



## EFECTOS DE LOS MECANISMOS DE CONTROL DE MARKETING EN LOS RESULTADOS EMPRESARIALES

Paola Andrea Ortiz

Magister en Administración de Negocios / Doctora en Ingeniería, Industria y Organizaciones  
paolaortizrendon@gmail.com



### Problema

La gerencia de las organizaciones ejerce cada vez más presión para demostrar cómo las decisiones de *marketing* tienen influencia en los resultados organizacionales. El efecto de estas decisiones en los resultados no financieros y los resultados financieros ha sido ampliamente analizado y se han comprobado sus niveles de influencia significativos. 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. Sin embargo, no se encuentra aún generalizada la relación entre los mecanismos de control de *marketing* y los resultados organizacionales. Por otro lado, cabe señalar que los mecanismos de control y su relación con los resultados organizacionales han sido analizados en los departamentos de ventas. Sin embargo, no se deben generalizar los hallazgos entre los mecanismos de control en los departamentos de *marketing* y ventas debido a que funcionan en muchos casos de forma independiente, aunque operen de manera 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 y su alcance está determinado por la estrategia de *marketing* y por los objetivos que se derivan de ella; este control es formal cuando la gerencia intenta alinear las actividades, las capacidades y los resultados de los profesionales de *marketing* con los objetivos trazados, y es iniciado por la gerencia. Como evidencia del control formal se puede indagar si las habilidades que emplean los profesionales de mercadeo para realizar sus tareas son evaluadas trimestralmente o si los profesionales de mercadeo reciben orientación trimestralmente sobre cómo mejorar sus habilidades. El control es informal cuando tanto la cultura organizacional como las interacciones grupales entre los profesionales crean condiciones para autorregular su comportamiento y decisiones. A diferencia del control formal, estos

*El control de marketing se aplica a los programas, los planes y las personas y su alcance está determinado por la estrategia de marketing y por los objetivos que se derivan de ella*

son iniciados por los profesionales. Como evidencia del control informal se puede analizar si en la unidad de negocio se promueve la cooperación entre los profesionales de mercadeo o si el ambiente de trabajo estimula a los profesionales de mercadeo a sentirse orgullosos de la unidad de negocio.

La gestión de los sistemas de control ha 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 destinado a 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 empresariales financieros y no financieros, y si de esta manera el control formal e informal es o no un elemento clave para medir la contribución del *marketing*.

### Metodología

Para validar las hipótesis propuestas utilizamos la metodología de encuesta de corte transversal. El objeto de análisis fue el de las unidades de negocio de diversos sectores económicos que operan en Colombia, que tuvieran un plan y un presupuesto de *marketing* establecido. El tamaño de la muestra fue de 301. El sector de la manufactura se destaca como uno de los que tiene 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 seis profesionales de *marketing*, y las unidades de negocio que tienen más de siete profesionales de *marketing* usualmente forman parte de organizaciones grandes o son comercializadoras de productos y consultoras especializadas en *marketing*. Para examinar las relaciones entre los constructos se utilizó un modelo de ecuaciones estructurales de mínimos cuadrados parciales con apoyo del software Smart PLS 3.

### Solución / propuesta

De acuerdo con los resultados, se puede evidenciar que el control formal tiene una influencia positiva y significativa en todos los resultados no financieros (figura 1.1). Esta influencia es menos intensa con los resultados del precio relativo y el *marketing* digital. Por otro lado, cuando se analiza la influencia de los mecanismos de control informales en los resultados financieros, mediada por los mecanismos de control informal, se prueba que esta relación es positiva y significativa. Respecto a la influencia del control formal en los resultados financieros, se encuentra que esta relación es positiva y no significativa. Por lo tanto, se concluye

que existe una mediación total de los mecanismos de control informal. Esto demuestra la importancia que tiene integrar a la gestión de *marketing* tanto controles formales de capacidades de los profesionales así como los controles informales profesionales y culturales. Los controles formales permitirán alinear los esfuerzos del equipo de profesionales para alcanzar los resultados operativos de *marketing*. Por su parte, los controles informales tienen una mayor relación con el nivel de flexibilidad en la gestión porque fomentan la existencia de canales de comunicación abiertos y laterales, así como el libre flujo de información entre los profesionales.

**Esto demuestra la importancia que tiene integrar a la gestión de *marketing* tanto controles formales de capacidades de los profesionales así como los controles informales profesionales y culturales**

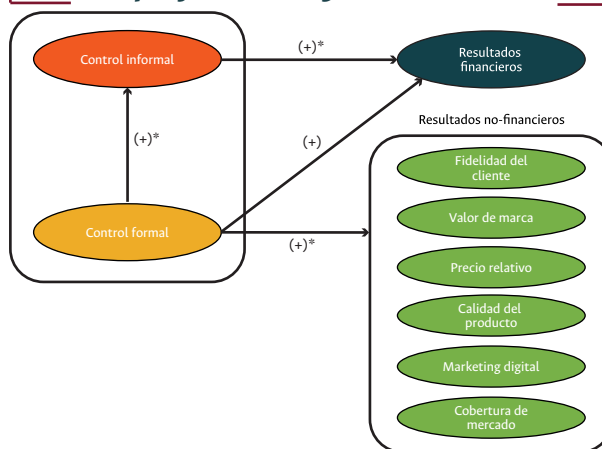


Figura 1.1 Modelo conceptual  
Fuente: elaboración propia.

### Conclusión

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 no-financieros y, posteriormente, en los resultados financieros. 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 lleva a la gerencia a reconocer los elementos de la cultura organizacional que intervienen en los comportamientos de los profesionales, así como a establecer esquemas flexibles de dirección del recurso humano que se encuentra involucrado en áreas organizacionales donde la autonomía y el autocontrol son necesarios para gestionar eficientemente la información cambiante que proviene del entorno externo de las empresas.



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 en 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.

### Referencias

Katsikeas, C. S., Morgan, N. A., Leonidou, L. C. y Hult, G. T. M. (2016). Assessing performance outcomes in marketing. *Journal of Marketing*, 80(2), 1-20. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0287>.

Moorman, C. y Day, G. S. (2016). Organizing for marketing excellence. *Journal of Marketing*, 80(6), 6-35. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0423>.