



**Departamento Académico de Administración**

*Trabajo de Licenciatura en Administración de Empresas*

**Reportes de rentabilidad por cliente y producto**

Análisis crítico de su enseñanza en los libros introductorios al marketing

Rodrigo Nieto Pregolato  
Legajo no. 19147

Mentor: Sebastián García-Dastugue, Ph.D.

Firma: \_\_\_\_\_

Victoria, 30 de Mayo del 2011

## Resumen

---

Este trabajo se propone actualizar la investigación llevada a cabo por Lambert & Sterling en 1990. Con el objetivo de establecer si sigue vigente el argumento de que los libros de Marketing son deficientes en cuanto a la enseñanza de reportes de rentabilidad, se releva el estado actual de los libros introductorios al Marketing, se lleva a cabo un análisis crítico del aporte de conocimiento de los mismos y luego se comparan los resultados obtenidos con los de la investigación original (1990). Se trata de una investigación documental del tipo descriptiva con un componente de análisis crítico que utiliza las técnicas de revisión bibliográfica y encuesta. Se halla que el 29% de los libros analizados tratan el tema de reportes de rentabilidad. La conclusión resultante es que aunque ha habido una leve mejora de los libros introductorios al Marketing referente a los reportes de rentabilidad, aun no aportan lo suficiente y por lo tanto sigue vigente el argumento de Lambert & Sterling (1990). Esto conlleva una serie de implicancias en la calidad de información utilizada para la toma de decisiones y la necesidad de complementación por parte de los docentes con “lecture notes”.

**Palabras clave:** Marketing, Enseñanza de Marketing, Reportes de Rentabilidad, Rentabilidad, Customer Profitability, Product Profitability, Libros Introductorios al Marketing, Lambert & Sterling, Educación.

San Andrés

# Índice

---

1. Introducción.....	1
1.1 Preguntas de investigación.....	2
1.2 Objetivos de la investigación.....	2
1.3 Justificación del estudio.....	2
2. Marco Teórico.....	4
3. Estrategia Metodológica.....	14
3.1 Tipo de estudio.....	14
3.2 Identificación de unidades de análisis.....	14
3.3 Técnicas de recolección de datos.....	15
4. Análisis.....	18
4.1. Modelo de Referencia.....	18
4.2. Estado de evolución de los libros.....	20
4.2.1 Análisis: Pricing y Break-Even Analysis.....	20
4.2.2 Análisis: Pricing, Break-Even Analysis y Rentabilidad por cliente.....	24
4.3. Los Reportes en la Práctica: Un Ejemplo.....	29
5. Conclusiones.....	32
5.1. Principales resultados de la investigación.....	33
5.2. Respuesta a la pregunta de la investigación.....	34
5.3. Futuras líneas de investigación.....	35
Bibliografía.....	36
Anexo A: Lista final con hallazgos.....	40
Anexo B: Libros de la biblioteca de UdeSA.....	41
Anexo C: Listas de Bestsellers de Amazon y B&N.....	42
Anexo D: Libros de syllabus universitarios.....	43

# 1. Introducción

La problemática que plantea este trabajo de graduación consiste en si los textos más relevantes de enseñanza introductoria al Marketing son deficientes en cuanto a reportes de rentabilidad. Esta problemática replica la planteada por Lambert & Sterling en 1990. En su investigación hallan que 7 de los 25 textos relevados no contienen material relacionado a la medición de la rentabilidad en las decisiones de Marketing mientras que el resto (18 de 25) no explica la correcta metodología a utilizar para preparar los reportes de rentabilidad (Lambert and Sterling 1990). Los autores encontraron errores en la asignación de costos y en los elementos incluidos o excluidos de los cálculos de rentabilidad. Estos errores cobran relevancia al considerar que cualquier método de distribución de costos es por definición arbitrario y, en realidad, los costos deberían estar directamente relacionados al uso de recursos dedicados a la provisión de servicios a cada segmento/cliente. La investigación de Lambert & Sterling (1990) concluía que los educadores de Marketing estaban contribuyendo al uso de métodos contables inapropiados para generar reportes de rentabilidad por segmento/cliente.

La falta de conocimiento por parte de los alumnos acerca de la rentabilidad por segmento/cliente y su importancia, les puede impedir tomar buenas decisiones estratégicas y operativas cuando lleguen a ejercer una posición gerencial debido al uso de información de mala calidad (Lambert and Sterling 1990). En la literatura académica referente a *Marketing Management* y reportes de rentabilidad hay un cierto consenso alrededor de una metodología correcta, aunque cada uno difiere en los detalles. Estos reportes de rentabilidad sintéticamente se refieren a considerar todos los costos relacionados con la provisión del servicio a un segmento o cliente, incluyendo el costo de capital de los activos utilizados. Estos costos deben estar directamente relacionados a la provisión del servicio, y no arbitrariamente asignados de manera tal que se minimicen las distorsiones. De esta manera, se mejora la calidad de la información utilizada al tomar una decisión estratégica/operativa (Mossman, Fischer and Crissy 1974).

Replicar la investigación de Lambert & Sterling cobra relevancia al considerar que los investigadores explicitan que el ambiente competitivo de los 90s requerirá que los ejecutivos tengan un entendimiento del impacto de sus decisiones en la rentabilidad (Lambert and

Sterling 1990). Esto permite inferir que con el aumento de la competencia habría una alta probabilidad de que los textos de enseñanza introductoria al Marketing se hayan adaptado a las necesidades de este ambiente más competitivo. Por estas razones, propongo actualizar la investigación llevada a cabo por Lambert & Sterling mediante un relevamiento de los libros de texto introductorios al Marketing publicados en el período 2000-2010 y comparar el tratamiento que se da a la medición de rentabilidad con el marco teórico derivado del “consenso” académico para determinar el estado de la literatura de enseñanza universitaria.

## **1.1 Preguntas de investigación**

La pregunta principal que esta investigación se dispone a responder es:

¿Sigue vigente el argumento de Lambert & Sterling (1990) acerca de que los libros de texto introductorios al Marketing son deficientes en cuanto a la enseñanza de reportes de rentabilidad?

## **1.2 Objetivos de la investigación**

El principal objetivo de esta investigación es determinar si el argumento de Lambert & Sterling (1990) sigue vigente mediante la actualización de la investigación original.

Para alcanzar este objetivo se establecen una serie de objetivos específicos:

1. Determinar estado actual de los libros introductorios al Marketing.
2. Determinar si ha habido cambios en los libros en relación a la investigación original.
3. Establecer un modelo de referencia sobre la base de la investigación académica que represente el mínimo requerimiento para la enseñanza.

## **1.3 Justificación del estudio**

Parecería que los reportes de rentabilidad de cliente/segmento son una herramienta cada vez más importante en la toma de decisiones acerca del lanzamiento de productos así como de la canasta de productos ofrecida. En mi opinión, en la práctica los reportes de rentabili-

dad en las empresas, orientados a Marketing en especial, siguen careciendo de una metodología correcta en su confección. Esto significa que aunque la importancia de estos reportes se entiende, aun no se llega a apreciar la importancia de la calidad de los mismos y el impacto de una correcta metodología.

Además, dos investigaciones recientes aportan conclusiones que refuerzan la validez de este trabajo de graduación. Una llevada a cabo en el 2008 por Gleaves, et al., sugiere como tema de futuras investigaciones un análisis de los programas de los cursos de Marketing y hace tres conclusiones: 1) El grado de confusión y variedad en la literatura sugiere la necesidad de una revisión total y detallada de la literatura contable y de Marketing en lo referente al tema de rentabilidad de cliente; 2) Aboga la revisión de los cálculos de rentabilidad de cliente (*Customer Profitability*), valor de vida del cliente (*Customer Lifetime Value*) y capital de cliente (*Customer Equity*) ya que no están explicados de manera clara; 3) Desde un punto de vista contable la literatura de Marketing sugiere una falta de entendimiento y claridad de los conceptos, mientras que la literatura de *Management Accounting* parece no tomar en cuenta las necesidades de Marketing (Gleaves, et al. 2008). Otra investigación llevada a cabo en el 2009, concluye, entre otras aseveraciones, que en general a los módulos de Marketing (a nivel MBA) le faltan cursos que se enfoquen en aspectos de rentabilidad como análisis de rentabilidad de cliente. Aboga que la educación de Marketing debería expandirse para incluir contabilidad de Marketing y análisis de rentabilidad de cliente (Helgesen, Nettet and Voldsund 2009).

La literatura académica se acerca a un consenso alrededor de una metodología de contribución diferencial y un análisis por segmento. Sin embargo, si este conocimiento académico no se transfiere a los alumnos a través los textos introductorios al Marketing, se podría razonar que se están formando potenciales gerentes que no utilizan de manera adecuada una herramienta clave para la gestión (Lambert and Sterling 1990). Considerando esto, y lo antes mencionado, me parece relevante investigar el estado actual de los libros de texto de enseñanza introductoria al Marketing para actualizar la investigación de Lambert & Sterling (1990).

## 2. Marco Teórico

Para mayor claridad en el desarrollo del marco teórico y de la investigación es importante definir algunos de los conceptos que se utilizan. El costo de capital se refiere al costo de oportunidad del capital utilizado para una actividad específica. Es equivalente al rendimiento que generaría una inversión alternativa de riesgo equivalente. El método más común para calcularlo es el Promedio Ponderado de Costo de Capital (WACC) donde se promedian los costos de deuda financiera y del capital propio (Bruner, et al. 98). Un segmento se refiere a una unidad que consiste en un grupo de clientes específicos. Este puede estar relacionado a un grupo económico, tipo de cuenta, entre otros. Finalmente, *Activity Based Costing* (ABCosting o ABC) es un modelo de costeo que identifica actividades y drivers y asigna el costo de cada recurso a cada actividad y consecuentemente a cada producto y servicio proporcionalmente a su utilización.

El marco teórico de esta investigación está fundamentado en la literatura académica que trata la metodología de los reportes de rentabilidad y que da sustento a los argumentos que dan relevancia a la investigación. Empieza en la década de los 70 con los primeros papers que describen una correcta metodología de los reportes de rentabilidad en el contexto de Marketing y luego avanza hacia el presente con papers que se adentran en las mismas metodologías, llegando hasta una investigación semejante a este trabajo.

Actualmente, existen tres tipos de sistemas de información contables vinculados a distintos métodos de costeo: 1) el sistema tradicional, el más común, que fue diseñado para generar balances y proveer información para terceros interesados y consiste en una distribución de costos escalonada en base al volumen; 2) el sistema contable de desempeño, que compara el desempeño de los centros de responsabilidad o ganancia (*profit centers*) con el desempeño planeado, estándar o presupuestado para dicho centro; y 3) el sistema que está orientado a la toma de decisiones y se basa en la contabilidad de contribución (*contribution accounting*) donde todos los costos no evitables relacionados a un producto son asignados al mismo en base a la utilización de los recursos correspondientes (Kirpalani and Shapiro 1973). Un método semejante a este último es el más adecuado para determinar la contribución de rentabilidad por territorio, consumidor y vendedor.

La evaluación financiera de cada segmento de clientes o productos es clave para la toma de decisiones de Marketing. Muchas veces se asignan arbitrariamente los costos fijos y esto lleva a una toma de decisiones equivocada. Por esto, el método de contribución se hace relevante ya que utilizando sistemas de información contables se puede facilitar la asignación de los costos relevantes a cada segmento (Kirpalani and Shapiro 1973).

Entre los años 1973 y 1974 se publican papers explicitando la correcta metodología del análisis de contribución diferencial y métodos de análisis de rentabilidad por cliente/segmento. Algunos abogan un método en el cual se ajustan todos los costos relevantes para contemplar el costo de oportunidad lo que hace bastante complicado y arbitrario el cálculo (Kirpalani and Shapiro 1973). Otros reemplazan esta consideración con el costo de capital, que es un cálculo más asequible (Mossman, Fischer and Crissy 1974). Al mismo tiempo una postura diferente explicita que tratamiento darle a los costos no asignables qué quedan como remanentes después de la atribución directa de los costos asignables a la provisión del producto (Beik and Buzby 1973), pero dejan de considerar el costo de capital.

Según Kirpalani y Shapiro (1973) en lugar de los costos presentes se deberían evaluar los costos de oportunidad de asignar recursos escasos al segmento relevante. Esto implica un problema operacional dado que calcular el costo de oportunidad es complejo. Una manera de solucionar la naturaleza compleja del cálculo es utilizando el WACC como proxy mediante la cual se puede estimar el costo de oportunidad de la operación para servir a un segmento.

Abogan que un sistema de contribución orientado a las decisiones facilitaría la evaluación de opciones en un proceso de toma de decisiones de Marketing tales como expansión a un mercado nuevo, discontinuación de un producto, agregar un canal de distribución o incrementar gastos promocionales (Kirpalani and Shapiro 1973). La metodología expuesta en la tabla 1, toma el ingreso variable por proveer un servicio a un segmento y le resta los costos variables los cuales divide entre servicios internos proveídos por otros sectores de la empresa y servicios proveídos al segmento. Luego hace un ajuste al resultado para incluir el costo de oportunidad de la inversión en capital de trabajo atribuible al servicio del segmento que es considerada de carácter semifijo. A la contribución del segmento le resta los costos fijos asignables al servicio del segmento y luego le resta costos de largo plazo e inversión en activos. Al resultante se lo ajusta para incluir el costo de capital de dicha inversión.



**Tabla 1: Rentabilidad por Territorio según Kirpalani & Shapiro**

	<i>Amount</i>	<i>Behavior</i>
<b>REVENUES</b>	<b>\$1,200,000</b>	Variable
Less: Variable costs		
Current value of expired direct variable services performed by the segment	200,000	Variable
Current value or standard differential cost of services provided to the segment by other parts of the firm	120,000	Variable
Cost of capital: (8%) × Current value of average traceable working capital	80,000	Semi-variable, part of working capital may be fixed
<b>SEGMENT CONTRIBUTION MARGIN</b>	<b>800,000</b>	
Less: Direct, out-of-pocket, fixed costs incurred by or specifically for the segment*	280,000	Fixed
<b>SEGMENT CONTROLLABLE MARGIN</b>	<b>520,000</b>	
Less: Specific long-run costs. User cost in current value of direct fixed assets of the segment based on estimated decline during period	150,000	Obsolescence portion fixed; user portion variable
Cost of capital: (8%) × Current value of average direct fixed capital	160,000	Fixed
<b>NET SEGMENT MARGIN</b>	<b>\$ 210,000</b>	

(Kirpalani and Shapiro 1973, 42)

En el mismo volumen del Journal of Marketing Beik & Buzby, al igual que Kirpalani y Shapiro, mencionan los tres tipos de sistemas de información contables y los métodos de costeo relacionados, sin embargo abogan una metodología distinta. Esta consiste en que antes que nada los costos variables no relacionados a Marketing, que por definición fluctúan de manera directamente proporcional a cambios en el volumen de ventas de un producto dado, se asignen a tal producto para llegar a un margen de contribución variable para dicho producto. Este margen sería igual al margen que se llegaría utilizando un método de costeo directo.

Sin embargo, los costos remanentes de Marketing se clasifican en asignables y no asignables. Los asignables representan gastos para los cuales existe una base de asignación razonablemente válida para asignarlos a productos específicos. Mientras que los costos no asignables de Marketing representarían gastos para los cuales no hay una base válida de asignación. Estos costos no asignables pueden ser tomados como una deducción del mar-

gen de contribución total de Marketing para llegar a una cifra de ganancia neta para la empresa. Esto tiene que ver con la premisa que estos costos pueden tener que ver con publicidad institucional o semejante que no tendrían razón para ser asignados a los productos específicos (Beik and Buzby 1973).

Esta metodología es interesante, pero como toma los costos presentes en el periodo de análisis no toma en cuenta costos de capital, costo de oportunidad, ni costos semifijos o fijos asignables no relacionados a Marketing. Por lo tanto esta metodología solo serviría para tomar decisiones sobre gastos de Marketing específicos como pueden ser campañas publicitarias ya que no toman en cuenta detalladamente los costos operativos de la implementación de otras iniciativas de Marketing.

**Tabla 2: Análisis de Contribución por Producto según Beik & Buzby**

	Company Total	Full Keyboard Bank Seg.	Nonseg.	Deluxe 10-Key Mfg. Seg.	Nonseg.	Basic 10-Key Retail Seg.
Net Sales	\$10,000	\$3,750	\$1,250	\$2,550	\$450	\$2,000
Variable Manufacturing Costs	5,100	1,875	625	1,169	206	1,225
Mfg. Contribution	\$ 4,900	\$1,875	\$ 625	\$1,381	\$244	\$ 775
Marketing Costs						
Variable:						
Sales Commissions	450	169	56	115	20	90
Variable Contribution	\$ 4,450	\$1,706	\$ 569	\$1,266	\$224	\$ 685
Assignable						
Salaries—Salesmen	1,600	630	140	420	210	200
Salary—Marketing Manager	100	38	12	19	6	25
Product Advertising	1,000	670	-0-	200	-0-	130
Total	\$ 2,700	\$1,338	\$ 152	\$ 639	\$216	\$ 355
Segment Contribution	\$ 1,750	\$ 368	\$ 417	\$ 627	\$ 8	\$ 330
Nonassignable						
Institutional Advertising	150					
Marketing Contribution	\$ 1,600					
Fixed-joint Costs						
General Administration	300					
Manufacturing	900					
Total	\$ 1,200					
Net Profits	400					

(Beik and Buzby 1973, 52)

Por otro lado, Mossman, Fischer y Crissy en el siguiente volumen del Journal of Marketing explicitan un modelo de análisis de contribución en el que se deducen los costos incurridos por un segmento específico del ingreso generado por el mismo. El excedente de ingresos por sobre estos costos contribuye a cubrir los costos comunes y finalmente a las ganancias de la empresa. La utilización de este modelo implica tener una base de datos que contenga todos los datos relevantes a cada segmento y cliente de manera tal que permita trazar todo tipo de costo a cada segmento, logrando así una asignación directamente relacionada a la

provisión de servicio a cada segmento (Mossman, Fischer and Crissy 1974). A mi entender es bastante pragmático y ofrece una buena base para comprender la metodología básica para confeccionar los reportes de rentabilidad de cliente o segmento sin entrar en demasiada complejidad.

**Tabla 3: Rentabilidad por Segmento según Mossman, Fischer y Crissy**

Revenue	\$500,000
Less: Production and marketing costs incurred specifically for the segment where such costs vary directly with a defined measure of activity	200,000
<b>SEGMENT CONTRIBUTION MARGIN</b>	<b>\$300,000</b>
Less: Nonvariable costs (with respect to activity) which were incurred specifically for the segment during the current period	120,000
<b>SEGMENT CONTROLLABLE MARGIN</b>	<b>\$180,000</b>
Less: A deduction for use of assets specific to the segment but benefiting multiple periods	50,000
<b>NET SEGMENT MARGIN</b>	<b><u>\$130,000</u></b>

(Mossman, Fischer and Crissy 1974, 46)

En la tabla 3 el margen de contribución del segmento refleja la interacción de los ingresos con los costos de Marketing y producción que varían de forma directamente proporcional con la actividad. Estos costos deben ser minimizados con respecto al volumen de la actividad. Son por lo tanto controlables en el período analizado. El margen controlable del segmento representa el margen neto de la operación del segmento a la empresa. Esto es, los ingresos se ven reducidos por costos que no se incurrirían si dejara de existir el segmento o se dejara de servir al mismo. Finalmente se hace una deducción por los activos utilizados para producir los ingresos del segmento. Esto nos da el margen neto del segmento.

En el mismo paper, los autores explicitan una versión un poco más detallada de la tabla 3, bajo el nombre de “residual income approach”, en la cual aparecen las consideraciones de costo de capital y los usos de esta metodología para calcular un ROI más robusto. En la tabla 4 se ve el detalle de la deducción del costo de capital que representa la inversión en capital de trabajo, mayormente inventarios y cuentas a cobrar, y el costo de capital de la inversión en activos fijos que representa la provisión del servicio o bien. Esto permite una representación más realista de la rentabilidad del sector bajo análisis. Una gran ventaja que

se recalca en el paper es que al utilizar el margen neto, contemplando el costo de capital, se puede calcular el ROI<sup>1</sup> de manera tal que no se vea manipulado por el alquiler o la compra de los activos fijos (Mossman, Fischer and Crissy 1974). Esto es, el ROI se vuelve de cierta manera robusta, y esto a su vez da lugar a una medición que se puede comparar al costo de capital de la empresa con más certeza, por lo tanto facilitando la toma de decisiones con mejor calidad de información.

**Tabla 4: Rentabilidad por Segmento según Mossman, et al. Versión Detallada**

Revenue		\$100,000
Less: Variable production and marketing costs	35,000	
Imputed charge for investment in receivables and inventory (.15 x 50,000)	7,500	42,500
SEGMENT CONTRIBUTION MARGIN		\$ 57,500
Less: Incurred nonvariable costs		15,000
SEGMENT CONTROLLABLE MARGIN		42,500
Less deduction for multi-period costs:		
Depreciation	20,000	
Imputed charge for investment in plant and equipment (.15 x 70,000)	10,500	30,500
NET SEGMENT MARGIN, residual income approach		\$12,000

(Mossman, Fischer and Crissy 1974, 48)

En la investigación original que plantea la problemática de este trabajo de graduación, Lambert & Sterling abogan un modelo desarrollado e inspirado sobre las ideas de Mossman, Fischer y Crissy (1974). Este modelo se expande en términos de detalles y lleva a una explicación de sus usos para la toma de decisiones. En la tabla 5 se muestra el ejemplo de los reportes de rentabilidad confeccionados por tipo de cuenta para una empresa manufacturera y se establecen todos los rubros necesarios en el cálculo, como explicitado en el libro Supply Chain Management (D. M. Lambert 2008). Aunque en este ejemplo no se muestra el ajuste por costo de capital, es fácilmente adaptable para incluir este elemento, tal como lo dice la nota al pie de la tabla 5. Además, esta metodología agrega el uso del ratio margen controlable-ventas para facilitar la toma de decisiones, ya que es una manera de ver el margen del segmento relativo al total de ventas del segmento, de esta manera ilustrando cual es la cuenta más rentable en términos relativos.

<sup>1</sup> ROI: Return-on-investment; representa el ratio de resultado obtenido sobre el monto invertido.

**Tabla 5: Rentabilidad por tipo de Cuenta según Lambert**

**Table 2A-1**  
**Profitability by Type of Account: A Contribution Approach**

	Total Company	Type of Account			
		Department Stores	Grocery Chains	Drug Stores	Discount Stores
Sales	\$ 42,500	\$ 6,250	\$ 10,500	\$ 19,750	\$ 6,000
Less discounts, returns and allowances	2,500	250	500	1,750	—
Net Sales	40,000	6,000	10,000	18,000	6,000
Cost of goods sold (variable manufacturing costs)	20,000	2,500	4,800	9,200	3,500
Manufacturing Contribution	20,000	3,500	5,200	8,800	2,500
Variable selling and distribution costs:					
Sales commissions	800	120	200	360	120
Transportation costs	2,500	310	225	1,795	170
Warehouse handling	600	150	—	450	—
Order-processing costs	400	60	35	280	25
Charge for investment in accounts receivable	700	20	50	615	15
Contribution margin	15,000	2,840	4,690	5,300	2,170
Assignable nonvariable costs (costs incurred specifically for the segment during the period):					
Sales promotion and slotting allowances	1,250	60	620	400	170
Advertising	500	—	—	500	—
Bad debts	300	—	—	300	—
Display racks	200	—	—	200	—
Inventory carrying costs	1,250	150	200	800	100
Segment controllable margin	\$ 11,500	\$ 2,530	\$ 3,870	\$ 3,100	\$ 1,900
Segment controllable margin-to-sales ratio	27.1%	42.1%	36.9%	15.7%	31.7%

Note: This approach can be modified to include a charge for the assets employed by each of the segments, as well as a deduction for the change in market value of these assets. The result would be referred to as the net segment margin (residual income).

(D. M. Lambert 2008, 43)

Durante los años 80 se publican papers que avanzan sobre modelos estocásticos para modelar la rentabilidad utilizando dos variables: si el cliente es activo o no, y el comportamiento futuro de compra esperado (Mulhern 1999). A fines de los noventa, utilizando las sofisticaciones ofrecidas en los papers de los 80 y los modelos básicos establecidos en los 70 se plasma una versión más sofisticada del modelo agregando componentes que lo transforman en un modelo predictivo. En este, primero se define la unidad de cliente, ya que un reporte puede incluir a todos los clientes o llegar hasta un nivel individual. Idealmente el reporte se confecciona primero a un nivel individual y luego se lleva a un nivel agregado a través de la suma de los individuales. Aunque es posible realizar un análisis con clientes actuales y futuros, la búsqueda de datos para clientes futuros puede ser extremadamente difícil. Para los clientes se define una serie de componentes como si el cliente es activo o no y nivel de servicio proveído, entre otros. Luego se asignan los costos variables a los clientes lo que implica un análisis de contribución marginal a nivel del cliente individual. Explicita que la mayoría de las veces no se asignan los costos fijos, y describe la posibilidad de incluir el costo de adquisición por cliente (Mulhern 1999).

En el 2005 van Raaij publica un paper donde propone el diseño de un modelo utilizando una base de datos basado en un sistema de ABCosting donde se deben analizar las operaciones de la empresa para establecer actividades y cuáles son los drivers de estas actividades. De esta manera se pueden asignar los costos correctamente en base a utilización de recursos para la provisión de servicios a clientes o segmentos (Raaij 2005).

Una investigación acerca de si son rentables los clientes leales aboga el uso de Activity Based Costing como solución a la asignación arbitraria de costos y también sugiere un reporte de rentabilidad por órdenes. Utilizando esta metodología los costos se asignan a las órdenes que los incurren y de esta manera se establecen resultados para cada orden. Luego a partir de estas órdenes se transfieren estos costos al nivel del cliente. Por lo tanto sumando estos costos se arriba a un reporte de rentabilidad por cliente (Helgesen 2006). Esto se asemeja al modelo de cliente individual llevado luego a nivel agregado. En el caso específico que estudia la investigación, a través de ABCosting se pudieron asignar proporcionalmente a su uso real el 98.5% de los costos, mientras que solo el 1.5% de los costos tuvieron que ser acumulados como costos generales a ser distribuidos usando el approach de ABC. Esto respalda la utilización de los reportes de rentabilidad y agrega una metodología de cómo se puede utilizar en vida real (Helgesen 2006).

En el 2008 una investigación sintetiza la literatura académica de contabilidad y de Marketing que trata el tema de contabilidad del cliente. En su síntesis de la literatura académica de Marketing acerca de rentabilidad por cliente se hallan los avances que se llevan a cabo en los años 2000 sobre el modelo básico plasmado en los 70. El modelo pasa a incluir también otros ingresos y costos generados por los clientes como costo de adquisición y retención del cliente. Se le da mayor importancia al aspecto temporal de la rentabilidad del cliente. Esto es, existe un aspecto "histórico", o sea el ingreso neto que un cliente ha generado para la empresa hasta el momento de evaluación, y también un aspecto del "futuro" lo que llaman "lifetime value" del cliente, o sea una métrica de la rentabilidad que un cliente determinado generara para la empresa en el futuro (McManus and Guilding 2008).

A su vez, en el mismo volumen del Journal of Marketing Management se publica un paper que documenta una investigación bastante semejante a la propuesta en este trabajo de graduación. El objetivo principal es tratar de armonizar la idea de contabilidad gerencial y Marketing en relación al tema de rentabilidad de cliente para lo que releva libros de texto

de Marketing en búsqueda de la mención de rentabilidad de cliente. Busca responder cuan frecuentemente cubren el tópico de rentabilidad de cliente en los libros de textos Marketing. Solo el 32% de los libros de texto de Marketing incluían rentabilidad de cliente en el índice/glosario, tabla de contenidos o temas clave de capítulos. El 36% cubría el tema de "*Customer Equity*", mientras el 55% cubría el tema "*Customer Lifetime Value*". Según los investigadores si los libros de Philip Kotler fueran excluidos de la muestra estudiada, caería la mención de análisis de rentabilidad al 6% (Gleaves, et al. 2008).

Este paper hace uso de una encuesta basada en Internet acerca de los MBA en las 20 escuelas de negocios más importantes del Reino Unido. A través de esta, encuentran que mientras la mayoría tenía un "core" de Marketing, no tenía ningún curso explícitamente sobre *Management Accounting*, sino que este estaba incluido en el curso de contabilidad. A partir de sus hallazgos sugiere como tema de futuras investigaciones un análisis de los programas de los cursos de Marketing. Hace tres conclusiones que refuerzan la validez de la investigación llevada a cabo en este trabajo de graduación: 1) El grado de confusión y variación en la literatura sugiere la necesidad de una revisión total y detallada de la literatura contable y de Marketing alrededor del tema de rentabilidad de cliente; 2) Aboga la revisión del tema de los cálculos, ya que los cálculos de rentabilidad de cliente (*Customer Profitability*), valor de vida del cliente (*Customer Lifetime Value*) y capital cliente (*Customer Equity*) no quedan bien claros; 3) Desde un punto de vista contable la literatura de Marketing sugiere una falta de entendimiento y claridad de los conceptos, mientras que la literatura de *Management Accounting* parece no tomar en cuenta las necesidades de Marketing (Gleaves, et al. 2008).

Otra investigación acerca de las percepciones y el desempeño de los negocios analiza la relación entre las percepciones de los practicantes acerca de Marketing y el desempeño de sus negocios. A su vez discute posibles implicancias para la educación de Marketing. La investigación concluye, entre otras aseveraciones, que en general a los módulos de Marketing le faltan cursos que se enfoquen en aspectos de rentabilidad como rentabilidad por cuenta de cliente y análisis de rentabilidad de cliente. Aboga que la educación de Marketing debería expandirse para incluir contabilidad de Marketing y análisis de rentabilidad de cliente (Helgesen, Nettet and Voldsund 2009).

Esto pone en evidencia que el nexo entre el conocimiento de la academia y el alumno aun es percibido como un problema. Por lo tanto, refuerza la justificación y vigencia de la investigación que este trabajo propone.



Universidad de  
**San Andrés**



## **3. Estrategia Metodológica**

### **3.1 Tipo de estudio**

Este trabajo es una investigación documental del tipo descriptivo con un componente de análisis crítico dado que se tratará de describir el estado actual de los libros de texto introductorios al Marketing en cuanto a su inclusión de análisis de rentabilidad de cliente/segmento y establecer el nivel de aporte al conocimiento de los conceptos de rentabilidad. Luego se comparará el resultado con el paper original de Lambert & Sterling para establecer si ha cambiado el estado de la literatura.

### **3.2 Identificación de unidades de análisis**

Las unidades de análisis son los libros de texto de introducción al Marketing que sean relevantes para la enseñanza del mismo que hayan sido publicados entre el año 2000 y el año 2010. Utilizando distintos métodos de recolección de datos, que incluyen revisión documental y una encuesta, se genera una lista de los textos más relevantes para la enseñanza de introducción al Marketing que constituyen la muestra no probabilística a ser analizada. En la muestra no probabilística la selección de las unidades de análisis dependen de las características establecidas por el investigador.

El Chartered Institute of Marketing define Marketing como “el proceso gerencial responsable por identificar, anticipar y satisfacer los requerimientos del cliente de manera rentable” (The Chartered Institute of Marketing 2011). El proceso de Marketing incluye: 1) investigación de mercado y entorno económico; 2) definición de mercado objetivo; 3) establecer estrategia de Marketing; 4) mezcla de mercadotecnia; y 5) control de plan de Marketing. Por lo tanto, libros introductorios al Marketing se definen como aquellos libros que cubren el proceso de Marketing. En otras palabras, son aquellos libros cuyos contenidos proveen nociones generales de Marketing, entre ellas teoría del consumidor, estrategias, pricing, plan de Marketing y control. A su vez, tienen que ver con Marketing Management, administración de canales y son del tipo utilizado como lectura base para cursos introductorios al Marketing de grado y posgrado. Esta investigación se enfoca en el proceso de control del plan de Marketing, dentro del cual se halla el control de rentabilidad.

### 3.3 Técnicas de recolección de datos

La recolección de datos de esta investigación consiste en tres partes: papers académicos, creación de la lista de libros a analizar, y relevamiento del contenido de los libros. La búsqueda de literatura académica se llevó a cabo a través de las bases de datos online JSTOR, Business Source Premier, ABI Inform (Proquest), y Google Scholar. Las palabras claves que se utilizaron en las búsquedas fueron: *Customer Profitability*, *Segment Profitability*, *Marketing Profitability*, *Profitability Reports*.

Para generar la lista de libros a ser analizados se utilizaron las técnicas de revisión documental y encuesta, y las fuentes son del tipo primario. Se tomó como base los libros disponibles en la biblioteca de la Universidad de San Andrés, 22 en total (Anexo B), que aparecen en las búsquedas de las siguientes palabras claves: *Marketing*, *Product Profitability*, *Segment Profitability*, *Customer Profitability*, *Channels*, *Sales* y *Marketing Management*. Esto se hace bajo la premisa que la biblioteca es de un buen nivel, y consecuentemente los resultados de la búsqueda deberían coincidir con una lista de textos recomendables para la enseñanza de estos temas a nivel mundial.

Por otro lado, se utilizaron los rankings de libros más vendidos del tema Marketing en Amazon.com y de Marketing & Sales en Books.com (Barnes & Nobles) debido a que constituyen dos de los portales más importantes para la venta de libros. Se utilizaron los top 10 de cada entidad para capturar los más relevantes. Se utilizó la lista de Marketing & Sales de Barnes & Nobles versus la de Marketing de Amazon.com debido a que en el momento que se realizó la búsqueda Barnes & Nobles no ofrecía un ranking donde considerara el rubro Marketing únicamente, por lo tanto la lista Marketing & Sales constituyó la mejor opción disponible.

A su vez, se contactaron a la American Marketing Association (AMA), Chartered Institute of Marketing (CIM), y a la European Marketing Confederation (EMC) pidiendo un ranking de los cinco libros más importantes para la enseñanza de Marketing en la actualidad. De estas tres instituciones solo respondió la CIM, y por lo tanto se utilizaron los programas de los cursos de "Professional Diploma in Marketing" y "Introductory Certificate in Marketing" provistos por ellos (CIM). De estos cursos se tomaron los libros de lectura obligatoria.

Adicionalmente, se realizó una búsqueda en Internet de programas de cursos introductorios al Marketing dictados entre el año 2000 y el 2010 en distintas universidades del mundo, que fueran de libre acceso al público. Se utilizaron las de European Business School - London, Harvard University (Extension School), Royal Holloway - University of London, University of Bath, Duke University, y University of Wisconsin. De estos programas se utilizaron los libros de lectura obligatoria.

Las listas se combinaron para generar una lista general de libros a ser relevados. Esta luego se filtró para reducir las redundancias en el listado y finalmente se filtró por relevancia. En el filtro de relevancia se eliminaron libros que claramente no tenían importancia al tema tratado en la investigación (e.g. *Guerrilla Marketing for Job Hunters* de Jay Levinson) y que no coincidían con la definición establecida para las unidades de análisis. La lista final se encuentra en el Anexo "A".

Por último, se llevó a cabo una revisión de la muestra de libros tomando en cuenta los criterios de análisis utilizados por Lambert & Sterling (1990). De manera de evitar omisiones, se reunió toda la información referente al tema de rentabilidad en cada uno de los libros. A partir de la misma se realizó un análisis crítico del aporte de conocimiento de cada libro a las nociones de rentabilidad. También se contrastó lo enseñado en los libros con el marco teórico basado en la academia para establecer el estado de la literatura en la enseñanza de este tema.

Se relevó la información antes mencionada bajo el supuesto que los libros aportan conocimiento al concepto de rentabilidad al mencionar alguno de los siguientes componentes: "rentabilidad", "margen", "beneficio", "control", "performance", "costos", "precios", "canales", "Marketing management", "breakeven", "análisis marginal", "contribución marginal" o tablas de reportes de rentabilidad. Estos componentes se consideran representativos de los temas relacionados a la rentabilidad. La búsqueda de estos componentes en cada libro se llevó a cabo en el siguiente orden: 1) en secciones o capítulos y en la tabla de contenidos; 2) los subtítulos; y 3) el índice temático. Lo encontrado se fotocopió para ser analizado críticamente de manera de tratar de incluir la mayor cantidad de información posible y tener una muestra de aporte de conocimiento mayor.

Debido a restricciones en la disponibilidad de los libros, no necesariamente se utilizaron las últimas publicaciones de cada libro, si no la más reciente al alcance al momento de la investigación, siempre y cuando se haya publicado entre los años 2000 y 2010. Por ejemplo, se utiliza la 12a edición de *Principles of Marketing* de Kotler (2007) en vez de la 13a edición (2010). Estas restricciones también afectaron la muestra de libros relevados ya que algunos libros no clasificaron para la lista debido a que no se pudo conseguir una edición de los mismos que haya sido publicada entre los años 2000 y 2010. Esto afectó principalmente la muestra original de Lambert & Sterling (1990).

La muestra original de la investigación de Lambert & Sterling (1990) estaba compuesta por 25 libros, 16 (64%) de ellos no fueron re-editados en el periodo entre 2000 y 2010, mientras que 9 (36%) de ellos fueron re-editados en el periodo entre 2000 y 2010. De estos 9<sup>2</sup> libros solo 4<sup>3</sup> (44%) se encontraron disponibles al momento de la investigación. La muestra utilizada en esta investigación se compuso de 17 libros, de los cuales 4 fueron de la muestra original y 13 libros resultaron de la metodología utilizada para complementarla con libros nuevos editados en el periodo bajo análisis.



---

<sup>2</sup> Los 9 mencionados son los libros de: Kerin, Berkowitz & Rudelius; Boone & Kurtz; Kotler; McCarthy & Perreault; Evans & Berman; Dalrymple & Parsons; Jain; Pride & Ferrell; y Stern & El-Ansary.

<sup>3</sup> Los 4 mencionados son los libros de: Kerin, Berkowitz, & Rudelius; Kotler; McCarthy & Perreault; y Jain. El libro de Kerin, Berkowitz & Rudelius ha agregado a Hartley como autor en sus últimas ediciones.

## 4. Análisis

### 4.1. Modelo de Referencia

Para poder analizar los contenidos de los libros de texto relevados se debe primero establecer un modelo como benchmark para la comparación. Dado que los libros relevados son de nivel introductorio al Marketing, el modelo presentado debe ser suficientemente simple, como para no necesitar ocupar una gran porción del libro, pero al mismo tiempo completo de manera tal que transmita la importancia del tema y los aspectos centrales de la rentabilidad por cliente o segmento sin confundir al alumno.

El modelo debe tener consideraciones acerca de la deducción y asignación de los costos variables de Marketing y operativos, y similares consideraciones para los costos fijos y semifijos que deben tener un tratamiento de asignación proporcional al uso de los recursos. También debe tenerse en cuenta el costo de capital que incluye aquellos relacionados con los activos fijos empleados y el capital de trabajo. Todo esto, para un nivel dado de servicio proveído a una unidad de clientes específica. Además, se debe explicar mínimamente para qué tipo de decisiones puede ser útil un reporte de rentabilidad por cliente o segmento como pueden ser decisiones de mix de productos, fijación de nivel de servicio o aumento de gastos de publicidad/Marketing.

El modelo de referencia plasmado en la tabla 7 representa el óptimo que se debería enseñar, mientras que la tabla 6 representa el mínimo requerimiento de enseñanza. Para ambos se utiliza la metodología de Mossman, Fischer, y Crissy ya que en su paper ofrecen un modelo simple y un modelo más complejo, lo cual se adecua bien al argumento. Estos modelos son la base utilizada por Lambert en su libro (2008) y por Lambert & Sterling en su paper (1990). Además, los mismos toman en consideración los componentes mencionados en los otros dos papers de relevancia de los años 70s. Lo único que se le agrega al modelo presentado por ellos es la utilización de WACC para el cálculo del costo de capital.

**Tabla 6: Rentabilidad por Segmento – Modelo Simple**

Revenue	\$500,000
Less: Production and marketing costs incurred specifically for the segment where such costs vary directly with a defined measure of activity	<u>200,000</u>
SEGMENT CONTRIBUTION MARGIN	\$300,000
Less: Nonvariable costs (with respect to activity) which were incurred specifically for the segment during the current period	<u>120,000</u>
SEGMENT CONTROLLABLE MARGIN	\$180,000
Less: A deduction for use of assets specific to the segment but benefiting multiple periods	<u>50,000</u>
NET SEGMENT MARGIN	<u>\$130,000</u>

(Mossman, Fischer and Crissy 1974, 46)

**Tabla 7: Rentabilidad por Segmento - Modelo Complejo**

TABLE 3  
NET SEGMENT MARGIN UNDER THE RESIDUAL INCOME APPROACH

Revenue		\$100,000
Less: Variable production and marketing costs	35,000	
Imputed charge for investment in receivables and inventory (.15 x 50,000)	<u>7,500</u>	<u>42,500</u>
SEGMENT CONTRIBUTION MARGIN		\$ 57,500
Less: Incurred nonvariable costs		<u>15,000</u>
SEGMENT CONTROLLABLE MARGIN		42,500
Less deduction for multi-period costs: Depreciation	20,000	
Imputed charge for investment in plant and equipment (.15 x 70,000)	<u>10,500</u>	<u>30,500</u>
NET SEGMENT MARGIN, residual income approach		<u>\$12,000</u>

(Mossman, Fischer and Crissy 1974, 48)

En la tabla 7 se ve el modelo en mayor detalle lo cual permite establecer la inclusión del costo de capital de trabajo y de activos fijos empleados en la provisión de servicios, y por esto constituye un óptimo, siempre y cuando venga acompañado de las explicaciones correspondientes. Se considera que este modelo es suficientemente simple como para que el concepto general sea entendido por el alumno sin llegar a la complejidad de los sistemas modernos explicitados en los papers del 2000.

En la tabla 6 se ve una versión simplificada del modelo de la tabla 7. Esto es, se ve brevemente resumido cada rubro sin mayor detalle acerca de las consideraciones específicas que deben darse a cada componente. Por esto se considera que es un mínimo requerimiento para la enseñanza, ya que resumidamente transmite el conocimiento necesario para confeccionar el reporte de la manera más simple posible. El único problema con este es que no especifica la necesidad de tomar costo de capital de trabajo y de activos fijos, pero no obstante es una buena base para la rentabilidad de clientes/segmento.

## **4.2. Estado de evolución de los libros**

De los 17 libros relevados, solo 5 (29%) de ellos hablan específicamente de rentabilidad del cliente o segmento, mientras que 11 de 17 (65%) tratan el tema de rentabilidad o margen dentro de un marco de estrategias de pricing o break-even. Por otro lado, 1 (6%) no menciona costos ni rentabilidad en su tratamiento del tema Marketing. Esto nos permite separar la bibliografía relevada en dos grupos: uno que contiene mayormente temas de pricing y llega hasta break-even analysis, y otro que contiene lo ya dicho pero llegando hasta análisis de rentabilidad por cliente. A efectos de realizar un análisis más completo se hace interesante analizar los contenidos a partir de esta división en dos grupos. Más específicamente se analiza por un lado el grupo del break-even analysis y por otro el de la rentabilidad por cliente para llegar a entender de mejor manera el aporte de conocimiento que hace cada uno al tema de rentabilidad por cliente/segmento y producto.

### **4.2.1 Análisis: Pricing y Break-Even Analysis**

Los libros en este grupo incluyen contenidos bastante semejantes en términos de rentabilidad. Estos tienen que ver mayormente con pricing y break-even analysis, pero algunos también incluyen análisis marginales microeconómicos. Por lo tanto, no se considera necesario un análisis individual de cada libro sino que se propone analizar este aporte de conocimiento como un conjunto lo que permitirá un argumento generalmente aceptable.

Este grupo hace su mayor contribución transmitiendo el concepto de ganancia y su relación con el precio y los costos de un bien dado y por lo tanto el desarrollo de la noción de rentabilidad. Aun así, su approach es sujeto de críticas ya que su enfoque no cumple con ciertos requisitos financieros.

## Pricing

Generalmente, bajo el rotulo de un modelo de pricing basado en costos definen los costos fijos y variables. Esto es, el pricing basado en costos implica establecer precios basados en el costo de producción, distribución y venta más una tasa de retorno adecuada al riesgo y esfuerzo. Para esto, definen costos fijos como los costos que no varían con el nivel de producción o ventas, y a su vez definen los costos variables como aquellos que varían directamente con el nivel de producción. Consecuentemente los costos totales se definen como la suma de costos fijos y variables para un nivel dado de producción. Este sistema también es conocido como establecer un "mark-up" al bien en cuestión. Normalmente estas definiciones están acompañadas de ecuaciones donde se establece que:

$$\text{Unit Cost} = \text{Variable Cost} + \frac{\text{Fixed Cost}}{\text{Units}}$$
$$\text{Markup Price} = \frac{\text{Unit Cost}}{(1 - \text{Desired return on sales})}$$

También en algunos libros se menciona la existencia de la curva de experiencia que implica una caída en el costo promedio por unidad dado un incremento en la experiencia acumulada en la producción de un bien.

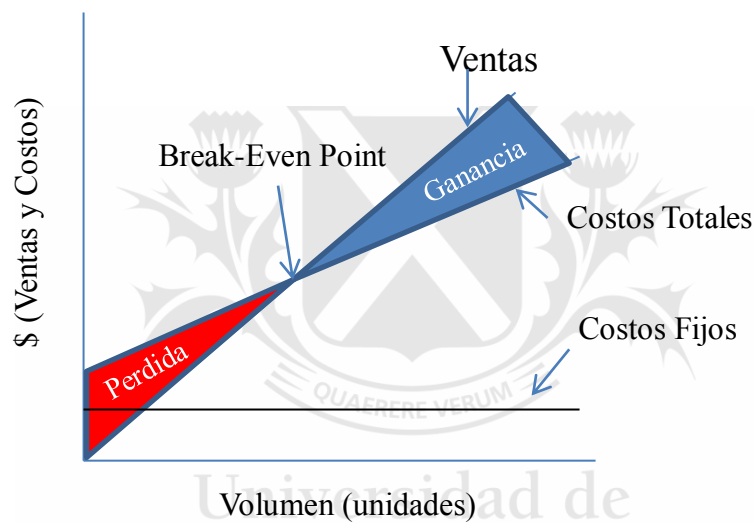
Como antes dicho, contribuye a crear la noción de la renta, o sea de la ganancia y por lo tanto contribuye a la construcción de una base para luego entender la metodología de CPA en sí. Desde el punto de vista de Marketing, aporta un approach interesante ya que en conjunción con estimaciones de demanda permite proyectar retornos futuros de un producto. Sin embargo, esta metodología no aporta demasiado a la toma de decisiones ya que establece lo que debería ser, o sea un ideal. Si un gerente de Marketing se guiase por los costos promedios, y el precio establecido, tomaría decisiones en base a información que no necesariamente reflejaría la realidad. Esto es, no contempla mermas, ineficiencias, u otros problemas que impedirían alcanzar el margen establecido por el management. Por otro lado, el precio puede sufrir modificaciones en el lugar de venta y por lo tanto el precio establecido puede no reflejar el precio real. Tampoco se toma en cuenta el costo de capital, ni los costos indirectos que pueden tener cada producto, lo que lleva a un pricing que puede o no contribuir a cubrir la totalidad de los costos generados por la provisión del bien.



## Break-Even Analysis

Por otro lado, generalmente se explica el break-even analysis o análisis de punto de equilibrio. Este análisis permite establecer a qué precio y que volumen se debe tener para poder llegar al punto en que los ingresos cubran los costos de Marketing y de manufactura. Alternativamente, se describe también lo que se llama target profit pricing, que implica ajustar los costos para llegar a un precio dado con el margen establecido. Con la explicación del break-even analysis normalmente se ven formulas e ilustraciones tales como:

**Ilustración 1: Break-Even Analysis**



$$\text{Break Even Volume} = \frac{\text{Fixed Cost}}{\text{Price} - \text{Variable Cost}}$$

$$\text{Profit} = \text{Total Revenues} - \text{Total Cost}$$

$$\text{Total Revenue} = \text{Price} \times \text{Expected Unit Demand}$$

$$\text{Ganancias} = \text{Cantidad por encima del Punto de Equilibrio} \times \text{Margen de Contribucion}$$

$$\text{Contribucion por unidad} = \text{precio de venta} - (\text{costos variables} + \text{objetivo de ganancia})$$

Este tipo de análisis implica una serie de supuestos que incluyen un ingreso promedio por unidad, un costo variable promedio por unidad y una estimación de los costos fijos. El contenido constituye un buen aporte, al desarrollo del concepto de rentabilidad y la incidencia de los costos y la demanda en tales rentas. Con las fórmulas mencionadas se introducen otros temas, específicamente la necesidad de los productos de aportar a los costos fijos generados por su fabricación y a los costos fijos no asignables.

Sin embargo, dado los supuestos que se hacen, esta metodología generaría los mismos problemas que la teoría de pricing si se utilizara en un proceso de toma de decisiones. Proveería información que no necesariamente reflejaría la realidad, y consecuentemente podría ir en detrimento de la toma de una buena decisión. Más allá de esto, financieramente, no se incluye el valor tiempo del dinero y consecuentemente no se considera el costo de oportunidad. Se debe tomar en cuenta que este tipo de análisis de break-even se hace en base a una proyección de demanda en el tiempo y por lo tanto, se debe tomar en cuenta el valor en el tiempo del dinero en la inversión para poder reflejar más fielmente la realidad. Aun así, desde el punto de vista de Marketing como disciplina contribuye a un método simple para establecer criterios para la toma de decisiones de lanzamientos de productos, aunque sean cuestionables en los aspectos mencionados.

### **Análisis marginal**

El análisis marginal a veces se presenta en los libros a continuación de la teoría de pricing y break-even analysis para establecer la necesidad u objetivo de maximizar beneficios y vincular los costos, el precio y la demanda bajo una teoría. Este tipo de análisis marginal es característico de la disciplina de microeconomía. Establece que: 1) el costo marginal es el aumento del costo total que resulta de producirse una unidad adicional de producto; 2) que la utilidad marginal es el aumento de la utilidad total que resulta de producir y vender una unidad adicional de un producto; y 3) que el análisis marginal es un método que utiliza el costo y la demanda para identificar el precio que ha de maximizar las ganancias. Este punto de maximización se da específicamente cuando los costos marginales igualan a las utilidades marginales ( $CMg = UMg$ ). Se acompaña de algunas ecuaciones tales como las que se muestran a seguir:

$$Ganancia\ Total = Utilidad\ Total - Costo$$

$$Utilidad\ Total = Cantidad \times Precio$$

$$Costo\ Total = Costo\ Fijo\ Total + Costo\ Variable\ Total$$

La explicación de este tipo de análisis es importante desde el punto de vista que desarrolla más en profundidad la noción de los beneficios y el objetivo primario de maximizarlos. También permite ver la interacción entre la demanda, el precio y los costos. Agrega nociones de costos marginales y utilidades marginales que también son importantes como base

para el conocimiento de rentabilidad. Aun así, al ser un modelo tan teórico incurre en los mismos problemas que el resto, no tiene vigencia en la toma de decisiones, más allá de proveer intuiciones básicas, ya que no es factible que represente la realidad dada la dificultad en establecer una curva de demanda. Por otro lado, por ser un modelo económico toma en cuenta el costo de oportunidad pero no se indica explícitamente en las explicaciones dadas en los libros.

Es importante notar que en los tres tipos de teoría comentados en esta sección no se hace una distinción entre los costos asignables y no asignables, ni se explicita que tipo de costos se deben tomar en cuenta para tomar el costo promedio, implicando así un simple promedio de costos fijos y costos variables, haciendo que cada producto contribuya a una porción arbitraria de los costos fijos, sin tomar en cuenta su utilización de los recursos, lo que permitiría cambiar el precio a ciertos productos para ajustar su contribución proporcionalmente a los costos que debe cubrir. Sin embargo, es también importante reconocer que en la enseñanza del Marketing, y en la disciplina en si la demanda también es un componente imperativo, y por lo tanto la enseñanza de estos conceptos debe estar en un delicado equilibrio entre los aspectos financieros y el énfasis en la demanda del mercado.

#### **4.2.2 Análisis: Pricing, Break-Even Analysis y Rentabilidad por cliente**

Dada la baja cantidad de libros que mencionan el tema de rentabilidad por cliente explícitamente, es oportuno analizar el approach ofrecido por cada autor por separado. El análisis previamente llevado a cabo para el primer grupo también es aplicable para las partes de Pricing y Break-Even de estos libros.

#### **Kotler – Marketing Management**

Kotler en su libro *Marketing Management* describe lo que él llama *Marketing Profitability Analysis* y luego *Customer Profitability*. El análisis de rentabilidad de Marketing consiste en identificar gastos funcionales, asignar los gastos funcionales a Marketing utilizando el costo promedio por unidad (e.g. unidades de un producto \* [publicidad total / total de unidades vendidas]) (Kotler and Keller 2006). Este tipo de asignación se hace para todos los costos, desde publicidad hasta distribución y packaging. También describe las acciones a

tomar en base al reporte (e.g. cambios en el Marketing mix), y diferencia entre costeo directo y completo. Aboga ABC como posible metodología para la asignación de los costos y también discute los posibles errores que se pueden generar en la asignación arbitraria de los costos asignables y no asignables (Kotler and Keller 2006).

El mayor problema de esta metodología es que al usar el costo promedio de cada actividad para luego prorratear los gastos por el volumen de cada actividad, se distorsiona la rentabilidad conseguida por cada línea de producto, segmento, o unidad de análisis. Esto se ilustra mediante el siguiente ejemplo: si la intención fuera calcular la rentabilidad por cliente, y se utilizaran como base las ordenes por cliente, siguiendo la metodología de Kotler se prorratearía el costo de cada cliente para la empresa utilizando la cantidad de órdenes y el costo promedio por orden. Sin embargo, una orden específica puede ser más costosa de cumplir que otra, debido a la complejidad de la orden. Por esto, al utilizar el costo promedio se estaría distorsionando la real rentabilidad de cada orden y consecuentemente de cada cliente.

Por otro lado, describe lo que él llama Customer Profitability Analysis (CPA). Indica que se puede realizar por cliente, segmento o canal y que es una buena idea hacerlo con un sistema de ABC. Para este cálculo, se deben tomar en cuenta los costos relacionados a manufactura, distribución, y todos los recursos que fueron usados para brindar servicio a un cliente, segmento o canal (Kotler and Keller 2006). Esto da lugar a la clasificación de los clientes en distintos niveles, y luego se pueden tomar distintas decisiones acerca de las relaciones en base a esta clasificación.

El mayor problema aquí es que no entra en detalle acerca de cuál es la metodología de confección y entonces puede dar lugar a malos entendidos, si por ejemplo se tomara la metodología de la rentabilidad de Marketing se distorsionarían los reportes y las decisiones se verían afectadas negativamente.

### **McCarthy & Perreault – Marketing: un enfoque global**

McCarthy & Perreault van más allá de la descripción normal de las estrategias de pricing, detallando el approach de maximización de beneficios microeconómico donde se da la condición de ingreso marginal = costo marginal. En esta explicación se alude a la utilidad de los reportes de rentabilidad a nivel de producto en las decisiones de Marketing.

Por otro lado, entra en detalle acerca de distintos métodos de confección de reportes de rentabilidad. Explicita que es necesario asignar costos de Marketing a clientes o segmentos y comenta la dificultad de asignar costos comunes y fijos a este tipo de unidad de análisis. Diferencia el método de costeo completo del análisis de margen de contribución. Explica que en el costeo completo la distribución de costos indirectos se hace mediante el prorrateo basado en volumen y esto tiene un efecto de distorsión sobre la rentabilidad calculada. Menciona que en el análisis de margen de contribución se incluyen los costos variables y a veces los asignables (McCarthy and Perreault 2001).

En otra sección de su libro aboga un sistema de planeación y control donde se analicen ventas y costos para saber la rentabilidad. Aquí menciona la utilidad de ABC en la asignación de costos indirectos y el uso de cuentas funcionales que indican el propósito de los costos. Describe el proceso del uso de ABC según esta secuencia: 1) reclasificar costos de cuentas naturales en cuentas funcionales, 2) reasignar costo funcionales a las partidas en que se invirtieron (clientes/segmentos) (McCarthy and Perreault 2001). Esto se puede utilizar para calcular rentabilidad por cliente, territorio, producto, vendedor, categoría, etc. Da ejemplos de las decisiones que se pueden tomar acerca del Marketing mix y compara un P&L normal contra uno hecho con ABC.

Este approach es bastante coherente aunque tiene sus fallas. Le falta entrar en detalle acerca de la construcción del reporte de rentabilidad utilizando margen de contribución, ya que explica bastante bien como se concibe este reporte, pero presenta solo una versión simplificada del modelo como ejemplo. También se le puede criticar que no hace un ajuste por utilización de activos ni por costo de capital, excepto en el approach ABC en el que si se menciona costo de capital. En la última parte de sistema de control y planeación explica el modelo básico de rentabilidad de segmento sin explicitarlo directamente.

### **Ferris, et al. – Marketing Metrics**

Ferris en su libro de métricas de Marketing útiles para ejecutivos tiene un capítulo acerca de *Customer Profit*. Señala la importancia de *Customer Profitability Analysis* (CPA) para entender cuáles relaciones son más beneficiosas y su influencia en las decisiones de Marketing. Hace hincapié sobre el tipo de decisiones que se deben tomar a partir de los CPA. Hace referencia a las bases de datos y su utilidad en la facilitación de los cálculos. Comen-

ta que debido a la complejidad que experimentan las empresas más grandes, les será más fácil hacer análisis por grupo de cliente (segmento) (Ferris 2006).

Pone énfasis en la utilización de lo que Kaplan llama “whale curve” que es algo semejante a la ley 20-80. Se agrupan los clientes determinando cuales son los más importantes y esto se hace más visible mediante representaciones gráficas que ilustran porcentajes sobre la renta total que genera cada grupo. Aboga el uso de ABC para la asignación de costos indirectos ya que es importante saber si los costos están directamente relacionados, y por lo tanto atribuibles a brindar servicio a un segmento (Ferris 2006).

Se puede criticar el hecho que no entra en detalle acerca de la confección en si del reporte y que le pone demasiado énfasis en la confección de los gráficos representativos de la rentabilidad de cada grupo. El hecho de usar el porcentaje del total no deja ver números absolutos y se pierde noción de la dimensión de la rentabilidad de la empresa. O sea, si una empresa en su totalidad tiene una rentabilidad muy pequeña, al eliminarse un producto que tiene baja rentabilidad se puede estar reduciendo la rentabilidad de la empresa como un todo y no librando recursos para generar más renta sobre otros productos. Al no entrar en detalle no incluye el tratamiento de los costos asignables y costo de capital.

### **Kerin – Marketing**

Kerin en su libro titulado Marketing, incluye un apéndice al Capítulo 14 (estrategia de precios) de aspectos financieros del Marketing. Esto constituye un buen aporte, ya que el autor le da suficiente importancia como para dedicarle una parte del libro a este tema. Sin embargo, su enfoque se basa en la metodología contable común, en la cual se hace un estado de resultados, tomando en cuenta el costo de mercadería vendida, entre otros, de la manera tradicional lo cual explicita el vínculo entre la contabilidad y la disciplina de Marketing (Kerin, et al. 2003). Aun así, la metodología contable no es la recomendada en esta investigación y por lo tanto es criticable que se base estrictamente sobre esta. Algo que se puede destacar es que menciona algunos ratios financieros aplicables a Marketing que son de interés. Entre estos ratios se encuentran la razón de rotación del inventario y la razón de rendimiento sobre la inversión (ROI). Se puede criticar que se utilizan los datos del estado de resultados contable en vez de los datos generados por un reporte de rentabilidad según

la metodología explicitada en esta investigación y por lo tanto los cálculos pueden no ser del todo representativos como se explicita en ejemplos anteriores.

Más allá de esto, el análisis de rentabilidad se menciona en este texto, donde se explica su utilidad. Esto es que “permite al gerente medir la rentabilidad de los productos de la compañía, los grupos de clientes, los territorios de venta, los canales de distribución” (Kerin, et al. 2003, 685). También explica brevemente el principio de 80/20 y el hecho que utilizando los reportes de rentabilidad se puede encontrar los clientes más rentables, o sea el 20% de clientes que generan el 80% de las ganancias para servirlos de mejor manera, o eliminar aquellos que son muy costosos en relación a su rentabilidad. Esto es un aporte clave, ya que explica la importancia de los reportes de rentabilidad, sin embargo no menciona ningún lineamiento para la preparación de este análisis y por lo tanto puede generar información de poca calidad que afecte negativamente la toma de decisiones.

### **Dvoskin – Fundamentos de Marketing**

Dvoskin en su libro dentro del capítulo de precios explica lo que es la contribución marginal como la diferencia entre el ingreso y los costos variables que contribuye a hacer frente a los costos fijos y la utilidad (beneficio de la organización). Esta es una buena aproximación a la rentabilidad como definida por el marco teórico académico. Se establece la necesidad de determinar la contribución marginal para luego cubrir costos fijos. Aun así no menciona la necesidad de operar a niveles de productos o segmentos, de manera tal de cubrir los costos fijos proporcionalmente a su utilización por brindar servicio a cada unidad de análisis.

Por otro lado, en un anexo profundiza los conceptos del plan de Marketing entre estos se halla el análisis económico-financiero. Aquí se utiliza el caso de una proyección para un producto nuevo y se hace hincapié en la determinación de los costos variables y fijos, para computar el costo unitario variable total y utilizar el mismo para generar los reportes de rentabilidad o estados de resultados en los periodos de tiempo en el futuro. Esto constituye un aporte importante dado que incluye varios costos relacionados a la provisión del servicio y por lo tanto se asemeja a lo explicitado en el marco teórico de este trabajo. Además, agrega cargos por amortización de los activos fijos, lo cual agrega valor al aporte, sin embargo no se incluye una carga por costo de capital de los activos fijos y el capital de trabajo

necesario. Es criticable que indica que los costos indirectos se asignaran de acuerdo con bases predeterminadas de asignación de costos, lo cual entra en conflicto con lo abogado por esta investigación y por la literatura académica expuesta en el marco teórico (Lambert and Sterling 1990).

### **4.3. Los Reportes en la Práctica: Un Ejemplo**

La metodología utilizada no solo debe asegurar que la decisión sea óptima para un segmento en sí, sino que también maximice la ganancia de la empresa como un todo (Mossman, Fischer and Crissy 1974). Para que esto ocurra es importante remarcar la importancia de los reportes de rentabilidad por segmento/cliente en la toma de decisiones de Marketing.

A modo de ilustrar lo que se puede alcanzar en la realidad con estos métodos es interesante analizar brevemente su utilización en un estudio de rentabilidad acerca del sector de bebidas gaseosas llevado a cabo en una serie de grandes cadenas de supermercados en Brasil en los inicios de la primera década de los años 2000. Este estudio se basó en ABCosting para determinar la rentabilidad por cliente del supermercado para determinar la rentabilidad de las marcas Premium versus las marcas blancas y propietarias que en ese entonces estaban atacando fuertemente el segmento de las gaseosas.

Utilizando un sistema contable de Activity Based Costing pudieron asignar todos los costos de comercialización, desde manejo de centro de distribución, mantenimiento de inventario, espacio en góndola, transporte y logística, manejo de punto de venta, reposición de góndolas, entre otros, a cada producto. A partir de esto se confeccionó un reporte de rentabilidad por cliente, para cada marca de gaseosa. Al comparar los competidores, resulta ser que Coca-Cola, aporta la mayor rentabilidad neta, mientras que las marcas blancas y propietarias que en ese momento se pensaban ser más rentables (utilizando las metodologías de costeo de los supermercados) en realidad aportaban una rentabilidad negativa.

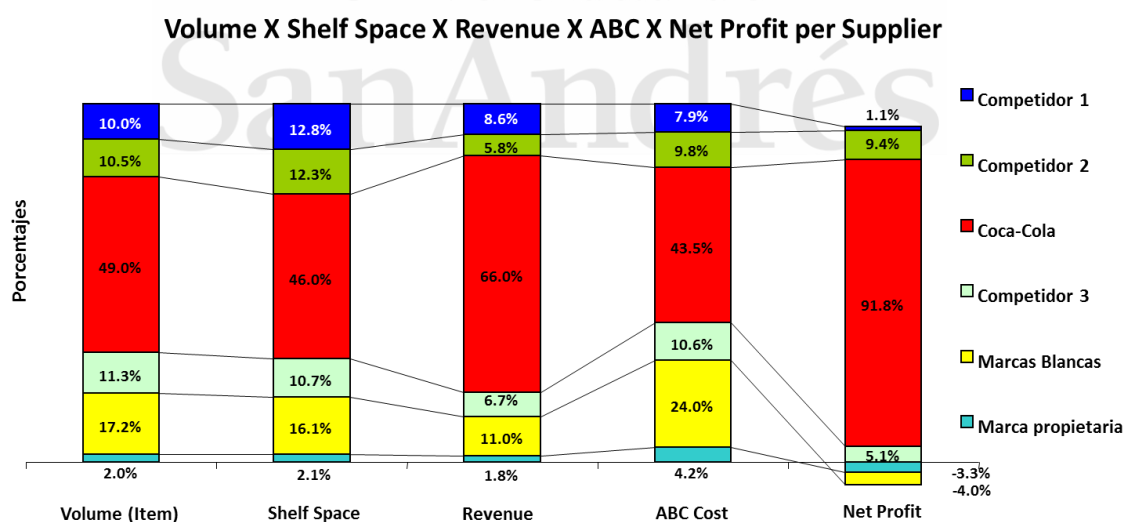
Tomando estos reportes en cuenta, el supermercado puede tomar mejores decisiones acerca de a qué productos otorgarles más espacio en las góndolas, mejor ubicación, etcétera, generando mayor rentabilidad. Dado que en aquel momento los supermercados veían a las marcas propietarias y blancas como un método de aumentar sus ganancias, eliminando la necesidad de negociar con las grandes marcas Premium, y esta percepción resultaba corroborada



da bajo un costeo tradicional empleado por ellos, se podrían tomar decisiones que beneficiarían a este tipo de producto. Sin embargo, en base al estudio que se hizo, se puede ver claramente que al considerar todos los servicios que proveen las marcas Premium dentro de sus precios, como distribución y administración de góndolas, entre otras, es más redituable para el supermercado comercializar marcas Premium que ocuparse de proveer los mismos servicios para marcas blancas o propietarias. Así, se ve que mediante los métodos tradicionales de confección de reportes de rentabilidad pueden residir costos ocultos que solo salen a la luz cuando se utiliza la rentabilidad abogada por la academia y por este trabajo de graduación.

Una vez confeccionados los reportes de rentabilidad se pueden generar ilustraciones o gráficos que muestran el impacto de los productos de una manera muy clara (ilustración 2). Este gráfico (ilustración 2) utiliza la información recolectada para confeccionar los reportes y expone las relaciones entre porcentajes de volumen, espacio en góndola, ingresos, costos (según ABC) y rentabilidad sobre el total de los mismos para el supermercado organizado por marcas. Es evidente que con una herramienta de este tipo, en conjunto con información de buena calidad el proceso de toma de decisiones se facilita ampliamente.

**Ilustración 2: Cadena de Supermercado: Resultados por Competidor**



(The Coca-Cola Company - Brazil Division 2003)

Dada la evolución de la tecnología de bases de datos y de los sistemas de contabilidad, se debería poder implementar un sistema semejante sin incurrir en costos exorbitantes, por lo

menos en empresas multinacionales que se mantienen a la vanguardia (Lambert and Sterling 1990). Pero solo a través de que los gerentes entiendan la importancia en el manejo del negocio y la manera correcta de hacer los reportes de rentabilidad por cliente o segmento se propagara el tema. Claramente, para que esto ocurra se debe corregir a través del tiempo la falla que hay en la transmisión de conocimiento de la academia hacia el alumno, ya que los primeros ya han analizado el tema en profundidad, pero los segundos aun no tienen material correspondiente del cual estudiar, en este caso libros de textos.



## 5. Conclusiones

Partiendo del trabajo de investigación de Lambert & Sterling (1990) en el que se evaluó el estado de la literatura de enseñanza introductoria al Marketing en términos de reportes de rentabilidad, se efectuó en este trabajo una actualización de la misma. Se utilizó una muestra de libros que abarcó las últimas ediciones de los libros de la investigación original y se complementó con nuevos libros utilizados para la enseñanza introductoria. Esta muestra resultó ser más pequeña que la de la investigación original dadas las restricciones de disponibilidad de libros al alcance del investigador. A través del relevamiento de toda la información pertinente al tema analizado y de un análisis crítico del aporte de conocimiento, se concluye que aunque ha habido una mejora en la información acerca de los reportes de rentabilidad, no ha sido suficiente para invalidar el argumento de Lambert & Sterling (1990). Por lo tanto, se puede reafirmar su argumento de que los libros de texto de introducción al Marketing aún son deficientes en cuanto a la metodología de confección de reportes de rentabilidad.

Es importante considerar que se ha visto una leve mejora, pero que aún hay que mejorar la transmisión de los conocimientos de la academia para poder afectar positivamente a la formación profesional de la futura generación de gerentes que se verá enfrentada a un mundo cada vez más competitivo donde el “bottom line” será más importante en la toma de decisiones. En mi opinión, el hecho de que continúen siendo deficientes los libros de texto introductorios al Marketing en términos de reportes de rentabilidad tiene varias potenciales implicancias. Entre estas, que se están educando profesionales que no necesariamente manejaran completamente una herramienta tan importante como los reportes de rentabilidad desde el inicio de su entrenamiento. Es verdad que en general los profesionales tienen conocimientos básicos de los reportes de rentabilidad y su utilidad en la toma de decisiones, ya que mínimamente se adquiere a través de la experiencia laboral, sin embargo, el énfasis se ha de hacer sobre la metodología utilizada para confeccionar los reportes de rentabilidad. La metodología es la que tiene mayor incidencia sobre la calidad de la información generada por los reportes de rentabilidad y por lo tanto sobre las decisiones que se toman utilizando estos reportes. Más allá de esto, de frente a un mundo cada vez más competitivo y un consumidor cada vez más sofisticado surge la necesidad de utilizar reportes de rentabilidad más complejos, para lo cual se necesita tener una sólida base acerca de

las metodologías de tales reportes. También se debe tomar en cuenta que el foco sobre las relaciones con los clientes además del producto adquiere creciente importancia y por esto se debe incluir el componente de rentabilidad por cliente como complemento a la rentabilidad de producto.

Por otro lado, esta deficiencia por parte de los libros introductorios al Marketing en cuanto a los reportes de rentabilidad implica la dependencia en el docente para la transmisión de las metodologías correctas ya que no tiene material prefabricado sobre el cual basar sus clases. Por esto, se depende ampliamente en la complementación por parte del docente con “lecture notes” donde se expliciten estos temas. La inclusión de estos temas en los libros mencionados facilitaría el trabajo de los docentes, y daría una base estándar sobre la cual partir para la enseñanza de estos temas. Además, proveería un recurso de conocimiento para aquellos que consumen libros de Marketing para educarse acerca del tema sin pertenecer necesariamente a ese ámbito, como por ejemplo, un doctor que se intenta instruir en Marketing para mejorar la gestión de su consultorio.

Por lo tanto, es importante mejorar este aspecto de los libros introductorios al Marketing poniendo más énfasis sobre los reportes de rentabilidad, y en especial sobre la metodología utilizada dado el efecto de la misma sobre calidad de la información y su impacto en la toma de decisiones

## **5.1. Principales resultados de la investigación**

Mediante el análisis de los libros establecidos como relevantes para la investigación se llegó a los siguientes resultados: 1) Solo 5 (29%) libros mencionan y dan tratamiento al análisis de rentabilidad y más específicamente a la rentabilidad por cliente; 2) Todos los libros exceptuando 1, o sea el 94%, exponen pricing & break-even analysis con nociones de los distintos costos y generan una primera noción de rentabilidad. Profundizando el punto 2, se puede decir que sacando los 5 libros que mencionan rentabilidad por cliente, 11 (65%) mencionan las nociones de pricing & break-even analysis antes mencionadas.

Se concluye que la estrategia de pricing, el break-even analysis y el análisis de contribución microeconómico son importantes para crear nociones básicas de costos y rentabilidad

pero no son suficientes para dar lugar a un buen proceso de toma de decisiones ni tampoco para dar una noción acerca de los reportes de rentabilidad.

Por otro lado, el tratamiento que reciben los reportes de rentabilidad en los 5 libros mencionados, aunque constituye un buen aporte de conocimiento, no resulta ser suficiente y a veces no es totalmente preciso y correcto. Como puede ser apreciado en el cuarto capítulo de este trabajo, los lineamientos de la metodología se encuentran en un estado incompleto, y los libros de texto suelen ser deficientes en términos de describir la metodología, su utilidad o ambos. Aun así, los libros de Kotler son notables por su tratamiento más profundo de los temas de rentabilidad, aunque también resultan insuficientes.

Basado en esto se puede concluir que la mayoría de los libros analizados no proveen un fundamento suficiente para cumplir con los mínimos requerimientos establecidos en el modelo de referencia.

## **5.2. Respuesta a la pregunta de la investigación**

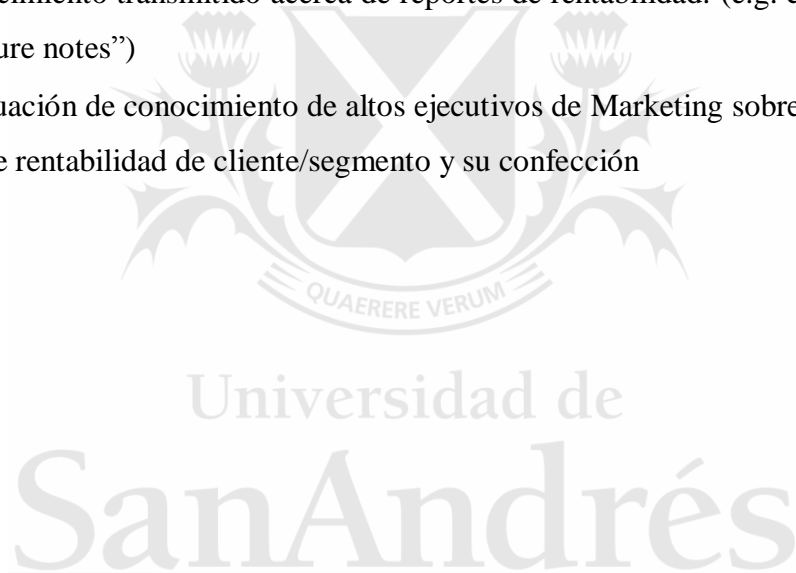
Mediante el análisis realizado en este trabajo se concluye que sigue vigente el argumento de Lambert & Sterling (1990) acerca de que los libros de Marketing son deficientes en cuanto a la enseñanza de reportes de rentabilidad. Se halla que la mayoría de los libros no mencionan la rentabilidad por cliente y que se necesita una mayor claridad y precisión por parte de los que lo mencionan. Sin embargo, se observa una evolución significativa en el tratamiento de los reportes de rentabilidad de Kotler, ya que en la investigación de 1990 se critica su approach desde un punto de vista de costeo completo y se mantiene que el mejor tratamiento es el de McCarthy y Perreault.

En esta investigación, se ve que Kotler ha evolucionado hacia el Customer Profitability Analysis como lo describe Mossman, Fischer y Crissy y se ha transformado en el líder, dando el mejor tratamiento a este tema. Mientras que McCarthy y Perreault han evolucionado, profundizando el tratamiento pero quedando detrás de Kotler. Ambos autores señalan varias de las fallas que tienen los métodos expuestos, los cuales han sido criticados por Lambert & Sterling, y ofrecen soluciones para la arbitrariedad de la asignación de costos mediante el uso de ABC. Igualmente parecería haber una falta de consideración de la rentabilidad por cliente a la hora de actualizar las ediciones de los libros.

### 5.3. Futuras líneas de investigación

A partir de esta investigación surgen una serie de preguntas acerca de las prácticas de las empresas y acerca de lo enseñado en cursos de Marketing, por lo tanto se recomiendan las siguientes futuras líneas de investigación:

- Determinación de qué tipo de reportes y metodología se utiliza actualmente en las empresas multinacionales para la toma de decisiones de Marketing
- La incidencia del uso de Activity Based Costing en reportes de rentabilidad en empresas
- Evaluación de los programas de grados y/o posgrados en Marketing en términos de conocimiento transmitido acerca de reportes de rentabilidad. (e.g. contenidos de los “lecture notes”)
- Evaluación de conocimiento de altos ejecutivos de Marketing sobre temas de reportes de rentabilidad de cliente/segmento y su confección



## Bibliografía

- Amazon.com. *Marketing Textbooks by Bestsellers.* s.f.  
[http://www.amazon.com/gp/search/ref=sr\\_nr\\_n\\_13?rh=n%3A283155%2Cn%3A12349030011%2Cn%3A465600%2Cn%3A468220%2Cn%3A491624&bbn=468220&ie=UTF8&qid=1306624217&rnid=468220](http://www.amazon.com/gp/search/ref=sr_nr_n_13?rh=n%3A283155%2Cn%3A12349030011%2Cn%3A465600%2Cn%3A468220%2Cn%3A491624&bbn=468220&ie=UTF8&qid=1306624217&rnid=468220) (último acceso: 8 de Noviembre de 2010).
- Barnes & Nobles. *Marketing & Sales Textbooks by Bestsellers.* s.f.  
<http://browse.barnesandnoble.com/browse/nav.asp?visgrp=nonfiction&N=914456+2060&Ne=244529+914456+2060> (último acceso: 8 de Noviembre de 2010).
- Beik, Leland, and Stephen Buzby. "Profitability Analysis by Market Segments." *Journal of Marketing* Vol. 37 (July 1973): 48-53.
- Braidot, Nestor. *Nuevo marketing total.* Buenos Aires: McGraw-Hill, 2002.
- Bruner, Robert F., Kenneth M. Eades, Robert S. Harris, y Robert C. Higgins. «Best Practices in Estimating the Cost of Capital: Survey and Synthesis.» *Financial Practice & Education*, 98: 13-28.
- Cateora, Philip R., y John L. Graham. *Marketing internacional.* Mexico: McGraw Hill, 2006.
- Duke Univeristy - The Fuqua School of Business. "Product Management Syllabus." 2010.
- Dvoskin, Roberto. *Fundamentos de marketing :teoría y experiencia .* Buenos Aires : Granica, 2004.
- European Business School - London. "Principles of Marketing - Syllabus." 2010.
- Ferris, Paul W. *Marketing Metrics: 50+ Metrics every executive should master.* Upper Saddle River, N.J.: Wharton School Publishing, 2006.

Gleaves, Robin, Jamie Burton, Jan Kitschoff, Ken Bates, and Mark Whittington. "Accounting is from Mars, marketing is from Venus: establishing common ground for the concept of customer profitability." *Journal of Marketing Management* Vol. 24, no. 7-8 (2008): 825-845.

Harvard University - Extension School. "Marketing Management - Syllabus." 2008.

Helgesen, Øyvind. "Are Loyal Customers Profitable? Customer Satisfaction, Customer (Action) Loyalty and Customer Profitability at the Individual Level." *Journal of Marketing Management* Vol. 22 (2006): 245-266.

Helgesen, Øyvind, Erik Nasset, and Terje Voldsund. "Marketing perceptions and business performance: Implications for marketing education?" *Marketing Intelligence & Planning* Vol. 27, no. 1 (2009): 25-47.

Howell, Robert, and Stephen Soucy. "Customer Profitability as Critical as Product Profitability." *Management Accounting*, October 1990: 43-47.

Jain, Subash C. *Marketing Planning and Strategy*. South-Western Pub, 2000.

Keegan, Warren J., y Mark C. Green. *Global marketing*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice-Hall, 2000.

Kerin, Roger A., Eric N. Berkowitz, Steven W. Hartley, y William Rudelius. *Marketing*. Mexico: McGraw-Hill, 2003.

Kirpalani, V.H., and Stanley Shapiro. "Financial Dimensions of Marketing Management." *Journal of Marketing* Vol. 37, no. 3 (July 1973): 40-47.

Kotler, Philip, Gary Armstrong, John Saunders, y Veronica Wong. *Introducción al marketing*. Madrid: Prentice Hall, 2000.

Kotler, Philip, y Gary Armstrong. *Principles of Marketing*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2008.



- Kotler, Philip, y Kevin Lane Keller. *Marketing Management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2006.
- Lamb, Jr., Charles W., Joseph F. Hair, Jr., y Carl McDaniel. *Marketing*. Mexico: Thomson, 2006.
- Lambert, Douglas M, and Jay U Sterling. "Educators are Contributing to Major Deficiencies in Marketing Profitability Reports." *Journal of Marketing Education* Vol. 12, no. 3 (1990): 42-52.
- Lambert, Douglas M. «Appendix: Customer and Product Profitability Reports.» En *Supply Chain Management: Processes, Partnerships, Performance*, de Douglas M. Lambert, 41-52. Jacksonville, FL: The Hartley Press Inc., 2008.
- McCarthy, E. Jerome, y William D. Perreault. *Marketing: un enfoque global*. Mexico: McGraw-Hill, 2001.
- McManus, Lisa, and Chris Guilding. "Exploring the potential of customer accounting: a synthesis of the accounting and marketing literatures." *Journal of Marketing Management* Vol. 24, no. 7-8 (2008): 771-795.
- Mossman, Frank, Paul Fischer, and W.J.E. Crissy. "New Approaches to Analyzing Marketing Profitability." *Journal of Marketing* Vol. 38 (April 1974): 43-48.
- Mulhern, Francis J. "Customer Profitability Analysis: Measurement, Concentration, and Research Directions." *Journal of Interactive Marketing* Vol. 13, no. 1 (1999): 25-40.
- Quelch, John A., y Christopher A. Bartlett. *Global marketing management: a casebook*. Mason, OH: Thomson/South-Western, 2006.
- Raaij, E.M. van. "The Strategic Value of Customer Profitability Analysis." *Marketing Intelligence & Planning* Vol. 23, no. 4 (2005): 372-381.
- Richardson, John E. *Marketing 01/02*. Guildford, Conn.: McGraw-Hill, 2001.

Royal Holloway - University of London. "Marketing Management - Syllabus." 2008.

Santesmases Mestre, Miguel, Graciela Kosiak de Gesualdo, y Francisca Sánchez de Dusso. *Marketing: conceptos y estrategias*. Madrid: Piramide, 2004.

Solomon, Michael R., y Elnora W. Stuart. *Marketing: personas reales, decisiones reales*. Colombia: Prentice-Hall, 2001.

The Chartered Institute of Marketing. *Definition of marketing*. 2011.  
<http://www.cim.co.uk/resources/understandingmarket/definitionmkting.aspx>  
(último acceso: 2011).

—. "Introductory Certificate in Marketing Syllabus." 2010.

—. "Professional Diploma in Marketing Syllabus." 2010.

The Coca-Cola Company - Brazil Division. "ABC in Retailers." 2003.

The Kellogg Marketing Faculty. *Kellogg on marketing*. New York: John Wiley & Sons, 2001.

University of Bath - School of Management. "Principles of Marketing - Course outline." 2010.

University of Wisconsin - Madison School of Business. "Marketing Channels Syllabus." 2001.

Wheeler, Steven, y Evan Hirsh. *Los canales de distribución: como las compañías líderes crean nuevas estrategias para servir a los clientes*. Bogotá: Grupo Editorial Norma, 2000.

## Anexo A: Lista final con hallazgos

Autor	Título	Año	Hallazgos
Braidot, Nestor P.	Nuevo marketing total	2002	Pricing, Breakeven
Cateora & Graham	International Marketing	2006	Pricing, Breakeven
Dvoskin, Roberto	Fundamentos de marketing	2004	CPA/Reportes de Rentabilidad
Ferris, et al.	Marketing metrics	2006	CPA/Reportes de Rentabilidad
Jain	Marketing Planning & Strategy	2000	Pricing
Keegan & Green	Global marketing	2000	Pricing, Breakeven
Kellogg	Marketing segun Kellogg	2001	Pricing
Kerin, et al.	Marketing	2003	CPA/Reportes de Rentabilidad
Kotler & Armstrong	Principles of Marketing	2008	Pricing, Breakeven
Kotler & Armstrong	Marketing: An introduction	2000	Pricing, Breakeven
Kotler & Keller	Marketing management	2006	CPA/Reportes de Rentabilidad
Lamb, et al.	Marketing	2006	Pricing, Breakeven
McCarthy, Perreault	Marketing: un enfoque global	2001	CPA/Reportes de Rentabilidad
Quelch, John A.	Global marketing management	2006	Pricing, Breakeven
Richardson, John E.	Marketing 01/02	2001	Nada
Santesmases Mestre, et al.	Marketing	2004	Pricing, Breakeven
Solomon, Michael R.	Marketing	2001	Pricing, Breakeven
<b>Total : 17</b>			

## Anexo B: Libros de la biblioteca de UdeSA

### Biblioteca UdeSA

Autor	Titulo	Año
Lamb, Charles	MKTG2	2009
Miquel Peris, Salvador	Distribución Comercial	2008
Paz, Hugo Rodolfo	Canales de distribución	2008
Neely, A.D.	Business performance measurement	2007
Ferris, Paul	Marketing metrics	2006
Lamb, Charles W.	Marketing	2006
Best, Roger J.	Market-based management	2005
Quelch, John A.	Global marketing management	2006
Dvoskin, Roberto	Fundamentos de marketing	2004
Santesmases Mestre, Miguel	Marketing	2004
Braidot, Nestor P.	Nuevo marketing total	2002
Kellog on marketing	Marketing segun Kellog	2002
McCarthy, E. Jerome	Marketing	2001
Richardson, John E.	Marketing 01/02	2001
Santesmases Mestre, Miguel	Marketing	2001
Schnarch Kirberg, Alejandro	Nuevo producto	2001
Solomon, Michael R.	Marketing	2001
Keegan, Warren J.	Global marketing	2000
Kotler, Philip	Marketing management	2000
Wheeler, Steven	Los canales de distribución	2000
Weitz, Barton A.	Ventas	2005
Garrido I Pavia, Jordi	Tacticas magistrales de venta	2006

## Anexo C: Listas de Bestsellers de Amazon y B&N

### Amazon.com - Bestsellers Marketing

Autor	Titulo	Año
Ferris, Paul	Marketing Metrics	2006
Scott, David	The New Rules of Marketing & PR	2010
Kotler, Philip	Marketing Management (13th ed.)	2008
Stratten, Scott	UnMarketing	2010
Cialdini	Influence: Science and Practice	2008
Godin, Seth	Purple Cow	2003
Cialidini	Yes!	2008
Levinson	Guerrilla Marketing for Job Hunters	2009
Levinson	Guerrilla Marketing	2007
Jantsch	Duct Tape Marketing	2007

Comments: Principles of Marketing (Kotler) ranked 13th.

### B&N.com - Bestsellers Marketing & Sales

Autor	Titulo	Año
Kim	Blue Ocean Strategy	2005
Kotler, Philip	Principles of Marketing	2009
Michelli	The New Gold Standard: 5 Leadership..	2008
Kerin	Marketing	2010
Gitomer, Jeffrey	Customer Satisfaction is Worthles...	1998
Armstrong, Gary	Marketing: An Introduction	2010
Cateora, Philip	International Marketing	2008
Wheeler, Alina	Desinging Brand Identity	2009
Shonka, Mark	Beyond Selling Value	2002
Berkwotiz	Essentials of Health Care Marketing	2006

Fuentes: (Barnes & Nobles, s.f.; Amazon.com, s.f.)

## **Anexo D: Libros de syllabus universitarios**

### **University of Wisconsin-Madison School of Business - Marketing Channels Business 425**

<b>Autor</b>	<b>Titulo</b>	<b>Año</b>
Coughlan, Andersen, Stern & El - Ansary	Marketing Channels 6th edition	

Fuente: (University of Wisconsin - Madison School of Business 2001)

### **Duke University - The Fuqua School of Business - Product Management**

<b>Autor</b>	<b>Titulo</b>	<b>Año</b>
Keller	Strategic Brand Management 2nd edition	2003
Deighan, Kinnear, Stuart	PharmaSim: A marketing mgmt simulation	2007

Fuente: (Duke Univeristy - The Fuqua School of Business 2010)

### **Chartered Institute of Marketing (UK) - Introductory Certificate in Marketing**

<b>Autor</b>	<b>Titulo</b>	<b>Año</b>
Palmer	Introduction to marketing: theory and practice	2009
Brassington, Pettit	Essentials of Marketing	2007

Fuente: (The Chartered Institute of Marketing 2010)

### **Chartered Institute of Marketing (UK) - Professional Diploma in Marketing**

<b>Autor</b>	<b>Titulo</b>	<b>Año</b>
Blythe, Megicks	Marketing Planning: strategy, environment and context	2010
Jobber	Principles and practice of Marketing	2009
Cockton, Cooper	Managing Marketing: marketing success through good management	

Fuente: (The Chartered Institute of Marketing 2010)

### **EBS London - BA Int. Business - Principles of Marketing (MKT 201)**

<b>Autor</b>	<b>Titulo</b>	<b>Año</b>
Solomon, Marshal, Stuart	Marketing, Real People, Real Choice	2006
Kotler	Principles of Marketing	2005
Kotler	Principles of Marketing	2004
Perreault, McCarthy	Basic Marketing, A global managerial approach	2005
Brassington, Pettitt	Essentials of Marketing	2005

Fuente: (European Business School - London 2010)

### **Harvard University - Extension School - Marketing Management (MRKT E-100)**

<b>Autor</b>	<b>Titulo</b>	<b>Año</b>
Mullins	Marketing Management	2005

Fuente: (Harvard University - Extension School 2008)

### **Royal Holloway - Int. Business BSc - Marketing Management (MN206 1B 2007/8)**

<b>Autor</b>	<b>Titulo</b>	<b>Año</b>
Kotler	Principles of Marketing	2005
Bassington, Pettitt	Principles of Marketing	
Jobber	Principles and Practice of Marketing	

Fuente: (Royal Holloway - University of London 2008)

### **University of Bath - School of Management - Principles of Marketing (MN5036 -2010)**

<b>Autor</b>	<b>Titulo</b>	<b>Año</b>
Kotler	Principles of Marketing (13th)	2010
Kotler	Marketing: An introduction	2007

Fuente: (University of Bath - School of Management 2010)