009). Choosing the right metrics to maximize profitability and shareholder value. *Journal of Retailing*, 85(1), 95–111. <http://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.11.004>
- Pinder, C. (2008). *Work motivation in organizational behavior* (Second). New York: Psychology Press.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy*. New York: Free press.
- Porter, M. (1998). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.
- Publicaciones Semana. (2018, December). Así fueron los resultados de las empresas que cotizan en bolsa en 2017. Retrieved from <https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/balances-2017-de-las-empresas-que-cotizan-en-bolsa-en-colombia/257206>
- Ramaswami, S. N. (1996). Marketing controls and dysfunctional employee behaviors: a test of traditional and contingency theory postulates. *Journal of Marketing*, 60(2), 105–120. <http://doi.org/10.2307/1251934>
- Rust, R. T., Ambler, T., Carpenter, G. S., Kumar, V., & Srivastava, R. K. (2004). Measuring

- marketing productivity: current knowledge and future directions. *Journal of Marketing*, 68, 76–89. <http://doi.org/10.1509/jmkg.68.4.76.42721>
- Ryoo, J., Jeon, J. Q., & Lee, C. (2016). Do marketing activities enhance firm value? Evidence from M&A transactions. *European Management Journal*, 34(3), 243–257. <http://doi.org/10.1016/j.emj.2015.11.004>
- Samaraweera, M., & Gelb, B. D. (2015). Formal salesforce controls and revenue production: a meta-analysis. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 35(1), 23–32. <http://doi.org/10.1080/08853134.2014.977796>
- Sampaio, C., Simões, C., Perin, M., & Almeida, A. (2011). Marketing metrics: Insights from Brazilian managers. *Industrial Marketing Management*, 40, 8–16. <http://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.09.005>
- Sánchez, E., Sanz, R., & Barba, I. (2007). Antecedents of repatriates' job satisfaction and its influence on turnover intentions: Evidence from Spanish repatriated managers. *Journal of Business Research*, 60(12), 1272–1281. <http://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2007.05.004>
- Seggie, S. H., Cavusgil, E., & Phelan, S. E. (2007). Measurement of return on marketing investment: A conceptual framework and the future of marketing metrics. *Industrial Marketing Management*, 36, 834–841.
- Slater, S. F., & Olson, E. M. (2001). Marketing's contribution to the implementation of business strategy: an empirical analysis. *Strategic Management Journal*, 22, 1055–1067. <http://doi.org/10.1002/smj.198>
- Srinivasan, S., Hsu, L., & Fournier, S. (2012). Branding and firm value. In S. Ganesan (Ed.), *Handbook of marketing and finance* (Third, p. 203). Northampton, MA: Edward Elgar Publishing Limited.
- Srivastava, R. K., Shervani, T. A., & Fahey, L. (1998). Market-based assets and shareholder value: a framework for analysis. *Journal of Marketing*, 62, 2–18.
- Stewart, D. (2009). Marketing accountability: Linking marketing actions to financial results. *Journal of Business Research*, 62(2009), 636–643. <http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.02.005>
- Su, Z., Xie, E., Wang, D., & Li, Y. (2011). Entrepreneurial strategy making, resources, and firm performance: Evidence from China. *Small Business Economics*, 36(2), 235–247. <http://doi.org/10.1007/s11187-009-9211-9>
- Tsamenyi, M., Sahadev, S., & Qiao, Z. S. (2011). The relationship between business

- strategy, management control systems and performance: Evidence from China. *Advances in Accounting*, 27(1), 193–203. <http://doi.org/10.1016/J.ADIAC.2011.05.001>
- Varadarajan, R. (2010). Strategic marketing and marketing strategy: domain, definition, fundamental issues and foundational premises. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(2), 119–140. <http://doi.org/10.1007/s11747-009-0176-7>
- Verhoef, P., & Leeflang, P. (2009). Understanding the marketing department's influence within the firm. *Journal of Marketing*, 73, 14–37.
- Vorhies, D. W., & Morgan, N. A. (2003). A configuration theory assessment of marketing organization fit with business strategy and its relationship with marketing performance. *Journal of Marketing*, 67(1), 100–115. <http://doi.org/10.1509/jmkg.67.1.100.18588>
- Walker, O. C., Ruekert, R. W., & Ruekert, R. W. (1987). Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies: A Critical Review and Conceptual Framework. *Journal of Marketing*, 51(3), 15–33. <http://doi.org/10.2307/1251645>
- Wang, R., Saboo, A. R., Grewal, R., & Robinson, J. M. (2015). A managerial capital perspective on chief marketing officer succession. *International Journal of Research in Marketing*, 32, 164–178. <http://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2014.11.001>
- Wieseke, J., Ahearne, M., Lam, S. K., & van Dick, R. (2009). The role of leaders in internal marketing. *Journal of Marketing*, 73(2), 123–145. <http://doi.org/10.1509/jmkg.73.2.123>
- Wieseke, J., Kraus, F., Ahearne, M., & Mikolon, S. (2012). Multiple identification foci and their countervailing effects on salespeople's negative Headquarters Stereotypes. *Journal of Marketing*, 76(3), 1–20. <http://doi.org/10.1509/jm.10.0444>
- Wu, W.-K., Chen, H.-C., & Huang, Y.-X. (2015). Antecedents and consequences of marketing audits: Empirical evidence from Taiwanese firms. *Asia Pacific Management Review*, 20(3), 156–164. <http://doi.org/10.1016/j.apmr.2014.09.001>
- Zheng, W., Yang, B., & McLean, G. N. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*, 63(7), 763–771. <http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.06.005>
- Zott, C., & Amit, R. (2008). The fit between product market strategy and business model: implications for firm performance. *Strategic Management Journal*, 29, 1–26. <http://doi.org/10.1002/smj.642>