

XXXIV Congreso del Instituto Argentino de Profesores Universitarios
de Costos

¿Las 7 P y las 5 C del Marketing empiezan por los costos o terminan
con ellos?

Autor: Julio Marchione (Socio Activo)

Bahía Blanca, Octubre 2011

INDICE

1. Las sucesivas transformaciones de la función comercial en los negocios
2. La evolución del enfoque tradicional sobre el cálculo y la asignación de los costos comerciales a las unidades de costeo.
 - 2.1. El enfoque de los costos comerciales desde las etapas de la función.
 - 2.2. El enfoque de los costos comerciales desde el impacto en el análisis de la rentabilidad del negocio
3. Los nuevos desarrollos del “*Marketing*” y la necesidad de información de costos en las decisiones comerciales.
4. Conclusiones
5. Bibliografía

RESUMEN

La función comercial en los negocios, ha sufrido transformaciones y adecuaciones que han respetado la velocidad y características de cambio, tanto en el comportamiento de las personas al comprar y de los canales al distribuir.

Es más, la adaptación progresiva de la función comercial a un concepto y una denominación, como la de “*marketing*” respondió a la necesidad de configurar una función organizacional con varias aristas que considerar y atender en su desarrollo.

Desde el desarrollo de Jerome McCarthy, al distinguir las “*4 P del Marketing: Producto, Precio, Plaza y Promoción*”, se generaron muchos aspectos a considerar, al momento de colocar un producto en un lugar del mundo donde se demanda, desde otro donde se produce. No sólo en los estudios de esa disciplina, sino también en las implicancias que generan en otras funciones, como el tratamiento y la elaboración de la información y gestión acerca de los costos de la función comercial.

El trabajo transita por una lectura previa de los desarrollos de algunos autores sobre estos aspectos iniciales, para luego analizar los efectos que las siguientes instancias de evolución en el “*marketing*” están provocando en la disciplina Costos.

Más allá de las consideraciones sobre un tema vanguardista como el “*neuromarketing*”, el objetivo de este trabajo es evaluar el impacto que, este enfoque más amplio de la gestión comercial, provoca en la elaboración de la información sobre los costos comerciales en los negocios.

En particular, se analizará cómo el desarrollo de “*las 7 P del Marketing*” incorporando los aspectos *Personas, Procesos* y “*Physical Evidence*”, y los estudios sobre “*las 5 C del Marketing: Colaboradores, Clientes, Competencia, Contexto y Compañía*”, modifican sustancialmente la forma de exponer la información sobre los costos comerciales. De no hacerlo, perderá utilidad práctica y sustancia en el proceso de toma de decisiones de “*marketing*”.

¿Las 7 P y las 5 C del marketing empiezan por los costos o terminan con ellos?

La función comercial en los negocios, ha sufrido transformaciones y adecuaciones que han respetado la velocidad y características de cambio, tanto en el comportamiento de las personas al comprar y de los canales al distribuir.

Es más, la adaptación progresiva de la función comercial a un concepto y una denominación, como la de “marketing” respondió a la necesidad de configurar una función organizacional con varias aristas que considerar y atender en su desarrollo.

Desde el desarrollo de Jerome McCarthy, al distinguir las “4 P del Marketing: Producto, Precio, Plaza y Promoción”, se generaron muchos aspectos a considerar, al momento de colocar un producto en un lugar del mundo donde se demanda, desde otro donde se produce. No sólo en los estudios de esa disciplina, sino también en las implicancias que generan en otras funciones, como el tratamiento y la elaboración de la información y gestión acerca de los costos de la función comercial.

El trabajo transita por una lectura previa de los desarrollos de algunos autores sobre estos aspectos iniciales, para luego analizar los efectos que las siguientes instancias de evolución en el “marketing” están provocando en la disciplina Costos.

En la actualidad, los estudios y la práctica comercial, se están enfocando en la importancia de todos los factores que rodean al decisor en la acción de comprar. El estudio del comportamiento del cerebro, en los procesos de selección, ha configurado una nueva área de conocimiento, como es el “neuromarketing”. Más allá de las consideraciones sobre este tema, el objetivo de este trabajo es evaluar el impacto que, este enfoque más amplio de la gestión comercial, provoca en la elaboración de la información sobre los costos comerciales en los negocios.

En particular, se analizará cómo el desarrollo de “las 7 P del Marketing” incorporando los aspectos *Personas, Procesos y Physical Evidence*, y los estudios sobre “las 5 C del Marketing: Colaboradores, Clientes, Competencia, Contexto y Compañía”, modifican sustancialmente la forma de exponer la información sobre los costos comerciales. De no hacerlo, perderá utilidad práctica y sustancia en el proceso de toma de decisiones de “marketing”.

1. Las sucesivas transformaciones de la función comercial en los negocios

Si fuera necesario transitar por todas las etapas en las que ha ido evolucionando la función comercial en los negocios, para comprender el estado de situación actual, se perdería el enfoque del trabajo. La cantidad y calidad de transformaciones que han vivido (y siguen experimentando) los distintos mercados locales, regionales y globales, son de tal magnitud que –en algunos negocios- terminan sentenciando la desaparición de un negocio de forma completa.

Más allá del primer gran paso que Jerome McCarthy dio al diagramar el esquema de las “4 P del Marketing” como sustento conceptual del factor más importante de la arista comercial de un negocio: el “Mix de Marketing”¹, en la actualidad se está concentrando la atención en los elementos que coinciden en el proceso de decisión de la compra.

¹ A mediados de la década del '60 el Dr. Jerome McCarthy publica los primeros artículos referidos a la importancia que revestía el adecuado equilibrio entre los cuatro factores de una mezcla comercial, a partir

De todas maneras, los estudios actuales sobre estos procesos mentales del consumidor, no abandonan el análisis previo de las características constitutivas de estas “4 P del Mix de Marketing” que insumen muchos y variados recursos económicos y humanos.

En la *Figura 1* se exponen las variables que conforman cada una de esas “4 P” que orientan el análisis en cuanto a la información de costos que, quienes las gestionan, necesitan para tomar decisiones gerenciales y operativas. Si se observa detenidamente la figura, es posible concluir que cada una de las características propias, constituyen un objetivo de apropiación y aplicación de costos, atendiendo a las particularidades propias para medir el volumen en cada una de ellas.

PRODUCTO	PRECIO
Variedad y gama Calidad y prestaciones Diseño estético y práctico Características Marca Envase Servicios complementarios Garantía al cliente y al consumidor	Lista de precios Descuentos Complementos Plazos de pago Condiciones de crédito
PLAZA	PROMOCIÓN
Canales de distribución Cobertura geográfica Ubicaciones de los puntos de venta Gestión del inventario Servicios de transporte Logística de distribución	Tipo de publicidad Modalidad de venta directa Promoción de ventas puntuales Relaciones públicas “Telemarketing” Propaganda

FIGURA 1 – Los factores propios de las 4 P (Fuente Jerome McCarthy)

Sobre este modelo, grandes autores han profundizado los conceptos, técnicas de análisis y aplicaciones en las empresas, aunque Phillip Kotler fue uno de los que más trabajó cada una de los cuatro factores de la mezcla comercial, a partir de la publicación de su libro *Marketing Management* en el año 1996.²

Más allá de los importantes desarrollos académicos y empresarios en la aplicación del “marketing mix” en el diseño de un modelo de negocios, en la disciplina Costos y Gestión se ha trabajado avanzando en los objetivos de costeo del cálculo económico de los gastos comerciales. Sobre este aspecto, se profundizará la evolución en el tiempo en el punto 2 de la presente ponencia.

de la combinación de las variables que conforman el precio, la plaza, el producto y la promoción. Revolucionó la disciplina y profundizó sobre las características claves a definir en cada uno de éstos.

² P Kotler revolucionó la disciplina al poner énfasis en el análisis, el planeamiento comercial, los procesos de implementación y los mecanismos de control, factores considerados entorpecedores de la función comercial desde las compañías.

De todas maneras, los estudios sobre los costos comerciales se han orientado claramente en las necesidades de información del usuario, responsable de la función de “marketing”. En este sentido, la estructura de las denominadas 4 P permite definir los factores críticos de cada una de éstas (ver Figura 1) y construir la elaboración de la información de costos, habiendo definido y seleccionado previamente la importancia relativa de esas variables. De por sí, cada uno de los factores críticos constituyen objetivos de gestión en el área comercial.³

A partir de la observación del comportamiento de los seres humanos en los mercados de consumo y, especialmente, en la búsqueda de los motivos –racionales o no- por los que algunos modelos de negocios muy diferentes entre sí y de escalas desiguales podían competir en el mismo segmento. Comenzaron a ser analizados factores comportamentales del consumidor y del cliente, asociadas con factores que no podían ser clasificados dentro del esquema de las 4 P. A partir de ese momento, se fue ampliando el equilibrio original, incorporando tres elementos adicionales y tanto o más importantes que los cuatro originales: “*People – Process – Physical Evidence*”.⁴

Para poder avanzar en la evolución del modelo, es importante aclarar el contenido asociado a cada uno de estos términos:

- **Personas (*People*)**: Incluye todos los factores humanos involucrados en el modelo de negocios y no sólo los empleados, sino también los proveedores, directivos, gerentes, consumidores y clientes.
- **Procesos (*Process*)**: Implica todo el encadenamiento de actividades que permiten que un producto o servicio llegue al consumidor final y no sólo al cliente.
- **Evidencia Física (*Physical Evidence*)**: Se concentra en el ambiente y el entorno en el que un producto o servicio es entregado al cliente o consumido por el usuario final.

Paulatinamente, estos tres elementos adquirieron relevancia respecto de los cuatro primitivos. La observación empírica en muchas cadenas comerciales, puso en evidencia que no se estaba prestando la atención necesaria a los motivos por los cuales un consumidor adquiere un producto o servicio, de un proveedor que no se distingue por el precio o el producto, ni por la calidad del canal de distribución, ni por el costo incurrido en su promoción. En algunos casos, se detectó que todos los servicios complementarios en el espacio de consumo colaboraban en la elección del consumidor, a pesar de tener en oferta un producto tal vez de mejor calidad o precio. La experiencia de consumo y de compra comienza a tener más importancia en el comportamiento del consumidor, con lo cual, las empresas empiezan a destinar recursos económicos en las nuevas 3 P.

Estos nuevos tres elementos del “*mix de marketing*” introdujeron un factor adicional en los modelos de negocios, tanto de grandes empresas como de compañías PyME. La gestión de la calidad y el valor de las personas, operando alineada con los procesos internos en busca de eficiencia y prestación al cliente y el consumidor, es un objetivo más viable en organizaciones que operan con economías de escala que generan un retorno acorde con la inversión que implica. Por otra parte, la séptima “P” de “*Physical Evidence*” tiene más posibilidades de ser desarrollada y potenciada por empresas

³ Por ejemplo, la amplitud de la gama de productos tiene un fuerte impacto en la estructura de costos de una negocio, el envase y el “*packashing*” generan un costo directo diferencial a partir de cuál es el segmento objetivo de la venta, como también las actividades relacionadas con el almacenamiento, la distribución, la entrega y el servicio pos-venta al cliente o al consumidor.

⁴ Se han respetado los términos en inglés, ya que fueron elegidos por sus autores, no sólo por su contenido, sino por la integración en el esquema al comenzar con la letra P.

especializadas en procesos, productos y servicios, que conforman la combinación de elementos de una experiencia íntima y directa de compra. Las empresas PyME tienen más posibilidades de lograr la especialización necesaria en sus prestaciones y negocios, a partir de la capacidad de alineamiento de su cadena de valor interna, con más rapidez y eficiencia que las grandes corporaciones.

En este proceso de evolución, muchos especialistas en la disciplina consideraron que la consistencia que exhibía la mezcla de las “4 P” se veía desdibujada con la incorporación de otros tres elementos. Esta percepción llevó a la elaboración del modelo de las “5 C” cuyo significado y vectores de decisión son los siguientes:

- **Compañía:** Conformada por factores críticos de las líneas de producto, la imagen y el posicionamiento en el segmento objetivos, la tecnología aplicada y el avance en la curva de la experiencia, la cultura organizacional y las metas de crecimiento y desarrollo.
- **Colaboradores:** Red de distribuidores, proveedores y alianzas comerciales.
- **Clientes:** Compuesto por el mercado y sus segmentos, los beneficios perseguidos por el consumidor, las motivaciones, los canales de compra y de información, a partir de los cuales, el cliente compra y conoce el producto, los procesos de compra, su frecuencia, cantidades y precios.
- **Competencia:** Clasificada por la actual y la potencial, directa e indirecta, el posicionamiento, las debilidades y fortalezas de la competencia.
- **Contexto:** Análisis del macro-ambiente (políticas de gobierno, regulaciones, inflación, políticas económicas) y del micro-ambiente (entorno social y cultural, tecnología) y su impacto en el modelo de negocios.

Seguramente, la primera lectura que es posible hacer, muestra que los factores entre ambos esquemas son similares y merecen el mismo tratamiento. Aunque sí es factible diferenciarlos desde el equilibrio perseguido con el modelo del “*mix de marketing de las 7 P*” en contraposición con la combinación de los elementos, representados por las “5 C” y donde no se pretende la búsqueda de ese equilibrio. En este último modelo, el factor clave es abarcar todos los elementos de la mezcla comercial, sin perder de vista las decisiones en cada uno de ellos, el impacto presupuestario y la viabilidad de los planes de acción para cumplir esos objetivos establecidos.

Este proceso de cambios y reconversión de los modelos para sostener una propuesta comercial integral, expone a quien genera información para la toma de decisiones, también a una adaptación y adecuación de los objetivos de costeo de la función comercial de la cadena interna de valor.

Ya no es suficiente con conocer los costos comerciales de colocar un producto o un servicio en el segmento objetivo. Es necesario ir más allá del cálculo y asignación de estos costos, corriéndose del conocimiento y cuantificación de sólo los componentes por unidad de producto, con el objetivo de evaluar la sustentabilidad de un precio con respecto a la propuesta de valor y prestación. No es suficiente con conocer los costos operativos de los distintos canales de comercialización, para seleccionar el más viable económicamente. Los cambios en los parámetros de la gestión comercial demandan nuevas maneras de clasificar y asignar sus costos a las unidades en los puntos de decisión.

En la actualidad, emergen otros desafíos para la disciplina Costos y Gestión, a partir de los desarrollos en la línea de investigación científica denominada “*Neuromarketing*”⁵ e instalando la idea de desarrollar acciones comerciales y medir el impacto mental que generan, actuando el consumidor en una determinada acción de compra.⁶ En este sentido, las actividades de la función comercial están migrando, más allá de la distribución de un producto o servicio que sigue sosteniéndose como tal, a la generación de estímulos de compra, creación de ambientes y experiencias de consumo, relevamiento del comportamiento inmediato y a largo plazo de las personas que integran los segmentos objetivo del mercado.

Como se ha visto hasta este punto, las sucesivas transformaciones de la función comercial en un negocio, presentan un serio desafío a quienes tienen que generar información de los costos comerciales a usuarios y generadores de decisiones, quienes ya no sólo tienen que evaluar la ecuación económica de costo-beneficio, sino también los costos de las actividades necesarias para cubrir todos los aspectos y variables agrupadas en el modelo de las “7 P” o de las “5 C”.

En el próximo segmento, se analizarán los aspectos más relevantes del abordaje que algunos autores de la disciplina, le han dado al impacto de la función de “*Marketing*” en la estructura de costos de un modelo de negocios.

2. La evolución del enfoque tradicional sobre el cálculo y la asignación de los costos comerciales a las unidades de costeo.

Tradicionalmente, los autores en temas de costos y de la gestión basada en ellos, han seguido dos líneas de desarrollo. El enfoque desde la función y la responsabilidad de quien gestiona el área comercial, por un lado, y el enfoque desde la utilidad de la información de los costos comerciales dentro de la estructura de los estados de resultados, como herramienta primaria para el control de la gestión, por el otro.

Aún hoy, es posible encontrar textos y trabajos que abordan la problemática de los costos comerciales, pero sólo desde los mecanismos para su aplicación a los productos, a partir de la instrumentación del denominado “*Sistema de costeo ABC*” o “*ABC Costing*”. De todas maneras, aunque la clave de la utilidad de la información sobre los costos comerciales no transita por su asignación a las unidades finales que se comercializan, resulta interesante recorrer algunos pocos autores en la materia, ya que pueden extraerse elementos muy útiles para los pasos siguientes de este trabajo. El objetivo es evaluar si la información de los costos comerciales es relevante para quienes gestionan la función de “*Marketing*” o sólo es utilizada por quienes tienen otros objetivos en el control de la gestión de la totalidad del negocio.

⁵ Se trata una disciplina que une la Neurociencia (estudio de la estructura del sistema nervioso y su relación con la conducta) y el Marketing con la intención de conocer cómo se comporta y comportará el consumidor ante el impacto de las acciones comerciales. A través de técnicas de medición de la actividad cerebral, las respuestas de los consumidores a los diferentes estímulos son detectadas directamente de su actividad mental.

⁶ Uno de los más famosos estudiosos sobre este tema es el gurú Clotaire Rapaille quien halló las series de relaciones inconscientes que se tejen entre una persona y el producto que ésta decide adquirir, encontrando el código detrás del comportamiento colectivo del mercado objetivo de una organización, enfatizando en el área neuronal que responde a estímulos “reptileanos” y controla las acciones de la sociedad de consumo.

2.1. El enfoque de los costos comerciales desde las etapas de la función.

El enfoque del estudio de los costos comerciales, para evaluar el impacto económico de una función clave para cualquier modelo de negocios y gestionar sobre ellos, puede extraerse de autores argentinos como Juan Carlos Vázquez ⁷ cuando desarrolla las implicancias de los “Gastos de Comercialización” y Carlos Giménez ⁸, al desarrollar la problemática de los “Costos de Distribución”. En el primero de los casos, está claramente definido por el autor cuál es el objetivo de los analistas con relación a estos costos: el control y el análisis. Mientras que el segundo de los autores citados, incorpora la administración y la financiación de las ventas como parte de los costos de la función comercial, y la asignación de costos por tipo de cliente.

Cuando el objetivo es el control y el análisis de los costos comerciales, resulta importante definir cuáles son los puntos y objetos de decisión, con la finalidad de asignarlos de manera eficiente y útil. Es así, que Juan Carlos Vázquez propone la asignación de costos comerciales, para evaluar la gestión del impacto económico de las operaciones propias de esta función de acuerdo con los siguientes ámbitos de decisión:

- Cada una de las etapas del proceso comercial (exploración y concreción de ventas, preparación de las entregas, concreción de ellas, cobranzas, etc.)
- Cada uno de los factores, por los cuales el comportamiento es diferente, ante los cambios en el volumen de actividad del área comercial.
- Cada una de las líneas de producto o servicios que operan dentro del negocio.
- Cada una de las agencias de ventas o zonas, en las que está dividida la gestión comercial.
- Cada uno de los distintos canales de distribución que se utilizan en el negocio para la entrega de los productos o la prestación de los servicios a los segmentos de mercado.
- Cada una de los agrupamientos y clasificaciones en virtud de la magnitud e importancia de los pedidos.

La asignación y distribución de los costos a cada una de estas área de decisión, es propuesta por el autor a partir de las “unidades de actividad de los centros comerciales” ⁹. Más allá de la terminología que el autor utiliza y la descripción de muchos procesos manuales, luego reemplazados por los desarrollos tecnológicos, es asombroso observar cómo utilizó bases de asignación de costos similares a las que, casi veinte años después, Kaplan y Cooper utilizaran en sus “*cost-drivers*” ¹⁰ para impactar en el mundo empresario con el “*ABC Costing*” y la distribución en base al nivel de actividad de los procesos internos. ¹¹

⁷ Vázquez, J. *Costos (2da edición corregida)*. Capítulo 19, pg. 387 (Editorial Aguilar, 1992)

⁸ Giménez, C. y colaboradores. *Tratado de Contabilidad de Costos*. Capítulo VIII, pg. 345 (Ediciones Macchi, 1992)

⁹ Entre las unidades de actividad, el autor propone el taxi de tiempo, los renglones y los números de pedidos, el número de facturas, la cantidad de visitas y el número de renglones impresos.

¹⁰ Traducido como “inductores de costos” en los textos en español.

¹¹ Obsérvese que J.C.Vázquez escribe sobre las unidades de actividad en su primer libro *Manual de Costos Standard* publicado por Editorial Aguilar en el año 1978.

Finalmente, Juan Carlos Vázquez, define que la utilidad que se persigue con la información de los costos de la función comercial, se despliega en los siguientes objetivos:¹²

- Determinar la cantidad óptima de vendedores.
- Reestructurar las dimensiones de las zonas de ventas y readecuar los esfuerzos de ventas según el nivel de cobertura y atención geográfica del mercado.
- Definir la mezcla óptima de ventas ante la diversidad de productos.
- Preparar el plan de publicidad adecuado con la planificación comercial del negocio.
- Presupuestar los costos comerciales dentro de la preparación del presupuesto económico de la compañía.

Cabe señalar que hoy siguen siendo objetivos vigentes, aunque no son suficientes para las características actuales de la gestión comercial en los negocios. De todas formas, el próximo apartado 3, el desarrollo se concentrará en evaluar la utilidad de la información sobre los costos comerciales de un negocio, para quienes toman decisiones sobre ellos desde diferentes espacios dentro de una compañía, debiendo ampliar y actualizar los objetivos que irán surgiendo en este apartado.

De la lectura del capítulo VIII ¹³ del *Tratado de Contabilidad de Costos* de Carlos Giménez, en su edición del año 1992, y en busca del abordaje tradicional y funcional de los costos comerciales, es posible extraer algunas particularidades adicionales a las ya descritas en los párrafos anteriores.

Por un lado, el autor señala que el enfoque de estos costos desde la función, surge como consecuencia de la importancia relativa de éstos en la ecuación económica del negocio y persiguiendo los siguientes objetivos:

- Aplicar los mismos criterios de control del área fabril a la función de distribución, con la finalidad de evaluar su gestión y asignarlos por área de responsabilidad.
- Presupuestar los costos de distribución para incorporarlos al presupuesto económico y contar con mayor cantidad de elementos para fijar precios.
- Ajustar y controlar los costos en todos los sectores y funciones de la empresa, ante cambios en la rentabilidad por disminuciones del nivel de actividad.
- Tomar decisiones de negocios con información adecuada para analizar la rentabilidad por productos, el impacto de la publicidad y el rendimiento de una zona geográfica de ventas.

Uno de los elementos interesantes que el autor de este capítulo presenta es el análisis de los costos de distribución, a partir de la inclusión de los costos de comercialización, de administración y de financiación.

¹² Vázquez, J. *Op.cit.* pg.390.

¹³ Escrito por Raúl Ercole (Universidad Nacional de Córdoba) en la edición del año 1992.

Asimismo, es posible encontrar en este capítulo una incipiente mirada sobre un tema que, luego de varios años, se convirtió en un aspecto ineludible en todo análisis de los costos comerciales en las empresas. Se trata de la asignación de costos comerciales por tipo de cliente, haciendo una separación inicial y, a modo de ejemplo, entre los clientes urbanos, los clientes rurales y los clientes del exterior.

Uno de los objetivos que, en la actualidad se persigue con la información de los costos de la función de “Marketing” es la gestión de la rentabilidad por cliente. Es en este aspecto, donde queda clara la necesidad de la información de costos, para quienes tienen que tomar decisiones comerciales respecto de la aplicación de los esfuerzos de “marketing”, ya no enfocadas al producto, al segmento o al canal, sino al cliente individual y a partir de los cambios paulatinos hacia el “marketing directo”.

Es importante recalcar que existen más citas y escritos de autores contemporáneos en el país a Vázquez y Giménez, pero las limitaciones en la extensión de la presente ponencia, hacen imposible referenciarlos por completo.¹⁴ Aun así, se destaca que el abordaje de estos autores estaba más ligado al enfoque de los costos comerciales desde su aplicación en los análisis y gestión de la rentabilidad, que en el conocimiento de la estructura económica de la función.

2.2. El enfoque de los costos comerciales desde el impacto en el análisis de rentabilidad del negocio

Otro de los enfoques de los desarrollos escritos, sobre el cual los autores han indagado en la problemática de los costos comerciales, se basa en la inclusión de su conocimiento, clasificación, imputación y gestión, dentro del análisis de la rentabilidad de un negocio, como instrumento de control.

Comenzando con cinco de los autores extranjeros, que se han constituido como referentes en la disciplina Costos y Gestión, es posible encontrar el tratamiento con este enfoque en la producción, por un lado, de Don Hansen y Maryanne Mowen¹⁵ y, por el otro, Charles Horngren, George Foster y Srikant Datar.¹⁶

El abordaje de los autores Hansen y Mowen se concentra, una vez desarrollado uno de los elementos de las 4 P del “Marketing” a partir de la gestión de precios, en la medición de la utilidad y la importancia que tiene para quien gestiona el área comercial de una compañía. A partir del impacto que tiene disponer de esta información, transita por clasificaciones y asignaciones de los costos comerciales, distinguiendo la preparación de los estados de resultados con la aplicación del costeo variable y del costeo absorbente.

Los aspectos más interesantes surgen al referirse a la medición de la rentabilidad por segmentos de mercado y la utilización de los inductores de costos de las actividades, para distribuir los costos comerciales por líneas de producto y por divisiones. Los autores incorporan un abordaje innovador del tema, cuando se refieren a la importancia de la rentabilidad del cliente para tomar decisiones comerciales. De esta manera se hace presente la necesidad de disponer de los costos vinculados a otra de las 4 P, la plaza donde se comercializan los productos y servicios.

¹⁴ Autores de la talla de Amaro Yardin, Rubén Visconti, Daniel Cascarini y Oscar Bottaro han desarrollado estos temas con un enfoque basado en la gestión de la rentabilidad de los negocios, donde la asignación de los costos comerciales es indispensable.

¹⁵ Hansen, D. y Mowen, M. *Administración de Costos: Contabilidad y Control (3ra edición)*. Capítulo 20, pg. 788. (Thompson, 2003).

¹⁶ Horngren, Ch., Foster, G. y Datar, S. *Contabilidad de Costos: Un enfoque gerencial (10° edición)*. Capítulo 16, pg. 567 (Prentice Hall, 2002).

Cabe destacar que el profesor Gregorio Coronel Troncoso abordó el tema de la asignación de costos basada en el cliente, con un enfoque sistémico, en la Ciudad de Rosario en oportunidad de celebrarse el XXIII Congreso del IAPUCO.¹⁷ Este autor, no sólo desarrolló el tema de la demanda actual de la información de los costos por cliente y las posibilidades tecnológicas de hacerlo, sino también la dinámica de los costos relacionados con el ciclo de vida de los productos.¹⁸ Este elemento de las 4 P aparece con mucha fuerza en el material de Hansen y Mowen, resaltando los diferenciales de costos según el momento de su vida en la que se ubique el producto. En tal sentido, resaltan que:

- Los costos a nivel unitario son altos en la introducción del producto, para disminuir fuertemente en la etapa del crecimiento y estabilizarse en la tercera etapa de la madurez, y un nivel bajo en el momento de la entrada en del producto en un proceso de declinación.
- Los costos a nivel de lote son altos en la introducción, subiendo al techo más alto en la etapa de madurez, para luego descender en la última etapa de declinación.
- Los costos a nivel de producto tienen el mismo comportamiento que el costo a nivel unitario.
- Los costos a nivel de instalación sólo son altos en la primera etapa, para caer a su piso más bajo a partir de la etapa de crecimiento.

Más allá de no desarrollar en profundidad la justificación del comportamiento de los costos en las cuatro categorías, introduce la importancia del cálculo de los costos de otro de los componentes de las 4 P, en este caso, el producto y su ciclo de vida. Asimismo, se observa que –claramente- no enfoca su atención en el elemento “promoción” y si es importante o no, conocer los costos vinculados con su gestión.

También se observa la misma situación en el texto de los autores Horngren, Foster y Datar, ya que su desarrollo sólo se concentra en los ingresos, variaciones de ventas y el análisis de la rentabilidad del cliente, pero no en cuanto al impacto de los costos de promoción en la ecuación económica de esos segmentos. Si bien no es éste un elemento sencillo de analizar, pueden rescatarse algunos trabajos del Prof. Bottaro, en los que introduce el elemento “promoción” como una fuente de costos diferenciales, según el segmento del mercado al cual se atiende comercialmente.¹⁹

De todas maneras, Horngren, Foster y Datar trabajan con mucho detalle la gestión de precios y costos por producto, cuando se toman decisiones sobre la mezcla de ventas y el impacto económico que generan las diferencias en el tamaño del mercado y en la participación de la empresa en éste. De forma muy coherente, los autores plantean que la posición gerencial respecto de la continuidad o no de un cliente, no sólo depende de la información de costos aplicada a medir la rentabilidad por cada uno de ellos, sino también de otros cinco factores de gestión:

¹⁷ Coronel Troncoso, G. *El costo del ciclo de vida de los productos, la contabilidad basada en los clientes y la contabilidad de gestión*. XXIII Congreso del IAPUCO (Rosario, 2000).

¹⁸ El ciclo de vida de los productos está representado por 4 etapas: Introducción, crecimiento, madurez y declinación.

¹⁹ Bottaro, O. *Venta masiva o al detalle: Reflexiones sobre la consideración del costo de oportunidad*. XXX Congreso del IAPUCO (Santa Fe, 2007).

- La rentabilidad del cliente en el corto y en el largo plazo.
- Las posibilidades de retención del cliente.
- El potencial de crecimiento y desarrollo del cliente.
- El aumento en la demanda en general, al tener clientes bien conocidos.
- Reserva de la capacidad de aprendizaje desde el comportamiento del cliente.

Si bien en estos últimos autores, se rescata una mayor actualidad en el enfoque gerencial de la información de gestión, no se observa que sea importante para ellos, la sistematización de la información analítica de costos comerciales, para adecuarla a la explosión de aristas que la misma función de “marketing” ha provocado en los últimos doce años.

Independientemente de estas consideraciones, los autores Visconti, Bottaro y Muñoz²⁰ resaltan el análisis de Horngren y Foster ²¹en cuanto al comportamiento de los factores de costo y su capacidad de asignación funcional a las unidades de costeo. Es aquí donde aparecen, de manera incipiente, otros factores que comienzan a tomar cuerpo en el modelo de las 7 P y en el de las 5 C. Ya los autores se refieren a la función de investigación y desarrollo, de diseño de productos, mercadotecnia, distribución y servicios al cliente, y a la utilización de factores de costos (número de proyectos, de anuncios, de clientes, de llamadas de servicios, u horas de prestación de servicios a los productos por problemas de calidad).

Uno de los materiales en los que es posible encontrar el tratamiento de los nuevos elementos del “Marketing”, desarrollados en el apartado 1 de esta ponencia, es en el trabajo presentado por Gregorio Coronel Troncoso en el XXX Congreso del IAPUCO, celebrado en la Ciudad de Santa Fe.²²

Por un lado, el autor plantea dos variaciones fundamentales en el desarrollo de los negocios: el “Marketing Lateral” y la denominada “The Long Tail Theory”. Por el otro, elabora un estudio sobre el proceso de “administración de ventas”, sosteniendo que constituye un soporte fundamental para el proceso de “Marketing” y asociándolo con el impacto de su funcionamiento en la estructura de costos comerciales.

En el primero de los conceptos, el autor enfatiza no sólo las técnicas que – actualmente- se utilizan para desarrollar una visión complementaria en el “Marketing Lateral”, sino específicamente, el nuevo foco de atención que constituye relevar y analizar los costos de investigación y desarrollo de mercados, a partir de la extensión de la cobertura del producto o del segmento de negocios. Asimismo, puntualiza que, con la aparición de la teoría de la “larga cola”, los analistas de costos se encuentran con una nueva unidad de asignación de costos: el nicho de negocios. Este nicho tiene características diferenciales de otros nichos de la misma empresa y con la misma gama de productos, ya que la configuración del “mix de marketing” es totalmente diferente en cada uno de los grupos de clientes que participan en la extensión del mercado original de un producto, a partir de los canales digitales de comunicación y compra.

²⁰ Visconti, R.; Bottaro, O y Muñoz, R. *Gestión y Costos en el Siglo XXI* (UNR Editora, Colección Académica, 2008) Pg. 44.

²¹ El análisis es realizado en la página 30 del libro *Contabilidad de Costos* (Pearson, 1999).

²² Coronel Troncoso, G. *Temas de la gestión comercial: Conceptos actuales, administración de las ventas, adecuación de la información para la gestión*. XXX Congreso del IAPUCO (Santa Fe, 2007)

Según el autor, otro campo de actuación del analista de gestión a partir de la información de costos, es el del estudio de la aplicación de los recursos financieros en las actividades constitutivas de la función "administración de ventas". En este sentido, Coronel Troncoso plantea que comprende, al menos, cuatro etapas que constituyen claramente actividades que deben ser evaluadas desde su gerenciamiento eficiente, tanto desde su productividad como de los recursos económicos insumidos: "a) *La definición de la estrategia de ventas y consecuente plan de acción, incluida la selección de los clientes meta*; b) *La definición de los canales a través de los cuales se producirán los contactos con las consecuentes delimitaciones territoriales*; c) *El reclutamiento, capacitación y asignación de la fuerza de ventas para asegurar una eficiente ejecución del plan previsto*; d) *La evaluación de los resultados del programa, que conlleva la medición de la productividad de cada uno de los actores del proceso en distintos niveles de análisis.*"²³

A partir de este análisis, es posible inducir una evolución progresiva en el tratamiento de los costos comerciales en las empresas, atendiendo a las sucesivas transformaciones de este espacio de gerenciamiento cada vez más importante dentro de los modelos de negocios.

De todas maneras, el objetivo del siguiente apartado es plantear cuáles son las necesidades de información sobre los costos de los nuevos componentes del modelo de las 7 P y de las 5 C del "*mix de marketing*", con la finalidad de ordenar los objetivos que debieran atenderse, al momento de sistematizar la información de gestión que necesitan los gerentes comerciales en los tan dinámicos y, a veces intangibles, segmentos de mercado.

3. Los nuevos desarrollos del "*Marketing*" y la necesidad de información de costos en las decisiones comerciales.

Es en esta instancia del trabajo donde corresponde evaluar una respuesta consistente a la pregunta de su título. Es aquí, donde se evaluará si la información de costos es relevante para quien gerencia un área comercial o alguno de sus procesos internos, o sólo configura un elemento que limita su desarrollo y por ello es usualmente desestimada en el ámbito de las decisiones de "*marketing*".

Más allá del análisis puntual sobre las tres P que se han introducido al concepto de "*mix de marketing*" o la aplicación en el modelo de las "5 C" (presentados en el apartado 1), se presentará en primer lugar los objetivos del costeo en cada una de las "4 P" del modelo tradicional. En este sentido, los factores, en cada una de las 4 P, sobre los que es necesaria la información de costos para la gestión comercial son:

a) Producto:

- Costos incrementales de producción y comercialización con cada producto adicional, que se incorpora en la gama diversificada de éstos.
- Costos de desarrollo de cambios en el diseño de los productos.
- Costos de las prestaciones complementarias al producto y las garantías de calidad al consumidor.
- Costos de desarrollo y producción (o compra) de los envases y embalajes de los productos, según el canal de distribución.
- Costos de cambio de proveedores de insumos críticos del producto.

²³ *Op.cit.* Apartado 3, pg. 7.

b) Precio:

- Costos predeterminados variables y directos por producto, para analizar su viabilidad económica, mediante la técnica del análisis marginal.
- Costos financieros asociados con la política de descuentos, según los plazos de los pagos y las necesidades de fondos líquidos por la empresa.
- Costos de la operación de actualización de precios según el canal de comercialización.

c) Plaza:

- Costos de gestión y funcionamiento de los canales de distribución.
- Costos diferenciales en la incorporación de nuevos puntos geográficos de ventas.
- Costos de inmovilización, custodia, administración y reposición de inventarios descentralizados en los puntos de venta, depósitos concentradores y clientes.
- Costos de transporte de los productos con medios propios o tercerizados.
- Costos de la logística de distribución de los productos.

d) Promoción:

- Costos diferenciales por tipo de publicidad.
- Costos de la modalidad de venta directa.
- Costos de las actividades vinculadas con la función de relaciones públicas.
- Costos del funcionamiento tercerizado de los servicios de “*telemarketing*”.
- Costos diferenciales por tipo de propaganda y medio de difusión.

Como se observa, el planteo desde la utilidad de la información de costos, no se basa en calcular los costos de la función comercial con una apertura analítica por naturaleza. El objetivo fundamental es sistematizar el cálculo y la asignación de los costos operativos y estructurales, de acuerdo con la unidad de costeo que se pretende utilizar en los puntos de decisión de un negocio.

Ahora bien, esta consigna también es aplicable en los nuevos factores del “*marketing*”, que surgen como consecuencia de las progresivas transformaciones de la disciplina, desarrolladas en el primer apartado del presente trabajo.

Las tres “P” que se han agregado al modelo tradicional (“*People / Process / Physical Evidence*”) también demandan una gestión –eficiente económicamente- que persiga el equilibrio de los siete factores del “*mix de marketing*”, a partir de ser coherente internamente y consistente con los objetivos estratégicos y la estructura funcional del negocio.

Avanzando sobre la “P” de las **personas**, el objetivo más importante que persigue su gestión es desarrollar un entramado de vínculos y relaciones, con los participantes de la cadena de valor extendida del negocio. El diseño y la coordinación de la red comercial es independiente del tipo de negocio y los productos o servicios que se distribuyen, por lo cual, uno de los factores a analizar por quien gestionan comercialmente la empresa, es el impacto económico de la red.

De esta manera, la información de costos necesaria para la gestión de la red comercial conforma el mapa de objetivos del cálculo y asignación, en función del siguiente detalle:

- Costos de desarrollo y mantenimiento de la red de negocios con proveedores y con el canal de distribución.
- Costos de administración conjunta de inventarios de materias primas e insumos con los proveedores y de productos o servicios terminados con el canal comercial.
- Costos por ineficiencias e improductividades derivadas de las relaciones comerciales en la red extendida, con el ánimo de controlar sistemáticamente su reducción.
- Costos de capacitación y entrenamiento de la red de empleados de la función comercial y de las restantes áreas complementarias de la empresa.
- Costos derivados del sistema de premios e incentivos de la fuerza de ventas y del personal de administración de ventas.
- Costos de administración conjunta de plataformas de información.

Las decisiones sobre este factor del *“mix de marketing”* no se basan –principalmente– en los costos de desarrollo, funcionamiento y coordinación de la red, pero sí quienes lo hacen, necesitan conocer y controlarlos. Lo mismo ocurre con la sexta “P” del modelo, ya que los **procesos** constituyen el factor que permite aplicar las bases del Método ABC, con la finalidad de asignar los costos propios del funcionamiento del área comercial a las actividades que se encadenan para desarrollar esta función.

Un elemento importante en la consideración de este factor, es la necesidad de quien gerencia el área comercial del negocio, de contar con información de costos relacionados con las actividades en las que se desagrega la cadena de valor extendida. No sólo es importante gestionar los costos de la distribución de los productos y servicios, a través del canal o los canales seleccionados, sino también las actividades encadenadas en el proceso de llegada al consumidor final.

En muchos casos, los costos de estas actividades no son gestionados por las empresas, que delegan en el canal de distribución los procesos para hacerlo, afectando la percepción de los atributos del producto o del servicio por el consumidor final. Resulta sumamente importante el avance, en conjunto, de las empresas con los canales de distribución, sobre la eficiencia en el desarrollo de las actividades que permiten llegar a los mercados de consumo y no explotar ventajas derivadas de los desequilibrios de la cadena de valor.

Si bien el estudio sobre los procesos no formaba parte del modelo tradicional de las “4 P”, varios autores de la disciplina Costos habían puesto de manifiesto la necesidad y la metodología, tanto para conocer su impacto económico, como la forma de asignarlo a las unidades de costeo sobre las que se toman decisiones comerciales. El método de asignación de los costos en base al comportamiento de los parámetros de actividad de los procesos, difundido a partir del *“Activity Based Costing”* ya había sido planteado, desde la práctica de los negocios, por varios autores argentinos como ha sido descrito en el apartado 2.1 de la presente ponencia.

Por otra parte, al profundizar y estudiar la información de costos necesaria para gestionar la última y más novedosa de las “7 P”, por su nombre en inglés **“physical evidence”**, es posible encontrar una diversidad de factores que componen esta variable del *“mix de marketing”*.

En la actualidad de los negocios, está adquiriendo cada vez más importancia, la consideración de los elementos a cuidar en el ambiente de consumo de los productos o los servicios. Este cuidado está orientado a crear una experiencia de consumo, que permita fidelizar al consumidor y lograr una ventaja competitiva difícilmente imitable por otros oferentes del mismo producto o servicio. Esta experiencia de compra es hoy uno de los atributos más importantes de un producto o servicio, especialmente, cuando comienzan a estudiarse científicamente las respuestas neuronales del cerebro humano, ante los impulsos generados por acciones comerciales.

En este ámbito de las “7 P” es donde encontramos ejemplos de empresas, en las cuales la construcción de una experiencia de compra diferencial e impactante es desarrollada desatendiendo a los costos necesarios para ejecutarla.²⁴ Por otra parte, existen ejemplos, como el de la empresa argentina *Arcor S.A.*, donde los puntos de venta temáticos y los locales de marca con amplios espacios de consumo, han sido desarrollados cuidando el impacto de los costos en la rentabilidad de la propuesta innovadora en el sector golosinas.²⁵

El aporte desde los sistemas de información de costos, seguramente, no será la clave inspiradora o que restrinja la innovación en la creación de las experiencias de compra o de consumo, pretendiendo un impacto neuronal tal, que repercuta en su frecuencia y en la fidelidad del consumidor y del cliente. Pero, es indudable que el impacto económico debe atenderse, con la finalidad de equilibrar la eficiencia y productividad de estas acciones de “*marketing*”.

Al transitar por los objetivos de costeo relacionados con las “7 P del Marketing”, es posible deducir que muchas de las decisiones que se toman en este modelo, se construyen a partir de la consideración de su impacto presupuestario y los costos directamente relacionados con las decisiones comerciales. Seguramente, estas acciones no terminan con los costos o el análisis de ellos, pero deberán adecuarse a la estructura económica presupuestaria y a la racionalidad de los costos de operación y capacidad del negocio en su conjunto.

Estas conclusiones no se derivan tan claramente, al considerar la información necesaria para gestionar comercialmente un negocio aplicando el “modelo de las 5 C” analizado en el apartado 1 de este trabajo. Este modelo abre cinco factores en el desarrollo del “*marketing*” en los modelos de negocios: **Compañía / Colaboradores / Competencia / Clientes / Contexto.**

En este sentido, es posible detectar decisiones de negocios que necesitan de su complemento, en cuanto al impacto en la ecuación de costos, para su gestión gerencial. Es este el caso de las decisiones que puedan encuadrarse dentro de la primera de las “C”, ya que en éste factor es donde se analiza la estructura de costos vinculada con el modelo de negocios seleccionado para competir en un mercado. También, es posible que la necesidad de conocer y medir la rentabilidad por cliente, demande la aplicación de los costos comerciales afectados a la gestión por segmentos, canal de distribución, puntos de venta o clientes directos. La gestión de la red de colaboradores necesita del mismo nivel y variedad de información, que se estudiaron en la “P” del Personal del modelo de las “7 P” ya analizado en párrafos anteriores.

²⁴ Tal es el ejemplo de la compañía *Virgin Airways* que, en su línea de negocios de servicios de aerotransporte, construyó un factor clave de diferenciación de este servicio, a partir de sorprender a sus consumidores con experiencias de viaje sobre el avión, con viajes temáticos y tarifas elevadas dirigidos a un segmento ABC1. Esta propuesta diferencial implicó una estructura de costos por viaje que impactaba muy fuertemente en el resultado, especialmente, cuando el vuelo no se realizaba con plena ocupación, siendo uno de los principales factores por los que la compañía se desprendió de esta unidad de negocios.

²⁵ Storni, G. *MARKEAR: El marketing de Arcor en acción.* (Planeta, 2007) Pg. 150 a 160.

Pero no se evidencia claramente, la necesidad de disponer de información de costos para desarrollar y decidir acciones comerciales, en cuanto al comportamiento de la competencia y/o del contexto macro y micro-económico. De todas maneras, es posible reseñar los objetivos de la información de costos en el “modelo de las 5 C” sobre la base de la siguiente propuesta:

- Apertura analítica de los costos fijos de capacidad y los costos fijos de operación, asignados por línea de productos o unidades de negocios, canales de distribución, zonas geográficas y segmentos de mercado.
- Costos directos de operación sobre la base de los sectores funcionales o de las actividades internas de la cadena de valor.
- Costos de desarrollo, construcción, mantenimiento y coordinación de la red neuronal de negocios, con la finalidad de aglutinar a las personas detrás de las decisiones y de los procesos, logrando su funcionamiento de manera integrada.
- Costos directos de gestión de los clientes (canales y puntos de venta) y de los consumidores finales (segmentados por mercados o en forma directa), incorporando los costos financieros en función de las condiciones de cobranzas y los costos vinculados con la administración de las ventas.
- Costos diferenciales del modelo de negocios propio y de la competencia, con la finalidad de hallar las denominadas “fugas de valor de la cadena” y lograr ventajas competitivas, a partir de la eficiencia y la productividad en la generación de valor.

En este “modelo de las 5 C” no se encuentran tan claramente objetivos de costeo en los cinco factores de gerenciamiento de la función comercial, tal como es posible detectarlos y desarrollarlos en el modelo de las “7 P”. De todas maneras, la tradición y desarrollos temáticos en la disciplina Costos es tan amplia y actual, que resulta posible pensar en el soporte que se le brinda a los responsables del “*marketing*” de un negocio, para que comiencen a plantear acciones en esta área. Es indudable que la información de costos es complementaria de los factores clave de este tipo de decisiones, pero también es incorrecto suponer que éstas se restringen y acotan permanentemente, al incorporar el análisis del impacto económico presupuestario. El correcto estudio de este impacto puede evitar que las acciones comerciales, por más innovadoras que resulten, no deterioren la rentabilidad actual y futura del modelo de negocios. La información de los costos comerciales, clasificada en función de los nuevos factores de “*marketing*” es tanto o más importante que las ideas que están detrás de las decisiones en esta área.

El compromiso de los consultores y docentes en Costos es asumir la responsabilidad que, desde el conocimiento, implica analizar el impacto en la rentabilidad de las acciones de “*marketing*” y agregarle a éstas algunos elementos que –seguramente- potenciarán la diferenciación que se pretende con las decisiones innovadoras de nuevos negocios.

Las acciones de “*marketing*” seguramente empiezan por los costos y, si terminan con ellos, es porque la innovación tiene un precio y a veces el mercado no lo percibe de la misma manera para pagar por ella hoy. Tal vez, en el futuro. Pero, en ese momento, también merecerá la información de costos un espacio para un nuevo análisis de rentabilidad.

4. Conclusiones

- Los modelos de decisiones de *“Marketing”* han evidenciado progresivas transformaciones que implicaron el contar, hoy en día, con el estudio en esa disciplina, de las “7 P” y complementariamente, de las “5 C”, como propuestas superadoras del clásico modelo de las “4 P”.
- Ambos nuevos modelos exponen a quien toma decisiones comerciales, a la apertura de varias aristas y frentes a considerar, básicamente, por su impacto presupuestario y en la ecuación económica de los negocios.
- La lectura y repaso, tanto de autores nacionales e internacionales, de la disciplina Costos, presenta una prolífica diversidad de contenidos y metodologías vinculadas con la información necesaria para tomar decisiones en el área comercial.
- El estudio de los objetivos de costeo en cada una de las “7 P” pone de manifiesto la necesidad de contar con esta información, para quien en la actualidad toma decisiones comerciales en contextos cada vez más dinámicos y volátiles. En este modelo, se justifica claramente la preeminencia que los costos tienen en este tipo de decisiones de negocios.
- Al abordar el modelo de las “5 C”, no surge tan claramente la necesidad de disponer de información acerca de los costos, en todas y cada una de las cinco aristas que se plantean desde el área comercial. De todas formas, el trabajo define algunos objetivos claves a atender en la toma de decisiones comerciales, más allá del modelo de negocios de la empresa o el concepto de negocios dominante en ese entorno competitivo.

Bibliografía

- Bottaro, O. *Venta masiva o al detalle: Reflexiones sobre la consideración del costo de oportunidad*. XXX Congreso del IAPUCO (Santa Fe, 2007).
- Coronel Troncoso, G. *El costo del ciclo de vida de los productos, la contabilidad basada en los clientes y la contabilidad de gestión*. XXIII Congreso del IAPUCO (Rosario, 2000).
- Coronel Troncoso, G. *Temas de la gestión comercial: Conceptos actuales, administración de las ventas, adecuación de la información para la gestión*. XXX Congreso del IAPUCO (Santa Fe, 2007)
- Giménez. C. y colaboradores. *Tratado de Costos*. (Ediciones Macchi, 1992)
- Hansen, D. y Mowen, M. *Administración de Costos: Contabilidad y Control (3ra edición)* (Thompson, 2003).
- Harvard Business Review. *Nuevas Tendencias en Marketing*. (Deusto, 2004)
- Horngren, Ch.; Foster, G. y Datar, S. *Contabilidad de Costos: Un enfoque gerencial (10ª edición)* (Prentice Hall, 2002).
- Kotler, P. *El Marketing según Kotler*. (Paidós, 1999).
- Storni, G. *MARKEAR: El marketing de Arcor en acción*. (Planeta, 2007)
- Vázquez, J. C. *Costos (2da edición corregida)*. (Aguilar, 1992)
- Visconti, R.; Bottaro, O y Muñoz, R. *Gestión y Costos en el Siglo XXI* (UNR Editora, Colección Académica, 2008)