

GESTIÓN DEL GERENTE DE MERCADEO BAJO LA OPTICA FINANCIERA

Una visión financiera en la toma de decisiones

ELVIRA TEREZA ATENCIO GÓMEZ

KAREN JUDITH BOLÍVAR RIVERA

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de
Especialista en Gerencia de Mercadeo**

BENJAMIN GARCÍA

Director

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO
CARTAGENA DE INDIAS D.T., y C.**

2011

RESUMEN

La gestión del gerente de mercadeo, hoy, contempla en el profesional, una eficaz articulación dinámica y conexión particular, entre los conocimientos propios del Marketing como ciencia y arte, y de la interpretación de elementos financieros; pues las decisiones y acciones tomadas, deberán arrojar resultados cuantificables para la organización. En tal sentido, para el ejecutivo de mercadeo, es relevante adquirir destrezas financieras que le permitan concretar con audacia sus ideas, buscando resultados demostrables para los distintos grupos de interés de la empresa. No obstante, aunque medir la gestión del mercadólogo, no es tarea fácil, existen herramientas como el ROIM y el ROI, que contribuyen a exponer y argumentar numéricamente las inversiones realizadas en marketing, a prueba incluso, de los financieros más aprensivos o suspicaces.

ABSTRACT

Managing the marketing manager, today, provides the professional, effective and dynamic articulation particular connection between the expertise of marketing as a science and art, and interpretation of financial items, for the decisions and actions taken, should shed measurable outcomes for the organization. In this sense, for the marketing executive, it is important to acquire financial skills that will enable boldly realize their ideas, looking for demonstrable results for the different stakeholders of the company. However, while measuring the market logo management, no easy task, there are tools as ROIM and ROI that contribute to present and argue numerically investments in marketing, to test even more apprehensive than financial or suspicious.

PALABRAS CLAVES: Gestión, mercadólogo, inversiones, cuantificable, marketing, finanzas, ROMI, ROI.

INTRODUCCIÓN

El ritmo competitivo actual de los negocios hace imprescindible medir la gestión de todas las áreas de la empresa, buscando alinear los objetivos y metas trazados con los resultados esperados. La Gestión del Marketing, puede ser subvalorada, pues a priori, parece carecer de indicadores relevantes que midan su impacto para la organización.

Los ejecutivos del área de mercadeo, se ven obligados a considerar un enfoque más cuantitativo en vez de confiarse en el tradicional “buen juicio” o mera intuición del pasado. El desafío es saber exactamente qué medir y cómo medirlo. Y más aún, cómo las diversas mediciones se interconectan entre sí, y el consecuente resultado financiero de las decisiones tomadas por Marketing y/ o Ventas. Bracey Wilson (2011).

Medir la efectividad del marketing es un dilema hoy en día, sin embargo, su efectividad está relacionada con indicadores financieros, tales como el rendimiento de la inversión de marketing (ROMI) y el ROI de marketing. Daemon Quest (2007).

Los recursos, cada día más limitados, han cambiado la situación financiera de las empresas con el paso de los años, pues ahora más que nunca, existe la necesidad de sacar mayor partido a las inversiones realizadas, las cuales son altamente influenciadas por el impacto de la crisis económica mundial, hoy por hoy, los consumidores exigen más, desean información detallada para cubrir sus necesidades, y es necesario llegar a ellos directamente, ahorrando tiempo y costos.

En una época en que el marketing se lleva una gran porción de la torta presupuestaria, la pregunta no es menor: ¿Cómo saber si el dinero se está utilizando de la mejor manera entre cientos de acciones, canales y medios posibles que están hoy a disposición?

Philip Kotler, el padre del marketing moderno, fue el primero en decir que los altos mandos corporativos: los CEO “se están impacientando con el marketing. Sienten que

pueden obtener mediciones de sus inversiones en finanzas, producción, tecnología, y hasta en compras; pero no saben qué están logrando con sus erogaciones en marketing”.

Las decisiones en marketing, deben ser valoradas bajo una óptica financiera, de tal forma que existan parámetros cuantificables, que sustenten en el largo plazo su aplicación. No es posible valorar la gestión de un gerente de mercadeo, si no se cuentan con herramientas para ello, después de todo, “lo que no se puede medir, no se puede mejorar” (P. Kotler, 2008)

Para tal fin, el dominio financiero y numérico que poseen los equipos de marketing y/o ventas, es relevante para defender su gestión, no obstante, en la práctica muchas veces estos equipos carecen de los conocimientos para interpretar correctamente los estados financieros, reconocer distintos índices y saber cómo determinar el retorno en la inversión de Marketing (ROMI), entre otros indicadores y/o ratios. Hoy más que nunca, se requiere un dominio de estos conocimientos para un mejor análisis analítico y cuantitativo y para monitorear la productividad o rentabilidad de una acción tomada.

Con este artículo, se busca exponer la injerencia de algunos aspectos financieros relevantes para una exitosa gestión, destacando la importancia que tiene para el profesional de mercadeo, el desarrollo de conocimientos y habilidades financieras, para la toma de decisiones en marketing, y como desde métricas financieras es posible medir su gestión.

Se pretende presentar de manera espontánea, la combinación argumentativa de conceptos que se obtienen en el transcurso de la especialización de mercadeo y que permiten arrojar unos criterios fundamentados y otros propios.

MARCO TEÓRICO

El marketing (del inglés: *Marketing*) tiene diversas definiciones; según Philip Kotler considerado *padre del marketing*) es «el proceso social y administrativo por el cual los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios. Sin embargo, hay otras definiciones; como la que afirma que el marketing es el arte o ciencia de satisfacer las necesidades de los clientes y obtener ganancias al mismo tiempo. <http://marketingfinanzas.wordpress.com/2009/02/09/que-relacion-hay-entre-el-marketing-y-las-finanzas/>

La American Marketing Association define la mercadotecnia como una actividad, conjunto de instituciones, y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas de valor para los consumidores, clientes, accionistas y la sociedad en general (AMA, 2007).

Hoy día, la relación entre las Finanzas y el Marketing, está llamada a convivir una relación más estrecha en el sentido que la actual “crisis colectiva”, hace necesario que las empresas planifiquen mucho mejor sus inversiones en Marketing, buscando, aumentar rentabilidad y enfocando su negocio a un verdadero target (cliente objetivo), dirigiendo todas sus estrategias de forma eficiente y eficaz para aumentar los resultados de cada ciclo económico de la organización. <http://marketingfinanzas.wordpress.com/2009/02/09/que-relacion-hay-entre-el-marketing-y-las-finanzas/>

Las finanzas tratan, por lo tanto, de las condiciones y oportunidad en que se consigue el capital, de los usos de éste y de los pagos e intereses que se cargan a las transacciones en dinero. También suele definirse como *el arte y la ciencia de administrar dinero*.

De acuerdo con Kotler, es necesaria la realización de un control de marketing, para medir y evaluar los resultados de los planes y de las estrategias, así como las acciones correctivas para garantizar que se alcancen los objetivos. En tiempos anteriores, gran parte de los profesionales de marketing, derrochaban los recursos

deliberadamente en programas costosos, sin reflexionar sobre el resultado financiero de su gasto.

Los profesionales de marketing, quieren conocer el retorno de la inversión real de cada peso, y lo quieren conocer con frecuencia, no solo anualmente, “los profesionales del marketing no han tenido que rendir cuentas durante muchos años” señala un experto. “Ahora están bajo una gran presión para que estimen su impacto”. Philip Kotler (2006).

Buscando herramientas cuantificables, se han desarrollado indicadores como el retorno de la inversión de Marketing, o (ROI del marketing), que es el retorno neto de la inversión en marketing dividido por los costes de dicha inversión. Este indicador mide los beneficios generados por las inversiones efectuadas en las actividades de marketing. Philip Kotler, G. Armstrong (2003).

No obstante, los ejecutivos de marketing, están utilizando cada vez más, mas allá de indicadores de rendimiento estándar, indicadores del impacto del marketing basados en el cliente tales como: adquisición de clientes, retención de clientes y valor del tiempo de vida del cliente. Kotler (2006).

Los gastos en marketing son inversiones que producen rendimientos en forma de relaciones más rentables con los clientes, estas inversiones generan un mayor valor y satisfacción del cliente, lo que a su vez aumenta la atracción y la retención de estos, permitiendo aumentar los valores del tiempo de vida de los clientes y el capital cliente general de la empresa. El mayor capital cliente, respecto al coste de las inversiones en marketing determina el retorno de la inversión en marketing. (“Return on Marketing: Using Consumer Equity to focus marketing Strategy”, Journal of marketing, enero de 2004 página 112).

Según estudios, más de la mitad de las empresas (51%) tratan de estimar el ROI de las actividades de marketing dentro de su estrategia de planificación. El problema es

que las métricas que se suelen encontrar en el marketing tradicional son muy etéreas y difícilmente vinculables sólo al esfuerzo de las campañas.

Como indica el estudio de Forbes Insights en asociación con George P. Johnson, los principales puntos de medición que suelen aplicar los responsables de marketing para evaluar los resultados son: la retención de clientes (58%), las ventas (44%), los beneficios por cliente (35%), y las compras repetidas 33%).

<http://www.pnoticias.com/index.php/prmarketing/956/10063762>

No existe una fórmula exacta de implantación de medición de retorno de inversión en mercadeo, debido principalmente a las diferencias entre las distintas empresas en la medición de la rentabilidad de las marcas, el manejo y compilación de datos y valores de clientes, y las restricciones de registro de datos o confidencialidad de los clientes en las distintas legislaciones.

http://es.wikipedia.org/wiki/Retorno_de_inversión_en_Marketingreferencia.

De cualquier forma, existen valores fijos para la medición del retorno de inversión: http://es.wikipedia.org/wiki/Retorno_de_inversión_en_Marketing

- Costo de las campañas o inversión en mercadeo
- Valor de por vida promedio de un cliente
- Período de la medición
- Valor incremental del cliente

Cuando se establecen los objetivos empresariales, ellos determinan una especie de marco de referencia que guía la toma de decisiones y si el administrador enfoca sus decisiones cotidianas únicamente hacia el alcance de la máxima utilidad se corre el peligro de que con ellas no se garantice el futuro de la empresa, pues la maximización de las utilidades es un concepto cortoplacista. Oscar León García, (1999).

El departamento de marketing no tiene la consideración que debería en el seno de la mayoría de las empresas. Una encuesta realizada por The Times 1000 reflejaba que menos del 57% de los gerentes cree que las inversiones en marketing sirven para apoyar el crecimiento a largo plazo de sus compañías. Asimismo, el 27% de los responsables financieros considera que las inversiones en marketing son sólo una buena herramienta táctica a corto plazo, en tanto que el 32% asegura que el presupuesto de marketing debe ser el primero en caer cuando las condiciones económicas son adversas.

Los responsables de Marketing deben recuperar su posición clave en la estrategia de la empresa. Para ello, Kotler aconseja adoptar un enfoque holístico o global. Dado que las decisiones de marketing afectan en realidad a todas las dimensiones de la compañía, el marketing tiene que desarrollarse, a su vez, en todos los planos de la organización.

Los análisis que se elaboran en una empresa deben garantizar que se consigan sus objetivos de ventas, utilidades y otros más que se establecen en el plan anual. Las principales herramientas de seguimiento del logro de objetivos son: el análisis de ventas, el análisis de participación de mercado, el análisis de ventas con respecto a la inversión en marketing y el análisis financiero del plan de marketing por lo cual los mercadeólogos recurren cada vez con más frecuencia al análisis financiero para buscar estrategias rentables más allá de la generación de ventas. Kotler (2006).

Los Gerentes de Mercadeo desarrollan estrategias que deben fundamentar la orientación que deseamos darle a un producto o servicio con los objetivos de rentabilidad y de asignación eficiente de los recursos, a mayor grado de complejidad de las decisiones de mercadeo hay envueltos mayores riesgos financieros que pueden implicar inversiones altas de dinero.

El marketing no durará como profesión sino hasta que se demuestre su influencia sobre el valor para los accionistas, es decir el valor de mercado de una empresa menos sus deudas. El valor de mercado es el número de acciones en circulación de una empresa multiplicado por su cotización. La cotización de las acciones refleja lo que los inversionistas consideran es el valor actual de los ingresos futuros de la empresa.

En el año 2004 los gastos de mercadotecnia en los EUA se estimaba ascendían a cerca de un trillón de dólares, mientras que en un estudio de esa fecha los mercadólogos encuestados reconocieron que al menos un 20% de sus presupuestos eran malgastados (Demma, 2004).

Clark, Abela y Ambler, 2006 proponen que la medición del desempeño de mercadotecnia es un proceso de negocio que provee retroalimentación del desempeño a la organización sobre sus resultados.

Doyle afirma que, cuando la dirección de una empresa está definiendo una estrategia de marketing, debe aplicar el análisis del valor para los accionistas con el fin de analizar el impacto de las diferentes medidas alternativas en la maximización del valor para los accionistas. Si aceptaran los argumentos de Doyle, el marketing por fin recibirá la atención que merece de las empresas. En lugar de ser considerado un departamento que se encarga de aumentar la participación de mercados, los directivos por fin se darán cuenta de que se trata de una parte integral de todo el proceso administrativo. Así la alta dirección por fin apreciará la contribucion del marketing al valor para los accionistas. Doyle.

Es evidente la importancia de las finanzas, pero las finanzas y el marketing no deben ir separadas, al contrario, el mercadólogo puede ganarse de aliado al financiero o tomar ventaja de las finanzas para convencer al dueño de la empresa que invertir en ese negocio es rentable. Si al dueño le convence, dará el visto bueno para que el gerente de marketing ponga en marcha el programa de marketing diseñado.

<http://aulaweb.uca.edu.ni/blogs/octavio/2011/03/07/el-marketing-y-su-relacion-con-las-finanzas>

Un elemento clave en mercadeo es el precio. Es difícil poder tener argumentos para disminuirlo o aumentarlo, si no se conoce a la perfección la estructura de costos de la empresa. No solo eso, si no sabes mejor que el departamento contabilidad, la forma de analizar los Estados Financieros, no se llega a ninguna parte.

La mercadotecnia puede ser entendida como una función gerencial que ocupa un lugar dentro de la estructura organizacional (Mintzberg, 1991) , o como una de las actividades clave de la cadena de valor (Porter, 1985).

DESARROLLO DEL TEMA

Las decisiones en marketing involucran una asignación de recursos que para el financiero, significa un costo de oportunidad, y de retorno, en el corto o largo plazo, que deberá traducirse en mejores resultados para la organización.

Un gerente de un supermercado por ejemplo, para qué quiere invertir en abrir más cajas, ¿Para mejorar la satisfacción de los clientes? o para finalmente ¿maximizar la rentabilidad?, es en este punto donde las acciones orientadas de satisfacción del cliente, implican, un componente con resultados financieros.



Los financieros en algunas oportunidades, cuestionan las decisiones de mercadeo, pues acciones que desde su óptica representarían un aumento de las ventas o incremento de los ingresos de forma instantánea, no son llevadas a cabo, como por ejemplo, una baja de precios o remate de productos, que para el especialista de mercadeo, sería afectar el valor de la marca.

Caso: una marca de alto prestigio, lograría aumentar sus ventas en el corto plazo, vía una baja de precios; pero esta acción probablemente ocasionaría un impacto negativo en el objetivo de mantener la imagen de marca exclusiva. Puesto que cambiaría la percepción de los clientes hacia la marca y provocaría un impacto negativo en las ventas futuras.

Las diferentes acciones de marketing que un gerente realiza, cambian la percepción de valor que un cliente tiene por los productos o servicios de la empresa. Por ello, las empresas, crean marcas alternas de bajo costo, que satisfacen las mismas necesidades, sin tener que afectar su marca estrella; así es como el marketing asocia las acciones con los resultados.

En tal sentido, un verdadero especialista de mercadeo, sabe valorar la marca, y la defiende como el principal activo para mantener la sostenibilidad de la compañía en el tiempo. Bajo esta visión de marca activo, tiene los fundamentos financieros para exigir respaldo, y / o sustentar acciones pertinentes y coherentes, para engrandecer, proteger y enrrutarla.

Gran parte de la responsabilidad de los fracasos y extinción de algunas compañías, radica en la poca importancia que se le da a los intangibles, empezando por el propio valor del cliente o de la marca, desconociendo que estos, son los autores en gran medida de la capitalización de una compañía, gracias a su capacidad de generación de ventas y flujos de caja, que a su vez impulsan el precio de las acciones en el mercado.

El círculo virtuoso de la sostenibilidad para el futuro radica en una gestión corporativa integral hacia el cliente. El intercambio de retornos, genera rentabilidades adicionales que impactan directamente en la cuenta de resultados. Por lo tanto las métricas de clientes, deben enfocarse en medir la capacidad para atraer, satisfacer y retener a los clientes como generadores de beneficios para la compañía.

Al momento de realizar los presupuestos, muchos financieros sin visión de mercadeo, en búsqueda de la permanente eficacia y optimización de los recursos, intentan una reducción de las inversiones en Marketing, sin embargo pretenden un incremento de la ventas, o por lo menos la proyectan, lo cual resulta contradictorio para el ejecutivo de mercadeo, pues para estos, la solución a mayores ingresos está en inversiones para el cliente, auténtico eje de una estrategia de Marketing eficaz, a través de acciones combinadas de segmentación, retención y fidelización que aumentan y consolidan su valor para cualquier organización.

Sin embargo, en la realidad suele ser difícil medir los resultados de esas inversiones en Marketing, e identificar los indicadores más fiables para medir los resultados y beneficios de una estrategia de clientes específica.

Otro aspecto de gran importancia en el análisis de la gestión del ejecutivo de mercadeo, bajo una óptica financiera, surge cuando se debe tomar la decisión de eliminar o continuar con una línea de productos o servicios, en la que los resultados son negativos financieramente; en este punto se requiere que el ejecutivo tenga competencias y conocimientos financieros para la toma de una decisión acertada.

Puesto que en algunas situaciones, son precisamente estos productos o servicios financieramente no deseables, los que ayudan a mantener el negocio, gracias a su participación en la absorción de gran parte de los costos fijos de la operación.

Por ejemplo, una conocida marca de prendas deportivas se planteó, bajo la premisa de un enfoque de producto, el abandono de dos líneas de negocio, porque la

Contribución Neta del Marketing (CNM=ingresos por ventas - costes de los bienes - los gastos comerciales y de marketing) era negativa. Sin embargo, al hacerlo bajo un enfoque clientes, por segmentos, la CNM global se incrementaba de forma exponencial, y ambas líneas eran estratégicas para un segmento de comprador joven y, por tanto, para la rentabilidad global de la compañía.

Lo anterior sugiere que la decisión de eliminar líneas de productos debe ir más allá de la mera consideración de la utilidad que ellas producen y debe incluir otros factores de tipo estratégico que puedan conducir a la empresa a aceptar el sacrificio de utilidades en el corto plazo en aras de garantizar la permanencia y el crecimiento en el largo plazo. Oscar León García, (1999).

Así mismo, la gestión y acciones de marketing, concerniente a lograr e incrementar la satisfacción del cliente, se ven reflejadas en los resultados financieros de la empresa, en el largo plazo; pues, un cliente satisfecho, es un cliente que volverá a comprar o utilizar el servicio, o en su defecto, recomendará el producto, lo que contribuye al sostenimiento de la empresa en el tiempo.

Ejemplificando lo anterior, se expone el caso de un fabricante de raquetas de pádel, quien descubrió que el segmento de jóvenes jugadores maduros, demandaba una mayor versatilidad y menor peso en las raquetas; haciendo imprescindible la mejora de los materiales, lo cual suponía un incremento del coste variable unitario del 10%, además de una inversión adicional para comunicar las nuevas mejoras. El resultado de dicha inversión fue el incremento de la Contribución Neta del Marketing (CNM) hasta en un 8%. Este intercambio de retornos o "ROIM" generó rentabilidades adicionales que impactaron directamente en la cuenta de resultados.

Cualquier empresa necesita no sólo comprender, sino también interiorizar las dinámicas de cliente en las estructuras de una organización, en la propia estrategia corporativa y las unidades de negocio.

Cuando se pretende conquistar y aumentar la base de clientes, y lograr crecimiento en los ingresos, no se puede olvidar que la marca es un fuerte componente, si en ésta, hay promesa de valor psicológica y funcional, el precio pasaría a un segundo plano, por lo tanto, la compra estaría definida, lo que promete la marca, es lo que el cliente desea, espera y necesita.

Lo anterior se hace visible, cuando se ha realizado un análisis profundo de las necesidades de los clientes, a través de inversiones en estudio de mercado, y de desarrollo de producto, lo cual refleja las mejoras, desarrollo y extensiones que se le pueden hacer al producto o servicio, teniendo en cuenta el impacto que estas tendrían sobre el precio, los costos unitarios y los gastos de mercadeo.

Kotler, dice que la gente de marketing es la responsable de la mayoría de las tensiones con el departamento financiero” esto es precisamente porque el departamento financiero, necesita que los fondos destinados a marketing sean sustentados y utilizados de manera que genere rentabilidad para la empresa y que se puedan cuantificar.

Pero también es cierto, que los resultados de mercadeo no son medibles a simple vista, es una consecución de acciones que conllevan a unos resultados, y que estas acciones, pueden cambiar o mejorar para garantizar los mismos; es por ello, que se considera que la gestión de mercadólogo es inicialmente intangible para la empresa y su impacto es acumulativo.

No obstante existen métricas precisas capaces de cuantificar el ROMI (Return on Marketing Investment), garantía de ventas e ingresos actuales y futuros, que responden interrogantes tales como: ¿Qué valor tiene la satisfacción y la fidelidad de un cliente en la cuenta de resultados?

Por ejemplo, ¿qué valor tiene la lealtad de un cliente de BMW o Starbucks, quien tiene una altísima probabilidad de comprar no sólo un modelo de la marca alemana sino varios, o visitar hasta 86 veces en un año un establecimiento para tomarse un café?

A continuación se expondrán algunas métricas de Marketing para responder los anteriores interrogantes y así acercarnos a una valoración cuantitativa de las acciones comerciales:

1. Métricas de mercado. Estas unidades de medida valoran el atractivo de un mercado a través de indicadores como el crecimiento o la cuota de mercado, el atractivo de un sector o el potencial de demanda.
2. Métricas de competencia. Básicamente, calculan la competitividad de una empresa en términos de producto, servicios, marca o gestión de costes frente a la competencia. Un benchmarking de estos indicadores fija el posicionamiento de una compañía entre los diversos actores de un mercado.
3. Métricas de clientes. El grado de orientación al cliente de una compañía determina su supervivencia a largo plazo. Satisfacción del cliente, grado de recompra, lealtad, notoriedad y percepción del valor ofrecidos son indicadores esenciales en las estrategias de clientes.

Teniendo en cuenta al cliente y a los segmentos como indicadores, se puede crecer incluso, en un contexto de desaceleración económica. La satisfacción del cliente, la tasa de repetición de la compra y el grado de recomendación miden la lealtad de un cliente, y constituyen una garantía de ventas e ingresos futuros.

En el tema de métricas para la gestión del mercadeo, se sigue un indicador para soportar los resultados, el ROMI, que equivale al resultado de restar el costo de venta de las ventas, menos los Gastos de mercadotecnia, divididos por los Gastos de mercadotecnia.

Aunque este indicador puede ser percibido como uno de eficiencia más que de efectividad, pues relaciona entradas (gastos de mercadotecnia) con resultados (beneficio bruto), se considera relevante y se elige porque establece, desde una perspectiva financiera, la contribución de los esfuerzos a los resultados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

American Marketing Association, Marketing Definition, 2007.

Clark, Bruce H.; Abela, Andrew V.; Ambler, Tim. An Information Processing Model of Marketing Performance Measurement. Journal of Marketing Theory & Practice, Summer2006, Vol. 14 Issue 3, p191-208.

Cravens D. y Piercy N. (2007). Marketing Estratégico. España: McGraw-Hill.

Demma, Ken. Determining Dimensions. Marketing Management. Sep/Oct2004, Vol. 13 Issue 5, p28-33.

Ferrell M, Hartline D y George L.(2006). Estrategias de marketing. Mexico: Cengage Learning Editores.

García O. (1999). Administración Financiera: Cali

Guiltinan J., Gordon, Thomas P. y Madden J. (1998). Gerencia de marketing estrategias y programas. Colombia: McGraw-Hill.

Kotler p y Armstrong g. (2003). Fundamentos Marketing. México: Pearson Educación.

Kotler Philip, Keller Kevin Lane, (2006). Dirección de Mercadotecnia. México: Pearson Educación

Kotler P. (2008). Fundamentos de Marketing. México: Prentice Hall.

Mintzberg H. (1991). La Estructuración de las Organizaciones. España: Ariel S. A.

Porter, M.E. (1985), Competitive Advantage, New York: Free Press.

Return on Marketing: Using Consumer Equity to focus marketing Strategy”, Journal of marketing, enero de 2004 página 112.

ELECTRONICAS

Otero M. ¿Qué relación hay entre el marketing y finanzas? Febrero 2009. Consultado el día 21 de junio del 2011 de la world wide web:

<http://marketingfinanzas.wordpress.com/2009/02/09/que-relacion-hay-entre-el-marketing-y-las-finanzas/>

Prmarketing. El ROI publicitario, un cuestión vital para el 65% de los CEOs.25 enero del 2011. Consultado el 23 de junio del 2011 de la world wide web:

<http://www.prnoticias.com/index.php/prmarketing/956/10063762>

Wikipedia. Retorno de inversión en Marketingreferencia. Consultado el día 23 de junio del 2011 de la world wide web:

http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Retorno_de_inversi%C3%B3n_en_Marketingreferencia&action=edit&redlink=1

Wikipedia. Retorno de inversión en Marketing.31 julio del 2010. Consultado el 24 de junio del 2011 de la world wide web:

http://es.wikipedia.org/wiki/Retorno_de_inversi%C3%B3n_en_Marketing

Directorio electrónico de Guatemala. Gerencia de Mercadeo y Proceso Decisorio.13
abril del 2004. Consultado el 24 de junio del 2011 de la world wide web:

http://www.dequate.com/artman/publish/gestion_admin/Gerencia_de_Mercadeo_y_Proceso_Decisorio_445.shtml

Alvarado O. Vive el Marketing como filosofía empresarial. Consultado el 22 de junio del
2011 de la world wide web:

<http://aulaweb.uca.edu.ni/blogs/octavio/2011/03/07/el-marketing-y-su-relacion-con-las-finanzas/>