

EXPERIENCIA Y TEORÍA EN LAS DECISIONES PUBLICITARIAS ENTRE DIRECTIVOS DE *MARKETING*

ALONSO GARAY-ACUÑA*
Universidad de Lima
20092289@aloe.ulima.edu.pe

DIEGO SOLANO-GONZÁLEZ**
Universidad de Lima
20101896@aloe.ulima.edu.pe

LIZARDO VARGAS-BIANCHI***
Universidad de Lima
lvargas@ulima.edu.pe

Recibido: 17 de febrero del 2023 / Aceptado: 13 de setiembre del 2023
doi: <https://doi.org/10.26439/contratexto2023.n40.6265>

RESUMEN. Los directivos de *marketing* toman constantes decisiones relativas a la publicidad. Sin embargo, escasa literatura ha examinado su entendimiento sobre cómo funciona la publicidad. Este estudio analiza si el razonamiento subyacente en las decisiones publicitarias de los directivos de *marketing* se basa o es concordante con lo reportado en la literatura científica sobre el funcionamiento y efectividad publicitaria. Se llevó a cabo un análisis cualitativo y una técnica de análisis de codificación estructural, basados en las proposiciones de un metaanálisis sobre efectividad publicitaria centrado en los insumos y resultados de la publicidad. Los datos se obtuvieron mediante entrevistas con directores de *marketing* de diversos sectores. Los hallazgos indican que el razonamiento subyacente a las decisiones se basa en la experiencia profesional y en suposiciones implícitas, sin necesidad de respaldar su razonamiento con conocimientos procedentes de la literatura. Este estudio proporciona datos sobre el alcance en la comprensión de los directores de *marketing* sobre el funcionamiento de la publicidad y cómo esta comprensión influye en sus decisiones.

PALABRAS CLAVE: publicidad / toma de decisiones / decisiones publicitarias / directivos de *marketing*

* Magíster en Administración y Dirección de Negocios por la Universidad de Lima, Perú (véase: <https://orcid.org/0000-0001-6146-5934>).

** Magíster en Administración y Dirección de Negocios por la Universidad de Lima, Perú (véase: <https://orcid.org/0000-0002-3618-6260>).

*** Docente investigador en la Universidad de Lima. Doctor en Comunicación por la Universidad de Navarra, España (véase: <https://orcid.org/0000-0002-9027-7673>).

EXPERIENCE AND THEORY IN ADVERTISING DECISIONS AMONG MARKETING MANAGERS

ABSTRACT. Marketing executives make constant decisions regarding advertising. However, scant literature has examined their understanding of how advertising works. This study analyzes whether the underlying reasoning in the advertising decisions of marketing executives is based on or is in line with the scientific literature on advertising functioning and effectiveness. A qualitative analysis and a structural coding analysis technique were conducted based on the propositions of a meta-analysis on advertising effectiveness focused on advertising inputs and outcomes. The study obtained data through interviews with marketing directors from various sectors. Findings indicate that marketing executives base their decisions on professional experience and implicit assumptions rather than on what the literature indicates. This study provides insights into the extent of marketing executives' understanding of how advertising works and how it influences their decisions.

KEYWORDS: advertising / marketing decision making / advertising decisions / marketing managers

EXPERIÊNCIA E TEORIA EM DECISÕES PUBLICITÁRIAS ENTRE GERENTES DE *MARKETING*

RESUMO. Os gerentes de *marketing* estão constantemente tomando decisões sobre publicidade. Porém, escassamente a literatura examinou a compreensão de como a publicidade funciona. Este estudo examina se o raciocínio subjacente às decisões publicitárias dos gerentes de *marketing* está baseado ou é consistente com o que é relatado na literatura científica sobre o desempenho e a eficácia da publicidade. Foi realizada a análise qualitativa, a partir da técnica de análise de codificação estrutural, com base nas proposições de uma meta-análise da eficácia da publicidade focada nos insumos e resultados. Os dados foram obtidos mediante entrevistas com gerentes de *marketing* de diversos setores. Os resultados indicam que o raciocínio subjacente nas decisões se baseou na experiência profissional e em suposições implícitas, sem a necessidade de apoiar o raciocínio com conhecimento da literatura especializada. Este estudo fornece dados sobre o alcance do entendimento dos gerentes de *marketing* sobre como a publicidade funciona e como esse entendimento influencia suas decisões.

PALAVRAS-CHAVE: publicidade / tomada de decisões / decisões publicitárias / gerentes de *marketing*

INTRODUCCIÓN

Las responsabilidades de los directivos de *marketing* abarcan múltiples frentes, entre los cuales se encuentran la publicidad y otras actividades relacionadas con las comunicaciones de *marketing*. El ámbito de acción de estos directivos es más complejo que hace unas décadas, al estar influenciado por diversas variables, como las herramientas y medios digitales, la inteligencia artificial, el aumento de competidores locales y globales, así como el acceso y procesamiento de información de múltiples segmentos de consumidores (Hofacker & Belanche, 2016).

Poca atención se ha prestado a examinar las coincidencias entre el razonamiento que respalda las decisiones publicitarias de estos directivos con el cuerpo de conocimiento en la literatura científica sobre cómo funciona la publicidad (Perkins & Rao, 1990; Wierenga, 2002, 2011). Los investigadores sostienen que los escasos estudios sobre la toma de decisiones por parte de ejecutivos de *marketing*, se centran en analizar su juicio con respecto a decisiones difíciles de parametrizar. Nyilasy y Reid (2009) llevaron a cabo un proyecto entre profesionales publicitarios destinado a identificar las ideas que subyacen en ese grupo con respecto a la forma en que opera la publicidad. No se reportan en la literatura estudios similares entre directivos de *marketing*.

Las investigaciones sobre la toma de decisiones entre directivos evidencian que la gestión de información, su valor y las decisiones posteriores se fundamentan en la experiencia de cada profesional (Bruneel et al., 2010; Perkins & Rao, 1990; Yli-Renko et al., 2020). La experiencia obtenida de la práctica les permite realizar interpretaciones y generalizaciones que pueden utilizarse para tomar decisiones (Read et al., 2009) y lograr mejores resultados (Davidsson & Honig, 2003; Nuscheler et al., 2019). Tarka (2018) evidenció que los directivos prefieren decidir basándose en la intuición y rutas menos racionales de pensamiento cuando se enfrentan a dificultades de procesamiento de la información, como la sobrecarga de información o limitaciones en la memoria. Bogomolova et al. (2017) también observaron que la intuición y las suposiciones no comprobadas son las principales fuentes de algunas decisiones en *marketing*, y que los profesionales pueden carecer de pruebas empíricas para guiar sus acciones.

El propósito de esta investigación es identificar si las bases del razonamiento que subyacen en las decisiones de los directivos de *marketing* al tomar decisiones publicitarias tienen algún fundamento o coincidencia en modelos conceptuales recogidos en la literatura académica. Para llevar a cabo este estudio, se entrevistó a un grupo de profesionales de distintas industrias, y los datos recopilados se analizaron utilizando los conceptos del metaanálisis de Eisend y Tarrahi (2016) sobre la efectividad y el funcionamiento de la publicidad. Comprender las bases del pensamiento subyacente en sus decisiones proporciona información sobre cómo se abordan los fenómenos publicitarios desde la práctica profesional.

Los estudios sobre el funcionamiento de la publicidad

El funcionamiento de la publicidad acumula décadas de reflexión por parte de académicos y profesionales en el campo (Eisend & Tarrahi, 2016; Gilbert et al., 2021; Rosengren et al., 2020). Uno de los enfoques publicitarios tradicionales es la división entre la venta dura y la venta blanda (Beard, 2004). Los autores definen la venta blanda como un enfoque publicitario donde predomina el contenido emocional del mensaje relacionado con el producto, mientras que la venta dura se caracteriza por su orientación hacia los hechos y los beneficios directos del producto (Alden et al., 1999; Bradley et al., 1994; Johansson, 1994; Lin, 2001; Mueller, 1992; Okazaki et al., 2010; Wang et al., 1997).

Kim et al. (2017) identificaron que la mayoría de los efectos publicitarios investigados entre 1980 y 2010 se centraban en las respuestas cognitivas, afectivas y conductuales del consumidor; por ejemplo, la actitud hacia la marca, el gusto por el anuncio y la intención de compra. Varios académicos (Haugtvedt et al., 1992; Vakratsas & Ambler, 1999) han teorizado sobre una óptica de efectos no lineales en el funcionamiento publicitario, basándose en que la publicidad es una realidad articulada en la que intervienen múltiples factores. Dahlen y Rosengren (2016) propusieron una definición de publicidad basada en lo que denominan la 'dinámica de los efectos ampliados'. Los autores argumentan que los efectos de la publicidad no se limitan a las ventas, sino que se extienden a otras áreas como el conocimiento de la marca, las actitudes y los comportamientos de las personas. Vakratsas y Ambler (1999) elaboraron una influyente revisión de la literatura sobre los diversos modelos explicativos de la publicidad. La vigencia de la conceptualización de Vakratsas y Ambler es consistente con la literatura actual (Rosengren et al., 2020). Por ejemplo, con las perspectivas propuestas por Sharp (Sharp & Wind, 2009; Sharp, 2016; Sharp, et al., 2012), desarrolladas desde el Ehrenberg-Bass Institute for Marketing Science, con base en los estudios de A. Ehrenberg (ver Lynn, 2019, para un resumen de su propuesta). También con las ideas de Binet articuladas sobre la evidencia empírica de los efectos publicitarios a corto y largo plazo (Binet & Field, 2009).

Según el metaanálisis realizado por Eisend y Tarrahi (2016), la publicidad es un proceso con dos elementos: insumos y resultados. Los autores sostienen que el efecto de un anuncio se determina por la relación entre ambos. Los insumos (o *inputs*) son los elementos que componen el contenido del anuncio, como el mensaje y su encuadre, la creatividad, el formato y el medio utilizado. Con los *inputs* se forma un mediador, que es el propio anuncio expuesto al público objetivo. Y el resultado es el efecto que el anuncio tiene sobre las actitudes, cogniciones, emociones, memoria y el procesamiento de información del público objetivo, así como su conducta. Al igual que Vakratsas y Ambler (1999), Eisend y Tarrahi (2016) sostienen que los modelos publicitarios de jerarquía de efectos no son de aplicación general, sino que dependen de la articulación de estímulos y consecuencias. Los autores proponen una jerarquía de efectos sujeta a esa interacción entre insumos y resultados, compuesta por: (1) la aceptabilidad-inferencia, que

explica los efectos del mensaje y las pautas de la marca publicitada en las actitudes y el comportamiento; (2) el proceso emoción-cognición, que explica el efecto del mensaje en el procesamiento de información del consumidor y sus emociones; (3) la rememoración, como proceso que explica la influencia persistente del mensaje publicitario en el procesamiento de información y la memoria; y (4) las características del receptor, quien crea y da sentido a partir de la información y su experiencia. Estos hallazgos son consistentes con otros estudios sobre los efectos de la publicidad (Eisend & Tarrahi, 2016; Folkman & Lazarus, 1988; Luce, 1998; MacInnis & Jaworski, 1989; Rossiter & Percy, 1980; Singh & Cole, 1993; Sussman et al., 2021).

METODOLOGÍA

Esta investigación tiene por objetivo identificar las bases del razonamiento que subyacen en las decisiones de los gerentes de *marketing* cuando toman decisiones publicitarias y si existen intersecciones en la comprensión académica sobre el funcionamiento de la publicidad. Para abordar este propósito, se utilizó un diseño cualitativo descriptivo que permite explorar y analizar fenómenos a partir de las experiencias y percepciones de los individuos (Doyle et al., 2020). Las preguntas de investigación son:

PI 1: ¿Las decisiones sobre publicidad que toman los gerentes de *marketing* tienen fundamentos o encuentran coincidencias en algún marco teórico de publicidad? (Tarka, 2018)

PI 2: Cuando las decisiones publicitarias de los gerentes se basan en conocimientos empíricos, ¿ese conocimiento es adquirido a través de su propia experiencia o a través de la de terceros? (Perkins & Rao, 1990)

Participantes

Los participantes del estudio se seleccionaron mediante las técnicas de muestreo intencional y referidos. El muestreo intencional se utiliza en estudios cualitativos para seleccionar fuentes de datos ricas en información (Palinkas et al., 2015); y a través de la técnica de referidos, los participantes derivan a nuevos informantes como fuentes de datos (Daymon & Holloway, 2010; Patton, 2002).

Para identificar a los participantes, se definió un conjunto de criterios de inclusión (Daymon & Holloway, 2010): (a) ser responsables actuales de una gerencia con competencias de decisión sobre aspectos publicitarios, (b) tener entre treinta y cincuenta años, (c) nivel socioeconómico A y B, (d) tener un mínimo de tres años de experiencia acumulada como directivo de *marketing*, (e) no tener un título o grado en comunicación. Luego de seleccionar intencionalmente a los dos primeros participantes, se identificaron a los siguientes mediante el muestreo por referidos. Se contactaron gerentes de *marketing* de los rubros de salud, cadenas minoristas y tecnología, debido a que se trata de sectores diferentes entre sí, para así tener información de casos diversos. Se estableció contacto

con cada participante mediante correo electrónico y aplicaciones de mensajería móvil. Los participantes pertenecen a un contexto cultural occidental, en un marco social y cultural latinoamericano, y en un entorno de vida urbana metropolitana.

Un criterio aceptado en la investigación cualitativa para determinar el número de participantes en una muestra es la saturación de datos (Gentles et al., 2015). Guest et al. (2020) argumentan que la saturación de datos se puede lograr con pocos casos y que lo importante es la riqueza de información que el investigador haya obtenido de ellos. En este estudio, la saturación de datos se alcanzó con siete casos. El número de participantes se encuentra dentro del rango base sugerido en la literatura (Dworkin, 2012; Young & Casey, 2019), en particular cuando se trata de segmentos homogéneos y casos de estudio acotados.

Técnica de recolección y análisis de datos

Los datos se obtuvieron mediante entrevistas semiestructuradas (Mollà et al., 2010). Para llevar a cabo las entrevistas, los investigadores elaboraron una guía de indagación basada en las preguntas de investigación (véase la Tabla 1).

Tabla 1

Guía de indagación para entrevistas en profundidad

Tópicos	Preguntas de indagación
Gestión de la publicidad	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué determina el gasto en publicidad? ¿Existe algún principio que utilice? • ¿Qué campaña publicitaria recuerda y qué estrategias se emplearon? ¿Cuál era su fuente de información? • ¿Qué criterios utiliza para determinar los canales publicitarios?, ¿en qué se basa para tomar la decisión?
Toma de decisión: publicidad-efectividad	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cree que la publicidad aumenta las ventas? ¿Por qué? ¿En base a qué estudios o casos lo sustenta? • ¿Cómo puede medir el impacto de la publicidad en las ventas y el alcance? [En caso no recuerde algún método]: ¿cómo lo haría?
Toma de decisión: factores y fundamentos	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué factores influyen en sus decisiones sobre publicidad? [Experiencia propia, de terceros, intuición, modelos teóricos] • ¿Qué modelos sobre la 4ta P (promoción) conoce? ¿Cree que se ha teorizado sobre el tema? • ¿La publicidad debe basarse en emociones o en hechos? ¿Conoce alguna teoría o método sustente su opinión?

Dos investigadores llevaron a cabo las entrevistas en salas de reuniones y oficinas dentro de las empresas donde trabajaban los participantes. No hubo ningún tipo de interacción previa sobre los temas de estudio con los informantes antes de la entrevista. Las entrevistas tuvieron una duración media de cuarenta minutos; todas se grabaron digitalmente y luego fueron transcritas. Los participantes firmaron un consentimiento informado antes de la entrevista. Con el fin de mantener su anonimato y confidencialidad, se asignó un

código a cada uno. Ningún participante se negó a continuar con el estudio ni solicitó retirar la información proporcionada durante las conversaciones. No se ofreció ningún incentivo ni compensación a los entrevistados por su participación.

Los datos recopilados se analizaron mediante una codificación estructurada (Graneheim & Lundman, 2004; Polit & Beck, 2017; Saldaña, 2013), que consiste en examinar la información relacionándola con los conceptos de las preguntas de investigación para sintetizar los datos y encontrar relaciones y patrones. Dos investigadores realizaron tres ciclos de codificación inicial, mientras que un tercer investigador llevó a cabo dos ciclos adicionales de codificación, a partir de los cuales emergieron las categorías del estudio. El análisis de los datos se llevó a cabo de forma inductiva y deductiva, utilizando códigos *a priori*, basados en los conceptos de la jerarquía de efectos propuesta por Eisend y Tarrahi (2016) (como se cita en Yin, 2017).

RESULTADOS

A partir del análisis de los datos obtenidos de las entrevistas surgieron tres categorías. A continuación, se desarrollan las definiciones y descripciones de cada una de ellas.

Categoría: decisiones relativas - efectos relativos

Esta categoría se refiere a las percepciones de los gerentes de *marketing* sobre las decisiones publicitarias y los factores que influyen en estas decisiones (por ejemplo, la asignación de la inversión publicitaria). Los participantes coinciden en que las decisiones dependen de varios factores. En la información compartida por los entrevistados se encuentra implícita la idea de que la publicidad sí tiene un efecto en los consumidores, pero al referirse a los efectos, también manifiestan que son relativos, principalmente porque dependen de variables que están bajo el control de la dirección de la organización anunciante. Ambos datos reflejan la incorporación de conceptos teóricos o conceptuales entre los directivos, de acuerdo a los cuales se consideran múltiples variables antes de tomar decisiones estratégicas.

Un factor mencionado en relación con las decisiones y los efectos es el presupuesto asignado por la empresa para la inversión en medios. Esta variable es mencionada por los entrevistados, uno de los cuales afirmó: “Tú y tu equipo y las agencias de medios hacen propuestas en función del presupuesto que tengas”. Ese mismo participante señaló que las limitaciones para invertir en publicidad están relacionadas con las decisiones de la empresa, lo que condiciona las propuestas de la agencia de medios. La comprensión de la inversión en medios publicitarios también está relacionada con el mensaje publicitario, como lo explica un participante mediante un ejemplo hipotético:

Imagínate, traigo a Messi mañana, gasto esa infinidad de dinero [en traerlo] y tengo un presupuesto pequeño para difundirlo [en inversión en medios]. Prefiero

hacerlo al revés: gastar y no tener a nadie famoso, pero tener un mensaje bonito y gastarme un montón de dinero para que me vean más personas.

Las decisiones también dependen de los individuos que componen el público objetivo de la publicidad, ya que su consumo de medios y movilidad determinan los canales de exposición publicitaria. Uno de los informantes lo expresó de la siguiente manera:

Si estoy lanzando un nuevo producto al mercado y necesito explicar de qué se trata el producto y quiero llegar a un público masivo, no solo usaré internet. También estaré en la televisión, en un programa dominical, que es donde capturo más gente, en la radio. ... voy a estar en la vía pública, porque la gente, todo el mundo se mueve en la calle. Según mi *target*... si mi público se mueve en autobús, tengo que estar en los paraderos; si los públicos se mueven en auto, tengo que estar en paneles led.

En cuanto a los efectos de la publicidad y su naturaleza relativa, los entrevistados mencionan la dificultad de medir el retorno de la inversión publicitaria. Uno de ellos propone una fórmula en la que subyace una concepción lineal de causa y efecto entre la publicidad y las ventas. Esta observación refleja la incorporación de dimensiones conceptuales como la medición de efectos y las relaciones de causalidad en la toma de decisiones, aunque esta concepción no refleje el efecto mediador de otras variables:

Es difícil, según mi experiencia, determinar cuál es el impacto real por cada sol que inviertes, cuántos soles de venta generas, a excepción que lo midas por campañas. Podrías simplemente cruzar información de período de inversión de la pauta con el período de la venta. Pero de que hay una línea, o una regla de tres que dice que, por cada sol invertido, tantos soles voy a generar de venta ... de que hay una correlación, sin lugar a dudas.

Depende de la campaña, del tipo de publicidad que quieras hacer. Hay publicidad masiva muy cara donde la producción es costosa, pero todo depende de lo que quieras promocionar, el producto, del estado de vida del producto, el ciclo de vida, si está en crecimiento, madurez, o sea todo depende. Definitivamente es una ratio difícil de medir.

Con fundamento en el metaanálisis de Eisend y Tarrahi (2016), las menciones a los resultados de la publicidad son indirectas y descriptivas, y se vinculan con factores propios del insumo bajo control del anunciante. Esta vinculación se relaciona con las variables cognición y actitud, en el marco de la aceptabilidad-inferencia, y emoción-cognición. Los entrevistados comentan:

Los *millennials* y *centennials* ya no quieren solamente comprarte porque tienes un buen producto o un buen servicio, hoy en día buscan marcas que conecten con ellos. ... Antes era un "me gustaría ser una empresa que contribuye al medio ambiente, que contribuye al desarrollo de mi sociedad o de mi país". Hoy en día los consumidores ya te exigen eso. Entonces, la mejor manera de conectar con un consumidor es cuando compartes valores.

Vas aprendiendo en el camino que el consumidor entiende lo que quiere [entender]. No entiende necesariamente lo que le quieres decir. O sea, busca su conveniencia ... [Hemos tratado de abordar] un tema que arreglamos con la comunicación también; todo cliente pensaba que se podía atender gratis en [nombre de empresa N] por ser afiliado en [nombre de empresa afiliada a N]. Entonces, claro, nos colgamos de la marca [nombre de empresa N], pero no éramos [esa organización]. Sin embargo, fue interesante y sigue siendo un reto actualmente.

A la luz de los conceptos de Eisend y Tarrahi (2016), se observa que los participantes se centran en los insumos o elementos que componen el contenido del anuncio. No se evidencia una conciencia activa sobre el efecto mediador de variables del consumidor, como su capacidad para procesar información, sus actitudes hacia la categoría, o sus dinámicas de rememoración y construcción de significados sobre una marca. Este hallazgo apunta a una falta de consideración de conceptos teóricos relacionados con factores individuales o situacionales del consumidor en relación con la efectividad de la publicidad.

Categoría 2: conocimiento basado en la experiencia

Esta categoría describe cómo las decisiones de los entrevistados en relación con temas publicitarios se fundamentan en experiencias profesionales. En palabras de un participante: "Yo aprendí en la cancha".

El aprendizaje "en el campo" se manifiesta en ópticas y normas prácticas. Una regla empírica mencionada por tres de los entrevistados es el "70-30". Uno de ellos la describe así: "Cuando le preguntas a un especialista en *marketing* de consumo masivo, te dice que lo ideal es que el presupuesto esté repartido 70-30. Un 70 % en inversión publicitaria y un 30 % en todo lo relacionado con la producción". Otro entrevistado sostiene lo siguiente: "El 70-30 lo aprendí de mi antiguo jefe. En algún momento usó ese término que grabé hasta hoy y la verdad es que tiene razón". En la misma línea, otro entrevistado narra:

Hay un mecanismo que aprendí. Tú cuando estás gestionando una marca tienes *working dollars* [publicidad] y *non-working dollars* [los pagos a agencias y lo que no se considere inversión en medios publicitarios]. ... O sea tu inversión en *working dollars* debe ser un 70 %, eso es lo que más o menos me dice la práctica.

Los entrevistados coinciden en que la experiencia obtenida en sus labores genera aprendizajes que posteriormente utilizan. Un participante menciona, por ejemplo, que, para que el mensaje llegue al público objetivo, se debe alcanzar al 60 % de este grupo meta y, al menos, que vean el mensaje repetido en tres ocasiones. En su argumentación, el entrevistado se refiere a la fórmula "impacto = frecuencia x alcance" que aprendió en un curso. Otro participante menciona que es importante aprender del entorno: "Estar siempre atento a las novedades ... buscamos [si] en otros países ya se había hecho". También menciona que "no es que las ideas nazcan aquí, tú las tomas de lo que has vivido", resaltando que las experiencias promueven nuevas ideas. Esta categoría refleja

el tipo de reglas prácticas basadas en la experiencia que los directivos elaboran y emplean para la toma de decisiones en el ejercicio de la profesión.

Categoría 3: beneficio digital y difuminación del control sobre el insumo

Esta categoría se refiere a la percepción entre los participantes de que el escenario publicitario ha cambiado en comparación con un pasado cercano que experimentaron profesionalmente. Los directivos argumentan que los canales digitales y las herramientas tecnológicas son un elemento primordial en la publicidad. En relación con la interpretación del fenómeno publicitario desde el control por parte del anunciante (el *input* de Eisend y Tarrahi, 2016), se observa que el *marketing* digital presenta retos para la gestión, pero que es una realidad ineludible:

Hoy en día, quieras o no, todas las marcas ya están hablando de ti en redes sociales... Para mí, hoy en día, ya no se trata de elegir los canales, el tema digital no es una elección, tienes que estar, no hay manera de no estar.

El *marketing* digital es una herramienta buenísima porque llegas a más personas, el costo es mucho más rentable y mucho más optimizado, ya que te cobran o pagan por impacto realizado, a diferencia de la televisión o de la radio.

Sabes cuánta gente te vio, sabes cuántas veces vio tu mensaje cada persona, y es mucho más fácil de saber si el mensaje fue efectivo o no lo fue. El canal digital te brinda ese beneficio que no te ofrece la televisión.

Los participantes evidencian haber experimentado una alteración en la dimensión de los insumos, en particular en la elección de medios y la distribución de la inversión publicitaria. Los participantes lo narran refiriéndose al pasado y presente de la gestión y las decisiones publicitarias:

En el 2014 la parte digital todavía no había tenido mucho protagonismo en la estructuración de la inversión en medios, ... mi *mix* de medios era más ATL [*above the line*], que es televisión, radio, vía pública, prensa.

Antes te decían que toda la inversión debe estar en medios tradicionales, en la televisión o medios masivos. Esto se puede cuestionar hoy en día; podemos hablar de gente que ya ha cambiado su *split* de inversión, en digital ahora es un 80 % y en medios tradicionales 20 % o 30 %.

La tecnología es variable, varía cada año. Entonces ... en ese mismo campo, también están las redes sociales que son variables, que vienen ahorita con unas cosas, pero más adelante van a venir con la capacidad más grande.

Otro entrevistado señala la relevancia y legitimidad de esta dinámica, brindando ejemplos de prácticas de grandes corporaciones:

Hoy en día, tienes marcas importantes como Coca Cola, o Backus [empresa subsidiaria de la transnacional Anheuser-Busch InBev], que ya están invirtiendo más de la mitad del presupuesto de publicidad en digital. Eso te dice que hay cambios en

las tendencias y las marcas líderes y globales también se tienen que adaptar. Hoy en día, los formatos del estilo de comunicación cambiaron.

Las realidades digitales han alterado las tareas y atribuciones de los ejecutivos de *marketing*, transformando la forma en que planifican y evalúan las campañas, lo que plantea retos diferentes y exige marcos de referencia y conceptos distintos, que buscan en su experiencia y la de otros.

DISCUSIÓN

El propósito de este estudio es analizar si en las decisiones de los gerentes de *marketing* subyacen razonamientos teórico-científicos o si tienen coincidencias con ellos, y confirmar en qué medida el razonamiento subyacente se basa en su propia experiencia empírica. Esta investigación contribuye a examinar las bases del entendimiento sobre las cuales los directivos de *marketing* toman decisiones publicitarias. A lo largo de las categorías del análisis, se evidencia la primacía del conocimiento empírico en la base de sus decisiones. Se observa que la argumentación de los participantes sobre las decisiones publicitarias es multifactorial y que estas decisiones no responden fundamentalmente a un marco conceptual aplicable, como los que Eisend y Tarrahi (2016) estructuran en su metaanálisis. Los participantes no manifiestan la necesidad de validar dicho conocimiento empírico ni de revisarlo desde una perspectiva crítica. Si bien confirman que la actividad publicitaria funciona y es necesaria, no evidencian una estructura integrada que explique el modo en que comprenden cómo lo hace. Estos hallazgos son consistentes con lo observado por Wierenga (2002) sobre la distinción entre los conocimientos académicos de *marketing* y los conocimientos de *marketing* que los directivos utilizan al tomar decisiones.

Los entrevistados revelaron una serie de factores que influyen en su proceso de toma de decisiones en inversión publicitaria. Entre estos factores, el presupuesto asignado se destacó como primordial, seguido de la situación de la empresa, el alcance y la frecuencia de la estrategia publicitaria, y el segmento objetivo, corroborando los resultados de investigaciones previas (Bogomolova et al., 2017; Tarka, 2018). Sin embargo, no se mencionaron métodos validados para facilitar este proceso de toma de decisiones, lo que sugiere una falta de respaldo teórico en sus elecciones. Es relevante observar que los factores mediadores relacionados con aspectos cualitativos del mensaje publicitario, o sobre el consumidor, como su capacidad para procesar información o sus actitudes y creencias, no fueron mencionados al reflexionar sobre sus decisiones. Además, la experiencia empírica desempeña un papel importante, con los gerentes, quienes aplican conocimientos prácticos y reglas como la del "70-30" sin una revisión crítica o respaldo en teoría, lo que también concuerda con hallazgos previos (Bogomolova et al., 2017; Tarka, 2018). Estos resultados reflejan una limitada revisión de la teoría sobre el funcionamiento publicitario y una preferencia por la experiencia personal en la toma de decisiones relacionadas con la publicidad.

Si bien esta investigación no se circunscribe a la publicidad digital, ésta fue constantemente mencionada por los participantes. Esta recurrencia es comprensible, debido a que es la realidad vigente de las estrategias de *marketing*, en particular los canales de contenido digital, a donde se destina una parte significativa del presupuesto publicitario. Sin embargo, es probable que los entrevistados también la mencionen porque se trata de un entorno relativamente nuevo, que les ha obligado a replantear su enfoque en la comunicación publicitaria. Este fenómeno se relaciona con la última categoría que menciona la difuminación del control sobre el insumo. Los participantes han experimentado los cambios que la tecnología ha generado en el mercado y en el comportamiento de los consumidores, lo que ha llevado a una revisión en la formulación de estrategias de *marketing* y publicidad. En cuanto a su experiencia, destacaron que la tecnología evoluciona rápidamente y les proporciona métricas para evaluar la efectividad de la publicidad y su impacto en el mercado objetivo. También señalaron el cambio en las audiencias, lo que implica considerar la atención en diferentes segmentos de mercado. A pesar de estos cambios, no se refieren a conceptos o modelos desarrollados en la literatura.

Los participantes señalan prácticas y comprensiones empíricas que han tenido resultados eficaces para sus organizaciones. No obstante, estas normas empíricas carecen de un desarrollo conceptual y tienen un alcance limitado, tanto en el ámbito teórico como en la práctica profesional, lo que dificulta su aplicabilidad en diferentes contextos, mercados o industrias. En consecuencia, es difícil encontrar consistencias entre esas reglas prácticas y las proposiciones conceptuales de carácter transversal como las de Eisend y Tarrahi (2016), o con las perspectivas articuladas sobre la evidencia empírica como la de Binet y Field (2009). Sin duda, los constantes y veloces cambios en la profesión, la presión en la ejecución originada por la competencia y la eficiencia financiera, son elementos que dificultan a estos directivos la capacidad de realizar un análisis crítico.

En conclusión, las decisiones publicitarias de los gerentes de *marketing* tienden a basarse en gran medida en la experiencia personal, ya sea propia o adquirida de terceros, en detrimento del respaldo teórico. Esto sugiere una preferencia por la intuición y la práctica, sin necesariamente recurrir ni coincidir de manera articulada con las teorías propuestas en la literatura científica.

Este estudio se limitó a entrevistar a directivos de *marketing* en los sectores de salud, cadenas minoristas y tecnología, con un enfoque en la publicidad dirigida al consumidor en mercados de rápida rotación. En futuras investigaciones, sería interesante explorar las perspectivas de gerentes de *marketing* con experiencia en sectores industriales u otros. Además, sería valioso examinar este fenómeno desde la perspectiva de los profesionales de la publicidad, quienes trabajan de cerca con los ejecutivos de *marketing*.

Este estudio se acotó utilizando los conceptos del metaanálisis de Eisend y Tarrahi (2016), pero investigaciones posteriores podrían emplear diferentes marcos

conceptuales. Los hallazgos también abren oportunidades para futuras investigaciones desde la perspectiva de las "teorías-en-uso" (Zeithaml et al., 2020). Este enfoque se centra en el hecho de que los profesionales utilizan tanto teorías formales como informales para guiar sus acciones. Por tanto, una investigación sobre 'teorías-en-uso' podría explorar en detalle las bases de la regla práctica mencionada por los participantes del "70-30" para establecer el presupuesto publicitario, así como otros principios heurísticos similares utilizados en la toma de decisiones publicitarias.

REFERENCIAS

- Alden, D. L., Steenkamp, J. B. E., & Batra, R. (1999). Brand positioning through advertising in Asia, North America, and Europe: the role of global consumer culture. *Journal of Marketing*, 63(1), 75-87. <https://doi.org/10.2307/1252002>
- Beard, F. K. (2004). Hard-sell "killers" and soft-sell "poets": modern advertising's enduring message strategy debate. *Journalism History*, 30(3), 141. <https://doi.org/10.1080/00947679.2004.12062656>
- Binet, L., & Field, P. (2009). Empirical generalizations about advertising campaign success. *Journal of Advertising Research*, 49(2), 130-133. <https://doi.org/10.2501/S0021849909090163>
- Bogomolova, S., Szabo, M., & Kennedy, R. (2017). Retailers' and manufacturers' price-promotion decisions: intuitive or evidence-based? *Journal of Business Research*, (76), 189-200. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.05.020>
- Bradley, S., Hitchon, J., & Thorson, E. (1994). Hard sell versus soft sell: a comparison of American and British advertising. En B. G. Englis (Ed.), *Global and multinational advertising* (pp. 141-158). Psychology Press. <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781315799513-11/hard-sell-versus-soft-sell-sandra-bradley-jacqueline-hitchon-esther-thorson?context=ubx&refId=eea2f126-ad65-4299-afe7-2e4f82aa9b84>
- Bruneel, J., Yli-Renko, H., & Clarysse, B. (2010). Learning from experience and learning from others: how congenital and interorganizational learning substitute for experiential learning in young firm internationalization. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 4(2), 164-182.
- Dahlen, M., & Rosengren, S. (2016). If advertising won't die, what will it be? Toward a working definition of advertising. *Journal of Advertising*, 45(3), 334-345.
- Davidsson, P., & Honig, B., (2003). The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*. 18(3), 301-331. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(02\)00097-6](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(02)00097-6)

- Daymon, C., & Holloway, I. (2010). *Qualitative research methods in public relations and marketing communications*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203846544>
- Doyle, L., McCabe, C., Keogh, B., Brady, A., & McCann, M. (2020). An overview of the qualitative descriptive design within nursing research. *Journal of Research in Nursing, 25*(5), 443-455.
- Dworkin, S. L. (2012). Sample size policy for qualitative studies using in-depth interviews. *Archives of Sexual Behavior, 41*(6), 1319-1320. <https://doi.org/10.1007/s10508-012-0016-6>
- Eisend, M., & Tarrahi, F. (2016). The effectiveness of advertising: a meta-metaanalysis of advertising inputs and outcomes. *Journal of Advertising, 45*(4), 519-531. <https://doi.org/10.1080/00913367.2016.1185981>
- Folkman, S., & Lazarus, R. S. (1988). Coping as a mediator of emotion. *Journal of Personality and Social Psychology, 54*(3), 466-75.
- Gentles, S. J., Charles, C., Ploeg, J., & McKibbin, K. (2015). Sampling in qualitative research: insights from an overview of the methods literature. *The Qualitative Report, 20*(11), 1772-1789. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2015.2373>
- Gilbert, J. R., Stafford, M. B. R., Sheinin, D. A., & Pounders, K. (2021). The dance between darkness and light: a systematic review of advertising's role in consumer well-being (1980-2020). *International Journal of Advertising, 40*(4), 491-528. <https://doi.org/10.1080/02650487.2020.1863048>
- Graneheim, U. H., & Lundman, B. (2004). Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse Education Today, 24*(2), 105-112. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2003.10.001>
- Guest, G., Namey, E., & Chen, M. (2020). A simple method to assess and report thematic saturation in qualitative research. *PloS ONE, 15*(5). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0232076>
- Haugtvedt, C. P., Petty, R. E., & Cacioppo, J. T. (1992). Need for cognition and advertising: understanding the role of personality variables in consumer behavior. *Journal of Consumer Psychology, 1*(3), 239-260. <https://richardepetty.com/wp-content/uploads/2019/01/1992-jcp-haugtvedt-petty-cacioppo.pdf>
- Hofacker, C. F., & Belanche, D. (2016). Eight social media challenges for marketing managers. *Spanish Journal of Marketing-ESIC, 20*(2), 73-80. <https://doi.org/10.1016/j.sjme.2016.07.003>
- Johansson, J. K. (1994). The sense of "nonsense": japanese TV advertising. *Journal of Advertising, 23*(1), 17-26. <https://doi.org/10.1080/00913367.1994.10673428>

- Kim, B. J., Singh, V., & Winer, R. S. (2017). The Pareto rule for frequently purchased packaged goods: an empirical generalization. *Marketing Letters*, (28), 491-507. <https://doi.org/10.1007/s11002-017-9442-5>
- Lin, C. A. (2001). Cultural values reflected in Chinese and American television advertising. *Journal of Advertising*, 30(4), 83-94. <https://doi.org/10.1080/00913367.2001.10673653>
- Luce, M. F. (1998). Choosing to avoid: coping with negatively emotion-laden consumer decisions. *Journal of Consumer Research*, 24(4), 409-433. <https://doi.org/10.1086/209518>
- Lynn, M. (2019). How hospitality brands grow: what hospitality marketers should know about Andrew Ehrenberg's work. *International Journal of Hospitality Management*, (76), 70-80. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.006>
- MacInnis, D. J., & Jaworski, B. J. (1989). Information processing from advertisements: toward an integrative framework. *Journal of Marketing*, 53(4), 1-23.
- Mollà, R. M., Bonet, R. M. B., & Climent, C. I. (2010). Propuesta de análisis fenomenológico de los datos obtenidos en la entrevista. *Universitas Tarraconensis. Revista de Ciències de l'Educació*, 1(1), 113-133. <https://doi.org/10.17345/ute.2010.1.643>
- Mueller, B. (1992). Standardization vs. specialization: an examination of westernization in Japanese advertising. *Journal of Advertising Research*, 32(1), 15-24.
- Nuscheler, D., Engelen, A., & Zahra, S. A. (2019). The role of top management teams in transforming technology-based new ventures' product introductions into growth. *Journal of Business Venturing*, 34(1), 122-140. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2018.05.009>
- Nyilasy, G., & Reid, L. N. (2009). Agency practitioner theories of how advertising works. *Journal of Advertising*, 38(3), 81-96. <https://doi.org/10.2753/JOA0091-3367380306>
- Okazaki, S., Mueller, B., & Taylor, C. R. (2010). Global consumer culture positioning: testing perceptions of soft-sell and hard-sell advertising appeals between U.S. and Japanese consumers. *Journal of International Marketing*, 18(2), 20-34. <http://dx.doi.org/10.2307/20750809>
- Palinkas, L. A., Horwitz, S. M., Green, C. A., Wisdom, J. P., Duan, N., & Hoagwood, K. (2015). Purposeful sampling for qualitative data collection and analysis in mixed method implementation research. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 42(5), 533-544.
- Patton, M. Q. (2002). Two decades of developments in qualitative inquiry: a personal, experiential perspective. *Qualitative Social Work*, 1(3), 261-283. <https://doi.org/10.1177/1473325002001003636>

- Perkins, W. S., & Rao, R. C. (1990). The role of experience in information use and decision making by marketing managers. *Journal of Marketing Research*, 27(1), 1-10. <https://doi.org/10.2307/3172546>
- Polit, D. F., & Beck, C. T. (2017). *Essentials of nursing research: appraising evidence for nursing practice* (9.^a ed.). Lippincott Williams & Wilkins.
- Read, S., Dew, N., Sarasvathy, S. D., Song, M., & Wiltbank, R. (2009). Marketing under uncertainty: the logic of an effectual approach. *Journal of Marketing*, 73(3), 1-18.
- Rosengren, S., Eisend, M., Koslow, S., & Dahlen, M. (2020). A meta-analysis of when and how advertising creativity works. *Journal of Marketing*, 84(6), 39-56. <https://doi.org/10.1177/0022242920929288>
- Rossiter, J. R., & Percy, L. (1980). Attitude change through visual imagery in advertising. *Journal of Advertising*, 9(2), 10-16. <https://doi.org/10.1080/00913367.1980.10673313>
- Saldaña, J. (2013). *The Coding Manual for Qualitative Researchers*. SAGE.
- Sharp, B. (2016). *How brands grow. What marketers don't know*. Oxford University Press.
- Sharp, B., & Wind, Y. J. (2009). Today's advertising laws: will they survive the digital revolution? *Journal of Advertising Research*, 49(2), 120-126. <http://dx.doi.org/10.2501/S002184990909014X>
- Sharp, B., Wright, M., Dawes, J., Driesener, C., Meyer-Waarden, L., Stocchi, L., & Stern, P. (2012). It's a dirichlet world: modeling individuals' loyalties reveals how brands compete, grow, and decline. *Journal of Advertising Research*, 52(2), 203-213. <https://doi.org/10.2501/JAR-52-2-203-213>
- Singh, S. N., & Cole, C. A. (1993). The effects of length, content, and repetition on television commercial effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 30(1), 91-104. <https://doi.org/10.2307/3172516>
- Sussman, K. L., Bright, L. F., & Wilcox, G. B. (2021). More is (not always) better: a multi-year analysis of advertising effects on ad recall. *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 15(4), 1-14.
- Tarka, P. (2018). The views and perceptions of managers on the role of marketing research in decision making. *International Journal of Market Research*, 60(1), 67-87. <https://doi.org/10.1177/1470785317744854>
- Vakratsas, D., & Ambler, T. (1999). How advertising works: ¿what do we really know? *Journal of Marketing*, 63(1), 26-43. <https://doi.org/10.2307/1251999>.
- Wang, Y. Y., Jaw, J. J., Pinkleton, B. E., & Morton, C. (1997). Toward the understanding of advertising appeals in Taiwanese magazine ads and its implications. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 7(1), 46-61. <https://doi.org/10.1108/eb046345>

- Wierenga, B. (2002). On academic marketing knowledge and marketing knowledge that marketing managers use for decision-making. *Marketing Theory*, 2(4), 355-362. <https://doi.org/10.1177/147059310200200405>
- Wierenga, B. (2011). Managerial decision making in marketing: the next research frontier. *International Journal of Research in Marketing*, 28(2), 89-101. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2011.03.001>
- Yin, R. K. (2017). *Case study research and applications*. SAGE.
- Yli-Renko, H., Denoo, L., & Janakiraman, R. (2020). A knowledge-based view of managing dependence on a key customer: survival and growth outcomes for young firms. *Journal of Business Venturing*, 35(6). <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2020.106045>
- Young, D. S., & Casey, E. A. (2019). An examination of the sufficiency of small qualitative samples. *Social Work Research*, 43(1), 53-58. <https://doi.org/10.1093/swr/svy026>
- Zeithaml, V. A., Jaworski, B. J., Kohli, A. K., Tuli, K. R., Ulaga, W., & Zaltman, G. (2020). A theories-in-use approach to building marketing theory. *Journal of Marketing*, 84(1), 32-51. <https://doi.org/10.1177/0022242919888477>