

Universidad de Costa Rica
Sistema de Estudios de Posgrado

**Análisis del impacto financiero de una nueva herramienta de evaluación
basada en el indicador ROI para eventos promocionales en la empresa
Colgate Palmolive Costa Rica**

Trabajo Final de Graduación aceptado por la Comisión del Programa de Posgrado en
Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica, como
requisito parcial para optar al grado de Magíster en Administración y Dirección de
Empresas con énfasis en Finanzas.

Sofía Castro Jiménez
960742

Ciudad Universitaria "Rodrigo Facio", Costa Rica
2009

DEDICATORIA

Esta práctica profesional no es más que la culminación de una experiencia enriquecedora en el plano profesional y personal. Un reto que fue cumplido con alegría y entusiasmo, siempre con un sentimiento incansable de aprender.

Este trabajo lo dedico a la vida y a Dios por darme la oportunidad de vivir y conocer a muchas personas, algunas todavía forman parte de mi vida, y han hecho de mí quien soy ahora. A todas ellas muchas gracias.

AGRADECIMIENTO

Mi más sincero agradecimiento a las siguientes personas que fueron fundamentales para la conclusión de mis estudios de maestría: al MBA Jorge Arrea por mostrar un verdadero interés en las inquietudes de sus estudiantes y procurar la calidad del programa. A Andrés Hernández y Manuel Montoya de la empresa Colgate Palmolive. A mi familia, Rafael Fallas, las gallinas y las amis por haberme apoyado durante todo este tiempo. Los quiero mucho.

HOJA DE APROBACIÓN

Este Trabajo Final de Graduación fue aceptado por la Comisión del Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas, de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado de Magíster en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Finanzas.

Dr. Aníbal Barquero Chacón
Director Programa de Posgrado

Juan Ricardo Jiménez Montero, MBA
Profesor Coordinador

Greivin Ali Arias, MBA
Profesor Guía

Lic. Manuel Montoya Astúa
Supervisor Laboral

Dra. Sofía Castro Jiménez
Estudiante

CONTENIDO

Análisis del impacto financiero de una nueva herramienta de evaluación basada en el indicador ROI para eventos promocionales en la empresa Colgate Palmolive Costa Rica

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
HOJA DE APROBACIÓN.....	iv
CONTENIDO.....	v
ÍNDICE DE CUADROS.....	vi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	vii
INTRODUCCIÓN.....	10
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO.....	15
1.1 Retorno sobre inversión.....	17
1.2 Otros indicadores financieros.....	26
CAPÍTULO II. LA EMPRESA.....	29
2.1 Historia.....	31
2.2 Misión y visión de la empresa.....	33
2.3 Situación financiera.....	33
2.4 Competencia.....	35
2.5 Estructura Organizacional.....	38
CAPÍTULO III. HERRAMIENTA ROI.....	41
3.1 Cálculo de la herramienta ROI.....	46
3.2 Ejemplo de la herramienta ROI.....	51
CAPÍTULO IV. APORTE DE LA HERRAMIENTA ROI.....	55
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	61
BIBLIOGRAFÍA.....	63
ANEXO METODOLÓGICO.....	67

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Definición de términos para RSI.....	21
Cuadro 2: Cómo aumentar el RSI: Utilidad.....	23
Cuadro 3: Cómo aumentar el RSI: Activo.....	25

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Precios históricos de Colgate Palmolive Company (2007-2009).....	35
Figura 2: Comparación directa de competidores	37
Figura 3: Rendimientos a tres años	38
Figura 4: Cálculo gráfico de ROI	43
Figura 5: Ejemplos de cálculos de ROI	52
Figura 6: Resultados de incremento en ventas y ROI según subcategorías- subsidiaria X.....	56
Figura 7: Resultados de análisis de la herramienta ROI para el la Cadena X.....	58

RESUMEN

Castro Jiménez, Sofía

Análisis del impacto financiero de una nueva herramienta de evaluación basada en el indicador ROI para eventos promocionales en la empresa Colgate Palmolive Costa Rica

Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas. – San José, C.R.:

S. Castro J., 2009.

68h.-10:il.-26refs.

El objetivo general del trabajo es analizar el beneficio de la utilización de una herramienta de valuación del rendimiento sobre la inversión en la toma de decisiones en el área comercial de la empresa Colgate Palmolive Costa Rica.

La organización investigada se dedica a la importación y venta directa y a través de distribuidores a nivel nacional, de productos de consumo masivo del área de cuidado oral, personal y del hogar.

Para el proyecto se desarrolla una investigación de tipo documental, descriptiva y finalmente de análisis.

Dentro de sus principales conclusiones se encuentra que la herramienta de ROI utilizada adecuadamente es pieza clave para la toma de decisiones de inversiones comerciales de una forma más efectiva y eficiente.

Con base en todo lo anterior, se recomienda que se continúe con la utilización de la herramienta ROI, aumentando cada vez más su aplicación y análisis para la toma futura de decisiones relacionadas con la implantación o no de eventos comerciales.

Palabras claves:

INDICADORES FINANCIEROS; ROI; RSI

Director de la investigación:

MBA. Greivin Ali Arias

Unidad Académica:

Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas

Sistema de Estudios de Posgrado

INTRODUCCIÓN

El mercado global y las economías a escala en las que vivimos en la actualidad, han creado una fuerte rivalidad entre los participantes en los mercados, cada decisión que se tome puede influir en el futuro de la empresa y sus intereses. No sólo es fundamental contar con los mejores profesionales y los suficientes y adecuados recursos internos; sino que también con factores externos como los ambientales, legales, económicos, políticos, sociales y culturales que pueden influir en la realidad empresarial y en la toma de decisiones de la organización.

Esto ha llevado a que exista una competencia sin tregua, una lucha diaria por el mejoramiento y desarrollo de nuevos productos, procesos y servicios, que sean cada vez más eficientes, innovadores, creativos y al menor costo posible. El fin primordial de este dinámico proceso es obtener la mayor rentabilidad para sus accionistas.

La vulnerabilidad a situaciones críticas de diferente índole como las que se han vivido recientemente, hace necesario que las organizaciones desarrollen nuevas fórmulas de hacer negocios, busquen adaptarse a un entorno en constante cambio y realizar análisis de posibles escenarios que les permitan tener una visión de su realidad.

Las estrategias a corto y largo plazo que defina la empresa deben tener una base de análisis que sólo las organizaciones que cuentan con mecanismos para evaluar su eficiencia, productividad, costos y nuevos proyectos, son capaces de tomar las decisiones necesarias que contribuyan al aumento de la rentabilidad.

Para esto, la organización incorpora en su análisis financiero indicadores que le ayuden a monitorear y evaluar su desempeño, el manejo de sus activos y recursos financieros, en las diferentes áreas en que se especializan así como en sus inversiones y proyectos.

Como parte de los análisis financieros que las empresas realizan para monitorear y analizar su rentabilidad en la actualidad, el retorno sobre la inversión es una práctica constante que no sólo brinda resultados financieros tras su implementación, sino que también permite obtener beneficios como la mejora en atención a clientes o calidad de servicio.

El análisis del retorno sobre la inversión es un método de valuación que mide el rendimiento obtenido por el accionista sobre la inversión total o puede utilizarse para comparar los beneficios netos de un proyecto contra sus costos totales; actualmente, las empresas realizan variaciones y adaptaciones a este indicador para ajustarlo a su realidad y necesidad, su objetivo es buscar mediciones y valoraciones que les ayuden a identificar las inversiones más eficientes y beneficiosas.

Un ejemplo de empresas que utilizan este tipo de indicadores es Colgate Palmolive, una empresa líder a nivel mundial en productos de consumo masivo, su negocio se enfoca en áreas de cuidado oral, personal, del hogar y nutrición para mascotas. Está presente en más de 200 países y territorios constituyendo un negocio de \$13.8 billones. Como parte del desarrollo de su estrategia, la organización inició en el 2006 la implementación global del Plan de Negocios de Colgate o CBP (*Colgate Business Plan* por sus siglas en inglés) con el fin de acelerar el crecimiento de sus ganancias. Este enfoque global integra el planeamiento comercial y la ejecución.¹

El CBP está contribuyendo al aumento en ventas netas, participaciones de mercado y márgenes, transparencia en sus gestiones, una efectiva inversión comercial y en el planeamiento de metas a largo plazo. Entre las herramientas y procesos que se han desarrollado y utilizado en este nuevo sistema está la institucionalización de una metodología del retorno sobre la inversión aplicable al día con día de la empresa.

Para finales del 2007, alrededor de cincuenta países iniciaron la implementación de

¹ Annual Report 2007 Colgate Palmolive, (Recuperado octubre, 2008).

la primera fase del CBP, de los cuales Costa Rica es uno de ellos. Esta fase inicial comienza con la incorporación de una nueva herramienta para el análisis de ROI (*Return On Investment* por sus siglas en inglés) en los eventos promocionales para los diferentes canales de distribución y los principales clientes del país.²

El objetivo de contar con una herramienta como ROI, es tener una ayuda en la toma de decisiones de inversión de los recursos ya establecidos para un área específica, a través de datos históricos que miden y cuantifican el impacto y la generación de ganancia neta.

Esta herramienta ya ha sido aplicada con éxito en países como Brasil, Colombia, Inglaterra, Francia e Italia, entre otros. La subsidiaria de Malasia ha reportado resultados significativos relacionados con ROI en su utilización para el año 2007, llevándolos a reducir el número de promociones, aumentar en promedio el precio de venta, margen y publicidad.³

En el caso de Colgate Palmolive Costa Rica, ROI está siendo utilizado primeramente en el análisis de la inversión del área comercial, específicamente para cuantificar el efecto de eventos comerciales realizados con sus principales clientes. La importancia de un correcto análisis de ROI es que permitirá aumentar la eficiencia y efectividad de la inversión comercial, generar actividades promocionales con mayor aceptación y por tanto, un aumento en el margen neto.

En el 2009, Costa Rica contará con dos años de información histórica de la herramienta, con suficiente material para poder realizar un análisis financiero del impacto que ha tenido en la subsidiaria, estudiando y midiendo la mejora en las decisiones de inversión en eventos promocionales.

² Annual Report 2007 Colgate Palmolive, (Recuperado octubre, 2008).

³ CBP Progress Report, (Recuperado, octubre 2008).

Debido a la trascendencia de este proceso de reestructuración, donde CBP y ROI son piezas claves en una nueva forma de trabajar y hacer negocios, es muy importante realizar primero, los análisis desde la perspectiva interna de la organización y siguiendo los parámetros ya establecidos, adicionalmente, sugerir alternativas financieras que puedan ayudar en su comprensión.

Sin embargo, se debe tener claro que ROI es una herramienta para la toma de decisiones y no tiene la verdad absoluta, no da una respuesta rígida y definitiva, por el contrario hay situaciones especiales dónde a pesar de tener resultados negativos o no favorables en cuanto a la recomendación de invertir en determinada oferta o evento, se podría optar en implementar una acción en respuesta a la competencia como un costo de oportunidad o por problemas relacionados con el inventario, entre otras razones.

Más allá de tener limitaciones, contar con el conocimiento de ROI y sus resultados para su estudio, demuestra como la información adecuada en equipos multifuncionales pueden hacer la diferencia al definir nuevas estrategias y ponerlas en práctica.

Este análisis tiene como objetivo general cuantificar el beneficio de la utilización de una herramienta de valuación del rendimiento sobre la inversión en la toma de decisiones en el área comercial de la empresa Colgate Palmolive Costa Rica.

Los objetivos específicos son:

1. Realizar un estudio sobre las técnicas de análisis del retorno sobre la inversión descritas en la literatura y práctica profesional.
2. Conocer la utilización actual que las empresas le dan a técnicas de retorno sobre la inversión.
3. Valorar otras alternativas de medición del impacto financiero de la herramienta ROI.

4. Detectar las posibles limitaciones en la determinación de costos con que cuenta la técnica de ROI.
5. Considerar los factores externos a ROI que pueden participar en la toma de decisiones para inversiones comerciales.

En el primer capítulo se realiza una caracterización conceptual de las principales técnicas de análisis de retorno sobre la inversión empleadas hoy por las organizaciones como ayuda en su medición de rendimientos. En el segundo capítulo se da una descripción de la empresa Colgate Palmolive y su subsidiaria en Costa Rica, lugar donde se va a llevar a cabo el estudio de la herramienta ROI.

En el tercer capítulo se profundiza sobre la situación actual de esta técnica incorporada en Colgate Palmolive y su evolución a través del tiempo. En el cuarto capítulo se valora el aporte cuantitativo y cualitativo de ROI en el mejoramiento de la inversión para el área comercial de la empresa, así como limitaciones que se puedan encontrar en su uso y aplicación. Por último, en el quinto capítulo se realizarán las conclusiones y recomendaciones finales.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

“El objetivo de la empresa y, por consiguiente, el de todos los administradores y empleados, es maximizar la riqueza de los propietarios para quienes se está trabajando...se mide por el precio de las acciones, que a su vez se basa en la oportunidad de los rendimientos (flujos de efectivo), su magnitud y su riesgo...los administradores financieros sólo deben aceptar aquellas acciones que se espera que incrementen el precio de las acciones”.⁴

Las empresas han ido evolucionando desde unidades ineficientes y descentralizadas, donde el crecimiento se había venido gestando de forma errática y desordenada, sin estrategias definidas a largo plazo, con recursos costosos y muchas veces subutilizados. Actualmente, se vive una política interna en las organizaciones de maximización de los recursos y procesos, planes de motivación y creatividad en su recurso humano para la mejora constante y el aporte de ideas generadoras de cambio en pro de la excelencia y diferenciación competitiva; esto ha resultado en ahorros de miles a millones fundamentado en una visión a largo plazo de alta gerencia que guía a todos los colaboradores a estándares de alta eficiencia y efectividad.

Todas las empresas que tienen como finalidad la generación de riqueza trabajan para lograr los siguientes objetivos de tipo económico:

- 1. “Con el mínimo de la inversión lograr la máxima utilidad.*
- 2. Lograr el mínimo costo promedio de capital (costo financiero del endeudamiento y del capital aportado).*

⁴ Lawrence J. Gitman, Principios de Administración Financiera, 3 ed., México: Editorial Pearson Prentice Hall, (2003),pp. 13.

3. *Tener un equilibrio entre el capital aportado por los accionistas y el capital prestado.*
4. *Equilibrar el endeudamiento en el corto y largo plazo.*
5. *Financiar adecuadamente los activos corrientes.*
6. *Equilibrar los períodos de cobro y de pago para balancear la tesorería*.⁵

Estos y otros objetivos adicionales de las empresas deben llevar un seguimiento y medición, los índices financieros son indicadores del desempeño económico de la empresa y sirven para evaluar la eficacia, efectividad o el beneficio económico de un proyecto o de la organización. Además, funcionan como guías para la maximización de los recursos y así, generar mayores ganancias, también pueden poner en evidencia situaciones o prácticas de la administración que son de riesgo para la organización.

La administración financiera *“representa un proceso muy dinámico que busca alcanzar niveles adecuados de liquidez, endeudamiento, rentabilidad, efectividad de las inversiones y una sana y apropiada posición financiera con un grado de riesgo aceptable y manejable”*.⁶

Para lograr una adecuada administración financiera es necesario el análisis financiero de la liquidez, solidez, rentabilidad, riesgo, contribuciones y desempeño de la empresa. El análisis y la evaluación de estos aspectos se pueden llevar a cabo por medio del estudio de los estados financieros y la utilización de índices financieros.

Los índices financieros son ampliamente utilizados en la actualidad y llegan a conformar una base de datos histórica que puede ser de mucha utilidad en el análisis y comparación, desde una óptica macro en diferentes periodos, alternativas de inversión, resultados de proyectos implementados, hasta acciones más concretas en

⁵ José A. Maldonado Lewis. *Cómo aumentar el retorno sobre la inversión. Inteligencia Financiera*, (2008).

⁶ Tarcisio Salas, *Análisis y Diagnóstico Financiero*, 4 ed., San José, C.R.: Ediciones Guayacán, (2005), pp. 21.

cambios de procesos, horarios de servicios, aumentos de precios, introducción de ofertas y promociones.

InformationWeek es parte de una red global de empresas que brindan información, asesorías y servicios en el área de negocios tecnológicos y realiza una medición anual de las prácticas tecnológicas de las empresas estadounidenses con mayor innovación, este reporte se basa en la comparación de las estrategias de negocios tecnológicos, inversiones y prácticas administrativas de compañías muy conocidas como ACE Hardware Corp., American Express Co. y Apple Computer Inc.⁷

En una encuesta realizada entre el 2003 y 2004 preguntaron a los ejecutivos de las quinientas principales compañías, cuáles eran las métricas que su organización utilizaba para medir el retorno en las inversiones de tecnología, la respuesta fue que más del 80% para ambos años utilizaban el retorno sobre la inversión, estas ganancias las determinaban por el monto de las utilidades netas o las disminución en los costos operativos que excedían la inversión.⁸

Al tener un mayor control sobre sus inversiones y poder seleccionar aquellas que generen mayores ganancias, las empresas han empezado a invertir en desarrollar procesos y servicios más eficientes que a su vez les van a producir mayores rendimientos. De igual forma se podría tomar la decisión de no realizar un proyecto porque sus costos son muy elevados para la organización y optar por la contratación de servicios de terceros.

1.1 Retorno sobre inversión

*“El rendimiento sobre la inversión (RSI, o ROI, por sus siglas en inglés), mide la efectividad total de la administración en la generación de utilidades con sus activos disponibles. Cuanto más alto sea el rendimiento de los activos, mejor”.*⁹

⁷ Hielen Colkin Cuneo. Measure Up, Or Move Out. *InformationWeek*, (2004).

⁸ Opus Cit., (2004).

⁹ Lawrence J. Gitman, Principios de Administración Financiera, (2003), pp. 59

Los beneficios que se pueden obtener a través del análisis de las inversiones son muchos y van desde el aumento de ingresos, disminución de costos, lograr un menor tiempo de respuesta, acortar o automatizar procesos, una mayor calidad en servicios y la satisfacción del cliente. Un manejo preciso y guiado de los recursos con los controles y mediciones correctas para la administración de proyectos hace que se puedan enfocar las inversiones en la diferenciación de productos y servicios con una disciplina de eficiencia en todo nivel, el objetivo es llegar a desarrollar las ventajas competitivas y el medio es una organización eficiente.

De los indicadores financieros, el RSI se relaciona estrechamente con otro indicador:

“El rendimiento sobre la inversión mide la rentabilidad final obtenida sobre la inversión total en activos de la empresa. El rendimiento operativo se basa en las utilidades de operación, mientras que el rendimiento total se fundamenta en la utilidad neta después de impuesto, que constituye la utilidad final que genera la empresa sobre su inversión en activos. Ambos índices evalúan el rendimiento del activo total, pero a diferentes niveles...el RSI se obtiene al dividir la utilidad neta después de impuestos entre el activo total.”¹⁰

Según la fuente anterior existe diferencia del RSI con el ROA (Rendimiento de operación sobre activos) el cual nos muestra el rendimiento que se obtiene de las actividades de operación de la empresa, mientras que el RSI corresponde al rendimiento final. Existiendo la posibilidad que se incluyan ingresos que no necesariamente corresponden al *core business* de la organización. Sin embargo, hay autores que se refieren por igual para ambos indicadores. Para este trabajo se entenderá como RSI o ROI al análisis del retorno sobre la inversión, ya sea para toda la organización o para un proyecto específico.

¹⁰ Tarcisio Salas, Análisis y Diagnóstico Financiero, (2005), pp.105.

Al realizar un análisis sobre el retorno de la inversión para un proyecto dado pueden presentarse condiciones o situaciones que afectan el resultado, por ejemplo, un manejo no adecuado de la información, un control impreciso de los costos y factores involucrados que sean medidos financieramente, la selección de la tecnología adecuada según las necesidades y extensión del proyecto, el aspecto subjetivo del evaluador, y aspectos intangibles como mejoras en la calidad del servicio, satisfacción de los clientes, mejoras en trámites, procesos y la comunicación.

Un claro ejemplo de la dificultad o ausencia de evaluación de ciertas inversiones se da en el área de recursos humanos, ¿cómo se podría evaluar la rentabilidad de los recursos utilizados para el entrenamiento y formación de los colaboradores, que muchas empresas asumen que son rentables? A través del costo no se puede cuantificar el impacto del aprendizaje en el incremento de valor de las personas producto del desarrollo de habilidades, capacidades, motivación y la obtención de los objetivos de la empresa. Para estos casos se han ido desarrollando métodos que incluyen cuestionarios y modelos de análisis como el Modelo de Mayo sobre el valor del capital humano, Feedback 360° y otros, que deberán de seleccionarse y adecuarse según las necesidades y requerimientos de la organización.¹¹

Aplicando el RSI para una unidad de negocios en donde se *“relaciona el ingreso generado por un centro de inversión a los recursos usados para generar ese ingreso”*, se podría adecuar la fórmula de la siguiente manera:¹²

$$\text{RSI} = \frac{\text{Ingreso}}{\text{Inversión en activos}}$$

¹¹ Carlos Herreros de las Cuevas, El Roi del Coaching, *Navactiva*, (2004).

¹² Carlos Fernando Cuevas, Medición del Desempeño: Retorno sobre la inversión, ROI; ingreso residual, IR; Valor económico agregado, EVA; análisis comparado, (Recuperado noviembre, 2008).

Otra descripción del RSI es “*el cálculo que representa el valor relativo de los beneficios netos acumulados del proyecto (beneficios menos costos) sobre el periodo de análisis, dividido por los costos totales agregados del proyecto*” y sugiere una alternativa a la fórmula tradicional:¹³

Ingresos netos + intereses (1 – tasa) entre el valor contable de los activos

Sin embargo, cual sea la adecuación de la fórmula de RSI que se utilice se debe prestar suma atención a varios aspectos como lo es el nivel del análisis, si se realiza para toda la organización, un área específica o para un proyecto; los ingresos y activos deben ir de acuerdo con el objetivo de estudio, también se deben de tomar en consideración otros factores como la depreciación, la tasa impositiva, escudos fiscales y evaluar los posibles resultados intangibles.

No realizar este ejercicio previo, podría generar confusiones o errores al momento de ser aplicado, por tanto, es necesario que se definan con antelación los términos utilizados según la aplicación o los resultados que se quieren llegar a analizar. El Cuadro 1 da un ejemplo de cómo se pueden ir especificando los valores y términos posibles a emplear.

Usar el ingreso del segmento o de una unidad de negocio en particular va a producir resultados más específicos y aplicables, esto al descartar gastos o ingresos no relacionados con el área de análisis y que por tanto pueden dar resultados no reales. En el caso de los impuestos, la magnitud de su carga va a depender del manejo contable y políticas de la empresa, es preferible no incluirlos.¹⁴ Los impuestos que paga una empresa van a depender del grado de su financiamiento con deuda y la implementación de escudos fiscales como los gastos por interés y otras políticas que pueden variar de país a país.

¹³ ¿Qué es el retorno sobre la inversión (RSI)? *12 Manage*, (Recuperado noviembre, 2008).

¹⁴ Carlos Fernando Cuevas, *Medición del Desempeño: Retorno sobre la inversión, ROI; ingreso residual, IR; Valor económico agregado, EVA; análisis comparado*, (Recuperado noviembre, 2008).

El uso del total de los activos se preferirá sobre el activo utilizado con el fin de evaluar qué tan eficientemente están siendo utilizados los activos en la administración de los recursos, no incluir todos los activos disponible podría ocasionar que activos no eficientes y no usados en la actividad principal de la empresa sigan consumiendo recursos más allá de generarlo.¹⁵



Definición de términos para RSI

Preguntas	Respuesta preferida:
¿Es definido el ingreso como el de un segmento n como ingreso de operación?	Ingreso del segmento
¿Se toma este ingreso antes n después de impuestos?	Antes de impuestos
¿Los activos utilizados deberán tomarse?	
• Total activos utilizados	Total de activos disponibles
• Total activos disponibles para el prn	
• Activo neto (activo total - pasivos)	
¿Los activos de planta deben incluirse al:	
• Costo histórico	Valor corriente
• Valor en libros depreciado	
• Valor corriente	
¿Deberá usarse un valor comienzo del período, promedio n final para los activos?	Valor promedio

Tomado de: Cuevas, Carlos Fernando. Medición del Desempeño: Retorno sobre la inversión, ROI; ingreso residual, IR; Valor económico agregado, EVA; análisis comparado. Recuperado el 17 de noviembre de 2008, de http://dSPACE.icesi.edu.co/dSPACE/bitstream/item/257/1/ccuevas_medicion-desempeno.pdf

Pero si lo que se requiere es una evaluación de un área específica o proyecto puede utilizarse el activo neto. El valor de los activos puede ser el costo de éste en el momento de compra o el valor del momento y la vida útil que tiene, en el caso de la toma de decisión de adquirir una nueva maquinaria o seguir con la actual se compara el rendimiento del equipo viejo versus el nuevo, la vida útil, el valor de desecho, el costo de oportunidad y el costo del nuevo equipo. El valor promedio utilizado debe ser correspondiente con el período de evaluación.¹⁶

¹⁵ Carlos Fernando Cuevas, Medición del Desempeño: Retorno sobre la inversión, ROI; ingreso residual, IR; Valor económico agregado, EVA; análisis comparado, (Recuperado noviembre, 2008).

Es de esperar que si se utilizan diferentes fuentes para el numerador y denominador en la fórmula, el resultado de ROI puede variar significativamente y producir errores en el cálculo, la interpretación o en el análisis.

Adicionalmente, se menciona una desventaja del RSI y es que su resultado puede exagerar el valor económico en cierto grado y va a depender de por lo menos cinco factores:

1. *“Longitud de la vida del proyecto: si es más largo, la exageración será más grande.*
2. *Política de capitalización: si la fracción de la inversión total que se capitaliza en libros es más pequeña, la exageración será más grande.*
3. *Tasa de depreciación contable que use: las tasas de depreciación que son más rápidas que la depreciación directa darán lugar a un RSI más alto.*
4. *Retrasos: entre los pagos de inversión y la ganancia en efectivo derivadas de estos gastos. Si el retraso de tiempo es mayor, el grado de la exageración también será mayor.*
5. *Índice de crecimiento de la nueva inversión: las compañías de rápido crecimiento tendrán un RSI más bajo”.*¹⁷

El RSI puede ser de mucha ayuda en el análisis del negocio porque *“es un indicador clave de la eficiencia y eficacia con que la administración ha utilizado sus recursos totales para generar ganancias netas...este índice muestra que tan satisfactorio es el nivel de utilidad final obtenida respecto a las inversiones totales efectuadas por la empresa”*.¹⁸

¹⁶ Carlos Fernando Cuevas. Medición del Desempeño: Retorno sobre la inversión, ROI; ingreso residual, IR; Valor económico agregado, EVA; análisis comparado, (Recuperado noviembre, 2008).

¹⁷ ¿Qué es el retorno sobre la inversión (RSI)? 12 Manage, (Recuperado noviembre, 2008).

¹⁸ Tarcisio Salas, Análisis y Diagnóstico Financiero, (2005), pp.105.

Para entender cómo se podría mejorar el retorno sobre la inversión en un proyecto o la empresa es posible realizar un análisis desde un punto de vista basado en su fórmula matemática, por un lado se tiene a la utilidad en el numerador y se buscaría que fuera lo más grande posible, aumentando las utilidades al máximo y por el otro, disminuyendo su denominador que corresponde a los activos al punto que los recursos que se tengan sean capaces de producir la mayor cantidad de ganancias debido a la eficiencia de su utilización.



Cómo aumentar el RSI: Utilidad

Retorno sobre la inversión	Componente del Retorno sobre la inversión	Generales a Cuidar en la Empresa	Factores Específicos a Cuidar en la Empresa	Estrategias Generales
Aumentar el RSI	Mayor (+) UTILIDAD NETA	Mayores (+) VENTAS	+ Volumen	Participación de mercado
		Menor (-) COSTO DE PRODUCCION	+ Precio	Diferenciación
			- Precios de compra	Negociación Importación
		Menores (-) GASTOS GENERALES	+ Eficiencia en materiales ? mano de obra	Tecnología en materiales, procesos ? mano de obra
- Gastos de administración ? ventas	Control ? gestión de gastos			

Fuente: Maldonado Lewis, Jose A. (2008). Cómo aumentar el retorno sobre la inversión. *Inteligencia Financiera*. Recuperado el 20 de noviembre del 2008, de <http://josemal9434.blogspot.com/2008/04/como-aumentar-el-retorno-sobre-la.html>

El cuadro 2 da una guía de cómo se podrían aumentar las utilidades desde una óptica matemática: aumentando los ingresos por ventas, disminuyendo el costo de ventas y los gastos operativos, y dependiendo del nivel del análisis, los gastos administrativos, de mercadeo, ventas y financieros.¹⁹

¹⁹ José A. Maldonado Lewis. Cómo aumentar el retorno sobre la inversión. *Inteligencia Financiera*, (2008).

Los ingresos por ventas se pueden lograr al aumentar el volumen de las ventas, características diferenciadas y específicas para el mercado meta darán a los productos o servicios ventajas competitivas sobre la competencia, además, se debe buscar que los consumidores vayan cambiando a productos cada vez más especializados con valores agregados y de mayor margen.²⁰

Para obtener una disminución en los costos de ventas se pueden mejorar las negociaciones con los proveedores, buscar alianzas para realizar compras de materias primas, insumos o productos terminados a escala; mejorar las condiciones de importación, centralizar la producción, modernizar procesos, adquisición de nueva tecnología que brinde un uso más eficiente de la mano de obra, materias primas y recursos.²¹

Los gastos de operación, ventas y administrativos pueden reducirse al implementar procedimientos más eficientes y modernizar los ya obsoletos. Los colaboradores de la organización deben tener una conciencia de ahorro y maximización de los recursos; el personal que tenga contacto con clientes debe ser motivado y educado hacia una cultura de servicio y calidad, consumidores satisfechos generan más ingresos.²²

Para disminuir los activos se puede lograr reduciendo las inversiones del balance del lado izquierdo, manteniendo el menor efectivo disponible, pero para lograr esto debe haber un control financiero preciso que evite problemas de liquidez y sea capaz optimizar y disponer de los recursos en el tiempo real. Se puede lograr al minimizar el riesgo teniendo cuentas por cobrar bajas y manejables, políticas de descuento por pronto pago, utilizar pronósticos de inventarios, inventarios justo a tiempo.²³

²⁰ Opus Cit., (2008).

²¹ *Ibid.*

²² *Ibidem.*

²³ José A. Maldonado Lewis. Cómo aumentar el retorno sobre la inversión. *Inteligencia Financiera*, (2008).

Para los activos, la empresa debe tener los necesarios para el óptimo desempeño de su operación, los activos no funcionales deben ser vendidos sino forman parte de una estrategia y por último, analizar las alternativas de financiamiento, arrendamiento y alquiler para buscar las alternativas de menor costo y sea un punto a considerar en la evaluación de proyectos.²⁴



Cómo aumentar el RSI: Activo

Retorno sobre la inversión	Componente del Retorno sobre la inversión	Factores Generales a Cuidar en la Empresa	Factores Específicos a Cuidar en la Empresa	Estrategias Generales
Aumentar el RSI	Menor (-) ACTIVO TOTAL	Menor (-) ACTIVO DISPONIBLE	- Dinero en caja ? bancos e inversiones temporales	Control de tesorería ? de recaudos
		Menor (-) Cartera	- Plazo	Control de gestión de cartera
		Menores (-) INVENTARIOS	(Programación de materiales e insumos ? control de mínimos (Justo a tiempo	Tecnología en administración de materiales
		Menor (-) ACTIVO FIJO	- Maquinaria - Equipo - Edificios - Muebles - Vehículo	Leasing Venta Outsourcing

Fuente: Maldonado Lewis, Jose A. (2008). Cómo aumentar el retorno sobre la inversión. Inteligencia Financiera. Recuperado el 20 de noviembre del 2008, de <http://josemal9434.blogspot.com/2008/04/como-aumentar-el-retorno-sobre-la.html>

*“Para decidir respecto a la mejor opción de inversión, le empresa debe investigar las relaciones económicas actuales y sus tendencias y proyectar el comportamiento futuro de los agentes económicos que se relacionan con su mercado particular”.*²⁵

El RSI o ROI es una herramienta más para el análisis de la empresa y por tanto, debe ser utilizada junto a otros indicadores financieros para lograr una visión más amplia del negocio, su realidad y entorno.

²⁴ Opus Cit., (2008).

²⁵ Nassir Sapag Chain, Proyectos de Inversión Formulación y Evaluación, 1 ed., México: Editorial Person Prentice Hall, (2007), pp. 39.

1.2 Otros indicadores financieros

En el análisis de la empresa se puede seleccionar una serie de razones de una cantidad y diversidad ilimitada. Pero podríamos clasificar las más importantes en tres grandes grupos, que comprenden la estabilidad, la gestión y la rentabilidad.²⁶

Los índices de estabilidad “*constituyen un objetivo fundamental de toda empresa, porque representan la seguridad en la continuidad de sus operaciones para alcanzar sus metas de crecimiento y desarrollo futuro y, además, porque afecta su grado de riesgo*”²⁷. Buscan evaluar las necesidades relacionadas con el financiamiento a corto y a largo plazo, la capacidad de la empresa para cubrir sus, gastos financieras y riesgos cambiarios.

Las razones de estabilidad se pueden dividir en dos grupos: índices de cobertura o también conocidas como de liquidez, sin embargo, este último es un término mal empleado ya que no miden la disponibilidad o generación de efectivo sino la capacidad de los activos circulantes de cubrir los pasivos circulantes, pero no indica si habrá puntualidad en el cumplimiento de los pagos, ejemplos de estas razones son la razón circulante y la prueba del ácido. El segundo grupo son los índices de endeudamiento que miden el nivel de financiamiento con pasivos, por ejemplo, el índice de deuda, índice de endeudamiento, cobertura de intereses y el índice de exposición neta. Mientras más deuda se presente el apalancamiento financiero será mayor y por tanto, aumentará el riesgo y el rendimiento. Si la empresa cuenta con un nivel de deuda muy alto, una parte importante de sus flujos futuros estarán comprometidos en el pago de intereses y amortizaciones generando mayor riesgo, sin embargo, este costo es más bajo que la emisión de acciones comunes por lo que producirá un mayor rendimiento.^{28 29}

²⁶ Tarcisio Salas, Análisis y Diagnóstico Financiero, (2005), pp. 57.

²⁷ Opus Cit., (2005), pp. 58.

²⁸ Tarcisio Salas, Análisis y Diagnóstico Financiero, (2005), pp. 58-71.

²⁹ Lawrence J. Gitman, Principios de Administración Financiera, (2003), pp. 49-59.

Los índices de gestión “*evalúan el grado de efectividad y eficiencia con que son utilizados los activos...establecen comparaciones entre las ventas y los niveles de inversión en activos, evaluando su productividad y contribución dentro de las operaciones de la empresa...una inversión excesiva o ineficiente en activos, producirá una baja en ventas, con resultados desfavorables*”.³⁰ Ejemplos de estos indicadores son la rotación del inventario, periodo medio de inventario, rotación de cuentas por cobrar, periodo medio de cobro, rotación de cuentas por pagar, periodo medio de pago, rotación del activo circulante, rotación del activo fijo, rotación del activo a largo plazo y rotación del activo total.

Los índices de rentabilidad “*evalúan el grado de éxito alcanzado de las operaciones e inversiones de la empresa...expresan los rendimientos generados de las operaciones de la empresa, y miden la rentabilidad obtenida sobre las inversiones para llevar a cabo esas operaciones*”.³¹ Si bien el objetivo de toda empresa es la generación de riqueza para sus accionistas, estas razones son de gran importancia para ello y relacionan la utilidad neta con las ventas, los activos y el patrimonio. Ejemplos de indicadores de rentabilidad son el margen de utilidad bruta, margen de utilidad de operación, margen de utilidad neta, rendimiento de operación sobre activos, rentabilidad sobre el patrimonio y rendimiento sobre la inversión que ya se revisó anteriormente.

No es una tarea fácil lograr pronósticos reales de todas las variables que condicionan un resultado y será el recurso humano quien en última instancia tome la decisión final.

Es por tanto importante, que el personal a cargo de las decisiones relevantes cuente con la ayuda de colaboradores y equipos multifuncionales de trabajo, que reúnan la

³⁰ Tarcisio Salas, Análisis y Diagnóstico Financiero, (2005), pp. 72.

³¹ Opus Cit., (2005), pp. 95.

experiencia y el conocimiento de los factores que pueden afectar sus rendimientos, sean capaces de observar y estudiar a fondo las situaciones internas y externas, y se tomen las medidas necesarias a tiempo.

CAPÍTULO II. LA EMPRESA

Los mercados de consumo están conformados por individuos o grupos de personas como familias que requieren y compran productos para su uso personal y del hogar.

*”La intensa competencia, la lealtad de turno del consumidor, mercados agresivos y la presencia de jugadores globales son algunas de las características más representativas de este segmento. Las compañías están realineando sus actividades hacia necesidades específicas de sus consumidores, cambiando radicalmente modelos de negocios y explorando nuevas formas de colaboración entre los compradores y vendedores...fusiones, alianzas y un marketing más apropiado aumentarán el impacto de las compañías y el negocio”.*³²

La frecuencia de consumo va a depender de factores, tales como el tipo de producto, el precio, su duración y el uso. Productos como la leche y el pan son productos de una compra más frecuente, mientras que productos eléctricos o decorativos van a ser adquiridos con un mayor intervalo. Este es un ejemplo de como los bienes de consumo se pueden categorizar. A continuación se muestran cuatro tipos:

1. *“Bienes de consumo de alto movimiento. Son de alto volumen, valor unitario bajo y alta recompra. Incluye ejemplos como: comidas preparadas, frijoles cocinados y periódicos.*
2. *Bienes durables. Tienen un bajo volumen pero alto valor unitario. Se pueden dividir en bienes “blancos” como refrigeradoras, lavadoras de platos, microondas, y los bienes “cafés” como los DVD players, juegos de consola, computadoras personales.*

³² Consumer Markets. KPMG, (Recuperado enero, 2009)

3. *Bienes suaves. Son similares a los bienes durables, excepto que se gastan más rápido y tienen un ciclo de reemplazo más corto. Ejemplos: ropa y zapatos.*

4. *Servicios. Ejemplos: peinadoras, odontólogos, niñeras.*³³

Colgate Palmolive es una corporación multinacional de origen estadounidense dedicada a la producción, distribución y venta de productos de consumo masivo de alto movimiento que se pueden clasificar en tres grandes áreas: cuidado oral, personal y del hogar. Cuanta con marcas de gran prestigio a nivel mundial como lo son Colgate® y Plax® en cuidado oral, Palmolive Naturals® y Protex® en jabones, Lady Speed Stick® y Speed Stick® en desodorantes y Ajax®, Suavitel®, Axió® en la rama del hogar. Además, de ser dueña de la empresa Hill's Pet Nutricion, en el área de nutrición animal.

En Costa Rica el mercado de bienes de consumo es considerable, para el año 2007 las importaciones fueron de \$12,955 millones, de las cuales \$2,443 millones correspondieron a bienes de consumo, representando un 19% de las importaciones en el año.³⁴ Observando el impacto y magnitud de este mercado se vuelve necesario que las empresas que participan en él, cuenten con los sistemas de control y análisis necesarios para la maximización de su rentabilidad.

Como parte de un plan global y estratégico conocido como el Plan de Negocios de Colgate, las subsidiarias a nivel mundial ha estado desarrollando e implementando herramientas que les ayude en la medición y análisis del retorno sobre las inversiones. En Colgate Palmolive Costa Rica se han estado realizando esfuerzos desde el 2007 en el aprendizaje y manejo de una herramienta ROI para el análisis de las inversiones, que les permita medir de una forma más eficiente el rendimiento sobre sus inversiones realizadas con clientes en el territorio nacional, el objetivo es

³³ Traducción libre del documento Types of Market. Tutor2u, (Recuperado enero, 2009).

³⁴ MIDEPLAN, Sistema de Indicadores sobre Desarrollo Sostenible, (Recuperado enero, 2009).

lograr un mejor uso del dinero y resultados más efectivos en las promociones, ofertas y regalías realizadas como parte de la actividad promocional de sus productos.

2.1 Historia

La compañía fue fundada en el año de 1806 en la ciudad de Nueva York, cuando William Colgate creó una pequeña fábrica de almidón, jabones y velas. Para 1866 se introducen los jabones perfumados, perfumes y esencias. En 1873 Colgate empieza a comercializar la crema dental en tarros y para el año de 1986 coloca en el mercado la crema de dental en los tubos, ya que para la fecha se utilizaba en polvo o tarros y este nuevo envase logró posicionarse en el mercado hasta hoy. La empresa buscó en 1902 promover sus productos enfatizando la pureza y los beneficios de sus ingredientes.³⁵

En 1908 la empresa, hasta ese momento un negocio familiar, empieza a cotizarse en la bolsa y procede con su primera expansión internacional en Canadá para 1914, abriendo subsidiarias entre 1921 a 1925 en el Pacífico Sur y Asia, Europa, América Latina y África. En 1928 se da la fusión con la compañía Palmolive-Peet fabricante de jabones, fundando Colgate-Palmolive-Peet Company, su nombre actual se dio en 1953 cuando se eliminó el Peet.³⁶

En 1962 se funda el centro de Investigación en Piscataway, New Jersey, lugar donde se realizan todas las pruebas y análisis a los productos en desarrollo. En 1968 dieron a conocer unas de las más grandes innovaciones de la empresa en el área de cremas dentales, el flúor, un elemento químico que se acumula en huesos y dientes dándoles mayor resistencia, hasta entonces las cremas dentales sólo eran con fines

³⁵ Colgate Palmolive, (Recuperado enero, 2009).

³⁶ Opus Cit., (Recuperado enero, 2009).

cosméticos, desde entonces las cremas dentales tienen un beneficio adicional al reducir las caries dentales.³⁷

La empresa ha tenido como parte de su estrategia la adquisición de importantes marcas, por ejemplo, en 1972 se dio la adquisición del Laboratorio Hoyt, que más tarde llegó a ser Colgate Oral Pharmaceuticals, en 1976 Hill's Pet Nutrition, en 1991 Murphy Oil Soap, un limpiador de madera líder en Estados Unidos de América, en 1992 la compañía Mennen, en 1995 el negocio de cuidado oral Kolynos en América Latina y en el 2004 en Europa GABA otra oportunidad en el área de cuidado oral.³⁸

Colgate Palmolive también cuenta con un programa de bien social que lleva a todos los países donde cuenta con una subsidiaria, el cual inició en 1911 al distribuir dos millones de cremas y cepillos dentales a escuelas seleccionadas; y además, contaban con higienistas que enseñaban la técnica correcta de cepillado a los niños. Años más tarde a este programa se le otorgó el nombre de "Sonrisas brillantes, futuros brillantes" (traducción de Bright smiles, bright futures), su significado nace en el concepto que niños con sonrisas sanas y una adecuada salud bucodental contarán con mejores oportunidades en el futuro.

En la actualidad llega a millones de niños de edad escolar a través de relaciones que se han construido con los años entre la empresa y gobiernos, profesionales dentales, profesionales en educación, escuelas y comunidades. Con este objetivo se han desarrollado materiales didácticos, historietas, vídeos, CD-ROM y actividades interactivas tanto para la enseñanza y uso del educador como para la incorporación de los padres de familia. Desde 1991, este programa ha logrado contactar y promover la importancia de una adecuada salud oral a más de cincuenta millones de niños en 80 países, y en Costa Rica alcanza la educación de más de 60 000 niños entre los 9 y 11 años.³⁹

³⁷ Colgate Palmolive, (Recuperado enero, 2009).

³⁸ Colgate World of Care, (Recuperado enero, 2009).

³⁹ Opus Cit., (Recuperado enero, 2009).

La subsidiaria en Costa Rica se abre el 17 de octubre de 1960 con el nombre de Colgate Palmolive (CA) Inc. Para 1994 se cambia a la razón social Colgate Palmolive (Costa Rica) S.A. por motivos de adquisición a nivel mundial de la Compañía Mennen y para efectos tributarios. En 1995 adquiere los derechos de líneas de la Botica Francesa tales como Neutrodor, Confident, Acero, London Girl y Baby Lee. Actualmente sus instalaciones se encuentran en Barreal de Heredia y cuenta con 70 empleados entre personal del área administrativa y bodegas.⁴⁰

2.2 Misión y visión de la empresa

La misión de la empresa es:

*“Nosotros Colgate Palmolive Costa Rica, queremos ser los líderes en todas las categorías en las que competimos. Nuestro éxito se basa en el talento de nuestros empleados, capaces de brindar un mejor servicio al cliente y fabricar los productos de la mejor calidad a un precio costo competitivo. Trabajamos en armonía con nuestros compañeros y disfrutamos de nuestro trabajo. Como una subsidiaria, somos la universidad de los futuros líderes de nuestra corporación”.*⁴¹

La visión de Colgate Palmolive es *“Convertirnos verdaderamente en la mejor compañía global de productos de consumo”.*⁴²

2.3 Situación financiera

Esta empresa global conforma un negocio de \$13.8 billones con 36,000 empleados alrededor del mundo y con presencia en más de doscientos países y territorios.

Colgate Palmolive se cotiza en la bolsa NYSE desde 1908 bajo las siglas de CL. El

⁴⁰ Historia de Colgate. Documento interno de Colgate Palmolive Costa Rica S.A.

⁴¹ Opus Cit.

⁴² Ibíd.

más reciente reporte financiero correspondiente al último trimestre del 2008 sitúa a la empresa con una utilidad neta de \$497.0 millones y ganancias netas por acción de \$.94. A diferencia del cuarto trimestre del 2007 donde se obtuvieron \$414.9 millones y \$.77, respectivamente. Se da entonces un crecimiento del 7% en la utilidad neta y de un 10% en las utilidades por acción. Durante este periodo, las ventas a nivel mundial crecieron un 0.5% y un 1.0% en volumen.⁴³

El margen de utilidad bruta se reportó en un 56.0% con una disminución del 0.1% con respecto al año anterior. El margen de utilidad bruta decreció en 120 puntos base (excluyendo gastos de reestructuración) pasando 57.5% en 2007 a 56.3% en 2008, debido a un tipo de cambio desfavorable y a un aumento de las materias primas diferente a la implementación en los incrementos de precio.⁴⁴

Los gastos generales, de ventas y administrativos disminuyeron de 35.7% de las ventas netas para el 2007 a un 33.7% para el último cuarto del 2008. Esto debido a una fuerte política de recorte de gastos y búsqueda de la eficiencia de los procesos, obteniendo la mayor reducción en tres años. Además, a nivel mundial se redujeron los costos de publicidad en 140 puntos base como porcentaje de las ventas debido a costos más bajos de los medios y disminución de la inversión en similitud con la competencia. La utilidad operativa aumentó un 13% con respecto al año anterior alcanzando \$761.6 millones. Y el efectivo neto provisto por las actividades de operación al cierre del cuarto trimestre del 2008 alcanzó un incremento del 2% con \$2,238.3 millones.⁴⁵

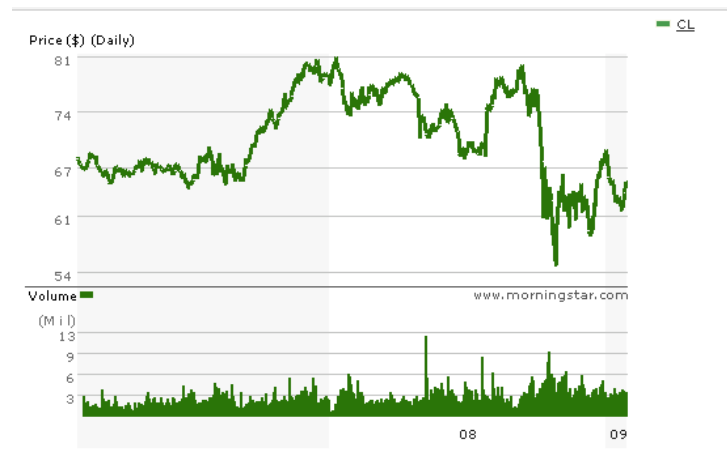
El precio de las acciones de la empresa tuvo una fuerte baja en octubre del 2008 debido a la crisis financiera y desde entonces no ha tenido una tendencia estable, según se muestra en la figura 1.

⁴³ Colgate World of Care, (Recuperado enero, 2009).

⁴⁴ Opus. Cit. (Recuperado enero, 2009).

⁴⁵ *Ibíd.*

Figura1: Precios históricos de Colgate Palmolive Company (2007-2009)



Fuente: Morningstar. Recuperado el 30 de enero del 2009, de <http://tools.morningstar.com/charts/Mcharts.aspx?Security=CL&sLevel=A>

La empresa ha pagado dividendos de forma interrumpida desde 1895, el 8 de enero pasado la Junta de Directores anunció un dividendo cuatrimestral en efectivo de \$0.40 por acción.⁴⁶

Actualmente, las ventas de la empresa se dividen según las siguientes divisiones:

- Estados Unidos 19%
- América Latina 27%
- Europa/Pacífico Sur 23%
- Asia/África 17%
- Hill's 14%⁴⁷

2.4 Competencia

Según el portal de información financiera Yahoo Finance, Colgate Palmolive tiene como principales competidores a Procter & Gamble, The Clorox Corporation y

⁴⁶ Yahoo Finance, (Recuperado enero, 2009).

⁴⁷ Colgate World of Care, (Recuperado enero, 2009).

Church & Dwight Co, Inc.⁴⁸ Otras fuentes también incorporan a Unilever, Kimberly-Clark y Avon Products.⁴⁹

Procter & Gamble (PG) se fundó en 1837, sus inicios fueron muy similares a los de CL al comenzar como un negocio familiar que fabricaba jabones y velas en Cincinnati, Ohio. Actualmente, se considera la empresa más grande en la industria de productos de consumo masivo, con cerca de 135,000 empleados. Con más de 300 marcas líderes a nivel mundial opera en más de 86 países. Las más reconocidas son Oral[®], Crest[®], Pantene[®], Gillette[®], Ariel[®], Tide[®], Duracell[®] entre otras.⁵⁰

PG abrió una subsidiaria en Costa Rica para conformar un centro de operaciones y servicios administrativos, financieros y contables, con el nombre de Global Business Services de Costa Rica (GBS), donde se brindan más de 27 tipos de servicios para 68,000 empleados de la corporación en 72 países a nivel mundial.⁵¹

La historia de Unilever inicia alrededor de 1890, cuando William Hesketh Lever, fundador de Lever Bros, comenzó a desarrollar un jabón que fuera innovador y popularizara la higiene en el Norte de Inglaterra. Sus marcas van desde el segmento de comidas (Lipton[®], Slimfast[®], Knorr[®], Hellmann's[®]), cuidado personal (Dove[®], Axe[®], Rexona[®], Pond's[®]) y el cuidado del hogar (Surf[®], Comfort[®]).⁵²

Unilever cuenta con 174,000 empleados operando en 100 países, sus ingresos para el año 2007 fueron de €40,187 millones, con un crecimiento en las ventas de un 5.5% con respecto al año 2006. Su margen operativo es de 13.1% aumentando en 0.2 puntos porcentuales. Sus 25 principales marcas generan el 70% de sus ventas.⁵³

⁴⁸ Colgate World of Care, (Recuperado enero, 2009).

⁴⁹ Yahoo Finance, (Recuperado enero, 2009).

⁵⁰ Procter & Gamble, (Recuperado enero, 2009).

⁵¹ Opus. Cit., (Recuperado enero, 2009).

⁵² Unilever, (Recuperado enero, 2009).

⁵³ Unilever Annual Report 2007, (Recuperado enero, 2009).

En el esquema comparativo de la figura 2, se observa que Procter & Gamble (PG) tiene una mayor capitalización de mercado e ingresos con respecto a Colgate Palmolive (CL) al ser una empresa más grande, pero analizando su margen neto y de operaciones son mayores para CL siendo más eficiente en generación de utilidad. También su crecimiento en el último trimestre del año fue mayor, un 13% con respecto a un 9% de PG.

Clorox Corporation y Church & Dwight Co. Inc. Son empresas más pequeñas en comparación con CL y PG que presentan rendimientos y márgenes brutos y operativos menores a CL.

Figura 2: Comparación directa de competidores

DIRECT COMPETITOR COMPARISON					
	CL	CHD	CLX	PG	Industry
Market Cap:	32.83B	3.73B	6.96B	162.72B	57.07M
Employees:	36,000	3,682	8,300	138,000	168
Qtrly Rev Growth (yoy):	13.00%	8.70%	11.70%	9.00%	8.90%
Revenue (ttm):	15.31B	2.36B	5.42B	85.33B	121.46M
Gross Margin (ttm):	56.94%	40.24%	41.60%	50.68%	56.94%
EBITDA (ttm):	3.51B	402.11M	1.14B	20.57B	11.45M
Oper Margins (ttm):	20.64%	14.28%	17.22%	20.33%	8.23%
Net Income (ttm):	1.85B	182.62M	478.00M	12.16B	N/A
EPS (ttm):	3.486	2.620	3.399	3.754	0.24
P/E (ttm):	18.66	20.32	14.75	14.52	10.91
PEG (5 yr expected):	1.48	1.53	1.39	1.33	1.06
P/S (ttm):	2.15	1.62	1.29	2.04	0.54

CHD = Church & Dwight Co. Inc.

CLX = Clorox Corporation

PG = Procter & Gamble Co.

Industry = Personal Products

Fuente: Yahoo Finance. Recuperado el 30 de enero del 2009, de

<http://finance.yahoo.com/echarts?s=CL#chart6:symbol=cl;range=2y;compare=clx+pg;indicator=split+volume;charttype=line;crosshair=off;ohlcvvalues=0;logscale=off;source=undefined,http://finance.yahoo.com/q/co?s=CL>

En la figura 3 se muestran los rendimientos para Colgate Palmolive, Procter & Gamble y Clorox Corporation. CL mantuvo rendimientos superiores a sus competidores desde noviembre del 2007 hasta octubre del 2008 cuando las empresas analizadas sufrieron la caída en los precios de sus acciones debido a la crisis financiera. No es hasta enero del 2009 que CL comienza a presentar

un mayor rendimiento al resto, pero sin una tendencia estable. CLX ha sufrido la mayor baja en sus rendimientos a la fecha.

Figura 3: Rendimientos a tres años



Fuente: Yahoo Finance. Recuperado el 30 de enero del 2009, de

<http://finance.yahoo.com/echarts?s=CL#chart6:symbol=cl;range=2y;compare=clx+pg;indicator=split+volume;charttype=line;crosshair=off;ohlcvvalues=0;logscale=off;source=undefined,http://finance.yahoo.com/q/co?s=CL>

2.5 Estructura Organizacional

En Costa Rica la empresa se encuentra organizada en 6 áreas básicas que dependen de la Gerencia General, las cuales son:

- **Mercadeo:** realiza la investigación y el análisis de las necesidades del mercado, es también el encargado de determinar los productos que se comercializarán, empaque, promoción y canales de distribución.
- **Administración:** es responsable de la planeación, ejecución y el control financiero, entre éste el área contable, pagos a proveedores y la elaboración de la estadística, proyecciones y reportes necesarios para la planeación, ejecución, control y seguimiento de las estrategias de la compañía.

- Logística: se encarga de los trámites de registros de productos y reportes de problemas de calidad. Supervisa los procesos de importación, aduanales y contrataciones de transportistas. Administra los inventarios, la facturación y despacho de pedidos a los clientes. Además, coordina la elaboración de las ofertas, y la seguridad y mantenimiento de las instalaciones.
- Ventas: su función es definir e implementar las estrategias y comercialización de los productos según el canal de distribución de una forma rentable. Realiza negociaciones con los clientes para asegurar la presencia de las marcas en los puntos de venta y garantizar la satisfacción del consumidor final.
- Información tecnológica: es el responsable de todos los sistemas de información y hace posible la comunicación interna y externa con el resto de la compañía.
- Recursos humanos: realiza el seguimiento del personal a través de capacitaciones y planes de desarrollo. También, se encarga de la planeación y ejecución de políticas y beneficios para los empleados, y actividades de bien social.
- Servicio al cliente: opera el sistema de información SAP que es una herramienta utilizada para el proceso de comercialización, monitorea los indicadores de desempeño y atiende las consultas y necesidades de clientes internos y externos.⁵⁴

La herramienta de ROI se utiliza para analizar la información de inversión en eventos comerciales. El departamento financiero se encarga de la generación de los valores numéricos y en las áreas de mercadeo y gerencia se realizan la planeación de las promociones y actividades de inversión las cuales se llevan a la implementación a través del grupo de ventas.

⁵⁴ Historia de Colgate. Documento interno de Colgate Palmolive Costa Rica S.A..

Mes a mes se envían los reportes a los coordinadores de mercadeo para que puedan agregar a los valores numéricos comentarios respectivos al evento en análisis, por ejemplo si se dio respuesta de la competencia, comentarios o sugerencias de los clientes, sucesos y otras observaciones que puedan ayudar a ubicar en el contexto real los resultados.

CAPÍTULO III. HERRAMIENTA ROI

Colgate Palmolive ha incorporado prácticas y procesos beneficiosos para el negocio que se originan o desarrollan en subsidiarias o en la casa matriz y que son implementadas a nivel global con el fin de buscar la mejora continua y el crecimiento del negocio. A través de este sistema de comunicación interna y políticas que premian a los países por nuevas ideas y cambios en los procesos y procedimientos actuales que tienen el objetivo de disminuir tiempos, aumentar la calidad, eficiencia y efectividad, se trabaja en crear una cultura organizacional que buscará el máximo aprovechamiento de los recursos y aumento de la rentabilidad.

La herramienta de ROI para actividades promocionales es un ejemplo de las buenas prácticas que se van propagando a través de toda la organización según un plan maestro desarrollado por la alta gerencia. ROI lleva años siendo desarrollado y es mejorado a diario debido a la retroalimentación que se mantiene entre las subsidiarias y áreas organizacionales.

ROI va a proveer información valiosa para la toma de decisiones en el área de inversión comercial con el objetivo de conocer o contar con una guía que lleve a acciones más efectivas y satisfactorias para los clientes y consumidores, obteniendo como resultados para la organización, aumentos en las ventas, en los márgenes de ganancias y mayores participaciones de mercado.

La evaluación y el aprendizaje dado por ROI es la primera parte del Plan de Negocios de Colgate, el cual es una guía para el planeamiento, ejecución y evaluación de los planes utilizados desde el desarrollo de un producto hasta su venta al consumidor final, gracias a su información es posible analizar si la inversión

comercial está acorde con las estrategias de la compañía y de ser el caso contrario, los objetivos, acciones y fondos podrían ser ajustados y reubicados.⁵⁵

En este punto se procede con el planeamiento, seguido por la ejecución y posteriormente la evaluación; como resultado de esta evaluación se podrían generar nuevos datos e información que serán utilizados en la fijación de los nuevos objetivos y estrategias de inversión o una modificación de ellos, de esta forma se continuaría con el ciclo propuesto por el CBP (*Colgate Business Plan* por sus siglas en inglés).

Como se mencionó, la implementación de la herramienta de ROI es la primera parte del CBP, fase en la cuál la subsidiaria de Costa Rica se encuentra y es de suma importancia su correcta aplicación y manejo, para poder continuar con las siguientes etapas del plan de negocios, la planeación y la ejecución, con los mejores resultados posibles.

Básicamente, la herramienta de ROI va a realizar una comparación entre el incremento de las ventas por la actividad promocional y su costo. Su resultado muestra el margen incremental obtenido luego de deducir los costos. Su fórmula se representa así:

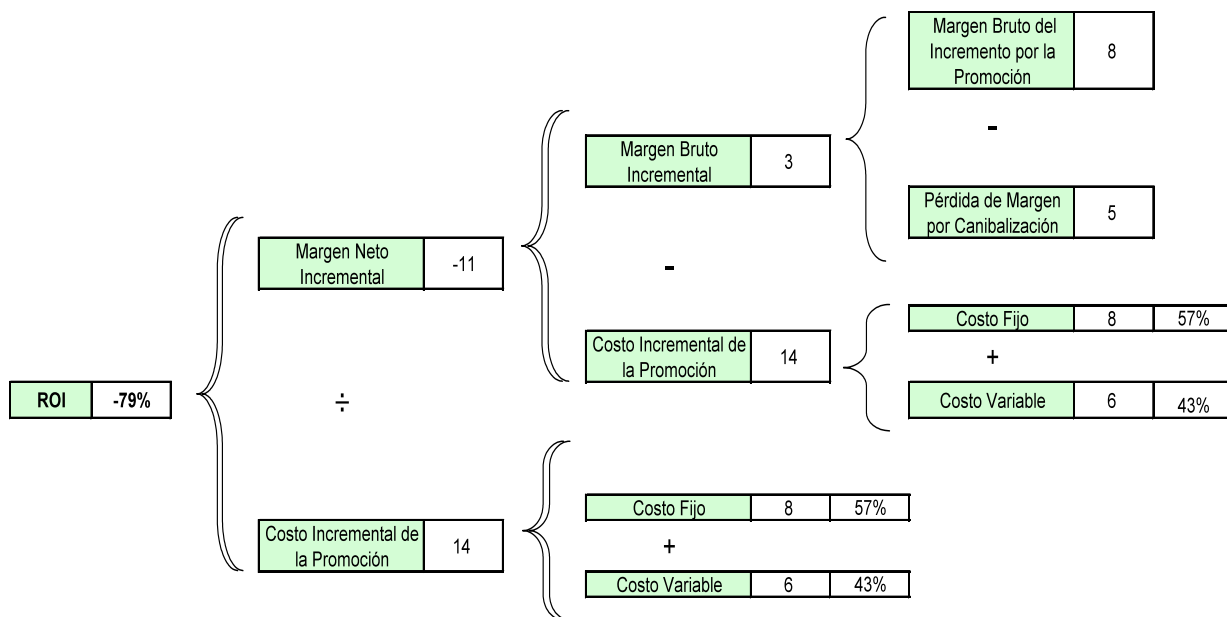
$$\text{ROI} = \frac{\text{Incremento Margen Neto}}{\text{Costo de la Promoción}} = \frac{\text{Incremento Margen Bruto} - \text{Costo de la Promoción}}{\text{Costo de la Promoción}} \quad 56$$

La figura 4 da una visión más clara de cómo se realiza el cálculo de ROI paso a paso para los eventos evaluados. Como se muestra en la fórmula anterior y en la siguiente gráfica, para obtener el ROI se necesita contar con el margen neto incremental de las ventas y el costo incremental de la promoción, que a su vez, cada uno de estos factores necesita de otros datos para su cálculo.

⁵⁵ Entrevista a Andrés Hernández. Customer Development Team-Finance Management. Colgate Palmolive Costa Rica, S.A. Realizada el 19 de febrero y 5 de marzo del 2009.

⁵⁶ Presentación interna sobre el uso de la herramienta ROI. Colgate Palmolive Costa Rica S.A. 2008.

Figura 4. Cálculo gráfico de ROI



Fuente: Presentación interna sobre el uso de la herramienta ROI. Colgate Palmolive Costa Rica S.A. 2008.

Para obtener el margen neto incremental de las ventas se necesitan datos como el margen bruto incremental y el costo incremental de la promoción. En el caso del margen bruto incremental, se obtiene al restarle al margen bruto del incremento debido a la promoción, la pérdida de margen por la canibalización.

El margen bruto del incremento de la promoción se basa en la comparación de la venta total durante la promoción, el promedio de venta histórico y el efecto negativo posterior a la promoción. La venta total corresponde a las ventas realizadas durante el período de la promoción únicamente.

El promedio de venta histórico se obtiene de la información de las ventas semanales durante un período suficiente que permita generar una tendencia, se busca que el efecto de las actividades promocionales sea mínimo o nulo y así, obtener una base

de ventas mensuales. Este promedio de venta histórico va a ser parte de la venta total.

El efecto negativo en las ventas que se da posterior a una promoción se puede presentar debido a: un exceso de producto en góndolas que una vez finalizado el período de la promoción es vendido a precio regular o a la disminución posterior de compra por parte del consumidor final por contar con suficiente producto para su uso. De esta forma, podría pasar que luego de un evento promocional las ventas disminuyan en las semanas posteriores por debajo del promedio de venta histórico, esta caída en las ventas debe ser registrada en el cálculo de ROI para el evento en específico.

Entonces, el margen bruto del incremento debido a la promoción se va a calcular al restar el volumen promedio histórico y la disminución en la venta posterior al período de la promoción a la venta total durante el evento. Este resultado es el incremento de las ventas debido a la promoción; no se contabilizan las ventas que corresponden al promedio histórico del producto a evaluar (sólo el excedente) y se considera el efecto de la disminución de las ventas por debajo del promedio en el corto plazo.

A hora bien, ya se cuenta con el primer factor para obtener el margen bruto incremental, que es el margen bruto del incremento de la promoción, a este último se le resta el margen de pérdida debido a la canibalización.

La canibalización se entiende como la disminución en la venta de un producto por motivo de la compra de otro de la misma categoría y marca, no se está realizando un aumento de venta como total categoría sino que se está trasladando la venta entre las marcas propias; esto no es deseable en el lanzamiento de un producto o por promociones realizadas y lo ideal sería que las ventas de la competencia se vieran afectadas.⁵⁷

⁵⁷ Entrevista a Andrés Hernández. Customer Development Team-Finance Management. Colgate Palmolive Costa Rica, S.A. Realizada el 19 de febrero y 5 de marzo del 2009.

Además, en el caso de un producto que cuente con una reducción en el precio o un valor agregado como una regalía se va a generar un menor margen de venta, este impacto económico se puede dar al no recibir los ingresos por el precio completo del producto, invertir en regalías que aumentan los costos, y la ausencia de incrementos en los márgenes de participación que afectarían negativamente el ROI. El margen de pérdida por canibalización va a ser la venta que disminuyó en las otras marcas por causa del incremento en la venta del producto que tenía el evento promocional.

Así, el margen bruto incremental es el aumento real en la venta producto de la promoción. Al eliminar el efecto de la canibalización y la disminución de venta posterior a la promoción se busca eliminar inconsistencias y calcular la nueva venta que se generó gracias al evento promocional.

El segundo factor para obtener el margen neto incremental es el costo incremental de la promoción, que a su vez es el denominador de la fórmula para el cálculo de ROI. Este se va a determinar al estimar los costos fijos y variables que conlleva cada promoción, se suman y de esta forma se conocen los costos debidos únicamente a la promoción, costos de fabricación o materiales de manufactura del producto en sí, no son tomados en cuenta.

Ejemplos de costos fijos para una promoción son el pago a terceros para la confección de paquetes de venta, muestras, cupones o panfletos; materiales audiovisuales, exhibidores de producto, demostradoras y comisiones a clientes. Los costos variables son las reducciones temporales de precio y los costos de empaque en ofertas especiales.⁵⁸

Del margen bruto incremental se resta el costo incremental de la promoción y se obtiene la utilidad de la venta incremental por la promoción o bien, el margen neto incremental. Con este último y el costo incremental se puede calcular el ROI

⁵⁸ Entrevista a Andrés Hernández. Customer Development Team-Finance Management. Colgate Palmolive Costa Rica, S.A. Realizada el 19 de febrero y 5 de marzo del 2009.

siguiendo la fórmula mostrada anteriormente; el primero se divide entre el segundo. El resultado de ROI es el porcentaje de retorno que generó la inversión en la promoción realizada y que es representada por los costos incrementales.

Es de suma importancia que el cálculo de ROI sea realizado con la mayor precisión y sea capaz de replicar la realidad del mercado, ya que los beneficios que se obtienen y sus resultados son piezas claves en la toma de decisiones, algunos ejemplos son los siguientes:

- *“Aumentar la efectividad y eficiencia de las inversiones comerciales*
- *Mejorar el entendimiento de ROI con una utilización más adecuada del margen bruto*
- *Mayor cantidad de estrategias basadas en hechos según marcas y tipos de tiendas.*
- *Transmitir el conocimiento adquirido.*
- *Eventos promocionales más efectivos con mayor aceptación del consumidor.”⁵⁹*

Es importante que se comprenda que ROI es una herramienta y que como otros indicadores financieros brindan una ayuda adicional en los procesos de toma de decisiones, por tanto, no se debe usar como única fuente de información, se hace necesaria la evaluación del contexto, eventos y reacciones de la competencia o consumidores.

3.1 Cálculo de la herramienta ROI

El proceso de preparación para el cálculo incluye diversas actividades, entre otras, aparte de la recolección de los datos de ventas en cajas, y precios; la identificación

⁵⁹ ROI Estrategy. 2009.

de los diferentes puntos de venta (*retail environment*), y agrupar los productos por categoría (oral, personal y cuidado del hogar). También, incluye cálculos de los costos fijos y variables para cada promoción realizada, y la canibalización, como se vio anteriormente.

Para el correcto análisis de ROI se debe contar con información básica de los productos a evaluar, un dato muy importante es el volumen normal o histórico de ventas sin el efecto de actividades promocionales, para esto se debe tener suficiente información histórica de las ventas del producto sin presencia de promociones que afecten su promedio de venta normal, y así poder obtener un promedio que no vaya a generar distorsiones.

Como parte de la recolección de la información para la utilización de ROI, los analistas, también deben ser capaces de medir el efecto de las promociones en el aumento del volumen de ventas, tomando en cuenta los efectos negativos en la venta a corto plazo.

Este efecto negativo en el volumen de venta posterior a una promoción es la diferencia del volumen promedio de ventas y el volumen de ventas luego del evento, de esta manera se obtiene un volumen de venta neto que es parte de la información básica para el cálculo de ROI.

La tabla de canibalización es generada por el departamento de mercadeo, ellos realizan un estudio para determinar cuáles son las marcas que compiten mutuamente en la venta. De esta forma se puede determinar un estimado por evento de cuánto se va a vender del producto a promocionar que vaya a generar un aumento real en las ventas como marca total y cuantificarlo para poder incorporar este dato a ROI. La tabla es cargada a la herramienta y automáticamente se determina el valor por la canibalización.

La otra parte consiste en determinar los costos correctos para la promoción, donde según sea el caso se agregará al costo las reducciones temporales de precio, materiales y manufactura de empaque, regalías, patrocinios, pauta comercial, material publicitario y de promoción.

En este punto, se cuenta con la información para realizar el cálculo de ROI: el margen neto de ventas y el costo de la promoción. Donde como se vio, se incluye el impacto de la canibalización, el efecto posterior en ventas de los eventos, y costos fijos y variables principalmente.

El cálculo mostrado en la figura 4 se realiza en forma automática a través de la herramienta, pero existen varios pasos previos que consisten en la actualización de tablas que posteriormente van a ser cargadas al sistema para el cálculo y los resultados del retorno de los eventos promocionales evaluados. Como primera parte se incorpora en una tabla de Excel información que va a ser utilizada para el análisis posterior, en esta tabla se incluyen datos como el código de los productos a evaluar, la descripción, presentaciones, peso, precio de venta y otros datos relevantes.

Esta tabla puede contener datos de fuentes internas así como de externas, como es el caso de la venta diaria o semanal (fuente interna) y precio de venta al consumidor de un cliente en específico (fuente externa), un ejemplo de su utilización podría ser el de incorporar el registro de ventas de un cliente de una fuente externa para evaluar el efecto de las reducciones temporales de precio en las ventas de un cliente específico.

Los eventos comerciales que se van a evaluar en la herramienta de ROI son los *on-packs*, reducciones temporales de precio y las regalías. Los *on-packs* son ofertas de productos que se presentan al consumidor en un empaque especial diseñado para el evento, cuentan con un precio promocional para la venta. En este caso es muy

importante que los costos de realizar el *on-pack* sean bien contabilizados y contar con un período de venta previa necesario para llegar a tener una base de ventas.⁶⁰

Las reducciones temporales de precio son ofertas que se individualizan para cada país según las políticas de descuentos. El gerente de desarrollo de negocios de cada subsidiaria es el encargado de fijar las estrategias y actividades promocionales de acuerdo con los descuentos dados a los clientes por productos. El costo de realizar las reducciones temporales de precio va a ser el porcentaje del precio normal que se está regalando, adicionalmente, puede haber otros costos asociados como el pago de cabeceras de exhibición y volantes informativos.

Por último, existen las regalías que consisten en obsequiar productos o accesorios para promocionar la venta de un producto específico, por ejemplo, por la compra de un desodorante se regala un jabón de tocador o un paño. El costo de esta oferta va a ser la regalía más otras inversiones en publicidad o pagos de espacios. Todas las ofertas pueden ser direccionadas a los clientes o a los consumidores finales según sea la estrategia de la compañía.

Es muy importante que se considere que no siempre el factor económico será la principal razón al implementar una acción específica, el objetivo puede ser otro como obtener mayores ventas, mejorar la distribución, aumentar la recompra, generar prueba por parte del consumidor final, como reacción a una promoción de la competencia o para combatir una caída en la participación de mercado.

Este análisis no es parte de ROI sino que es un complemento que ayuda a ubicar los resultados de la herramienta en un contexto real y aplicable, por ejemplo, un evento promocional que en el pasado tuvo un buen ROI, al utilizarse nuevamente puede no generar la misma venta neta debido a una reacción muy agresiva por parte de la

⁶⁰ Entrevista a Andrés Hernández. Customer Development Team-Finance Management. Colgate Palmolive Costa Rica, S.A. Realizada el 19 de febrero y 5 de marzo del 2009.

competencia que disminuyó su beneficio. Por esta razón, es importante que siempre su utilización esté en línea con los objetivos y estrategias de la organización.

Debe existir un equilibrio entre obtener el ROI más alto en un evento promocional y aumentar el margen de participación de mercado, donde se muestra la preferencia del consumidor y la superioridad por sobre la competencia, por tanto, es deseable poder seguir el margen de participación a lo largo de una promoción y posterior a ella para ver su efecto durante y después.

De esta forma se busca obtener las mayores ventas netas y la mayor participación de mercado, lograr esta fórmula ganar-ganar no sólo para la compañía sino también para los clientes y socios comerciales en los eventos planificados es un reto que se puede lograr con la experiencia en el negocio, datos históricos y decisiones alineados con los objetivos comerciales.

Sin embargo, existen situaciones dónde se puede llegar a tomar una decisión donde haya un pobre balance, pero que sea aceptable debido al riesgo de perder participación de mercado por un lanzamiento de la competencia que afecta directamente a una categoría, también pueden existir casos donde esta línea de balance no sea tan clara y tener un evento donde escoger entre un ROI muy bajo, pero que se ve compensado con un crecimiento y/o mantener una mayor participación de mercado con un aumento en las ventas (no van a tener un margen alto) hace necesario una revisión más profunda según las estrategias y proyecciones de la empresa.

Entre los posibles resultados de la herramienta el ROI puede ser negativo, positivo o igual a cero. Un ROI del 0% muestra que la ganancia es igual al costo del evento por lo tanto, no se genera un ningún flujo, la promoción se da sin pérdida o ganancia, puede haber un incremento en las ventas de la oferta, pero no del margen de

utilidad. Este es un caso donde se puede buscar el aumento en participación de mercado o distribución por sobre la mayor rentabilidad.⁶¹

Un ROI menor a cero implica que va a tener una utilidad que es menor al costo de realizarla, por tanto el margen es negativo y se dará una pérdida en el evento o promoción evaluada.⁶²

Un ROI mayor a cero tiene una rentabilidad mayor al costo de realización, se van a tener mayores utilidades y margen, sin embargo, su utilización va a depender de los objetivos del evento comercial y no siempre de su rentabilidad⁶³.

3.2 Ejemplo de la herramienta ROI

La figura 5 es un extracto de los resultados mostrados por la herramienta ROI. En ésta se muestran cinco eventos con su margen bruto incremental, el costo incremental de la promoción, el margen neto incremental, su ROI y el incremento en venta debido a la promoción.

Realizando el análisis desde un punto de vista exclusivo a ROI, cuando se obtiene un ROI negativo se va a dar la recomendación de que el evento se evite, el incremento en las ventas no va a generar mayor participación de mercado, y se tiene una utilidad negativa. Es preferible que se considere la utilización de otras ofertas que sí den una mayor participación de mercado.

Con un resultado de ROI igual a cero la recomendación de mantener la oferta y continuar con estos apoyos de temporada de mayor venta de la categoría, se genera

⁶¹ Entrevista a Andrés Hernández. Customer Development Team-Finance Management. Colgate Palmolive Costa Rica, S.A. Realizada el 19 de febrero y 5 de marzo del 2009.

⁶² Opus Cit, (2009).

⁶³ *Ibid.*

un incremento en el volumen de las ventas importante. Es muy utilizado para categorías de bajo desempeño.⁶⁴

Cuando se obtiene un ROI positivo, la recomendación es de superprecio, son ofertas que tienen un buen aumento del volumen de ventas, mejor participación de mercado y retornos positivos.⁶⁵

Figura 5: Ejemplos de cálculos de ROI

Número de Evento	Margen Bruto Incremental a	Costo Incremental de la Promoción b	Margen Neto Incremental a - b	ROI (%) (a - b)/b	Incremento en Venta por Promoción (%)
1	¢131	¢32	¢99	311,28	92
2	¢473	¢162	¢311	191,41	150
3	¢0	¢179	-¢179	- 100,00	0
4	¢1.383	¢634	¢748	117,93	0
5	¢520	¢740	-¢220	- 29,74	100

Fuente: Fragmento documento interno de cálculo de ROI.

Colgate Palmolive Costa Rica S.A. 2008.

Los eventos 1,2 y 4 muestran un ROI positivo. En el primer caso el margen neto incremental es mayor al costo de la promoción y existe un incremento en el volumen de venta debido a la promoción con un ROI de 311%, desde un punto de vista del rendimiento sobre la inversión es muy recomendable que estas actividades se repitan en el futuro.

El evento 2 muestra un comportamiento muy similar al 1, en este caso el incremento de las ventas es mayor, pero su ROI menor; también es recomendable su utilización al tener un ROI del 191%. El cuarto evento tiene un margen neto incremental que

⁶⁴ Entrevista a Andrés Hernández. Customer Development Team-Finance Management. Colgate Palmolive Costa Rica, S.A. Realizada el 19 de febrero y 5 de marzo del 2009.

⁶⁵ Opus Cit.,2009.

todavía es mayor al costo incremental, pero no genera un aumento en el volumen de las ventas, sin embargo, su ROI es del 118%.

Si se trataran de resultados de ofertas para el mismo producto se buscaría la opción con el mayor ROI, volumen de ventas y participación de mercado, en la realidad esto no sucede siempre, por lo tanto, es necesario lograr un balance entre los objetivos y las posibilidades de crecimiento. Para estos eventos las opciones 1 y 2 son favorables y la decisión entre una y la otra podría basarse según los resultados deseados, si se busca un mayor volumen de ventas la opción sería la 2, si lo que se desea es el mayor ROI sería la 1, y si el aumento de participación de mercado es el objetivo principal es necesaria información adicional. O bien, la elección puede basarse en una mezcla de posibilidades.

Caso contrario se da en los ejemplos 3 y 5, en donde el ROI es negativo. En el primer caso, el margen bruto incremental es cero, pero sí hay costos de realización del evento, por lo tanto, el margen neto incremental va a ser negativo y el numerador de la fórmula será menor a cero, dando como resultado un ROI negativo de un 100%. El retorno de la inversión fue nulo, por el contrario, sólo se generaron costos y no se obtuvo incremento en el volumen de ventas. Este evento no debe ser considerado como una opción.

El evento 5 sí cuenta con un margen bruto incremental, sí se obtuvo retorno a este nivel y un incremento en el volumen de venta, sin embargo, los costos incrementales fueron mayores y esto lleva a un margen neto incremental negativo con la consecuencia de un ROI del -28%. Los eventos 3 y 5 son ejemplos de actividades promocionales que no se deberían de volver a utilizar y es preferible que se busquen otras alternativas de inversión.

Los resultados de ROI no son expuestos de forma aislada, junto con su reporte final va la información descriptiva sobre el evento que facilita su entendimiento y aplicación, como es el caso de los objetivos de la promoción definidos por el área de

mercadeo y gerencia, comparando éstos con los resultados de ROI se podrá saber cuáles fueron cumplidos con la ejecución de la actividad promocional.

También, se deben incluir las actividades de respuesta de la competencia como son exhibiciones, demostradoras, demostraciones de producto, descuentos, empaques especiales, regalías entre otros; anotar las circunstancias específicas de la actividad promocional, por ejemplo, si se está realizando por motivo del día de madre, vacaciones o por soporte al cliente. Por último, se incluye la recomendación local de evitar, mantener o superprecio junto con una justificación del porqué se toma esa decisión en específico.

CAPÍTULO IV. APOORTE DE LA HERRAMIENTA ROI

Son varias las subsidiarias a nivel mundial que cuentan con un avance importante en la implementación y análisis de la herramienta, se va a revisar una de ellas que será designada como subsidiaria X. Desde el año 2006 esta subsidiaria inició su utilización y ya para el año 2008 contaba con los resultados del análisis realizado a promociones efectuadas entre el 2006 y 2007, se obtuvieron conclusiones relevantes para una práctica comercial más eficiente y efectiva, junto con su impacto financiero; esto le permitió al equipo de trabajo concretar planes de acción mejor orientados y revisar sus planeamientos previos para realizar las correcciones pertinentes.

Evaluaron 350 promociones en el período mencionado, su análisis se extendió a hipermercados, supermercados, minisupers, pulperías y farmacias; obteniendo un resultado total de un incremento en las ventas del 162% con un ROI del 292% para las ofertas realizadas.⁶⁶

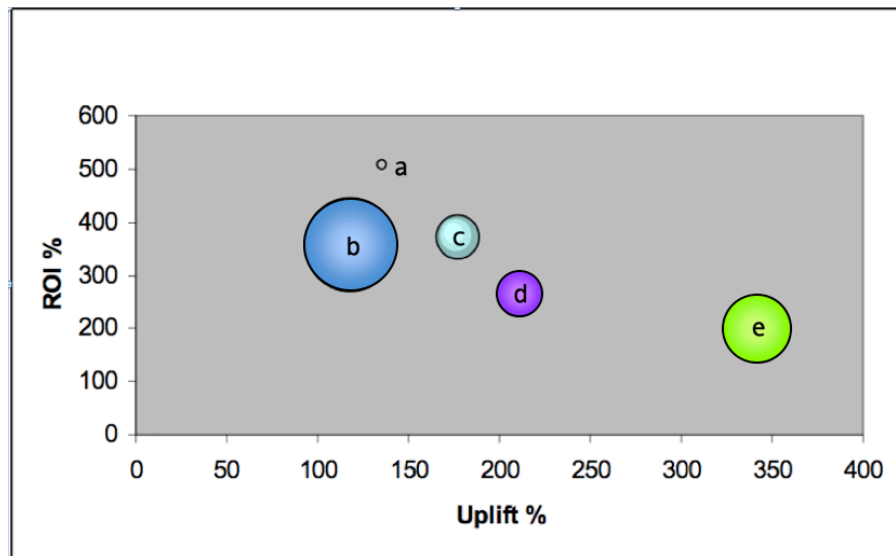
En los resultados totales, la compañía Argentina obtuvo un impacto financiero de un ROI del 12%, además, se pudo observar un aumento en sus ventas netas mayor al gasto promocional, aumentando su margen neto. También se pudo determinar cuáles inversiones afectaban más su margen y gasto dependiendo del tipo de cliente y puntos de venta, este análisis les dio la capacidad de poder seleccionar y utilizar estos eventos en una forma estratégica con el menor costo y la mayor rentabilidad.⁶⁷

La figura 6 muestra parte de los resultados obtenidos luego de realizar el análisis con la herramienta ROI, el gráfico muestra los incrementos en ventas (*uplift* por sus siglas en inglés) y los ROI para los eventos promocionales de diferentes subcategorías representadas por las letras A, B, C, D y E. Además, el tamaño de las esferas es relativo al incremento del margen en unidad monetaria.

⁶⁶ Argentina DD Final Presentation, (Recuperado abril, 2009).

⁶⁷ Opus Cit., (Recuperado abril, 2009).

Figura 6: Resultados de incremento en ventas y ROI según subcategorías-subsidiaria X



Fuente: recuperado el 22 de abril del 2009 de ourcolgate.com.

La subcategoría A obtuvo el ROI más alto y el mayor incremento en el margen, por lo tanto, se recomienda continuar con la inversión para seguir creciendo; B y C también son una buena subcategoría para invertir. Mientras que D al tener un ROI menor que las anteriores alternativas, se debe considerar realizar una inversión más selectiva; y para el caso E, aunque presenta un incremento alto, su ROI no lo es, en este grupo es necesaria la revisión de los costos asociados a la promoción.

Los resultados numéricos que pueden representarse y analizarse a través de tablas y gráficas como se ha visto, junto con las observaciones y recomendaciones anotadas para cada evento, hacen posible la generación de reglas de trabajo para determinar las mejores prácticas de inversión según categorías, subcategorías, tipos de puntos de venta o por clientes.

Un ejemplo aplicable a la empresa es la variación de las ofertas según el punto de venta, la promoción que da un mayor ROI en el producto X para supermercados es la de tamaño familiar, mientras que para minisupers es el obsequio de regalías junto con la crema dental. En otro ejemplo se podrían tener resultados de ROI aceptables

para dos ofertas diferentes en el producto Y, sin embargo, se puede preferir realizar un 2x1 de producto sobre una reducción temporal de precio porque genera un mayor incremento en las ventas y aumenta la participación de mercado.

De esta forma una vez realizado el análisis de todos los eventos promocionales se puede proceder con la revisión del planeamiento propuesto y empezar a eliminar y modificar los eventos promocionales que tuvieron un ROI negativo, bajos incrementos en ventas, menores márgenes o que ocasionaron pérdidas en las participaciones de mercado. La estructuración de nuevos escenarios para el siguiente periodo a evaluar va a contar con las mejores opciones de inversión y manejo de gastos del período anterior.

En la subsidiaria de Costa Rica la implementación se encuentra en una etapa más temprana y de igual forma su análisis. Todavía no es posible realizar un estudio sobre su impacto financiero que muestre en números sus beneficios, sin embargo, los resultados de la herramienta ROI son visibles y comprobables, la figura 7 muestra ejemplos del análisis ROI para La Cadena XYZ, uno de los principales clientes de la compañía.

A través de la información brindada por el *scanning* de ventas junto con los datos de costos fijos, variables, inicio, finalización y duración del evento, la base de ventas, el impacto de la canibalización y otros que se mencionaron anteriormente, permiten generar tablas (como la de la figura 7, que corresponde a un extracto de un reporte de un cliente real) que dan una visualización más completa de cada actividad promocional relacionada.

En este punto el equipo de trabajo se encarga de revisar y profundizar en otros aspectos cualitativos que lleven a categorizar y dar las recomendaciones que según correspondan pueden terminar siendo eliminadas algunas, otras modificadas y mantener las de mejores resultados.

Figura 7: Resultados de análisis con la herramienta ROI para la Cadena X

Número de Evento	Margen Bruto Incremental a	Costo Incremental de la Promoción b	Margen Neto Incremental a - b	Incremento en Venta por Promoción (%)	ROI (%) (a - b)/b
1	¢263	¢62	¢201	69	323
2	¢710	¢243	¢467	144	192
3	¢520	¢161	¢359	73	223
4	¢545	¢410	¢136	182	33
5	¢17	¢14	¢3	6	22
6	¢0	¢437	-¢437	-	- 100
7	¢1.699	¢764	¢935	-	122
8	-¢405	¢1.049	-¢1.454	-	- 139
9	-¢4.815	¢431	-¢5.246	-	- 1.217
10	¢399	¢178	¢221	53	124
11	¢847	¢748	¢99	0	13
12	-¢1.505	¢36	-¢1.541	-	- 4.313

Fuente: Fragmento documento interno de cálculo de ROI.

Colgate Palmolive Costa Rica S.A. 2009.

En la figura 7 se resumen doce eventos promocionales realizados en el último semestre del 2008, todos son ofertas que presentan regalías del mismo producto ya sea con un porcentaje de descuento, 2X1 u otros productos gratis, todos corresponden a la categoría de cuidado oral.

Los eventos promocionales 6, 8, 9 y 12 desde un punto de vista financiero tendrían una recomendación de ser eliminados y no incluidos en una planeación futura, la selección de alguno de ellos estaría supeditada exclusivamente a una acción estratégica que justifique la inversión, como es el caso de una respuesta ante una acción específica de la competencia, con el fin de debilitar su venta o no perder participaciones de mercado.

Los eventos 7 y 11 cuentan con un ROI de 122% y 13% respectivamente, pero no generaron un aumento en la venta debido a la promoción, podrían ser utilizados en el futuro, pero primero se debe analizar si existen otras alternativas con mejores resultados. Es evidente que se va a preferir aquellos que den un mayor ROI, aumento en ventas y participaciones de mercado.

El área comercial tiene la capacidad y cuenta con el acceso a la información en ciertos clientes para poder monitorear las participaciones de mercado y constatar si ciertas acciones implementadas han logrado o superado los objetivos planteados inicialmente.

Eventos como el 1, 2, 3, 4, 5 y 10 tienen un ROI positivo y todos presentan un incremento en la venta debido a la promoción realizada, por tanto, son clasificadas como superprecio y van a ser incluidas en planeamientos posteriores.

Las mejores opciones son la 2 y 3 ya que tienen los mayores márgenes netos incrementales por unidad vendida, van a generar una mayor venta en colones con el mismo volumen de venta que con otras actividades. Como es el caso del evento 1, mientras 2 y 3 tienen un margen neto incremental de $\square 467$ y $\square 359$ respectivamente, 1 sólo tiene un margen de $\square 69$.

Las limitaciones de la herramienta van a depender de la información adicional que se brinde para cada evento realizado, un ROI positivo con un incremento en la venta no siempre va a poder ser reproducido de una forma idéntica, puede darse el caso de

que esa actividad fue realizada como parte de una feria de la salud o en la celebración del día de la madre y si es realizada para una entrada de clases u otra fecha puede verse afectado su resultado.

Sus resultados numéricos no son un determinante definitivo, por tanto, es de suma importancia que esta herramienta se vea como una ayuda para la toma de decisiones comerciales y sea utilizada según los datos históricos financieros y comerciales para obtener inversiones más efectivas y eficientes.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La herramienta ROI brinda una ayuda adicional en la toma de decisiones, utilizada adecuadamente puede ser una guía para realizar inversiones comerciales con un mayor retorno sobre la inversión, aumento en ventas y mejores participaciones de mercado.

El análisis de los resultados históricos de ROI, de eventos promocionales realizados puede identificar prácticas efectivas y eficientes en la inversión comercial que podrán ser implementadas nuevamente; además, oportunidades para reorganizar o reubicar la inversión y eliminar las acciones que no generen utilidades, participaciones de mercado o estén fueran de los objetivos de la organización.

El cálculo de la herramienta ROI brinda la oportunidad de realizar un análisis previo del impacto debido a la canibalización por cada evento promocional, siendo posible tomar medidas correctivas que vayan a disminuir el impacto, con el fin de lograr un mayor incremento en la venta total y aumentar participaciones de mercado.

Implementar un sistema de registro de las ventas de los clientes que sea confiable, ya sea a través del *scanning* de las ventas en cajas registradoras de los diferentes puntos de venta o por medio de registros de facturación y entrega, puede hacer posible el análisis de ROI para los clientes estratégicos de la compañía, obteniendo un manejo de la inversión comercial y sus costos más controlado y predecible, generando mayores utilidades.

Para su correcta aplicación es necesario complementar sus resultados con otras fuentes de información que ayuden a ubicar el evento promocional en un contexto y situación específica, tomar en consideración la situación socioeconómica actual, adaptaciones culturas, el momento correcto, reacciones de la competencia y consumidores. Realizar un reporte completo de cada evento cuantitativamente y

cualitativamente, así como desde el área financiera y comercial contribuyen a marcar la diferencia en la implementación de eventos promocionales exitosos.

Esta herramienta puede generar una ventaja competitiva a la organización, ya que el conocimiento adquirido y las buenas prácticas de inversión son compartidas, adaptadas y mejoradas en otras subsidiarias o regiones, reduciendo la línea de aprendizaje y errores.

Entre las principales recomendaciones que se obtienen al generar este estudio, una de ellas es la importancia de mejorar la seguridad de la herramienta en cuanto al manejo y carga de la información. Ciertos procesos de generación y modificación de la información para su posterior inclusión en la herramienta llevan muchos cálculos manuales, un operador poco entrenado o descuidado podría incurrir en errores que lleven a resultados incorrectos, con el grave riesgo de tomar decisiones inadecuadas por escoger opciones que presenten en la realidad ROI negativos.

Además, es de suma importancia que todos los integrantes del equipo de trabajo de las diferentes áreas que lo conforman se encuentren comprometidos e informados de su importancia y del rol en el desarrollo de la herramienta. El análisis de ROI no se limita a un resultado numérico, el aporte del área comercial y de ventas es fundamental para determinar el éxito, fracaso o continuidad de un evento promocional, así como la utilización o no de acuerdo con los objetivos y lineamientos organizacionales.

Debe seguir fomentándose la importancia de ROI como parte del CBP, iniciar una cultura organizacional de análisis, planeación, ejecución y evaluación posterior que brinde las bases para la adaptación y/o determinación de las nuevas acciones y estrategias.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

- ❖ Nassir Sapag Chain, *Proyectos de Inversión Formulación y Evaluación*, 1 ed., México: Editorial Person Prentice Hall, (2007), pp. 39.
- ❖ Lawrence J. Gitman, *Principios de Administración Financiera*, 3 ed., México: Editorial Pearson Prentice Hall, (2003), pp. 13, 49-59.
- ❖ Tarcisio Salas, *Análisis y Diagnóstico Financiero*, 4 ed., San José, C.R.: Ediciones Guayacán, (2005), pp. 21, 57-72, 95, 105.

Fuentes de Internet

- ❖ Annual Report 2007 Colgate Palmolive, (2007). Recuperado el 12 de octubre del 2008, de http://ww3.ics.adp.com/streetlink_data/dircl/annual/HTML2/colgate-palmolive_ar2007_0019.htm.
- ❖ Argentina DD Final Presentation, recuperado el 22 de abril del 2009 de ourcolgate.com.
- ❖ Carlos Fernando Cuevas, Medición del Desempeño: Retorno sobre la inversión, ROI; ingreso residual, IR; Valor económico agregado, EVA; análisis comparado. Recuperado el 17 de noviembre de 2008, de http://dspace.icesi.edu.co/dspace/bitstream/item/257/1/ccuevas_medicion-desempeno.pdf

- ❖ Carlos Herreros de las Cuevas, El Roi del Coaching, *Navactiva*, (2004). Recuperado el 10 de octubre del 2008, de <http://www.navactiva.com/web/es/acyf/doc/informes/2004/05/25760.php?op=EE>
- ❖ CBP Progress Report. Recuperado el 12 de octubre del 2008, de <http://ourcolgate2.win.colpal.com/irj/portal>
- ❖ Consumer Markets. *KPMG*. Recuperado el 29 de enero del 200, de http://www.in.kpmg.com/industries/cm/industries_cm.asp
- ❖ Colgate Palmolive, *Wikipedia*. Recuperado el 20 de enero del 2009, de <http://es.wikipedia-org/wiki/Colgate-Palmolive>.
- ❖ Colgate Word of Care. Recuperado el 2º de enero del 2009, de <http://www.colgate.com/app/Colgate/US/Corp/CommunityPrograms/Bsbf.cvsp>, <http://www.colgate.com/app/Colgate/US/Corp/History/1991.cvsp>, <http://www.colgate.com/sec.cfm>
- ❖ Hielen Colkin Cuneo. Measure Up, Or Move Out. *InformationWeek*, (2004). Recuperado el 10 de octubre del 2008, de <http://www.informationweek.com/news/management/showArticle.jhtml?articleID=47900151>
- ❖ José A. Maldonado Lewis. Cómo aumentar el retorno sobre la inversión. *Inteligencia Financiera*, (2008). Recuperado el 20 de noviembre del 2008, de <http://josemal9434.blogspot.com/2008/04/como-aumentar-el-retorno-sobre-la.html>
- ❖ Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN) Sistema de Indicadores sobre Desarrollo Sostenible (SIDES). Recuperado el 30 de enero del 2009 de, <http://www.mideplan.go.cr/sides/economico/06-05.htm>

- ❖ Morningstar. Recuperado el 30 de enero del 2009, de <http://tools.morningstar.com/charts/Mcharts.aspx?Security=CL&sLevel=A>
- ❖ Procter & Gamble. Recuperado el 29 de enero del 2009 de, <http://www.pg.co.cr/>
- ❖ ROI Estrategy. Recuperado el 18 de febrero del 2009 de , <http://ourcolgate2.win.colpal.com/irj/portal>
- ❖ Types of market, *Tutor2u*. Recuperado el 29 de enero del 2009, de http://tutor2u.net/business/marketing/market_types-asp
- ❖ Unilever. Recuperado el 30 de enero del 2009, de, <http://www.unilever.com/brands/>
- ❖ Unilever Annual Report 2007. Recuperado el 30 de enero del 2009, de <http://www.unilever.com/brands/>
- ❖ Yahoo Finance. Recuperado el 30 de enero del 2009, de <http://finance.yahoo.com/echarts?s=CL#chart6:symbol=cl;range=2y;compare=clx+pg;indicator=split+volume;charttype=line;crosshair=off;ohlcvvalues=0;logscale=off;source=undefined>, <http://finance.yahoo.com/q/co?s=CL>,
- ❖ ¿Qué es el retorno sobre la inversión (RSI)? *12 Manage*. Recuperado el 14 de noviembre del 2008, de http://www.12manage.com/methods_roi_es.html

Entrevistas

- ❖ Andrés Hernández Atencio. Costumer Development Team-Finance Management. Colgate Palmolive Costa Rica, S.A. Realizada el 19 de febrero y 5 de marzo del 2009.

Otros documentos

- ❖ Historia de Colgate. Colgate Palmolive Costa Rica S.A. (Sin fecha).
- ❖ Presentación interna sobre el uso de la herramienta ROI. Colgate Palmolive Costa Rica S.A. 2008.
- ❖ Fragmento documento interno de cálculo de ROI. Colgate Palmolive Costa Rica S.A. 2008.

ANEXO METODOLÓGICO

Para la realización de este Trabajo Final de Graduación se utilizaron los siguientes métodos de recolección, organización y análisis de la información que se especifican en la parte inferior según cada objetivo:

Objetivo 1: Realizar un estudio sobre las técnicas de análisis del retorno sobre la inversión descritas en la literatura y práctica profesional.

Metodología: se utilizará un tipo de investigación documental, en donde se analice la información escrita de libros de texto y en Internet, sobre técnicas de análisis de rendimientos, especialmente el retorno sobre la inversión. La finalidad es, a través de métodos analíticos y sintéticos establecer las relaciones entre medidores y las diferentes aplicaciones de los métodos descritos. Para la investigación realizada se utilizan libros de texto, artículos, revistas, e Internet; todas constituyen fuentes secundarias.

Objetivo 2: Conocer la utilización actual que las empresas le dan a técnicas de retorno sobre la inversión.

Metodología: se realizará un tipo de investigación documental y descriptiva, para conocer ejemplos de empresas que utilizan mediciones sobre el retorno de la inversión para la toma de decisiones. Con un método descriptivo se expondrán vivencias empresariales en el contexto actual. Las técnicas de investigación empleadas son la consulta de libros de texto, artículos, documentos y reportes de empresas, Internet y entrevistas; las fuentes usadas son secundarias, entrevistas, reportes y documentos de empresas.

Objetivo 3: Valorar otras alternativas de medición del impacto financiero de la herramienta ROI.

Metodología: se realizará un tipo de investigación analítica y propositiva, con el objeto de considerar alternativas de cuantificación del beneficio financiero que ROI ha traído a la empresa en estudio. Las técnicas de investigación empleadas son la consulta de documentos y reportes financieros de la empresa, Internet y entrevistas; las fuentes usadas son entrevistas, reportes financieros y documentos internos de la empresa, así como indicadores de la organización

Objetivo 4: Detectar las posibles limitaciones en la determinación de costos con que cuenta la técnica de ROI.

Metodología: se realizará un tipo de investigación analítica y descriptiva, que determine los inconvenientes y obstáculos que influyen en la adecuada determinación de los costos. Las técnicas de investigación empleadas son la consulta de documentos y reportes de empresas, Internet y entrevistas; las fuentes usadas son entrevistas, reportes y documentos de la empresa.

Objetivo 5: Considerar los factores externos a ROI que pueden participar en la toma de decisiones para inversiones comerciales.

Metodología: se realizará una investigación analítica y descriptiva, para reconocer los factores determinantes y otros que puedan influir en la toma de decisiones. Se utilizará un método descriptivo. Las técnicas de investigación empleadas son la consulta de documentos y reportes de empresas, Internet y entrevistas; las fuentes usadas son primarias y secundarias, entrevistas, reportes y documentos internos de la empresa.