Unidad 8 · Plan de acciones, recursos y presupuesto

Resumen · Libro del alumno, págs. 121–136

Un lanzamiento se convierte en instrucciones con **responsable y fecha**. El **cronograma** se construye hacia atrás desde el lunes 19/04: formación (09/04 y 12/04), material (14/04), sesión con los comercios (15/04) y montaje (16/04). Esa cadena sin holgura es el **camino crítico**, con 10, 7, 5, 4 y 3 días de margen hasta el lanzamiento. Tres tandas de 40 tarros dan **120 por semana** y cubren la semana pico de 118 (**98,33 %**). El presupuesto va **sin IVA**: partidas de **1.540,00 €** más un **5 %** de imprevistos (77,00 €) son **1.617,00 €** (980,00 € antes del 19/04 y 560,00 € después). Con 800 tarros, ingresos de 4.500,00 €, coste variable de 1.920,00 € y margen de 2.580,00 €, el beneficio previsto es **963,00 €**, el ROI **59,55 %** y el umbral **502 tarros**. Cada riesgo lleva señal, plan, responsable, coste y plazo.

8.1 · Interpretar el briefing y los acuerdos

- **Del briefing a las instrucciones.** El **briefing** (BRI-2027-001, unidad 2) recoge el producto, el público, el posicionamiento, el precio, los canales, el calendario, el presupuesto y los indicadores.
- **Los acuerdos con los distribuidores.** Tres comercios del barrio revenderán el tarro: la dietética de Neus (PC-2027-001), la cafetería de Nazario (PC-2027-002) y el gimnasio de Maximino (PC-2027-003).
- **Qué se hace con lo ambiguo.** Nora dijo: «Lanzamos en abril, con los tres comercios, y que se note».
- **Cambios y versiones.** Un briefing no es un documento cerrado: si Nora cambia una fecha o un importe, el cambio se anota con su fecha y su autor, se avisa a quien ejecuta la tarea y la hoja de instrucciones se sustituye por una versión nueva (v1.0, v1.1).

8.2 · Organizar y temporalizar las acciones

- **Camino crítico.** Las tareas sin holgura determinan la fecha del lanzamiento. Se identifican y se protegen con un colchón y con un responsable por tarea.
- **Tareas, hitos y dependencias.** Organizar un lanzamiento es dividirlo en **tareas** (con duración y responsable), ordenarlas por **dependencias** (la formación debe ir antes de la venta) y marcar los **hitos**, los momentos que hay que cumplir porque otros dependen de ellos.
- **El camino crítico.** Es la cadena de tareas sin holgura: si una se retrasa un día, el lanzamiento se retrasa un día.
- **Cómo se construye.** Se parte de la fecha fija (el lunes 19/04) y se cuenta hacia atrás: ¿qué debe estar listo el día anterior, y el anterior a ese?
- **Qué formato usar.** Para un lanzamiento pequeño basta una tabla de hitos o un diagrama de barras (tipo Gantt): una fila por tarea, un calendario en horizontal y una barra desde la fecha de inicio hasta la de fin.
- **Las ocho semanas de campaña.** La campaña va del lunes 19/04 al domingo 13/06/2027 y se divide en ocho semanas completas de lunes a domingo: S1 del 19 al 25/04, S2 del 26/04 al 02/05, S3 del 03 al 09/05, S4 del 10 al 16/05, S5 del 17 al 23/05, S6 del 24 al 30/05, S7 del 31/05 al 06/06 y S8 del 07 al 13/06.

8.3 · Recursos y personal necesarios

- **Qué recursos hay.** Los recursos de un lanzamiento son de cinco tipos: **humanos** (el equipo propio y los servicios profesionales externos), **materiales** (carteles, tarjetas, expositor, tarros), **técnicos** (obrador, equipos, la web), **económicos** (el presupuesto) y **tiempo** (horas disponibles).
- **Cómo se calcula el personal.** El coste de una acción de personal es personas × horas × coste por hora; en La Despensa, 12,00 € sin IVA la hora de equipo.
- **Los servicios profesionales.** Nébula Comunicación (Brais) hace la fotografía y el diseño de carteles, tarjetas y página: 240,00 € sin IVA, 290,40 € con el IVA del 21 % (240,00 × 0,21 = 50,40 €).
- **La capacidad del obrador.** Itxaso calcula la producción: una tanda de 40 tarros lleva 1,5 horas y el obrador da para tres por semana: 120 tarros y 4,5 horas.
- **Materiales y proveedores.** Los carteles, las tarjetas y el expositor se piden con fecha de entrega y se comprueba la recepción: cantidad, medidas y datos del cartel (precio con IVA, precio por kilo, fechas).

8.4 · El presupuesto del lanzamiento

- **Beneficio, ROI y umbral.** Beneficio = margen bruto − gasto de campaña. ROI = beneficio ÷ gasto de campaña. Umbral = gasto de campaña ÷ margen medio por unidad, redondeado al alza.
- **Estructura.** El **presupuesto de campaña** (PRE-2027-001) suma las **partidas** de gasto, añade una reserva de **imprevistos** y se escribe siempre en **base imponible**, sin IVA, para no mezclar importes distintos en una misma columna.
- **Antes de sumar.** Cada partida necesita un presupuesto o una factura proforma que la respalde, y cada gasto con IVA se anota sin IVA.
- **Tabla 3 · Presupuesto PRE-2027-001.** (€ sin IVA)
- **Cuándo se gasta.** Antes del lanzamiento se gastan 980,00 € (PLV, fotografía y diseño, correo y página, formación y expositor: el 63,64 % del subtotal) y después, 560,00 € (degustaciones y publicidad pagada: el 36,36 %).
- **Real frente a previsto.** Durante la campaña se anota cada gasto real junto a su previsión y se calcula la desviación (real − previsto).

8.5 · Riesgos y plan alternativo

- **Plan alternativo.** Un buen plan alternativo tiene una señal, un responsable, un coste y un plazo. Si le falta alguno, no es un plan: es una intención.
- **Qué es un riesgo.** Un **riesgo** es un hecho posible que, si ocurre, perjudica al plan.
- **Cómo se valoran.** Se puntúan la probabilidad y el impacto (baja, media o alta) y se trabaja primero con los de probabilidad e impacto altos.
- **Cuánto cuesta equivocarse.** Con una cuarta tanda la capacidad sube a 160 tarros (4 × 40) y el tiempo, a 6,0 horas.
- **Seguimiento.** El riesgo se revisa cada lunes con el cuadro de seguimiento (unidad 11): se comprueba si alguna señal de alerta se ha activado y qué parte de la reserva se ha usado.

CASO RESUELTO · EL CRONOGRAMA Y EL PRESUPUESTO DE «PRIMERA HORA»

Presupuesto de **1.617,00 €** sin IVA (1.540,00 € más 77,00 € de imprevistos). Con 800 tarros, beneficio previsto de **963,00 €**, ROI del **59,55 %** y umbral de **502 tarros**. El plan se firma con la cuenta de cada partida y un plan alternativo para cada riesgo.

NO CONFUNDAS

- Subtotal de partidas y total con imprevistos: el 5 % se suma al final.
- Importe sin IVA y con IVA: el presupuesto usa una sola base.
- Margen bruto (2.580,00 €) y beneficio (963,00 €): al margen se le resta el presupuesto de campaña.

DÓNDE SE EXPLICA EN EL LIBRO

- **8.1** Briefing y acuerdos · 123–124
- **8.2** Cronograma · 124–126
- **8.3** Recursos y personal · 126–127
- **8.4** Presupuesto · 127–129
- **8.5** Riesgos y plan B · 129–130

Material complementario del libro del alumno. Las personas, empresas y situaciones de los casos son ficticias, salvo que se indique otra cosa.