

ISSN 1992-1896



Contabilidad y Negocios

Revista del Departamento Académico
de Ciencias Administrativas
volumen 7, número 13
julio 2012

- Actualidad Contable
- Banca y Finanzas
- Administración
- Economía
- Ponencias
- Reseñas



**FONDO
EDITORIAL**

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

Contabilidad y marketing: buscando un denominador común

Accounting and marketing: searching a common denominator

David S. Murphy

Lynchburg College
Department of Accounting

Resumen

Si bien la contabilidad y el marketing son disciplinas muy distintas, el análisis de la rentabilidad del cliente es un concepto que puede unirlos mediante un denominador común. Entonces, en este artículo se pretende encontrar puntos comunes entre la contabilidad y el marketing a través del análisis de la rentabilidad de clientes y, por lo tanto, determinar si realmente existe un denominador común entre los dos. El análisis se enfoca en la rentabilidad contable del cliente, el valor del tiempo de vida del cliente, y el valor de la cartera de clientes. Se termina con un resumen de lo que pueden hacer los contadores para promover el análisis del valor de clientes dentro de las empresas como una herramienta analítica.

Palabras clave: contabilidad, marketing, gerencia de marketing, valor del cliente, rentabilidad contable del cliente, valor del tiempo de vida del cliente, valor de la cartera de clientes.

Abstract

Accounting and marketing are very different disciplines. The analysis of customer profitability is one concept that can unite accounting and marketing as a common denominator. In this article I search for common ground between accounting and marketing in the analysis of customer profitability to determine if a common denominator really exists between the two. This analysis focuses on accounting profitability, customer lifetime value, and customer equity. The article ends with a summary of what accountants can do to move the analysis of customer value forward, as an analytical tool, within companies.

Keywords: Accounting, marketing, marketing management, client value, customer profitability, customer lifetime value, customer equity.

Introducción

Contabilidad y marketing son disciplinas muy distintas pues la contabilidad generalmente se considera una materia cuantitativa, numérica y analítica mientras que el marketing implica mayor creatividad y se aborda desde un enfoque cualitativo. Snow (1998, p. 4) señaló que entre las ciencias y las humanidades existe, «un abismo de incompreensión mutua» que les prohíbe trabajar juntos de manera efectiva: se puede afirmar lo mismo de la contabilidad y el marketing.

El objetivo principal de la contabilidad gerencial, por lo menos en los últimos cincuenta años, ha sido medir, en la forma más precisa posible, el costo de productos y servicios. Al hacerlo, los contadores han ignorando el costo y, en consecuencia, la rentabilidad de los clientes. Los sistemas contables de costos usualmente han sido diseñados para proveer información gerencial con respecto a productos, departamentos, y regiones geográficas, sin tener en cuenta el costo ni la rentabilidad de los clientes.

Sin embargo, se puede encontrar un denominador común entre las dos disciplinas mencionadas a través del análisis de la rentabilidad del cliente. En la evaluación del valor económico de un cliente confluyen la contabilidad y el marketing ya que este análisis permite a las empresas determinar si están logrando la rentabilidad deseada en una base de cliente-por-cliente.

Debido a que ambas disciplinas han desarrollado sus interpretaciones del análisis de la rentabilidad de clientes en forma independiente, existen bastantes inconsistencias en la formulación del análisis y su uso y en la percepción de su importancia. En consecuencia, ha sido difícil abordar el concepto desde una perspectiva académica y profesional. Más adelante se mencionarán las diferencias entre los puntos comunes

del análisis de la rentabilidad y los puntos de vista de la contabilidad y marketing para determinar si realmente existe un denominador común entre los dos.

Rentabilidad contable del cliente

En las dos últimas décadas se dieron importantes avances en la medición de la lealtad, la rentabilidad, y el valor del cliente (Weir 2008). Boyce (2000) notó un aumento en el nivel de interés en la asignación de recursos en marketing basado en medidas del valor de clientes. Sin embargo, existen varios métodos para determinar el valor de un cliente. Foster y Gupta (1994), quienes presentaron el concepto de la rentabilidad contable de los clientes (RCC), notaron que las ventas de los mismos productos o servicios a diferentes clientes pueden resultar en ingresos distintos; por ejemplo, un cliente puede recibir un descuento diferente a otro. La rentabilidad contable de un cliente en su forma más básica se calcula como:

$$RCC = \text{ingreso del cliente} - \text{Costos relacionados con el cliente} \quad (1)$$

Y uno puede calcular la *RCC* para un segmento del mercado (*s*) como:

$$RCC_s = \sum_{c=1}^n (RCC_c) \quad (2)$$

La dificultad de esta fórmula se presenta en la medición de los gastos relacionados con el cliente, pues si bien los gastos directos son fáciles de asignar y medir, no sucede lo mismo con la asignación de gastos indirectos, gastos de administración, generales y de ventas. Asimismo, en la asignación de estos gastos no se aprecia la *RCC* y la *RCC_s* no resulta muy útil. Los costos que deben ser asignados a los clientes incluyen los siguientes:

- Consultas de clientes

- Marketing y apoyo de ventas
- Procesamiento de pedidos
- Mantenimiento del inventario
- Embalaje y documentación
- Entrega
- Descuentos
- Comisiones
- Servicio al cliente
- Apoyo técnico y administrativo
- Control de calidad
- Crédito
- Recolección de cuentas por recibir

Una solución, sugerida por Guilding y McManus (2002), puede ser asignar costos basados en actividades (CBA) considerando al cliente como el enfoque o la actividad, ya que en todos los sistemas de costos es posible manipular la asignación de costos usando CBA. Por su parte, Armstrong (2002) determinó que aun cuando una empresa usa CBA, al final los costos son los que el gerente o la empresa quiere que sean. Con respecto al valor de un cliente, esta observación presenta un problema ético ya que uno puede manipular la asignación de costos a un cliente y, por lo tanto, manipular el valor del cliente. Aun así, la RCC probablemente es el método más común entre contadores para medir el valor del cliente. La RCC puede ser usada para clasificar los clientes según las categorías de la tabla 1.

Como muestra la tabla, la clasificación del cliente está determinada por dos parámetros: el costo de servir al cliente, y su rentabilidad —se puede también usar el margen bruto (ingresos menos los costos del producto) en vez del RCC—. Los clientes del tipo

IV son los mejores: estos son consumidores pasivos que usualmente compran el producto por necesidad y generalmente hay una buena combinación entre la empresa y estos. Los clientes del tipo III exigen mucho en servicio y entonces son costos de servir, pero los ingresos de sus compras son considerables. Por lo tanto, una empresa debe tratar de mover los clientes del tipo III a la categoría IV.

Tabla 1. Clasificación de clientes

Rentabilidad contable del cliente (RCC)	Alto	TIPO IV Mejores clientes	TIPO III
	Bajo	TIPO I	TIPO II Peores clientes
		Bajo	Alto
		Costo para servir al cliente	

Los clientes de los tipos I y II son menos rentables. Los primeros son usualmente sensibles a los precios, buscan precios bajos, pero no piden mucho en términos de servicio. Los clientes del tipo II son problemáticos y se tiende a desperdiciar tiempo con ellos pues son sensibles con los precios y al mismo tiempo exigen muchos servicios. Una empresa tiene dos opciones con ellos: desplazarlos a la categoría I o dejarlos de lado.

Aunque este sea un análisis básico, muestra la importancia de la información contable al nivel de clientes únicos. Una empresa no puede clasificar sus clientes así usando información contable sobre la base de productos, departamentos ni regiones geográficas, sino a partir de los clientes. Solamente de esta manera se puede usar la información en forma estratégica para controlar la relación que mantiene con ellos.

Valor del tiempo de vida del cliente¹

En la literatura sobre marketing y también en la de contabilidad, el interés en el valor del cliente se adelantó desde el valor en un periodo de tiempo hacia el valor de por vida, o sea, por muchos períodos. En los estudios de marketing este enfoque es conocido como «valor del tiempo de vida del cliente» (VVC) y «valor de la cartera de clientes» (VCC).

Por lo general, los modelos de VVC son semejantes el uno al otro puesto que descuentan el beneficio bruto del cliente sobre el período de tiempo por el cual se espera que el cliente continúe siendo leal. Es importante reconocer que, desde el principio, el VVC no es lo mismo que la ganancia neta del cliente, porque el aquel toma en cuenta transacciones previstas o futuras que no han ocurrido en el presente. Siguiendo a Berger *et al.* (2006) se puede presentar el VVC como:

$$VVC = \sum_{t=1}^n \left[\frac{(M_t - C_t)(r_t)^{t-1}}{(1+d)^t} \right] - CI \quad (3)$$

Donde:

- t = índice del tiempo
- n = número de años previsto
- d = tasa de descuento
- M = ingreso marginal (ingreso menos costo del producto)
- C = costos adicionales para servir y retener el cliente
- r = tasa de retención
- CI = costo inicial para obtener el cliente

Obviamente, si M , C y d son los mismos todos los años y t es un largo periodo de tiempo (infinito) se puede simplificar la formulación a:

$$VVC = \frac{(M - C)}{d + (1 - R)} - CI \quad (4)$$

Por ejemplo, supongamos los siguientes datos para el cálculo del VVC:

- Costo inicial (CI) S/. 1000
- Número de años retenidos (t) 6 años
- Tasa de retención cada año (r) 80%
- Tasa de descuento (d) 10%
- Ingreso marginal (M_t)
 - M_1 S/. 300
 - M_2 S/. 500
 - M_3 S/. 700
 - M_4 S/. 800
 - M_5 S/. 900
 - M_6 S/. 950
- Costos adicionales (C_t)
 - C_1 S/. 50
 - C_2 S/. 40
 - C_3 S/. 35
 - C_4 S/. 30
 - C_5 S/. 30
 - C_6 S/. 30

Se puede ver el cálculo del VVC en la siguiente tabla.

¹ Nota del editor: en inglés es *Customer lifetime value*.

Tabla 2. Cálculo del VVC

Tasa de retención (r)	80%
Tasa de descuento (d)	10%
Costo inicial (CI)	S/.1000

t	M_t	C_t	$(r_t)^{t-1}$	$(1+d)^t$	$[(M_t - C_t) \times (r_t)^{t-1}] / (1+d)^t$
1	S/. 300	S/. 50	1,000000	1,100000	S/. 227,27
2	500	40	0,800000	1,210000	304,13
3	700	35	0,640000	1,331000	319,76
4	800	30	0,512000	1,464100	269,27
5	900	30	0,409600	1,610510	221,27
6	950	30	0,327680	1,771561	170,17
Total					S/. 1511,87
Menos el costo inicial					(1000,00)
Valor del tiempo de vida del cliente					S/. 511,87

En este modelo, la utilidad bruta se basa en los ingresos de cada periodo menos el costo de los bienes vendidos y otros costos variables del período. Los costos del cliente son costos que pueden ser atribuidos a un cliente específico, por ejemplo, los costos previstos del servicio al cliente en un período. El número de años previsto es el número de años por los cuales la empresa espera tener una relación comercial con el cliente. Este se puede calcular sobre la base de la experiencia. Usualmente se usa el costo de capital para la tasa de descuento.

La desventaja de este modelo es que no considera la migración del cliente de un proveedor a otro. Dwyer (1997) sugiere utilizar la fecha de la última compra para predecir la probabilidad de una transacción futura y que esta probabilidad se utilice para ponderar

el numerador en la fórmula VVC. Otra manera de reconocer si los clientes pueden ser retenidos indefinidamente es midiendo el porcentaje de clientes que permanecen leales en un período determinado y utilizar esto como un factor de ponderación en el cálculo del VVC.

Valor de la cartera de clientes²

Blattberg y Deighton (1996) fueron los primeros en determinar el valor de la cartera de clientes (VCC) como el valor presente de la suma de los VVC de los clientes actuales y los cliente futuros. Bauer y Hammerschmide (2005) lo formulan de la siguiente manera:

$$VCC = \sum_{s=0}^T \frac{1}{(1+d)^s} \sum_{k=(v_{s-1}+1)}^v \sum_{t=s}^T d_i^t \frac{(R_{it} - C_{it})}{(1+d)^t} \quad (5)$$

² Nota del editor: en inglés es *Customer Equity*.

Donde:

- T = el número de años previsto en el cálculo
 d = tasa de descuento
 s = el período en el cual un grupo de clientes fueron adquiridos, una cohorte
 v_s = el número de clientes que queda al final de un período s
 $v_s - v_{s-1}$ = el número de clientes nuevos obtenidos en período t
 R_i = ingreso del cliente i
 C_i = costo del cliente i

La primera suma empezando por el lado derecho de la fórmula representa el valor del tiempo de vida del cliente i en un período s . Véase la ecuación número (3) para constatar las semejanzas. La suma del medio de la fórmula calcula el total del valor de por vida por los clientes adquiridos en el período s . La primera suma del lado izquierdo calcula la adición de las equidades de todos los clientes en todos los períodos: la equidad de los clientes³.

Uno de los beneficios del cálculo de la VCC es que se permite el cálculo del retorno de una inversión (ROI) en un programa de marketing. Rust *et al.* (2004) lo formulan como:

$$ROI = \frac{VCC_t - VCC_{t-1} - I}{I} \quad (6)$$

Donde:

- VCC_t = valor de la cartera de clientes en tiempo t
 VCC_{t-1} = valor de la cartera de clientes en tiempo $t - 1$ (antes del programa de marketing)
 I = inversión en el programa de marketing

Comparación y conclusiones

Se distinguen cuatro maneras diferentes de calcular la rentabilidad tomando en cuenta diferentes perspectivas de tiempo —presente *versus* futuro— y de los clientes —un cliente *versus* todos los clientes—.

Tabla 3. Maneras de calcular la rentabilidad

Perspectiva del tiempo		
Perspectiva del cliente	Presente	Futuro
Todos los clientes	Ganancia neta contable	Valor de la cartera de clientes (VCC)
Un cliente	Rentabilidad contable del cliente (RCC)	Valor del tiempo de vida del cliente (VVC)
Contabilidad		Marketing
Fuente principal		

(Modificado de Gleaves *et al.* 2008)

Como se puede ver en la tabla 3, la contabilidad fue la fuente principal para el desarrollo de la ganancia neta contable —el enfoque principal del estado de resultados— y la rentabilidad contable del cliente (RCC). Mientras tanto, desde la perspectiva del marketing se desarrollaron las dos medidas que toman en cuenta valores netos del futuro: el valor del tiempo de vida del cliente (VVC) y el valor de la cartera de clientes (VCC).

Si uno está interesado en el valor real económico de un cliente o de todos los clientes, el VVC y la VCC presentan información más útil para la toma de decisiones y para evaluar la efectividad de programas o campañas de marketing porque el enfoque no es solamente del presente, sino también hacia el futuro.

³ El término $(v_{s-1} + 1)$ está incluido porque no puede existir una cohorte -1 , pero si $s = 0$, tiene que haber una cohorte -1 ($s - 1$ cuando $s = 0$). Entonces usamos $(v_{s-1} + 1)$ porque cuando $s = 0$, v estará igual 0 y v_0 representa la base inicial de clientes.

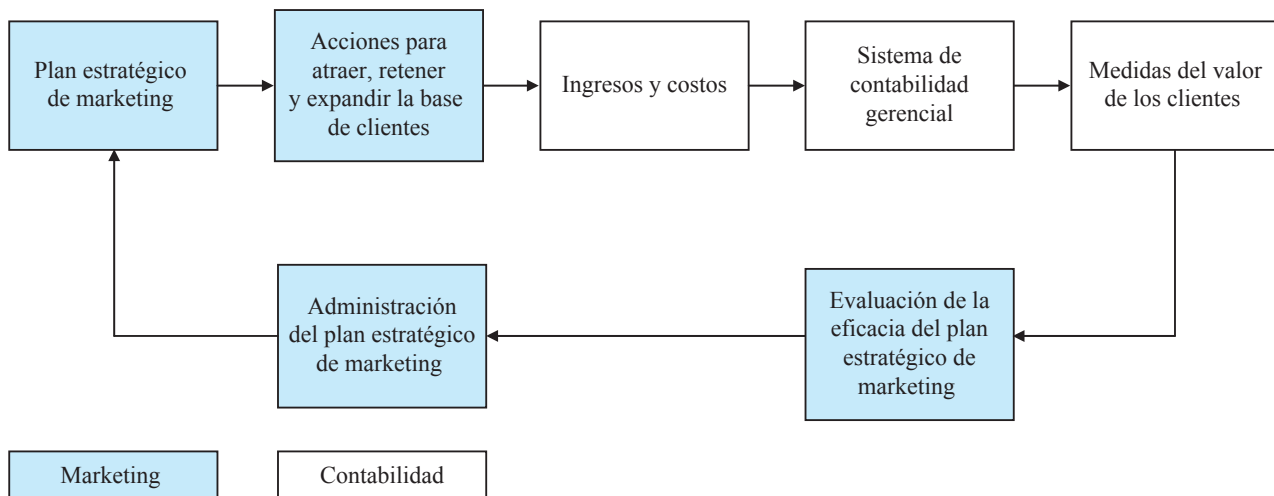
Es probable que los estudiantes y profesionales de marketing estén más al día con estos conceptos porque estos están incluidos con mucho más frecuencia en los textos de marketing que en los de la contabilidad (Gleaves *et al.*, 2008).

Si estamos de acuerdo que *la raison d'exister* de la contabilidad es de proveer información para ayudar en la toma de decisiones, y si es verdad que los profesionales del marketing encuentran el CVV y la CE útil para la toma de decisiones, los contadores deben adoptar algunas medidas. Primero, es imprescindible que los profesores de Contabilidad añadan el tema del valor de clientes al plan de estudios de la Contabilidad Gerencial. Segundo, los contadores profesionales deben desarrollar el conocimiento necesario para manejar el tema con los administradores de marketing. Finalmente, y probablemente el más difícil, será de modificar los sistemas de contabilidad gerencial para que ellos asimilen información de los clientes para generar informes útiles de costos, rentabilidad, y valores de clientes. El gráfico 1 muestra los enlaces entre el marketing, los clientes, y la contabilidad.

Porter y Millar (1985) en un artículo presentado al *Harvard Business Review* identificaron tres maneras por las cuales los sistemas informáticos pueden proporcionar ventajas competitivas. Una de ellas es promover estrategias de costo y diferenciación: usando el poder de sistemas informáticos para generar información sobre la RCC, VVC y VCC de clientes y bases de clientes, los gerentes de marketing podrán implantar mejores estrategias. Por ejemplo, al saber que un cliente es más rentable que otro, el gerente puede administrar mejor los costos y proporcionar un nivel más elevado de servicios —y cada servicio tiene un costo— al cliente más rentable.

En conclusión, los contadores y gerentes de marketing actúan en mundos diferentes: los primeros trabajan con números y cálculos; los gerentes de marketing, en cambio, se relacionan más con la psicología de grupos y el comportamiento humano. Aunque existen muchas diferencias entre los dos, el valor de clientes puede ser el catalizador que reduzca el abismo de incomprensión mutua entre estas dos disciplinas.

Gráfico 1. El enlace del marketing con la contabilidad



Referencias bibliográficas

- Armstrong, Peter (2002). The Cost of Activity-Based Management. *Accounting, Organizations and Society*, 27(1-2), 99-120.
- Bauer, Hans y Maik Hammerschmide (2005). Customer-Based Corporate Valuation: Integrating the Concepts of Customer Equity and Shareholder Value. *Management Decision*, 43(3), 331-348. Bingley, Reino Unido.
- Berger, Paul D., Naras Eechambadi, Morris George, Donald R. Lehmann, Ross Rizley y Rajkumar Venkatesan (2006). From Customer Lifetime Value to Shareholder Value: Theory and Empirical Evidence, and Issues for Future Research. *Journal of Service Research*, 9(2), 156-167. Thousand Oaks, CA, EEUU.
- Blattberg, Robert A. y John Deighton (1996). Manage Marketing by the Customer Equity Test. *Harvard Business Review*, 74(4), 136-144, Cambridge, MA, EEUU.
- Boyce, George (2000). Valuing Customers and Loyalty: The Rhetoric of Customer Focus versus the Reality of Alienation and Exclusion of (de Valued) Customers. *Critical Perspectives on Accounting*, 11(6), 649-689. Londres.
- Dwyer, F. Robert (1997). Customer Lifetime Valuation to Support Marketing Decision Making. *Journal of Direct Marketing*, 11(4), 8-15. Malden, MA, EEUU.
- Foster, George y Mehendra Gupta (1994). Marketing, Cost Management and Management Accounting. *Journal of Management Accounting Research*, 6(1), 43-77. Sarasota, FL, EEUU.
- Gleaves, R., J. Burton, J. Kitshoff, K. Bates y M. Whittington (2008). Accounting is from Mars, Marketing is from Venus: Establishing Common Ground for the Concept of Customer Profitability. *Journal of Marketing Management*, 24(7-8), 825-845. Argyll, Escocia, Reino Unido.
- Guiding, Chris y Lisa McManus (2002). The Incidence, Perceived Merit and Antecedents of Customer Accounting: An Exploratory Note. *Accounting, Organizations and Society*, 27(1), 45-59. Londres.
- Porter, Michael E. y Victor E. Millar (1985). How Information Gives You Competitive Advantage. *Harvard Business Review*, 63(4), 149-160. Cambridge, MA, EEUU.
- Rust, Roland T., Katherine N. Lemon y Valarie A. Zeithaml (2004). Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy. *Journal of Marketing*, 68(1), 109-127. Chicago.
- Snow, Charles Percy (1998). *The Two Cultures*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Weir, Kenneth (2008). Examining the Theoretical Influences of Customer Valuation Metrics. *Journal of Marketing Management*, 24(7-8), 797-824. Argyll, Escocia, Reino Unido.

Fecha de recepción: 21 de marzo de 2012

Fecha de aceptación: 05 de mayo de 2012

Correspondencia: murphy.d@lynchburg.edu