

06

**EL MARKETING ROI**  
**EN LA PERSPECTIVA DE DESARROLLO EMPRESARIAL**

# EL MARKETING ROI

## EN LA PERSPECTIVA DE DESARROLLO EMPRESARIAL

### MARKETING ROI IN THE PERSPECTIVE OF BUSINESS DEVELOPMENT

Michel Tamayo Saborit<sup>1</sup>

E-mail: [mtamayo@umet.edu.ec](mailto:mtamayo@umet.edu.ec)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6316-9098>

Yoili Traba Ravelo<sup>2</sup>

E-mail: [ytrabar@udg.co.cu](mailto:ytrabar@udg.co.cu)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1266-6670>

Norma Graciela Soria León<sup>3</sup>

E-mail: [gsorialeon@umet.edu.ec](mailto:gsorialeon@umet.edu.ec)

<sup>1</sup> Convenio Universidad de Granma-Universidad Metropolitana del Ecuador.

<sup>2</sup> Universidad de Granma. Cuba.

<sup>3</sup> Universidad Metropolitana. Ecuador.

#### Cita sugerida (APA, sexta edición)

Tamayo Saborit, M., Traba Ravelo, Y., & Soria León, N. G. (2018). El Marketing ROI en la perspectiva de desarrollo empresarial. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 1(2), 42-52. Recuperado de <http://remca.umet.edu.ec/index.php/REMCA>

#### RESUMEN

El presente trabajo dedicado al estudio de la rentabilidad de marketing con perspectivas de desarrollo empresarial, parte de la necesidad de instrumentar una herramienta de análisis de gestión de inversiones, que potencie la actividad comercial; considerando la premisa de reconocer el carácter estratégico y el enfoque al cliente, para lo cual el conocimiento del entorno juega un papel decisivo en la dinámica de actores, competidores y consumidores. Posteriormente se conducen los autores al estudio de la rentabilidad del proceso, como inversión, tanto en su base operativa como financiera y los instrumentos empleados al efecto y a su vez, a proponer las acciones que en el orden metodológico son pertinentes establecer para la gestión eficiente del Marketing ROI.

**Palabras clave:** Marketing ROI, rentabilidad, estrategia, cliente.

#### ABSTRACT

The present work dedicated to the study of the profitability of marketing with perspectives of business development, part of the need to implement an investment management analysis tool that enhances the commercial activity; considering the premise of recognizing the strategic nature and the approach to the client, for which knowledge of the environment plays a decisive role in the dynamics of actors, competitors and consumers. The authors are then led to study the profitability of the process, as an investment, both in its operational and financial base and the instruments used for that purpose and, in turn, to propose the actions that in the methodological order are pertinent to establish for the efficient management of the Marketing ROI.

**Keywords:** Marketing ROI, profitability, strategy, customer.

## INTRODUCCIÓN

La economía contemporánea está caracterizada por una alta competitividad como resultado de cambios constantes en el entorno y de un acelerado desarrollo científico, lo que exige de las empresas un manejo y control de sus activos, con perspectivas orientadas al cliente, aspectos contentivos en la innovación conducentes al éxito de la gestión.

La mercadotecnia ha estado considerada por muchos autores como una filosofía de la empresa según la cual, la satisfacción de las necesidades y deseos del cliente, es la justificación económica y social de su existencia; en consecuencia, todas las actividades de la misma deben tender a determinar esas necesidades y luego satisfacerlas, en función de alcanzar la meta de la utilidad creciente y estable en el largo plazo.

Conforme a la gestión de mercadeo es válido reconocer, que independientemente de las variables que responden a la dinámica de su ejercicio, se pretende desde el ámbito de la gerencia la obtención de un beneficio considerado como retorno de la inversión en marketing, donde los efectos del marco financiero trascienden provocando un impacto socioeconómico dentro y fuera de la empresa. El presente trabajo expone los argumentos que con enfoque teórico – metodológico debe adoptar la alta dirección en la estructura y finalidad de la rentabilidad del marketing, como herramienta de desarrollo empresarial.

## DESARROLLO

Los estudios sobre Marketing y su correspondiente desarrollo en el campo de los negocios datan de las primeras décadas del siglo XX; numerosos análisis efectuados en la práctica empresarial han demostrado que independientemente de aportarse desde las escuelas de la sociología y la psicología, su esencia contiene fundamentos desde la ciencia económica; en primer lugar, por las variables en las que interviene, que explican su relación con el mercado y que participan en las relaciones sociales de producción: distribución – cambio y en segundo lugar, por la finalidad que persigue la empresa: la obtención de beneficios para su crecimiento y competitividad.

Asociado a los factores externos, su entorno se ha vuelto más dinámico, inseguro y complejo, haciendo más difícil el contexto de la competencia, a la vez que ofrece innumerables oportunidades donde se logra un mejor y mayor posicionamiento de los productos y servicios; esto hace que Stanton, Etsel & Walker (2007), lo conciben como *“un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactorios de necesidades, asignarles precio, promoverlos y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización”* (p.6). Y por su parte Kotler (2002), en un estudio más profundo, donde se avanza en el cambio de paradigma en cuanto al alcance de los resultados, lo anuncia como un proceso

social y de gestión a través del cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean, ofreciendo e intercambiando productos con valor para todos.

Bajo este enfoque la actividad comercial pasa de constituir una función empresarial, a un proceso articulado y sistémico con relación directa al resto de los procesos de la compañía; se apoya, de entrada, en el análisis de los especialistas de mercado y de la posición que presenta la competencia; su visión está enmarcada en orientar a la empresa hacia las oportunidades económicas y atractivas para ella, en correspondencia con el segmento de clientes, completamente adaptadas a los recursos de la organización y a su saber-hacer, el cual ofrece un potencial de crecimiento y de rentabilidad.

La gestión estratégica de marketing se sitúa en el mediano - largo plazo; su objeto de alinearse a la misión de la empresa, definir sus objetivos y elaborar una estrategia de desarrollo, permite centrar la atención en los aspectos siguientes:

- Fundamentar su actividad en opciones estratégicas sólidas y claramente definidas.
- Desarrollar sistemas de vigilancia del entorno y de análisis de la competencia.
- Reforzar la capacidad de adaptación a los cambios del entorno.
- Prever regularmente la renovación de la cartera de producto - mercado.

De ahí, a que la planificación estratégica de la empresa esté muy relacionada con la actividad de mercadotecnia, pues en ella se define el público objetivo, la estrategia de posicionamiento, los objetivos de venta y los recursos necesarios para alcanzar los fines propuestos. Previo a su formulación se debe efectuar un análisis de oportunidades de mercado, identificar los mercados y seleccionar el mercado meta, la estimación de la demanda actual y futura, segmentación y posicionamiento.

**La tarea del análisis de oportunidades de mercado** conduce a identificar y valorar las oportunidades que tiene la compañía en el escenario donde opera. Debe nutrirse de un Sistema de Información de Marketing (SIM) mediante el cual se pueda obtener, analizar y valorar la información necesaria para los gestores del mercado. A través de las investigaciones de mercado se pueden identificar las necesidades y deseos de los clientes en función de satisfacerlas de la mejor manera posible; a tono con ello, se llevan a cabo diversos tipos de investigación mediante el uso de de las fuentes primarias y/o secundarias y los métodos estadísticos como fuente de información significativa sobre el entorno, (entiéndase el microentorno y el macroentorno). En el microentorno, con la intervención de los factores que inciden de manera positiva o negativa en la actividad de la empresa, impulsado por los actores, como son: suministradores, intermediarios de mercado, clientes, la competencia; y el macroentorno en

la consideración de los aspectos demográficos, económicos, físicos, políticos-legales, tecnológicos, medioambientales y los cambios socio-culturales. Las empresas dentro de esta fase de identificación de factores, deben comprender cómo funciona el mercado e identificar y valorar los movimientos de la competencia a través de un Sistema de Inteligencia de Marketing.

**La identificación de mercados y la selección del mercado meta:** permite prever y medir el atractivo de cada mercado a través de la estimación de su tamaño, crecimiento y rentabilidad. Esto requiere la medición del mercado potencial y del futuro del mismo. Sobre esta base se decide en qué mercados participar y con cuáles productos. Estas decisiones son posibles, gracias a las investigaciones de marketing.

La definición más precisa del objetivo de investigación es lograr **la determinación de la demanda**. En la literatura se suele denominar a la determinación de la demanda como medición de la demanda de mercado, ello implica cuantificar su alcance tanto de la formada por la demanda actual, como de la potencial. Al intentar explicar la demanda se tratan de identificar las variables que la determinan; así como, de qué modo influyen en su comportamiento. Por otro lado, la estimación de la demanda actual se basa en los siguientes procesos: determinación del potencial del mercado en su totalidad, las ventas totales del sector y las cuotas de mercado.

La demanda de un mercado de menores dimensiones geográficas puede estimarse mediante el método de construcción del mercado para el caso de los mercados industriales o, el método de los índices de los factores múltiples, cuando se trata de mercados de bienes de consumo. En el último caso los sistemas de codificación geodemográfica proporcionan una información muy valiosa a los responsables de marketing. Las ventas actuales de un sector necesitan identificar a los competidores relevantes e identificar las ventas de cada uno de ellos. Por último, las empresas deben estimar las cuotas de mercado de los competidores para juzgar su actuación en el mercado en términos relativos.

**Estimación de la demanda futura:** se entiende por demanda potencial a todos los consumidores que tienen algún interés por un producto o servicio en particular y que es posible alcanzar con una utilización intensiva de los instrumentos de marketing por parte de todos los competidores.

Para estimar la demanda futura la empresa puede utilizar siete técnicas de previsión: un estudio de las intenciones de compra de los consumidores, la agregación de las informaciones que proceden de la fuerza de ventas, la opinión de expertos, los test de mercado, el análisis de series temporales, indicadores económicos anticipantes y por último el análisis estadístico de la demanda. Las empresas por lo general usan un procedimiento que consta

de tres etapas para hacer sus previsiones de demanda y estas son: previsión del entorno, previsión del sector a que pertenecen y previsión de las ventas de la empresa. Estas previsiones suponen la recogida de opiniones de los compradores, la fuerza de ventas o los expertos. También se puede utilizar el método de prueba de un producto en un mercado para medir las respuestas de los compradores y además el análisis de los volúmenes de venta mediante los análisis de series temporales o estadísticos de la demanda.

El estudio de intenciones de los compradores es válido para productos industriales, bienes de consumo duradero, compras de productos que requieran Planificación y para nuevos productos para los cuales no existen datos. La agregación de las opiniones de la fuerza de ventas es beneficiosa ya que es ella quien debe conocer mejor sobre las tendencias del mercado y se pueden proporcionar estimaciones clasificadas por productos, territorios, clientes y vendedores. Por otra parte, la opinión de expertos, entendiéndose por vendedores, distribuidores, proveedores, consultores de Marketing, también son muy valiosas para las empresas. A través del intercambio o método de discusión en grupo y el intercambio de experiencias se agrupan las estimaciones individuales llegando a un consenso. Los estudios referidos con anterioridad pueden ser erráticos o poco fiables para las empresas. Se pueden utilizar otros métodos tales como: los test o pruebas de mercado, el análisis de series temporales y el análisis estadístico de la demanda. En resumen, todos estos métodos varían en su grado de ecuación con los propósitos que se persiguen con las previsiones, el tipo de producto, la disponibilidad y fiabilidad de los datos.

**Segmentación:** los procesos anteriores evidentemente, incluyen la división de los mercados en diferentes segmentos, de los cuales se valoran y seleccionan, aquellos en los que las organizaciones participan. Esto es lo que se conoce como segmentación de mercado; o sea, la división del mercado total en diferentes grupos de consumidores, partiendo de diferentes criterios. El análisis de los segmentos basándose fundamentalmente en la factibilidad, valoración del beneficio potencial de cada segmento, atractivo y objetivos y recursos de la organización, posibilita: seleccionar los mejores o los llamados mercados meta.

**Posicionamiento:** posicionar correctamente un producto o servicio en el mercado consiste en hacerlo más deseable, compatible, aceptable y relevante para el segmento meta, con la correspondiente diferenciación de la competencia; ello conduce a que sea "único" para los clientes.

Si el referido constituye un servicio, al estar bien posicionado, hace que el segmento lo identifique perfectamente con una serie de deseos y necesidades en su propia escala de valores, haciendo que el grado de lealtad al mismo sea mayor y más fuerte respecto a los ofrecidos por los competidores. La estrategia de posicionamiento,

en resumen, debe apoyarse en la comprensión de cómo el mercado define sus preferencias y escoge entre las distintas ofertas. En la primera etapa, la empresa tiene que ser capaz de identificar posibles conceptos de diferenciación, ya sea en el producto, servicios, personal o imagen que podrían establecerse en relación con la competencia. En la segunda, la empresa tendrá que aplicar criterios para seleccionar las diferencias más relevantes. En la tercera, tendrá que comunicar su diferenciación competitiva al mercado de manera efectiva. Una vez que la empresa haya decidido su estrategia de posicionamiento, estará en la mejor posición para ir desarrollando las diversas estrategias de marketing.

Considerando las estrategias de marketing, las mismas son los caminos de acción de que dispone la empresa para alcanzar los objetivos previstos; cuando se elabora un Plan de Marketing éstas deberán quedar bien definidas de cara a posicionarse ventajosamente en el mercado y frente a la competencia, para alcanzar la mayor rentabilidad a los recursos comerciales asignados por la compañía.

De esta manera, la gerencia debe ser consciente de que toda estrategia debe formularse en base al inventario que se realice de los puntos fuertes y débiles, oportunidades y amenazas con relación al mercado, a tono con las directrices corporativas de la empresa.

El proceso a seguir para elegir las estrategias se basa en:

- La definición del público objetivo al que se desea llegar.
- El planteamiento general y objetivos específicos de las diferentes variables del marketing (producto, comunicación, fuerza de ventas, distribución).
- La determinación del presupuesto en cuestión.
- La valoración global del plan, elaborando la cuenta de explotación provisional, la cual permitirá conocer si se obtiene la rentabilidad fijada.
- La designación del responsable que tendrá a su cargo la consecución de la estrategia de mercadotecnia.

Basado en esta concepción, se puede plantear que el plan o estrategia de marketing es todo lo que se realiza para promover la venta, en el sentido más amplio del término, actúa como la cara externa a través de la cual se pueden captar clientes, los cuales delimitan la supervivencia y éxito de la organización, teniendo en cuenta ello Cruz Roche (1990), *“la empresa es un sistema sometido a un proceso continuo de adaptación al entorno que la rodea. Una parte de ese entorno está formado por el mercado. El proceso de adaptación consiste en combinar los objetivos de la empresa con las posibilidades y limitaciones que le ofrece el mercado. Esta función de adaptación al entorno la realiza la planificación estratégica, que cuando se centra en las funciones de comercialización recibe el nombre de plan de marketing”*.

La figura 1 muestra la lógica de la concepción estratégica del marketing establecida por Cruz Roché (1990), adaptable a toda estructura empresarial.



Figura 1. Proceso de formulación de la estrategia de marketing.

Fuente: Cruz Roche (1990).

### La gestión de la rentabilidad del marketing

Alineado a la finalidad y objetividad de la ciencia de la administración en la empresa, como herramienta para lograr el éxito de los objetivos propuestos desde el plano estratégico, el marketing aporta valor considerable en la obtención de ventas rentables. Se incluirá en la línea de pensamiento estratégico de todo empresario la siguiente interrogante: ¿Cómo alcanzar el retorno de lo invertido en gestión de mercadotecnia? La respuesta parecerá sencilla si se conduce meramente a sustraer los ingresos por ventas menos los costos de inversión. Esta postura, como es lógico, solo es viable para emitir una cuota de beneficio en un momento dado; sin embargo, se discrepa si se emplea en análisis de rentabilidad y crecimiento.

Puede ser que para muchos empresarios no sea relevante medir los efectos de retorno del marketing, pero lo cierto es que se dejan de observar los indicadores cuantitativos y cualitativos que se ajustan a la estrategia de mercadotecnia y que su vez requieren de inversión, tarea que para muchos en la actualidad aún responde a gastos o pérdidas financieras.

El retorno de inversión de marketing, conocido también como Marketing ROI o ROI de Marketing, responde al concepto Return On Investment y ha tenido diversas definiciones sobre ingresos o ganancias obtenidas resultantes de la actividad comercial. En este sentido, su esencia no involucra sólo un concepto propio de la Disciplina Comercial en la Ciencia Administrativa, sino que se alinea a los términos de índole financiero relacionados con la eficiencia y eficacia de los procesos inversionistas.

Sobre este particular, Kotler (2012), propone el principio siete, como parte de los diez principios del Nuevo

Marketing: Desarrollar métricas y analizar el ROI, esto conducirá a disponer de cuadros de mandos que ofrezcan una visión exacta de cómo están evolucionando cada uno de los factores que intervienen en el proceso de ventas.

Acorde con lo anterior propone:

#### *Acerca del producto*

- Mejoras en la calidad.
- Medir cuántas mejoras se han implementado en los productos propios.
- Porcentajes de ventas de los nuevos productos.
- Beneficio generado por producto.
- Segmentación de clientes.
- Satisfacción del cliente.
- Precio medio de las ventas a un cliente.
- Número de quejas de clientes.

#### *Segmentación de clientes:*

- Satisfacción del cliente.
- Precio medio de las ventas a un cliente.
- Número de quejas de clientes.

#### *Acerca de los mercados*

- Penetración de mercado.
- Cuota de mercado.
- Incremento en ventas.
- Beneficios.

Según la concepción de Gitman (1992), la rentabilidad es una medida que relaciona los rendimientos de la empresa con las ventas, los activos o el capital. Esta medida permite evaluar las ganancias de la empresa con respecto a un nivel dado de ventas, de activos o la inversión de los dueños. La importancia de esta medida radica en que para que una empresa sobreviva es necesario producir utilidades y generar crecimiento en base a esos resultados de beneficio.

Por otro lado, Guitinan & Gordon (1984), explican que *“la rentabilidad mide la eficiencia general de la gerencia, demostrada a través de las utilidades obtenidas de las ventas y por el manejo adecuado de los recursos, es decir la inversión, de la empresa”* (p.117); y Baca Urbina (1987), aboga que teniendo en cuenta la inversión de capital, la rentabilidad o retorno es la tasa mínima de ganancia que una persona o institución analiza, tomando como base el monto de capital invertido en una empresa o proyecto.

Como puede observarse están presentes elementos tanto de índole económico con el involucramiento de los activos de la empresa, como de índole financiero asociado a las utilidades del negocio. Sin embargo, la problemática se presenta enfocada a la gestión de mercadotecnia,

para lo cual el sacrificio de inversión se estructura con este fin; en tal sentido, la explicación del concepto responde al porcentaje del margen de contribución variable que mide la capacidad que tiene un producto para generar utilidades a la empresa, pero no sólo en su filosofía de producción, sino en los mecanismos que emplea la gerencia para colocar y ofrecer el producto al cliente.

A tono con lo anterior, el margen de contribución variable es la diferencia resultante entre las ventas y la sumatoria de los costos variables de producción (mano de obra, materiales, empaques, y otros) y los costos variables de ventas (comisiones, descuentos, rebajas) en el Estado de Pérdidas o Ganancias, si se toma en cuenta el ciclo logístico completo; de evaluarse solamente la actividad comercial, los costos se alinearán al proceso de inversión de marketing y la actividad de ventas.

En la práctica empresarial se presentan discrepancias desde los departamentos de finanzas, porque se asume la postura de que el capital invertido en acciones de marketing es difícil recuperar, ya que las ventas y utilidades generadas no se corresponden con lo aportado; a tono con ello, los análisis del área de mercadotecnia, no son confiables. Y es que está dado, no solo por las cuantías dinerarias que lo soportan, sino por la razonable identificación y adopción de las estrategias más convenientes y ajustadas al mercado.

Es importante destacar los sacrificios para la divulgación, penetración y sostenimiento de un producto en el mercado, pues se orienta a la permanencia de la empresa como parte de él; de lo contrario la organización que no comunica lo que hace o produce, perece en el intento por alcanzar clientes que le generen rendimientos permanentes, que además de cubrir su inversión, le propicien beneficios.

En correspondencia con los estudios de Angulo & Sarmiento (2000), es preciso evaluar la diferencia entre los modelos y técnicas de medición que se utilizan para realizar un estudio de viabilidad financiera antes de salir al mercado con un producto nuevo y las herramientas que se utilizan para evaluar el comportamiento de las ventas del producto durante un período de tiempo; en el caso del departamento de marketing, el Estado de Pérdidas y Ganancias por producto, le permite hacer esta valoración, debido a que se muestran las ventas de la compañía, el costo de los bienes vendidos, los gastos de marketing y demás gastos en que incurre la empresa para alcanzar sus objetivos. Para ello es válido efectuar los siguientes ajustes:

El primero de ellos conduce a la necesidad de que cualquier estrategia o labor de marketing a desarrollar, sea aplicada a un producto y/o servicio en particular; por lo tanto, se sugiere que el estado de resultado deba formularse sólo para un producto; opción más favorable para aquellas empresas que fabrican solamente un producto.

En otras palabras, cada producto o servicio generado podría entenderse como una unidad de negocio, independiente una de la otra, pues se alcanza un solo nivel de ventas, estructura de costos y gastos, posición dentro del mercado y en este sentido, distinta rentabilidad.

Es preciso hacer la salvedad que los gastos de publicidad se deben tratar en el costo de inversión, específicamente como Costo de I + D, igualmente dentro de los FC en períodos necesarios, pero solo de forma incremental, solo asociado a un producto o servicio. Estos gastos deben ser estimados a partir de su comportamiento histórico y se puede incluir en el estudio de mercado la estimación de los mismos.

El segundo ajuste relacionado con el Estado de Resultado, es que el mismo debe iniciar presentando de forma separada, las ventas a los intermediarios, si las hubiera; y una vez restado el margen de comercialización, el resultado será las ventas del fabricante del producto. Esto es necesario, porque la negociación del margen de comercialización es fundamental, ya que afecta el precio del producto al consumidor final; por otra parte, si se utilizan mayoristas y minoristas para la distribución del producto, este es el único dato disponible a nivel de las ventas de la industria para calcular la participación del producto.

En una tercera opción, porque dependiendo de la estrategia de distribución que se tenga, de “tirar” y de “empujar” el mercado; que acorde con Kotler (1996), estrategias de distribución muy utilizadas para productos de consumo masivo (La estrategia de tirar referida a tirar las ventas de un producto y/o servicio haciendo publicidad y promoción directa a los consumidores y la estrategia de empujar conducente a impulsar las ventas a través de políticas de descuentos, publicidad y promoción dirigida a los intermediarios) el fabricante del producto y/o servicio puede influir sobre el volumen de ventas que se genera a nivel detallista, así como la evaluación de sus ventas discriminadas por cada uno y la participación del mercado detallista. En cuarto lugar, se debe considerar como costos variables de la distribución a los montos de los márgenes que los intermediarios reciben a través de las políticas de fijación de precios.

Un tercer ajuste es la diferenciación de los costos que hace Marketing. En primer lugar, se toma como costos variables no sólo aquellos costos que varían en la medida que varía la producción, como son mano de obra, materiales y empaques, sino también aquellos costos que varían en la medida que varían las ventas como son las comisiones, los descuentos, etc. En segundo lugar, se hace una distinción entre los costos fijos que están directamente relacionados con el producto, como son los de publicidad, promoción de ventas, fuerza de ventas, transporte, etc., a los cuales se les denomina, en Marketing “costos fijos directos controlables o asignables” porque se pueden asignar a productos individuales y se puede incurrir o no en ellos como consecuencia de ejecutar

una estrategia o programa. Mientras que los costos fijos en que se incurre para apoyar a varios productos, como son algunos costos operacionales, los generales, administrativos, etc., que son de difícil distribución dentro de los diferentes productos, se les denomina “costos fijos indirectos” y, por lo tanto, se anotan en el P & G como “contribución total a costos fijos indirectos y a utilidades”. (Angulo & Sarmiento, 2000).

El último ajuste es que al poder separar en el Estado de Resultados los costos variables de los costos fijos, se puede determinar el indicador que se utiliza en marketing como medida de la rentabilidad y denominado por Guiltinan (1984), “Margen de Contribución Variable”, es decir, a las ventas del fabricante se le restan los costos variables, tanto los de producción (mano de obra, materiales, empaques) como los de ventas (comisiones, rebajas y descuentos) y al resultado se lo denomina “margen de contribución variable”; este margen se representa en una cuota o porcentaje y se calcula dividiéndolo por las ventas al detalle o sobre las ventas del fabricante. Para efectos del análisis de rentabilidad este índice se interpreta como el porcentaje de cada peso de venta adicional con que se dispondrá, para ayudar a que la empresa cubra sus costos fijos (directos controlables + indirectos) e incremente sus utilidades. A continuación, se presentan las fórmulas, las cuales pueden ser:

$$\text{Cuota del margen de contribución variable} = \frac{\text{Margen de contribución variable}}{\text{Venta al detalle o minorista}}$$

$$\text{Cuota del margen de contribución variable} = \frac{\text{Margen de contribución variable}}{\text{Venta del fabricante}}$$

Con el fin de facilitar la comparación de las semejanzas y diferencias entre el estado de pérdidas y ganancias financieras y el de marketing, en la tabla 1 se muestra la lógica de cada uno de ellos.

La utilidad que tienen para el área de marketing todos estos ajustes que se le hacen al estado financiero, es que además de facilitar el cálculo del “**porcentaje del margen de contribución variable**” y la de servir como una herramienta de planeación para evaluar el efecto en las ventas de una acción de marketing, durante un determinado periodo de tiempo, se puede utilizar como un modelo de simulación para calcular el nivel de ventas requeridas y alcanzar un objetivo de contribución a costos fijos indirectos y a utilidades. De esta manera, permite determinar si se dispone o no, de presupuesto de marketing para el periodo siguiente.

El retorno de la inversión en este contexto no debe situarse únicamente en el análisis del beneficio resultante, sino colocarse en los factores que originan el fenómeno en cuestión, sobre la base de un enfoque prospectivo y en función de garantizar sostenibilidad de rendimientos, traducido en satisfacción del cliente y beneficios financieros para la empresa. Ello presupone la inversión en el diseño de nuevos productos y servicios; la implementación

y certificación de un sistema de gestión de la calidad; la atención a las políticas y normas medioambientales, al fortalecimiento de la capacitación laboral y la constante atención a los requerimientos de las partes interesadas de proveedores, implicados y clientes como actores del proceso de gestión.

**Tabla 1. Comparación de los estados de ganancia y pérdida.**

Esquema de un Estado de Resultados Financieros	Esquema de un Estado de Resultados de Marketing
Ventas del Fabricante	Venta al Detalle
(menos) Costo de los Bienes Vendidos	(menos) Márgenes de Minoristas
Utilidad bruta	Ventas del Fabricante
(menos)Gastos de Operaciones	(menos) Costos Variables de los bienes vendidos (mano de obra, Materiales y Empaque)
Publicidad	Costos Variables de Ventas (Comisiones, Descuentos)
Promoción de Ventas	
Salarios de Ventas	
Gastos de Viaje	Margen de Contribución Variable
Comisiones de Ventas	(menos) Costos Fijos Directos Controlables
Investigación y Desarrollo	Publicidad
Gastos Generales y Administrativos	Promoción de Ventas
Ganancia de la Operación antes de Impuestos	Salarios de Ventas y Viajes
(menos) Impuestos	Transporte Investigación y Desarrollo
Ganancia Neta	Contribución a Costos Fijos Indirectos y a Utilidades

Fuente: Angulo & Sarmiento (2000).

Tanto así es, que existen propuestas que se reciben, por ejemplo, por correo electrónico, en las que ofrecen cálculos basados en los ingresos, lo que muestra un ROI positivo, lo que puede ocasionar la pérdida de efectivos. Para tomar decisiones críticas de marketing, es necesario considerar medidas relacionadas con inversiones o gastos para que no resulten pobres o insuficientes. Por ejemplo, el costo de venta no considera otras acciones de marketing. Por ello, cuando se mide el valor del cliente, en forma independiente del análisis del ROI, no se consideran los gastos de marketing, ni si los resultados determinan el modo más rentable de hacerlo. De igual modo, muchas empresas que han efectuado inversiones muy importantes en tecnologías de Gestión de Relaciones con los Clientes (Customer Relationship Management) o

CRM, no han logrado los resultados esperados, aunque éstas poseen medidas muy útiles para mejorar el ROI del marketing. Por tanto, el factor clave de éxito para utilizar medidas efectivas de marketing, como el ROI, exige comprender cómo las medidas se vinculan entre sí. La figura 2 presenta el gráfico que ejemplifica cómo se vinculan las distintas jerarquías de medición. El ROI del marketing necesita, no sólo eliminar las posibles resistencias y obstáculos organizacionales, sino también, poseer medidas estandarizadas e información útil y disponible.

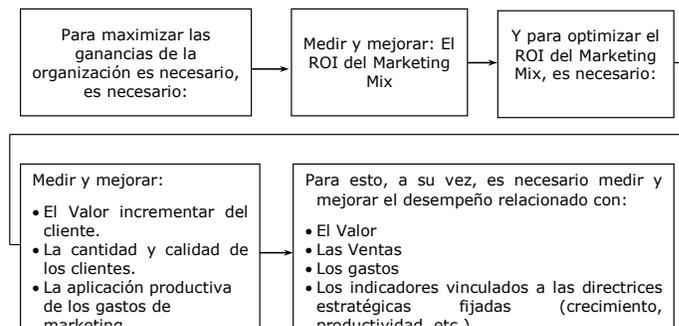


Figura 2. Lógica de las jerarquías de medición.

Fuente: Rico (2006).

Una fórmula básica del ROI de marketing en donde el resultado, si fuera positivo, indica una ganancia financiera, si fuera negativo, una pérdida financiera y, si fuera cero, una inversión equilibrada, sería:

$$\text{ROI del Marketing} = \frac{\text{Retorno}}{\text{Inversión}} = \frac{\text{Margen bruto} - \text{Inversión en marketing}}{\text{Inversión en marketing}}$$

En aras de mostrar aplicabilidad, teniendo en cuenta que las ganancias son obtenidas de un modo inmediato se supone una campaña de promoción de cierto producto que generó 350 000 dólares de ingreso; asumiendo esto, el costo de mercadería fue de 300 000 dólares y los gastos de ventas de 100 000, lo que hace que el margen bruto deducido el costo y los gastos de ventas a los ingresos, sean de 200 000 dólares. Para el caso, los costos y los gastos de ventas se deducen de los ingresos, porque no están en riesgo. Con ello la fórmula del ROI sería:

$$\text{ROI del Marketing} = \frac{\text{Margen bruto} - \text{Inversión en marketing}}{\text{Inversión en marketing}} = \frac{350\,000 - 200\,000}{200\,000} = 0.75$$

El ROI del marketing es positivo, igual a 0,75 o puede ser asumido como el 75%.

Por otro lado, Gultinan (1984), propone que el análisis de rentabilidad se debe hacer a partir de la diferencia resultante entre los ingresos por ventas y los costos variables del producto, en el entendido de que esta diferencia es la parte que aporta el producto, como unidad de negocio, para contribuir a cubrir los costos fijos directos controlables, si los hubiera, los costos fijos indirectos (gastos generales, administrativos, impuestos y otros) y las utilidades. En este sentido, sugiere:

$$\text{Rentabilidad (Margen de contribuci3n variable)} = \frac{\text{Utilidades (Contribuci3n variable)}}{\text{Ventas}}$$

Se puede observar, valorando la diversidad de enfoques que pueden existir, que mientras el c3lculo financiero compara los ingresos generados contra la inversi3n, el an3lisis propuesto por el autor antes citado se basa en la capacidad que tienen las ventas para generar utilidades.

Ante esta diferencia entre los c3lculos, se sugiere establecer la validez de la propuesta de c3lculo de rentabilidad expuesta por el marketing, a la luz de los conceptos financieros, para entender el momento y el prop3sito que es posible emplear en el an3lisis actual y, de ser necesario, proponer metodolog3as alternativas para establecer su medici3n.

La f3rmula de c3lculo usada en mercadotecnia y presentada a continuaci3n, no es desconocida en el an3lisis financiero, de hecho, es denominada como "Margen/Bruto Neto", por Van Horne (1995). Por su parte, Kotler (1996), calcula los rendimientos (ganancias sobre inversi3n) usando el modelo ROI, advirtiendole adem3s que sirven para compararlo con los promedios de la industria y as3 medir la efectividad de la gerencia.

Para el an3lisis utiliza tres tipos de conceptos de inversi3n: En (4) se usa el total de activos, para mostrar la capacidad que tiene la empresa para generar ventas con los recursos disponibles. En (3) se calcula la rentabilidad del producto para los accionistas. En este orden de ideas, Kotler (1996), maneja exactamente la misma propuesta hecha desde el punto de vista financiero; sin embargo, es necesario afinar la forma de medir tanto la inversi3n como los beneficios, para eliminar algunos problemas que presenta el Estado de Resultado a la hora de calcular la rentabilidad.

$$3) \quad ROI = \frac{\text{Ganancia Neta}}{\text{Ventas}} * \frac{\text{Ventas}}{\text{Capital en Acciones}}$$

$$4) \quad ROI = \frac{\text{Ganancia Neta}}{\text{Ventas}} * \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Netos}}$$

$$5) \quad ROI = \frac{\text{Ganancia Neta}}{\text{Ventas}} * \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Administrados}}$$

Sin embargo, el c3lculo de rentabilidad por medio del ROI tiene una carencia significativa, y es que este tipo de an3lisis es est3tico, o sea, su resultado mide la operaci3n de un producto en un solo per3odo de tiempo, con lo cual se est3 dejando de lado informaci3n importante, de hecho en el 3mbito financiero, la forma m3s usada para hallar la rentabilidad de una inversi3n es a trav3s de la Tasa Interna de Retorno (TIR), pues esta incluye en la operaci3n dos componentes fundamentales: el concepto del valor del dinero en el tiempo y todos los flujos

asociados a la inversi3n en un horizonte de tiempo, con m3ltiples per3odos.

Al incluir el primer elemento, la TIR est3 considerando impl3citamente lo que, desde hace alg3n tiempo los autores han llamado "la agregaci3n de valor" (asociado a que en t3rminos financieros, la generaci3n de valor ocurre cuando el valor presente neto es mayor que cero), esto en t3rminos generales consiste en la capacidad que tiene una inversi3n para aumentar el beneficio econ3mico por encima de la mejor alternativa desechada. Por consiguiente, los beneficios percibidos deben cubrir tanto la inversi3n como el costo del dinero y luego, es que comenzaran a generar valor.

Por costo del dinero ent3ndase el valor que, adem3s de cubrir la inversi3n, los beneficios deben cubrir el costo de oportunidad de la inversi3n (Velez Pareja, 1999), es decir, deben cubrir los beneficios que se hubiesen podido obtener en la mejor alternativa, de no haber optado por la inversi3n en este producto.

El concepto de **Agregaci3n de valor**: Solamente despu3s de cubrir tanto la inversi3n como el costo del dinero, los beneficios realmente empiezan a generar valor, simplemente porque estos son mayores que los que se hubiese podido conseguir en cualquier otra opci3n.

El c3lculo de la TIR consiste en hallar la tasa que iguale el valor presente de los ingresos del proyecto al valor presente de los egresos. Si lo que se desea es calcular la rentabilidad de un plan de marketing o de un producto, necesariamente se deber3 calcular la TIR para compararla con la tasa de descuento de la compa3a (TD). En este sentido, se tiene:

$$\sum_{t=0}^n \frac{I_t}{(1+r)^t} - \sum_{t=0}^n \frac{E_t}{(1+r)^t} = 0$$

Donde:  
*t* = Per3odo  
*I* = Ingresos  
*r* = Tasa (TD) Valor desconocido  
*E* = Egresos  
*n* = Ultimo per3odo

Si TIR > TD, el producto agrega valor a la compa3a.

Si TIR < TD, el producto no agrega valor a la compa3a.

Sin embargo, este an3lisis es v3lido 3nicamente cuando se trata de medir la rentabilidad de un solo producto, pero cuando existe m3s de un producto por analizar, y se busca encontrar cu3l de ellos es el mejor o m3s rentable el m3todo de la TIR presenta deficiencias, porque expresa si se cuenta con valor agregado o no, pero no declara cu3nto. Lo que conduce al empleo del c3lculo del Valor Presente Neto (VPN), que consiste en restar del valor actual de los ingresos del producto, el valor actual de todos los egresos o costos.

$$VPN = \sum_{t=0}^n \frac{I_t}{(1+r)^t} - \sum_{t=0}^n \frac{E_t}{(1+r)^t}$$

Donde:

*t* = Período

*I* = Ingresos

*r* = Tasa

*E* = Egresos

*n* = Último período

*VPN* = Valor Presente Neto

### La aplicabilidad del ROI de marketing como herramienta en obtención de beneficios

Desde la dinámica empresarial, cambios muy simples relacionados con los indicadores contenidos en el ROI pueden contribuir al incremento de los beneficios. Los gerentes superiores de marketing pueden dejar de ejecutar iteraciones sin fin dentro de los procesos de determinación de presupuestos para adoptar un proceso fluido de determinación de prioridades en las inversiones de marketing, además de que pueden mejorar sus estrategias de campaña con un incremento de la inteligencia y las medidas; por otro lado, pueden jugar un fuerte papel logrando congruencia entre la serie óptima de campañas y los programas dirigidos a todo el tiempo de vida de un cliente.

Lo anterior conduce a valorar la posibilidad de emplear el proceso del ROI de marketing en múltiples formas, tanto para medir como para planear. Las responsabilidades en este nivel son las siguientes:

- Desarrollar herramientas del ROI de marketing como límites de inversión y tablas de deducciones en el marketing para tener una referencia fácil como tarea a realizar en la etapa inicial de planeación.
- Hacer fluir la innovación en la campaña aplicando proyecciones del ROI para comparar campañas potenciales contra los requerimientos del desempeño.
- Diseñar pruebas de mercado para maximizar el aprendizaje efectivo y proyectar rentabilidad de los despliegues de gran escala.
- Identificar estratégicamente la mezcla de campañas de marketing más rentable aplicando los principios de rentabilidad dentro del modelado de optimización del canal de marketing.
- Fijar estratégicamente el perfil de mercado objetivo más rentable, aplicando los principios del ROI de marketing en el modelo de optimización de la mezcla de marketing y determinación de objetivos.

Muchos mercadólogos e investigadores buscan la fórmula secreta que convertirá las medidas de publicidad como la exposición, la conciencia, la imagen y la probabilidad de

compra en valor financiero. Las compañías individuales que usan publicidad en forma consistente en un proceso de ventas estándar deberían ser capaces de identificar la relación entre un cambio en esas medidas y el incremento en las ventas. No obstante, no es posible establecer una fórmula estándar en toda la industria e incluso en la mayor parte de las compañías, pues hay demasiadas variables que pueden cambiar significativamente.

Los ejecutivos de marketing tienen tres opciones respecto a las inversiones cuando se trata de marketing masivo: unirlos, distribuirlos o ignorarlos. Cuando la inversión en marketing masivo pueda ser asociada a las campañas de marketing que generan ventas a través de su apoyo, el ROI conjunto es una medida fuerte. Para el marketing masivo que apoya a una cantidad de segmentados clientes, productos o mercados, el gasto total puede ser distribuido en los cálculos del ROI para las campañas de marketing asociados y los canales de ventas. Si habrá algo de publicidad masiva, en especial publicidad de marca muy general, que podría tener un impacto amplio y generar beneficios en el largo plazo, entonces es mejor ignorar estos gastos a la hora de medir el ROI y dejar que los gastos sean evaluados usando medidas del valor de la marca.

Las situaciones en que se pueden usar medidas conjuntas para capturar una campaña completa e inclusiva de la publicidad masiva son muy evidentes. Es muy probable que la distribución de gastos de marketing masivo a través de múltiples campañas de marketing se convierta en un reto, con base en un nivel de subjetividad inherente al proceso. Las campañas se ajustarán cada una con el mensaje y la audiencia objetivo del marketing masivo, y tendrán distintos niveles de impacto. Quizás no sea posible desarrollar una fórmula de distribución perfecta, pero es probable que el proceso de distribución provea de inteligencia valiosa para guiar mejores decisiones de inversión.

Medir las actividades de marketing masivo, como la publicidad de marca o el patrocinio de eventos, a menudo puede ser un desafío o incluso algo imposible. Las inversiones en estos canales pueden alcanzar una amplia

audiencia con los objetivos de incrementar la conciencia, desarrollar percepciones positivas y establecer ventajas competitivas. Con estas inversiones no se pretende necesariamente que se generen ventas sin apoyar campañas adicionales.

Los ejecutivos de marketing tienen tres opciones respecto a las inversiones en marketing masivo: unirlos, distribuirlos o ignorarlos. Cuando la inversión en marketing masivo pueda ser asociada a las campañas de marketing que generan ventas a través de su apoyo, el ROI conjunto es una medida fuerte. Para el marketing masivo que apoya a una cantidad de segmentados clientes, productos o mercados, el gasto total puede ser distribuido en los cálculos del ROI para las campañas de marketing asociados y los canales de ventas. Si habrá algo de publicidad masiva, en especial publicidad de marca muy general, que podría tener un impacto amplio y generar beneficios en el largo plazo, entonces es mejor ignorar estos gastos a la hora de medir el ROI y dejar que los gastos sean evaluados usando medidas del valor de la marca.

Las situaciones en que se pueden usar medidas conjuntas para capturar una campaña completa e inclusiva de la publicidad masiva son muy evidentes. Es muy probable que la distribución de gastos de marketing masivo a través de múltiples campañas de marketing se convierta en un reto, con base en un nivel de subjetividad inherente al proceso. Las campañas se ajustaran cada una con el mensaje y la audiencia objetivo del marketing masivo, y tendrán distintos niveles de impacto. Quizá no sea posible desarrollar una fórmula de distribución perfecta, pero es probable que el proceso de distribución provea de inteligencia valiosa para guiar mejores decisiones de inversión.

## CONCLUSIONES

La gestión estratégica de marketing, tomando como base la fundamentación del plan de desarrollo del negocio, donde no deben desestimarse los recursos de inversión que generan la campaña o acción de publicidad, alineado a las variables que explican la articulación de las necesidades y deseos del cliente, debe emplear rigurosamente la visión prospectiva de la empresa, en función de la estimación, segmentación y posicionamiento del producto en el mercado.

La gestión de la rentabilidad del marketing, entendida como el retorno de la inversión en mercadotecnia, surge con el propósito de medir y gestionar la cuota de beneficio a lograr, como consecuencia de la inversión en activos puestos a disposición del sistema de ventas. En el orden operativo, deben evaluarse las tareas y recursos económicos puestos a disposición del proceso; en el orden financiero, se requiere un manejo y control de los fondos de capital.

En el orden metodológico y práctico, el Marketing ROI se orienta al análisis del retorno de la inversión declarado en una etapa de diseño o planificación del proceso de gestión comercial. Su empleo con perspectiva de desarrollo empresarial se enlaza a los estudios de planeación estratégica y factibilidad económicos financiera empresarial.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Angulo, M., & Sarmiento, J. (2000). El concepto de rentabilidad en marketing. Pontificia Universidad Javeriana, Departamento de Administración. Primer Congreso Nacional de Profesores de Costo y Contabilidad Directiva. Santafé de Bogotá.
- Baca Urbina, G. (1987). Evaluación de Proyectos. México: McGraw-Hill.
- Cruz Roche, I. (1990). Fundamentos de Marketing. Barcelona: Ariel.
- Gitman, J. (1992). Fundamentos de Administración Financiera. México: Harla S.A.
- Guitinan, J., & Gordon, P. (1984). Administración de Mercadeo. Estrategias y Programas. México: McGraw-Hill.
- Kotler, P. (1996). Dirección de Mercadotecnia. México: McGraw-Hill.
- Kotler, P. (2002). Dirección de Marketing. Madrid: Pearson Educación, S.A.
- Kotler, P. (2012). Principios de Marketing. New York: Pearson Prentice Hall.
- Rico, R. (2006). El retorno sobre la inversión en marketing. Recuperado de <http://www.totalquality.com.ar/articulos/abril%202006.pdf>
- Stanton, W., Etsel, M., & Walker, B. (2007). Fundamentos de Marketing. México, D.F: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.
- Van Horne, J. (1995). Financial Management and Policy. New York: Prentice Hall.
- Velez Pareja, I. (1999). Decisiones de inversión, una aproximación al análisis de alternativas. Santa Fé de Bogotá: Ceja.