

**FASE****4****PLAN DE MÁRKETING: PLAN DE PRODUCCIÓN O PRESTACIÓN DE SERVICIOS. PLAN DE APROVISIONAMIENTO. DEFINICIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN. GASTOS GENERALES. PLAN DE COMUNICACIÓN**

1. Introducción
2. El Plan de Producción o Prestación de Servicios
3. La Distribución
  - 3.1 Funciones de la Distribución
  - 3.2 Formas de hacer llegar el producto o servicio a manos del usuario
  - 3.3. La Selección del Canal de Distribución a Emplear
4. La Administración y Los Servicios Generales de la Empresa
5. Plan de Aprovisionamiento
  - 5.1 Definición de Aprovisionamiento
  - 5.2 Operaciones del Aprovisionamiento
  - 5.3 Búsqueda de Proveedores
6. Plan de Comunicación
  - 6.1 Descripción de nuestro Público Objetivo
  - 6.2 Estrategias Competitivas
  - 6.3 La Publicidad
  - 6.4 La Promoción de Ventas
  - 6.5 Las Relaciones Públicas
7. Responsabilidad Social Corporativa
8. Cálculo de Costes
  - 8.1 Objetivos del Estudio de los Costes de la Actividad
  - 8.2 Diferencias entre los conceptos de Coste y Gasto
  - 8.3 Clasificación de los Costes
  - 8.4 Valor monetario de los Factores Empleados

## **1. INTRODUCCIÓN**

Después de definir nuestro modelo de negocio con el primer proyecto del curso “*Generación de un Modelo de Negocio*”, comenzamos con el segundo proyecto “**Diseño y Simulación de un Plan de Empresa**”.

El **Plan de Empresa** pretende ser una previsión de los ingresos y los gastos de nuestro negocio en un espacio temporal medio (nosotros lo haremos sobre los 5 primeros años) con el fin de prever si nuestro modelo de negocio es viable y escalable.

Partiremos como siempre de **hipótesis** que, ya os adelanto, no superarán los primeros clientes. Un Plan de Empresa dura, como dice el maestro **Joaquín Sabina**, “*lo que duran dos peces de hielo en un whisky on the rocks*” (19 días y 500 noches, 1999)

Un plan de empresa está predestinado a tirarlo a la basura pero nos va a servir para tener una **visión global de las relaciones** que existen entre los gastos e ingresos de nuestra empresa. Cómo un aumento de ventas afecta a los ingresos y gastos, o al revés. Dónde se encuentra nuestro punto muerto, aquel donde los ingresos se igualan a los gastos. En definitiva, conocer cómo va a funcionar las relaciones económicas y financieras de nuestra empresa cuando la pongamos en marcha.

Recordad que debéis seguir las instrucciones de la “**Guía de Simulación Empresarial**” y que estos temas son un apoyo donde encontraréis aclaraciones a algunos conceptos.

Las Fases 4 y 5 las dedicaremos al **plan de márketing**. La determinación del **producto**, su relación con los clientes, que determina la **política de distribución**, así como su **política de promoción y publicidad**, condicionará la **política de precios**. A la combinación de estas cuatro políticas (producto, distribución, promoción y precios) se le denomina **marketing-mix**. Con estas políticas determinaremos la corriente de gastos e ingresos de nuestro negocio.

Una vez determinada esa corriente de gastos e ingresos ya podemos decidir la **forma jurídica** que tendrá nuestra empresa en la Fase 6. La Fase 7 la dedicaremos a concretar la **organización de los trabajadores** de la empresa.

Y terminaremos con la Fase 8 determinando el **estudio de la viabilidad** de la empresa elaborando un **presupuesto de tesorería**, la **cuenta de pérdidas y ganancias** de los 5 primeros años, los **balances** de los 5 primeros años y el **análisis económico-financiero** que se desprende de todo ello.

## **2. EL PLAN DE PRODUCCIÓN O PRESTACIÓN DE SERVICIOS**

Con el primer proyecto del curso “*Generación de un Modelo de Negocio*” hemos descrito el proceso de producción y prestación de servicios. Lo que vamos a determinar ahora son las **unidades que tenemos previstas de producción o de servicios** que vamos a prestar. Son **hipótesis** que no soportarán nuestro primer mes de ventas pero que es necesario que nos las planteemos para tener una idea de las relaciones que existen entre los gastos y los ingresos en el modelo de negocio que queremos poner en marcha.

**Hipótesis de trabajo** necesaria para dar coherencia al Plan de Empresa: Todo lo que producimos lo vendemos.

*No podemos partir de la idea de que haya parte de la producción que no vendamos porque eso es algo que no podremos saber hasta que no nos pongamos a vender.*

Esta previsión de unidades de producción multiplicadas por el coste de producir cada unidad, que estimaremos más adelante, nos darán el cálculo de los costes de producción.

Durante el **primer año** lo determinaremos por **meses**. La progresión de un mes a otro puede ser un porcentaje de incremento o se producen fluctuaciones que dependen de la temporalidad de nuestro modelo de negocio. Es posible que también dependa de los periodos de vacaciones. Esta división por meses es necesaria porque tendremos que hacer el **presupuesto de tesorería** en la Fase 9.

Los **cuatro años siguientes** los determinaremos por **totales anuales**. Partiremos del total anual del primer año y le aplicaremos un porcentaje que corresponde a la **previsión de la progresión de nuestras ventas** en los años siguientes. Estos totales anuales de los cinco primeros años son necesarios porque tendremos que hacer la **cuenta de pérdidas y ganancias** en la Fase 9.



---

EN TU CASA

### Actividad: Steve Blank – Recursos, socios clave y costes

Visionáis en casa los videos explicativos de Steve Blank recopilados por Pablo Peñalver donde nos explica y analiza los apartados de recursos clave, asociaciones clave y estructuras de costes del Lienzo de Modelo de Negocio.

Os ayudará a concretar los costes que tengáis que calcular durante esta fase y la siguiente.

Este es el enlace aunque lo podéis encontrar también en la web de Simulación Empresarial en la Fase 4.

<https://es.padlet.com/ppenalvera/bmc2>

Una vez visionados los videos tenéis que contestar el siguiente test

<https://goo.gl/forms/HEIXzlvz6msYcu3u1> (Test 1)

<https://goo.gl/forms/4m92Rh7mW5pMKtA82> (Test 2)

---

## **3. LA DISTRIBUCIÓN**

---

Podemos definir la distribución como la actividad consistente en hacer llegar los productos a la persona adecuada cuando la misma lo necesita.

### **3.1 FUNCIONES DE LA DISTRIBUCIÓN**

#### 1. LOGÍSTICA:

- **Transporte** de los productos, lo que implica tomar decisiones en torno al medio óptimo para hacer llegar los productos al mercado en el momento oportuno.
- **Almacenamiento**, tomar decisiones en cuanto a cantidad de producto a fabricar y almacenar para optimizar los costes ajustando la producción al consumo.

#### 2. INFORMATIVA en dos direcciones:

- a) **Ascendente**, el productor recibe información directa del mercado a través de sus vendedores y distribuidores.

- b) **Descendente**, suministra información a los intermediarios y al consumidor final en torno a diversas características del producto:
- Modo de empleo.
  - Servicio postventa.
  - Financiación, etc.

### **3.2 FORMAS DE HACER LLEGAR EL PRODUCTO O SERVICIO A MANOS DEL USUARIO**

1. DISTRIBUIR DIRECTAMENTE AL USUARIO. Tradicionalmente se ha hecho con **canales físicos**, pero últimamente con la aparición de internet se utilizan también **canales virtuales** como el e-commerce, aplicaciones web o móviles, empresas como Amazon, o, incluso, a través de redes sociales como Facebook o Twitter. Precisamente, estas redes sociales son también productos intangibles que se distribuye por la red.

2. DISTRIBUIR A TRAVÉS DE INTERMEDIARIOS: con carácter general los intermediarios que podemos encontrar en una cadena de distribución son:

- a) **Agentes de ventas**. Esta figura puede tener distintas denominaciones y funciones según las facultades pactadas con el fabricante o productor; sin embargo, su característica principal es la de hacer una labor de intermediación entre éste y el resto de los intermediarios que puedan existir en la cadena de distribución, a cambio de una comisión (porcentaje sobre las ventas).
- b) **Mayoristas**. Son empresas que compran y revenden mercancías a minoristas, a empresas industriales, instituciones públicas o privadas, pero que no venden una cantidad elevada a los consumidores finales del producto.
- c) **Minorista**. Es la empresa cuya función principal es la de vender directamente al consumidor final. También asumen el riesgo de impago.

### **3.3. LA SELECCIÓN DEL CANAL DE DISTRIBUCIÓN A EMPLEAR**

La selección del canal de distribución a emplear deberá realizarse teniendo en cuenta diversos factores, entre los que podemos citar como más destacados los siguientes:

1. Características de los clientes
2. Características de los productos
3. Características de los intermediarios
4. Características de la competencia.
5. Características de la propia empresa:
6. Factores ambientales.

Cuando empezamos un negocio, una startup, no podemos elegir muchos canales de distribución. El coste sería muy elevado. Debemos elegir uno o dos como mucho, lo que mejor se adapte a las características de nuestros clientes para, más adelante, ir aumentando los canales de distribución conforme nos lo demande la expansión de nuestra empresa.



EN TU CASA

### **Actividad: Steve Blank – Canales de Distribución**

Visionáis en casa los videos explicativos de Steve Blank recopilados por Pablo Peñalver donde nos explica y analiza los canales de distribución del Lienzo del Modelo de Negocio y cómo las decisiones que tomemos en su elección nos afectará al coste y, por tanto, al precio.

Este es el enlace aunque lo podéis encontrar también en la web de Simulación Empresarial en la Fase 4.

<https://es.padlet.com/ppenalvera/canales>

Una vez visionados los videos tenéis que contestar el siguiente test

<https://goo.gl/forms/6QyvwjHQfDhUv9272>

---

## **4. LA ADMINISTRACIÓN Y LOS SERVICIOS GENERALES DE LA EMPRESA**

En este apartado determinaremos los servicios generales y de administración que no hayan aparecido en los apartados anteriores, tanto si utilizamos nuestros propios medios como si lo contratamos en el exterior. A título de ejemplo, podemos distinguir:

- **El departamento administrativo** de la empresa: Se determinará el **coste** de:
  - *Personal*: técnicos y auxiliares administrativos.
  - *Recursos materiales*: mobiliario de oficina, equipos informáticos y programas, equipos de comunicaciones, material fungible de oficina...
- **Servicios generales**: Se determinará el **coste** de:
  - Seguros
  - Seguridad
  - Entidades financieras
  - Limpieza y mantenimiento
  - Asesoría y gestión

---

## **5. PLAN DE APROVISIONAMIENTO**

### **5.1 DEFINICIÓN DE APROVISIONAMIENTO**

**Aprovisionar** consiste en realizar un conjunto de operaciones que pone a disposición de la empresa en las mejores condiciones de cantidad, calidad, precio y tiempo, todos los materiales y productos del exterior necesarios para su funcionamiento, y de acuerdo con los objetivos propuestos.

## 5.2 OPERACIONES DEL APROVISIONAMIENTO

### A. OPERACIONES PREVIAS A LA COMPRA

- Previsión de necesidades.
- Determinación de las compras a realizar.
- Investigación de proveedores.

### B. OPERACIONES EN LA COMPRA

- Comparación de ofertas.
- Elección de los proveedores.
- Pedidos.

### C. OPERACIONES POSTERIORES A LA COMPRA

- Recepción de materiales.
- Devolución a los proveedores.
- Gestión de stock de productos y materiales.

### D. PLANIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES

- Qué comprar.
- Cuánto comprar, lo decide el departamento de producción según sus necesidades.
- Cómo comprar.
- Dónde comprar.
- A quién comprar.
- A qué precio comprar.
- En qué condiciones comprar, lo decide el departamento de aprovisionamiento.

## 5.3 BÚSQUEDA DE PROVEEDORES

- a) **Mediante los datos controlados por la propia empresa.** Toda información que recibe, considerada relevante por el departamento de aprovisionamiento, debe ser archivada de forma que sea fácilmente accesible cuando se precise.
- b) **A través de información específica por actividades:**
  - Publicaciones especializadas.
  - Asociaciones o gremios empresariales por sector de actividad.
  - Ferias
  - Consulta con los propios proveedores y a otros compradores de empresas afines.
- c) **Otras fuentes de información:**
  - Publicidad en prensa y en distintos medios audiovisuales.
  - Internet.
  - Registro en entidades como cámaras de comercio y asociaciones empresariales.
  - Visitas a polígonos industriales.
  - Viajes a otras ciudades.

## 6. PLAN DE COMUNICACIÓN

---

### 6.1 DESCRIPCIÓN DE NUESTRO PÚBLICO OBJETIVO

En la Fase 2 hicimos un estudio de nuestro cliente elaborando su **mapa de empatía**. Ese va a ser el punto de partida para determinar nuestro público objetivo de nuestra política de comunicación.

Unos conceptos que debemos saber diferenciar son **consumidor final**, que es quien consume nuestro producto, y **pagador**, la persona que paga por nuestro producto. La mayoría de las veces coincidirá en la misma persona, pero otras veces será distinta. Por ejemplo, el consumidor final de un juguete son los niños, pero los pagadores son los padres. En estos supuestos también debemos de conocer quién es el que toma la **decisión de la compra**, si el consumidor final o el pagador.

Está claro que muchos de los productos o servicios los pueden consumir tanto hombres como mujeres, de cualquier edad o de cualquier capacidad adquisitiva, pero debemos de conocer si **nuestros clientes se concentran** en un determinado sexo, en una franja de edad o en un determinado nivel de capacidad adquisitiva.

Es importante determinar vuestro **“Buyer Persona”**. Un “buyer persona” es una representación ficticia de tu cliente ideal. Se construye a partir de datos reales y suposiciones informadas sobre sus gustos, necesidades, comportamientos y objetivos. Por ejemplo, si vendes mochilas ecológicas, tu buyer persona podría ser *“Lucía, estudiante universitaria, preocupada por el medio ambiente y que busca productos sostenibles”*.

El mapa de empatía, en cambio, es una herramienta que te ayuda a entender más profundamente a ese cliente. Se centra en lo que piensa, siente, dice, hace, ve y escucha. Es como ponerse en sus zapatos para comprender mejor sus emociones y decisiones.

Mientras el buyer persona te dice quién es tu cliente, el mapa de empatía te ayuda a entender cómo piensa y por qué actúa. Juntos, son clave para diseñar productos y mensajes que conecten de verdad con las personas.

Todos estos aspectos a tener en cuenta nos obligarán a **concretar cuál será nuestro público objetivo** de nuestra política de comunicación y sobre el que se concentrará nuestra fuerza de comunicación. Es posible que, incluso, dependiendo del instrumento de comunicación que utilicemos nuestro público objetivo puede ser distinto.

## 6.2 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

En la Fase 2 estudiamos la manera de diferenciarnos de la competencia utilizando la **estrategia de los océanos azules** con el que determinamos **nuestras ventajas competitivas**. A través de la **matriz ERIC** diseñamos nuestra propuesta de valor y con nuestro **cuadro estratégico** determinamos los siguientes elementos:

- **Foco**: toda gran estrategia tiene un foco y éste se debe reflejar en el perfil estratégico o la curva de valor de la compañía.
- **Divergencia**: cuando una compañía desarrolla su estrategia de manera reactiva para mantenerse a tono con la competencia, pierde su singularidad.
- **Mensaje contundente**: una buena estrategia tiene un mensaje claro y contundente. ¿Qué podrían decir sus competidores?

Nuestra política de comunicación debe ser coherente con estas decisiones que tomamos, en su momento, en el diseño de nuestro modelo de negocio.

A continuación, describiremos los principales elementos de comunicación que podemos utilizar.

## 6.3 LA PUBLICIDAD

Se puede definir como un proceso de comunicación unilateral en el que un emisor identificado dirige un mensaje a través de diferentes medios masivos a un grupo heterogéneo de receptores

anónimos, con el objetivo de influir en sus decisiones de compra o en la aceptación de las condiciones propuestas.

Los **objetivos específicos** perseguidos por la publicidad son los siguientes:

- Informar.
- Persuadir.
- Recordar.

Existen **dos principales estilos** de hacer publicidad:

- **Estilo Emocional**, cuando se apela a los sentimientos, sus efectos pueden ser inmediatos, pero de corta persistencia (se apela al estatus, sexo, diversión, etc.).
- **Estilo Racional**, cuando se apela a la razón y a la lógica del receptor (en éste, se destacan las características del producto y se argumenta sobre sus beneficios y ventajas. Tiene un efecto diferido y de mayor persistencia. Se usa de referencia el precio, duración, calidad, etc.).

## 6.4 LA PROMOCIÓN DE VENTAS

Es una variable de la comunicación dirigida a intermediarios, vendedores, prescriptores y consumidores, que pretende conseguir un **incremento de las ventas a corto plazo** mediante el ofrecimiento de ventajas económicas y materiales. Su objetivo es, por lo tanto, crear un impulso para la compra durante un período de tiempo limitado.

Existen cuatro tipos de acciones promocionales de las ventas, cada una de ellas con sus correspondientes instrumentos, en función de que se dirijan a cada uno de los grupos citados en el párrafo anterior: intermediarios, vendedores, prescriptores o consumidores.

El **presupuesto** de promoción de ventas no sólo comprende la cifra destinada a su realización, sino el incremento de la previsión de ventas. Como es difícil de establecer de antemano el efecto que tendrá para nosotros podemos preverlo con un presupuesto fijo o describirlo pero no valorarlo económicamente.

## 6.5 LAS RELACIONES PÚBLICAS

Es el conjunto de acciones, no siempre relacionadas con las actividades que desarrolla la empresa, llevadas a cabo por ésta con el fin genérico de crear, mantener o rectificar los estímulos que configuran su imagen y la de sus productos.

El primer paso para desarrollar esta clase de acciones es determinar el destinatario de las mismas. El **público objetivo** al que pueden ir dirigidas las relaciones públicas puede ser:

- **Público interno a la propia empresa**: directivos, empleados y sindicatos.
- **Público externo**: distribuidores, clientes, proveedores, acreedores, Administraciones Públicas, medios de comunicación social, etc.
- **Público mixto**: accionistas y socios ajenos a la dirección de la compañía.

Las **relaciones públicas internas** tratan de acrecentar en los empleados la satisfacción, la motivación y su sentido de pertenencia a la empresa. En definitiva, trata de contribuir a la creación de un clima de confianza. Las **acciones más empleadas** son las convenciones, revistas internas, tablón de anuncios, etc. A este tipo de acciones pertenece, por ejemplo, la cena de navidad que frecuentemente ofrecen las empresas españolas a sus empleados.

Por su parte, las **relaciones públicas externas** tienen como objetivo fundamental la creación de una imagen corporativa. Sus **acciones más frecuentes** son los comunicados de prensa, los publirreportajes, la invitación a congresos, el patrocinio de determinadas actividades, etc.



## 7. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

---

En el módulo de primeros “Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa” ya estudiasteis este tema. Según el **Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa** [observatoriorsc.org](http://observatoriorsc.org) se define la **Responsabilidad Social Corporativa (RSC)** como una forma de dirigir las empresas basado en la gestión de los impactos que su actividad genera sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medioambiente y sobre la sociedad en general.

Nos recuerda también que la RSC es un **concepto transversal que afecta a distintos ámbitos de gestión de la empresa**, por lo que las actividades desarrolladas en el marco de la RSC han de estar:

- Vinculadas a la actividad básica de la empresa
- Tener una vocación de permanencia
- Implicar un compromiso de la alta dirección

Existe un acuerdo sobre las **grandes áreas temáticas que abarca la RSC: la económica, la social y la medioambiental**. Sin embargo, si algo caracteriza a la RSC es su **carácter pluridimensional** que afecta a distintos ámbitos de la gestión de la empresa:

- derechos humanos
- prácticas de trabajo y empleo
- protección de la salud
- cuestiones medioambientales
- lucha contra el fraude y la corrupción
- intereses de los consumidores



### EN EL AULA

#### Actividad: Elaboración del Plan de Comunicación

Siguiendo los pasos indicados en este apartado debéis diseñar vuestro plan de comunicación (*Consultar la Guía de Simulación Empresarial*)

Previamente elaboraréis un **Briefing** que consiste en un resumen, como si fuese una receta de cocina, que contiene los siguientes puntos:

- Presentación
- Público
- Problemas o retos
- Objetivos
- Campaña e instrumentos
- Medición de resultados

Posteriormente **concretaréis cada uno de los instrumentos** que utilizaréis haciendo un **presupuesto** de vuestros costes en comunicación para el primer año (en meses) y los cuatro siguientes.

**EN EL AULA****Actividad: Presentación del Plan de Comunicación**

Presentaréis ante vuestros compañeros el plan de comunicación que habéis diseñado **como si fueseis una empresa de comunicación** que expone ante vosotros la campaña de publicidad.

Tenéis **dos opciones**:

- O hacéis una **presentación** cuya duración máxima será de 3 minutos
- O grabáis un **anuncio de publicidad** de televisión o radio y lo presentáis ante los compañeros.

---

## **8. CÁLCULO DE COSTES**

### **8.1 OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE LOS COSTES DE LA ACTIVIDAD**

El estudio de los costes de la actividad empresarial persigue tres objetivos:

1. Valorar los costes de la empresa imputándolos a cada **fase de actividad**.
2. Tenerlos en cuenta para fijar **precios de venta**. El precio de venta no podrá ser inferior al precio de coste; por tanto, los costes marcan el precio mínimo.
3. Analizar y controlar la **rentabilidad de la empresa**, comparando los resultados obtenidos con los recursos utilizados.

### **8.2 DIFERENCIAS ENTRE LOS CONCEPTOS DE COSTE Y GASTO**

Entendemos por **gasto** la adquisición de cualquier factor productivo al exterior de la empresa, de consumo inmediato (mercaderías, materias primas, mano de obra, energía, etc.), o duradero (inmovilizados), mientras que el **coste** se produce internamente en la propia empresa cuando se consume ese factor (cuando se venden las mercaderías, cuando se incorporan las materias primas al proceso productivo, cuando se utiliza la mano de obra o cuando se emplea el inmovilizado).

Es importante señalar que **no todos los gastos contabilizados en la contabilidad financiera van a ser considerados como costes**, y viceversa, al considerar la contabilidad analítica como costes conceptos que no tienen la consideración de gastos para la contabilidad financiera: son los costes de oportunidad de los recursos financieros y de la remuneración del empresario, es decir, lo que se deja de ganar por no invertir en otra cosa, por su complejidad subjetiva de cálculo nosotros no los calcularemos.

GASTOS CONTABLES QUE NO SON CONSIDERADOS COSTES

- **Stock de seguridad**. Puesto que aplicamos la **hipótesis de trabajo** de que todo lo que producimos se vende, el stock de seguridad se considerará gasto del ejercicio y, por tanto,

estará incluido en la cuenta de pérdidas y ganancias pero no supondrá coste para el cálculo del precio.

- **Gastos de publicidad de introducción.** Son gastos de publicidad, relaciones públicas y promoción que sólo se producen el primer año. Si lo incluyéramos en los costes desvirtualizaríamos el precio del producto.
- **Gastos de puesta en marcha de la empresa.** Serían los gastos de registro, pago de impuestos, etc. necesarios para iniciar la actividad empresarial. Como sólo se producen durante el primer año no lo incluimos en los costes para no desvirtualizar el precio del producto.
- **Gastos Financieros.** La contabilidad de costes pretende analizar la política productiva de la empresa con independencia de su política financiera que se deberá analizar por separado. No obstante, puede tenerse en cuenta si se considera que la información resultante puede ser relevante.
- **Diversas Provisiones (insolvencias y depreciación de existencias).** Estas provisiones no implican más que la aplicación del principio de prudencia al ámbito de la contabilidad financiera, por lo que, en principio, no deber ser tenidas en cuenta en el cálculo de costes.
- **Gastos Extraordinarios.** La contabilidad de costes pretende comparar los ingresos y costes provenientes de las actividades típicas de la empresa, por lo que el resultado de las operaciones extraordinarias no entra dentro del cálculo de costes.
- **Gastos de Ejercicios Anteriores.** La contabilidad de costes pretende calcular el resultado interno obtenido por los ingresos del periodo menos los costes incurridos para obtener dichos ingresos, por lo que la inclusión de los gastos de otros periodos distorsionaría dicho objetivo.

### 8.3 CLASIFICACIÓN DE LOS COSTES

#### A. POR SU VARIABILIDAD

- **Variables:** Son aquellos que varían cuando aumenta o disminuye la actividad de la empresa.
- **Fijos:** Son costes que no varían ante cambios en el nivel de actividad.

#### B. CON RELACIÓN A SU AFECTACIÓN A LOS PRODUCTOS

- **Directos:** Son los que están relacionados específicamente con una unidad de producto o servicio.
- **Indirectos:** Son aquellos costes en los que no resulta posible su identificación con una determinada unidad de producto o servicio, por lo que serán compartidos.

**Hipótesis de Trabajo:** Solamente se considerarán **COSTES VARIABLES DIRECTOS** la compra de materias primas para fabricar los productos que luego se venderán, o de mercaderías para luego revenderlas, o de aquellos trabajos realizados por otras empresas que puedan ser cuantificados e imputados a los productos o servicios objeto de cada proyecto.

Todos los demás costes serán **COSTES FIJOS INDIRECTOS**.

Cualquier **EXCEPCIÓN** a esta hipótesis de trabajo se tendrá que justificar convenientemente.

## 8.4 VALOR MONETARIO DE LOS FACTORES EMPLEADOS

Se puede conocer a través de:

- Materias primas, materiales, etc. consumidos: valor presupuesto proveedor.
- Energía consumida: precio estimado según consumo esperado.
- Mano de obra: sueldos según convenio o contratos del sector. Cotizaciones sociales vigentes.
- Depreciación del inmovilizado: aplicando el sistema de amortización elegido.

**Muy Importante:** La valoración económica de los costes se hará SIN IVA.