

XLIV CONGRESO DEL INSTITUTO ARGENTINO DE
PROFESORES UNIVERSITARIOS DE COSTOS

“La calidad en el servicio: una herramienta a la competitividad”

Categoría propuesta: Comunicación de experiencias profesionales

Gabriela Comas (Socia Activa)

Silvana Di Marco (Socia Adherente)

Cecilia Reynal O'Connor (Socia Adherente)

Rosario, noviembre de 2021

La calidad en el servicio: una herramienta a la competitividad

INDICE

Resumen	3
Introducción	4
La empresa	4
Identificación y determinación de los factores productivos	5
La calidad como una herramienta competitiva	8
El cuadro de mando	9
Perspectiva financiera: costos de calidad	11
Perspectiva del cliente: medidas no financieras de satisfacción	12
Perspectiva del proceso interno: analizando los problemas y mejorando la calidad	12
Perspectiva del aprendizaje y crecimiento para el mejoramiento de calidad	12
Conclusión	13
Bibliografía	14

TITULO: La calidad en el servicio: una herramienta a la competitividad

CATEGORIA: Comunicación de experiencias profesionales

RESUMEN

Convencidas que en la actualidad las empresas de servicios necesitan implementar técnicas de control de gestión como respuesta a la complejidad desarrollada por las mismas y los cambios permanentes en los mercados, se ven obligadas a adaptaciones profundas, constantes e inmediatas para asegurarse un eficaz y eficiente uso de los recursos, priorizando la atención al cliente, atendiendo sus necesidades y gustos y anteponiendo la calidad. Para ello recurren a una variada cantidad de herramientas y técnicas que le permiten compilar y analizar la información en forma dinámica, con el propósito de medir el desempeño, intentar anticipar los resultados y alertar a la dirección para adaptarse e innovar. Entre ellas el cuadro de mando.

En el presente trabajo se analiza la implementación de un cuadro de mando para medir la calidad en una empresa de servicios que desarrolla actividades en el rubro balneario, a través del alquiler de unidades de sombra en Playa Grande, en la ciudad de Mar del Plata.

Las cuatro perspectivas del cuadro de mando permiten integrar indicadores de las medidas financieras del pasado, agregando medidas no financieras, tan importantes como las primeras, que permiten obtener información clara y precisa de la estrategia fijada, el control de su cumplimiento y aplicar medidas correctivas en tiempo y forma, para lograr de esta manera brindar un servicio de alta calidad.

Estos indicadores permiten identificar las relaciones de causa – efecto que provocan los resultados obtenidos sobre los factores clave para el logro de los objetivos de la empresa.

Una eficiente gestión de la calidad implica que el diseño de la misma debe estar por encima de los requerimientos manifestados por los clientes a los efectos de mantenerlos en la organización.

INTRODUCCION

Las empresas de servicios se encuentran inmersas en un medio agresivo y cambiante. Es por ello que, para competir con éxito, precisan de información relevante, detallada, oportuna, útil, integral, confiable y accesible.

Debido a la creciente demanda de los clientes por una mejor calidad en los servicios que contratan, las empresas deben comprometerse en este aspecto.

La calidad ya no es un factor más, sino que se ha convertido en uno de los principales factores competitivos, sin el cual toda empresa estará condenada al fracaso y a su posterior desaparición.

Por tal motivo y como respuesta a la complejidad desarrollada por las mismas y a los cambios permanentes en los mercados que las obligan a adaptaciones profundas, constantes e inmediatas para asegurarse un eficaz y eficiente uso de los recursos, las empresas necesitan implementar técnicas de control de gestión priorizando la atención al cliente, atendiendo sus necesidades y gustos y favoreciendo la calidad del servicio. Para ello recurren a una variada cantidad de herramientas y técnicas que le permiten compilar y analizar la información en forma dinámica, con el propósito de medir el desempeño, intentar anticipar los resultados y alertar a la dirección para adaptarse e innovar. Entre ellas el Tablero de Comando.

A partir de la identificación de los diferentes factores que están involucrados en la prestación del servicio, analizaremos indicadores que nos ayudaran a medir la satisfacción del cliente.

LA EMPRESA

El balneario se encuentra en el Complejo Playa Grande de Mar del Plata, donde se desarrollan espacios gastronómicos y recreativos. Este sector de playas y edificios que lo integran pertenecen a la Municipalidad de General Pueyrredón, diferenciando sectores públicos y otros arancelados o de uso restringido. La explotación de estos últimos se realiza mediante contratos de concesión con empresas privadas que los obtienen como consecuencia de participar en licitaciones públicas periódicas.

La unidad turística está constituida por un edificio patrimonial que contiene la infraestructura de servicios y un lote de arena con una capacidad máxima prevista de 200 unidades de sombra para su alquiler.

El último proceso licitatorio tuvo lugar en el año 2012 y el periodo de concesión actual es de 20 años.

La unidad dispone de espacios para la prestación de servicios gastronómicos, de balneario con alquiler de unidades de sombra fija, locales comerciales, actividades culturales, deportivas, de esparcimiento y recreación y sanitarios públicos y privados.

El sector gastronómico se encuentra cedido a una reconocida cervecería de la ciudad. Se buscó esta unión para lograr una sinergia en los servicios y de esta manera captar

al segmento joven, complementado con la cercanía del espacio público de Playa Grande, donde se desarrollan en forma permanente recitales y eventos publicitarios y deportivos de amplia convocatoria.

IDENTIFICACION Y DETERMINACION DE LOS FACTORES PRODUCTIVOS

El proceso de acumulación, determinación y análisis de costos se realiza en forma anual considerando las características de explotación que tiene una funcionalidad meramente estacional.

- **Sueldos y cargas sociales**

Dadas las características particulares de la actividad, la contratación del personal se realiza bajo la modalidad de trabajo de temporada que es un contrato por tiempo indeterminado ya que satisface una necesidad permanente de la empresa, pero de ejecución discontinua donde la prestación se realiza en forma cíclica y repetida, con periodos intermedios en los que se suspende la ejecución. La duración del periodo de temporada depende de las tareas que desarrolla cada empleado.

El convenio colectivo aplicable corresponde al Sindicato de Guardavidas y afines Mar del Plata, 56/1989 El mismo agrupa al personal de los balnearios en dos categorías:

- Guardavidas: es la persona entrenada para vigilar, prevenir, atender y asistir técnica y profesionalmente a las personas brindando respuesta inmediata de rescate acuático y/o primeros auxilios de emergencia. Tienen una jornada de trabajo de 6 horas y el contrato de concesión establece la cantidad mínima de 3 por balneario en turnos intercalados (8 a 14hs – 14 a 20hs – 11 a 17hs). La Municipalidad establece en forma anual el periodo de seguridad en playa para cada temporada.
Además, se contrata un guardavidas para la pileta, por una jornada de 6 horas, realizando horas extras los días que el clima lo requiera.
- Afines (2 carperos, 2 ducheros, 1 administrativo, 1 auxiliar esparcimiento y recreación, 1 auxiliar de control de playa)

Respecto de las cargas sociales, se realizan los aportes y contribuciones al SIPA y al sindicato. Como aspecto particular y en virtud de las características de la modalidad de contratación, todos los meses se liquidan en forma proporcional los conceptos de Sueldo Anual complementario y vacaciones no gozadas.

Debido a esta modalidad de liquidación establecida por el convenio colectivo, no es necesario calcular el Índice de Mano de Obra Adicional, ya que la misma se encuentra normalizada.

Incluye el costo de medicina laboral por los exámenes periódicos de salud al personal.

- **Uniformes y elementos de seguridad**

La provisión de los mismos se encuentra reglamentada por el convenio colectivo de trabajo y por normas municipales. Ley 14.798 establece que por cada puesto de guardavidas debe haber una casilla, un mástil, un juego de banderas con el código internacional de señales, un malacate con 300 metros de soga, un botiquín de primeros auxilios, un equipo de comunicación, un prismático, un tablero espinal con sujetadores, un collar de Filadelfia y un desfibrilador automático.

Se provee a los guardavidas de los uniformes pertinentes con las estampas que permitan identificar su función de seguridad (mallas, remeras, pantalones, camperas, zapatillas, anteojos, protector solar y ojotas) y al personal afines indumentaria con los logos de la empresa.

- **Servicios**

El balneario cuenta con todos los servicios básicos (luz, gas, agua, teléfono e internet). Además, brinda el servicio de libre acceso a internet inalámbrico para los clientes.

- **Seguros**

Corresponde al costo de las pólizas de Integral de Comercio y Caución solicitada por la Municipalidad para asegurar la correcta ejecución del contrato.

- **Seguridad y vigilancia**

Servicio nocturno tercerizado para el control de las unidades de sombra y las mesas, sillas y sillones que permanecen en las carpas. También incluye la cuota proporcional por la seguridad de los espacios comunes.

- **Publicidad**

Corresponde a las campañas realizadas principalmente en Facebook e Instagram, tanto el diseño como la difusión.

- **Gastos de explotación - Mantenimiento y reparaciones**

Corresponde a la totalidad de erogaciones en las que debe incurrir el balneario con el objeto de mantener operativa su estructura de prestación de servicios y se identifican en dos etapas:

- Preoperativo o de armado: comprende la inversión anual que se realiza entre los meses de septiembre y noviembre para el armado de las unidades de sombra (carpas y sombrillas) y la puesta en funcionamiento de los sectores sanitarios, de pileta, recreación y administrativos. Incluye erogaciones como alquiler de equipos para el movimiento de arena, pinturas, trabajos de

albañilería y sanitarios, reposición de material plástico, lonas, maderas, sombrillas y equipamiento en general deteriorados.

- Temporada: servicios y artículos de limpieza, reparaciones menores.

- **Canon**

Se abona a la Municipalidad de General Pueyrredón un canon anual cuyo monto se determina como producto de una cantidad fija de unidades de sombra (según oferta realizada al momento de la licitación) por la tarifa bruta promedio ponderado (sombrillas / carpas) de temporada.

El sector de playa grande reconoce una constancia cíclica en la pérdida de superficie de arena seca a pesar del intento de acumulación por siembra que se realiza todos los años. En virtud de ello, si el concesionario liberara espacio del lote de arena para uso público, se establece una reducción proporcional del canon a la cantidad de unidades de sombra que se dejan de instalar.

- **Material para unidades de sombra**

Las unidades de sombra son una combinación de sombrillas y carpas con una distribución armoniosa, asegurando a cada una, un adecuado espacio para la estadía de las hasta 6 personas que pueden hacer uso de la misma. Incluye amplios pasillos que permiten una fluida circulación entre las unidades, el sector de administración y gastronómico y la costa marítima. También dos decks con sillones que permiten los encuentros sociales.

El material está compuesto por palos, lonas y sogas, sombrillas, reposeras, sillas y mesas. Las mismas se adquieren a proveedores locales y si bien tienen una vida útil prolongada cercana a los 10 años, requieren importantes erogaciones anuales para su puesta en uso al inicio de cada temporada.

Al finalizar cada periodo de prestación del servicio se desinstala todo el material de sombra y plásticos, se lava y seca adecuadamente para su posterior depósito en los sectores de vestuarios y administración.

- **Inversión en infraestructura propia del balneario.**

Al momento de obtenerse la concesión, se ejecutó un proyecto arquitectónico de reconversión, adecuación y mantenimiento de los espacios de uso de la Unidad para la prestación de servicios gastronómicos, de balneario con alquiler de unidades de sombra fija, locales comerciales, actividades culturales, deportivas, de esparcimiento y recreación y sanitarios públicos y privados.

El costo incurrido en esta inversión se amortiza en el plazo establecido para la concesión ya que la totalidad de las obras quedarán en poder de la Municipalidad al finalizar la misma.

En la actualidad, el espacio gastronómico se encuentra cedido para el uso a una reconocida cervecería de la ciudad.

- **Inversión en infraestructura general – Obras Comunes**

El proceso de licitación llevado adelante por la Municipalidad de General Pueyrredón buscó promover que la ciudad fortalezca su condición de borde urbano, estableciendo condiciones a los concedentes de los balnearios para generar circulaciones peatonales que articulen los desniveles y promuevan la interacción a través de la continuidad del paseo costero inclusivo del nivel inferior de balnearios.

Dicha condición demandó la realización, en los 2 primeros años de concesión, de importantes obras de infraestructura y adecuación del sector y con posterioridad, el mantenimiento del mismo. Estas obras fueron realizadas en común por la totalidad de las unidades fiscales.

- **Expensas**

Existe un consorcio que agrupa la totalidad de los balnearios del sector de Playa Grande y tiene por objetivo el mantenimiento, limpieza y seguridad de los espacios comunes de los balnearios y el Paseo Peatonal Playa Grande y también brindar un servicio de guardavidas de respaldo a los propios de cada balneario y en especial para los sectores de playa pública. Genera un costo de liquidación y pago mensual, los doce meses del año.

- **Comisiones y gastos de tarjetas de crédito**

Comprende los gastos, las comisiones y los acuerdos especiales por promociones que las distintas entidades bancarias otorgan a sus clientes.

Como toda organización que presta un servicio, los costos fijos son de gran relevancia. La mayoría de las veces estos costos no guardan relación con el nivel de actividad, se trata de costos de comercialización, de financiación y de administración. Es por ello que deben ser monitoreados y gestionados con especial atención.

LA CALIDAD COMO UNA HERRAMIENTA COMPETITIVA

La calidad constituye el conjunto de características y funciones que deberá tener el servicio y que de alguna manera le brindará la aptitud para satisfacer las necesidades del cliente o de los usuarios finales.

Debido a la creciente demanda de los clientes por una mejor calidad en los servicios que contratan, la empresa debe comprometerse en este aspecto.

Para que se cumpla satisfactoriamente los requisitos preestablecidos del cliente al contratar el servicio de sombra en la temporada de verano, con el mismo costo

económico, es necesario analizar el costo de la calidad involucrado en el mismo, que contribuye a maximizar los beneficios de la empresa.

La calidad no puede medirse objetivamente porque la evaluación implica una percepción subjetiva de parte del cliente. A partir de encuestas de satisfacción se puede obtener referencias sobre la opinión de los consumidores. Hay muchas actividades gestionables en este tipo de empresas que no son enteramente medibles, los usuarios de un balneario no lo eligen únicamente por su tarifa sino por otros factores que no son objetivamente medibles ni cuantificables con facilidad. Por ejemplo, la amabilidad de los carperos, la ambientación del lugar, la limpieza de las instalaciones, el estado físico del guardavidas. Dichos factores pueden ser críticos a la hora de la elección.

La medición del desempeño debe abarcar no solo los factores esenciales en la prestación del servicio sino a toda la empresa, por lo que se aconsejaría la utilización de un cuadro de mando que permita contar con información de gestión a la hora de tomar decisiones.

Podemos analizar la calidad en dos aspectos básicos: el diseño de ésta y su cumplimiento. La calidad en el diseño se refiere a qué tanto se aproximan las características del servicio a las necesidades y requerimientos de los clientes. En cambio, el cumplimiento se refiere al desempeño del servicio en relación con su diseño y especificaciones.

Para estar seguros que el desempeño va a ser satisfactorio, las empresas deben primero diseñar el servicio para satisfacer a los clientes.

EL CUADRO DE MANDO

Es una herramienta dinámica de información, constituida por un conjunto de elementos (en su mayoría indicadores o ratios) cuyo seguimiento y evaluación periódica le permitirá contar con un mayor conocimiento de la situación de la empresa, en tiempo real, facilitando la toma de decisiones y adoptando rápidamente acciones correctivas si fuera necesario.

Ofrece a los directivos un análisis facilitado, con visión sistémica, simple y representativa de la realidad, evitando la sucesión desordenada y supernumeraria de información. Con la posibilidad de medir cómo las unidades crean valor para sus clientes actuales y futuros, las formas que deben potenciar las capacidades internas y las inversiones para mejorar la motivación del personal, sistemas y procedimientos que son necesarios para mejorar su desempeño. Identificando las actividades y factores críticos de creación de valor, mientras mantiene un interés en la actuación financiera y competitiva de corto y largo plazo.

Indicadores

En párrafos anteriores mencionamos que el cuadro de mando se encuentra integrado, en su mayoría, por indicadores. Los mismos son relaciones relevantes entre dos magnitudes, cuyo cociente resulta más significativo que cualquiera de ellas por

separado. Para que tengan sentido deben ser comparables con otra empresa, con la misma empresa en otro tiempo, con una meta presupuestaria o propósito tomado como parámetro.

Al momento de diseñar el indicador se deberá definir el significado del numerador y denominador, si se trata de datos monetarios o no monetarios, cómo y dónde se obtienen los datos para su cálculo, procesamiento que deben sufrir esos datos.

Para ser útiles, los indicadores deben cumplir los siguientes criterios:

- Relevancia: ser representativo y con el suficiente detalle para exponer la información con la meta a alcanzar.
- Precisión: expresar de una manera lo más aproximada posible la realidad que pretende transmitir
- Invulnerable: Imposibilidad de manipulación por parte de las personas que lo elaboran
- Economicidad: obtener la información a incluir en su elaboración no debe tener un costo relativamente alto
- Disponibilidad: Accesibles en el momento que sea requerido
- Actualización constante: la información necesaria para su cálculo se procese constantemente.

Las principales clasificaciones usuales son:

- 1) Según su relación con los objetivos:
 - a) Maximizar. El objetivo es alcanzar una cantidad deseada.
 - b) Minimizar: reducir un nivel de sucesos.
 - c) Tendencia central: ubicarse en un nivel alcanzable óptimo.
 - d) De punto: establecer un ítem de modo tal que antes o después no se cumple el parámetro.
 - e) De colas: aquí hay dos posibilidades de cumplir el parámetro, en las colas.

- 2) Según su medición:
 - a) Porcentajes y proporciones: una cantidad respecto de otra total; muestra una incidencia.
 - b) Índices: valor de un período en relación a ese valor en otro período; muestra tendencia.
 - c) Ratios: magnitudes relativas de dos valores.
 - d) Magnitudes: nos brinda información sobre una cantidad/unidad en particular

- 3) Según su estructura:

- a) Simples: cuando se realizan en forma sencilla y con pocos cálculos e intervienen pocas variables.
- b) Complejos: cuando para su confección se necesitan varias interrelaciones y planillas anexas.

Los indicadores que integran el Tablero de Comando se derivan de un claro y concreto análisis de la visión y estrategia de la organización, y contemplan la actuación de la misma desde cuatro perspectivas diferentes, entrelazadas todas con el objetivo común, por lo cual cada una tiene acción sobre la otra, con influencias mutuas, recíprocas y correlativas. Intentando mantener satisfechos a los dueños, a los clientes y a los recursos humanos, optimizando los procesos productivos a través de un buen uso de los factores y de la eficiencia en las actividades desarrolladas. Robert Kaplan en su libro *Balanced Scorecard*, las identifica como:

PERSPECTIVA FINANCIERA: COSTOS DE CALIDAD

Estos indicadores incluyen medidas como el crecimiento de los ingresos y los resultados operativos, los cuales podrían ser afectados por los programas de mejoramiento de calidad. Los costos de calidad se refieren a los costos incurridos para prevenir la prestación de un servicio de baja calidad o los que resulten de ésta.

Los costos de calidad se clasifican en cuatro categorías:

- Costos de prevención: son costos incurridos para descartar la prestación de servicios que no cumplan con las especificaciones. Un ejemplo de antedicho sería la capacitación del personal para la correcta atención del cliente.
- Costos de inspección: son los costos incurridos para detectar aquellas acciones que no son desarrolladas de la manera prevista. Un ejemplo sería que por falta de mantenimiento de la piscina se deba incurrir en un servicio adicional de limpieza de la misma.
- Costos de fallas internas: son costos incurridos como consecuencia de actividades mal desempeñadas, antes de la prestación del servicio. Ejemplo: por negligencia de los carperos ante una alerta meteorológica o una pleamar importante, no se levantaron las lonas de las carpas y provocó la pérdida de las mismas, con la consecuente reposición y tiempo adicional de armado; al desarmar las unidades de sombra al finalizar la temporada, no se limpian adecuadamente provocando que parte de ellas se arruine y su posterior reposición.
- Costos de fallas externas: son costos incurridos como consecuencia de actividades mal desempeñadas, durante la efectiva prestación del servicio al cliente. Ejemplo: por un descuido del sereno, faltaron reposeras y objetos personales de las carpas, de propiedad de los clientes y hubo que reponerlas.

PERSPECTIVA DEL CLIENTE: MEDIDAS NO FINANCIERAS DE SATISFACCION DEL CLIENTE

Los indicadores incluirán la satisfacción del cliente, su grado de lealtad y retención, la incorporación de nuevos clientes y el grado de participación de mercado. En general, los clientes pueden valorar la disponibilidad del servicio y de la unidad de una temporada a la otra, la adecuación a los protocolos sanitarios, el estado de los vestuarios, la disponibilidad de agua caliente en las duchas, la limpieza de mesas y sillas al ingresar a su unidad de sombra, entre otros. Hay que diferenciar el proceso de atención al cliente que se mide en la perspectiva de los procesos internos respecto de la percepción propia del cliente del valor, aunque en algunos casos los indicadores se compartan.

Estas valoraciones se obtienen mediante encuestas de satisfacción que todas las temporadas se realizan a los clientes.

PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO: ANALIZANDO LOS PROBLEMAS DE CALIDAD Y MEJORANDO LA CALIDAD

Se deben identificar los procesos internos que la empresa debe desarrollar correctamente para atraer y retener los clientes y lograr los rendimientos financieros esperados por los accionistas. Calidad del servicio, tiempo de respuesta ante reclamos de clientes, costos e introducción de nuevos servicios y actividades.

Estas valoraciones se obtienen mediante encuestas de satisfacción que todas las temporadas se realizan a los clientes.

PERSPECTIVA DEL APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO PARA EL MEJORAMIENTO DE CALIDAD

Identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo, incluye las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Son indicadores que miran al futuro y los principales están vinculados con la satisfacción de los empleados (retención, motivación y capacitación), desarrollo de nuevas habilidades y conocimientos, disponibilidad de mejores sistemas de información disponibles en tiempo real y que ofrecen datos fiables e importantes, todo ello para entregar valor a sus clientes y accionistas. En nuestra empresa se capacita al personal de playa en técnicas de primeros auxilios.

Estas valoraciones se obtienen mediante encuestas de satisfacción que todas las temporadas se realizan a los clientes y de la valoración de la gerencia.

CONCLUSION

Desde el punto de vista operacional un servicio de calidad es aquel que satisface las expectativas del cliente, es por ello que las empresas deben orientarse hacia ese objetivo.

Las cuatro perspectivas del cuadro de mando permiten integrar indicadores de las medidas financieras del pasado, agregando medidas no financieras, tan importantes como las primeras, que permiten obtener información clara y precisa de la estrategia fijada, el control de su cumplimiento y aplicar medidas correctivas en tiempo y forma, para lograr de esta manera brindar un servicio de alta calidad.

Estos indicadores permiten identificar las relaciones de causa – efecto que provocan los resultados obtenidos sobre los factores clave para el logro de los objetivos de la empresa.

Si los empleados están motivados y capacitados, los procesos internos funcionarán mucho mejor. Por ello, se logrará mayor calidad en la atención a los clientes y la retención de los mismos, con la consiguiente mayor penetración en el mercado y mayor fidelidad.

Luego, mejores niveles de ventas con la consiguiente mejora de la rentabilidad generan efectos positivos con respecto a la perspectiva financiera.

La elaboración de indicadores y una adecuada relación entre los mismos permite obtener evaluaciones correctas, oportunas e integradas de la empresa.

Desde hace más de un año las decisiones y estrategias de las empresas se vieron afectadas por la pandemia que ha modificado el estilo de vida de la sociedad, provocando incorporar acciones con el fin de adaptarse a estos cambios. Por tal motivo es imprescindible la medición de estos indicadores y realizar un análisis de la eficiencia que logra la empresa para poder ser rentable en actividades fuertemente afectadas por este fenómeno.

Una eficiente gestión de la calidad implica que la calidad de diseño debe estar por encima de los requerimientos manifestados por los clientes a los efectos de mantenerlos en la organización.

Compartimos la expresión de los profesores Rubén Visconti y Ricardo Muñoz, en la obra Todo Costos cuando indican que la necesidad de utilizar herramientas como el cuadro de mando se deriva de las siguientes afirmaciones:

“Si no puedes medirlo, no puedes controlar.

Si no puedes controlar, no puedes gestionar.

Si no puedes gestionar, no puedes mejorar.”

BIBLIOGRAFIA

Gestión del Control – Ernesto H. Costa y Graciela B. Rodríguez – Fondo Editorial 38 Sur – Mar del Plata, abril 2005

Reducción de costos. Ideas, técnicas y casos - Alejandro Smolje - Editorial La Ley. Buenos Aires, 2016

Contabilidad de costos, un enfoque gerencial – Horngreen, Datar y Foster – Editorial Pearson Educación - México, 2007

Costos para una gestión estratégica y sustentable - Marcelo Podmoguinye – Editorial La Ley – Buenos Aires, 2019

Todo Costos - Rubén Visconti y Ricardo Muñoz – Rosario – 2006 – Editorial de la Universidad Nacional de Rosario.

Gestión y Costos - Carlos Giménez y otros – Buenos Aires – 2001 – Editorial Macchi.

El Costeo Basado en Actividades. Un enfoque desde su aplicabilidad práctica en las empresas argentinas - Marcelo Podmoguinye. – Buenos Aires – 2006 – La Ley

Farre Daniel, Miyaji Ricardo, Podmoguinye Marcelo – Material para el dictado del Módulo de Nuevas Tendencias del Posgrado de Especialización en Costos y Gestión Empresarial – Instituto Argentino de Profesores Universitarios de Costos. – Año 2004.