Artículo de investigación
Recibido: 13 de agosto de 2025
Aceptado: 13 de abril de 2026
Códigos JEL: M31, M15, M41, D23
DOI: https://doi.org/10.22430/24223182.3611

El papel de las palancas de control gerencial en el marketing digital: un estudio exploratorio

The Role of the Levers of Control Framework in Digital Marketing: An Exploratory Study

Paola Andrea Ortiz-Rendón [1], **James Warren-Arismendi** [2]

[1] Universidad Nacional de Colombia, Medellín-Colombia, paortiz0@unal.edu.co
[2] Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia, Medellín-Colombia, james.warren@colmayor.edu.co

Cómo citar / How to cite

Ortiz-Rendón, P. A., y Warren-Arismendi, J. (2026). El papel de las palancas de control gerencial en el marketing digital: un estudio exploratorio. *Revista CEA*, *12*(29), Art. e3611. https://doi.org/10.22430/24223182.3611

RESUMEN

Objetivo: este artículo tuvo el objetivo de explorar la relación entre los sistemas de control gerencial y los resultados de las actividades de marketing digital, considerando su papel en la efectividad promocional.
Diseño/Metodología: se llevó a cabo un estudio de tipo exploratorio y empírico. Se realizó una encuesta de corte transversal dirigida a responsables de las decisiones y los presupuestos de marketing en empresas que operan en Colombia. Se utilizó un análisis de escalas de múltiples ítems para evaluar las cuatro palancas de control: sistemas de creencias, sistemas de límites, sistemas de control diagnóstico y sistemas de control interactivo.
Resultados: el hallazgo más relevante indicó que la interacción entre el uso del control interactivo y el sistema de límites genera un efecto positivo y significativo sobre los resultados digitales, reflejando la necesidad de balancear la agilidad y creatividad de los equipos, con controles que mitiguen riesgos regulatorios o reputacionales, tanto para la organización como para la marca.
Conclusiones: se evidenció que tanto el control diagnóstico como el sistema de creencias sugieren efectos positivos y significativos en los resultados digitales. Por el contrario, el control interactivo evidenció un efecto negativo, aunque no significativo, mientras que el control de límites mostró un efecto positivo, pero no significativo.
Originalidad: estos resultados ofrecen a los gerentes de marketing un recurso valioso para diseñar esquemas de control efectivos que potencien el impacto de sus estrategias digitales, asegurando una gestión equilibrada entre autonomía creativa y alineación organizacional.

Palabras clave: control diagnóstico, control interactivo, resultados digitales, sistema de creencias, sistema de límites.

Highlights

- El estudio explora la relación entre los sistemas de control gerencial y los resultados de las actividades promocionales del marketing digital.
- El hallazgo más relevante es que el uso del control interactivo modera la relación entre el sistema de límites y los resultados digitales.

- De manera significativa, los sistemas de control diagnóstico y de creencias son mecanismos relevantes para la orientación del desempeño.
- Por su parte, el control interactivo que actúa aisladamente evidencia un efecto negativo sobre los resultados de marketing.

ABSTRACT

Objective: This article aimed to explore the relationship between management control systems and the outcomes of digital marketing activities, considering their role in promotional effectiveness.
Design/Methodology: An exploratory empirical study was conducted using a cross-sectional questionnaire administered to decision-makers and managers responsible for marketing budgets in companies operating in Colombia. Multi-item scale analysis was employed to assess Simon's four levers of control: belief systems, boundary systems, diagnostic control systems, and interactive control systems.
Findings: The most significant result indicates that the interaction between interactive control systems and boundary systems has a positive and significant effect on digital outcomes. This result highlights the importance of balancing team agility and creativity with controls that help mitigate regulatory and reputational risks for both the organization and its brand.
Conclusions: The analysis revealed that both diagnostic control systems and belief systems have positive and significant effects on digital outcomes. In contrast, interactive control systems exhibited a negative, although non-significant, effect, whereas boundary systems showed a positive but non-significant effect.
Originality: These findings provide marketing managers with valuable insights for designing effective control frameworks that strengthen the impact of digital strategies while maintaining an appropriate balance between creative autonomy and organizational alignment.

Keywords: diagnostic control system, interactive control system, digital outcomes, belief system, boundary system.

Highlights

- This study explores the relationship between management control systems and the outcomes of digital marketing promotional activities.
- The most relevant finding is that interactive control systems moderate the relationship between boundary systems and digital outcomes.
- Diagnostic control systems and belief systems emerge as significant mechanisms for promoting performance orientation.
- Interactive control systems, for their part, when acting in isolation, show a negative effect on marketing outcomes.

1. INTRODUCCIÓN

La tecnología está transformando profundamente el contexto y las prácticas del marketing y, en consecuencia, impactando a las organizaciones y encaminándolas hacia una cultura orientada a los procesos digitales. Los profesionales del sector se ven cada vez más obligados a operar en un entorno

complejo y dinámico, donde la capacidad de controlar completamente los medios digitales para comunicar e informarse resulta cada vez más limitada (Bala y Verma, 2018). El vertiginoso avance de la tecnología digital y las redes sociales plantea el desafío de mantenerse al tanto de estos desarrollos y aprovecharlos de manera estratégica para obtener ventajas competitivas (Marketing Science Institute, 2024).

El mercado global de marketing digital proyecta ventas que alcanzarán los 1 310.3 mil millones de dólares para 2033, lo que indica una sólida tasa de crecimiento anual del 13.6 % de 2024 a 2033 (Imarc, 2025). Este crecimiento está impulsado a su vez por la creciente dependencia de las plataformas digitales para la información, el entretenimiento y el comercio. El desarrollo digital y tecnológico han permitido que en el campo del marketing se exploren diversas alternativas de comunicación para mejorar los resultados de promoción atendiendo las necesidades del consumidor. Como afirman Ortiz-Rendón y Warren Arismendi (2025), en los últimos años esto ha implicado que las compañías discriminen las actividades en marketing tradicional y marketing digital buscando optimizar los resultados promocionales de las marcas y la atracción de clientes. Igualmente, con el objetivo de fomentar la transformación digital, distintas organizaciones han establecido políticas de asignación balanceada del presupuesto de marketing tradicional y digital. Tales decisiones evidencian la relevancia que ha tomado el componente digital en la gestión del marketing (Ortiz-Rendón y Warren Arismendi, 2025, p. 161).

Mientras la inversión en marketing digital crece, también se incrementa la presión para demostrar que estas inversiones tienen efectos favorables en los resultados empresariales. El gerente de marketing debe usar no solo los resultados de las métricas que se obtienen de las plataformas, sino otros mecanismos que aseguren que los objetivos se alcanzarán (Bala y Verma, 2018). Para el caso de Latinoamérica, con pymes que juegan un rol esencial en las diferentes economías y no cuentan con equipos de marketing formalmente establecidos, surge la necesidad de la formación en competencias digitales y analíticas para afrontar tanto la gestión actual como el desarrollo del potencial del marketing digital (Almidón Ortiz et al., 2025). Además, según Ortiz-Rendón y Warren Arismendi (2025):

> la implementación y gestión de actividades de promoción digital se ha complicado debido a la fragmentación de los medios y al incremento de dispositivos y canales, ya que las inversiones en marketing y la medición de los retornos se distribuyen entre muchas entidades. (pp.159-160)

Por ejemplo, la estrategia de posicionamiento de marca de una empresa puede verse afectada por las decisiones de marketing y optimización en motores de búsqueda —*Search Engine Marketing* (SEM) y *Search Engine Optimization* (SEO)— (Dou et al., 2010). A medida que las estrategias SEM y SEO se adaptan para dispositivos móviles, búsquedas por voz, búsquedas dentro de aplicaciones y comercio en salas de chat, es necesario incorporar actividades de monitoreo y métricas (Kannan y Li, 2017).

En contraste con el marketing tradicional, en el marketing digital se destaca la trazabilidad que permiten las acciones mediadas por la tecnología en la medición de la efectividad de las decisiones (Homburg y Wielgos, 2022; Katsikeas et al., 2020) y aparentemente se disminuye la incertidumbre en los ejercicios de planeación y control. Incluso se ha comprobado que el uso eficiente de *big data* demuestra mayor eficacia en la ejecución de la estrategia de marketing digital gracias a la hipersegmentación tanto del mensaje como del *target* (Sokolova et al., 2025). Sin embargo, para Järvinen y Karjaluoto (2015) la capacidad de demostrar el desempeño de las actividades de

marketing digital en una organización está condicionada por el contenido, el proceso y el contexto del sistema de métricas de marketing utilizados. En concreto, es necesario: 1) diseñar un sistema de métricas manejable que demuestre el progreso hacia los objetivos de marketing, 2) establecer un proceso que fomente la interpretación de los resultados de las métricas dentro de la organización y 3) garantizar que el contexto organizacional respalde el uso del sistema de métricas (Järvinen y Karjaluoto, 2015; Ortiz-Rendón y Warren Arismendi, 2025). Estos elementos confirman la importancia de la presencia de sistemas de control organizacional formales (relacionados con el resultado) e informales (relacionados con el contexto y la cultura organizacional) para sustentar el aporte de las decisiones de marketing digital a los resultados empresariales.

El control juega un papel crucial como ejercicio para identificar acciones correctivas en términos de resultados, actividades y autonomía de los equipos de trabajo (Ortiz-Rendon et al., 2025). De acuerdo con lo expuesto, es evidente que en el campo de las decisiones de marketing digital se hace necesario, por un lado, sustentar la toma de decisiones en el análisis de la evolución de los resultados de las métricas disponibles en diversas plataformas y canales digitales, y, por otro lado, contemplar las respectivas interpretaciones de dichos resultados en el contexto del entorno empresarial y los análisis de su impacto en los planes y las metas trazados para comunicarlos al interior de la organización y hacer ajustes. En este sentido, se requiere analizar cómo los esquemas de seguimiento que proporcionan retroalimentación a la gerencia influyen significativamente en los resultados digitales (Kannan y Li, 2017).

Existe una atención limitada en el estudio de las implicaciones que las tecnologías digitales tienen en la gestión de la información y en las actividades de control dentro de las empresas, aspectos cruciales para su éxito competitivo (Mancini et al., 2017). En el campo de la gestión, los estudios sobre marketing digital se orientan a analizar sus relaciones con variables determinantes tales como la orientación al mercado, al producto, a la innovación, así como decisiones sobre marketing tradicional y comercio electrónico (Kumar et al., 2026). También son prevalentes los estudios que analizan los efectos en los resultados de mercado, resultados financieros, transformación digital (Kumar et al., 2026) y comportamiento del consumidor (Suryanegara et al. 2026). Adicionalmente, se destaca en los últimos años un interés notorio por vincular a la gestión del marketing digital la minería de datos, los dispositivos y las tecnologías digitales y la inteligencia artificial (Ortegón-Cortázar et al., 2025). Sin embargo, la investigación sobre la interrelación entre los procesos de control de gestión y las acciones que se emiten con apoyo en las tecnologías digitales son escasas, a pesar de que las organizaciones resaltan que el monitoreo de las actividades de marketing digital es una herramienta de amplio interés para mantener la competitividad en el mercado (Pareti et al., 2022).

Por lo tanto, la presente investigación tiene por objetivo explorar la relación entre los sistemas de control y los resultados digitales orientados a objetivos de efectividad promocional. Para responder a este objetivo, se ha organizado el presente manuscrito en distintas secciones. La primera corresponde al marco teórico, donde se explican las palancas de control y los resultados digitales y posteriormente se sustentan las hipótesis de investigación. En el segundo apartado se presenta la metodología del estudio y se expone cómo fueron contactados los 82 gerentes de marketing. El tercer apartado muestra los resultados, evidenciando los tipos de análisis realizados para evaluar la causalidad de las palancas de control con los resultados digitales, así como la interacción de las variables. Finalmente, se presenta un capítulo de discusión, con las implicaciones gerenciales, sus limitaciones y las conclusiones.

2. MARCO TEÓRICO O REFERENCIAL

El estudio del desempeño o la productividad del marketing ha evolucionado desde la década de 1990, en respuesta a la creciente presión por evidenciar la contribución de esta función a los resultados organizacionales (Marketing Science Institute, 2024). Este desarrollo ha dado lugar a modelos de gestión que integran múltiples dimensiones, incluyendo la planeación estratégica basada en recursos y capacidades, las decisiones sobre programas de marketing y sus efectos en activos de mercado como clientes y marca, así como en el desempeño financiero y el valor organizacional (Morgan et al., 2022). En conjunto, estos enfoques configuran un sistema de control orientado al logro de objetivos dentro del área de marketing. No obstante, existen marcos más amplios de control gerencial aplicables a diversas funciones organizacionales, que no solo alinean los esfuerzos hacia el cumplimiento de metas, sino que también aportan información clave para la toma de decisiones; entre ellos, se destacan las palancas de control propuestas por Simons (1994).

Palancas de control

Las palancas de control son los medios por los cuales la dirección gestiona las dimensiones estratégicas clave de una organización utilizando diversas prácticas y sistemas de control (Simons, 1994): creencias, límites, diagnóstico e interactivo. Su eficacia radica en el uso simultáneo y equilibrado para generar una tensión dinámica entre el logro de objetivos predecibles y la búsqueda de innovación y nuevas oportunidades, lo cual es esencial para el éxito sostenido de la organización (Pešalj et al., 2018). Por ejemplo: la necesidad de asegurar que las operaciones diarias contribuyan al alcance de los objetivos de largo plazo, al tiempo que se buscan nuevas oportunidades que conlleven innovación e incremento de la eficiencia operativa mientras se atienden necesidades del mercado y se gestiona el control requerido.

El sistema de creencias corresponde al conjunto explícito de definiciones organizacionales que los altos directivos comunican formalmente y refuerzan de forma sistemática para proporcionar valores, propósito y dirección a la organización (Tessier y Otley, 2012; Widener, 2007). El objetivo de este sistema es inspirar a los empleados a perseguir comportamientos alineados con los valores y objetivos organizacionales. Por su parte, el sistema de límites delimita el dominio aceptable de la actividad estratégica para los empleados y les deja explícito lo que no pueden hacer (Mundy, 2010). Su propósito es permitirles la libertad de innovar, explorar, crear y lograr dentro de un cierto ámbito predefinido. Tanto el sistema de límites como el de creencias están destinados a motivar a los empleados a buscar nuevas oportunidades; sin embargo, el sistema de creencias lo hace de una manera positiva y alentadora, mientras que el sistema de límites lo hace de manera negativa a través de la restricción del comportamiento.

El sistema de control diagnóstico, por su parte, proporciona una medida *ex post* de los resultados de las acciones de los empleados. El propósito de este sistema es motivar a los empleados a rendir, alinear sus comportamientos con los objetivos organizacionales y proporcionar un mecanismo de seguimiento para monitorear el progreso hacia los objetivos estratégicos y realizar ajustes cuando sea necesario (Speklé et al., 2017; Widener, 2007). Se compone de los factores críticos de éxito y le permite a los gerentes centrar su atención en el pulso de la organización. De otro lado, el sistema de control interactivo fomenta la discusión y el debate sobre las incertidumbres estratégicas, lo que puede conducir a la adaptación y renovación de la estrategia (Kruis et al., 2016; Widener, 2007).

La cualidad de interactivo se alcanza a través de la atención constante que le prestan los directivos y mediante el intercambio de información.

Resultados digitales

La mezcla de marketing se ha visto transformada con el ingreso de las tecnologías digitales en el campo de las comunicaciones y, por ende, de la promoción y de la interacción entre los diferentes entes que intervienen en el proceso comercial de cualquier producto o servicio. A la luz del embudo de marketing se pretende la retención y lealtad de clientes, monitoreando el alcance, la interacción y la conversión de la comunicación emitida por las marcas (Kotler y Keller, 2016).

La etapa inicial para la obtención y retención de clientes es la búsqueda y el contacto con el *target* maximizando el alcance. De ahí que el indicador del número de visitas sea relevante, pues mide el tráfico y el alcance de las campañas o de la actividad web de la marca (Chaffey y Smith, 2017; Ryan, 2014). En el contexto actual caracterizado por un alto grado de interconectividad facilitado por las redes sociales, la medición de los contenidos compartidos y descargados constituye un indicador clave para determinar la relevancia y adecuación del contenido frente al público objetivo. Este fenómeno adquiere especial importancia dado que los propios usuarios, organizados en comunidades digitales, no solo interactúan con el contenido original, sino que también generan y difunden material asociado a la marca, lo que contribuye a ampliar de forma significativa su alcance orgánico. En este sentido, dicho indicador se vincula estrechamente con la capacidad de la estrategia de contenidos para atraer y convertir *leads* de alto valor para la organización (Chaffey y Patron, 2012; Kingsnorth, 2022). Otro de los atributos a medir en el ámbito de la interacción es el tiempo en pantalla o duración de la sesión. Este mide con alta precisión la calidad del contenido y el compromiso del usuario. Se relaciona directamente con las búsquedas SEO. Igualmente, el seguimiento a los comentarios da cuenta del involucramiento de la audiencia con el mensaje y la marca. Entre otros beneficios, permite obtener resultados cualitativos como si se tratara de una «sesión de grupo» en tiempo real sobre las percepciones, los gustos y las aversiones de los clientes (Kingsnorth, 2022). Por último, se mide la tasa de conversión, objetivo final de toda campaña (Chaffey y Smith, 2017). Este resultado revela la cantidad de personas que realizan la acción planeada de acuerdo con la estrategia, ya sea una compra, un registro o una descarga, entre otros.

Partiendo de los conceptos anteriormente descritos, y con el propósito de explorar la relación entre los sistemas de control y los resultados digitales orientados a objetivos de efectividad promocional, a continuación, se plantean hipótesis que vinculan teóricamente el modelo de Simons (1994) y las decisiones de marketing digital.

Hipótesis

La mezcla de marketing evoluciona, entre otras razones, gracias a que los propios clientes generan productos digitales, promocionan con reseñas y calificaciones y ofrecen servicios como respuestas a otros usuarios (Chaffey y Smith, 2017), incluso fuera del alcance y control del equipo de marketing. Esta situación revela la necesidad de implementar mecanismos para controlar el alcance de los resultados. Particularmente, la naturaleza del rol del equipo de marketing requiere el uso de la creatividad, la relación con el entorno y la rápida adaptación para aprovechar las oportunidades de mercado, creando una tensión natural con el uso eficaz de los recursos, lo que

hace que se perciba el control como un motor o como una restricción (Tessier y Otley, 2012) en el logro de los objetivos organizacionales.

Los sistemas de control diagnóstico adquieren relevancia al permitir el seguimiento sistemático del desempeño y la retroalimentación basada en indicadores clave en el entorno del marketing digital. Este tipo de control, enfocado en la supervisión de resultados frente a metas preestablecidas (Simons, 1994), facilita la identificación oportuna de desviaciones, la optimización de recursos y la mejora de la eficiencia en la ejecución de las actividades digitales (Bedford, 2015; Grabner y Moers, 2013).

Indicadores como la tasa de conversión, el retorno sobre la inversión publicitaria o el *engagement* se transforman en instrumentos críticos para evaluar la efectividad de las acciones implementadas y promover el aprendizaje organizacional (Mundy, 2010; Tessier y Otley, 2012). En este sentido, el uso sistemático del control diagnóstico no solo refuerza la alineación entre tácticas y objetivos estratégicos, sino que también permite que los equipos de marketing digital se adapten con agilidad al entorno, favoreciendo la mejora continua y la toma de decisiones basada en datos (Chenhall y Moers, 2015; Verhoef et al., 2021).

En consecuencia, es evidente la relación positiva entre la implementación de sistemas de control diagnóstico y la obtención de mejores resultados en entornos digitales. Lo anterior gracias a la posibilidad del monitoreo constante, el análisis de desempeño y de una gestión basada en indicadores clave de resultado. De acuerdo con lo anterior, se plantea la siguiente hipótesis:

H1: Los controles diagnósticos ejercen un efecto positivo sobre los resultados digitales.

Según Bala y Verma (2018), los entornos digitales actuales y los procesos de transformación digital en las organizaciones retan a los equipos de marketing, quienes requieren estar atentos con el fin de identificar tendencias emergentes, comportamientos del consumidor *online* y oportunidades para innovar en la propuesta de valor (Speklé et al., 2017). En este contexto, un sistema de creencias sólido expresado en valores de marca, misión corporativa o compromisos de responsabilidad social, e incluso vinculado con la confianza del consumidor y su privacidad (Kannan y Li, 2017), genera condiciones propicias para alinear las acciones digitales con los principios estratégicos de la organización. Asimismo, favorece la colaboración, el intercambio de ideas y la exploración de iniciativas digitales innovadoras, facilitando la adaptación de contenidos, canales y formatos a las exigencias de audiencias dinámicas (Speklé et al., 2017; Widener, 2007), máxime cuando se debe contar con la convergencia de diversas disciplinas para el análisis del gran volumen de información que genera la actividad digital (Islam, 2024).

Además, el sistema de creencias contribuye a reducir la incertidumbre en torno a la pertinencia de las propuestas digitales y focaliza la atención gerencial en factores críticos para lograr resultados de alcance, interacción y conversión. En línea con lo anterior, se plantea la siguiente hipótesis:

H2: El sistema de creencias ejerce un efecto positivo sobre los resultados digitales.

Aunque el uso interactivo del control implica una demanda significativa de la atención gerencial, la evidencia empírica muestra que este tipo de control favorece el aprendizaje organizacional, estimula la creatividad y potencia la participación activa de los equipos en la identificación y construcción de soluciones innovadoras (Pešalj et al., 2018; Speklé et al., 2017). En el ámbito del marketing digital, la aplicación de controles interactivos cobra importancia debido a la velocidad de cambio. Por ese motivo

las discusiones de la alta dirección con los equipos de marketing permiten transformar los datos en conocimiento estratégico. Según Curtis et al. (2017), esta práctica fomenta la cocreación, impulsa la creatividad colectiva y crea habilidades para responder oportunamente a las dinámicas competitivas.

Así, el uso interactivo de los sistemas de control no solo incrementa la calidad de las decisiones estratégicas en marketing digital, sino que también facilita la alineación de los equipos con los objetivos organizacionales y fortalece la capacidad de innovación orientada a resultados. En coherencia con lo anterior, se plantea la siguiente hipótesis:

H3: Los controles interactivos ejercen un efecto positivo sobre los resultados digitales.

En el contexto de la gestión de marketing digital, el sistema de límites adquiere una relevancia particular. La naturaleza dinámica de los medios y actividades digitales implica riesgos reputacionales, éticos y legales que pueden afectar de forma significativa a la organización (Bala y Verma, 2018). En este sentido, la definición de límites claros orienta a los equipos de marketing digital a canalizar su creatividad y autonomía hacia iniciativas que maximicen resultados, al tiempo que mitiguen comportamientos disfuncionales que puedan vulnerar normas o directrices de la marca (Homburg y Wielgos, 2022).

De este modo, los límites organizacionales actúan como un mecanismo para garantizar que la innovación y la exploración digital se desarrollen dentro de parámetros estratégicos bien definidos, previniendo desviaciones no deseadas y asegurando que los recursos se utilicen de forma eficiente y segura en el marco regulatorio y ético de la organización. Asimismo, la existencia de restricciones explícitas refuerza la coherencia del comportamiento del equipo, fomenta la disciplina en la ejecución de campañas promocionales y reduce la probabilidad de incurrir en prácticas que comprometan la reputación corporativa o el cumplimiento normativo (Widener, 2007).

Se evidencia, entonces, que un sistema de límites implementado de forma adecuada contribuye a un desempeño más efectivo y con menor exposición a riesgos, en especial en escenarios de marketing digital, donde la libertad creativa y la interacción constante exigen lineamientos claros para mantener la alineación estratégica. A partir de lo anterior se plantea la siguiente hipótesis:

H4: El sistema de límites ejerce un efecto positivo sobre los resultados digitales.

Los sistemas de control interactivo se reconocen por su contribución a la promoción del diálogo estratégico, la detección de oportunidades y la adaptación organizacional en entornos dinámicos (Simons, 1994; Tessier y Otley, 2012). No obstante, diversos estudios señalan que su efectividad puede verse limitada si no se complementan con mecanismos que establezcan límites claros de actuación y encuadren la flexibilidad estratégica dentro de parámetros aceptables (Bedford, 2015; Mundy, 2010). En este sentido, los sistemas de control de límites, entendidos como reglas, códigos de ética y restricciones formales en la conducta que definen las fronteras de la acción organizacional (Simons, 1994), constituyen un marco de referencia esencial para contener los riesgos asociados a la autonomía y la innovación (Chenhall y Moers, 2015).

Investigaciones previas subrayan que la combinación de controles interactivos y de límites permite generar tensiones dinámicas productivas, ya que se fomenta la exploración de nuevas iniciativas y se asegura la alineación con los objetivos estratégicos dentro de la dimensión ética definida por la

organización (Grabner y Moers, 2013; Tessier y Otley, 2012). En el contexto del marketing digital, donde la rapidez de cambio y la necesidad de experimentación constante exigen altos niveles de flexibilidad, esta complementariedad resulta especialmente relevante para garantizar la coherencia y mitigar la exposición a riesgos (Verhoef et al., 2021). Por tanto, se espera que el uso simultáneo de sistemas de control interactivo y de límites genere efectos sinérgicos para el desempeño del marketing digital, al equilibrar la autonomía con la disciplina organizacional. En consecuencia, se plantea que:

H5: El control interactivo estará relacionado positivamente con los resultados digitales cuanto mayor sea el control de límites.

La Figura 1 corresponde al modelo conceptual hipotético previamente justificado, el cual detalla la interacción de las palancas de control del modelo de Simons (1994) y los resultados digitales, evaluando su aplicación en el campo del marketing.

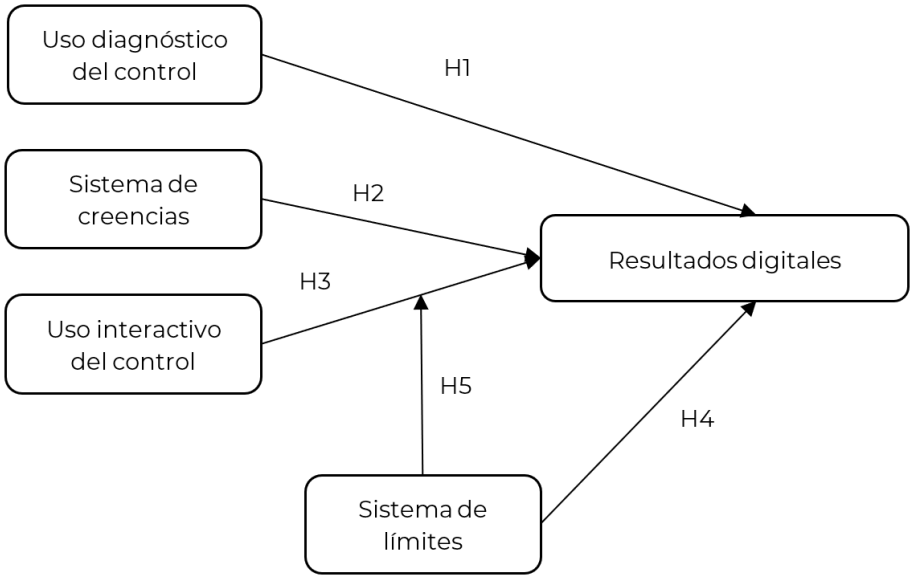


Figura 1. Modelo conceptual
Figure 1. Conceptual model
Fuente: elaboración propia.

3. METODOLOGÍA

Para explorar la relación entre los sistemas de control gerencial y los resultados de las actividades de marketing digital se llevó a cabo una investigación enmarcada en el paradigma positivista y se diseñó una encuesta de corte transversal. Con el fin de asegurar la validez de contenido del instrumento de medición, se recurrió a la evaluación de cinco académicos expertos en marketing, quienes valoraron el cuestionario en función del modelo conceptual que lo fundamenta. A partir de sus observaciones, se realizaron ajustes a varias preguntas existentes y se incorporaron nuevos ítems considerados relevantes.

Posteriormente, se efectuó una prueba piloto con 14 gerentes de marketing de empresas de distintos sectores y tamaños. En esta fase, el cuestionario fue administrado de manera presencial

con el objetivo de evaluar la duración de su aplicación, así como la claridad y pertinencia de sus preguntas en relación con los objetivos del estudio. Las sugerencias de mejora formuladas por cada gerente fueron incorporadas, siempre que se consideraran pertinentes, antes de aplicar el cuestionario al siguiente participante. Este proceso secuencial permitió afinar el instrumento hasta obtener su versión definitiva, la cual se alcanzó cuando las dos últimas aplicaciones no generaron observaciones adicionales.

El marco muestral estuvo conformado por 1850 personas que laboran en empresas o unidades de negocio de diversos sectores económicos que operan en Colombia y que son responsables de la toma de decisiones y de la asignación presupuestal en el área de marketing. Los responsables de marketing fueron contactados a través de la red social profesional Linkedin garantizando el cumplimiento del perfil. En primer lugar, se hizo una solicitud formal a quienes pertenecían al marco muestral para responder la encuesta explicando el objetivo del estudio y las condiciones de anonimato. Posteriormente, aquellos que aceptaban participar en el estudio, recibían el *link* del cuestionario a través de la plataforma o el correo electrónico indicado. Después de hacer un seguimiento a todos los que manifestaron interés por responder y de llevar a cabo dos rondas de mensajes recordatorios, se alcanzaron 82 cuestionarios totalmente diligenciados. El trabajo de campo se realizó entre mayo y julio de 2025. Tal como se muestra en la Tabla 1, y siguiendo el derrotero de una anterior investigación (Ortiz-Rendón, 2020), se constató que la base de datos usada satisfacía los criterios de variabilidad de empresas respecto a los sectores económicos, así como el volumen de ventas y la trayectoria en años.

Tabla 1. Caracterización de la muestra

Table 1. Sample characterization

Sector económico	**#**	**%**
Industrias manufactureras	22	27
Comercio al por mayor y al por menor	17	21
Otras actividades de servicios	15	18
Información y comunicaciones	5	6
Actividades financieras y de seguros	4	5
Actividades profesionales, científicas y técnicas	4	5
Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social	3	4
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	2	2
Construcción	2	2
Distribución de agua, evacuación y tratamiento de aguas residuales, gestión de desechos y actividades de saneamiento ambiental	2	2
Educación	2	2
Reparación de vehículos automotores y motocicletas	2	2
Actividades inmobiliarias	1	1
Alojamiento y servicios de comida	1	1
Ventas anuales	**#**	**%**
Hasta 6.25 millones de USD	26	32
Desde 6.25 hasta 22.5 millones de USD	16	20
Desde 22.5 hasta 27.5 millones de USD	6	7
Mayor a 27.5 millones de USD	34	41

Proporción ventas B2C vs B2B	**#**	**%**
0 %	14	17
10 %	14	17
20 %	7	9
30 %	4	5
40 %	5	6
50 %	3	4
60 %	3	4
70 %	4	5
80 %	5	6
90 %	11	13
100 %	12	15
% de ventas por e-commerce en el último año	**#**	**%**
0	3	4
	6	4
10	27	33
20	10	12
30	4	5
40	1	1
50	1	1
60	1	1

A qué nivel de la organización reporta el encuestado	#	%
Es propietario o a la Junta Directiva	6	7
Presidencia / Dirección General / Gerencia General / *Country Manager*	49	60
VP / Gerencia funcionales	23	28
Subgerencia regional o funcional	4	5
Antigüedad en su cargo (años)	**#**	**%**
De 0 a 3	45	55
Entre 4 y 9	18	22
10 o más	19	23
***n* = 82**		

70	1	1
80	1	1
Antigüedad de la empresa / UEN (años)	**#**	**%**
Menos de 5	3	4
De 6 a 9	4	5
De 10 a 19	13	16
De 20 a 29	15	18
De 30 a 49	28	34
De 50 a 69	13	16
70 o más	6	7

Fuente: elaboración propia.

Para verificar que los encuestados no fueran sustancialmente distintos de aquellos que no respondieron, se implementó el test de sesgo de no respuesta (Armstrong y Overton, 1977) con el propósito de comparar la primera y la última ola de los participantes. Los promedios de los constructos control diagnóstico, interactivo, creencias y límites, así como los resultados digitales, fueron comparados. El test no evidenció diferencias significativas entre los pares de grupos comparados, lo cual sugiere que el sesgo de no respuesta no tiene influencia en los resultados (Ortiz Rendón, 2020). Con el fin de garantizar el anonimato de la encuesta, los participantes no debían aportar el nombre de la empresa ni sus datos personales. Solo quienes desearan recibir los resultados del estudio podían registrar su correo electrónico (68 %).

4. RESULTADOS

Escalas de medida

Las escalas multi-ítem estuvieron basadas en estudios previos. Para el diseño del constructo de control, se revisaron varios estudios (Curtis et al., 2017; Kruis et al., 2016; Tessier y Otley, 2012) que han apropiado las postulaciones teóricas de las palancas de control de Simons (1994). Particularmente, se apropió la versión de Kruis et al. (2016) porque esta escala fue aplicada empíricamente en un estudio que pretendía analizar el balance en el uso de las palancas de control. Dado que este estudio desagregó en varios constructos el control interactivo y que se usó la línea teórica de Simons (1994) para analizar la movilización de las prácticas de control orientadas a los objetivos (como evitar riesgos o gestionar incertidumbres estratégicas), se determinó incluir el constructo que explica el control interactivo de acuerdo con la manera en que se facilita su uso en la organización. Los ítems fueron evaluados en la escala Likert de 5 puntos. No obstante, aunque los ítems fueron diseñados para medir constructos específicos según la teoría de Simons (1994), los datos empíricos indicaron que ciertos ítems se correlacionaban más fuertemente con factores distintos. Este es el caso del control diagnóstico, el cual agrupó dos ítems del control interactivo: *Permitir el cuestionamiento y debate continuo sobre datos, supuestos y planes de acción; Facilitar la discusión en reuniones con superiores, subordinados y colegas*. Lo anterior sugiere que en el contexto del marketing no se perciben esas distinciones teóricas de forma tan clara como lo propone el marco teórico y que estos ítems están midiendo dimensiones más transversales. Con relación al constructo de resultados digitales, estos fueron agrupados considerando indicadores de distintas etapas del embudo de

conversión, tal como se sugiere en la literatura (Chaffey y Smith, 2017; Ryan, 2014). Sin embargo, teniendo en cuenta que los estudios previos demuestran que en el campo digital aún persisten las brechas relacionadas con la capacidad de las organizaciones para utilizar los tipos de resultados de marketing digital apropiados para demostrar el aporte al logro de los objetivos, el cuestionario también dejó abierta la posibilidad para reportar que algún(os) resultado(s) no se calcula(n).

Propiedades de la escala

Para garantizar las propiedades psicométricas de las escalas utilizadas, se calcularon los estadísticos descriptivos y la matriz de correlaciones para todos los constructos (Ortiz Rendón, 2020). De acuerdo con los hallazgos, como muestra la Tabla 2, no se encuentra una correlación significativa entre el control de creencias y el diagnóstico, así como entre el control de límites y los resultados digitales.

Tabla 2. Matriz de correlación

Table 2. Correlation matrix

Variables	Media	Desviación estándar -DS-	Diagnóstico	Interactivo	Límites	Creencias	Resultados digitales
Diagnóstico	3.98	0.92	**0.64**				
Interactivo	3.70	0.92	0.59**	**0.62**			
Límites	4.10	0.91	0.25*	0.49**	**0.67**		
Creencias	4.02	0.94	0.21	0.28*	0.57**	**0.68**	
Resultados digitales	3.38	1.05	0.52**	0.24*	0.21	0.38**	**0.72**

Promedio de varianza extraída (AVE) en la diagonal

Fuente: elaboración propia.

Para la identificación de datos atípicos, fue calculada la distancia de Mahalanobis en las respuestas de cada sujeto participante y su respectiva probabilidad de ocurrencia. Ningún caso fue excluido dado que los valores P fueron > 0.001 (Hair Jr. et al., 2014). En cuanto a la validación de las escalas, se llevó a cabo un análisis factorial confirmatorio (ver Tabla 3). Todos los ítems tienen una carga factorial superior a 0.6 y, por lo tanto, una alta influencia en cada constructo. El nivel de fiabilidad es óptimo dado que el coeficiente Alfa es mayor a 0.85 (Hair Jr. et al., 2014, p. 105). Así mismo, el promedio de varianza extraída (AVE) para cada constructo es superior al nivel recomendado de 0.5 (Hair Jr. et al., 2014, p. 100) y las raíces cuadradas de estos valores son, a su vez, mayores que las correlaciones entre los distintos constructos, indicando que no existen problemas de validez discriminante (Fornell y Larcker, 1981).

Tabla 3. Fiabilidad y validez del modelo de medición

Table 3. Reliability and validity of the measurement model

Constructos	Ítems	Cargas factoriales	AVE	Alfa de Cronbach	Fiabilidad compuesta
Control diagnóstico	Monitorear resultados	0.91	0.64	0.92	0.91
	Rastrear el progreso hacia los objetivos	0.91			
	Revisar indicadores clave	0.90			
	Comparar los resultados	0.76			
	Permitir el cuestionamiento y debate continuo sobre datos, supuestos y planes de acción	0.63			
	Facilitar la discusión en reuniones con superiores, subordinados y colegas	0.61			

Constructos	Ítems	Cargas factoriales	AVE	Alfa de Cronbach	Fiabilidad compuesta
Control interactivo	Integrar a la organización /UEN	0.83	0.62	0.92	0.89
	Permitir que la organización / UEN se enfoque en factores críticos de éxito	0.83			
	Permitir que la organización / UEN se enfoque en temas comunes	0.78			
	Proporcionar una visión común de la organización / UEN	0.77			
	Desarrollar un lenguaje común dentro de la organización / UEN	0.70			
Control límites	Nuestra organización / UEN cuenta con un sistema que comunica a los empleados los riesgos que deben evitarse	0.87	0.67	0.93	0.89
	Nuestro código de conducta empresarial informa a los empleados sobre los comportamientos que están prohibidos	0.86			
	Nuestra organización / UEN se basa en un código de conducta empresarial para definir el comportamiento adecuado de los empleados	0.79			
	Nuestros empleados son conscientes del código de conducta empresarial	0.75			
Control creencias	Nuestra declaración de misión inspira a nuestros empleados	0.88	0.68	0.89	0.89
	Nuestros empleados son conscientes de los valores fundamentales de la empresa	0.87			
	Los altos directivos comunican los valores fundamentales a los empleados	0.79			
	Nuestra declaración de misión comunica claramente los valores fundamentales de la empresa a los empleados	0.75			
Resultados digitales	Contenidos compartidos	0.91	0.72	0.93	0.94
	Tasa de conversión	0.88			
	Número de comentarios	0.87			
	Variación en visitas	0.87			
	Tiempo en pantalla	0.81			
	Contenidos descargados	0.76			

Fuente: elaboración propia.

La siguiente ecuación representa el test de las hipótesis de la investigación.

$$RD = b_0 + b_1 DIAG + b_2 CREEN + b_3 INTER + b_4 LIM + b_5 (INTER * LIM) + e \qquad (1)$$

Donde, RD - resultados digitales (= Y); DIAG – uso diagnóstico (= X1); CREEN – sistema de creencias (= X2); INTER – uso interactivo (= X3); LIM – sistema de límites (= X4); INTER*LIM – interacción de los términos X3 y X4 (= X5).

Con el fin de reducir el potencial de multicolinealidad asociado a las ecuaciones que contienen términos principales y de interacción, utilizamos el procedimiento de centrado de media

recomendado por Aiken et al. (1991). Los valores del factor de inflación de la varianza (VIF) están por debajo del umbral crítico de 5, lo que indica la ausencia de problemas severos de multicolinealidad entre las variables independientes. La estimación de (1) se llevó a cabo mediante el enfoque de regresión jerárquica, lo que permitió evaluar el poder explicativo adicional de diferentes bloques de variables (ver Tabla 4). Las variables en (1) se agruparon en dos bloques: el primer bloque contenía las variables independientes X1 a X4 (cambio en R2 = 0.37), mientras que el segundo bloque contenía el término de interacción X5 (cambio en R2 = 0.04). En comparación con el modelo del primer bloque, cuando el modelo incluye los términos de interacción presenta un aumento significativo en R2 (valor p = 0.04), lo que indica que es una mejor alternativa.

Considerando el efecto global observado (f^2 = 0.064), el tamaño de muestra (n = 82) y la estructura del modelo, la potencia estadística estimada se sitúa en un rango aproximado de 0.62 a 0.65. Si bien este valor se encuentra por debajo del umbral convencional de 0.80, resulta consistente con la literatura sobre efectos de moderación, en la que los tamaños del efecto suelen ser bajos y, por ende, más difíciles de detectar. En este sentido, estudios previos han evidenciado que los efectos moderadores tienden a ser de magnitud muy pequeña en términos empíricos (Aguinis et al., 2005), lo que implica que los niveles de potencia moderados son comunes en este tipo de análisis. Por consiguiente, la identificación de un efecto significativo en estas condiciones refuerza la relevancia empírica del hallazgo.

Tabla 4. Estimación de la regresión por mínimos cuadrados ordinarios

Table 4. Ordinary least squares regression estimation

Modelo de efectos principales					
Variables	**Coeficientes no estandarizados**	**Error estándar (t-value)**	**Coeficientes estandarizados**	**Valor p**	**VIF (intervalo de confianza 95%)**
Intercepto	3.39	0.10 (0.05)		0.00	
Uso diagnóstico	0.64	0.14 (4.66)	0.55	0.00	1.58 (0.36/0.91)
Sistema creencias	0.37	0.13 (2.83)	0.33	0.01	1.51 (0.11/0.63)
Uso interactivo	-0.18	0.15 (-1.19)	-0.16	0.24	1.95 (-0.48/0.12)
Sistema límites	-0.05	0.15 (-0.30)	-0.04	0.77	1.84 (-0.64/0.25)
R2 (R2 aj.)	0.37 (0.33)				
Valor f	10.21				
Valor p	0.00				
Cambio R2 (cambio R2 aj.)	0.04 (0.03)				
Valor f cambio en R2	5.79				
Valor p cambio en R2	0.04				

Modelo teórico					
Variables	**Coeficientes no estandarizados**	**Error estándar (t-value)**	**Coeficientes estandarizados**	**Valor p**	**VIF (intervalo de confianza 95%)**
Intercepto	3.29	0.11 (-0.80)		0.00	
Uso diagnóstico	0.61	0.13 (4.52)	0.53	0.00	1.60 (0.34/0.87)
Sistema creencias	0.29	0.13 (2.19)	0.26	0.03	1.64 (0.03/0.55)
Uso interactivo	-0.12	0.15 (-0.76)	-0.10	0.45	2.03 (-0.41/0.18)
Sistema límites	0.08	0.16 (0.48)	0.06	0.63	2.13 (-0.24/0.39)
Interacción de términos	0.22	0.10 (2.10)	0.22	0.04	1.33 (0.01/0.43)
R2 (R2 aj.)	0.40 (0.36)				
Valor f	4.41				
Valor p	0.04				

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con los resultados del modelo teórico, el uso diagnóstico del control (β = 0.53, t = 4.52; p = 0.00) y el sistema de creencias (β = 0.26, t = 2.19; p = 0.03) tienen un efecto positivo y significativo en los resultados digitales (se acepta la hipótesis 1 y 2). Por su parte, el uso interactivo del control tiene un efecto negativo pero no significativo en los resultados digitales (β = -0.10, t = -0.76; p = 0.45) (se rechaza la hipótesis 3) y el sistema de límites presenta una relación positiva pero no significativa con los resultados digitales (β = 0.06, t = 0.48; p = 0.63) (se rechaza la hipótesis 4). Sin embargo, se evidencia que la interacción entre el uso interactivo del control y el sistema de límites tiene un efecto positivo y significativo para explicar los resultados digitales (β = 0.22, t = 2.10; p = 0.04), lo cual implica aceptar la hipótesis 5.

Para analizar los efectos de la interacción, se siguió el procedimiento propuesto en investigaciones previas (Liang y Frösén, 2019), en las cuales se establecen niveles bajos de una variable reemplazando en la ecuación por –1DS, nivel alto reemplazando 1DS y nivel medio reemplazando por 0 dado que es una variable centrada respecto a la media. La Figura 2 muestra los hallazgos de este procedimiento. Los resultados evidencian que las empresas con un sistema de límites alto se benefician más del uso de controles interactivos que aquellas con un sistema de límites bajo.

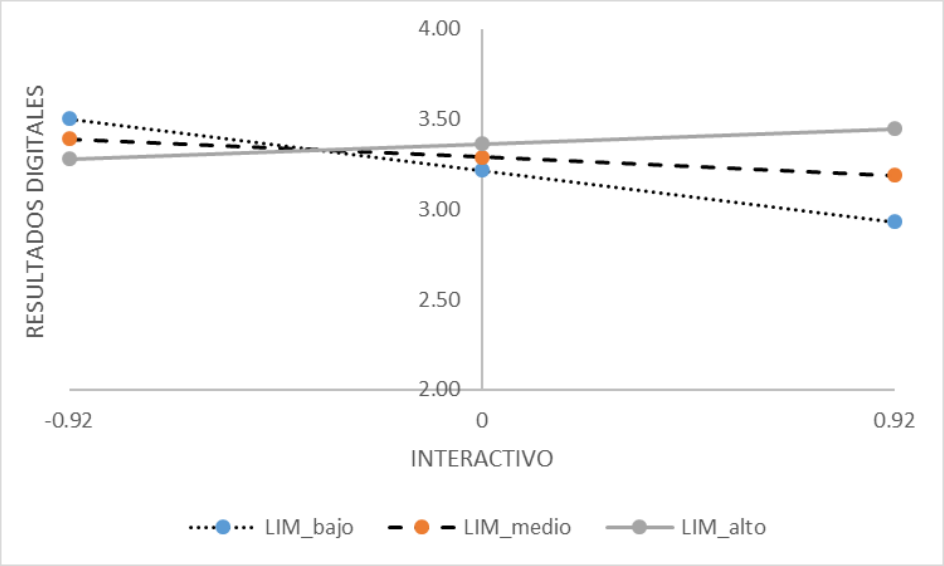


Figura 2. Efecto de interacción entre el control de uso interactivo y el sistema de límites sobre los resultados digitales

Figure 2. Effect of the interaction between interactive control systems and boundary systems on digital outcomes

Fuente: elaboración propia.

5. DISCUSIÓN

El presente estudio exploró la relación entre los sistemas de control gerencial y los resultados de las actividades de marketing digital, considerando su papel en la efectividad promocional. Los hallazgos brindan aportes de interés tanto para el acervo teórico del control gerencial como para el proceso de toma de decisiones sobre del marketing digital.

Los presentes hallazgos muestran un efecto positivo y significativo entre el control diagnóstico y los resultados digitales ($\beta = 0.53$, $p = 0.00$). Este resultado está en línea con lo planteado por Simons (1994) y Bedford (2015), quienes proponen que los sistemas de control diagnóstico favorecen el seguimiento del desempeño a través de la comparación de los resultados con metas predefinidas. Dado que en el marketing digital se dispone de métricas en tiempo real (Kannan y Li, 2017), este tipo de control facilita la alineación de las actividades con los objetivos estratégicos mediante retroalimentación continua.

Asimismo, esta evidencia empírica coincide con estudios como los de Grabner y Moers (2013), quienes subrayan que los sistemas de control diagnóstico facilitan la eficiencia operativa y los reportes de resultados, lo cual es particularmente relevante cuando existen distintos puntos digitales de contacto con el consumidor. En conclusión, los resultados del presente estudio refuerzan la pertinencia del control diagnóstico como mecanismo crucial para la gestión del marketing digital, dado que la toma de decisiones se sustenta en resultados objetivos y facilita la mejora continua en el diseño de estrategias promocionales (Mundy, 2010).

Los hallazgos también revelan el efecto positivo y significativo del sistema de creencias sobre los resultados digitales ($\beta = 0.26$, $p = 0.03$). Investigaciones previas afirman que el sistema de creencias

resulta ser un facilitador de la armonización estratégica en entornos de alta incertidumbre (Speklé et al., 2017; Widener, 2007). En particular, debido a que en los contextos digitales prevalece la autonomía de los equipos de trabajo y la innovación, la existencia de valores compartidos y propósitos comunes constituyen un ancla para guiar las decisiones y priorizar acciones que refuercen la generación de valor. Este resultado es congruente con estudios que señalan la importancia de la coherencia entre la cultura organizacional y el posicionamiento digital para construir relaciones de largo plazo con los consumidores (Verhoef et al., 2021). Así, el sistema de creencias no solo aporta dirección estratégica, sino que también actúa como marco cultural para contribuir con la homogeneidad comunicacional en diversas plataformas digitales.

Por su parte, y contrario a lo planteado, la relación entre los controles interactivos y los resultados digitales es negativa y no significativa ($\beta = -0.10$, $p = 0.45$), lo cual contrasta con la literatura previa, que ha mostrado cómo el uso del control interactivo estimula el aprendizaje organizacional, los procesos de innovación y la toma de decisiones adaptativas en contextos de alta incertidumbre (Pešalj et al., 2018; Simons, 1994; Speklé et al., 2017). Este resultado sugiere que el uso intensivo de este tipo de control podría generar fragmentación de esfuerzos o error en el orden de las prioridades estratégicas, si hubiera ausencia de mecanismos de contención o guías claras. Esta interpretación se ajusta a lo planteado por Tessier y Otley (2012) sobre la conveniencia de complementar los controles interactivos con sistemas de límites para evitar divergencias.

En relación con el sistema de límites, los hallazgos evidencian una relación positiva pero no significativa entre este y los resultados digitales ($\beta = 0.06$, $p = 0.63$). Aunque los sistemas de límites son conceptualmente relevantes para mitigar los riesgos asociados a la creatividad y autonomía en ámbitos digitales (Bala y Verma, 2018; Widener, 2007), este hallazgo sugiere que su efecto aislado podría ser insuficiente para explicar el desempeño. Es probable que los límites ejerzan un papel como facilitadores o moderadores de otros mecanismos de control, en lugar de influir directamente sobre los resultados; esta perspectiva es coherente con la postura de Simons (1994), quien argumenta que los límites deben integrarse con los demás sistemas de control para producir tensiones dinámicas productivas.

El hallazgo más relevante del estudio es la validación de la hipótesis 5, al evidenciarse un efecto positivo y significativo ($\beta = 0.22$, $p = 0.04$) en la moderación que ejerce el sistema de límites sobre la relación entre el uso interactivo del control y los resultados digitales. Este resultado es consistente con lo propuesto por Bedford (2015) y Tessier y Otley (2012), quienes justifican que la combinación entre controles interactivos y de límites posibilita gestionar de manera efectiva la tensión entre la búsqueda de nuevas oportunidades y las restricciones de recursos y capacidades.

En el ámbito del marketing digital, esta complementariedad resulta especialmente valiosa: Por un lado, la presencia de límites canaliza el potencial creativo del uso interactivo del control hacia iniciativas alineadas con la estrategia organizacional y operacional seguras; y, por el otro, también actúan en la dimensión ética de la organización, al delimitar los comportamientos disfuncionales y asegurar una conducta aceptable a través de códigos normativos internos. De hecho, esta moderación muestra que las organizaciones con un sistema de límites específico se benefician más del uso interactivo del control, lo que refuerza la premisa de que la efectividad del control gerencial depende de estructuras particulares de sistemas que actúan en conjunto (Grabner y Moers, 2013).

Se evidencia, entonces, la importancia del control diagnóstico y del sistema de creencias y se resalta la relevancia de incorporar mecanismos de control interactivo, con límites claramente enunciados para maximizar los resultados de promoción en entornos digitales; también para favorecer los procesos organizacionales de trasformación digital que en muchos casos inician en la dimensión de la experiencia del cliente, lo que ubica a los departamentos de marketing en una posición estratégica para liderar este cambio en aras de incrementar el desempeño y la productividad (Lin, 2025). Por ejemplo, la necesidad de ejecutar acciones de promoción a través de redes sociales conlleva la gestión de los volúmenes de información sobre el comportamiento del consumidor que se generan a través de esas plataformas. Esto, a su vez, motiva la medición permanente, fomenta la automatización de procesos de marketing y promueve cambios propios de la transformación digital de las organizaciones. Este enfoque integrador refuerza las propuestas de Simons (1994) y Chenhall y Moers (2015) sobre la necesidad de comprender los sistemas de control como un conjunto de elementos interrelacionados, más que como mecanismos aislados.

La presente investigación ofrece importantes implicaciones prácticas para los profesionales del marketing, particularmente para las decisiones de promoción en entornos digitales. En primer lugar, el efecto positivo y significativo del uso control diagnóstico permite inferir que indicadores digitales tales como los contenidos compartidos, la tasa de conversión y los contenidos descargados no solo cumplen una función informativa, sino que son determinantes en la mejora del desempeño. Esto consolida la necesidad de diseñar sistemas de métricas robustos alineados con los objetivos estratégicos y sujetos a procesos de seguimiento continuo en los departamentos de marketing. En segundo lugar, el papel positivo del sistema de creencias hace aún más relevante la importancia de construir culturas organizacionales con propósitos y valores que se compartan y orienten la implementación de las actividades de marketing digital. En tercer lugar, el efecto moderador del sistema de límites sugiere que no basta con promover la creatividad o el aprendizaje a través del diálogo, también es necesario establecer reglas claras, códigos de conducta y restricciones que encuadren el proceso comercial y de marketing dentro de márgenes aceptables. Esta combinación permite maximizar la efectividad de los esfuerzos digitales sin comprometer la reputación de la marca o los recursos de la organización.

Finalmente, las organizaciones que gestionan sus actividades de promoción digital con programas de control equilibrados, integrando seguimiento permanente, alineamiento estratégico, apertura a la innovación y restricciones bien delimitadas, estarán en mejor posición en su adaptación al cambio tecnológico y la consecuente transformación digital, aspectos que aportan a la generación de ventajas competitivas sostenibles.

De acuerdo con lo anteriormente expuesto, los resultados de este estudio aportan evidencia empírica y teórica sobre el papel del sistema de control gerencial en la consecución de resultados digitales, aspectos que han sido escasamente estudiados en el campo de la gestión del marketing digital (Kumar et al., 2026; Ortegón-Cortázar et al., 2025; Suryanegara et al. 2026). Además, dado que es incipiente la existencia de estudios realizados en América Latina, los resultados obtenidos podrían ser contrastados con los de otros países para, eventualmente, generar una reformulación de los paradigmas que rigen la definición de estrategias de marketing digital en el mundo si se quieren adaptar de forma adecuada, por ejemplo, a economías en vías de desarrollo o emergentes (Matosas-López, 2021).

6. CONCLUSIONES

El presente trabajo pone de manifiesto que las palancas de control no ejercen el mismo efecto sobre los resultados digitales. Específicamente, se evidencia que los sistemas de control diagnóstico y de creencias son mecanismos relevantes para la orientación del desempeño, ya que, a través de la dirección estratégica y la retroalimentación sistemática, se fortalece la alineación de los objetivos y la eficiencia de las acciones ejecutadas. Por otro lado, para que tengan relevancia en su relación con los resultados digitales, el uso de los sistemas interactivos y de límites parece requerir de condiciones de complementariedad con las demás herramientas.

Se puede inferir, en consecuencia, que el efecto moderador que ejerce el sistema de límites sobre el uso interactivo del control y los resultados digitales favorece el equilibrio entre la flexibilidad requerida por el dinamismo de dicho entorno y la disciplina que permita mitigar los riesgos, buscando la coherencia estratégica. Estos hallazgos aportan nuevo conocimiento sobre el uso del control gerencial en las decisiones de marketing digital y ofrecen a los equipos gerenciales un marco referencial para la gestión de las tensiones entre la innovación y el desempeño de las organizaciones, aportando en la creación de valor y la ventaja competitiva sostenible.

Como limitación principal, se reconoce el carácter exploratorio del estudio y el tamaño reducido de la muestra, que limita la generalización de los resultados. Si bien los hallazgos aportan evidencia novedosa sobre el papel de los sistemas de control en el contexto del marketing digital, el carácter exploratorio del estudio abre múltiples oportunidades para investigaciones futuras. Una de las sugerencias es considerar como unidad de análisis a organizaciones con diferentes niveles de madurez digital, lo cual permitiría analizar variaciones en la efectividad de los sistemas de control. Otra oportunidad corresponde a profundizar en los efectos moderadores y mediadores que pueden influir en la relación entre el control gerencial y los resultados digitales, tales como el estilo de liderazgo, la estructura organizacional o la capacidad analítica de la empresa. Finalmente, se recomienda que futuras investigaciones apliquen metodologías mixtas o cualitativas (como estudios de caso o entrevistas) que permitan comprender con mayor profundidad los procesos internos de toma de decisiones, así como la interpretación de métricas y la negociación entre autonomía y control en los equipos de marketing digital.

Con base en los hallazgos, este trabajo sienta las bases para una agenda de investigación emergente en el campo del marketing digital y el control gerencial, donde la transformación digital obliga a repensar los mecanismos tradicionales de seguimiento, aprendizaje y alineación estratégica. Los resultados obtenidos en este estudio también ofrecen oportunidades para adaptar o ampliar el marco teórico existente explorando la posibilidad de seguir con la evaluación de los constructos y los ítems asociados a las palancas de control. En este sentido, los hallazgos empíricos de este trabajo no solo enriquecen la comprensión del modelo teórico, sino que también sugieren la necesidad de continuar evaluando su aplicabilidad y validez en entornos organizacionales diversos.

CONFLICTOS DE INTERÉS

Los autores declaran que no presentan conflictos de interés financiero, profesional o personal que puedan influir de forma inapropiada en los resultados obtenidos o las interpretaciones propuesta.

CONTRIBUCIÓN DE AUTORÍA

Para el desarrollo de este proyecto todos los autores han realizado una contribución significativa, especificada a continuación:

Paola Andrea Ortiz-Rendón: fue responsable de la conceptualización, el diseño de la investigación y la revisión final del documento.

James Warren-Arismendi: estuvo a cargo del trabajo de campo y del marco teórico. Ambos investigadores fueron responsables de la redacción del manuscrito.

DECLARACIÓN USO HERRAMIENTAS IA

Durante la realización de esta investigación, los autores utilizaron ChatGPT para hacer corrección de estilo en algunos apartados. Luego de emplear esta herramienta/servicio, los autores revisaron y editaron cuidadosamente el contenido según sea necesario y asumen total responsabilidad por el contenido de la publicación.

REFERENCIAS

Aguinis, H., Beaty, J. C., Boik, R. J., y Pierce, C. A. (2005). Effect Size and Power in Assessing Moderating Effects. *Journal of Applied Psychology*, *90*(1), 94-107. https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.1.94

Aiken, L. S., West, S. G., y Reno, R. R. (1991). *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*. Sage Publications.

Almidón Ortiz, C. A., Ñañez Silva, M. V., Chiok Pérez, P. M., y Rojas Bujaico, J. F. (2025). Evolución histórica del marketing digital y su impacto en la expansión de las PYMEs en América Latina. *Clío. Revista de Historia, Ciencias Humanas y Pensamiento Crítico*, (10), 1236-1267. https://doi.org/10.5281/zenodo.15345905

Armstrong, J. S., y Overton, T. S. (1977). Estimating Nonresponse Bias in Mail Surveys. *Journal of Marketing Research*, *14*(3), 396-402. https://doi.org/10.2307/3150783

Bala, M., y Verma, D. (2018). A Critical Review Of Digital Marketing. *International Journal of Management, IT & Engineering*, *8*(10), 321-339. https://ssrn.com/abstract=3545505

Bedford, D. S. (2015). Management control systems across different modes of innovation: Implications for firm performance. *Management Accounting Research*, *28*(3), 12-30. https://doi.org/10.1016/j.mar.2015.04.003

Chaffey, D., y Patron, M. (2012). From web analytics to digital marketing optimization: Increasing the commercial value of digital analytics. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, *14*(1), 30-45. https://doi.org/10.1057/DDDMP.2012.20

Chaffey, D., y Smith, P. R. (2017). *Digital Marketing Excellence: Planning, Optimizing and Integrating Online*. Taylor & Francis.

Chenhall, R. H., y Moers, F. (2015). The role of innovation in the evolution of management accounting and its integration into management control. *Accounting, Organizations and Society*, *47*(3), 1-13. https://doi.org/10.1016/J.AOS.2015.10.002

Curtis, E., Lillis, A. M., y Sweeney, B. (2017). Simons' Levers of Control Framework: Commensuration within and of the Framework. En M. A. Malina (ed.), *Advances in Management Accounting Volume 28* (pp. 87-121). Emerald Publishing Limited. https://doi.org/10.1108/S1474-787120170000028004

Dou, W., Lim, K. H., Su, C., Zhou, N., y Cui, N. (2010). Brand Positioning Strategy Using Search Engine Marketing. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, *34*(2), 261-279. https://doi.org/10.2307/20721427

Fornell, C., y Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, *18*(1), 39-50. https://doi.org/10.2307/3151312

Grabner, I., y Moers, F. (2013). Management control as a system or a package? Conceptual and empirical issues. *Accounting, Organizations and Society*, *38*(6–7), 407-419. https://doi.org/10.1016/J.AOS.2013.09.002

Hair Jr., J. F., Black, W. C., Babin, B. J., y Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis* (7.ª ed.). Pearson Prentice Hall. https://www.drnishikantjha.com/papersCollection/Multivariate%20Data%20Analysis.pdf

Homburg, C., y Wielgos, D. M. (2022). The value relevance of digital marketing capabilities to firm performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *50*(4), 666-688. https://doi.org/10.1007/s11747-022-00858-7

Imarc. (2025). *Mercado de marketing digital*. https://www.Imarcgroup.Com/Report/Es/Digital-Marketing-Market

Islam, A. (2024). Impact of Big Data Analytics on Digital Marketing: Academic Review. *Journal of Electrical Systems*, *20*(5s), 786-820. https://doi.org/10.52783/jes.2327

Järvinen, J., y Karjaluoto, H. (2015). The use of Web analytics for digital marketing performance measurement. *Industrial Marketing Management*, *50*, 117-127. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.04.009

Kannan, P. K., y Li, H. (2017). Digital marketing: A framework, review and research agenda. *International Journal of Research in Marketing*, *34*(1), 22-45. https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.11.006

Katsikeas, C., Leonidou, L., y Zeriti, A. (2020). Revisiting international marketing strategy in a digital era. *International Marketing Review*, *37*(3), 405-424. https://doi.org/10.1108/IMR-02-2019-0080

Kingsnorth, S. (2022). *Digital Marketing Strategy: An integrated approach to online marketing*. Kogan Page Publishers.

Kotler, P., y Keller, K. L. (2016). *A framework for marketing management* (6.ª ed.). Pearson.

Kruis, A.-M., Speklé, R. F., y Widener, S. K. (2016). The Levers of Control Framework: An exploratory analysis of balance. *Management Accounting Research*, *32*, 27-44. https://doi.org/10.1016/J.MAR.2015.12.002

Kumar, A., Sinha, A. R., y Kumar, P. (2026). An Integrated Digital Marketing Framework for SMEs: A Systematic and Thematic Review-Based Conceptual Model. *International Research Journal of Multidisciplinary Scope (IRJMS)*, *7*(1), 713-726. https://doi.org/10.47857/irjms.2026.v07i01.09190

Liang, X., y Frösén, J. (2019). Examining the link between marketing controls and firm performance: The mediating effect of market-focused learning capability. *Journal of Business Research*, *109*, 545-556. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.021

Lin, Q. (2025). A meta-analytic investigation of digital transformation: Antecedents, consequences, and contingencies. *Journal of Business Research*, *200*, art. 115643. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115643

Mancini, D., Lamboglia, R., Castellano, N. G., y Corsi, K. (2017). Trends of Digital Innovation Applied to Accounting Information and Management Control Systems. En K. Corsi, N. G. Castellano, R. Lamboglia, y D. Mancini (eds.), *Reshaping Accounting and Management Control Systems* (pp. 1-19). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-49538-5_1

Marketing Science Institute. (2024). *Research Priorities 2022-2024*. https://www.msi.org/wp-content/uploads/2022/10/MSI-2022-24-Research-Priorities-Final.pdf

Matosas-López, L. (2021). The Management of Digital Marketing Strategies in Social Network Services: A Comparison Between American and European Organizations. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, *7*(1), art. 65. https://doi.org/10.3390/joitmc7010065

Morgan, N. A., Jayachandran, S., Hulland, J., Kumar, B., Katsikeas, C., y Somosi, A. (2022). Marketing performance assessment and accountability: Process and outcomes. *International Journal of Research in Marketing*, *39*(2), 462-481. https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2021.10.008

Mundy, J. (2010). Creating dynamic tensions through a balanced use of management control systems. *Accounting, Organizations and Society*, *35*(5), 499-523. https://doi.org/10.1016/J.AOS.2009.10.005

Ortegón-Cortázar, L., Daza, P. E. O., y Bucheli-Sandoval, J. E. (2025). Historical evolution of digital marketing: A strategic management perspective through bibliometric analysis. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, *26*(6). https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMD250090

Ortiz Rendón, P. A. (2020). *Relación de los mecanismos de control con el desempeño del proceso de marketing* [tesis de doctorado, Universidad Nacional de Colombia]. Repositorio Unal. https://bffrepositorio.unal.edu.co/server/api/core/bitstreams/a40e8397-1463-4bb7-bd14-f5c889bcc6a1/content

Ortiz-Rendon, P. A., Munuera-Aleman, J. L., y Montoya Restrepo, L. A. (2025). The informal role of marketing control systems. *European Journal of Management and Business Economics*, *34*(4), 485-505. https://doi.org/10.1108/EJMBE-12-2022-0363

Ortiz-Rendón, P. A., y Warren Arismendi, J. (2025). Modelo para evaluar el efecto de las decisiones de marketing digital. En L. V. López Zapata y J. M. Ramírez Monsalve (Compils.), *Desafíos contemporáneos y oportunidades de innovación en Turismo, Gastronomía y Mercadeo* (pp. 158-166). Facultad de Administración Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia. https://www.colmayor.edu.co/wp-content/uploads/2025/05/Desafi%CC%81os-contempora%CC%81neos-y-oportunidades-de-innovacio%CC%81n-en-Turismo-Gastronomi%CC%81a-y-Mercadeo-2.pdf

Pareti, S., Bustamante, C., Tampe, I., y Flores, D. (2022). Digital Marketing & Marketing Decisions after Two Years of Covid-19. The Case of Latin America's 50 Best Restaurants 2020 & 2021. En *2022 8th International Conference on Information Management (ICIM)* (pp. 235-240). IEEE. https://doi.org/10.1109/ICIM56520.2022.00050

Pešalj, B., Pavlov, A., y Micheli, P. (2018). The use of management control and performance measurement systems in SMEs. *International Journal of Operations & Production Management*, *38*(11), 2169-2191. https://doi.org/10.1108/IJOPM-09-2016-0565

Ryan, D. (2014). *Understanding digital marketing. Marketing strategies for engaging the digital generation* (3.ª ed.). Kogan Page Limited.

Simons, R. (1994). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal.* Harvard Business Press.

Sokolova, Y., Katunina, O., Pysarenko, N., Klimova, I., y Kovalchuk, O. A. (2025). Using big data to develop digital marketing strategies: a case study. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, *103*(8), 3084-3095. https://jatit.org/volumes/Vol103No8/2Vol103No8.pdf

Speklé, R. F., van Elten, H. J., y Widener, S. K. (2017). Creativity and Control: A Paradox—Evidence from the Levers of Control Framework. *Behavioral Research in Accounting*, *29*(2), 73-96. https://doi.org/10.2308/BRIA-51759

Suryanegara, E., Indradewa, R., Anindita, R., y Alif, M. G. (2026). Systematic analysis of trends and research methods in digital marketing: A scopus literature review 2024-2025. *Multidisciplinary Reviews*, *9*(8). art. e2026386. https://doi.org/10.31893/multirev.2026386

Tessier, S., y Otley, D. (2012). A conceptual development of Simons' Levers of Control framework. *Management Accounting Research*, *23*(3), 171-185. https://doi.org/10.1016/J.MAR.2012.04.003

Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Qi Dong, J., Fabian, N., y Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, *122*(4), 889-901. https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2019.09.022

Widener, S. K. (2007). An empirical analysis of the levers of control framework. *Accounting, Organizations and Society*, *32*(7–8), 757-788. https://doi.org/10.1016/J.AOS.2007.01.001

REVISTA cea 10 AÑOS

SE PARTE DE
NUESTRA COMUNIDAD EN

Sistema de Revistas Científicas ITM

@sistemaderevistasITM

@sistemaderevistasITM