

El ROI de las decisiones del marketing

Un enfoque de rentabilidad

Manuel Chu Rubio



Marketing

El ROI de las decisiones del marketing

Un enfoque de rentabilidad

Manuel Chu Rubio

EDITORIAL UPC
Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas



edü[®]
Conocimiento a su alcance
BOGOTÁ - MÉXICO, D.F.

Chu Rubio, Manuel

El ROI de las decisiones del marketing/ Manuel Chu Rubio -- Bogotá :
Ediciones de la U, 2021

144 p. ; 24 cm.

ISBN 978-958-792- 261-5 e-ISBN 978-958-792-262-2

1. Tasa de rendimiento 2. Rentabilidad 3. Indicadores financieros 4. Creación
de valor 5. Marketing I. Tít.
658.800681 ed.

Edición original publicada por © Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas S.A.C
Edición autorizada a Ediciones de la U de Colombia

Área: Marketing

Primera edición: Bogotá, Colombia, junio de 2021

ISBN. 978-958-792-261-5

© Manuel Chu Rubio

© Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)

Av. Alonso de Molina 1611, Lima 33 - Tel. 313-3333

www.upc.edu.pe / E-mail: editorial@upc.edu.pe

Lima, Perú

© Ediciones de la U - Carrera 27 #27-43 - Tel. (+57-1) 3203510 - 3203499

www.edicionesdelau.com - E-mail: editor@edicionesdelau.com

Bogotá, Colombia

Ediciones de la U es una empresa editorial que, con una visión moderna y estratégica de las tecnologías, desarrolla, promueve, distribuye y comercializa contenidos, herramientas de formación, libros técnicos y profesionales, e-books, e-learning o aprendizaje en línea, realizados por autores con amplia experiencia en las diferentes áreas profesionales e investigativas, para brindar a nuestros usuarios soluciones útiles y prácticas que contribuyan al dominio de sus campos de trabajo y a su mejor desempeño en un mundo global, cambiante y cada vez más competitivo.

Coordinación editorial: Adriana Gutiérrez M.

Carátula: Ediciones de la U

Impresión: DGP Editores SAS

Calle 63 #70D-34, Pbx. 57+1 7217641

Impreso y hecho en Colombia

Printed and made in Colombia

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro y otros medios, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.

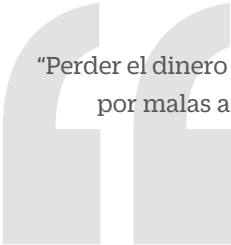
ÍNDICE

Introducción	7
Capítulo 1. Entendiendo los reportes financieros para calcular la rentabilidad	11
1.1 Reportes financieros: análisis	12
1.2 Estado de la situación financiera	12
1.3 Estado de resultados	22
1.4 El estado de flujo de efectivo	24
1.5 Análisis de los estados financieros	26
1.6 Limitaciones de los indicadores financieros contables para evaluar la creación de valor de una empresa	37
Capítulo 2. Indicadores financieros para el <i>marketing</i>	39
2.1 El punto de equilibrio	39
2.2 Márgenes de contribución	73
Capítulo 3. Midiendo la rentabilidad de las acciones del <i>marketing</i>: <i>marketing</i> ROI	85
Capítulo 4. La determinación de los precios	123
4.1 Enfoque en costos	124
4.2 Enfoque de demanda	126
4.3 Enfoque de márgenes	128
4.4 Precio que obtiene el ROI	129
4.5 El <i>markup</i> y su importancia	130

Capítulo 5. La cadena de valor del <i>marketing</i>	131
---	-----

Referencias	139
-------------	-----

INTRODUCCIÓN



“Perder el dinero es a menudo un delito; adquirirlo por malas artes es aún peor, y malgastarlo es lo peor de todo”.

John Ruskin (1819-1900)

Una mañana soleada, Luis Enrique, propietario del Bob's Cafe, mira al cielo y dice: “Este es un buen día para comenzar una guerra”. Examina a su competencia y, en silencio, piensa: “Reduciremos el precio del café de 1,25 dólares a 1 dólar para aumentar mis clientes”. Así, al final del mes, logra captar más clientes. Para ser más agresivo, y asesorado por sus ejecutivos de *marketing*, publica avisos en el diario de la ciudad y contrata espacios publicitarios en la radio. Al final del año, su contador le informa que vendieron mucho más que el año pasado, pero no se obtuvo rentabilidad.

En 1886, Lord Leverhulme y su hermano fundaron una compañía de jabones denominada Lever Brothers (ahora parte de Unilever). Leverhulme decía: “La mitad del dinero que gasto en publicidad se desperdicia, lo malo es que no sé cuál mitad es”.

Philip Kotler, economista, matemático, especialista en mercadeo y titular distinguido, desde 1988, de la cátedra de Marketing Internacional S. C. Johnson & Son., en J. L. Kellogg Graduate School of Management-Northwestern University, en su libro *Los 10 pecados del marketing*, señala que no solo se deben tener en cuenta las tradicionales herramientas de investigación de mercado, como el diseño de productos, la fijación de precios u otros; sino un verdadero análisis financiero para saber cuál es la rentabilidad de las estrategias de *marketing*.

Peter Doley (2000), profesor de Marketing and Strategic Management en Warwick Business School y autor del libro *Value Based Marketing. Marketing Strategies for Corporate Growth and Shareholder Value*, afirma que los gerentes de *marketing* han logrado una

amplia variedad de métrica para evaluar campañas y justificar su *performance*. Algunas de las más comunes promueven el incremento en ventas, *market share*, percepción y satisfacción del cliente; sin embargo, dicho incremento de ventas solo aumenta la rentabilidad si el margen operativo cubre los desembolsos en las campañas de *marketing* para lograr ese crecimiento y crean valor para los accionistas.

Los ejecutivos de *marketing* se sienten cómodos cuando hablan su propio idioma: percepción, comportamiento del consumidor, satisfacción del cliente, entre otros. Sin embargo, existe un problema de traducción entre este tipo de lenguaje, y la rentabilidad y cotización de las acciones de los propietarios de la empresa. Para los accionistas y la alta dirección de la empresa, conceptos como “percepción” no significan nada si no están asociados a los resultados financieros de la empresa.

Por ello, se debe responder la siguiente pregunta: ¿cómo un incremento del 5% en la satisfacción del cliente se refleja en la rentabilidad que los inversionistas esperan?

Como se señaló anteriormente, existe un problema de traducción entre el lenguaje de los ejecutivos de *marketing* y la alta dirección de la empresa. Entonces, ¿cómo vincular las métricas del *marketing* a las finanzas de la empresa? En la actualidad, es imprescindible medir la eficacia de las acciones de *marketing* y demostrar su aporte mediante la creación de valor. Así, los desembolsos en *marketing* dejarán de percibirse como un gasto y serán reconocidos como una inversión.

¿Cómo explicar que los desembolsos en *marketing* no son gastos, sino inversión? A través de un lenguaje cuantificable en valor y, sobre todo, creíble tanto para la alta gerencia como para los financieros y accionistas. Es una tarea difícil, ya que los objetivos de *marketing* se han formulado tradicionalmente desde el corto plazo: impacto sobre ventas, actitud de los consumidores, etcétera.

No obstante, los objetivos de corto plazo no son suficientes para los accionistas, si no la rentabilidad a largo plazo de sus inversiones. Muchas veces, por desconocimiento, no se expresan como indicadores financieros válidos del esfuerzo de *marketing*.

Por ejemplo, ¿cuál es el valor de los activos intangibles?, ¿cuál es el valor de los clientes? y ¿cuál es el valor de la percepción de la marca?

Las preguntas que el *marketing* debe responder son ¿cuál es la rentabilidad obtenida por unidad monetaria invertida en *marketing*?, ¿cuál es el costo de captar y retener a un cliente?, ¿cuál es el costo de oportunidad de la empresa? y ¿las acciones de *marketing* crean o destruyen valor?

Según Kevin J. Clancy y Robert S. Shulman, autores del libro *The Marketing Revolution*, las empresas que no miden la rentabilidad de sus inversiones, lamentablemente, han desperdiciado mucho dinero y beneficiado solo a las empresas de publicidad y *marketing*.

¿Qué ha estado midiendo el *marketing*?

Ha estado midiendo los análisis de Pareto, análisis de la masa crítica, análisis y evolución del comportamiento de las ventas, análisis de la competencia, análisis del comportamiento del consumidor, análisis del ciclo de vida de los productos, análisis BCG y otros.

Sin embargo, se requiere conocer la información relevante para los accionistas a través del análisis de los reportes financieros y determinar la rentabilidad del *marketing*. Para ello, se debe tener claro cómo se obtiene el margen bruto, el índice de contribución, la rentabilidad sobre el capital invertido (ROI), el punto de equilibrio, la contribución a las ganancias, etcétera.

Se puede concluir afirmando lo siguiente:

- Se consigue vender mejor los planes estratégicos de *marketing* cuando se presentan planes de *marketing* cuantificados, se dan respuestas a los inversionistas, y se contesta ¿cuál será la ganancia presupuestada?, ¿cuál será el *cash flow* sobre los fondos a invertir? y ¿cómo mejorará la rentabilidad de los inversionistas?
- Los proyectos empresariales son multidisciplinarios. Por ello, se debe trabajar en equipo con los ejecutivos de finanzas, I&D, operación, *marketing* y las demás partes relacionadas en la empresa.
- Entender e interpretar los reportes financieros ayudaría a los ejecutivos de *marketing* a conocer cómo se puede determinar la rentabilidad, a tomar mejores decisiones que ayuden a crear valor en las empresas y, sobre todo, a comunicarse con los inversionistas utilizando el mismo lenguaje.

En resumen, las acciones de los ejecutivos de *marketing* trascienden el hecho de colocar en una posición competitiva a la empresa para lograr que los consumidores compren los productos o contraten los servicios que la empresa ofrece. Por ejemplo, deben lograr que los accionistas presten atención a los programas diseñados por el Área de *Marketing* y los aprueben, siempre y cuando estén alineados a los objetivos de la empresa, uno de los cuales es lograr la rentabilidad financiera.

CAPÍTULO 1

Entendiendo los reportes financieros para calcular la rentabilidad

Al final del día, muchas de las decisiones que los altos ejecutivos de las empresas toman se miden sobre la base de indicadores financieros. Los gerentes deben responder preguntas como ¿cuánto es el retorno sobre el capital invertido?, ¿cuál es el riesgo inherente al invertir en una campaña de *marketing*?, ¿cuáles son los indicadores financieros después de una campaña de *marketing*? Si las respuestas satisfacen el requerimiento de rentabilidad de los accionistas, la alta gerencia aprobará los presupuestos de los programas diseñados por el Área de *Marketing*.

En la actualidad, debido al avance de la inteligencia artificial y a la complejidad de los mercados, se presentan grandes avances en los sistemas informáticos y en el procesamiento de datos. Por esta razón, es fundamental establecer una excelente relación entre la información de los estados financieros y las decisiones de *marketing*. Solo así las organizaciones podrán obtener la rentabilidad que los accionistas exigen.

Al generar información financiera, la contabilidad permite que los ejecutivos alcancen los objetivos establecidos en el Área de *Marketing*, así como efectuar cambios en el diseño y en los precios de sus productos. De esta manera, las empresas logran ser sostenibles a largo plazo en los mercados con un margen de rentabilidad satisfactorio basado en la confiabilidad de dicha información.

Kotler y Keller (2012), parafraseando al profesor Doyle, afirman que el *marketing* no durará como profesión si no demuestra cuál es su aporte a la rentabilidad de los accionistas.

No entender cómo se puede medir la rentabilidad es un problema para la gestión, de ahí la importancia de comprender adecuadamente la información relevante de los reportes financieros. Por ello, si se busca crear valor en una organización en forma sostenida en el tiempo, es fundamental entablar una excelente relación entre la información de los reportes financieros y las decisiones de *marketing*.

Siendo la contabilidad y el *marketing* disciplinas muy distintas, hay un aspecto clave que las une: el análisis de la rentabilidad de las acciones ejecutadas. La contabilidad ayuda a los ejecutivos del Área de *Marketing* a entender si sus decisiones están aportando a la rentabilidad; de lo contrario, se deben efectuar cambios en el diseño y en los precios de sus productos.

1.1 Reportes financieros: análisis

Los reportes financieros son informes que las empresas utilizan para comunicar la situación financiera y los cambios que experimentan en un periodo determinado. Esta información es útil para el Área de *Marketing*, pues mide si sus acciones incrementan o disminuyen la rentabilidad.

Los principales estados financieros contables son la situación financiera, los resultados, los cambios en el patrimonio neto y el flujo de efectivo, los cuales siempre especifican la fecha del periodo de elaboración.

1.2 Estado de la situación financiera

Es uno de los reportes financieros contable que refleja la situación financiera de una empresa en un momento determinado. Consta de tres partes: los activos, los pasivos y el patrimonio.

- **Activos.** Todos los bienes (tangibles: maquinarias, equipos, edificios, etcétera; e intangibles: *software* de facturación, patentes, franquicias, etcétera) con los que cuenta una empresa. Por ejemplo, el dinero que mantiene en caja (normalmente para sus operaciones diarias) y en las cuentas bancarias (cuentas corrientes o de ahorros), los certificados de depósito negociables, los inventarios, y las cuentas por cobrar comerciales (créditos otorgados a sus clientes).

Cuando los activos se pueden liquidar en un plazo no mayor de un año, se les conoce como *activos corrientes* y, cuando se espera que se liquiden en un plazo mayor de un año, se les denomina *activos no corrientes*.

- **Pasivos.** Obligaciones (deudas) contraídas por la empresa para la adquisición de los activos. Cuando las obligaciones tienen un plazo de vencimiento no mayor de un año, se les llama *pasivo corriente* y, cuando el vencimiento es mayor de un año, se les denomina *pasivo no corriente*.

- **Patrimonio.** Aporte que los propietarios de la empresa (accionistas) han realizado para la adquisición de los activos. Conforme la empresa desarrolla sus actividades y adquiere ganancias, parte de estas se quedan en la empresa para el proceso de reinversión en una cuenta denominada *resultados acumulados*. Por otro lado, se crean las reservas establecidas en los estatutos de la empresa y, de acuerdo con las ganancias netas obtenidas, un porcentaje se destina a este fondo y es de carácter obligatorio.

A continuación, se presenta el estado de la situación financiera de la empresa Leche Gloria SA.

Gráfico N° 1.1 Estado de la situación financiera individual anual al 31 de diciembre de 2017 (en miles de soles) de Leche Gloria SA (antes Gloria SA)

Cuenta	2017	2016
Activos		
Activos corrientes		
Efectivo y equivalentes al efectivo	76 613	49 342
Otros activos financieros	0	0
Cuentas por cobrar comerciales y otras cuentas por cobrar	575 720	684 462
Cuentas por cobrar comerciales	273 195	299 202
Cuentas por cobrar a entidades relacionadas	278 188	358 266
Otras cuentas por cobrar	24 337	26 994
Anticipos	0	0
Inventarios	598 755	663 725
Activos biológicos	0	0
Activos por impuestos a las ganancias	0	0
Otros activos no financieros	3845	6278
Total de activos corrientes	1 254 933	1 403 807
Activos no corrientes		
Otros activos financieros		
Inversiones en subsidiarias, negocios conjuntos y asociados	174 775	174 842
Cuentas por cobrar comerciales y otras cuentas por cobrar	3957	9344
Cuentas por cobrar comerciales	0	0
Cuentas por cobrar a entidades relacionadas	0	0
Otras cuentas por cobrar	3957	41 688
Anticipos	0	
Inventarios	0	
Activos biológicos	0	
Propiedades de inversión	203 311	1 480 392
Propiedades, planta y equipo	1 556 886	1 480 392
Activos intangibles distintos de la plusvalía	17 180	16 968
Activos por impuestos diferidos	0	0
Activos por impuestos corrientes, no corrientes	0	0
Plusvalía	0	0
Otros activos no financieros	0	0
Total de activos no corrientes	1 956 109	1 723 234
Total de activos	3 211 042	3 127 041