

---

# Resolución del caso práctico «Implementando un cuadro de mando integral en una empresa del sector editorial»

---

PID\_00244962

Toni Montagut Viles

---

Tiempo mínimo de dedicación recomendado: 3 horas

---





# Índice

<b>Introducción.....</b>	<b>5</b>
<b>1. Definición de un cuadro de mando integral en una empresa del sector editorial.....</b>	<b>7</b>
1.1. Las siete fases de creación de un CMI .....	7
1.2. Definición de la matriz DAFO .....	10
1.3. Definición de líneas estratégicas .....	10
1.4. Implementación de KPI por área de negocio .....	13
1.4.1. Gestión editorial .....	17
1.4.2. Gestión comercial .....	20
1.4.3. Gestión logística .....	22
<b>2. Apéndice: la gestión eficaz de los datos como instrumento de mejora de la rentabilidad.....</b>	<b>26</b>



## Introducción

Tal y como se ha venido comentando en el enunciado del caso planteado, desarrollar un cuadro de mando integral (CMI) en un contexto de empresa real es una tarea compleja que supone:

- Conocer el funcionamiento actual de los principales procesos de la empresa y la orientación de negocio actual.
- Involucrar a todos los agentes y realizar un análisis de sus funciones actuales.
- Tener una definición clara de aquellos objetivos principales de futuro que quieren cumplirse y cómo se planea alcanzarlos.

Este proceso supone integrar a toda la organización y hacerla partícipe de la importancia de lo que supone el desarrollo del CMI en los resultados futuros de la compañía y en conseguir unos buenos resultados. Un cuadro de mando integral es solo una parte de todo lo que supone desarrollar una estrategia de *business intelligence* (BI) y es un proceso de mejora continua que no puede detenerse en un momento del tiempo sino que debe evolucionar y someterse a una reingeniería constante.

Al alumnado se le ha solicitado que establezca una estrategia, indicando unos puntos clave sobre los que incidir, ya sea por ser de elevado interés estratégico en la consecución de los objetivos o agentes responsables de mejorar la tesorería, ya sea por presentar unos valores incorrectos en los estados financieros actuales de la empresa.

No existe una solución única ni óptima para optimizar el resultado de la empresa. Si bien es cierto que muchos factores son controlables, en las empresas culturales o de medios de comunicación, por mucho que se realicen estudios de mercado, no se puede garantizar a ciencia cierta que un libro sea un éxito de mercado. Predecir los gustos culturales de la población es un hecho sumamente complejo. En este inicio de siglo, nadie podía predecir al ser editadas que trilogías de libros como la saga *Millenium* de Stieg Larsson (*Los hombres que no amaban a las mujeres*, *La chica que soñaba con una cerilla y un bidón de gasolina* y *La reina en el palacio de las corrientes de aire*) y la saga de Grey (*Cincuenta sombras de Grey*, *Cincuenta sombras más oscuras* y *Cincuenta sombras liberadas*) fueran éxitos de alcance universal como así han sido.

El objetivo del caso es poder desarrollar un cuadro de mando integral y definir unos indicadores operativos, sabiendo que no hay una solución única y que existen varias posibles estrategias válidas. Con la lectura del caso y el desarrollo de la propuesta de solución, el alumno habrá podido ver que, para obtener dicha propuesta:

- Existe una multiplicidad de factores a analizar.
- La propuesta no debe contener solamente unos indicadores fijos sino que estos van variando con el tiempo.
- El seguimiento del CMI debe ser continuado y debe pasar un tiempo prudencial hasta que pueda analizarse su efectividad. Su aplicación puede ser inmediata una vez definida, pero su valoración debe realizarse pasado un tiempo.
- La empresa debe procurar ser sumamente flexible para que los cambios sean rápidos en caso de que los indicadores indiquen problemas en algún campo.

# 1. Definición de un cuadro de mando integral en una empresa del sector editorial

## 1.1. Las siete fases de creación de un CMI

El proceso completo de creación de un CMI abarca distintas etapas, que deben realizarse secuencialmente y cada una de las cuales presenta una elevada importancia.

1) En primer lugar, debemos **definir la estrategia de la empresa**. Tiene que ser un objetivo claro, pactado entre los distintos agentes y que no deje dudas ni posibles interpretaciones erróneas. Puede ser de carácter solamente cualitativo o englobar ya variables cuantitativas.

Ejemplos de estrategias posibles con objetivos cuantitativos en nuestra empresa serían:

- Alcanzar una cuota de mercado del 40 % sin comprometerse a un mayor endeudamiento de terceros ni empeorar los principales ratios que se marquen.
- Generar un EBITDA mínimo del 10 % sobre la facturación, con un crecimiento de facturación del 10 % en los próximos tres ejercicios.
- Conseguir un beneficio de 3 millones de euros a dos años vista y reducir el endeudamiento financiero en un 30 %.

2) A continuación, debe **desplegarse** a un nivel inferior **la estrategia definida**, identificando todas las posibles relaciones de causalidad que se produzcan.

Este proceso debe realizarse atendiendo a una doble perspectiva:

Por una parte, basándonos en las cuatro perspectivas desde las que Kaplan y Norton nos permiten ver la organización objeto de análisis, es decir:

- **Perspectiva de las personas/desarrollo y aprendizaje** (*learning and growth*), que debería responder a la pregunta ¿podemos continuar mejorando y creando valor?
- **Perspectiva interna del negocio** (*internal business*) respondiendo a en qué debemos sobresalir.

- **Perspectiva del cliente** (*customer*) donde responderemos a cómo nos ven los clientes.
- **Perspectiva financiera** (*financial*) para saber cómo nos vemos a los ojos del accionista. En nuestro caso es vital ya que supone la base del análisis.

Por otra parte, deberíamos procurar tener muy clara cuál es la base o enfoque de la estrategia que nos guiará (una o varias combinadas). Hay múltiples estrategias posibles, siendo algunas de las más destacadas:

- **Estrategia de diferenciación:** Buscar destacarse de la competencia. Los especialistas indican que, en la mayor parte de los mercados, un consumidor tipo puede llegar a recordar siete marcas en una categoría, pero no más. La diferenciación se puede producir en el producto (por ejemplo, Crocs en el calzado o Apple en electrónica), en el personal que está en el *back office* frente al cliente (por ejemplo, Nespresso cuida extremadamente la manera en que los empleados se dirigen al cliente en su proceso de compra), en la imagen de marca (por ejemplo, Rolex, ya que los compradores lo identifican más como una joya que da prestigio que como un reloj) o bien en el canal (por ejemplo, Amazon, con los envíos en el mismo día sin costes adicionales).
- **Estrategia de crecimiento:** Buscar alcanzar mayor cuota de mercado a costa de hacer decrecer al competidor o bien conseguir cubrir el incremento de mercado que se produzca. Para ello, se pueden aplicar distintas técnicas, como desarrollar el mercado (encontrarle nuevas aplicaciones al producto o servicio y, en nuestro caso, podría aplicarse a buscar que los libros puedan convertirse en origen de series de televisión o películas), desarrollar el producto (darle nuevas características al objeto de venta como pudiera ser en nuestro caso añadir al libro físico un código para descarga digital en *ebook*), adquirir parte de la competencia mediante la compra de empresas, o bien diversificar mediante productos y mercados distintos (como pudiera ser, en el caso del sector editorial, realizar acuerdos de *joint venture* con empresas complementarias como productoras teatrales para adaptar los textos).
- **Estrategia de fidelización:** Se suele considerar que es mucho más barato fidelizar un cliente haciendo que pase de consumidor esporádico a consumidor habitual, frente a conseguir clientes nuevos. En el sector editorial, con una política de precios fijos y con baja capacidad de prescripción por parte de la empresa, suele ser una tarea muy difícil de conseguir. Para poder lograrlo, debemos utilizar las redes sociales para atraer su atención y buscar que dichos clientes tengan ventajas, como pudiera ser la asistencia a presentaciones, regalos por compra continuada, sorteos o, en un ámbito totalmente distinto, conseguir el prestigio de un sello determinado inde-



pendientemente de lo que publique (hecho que consiguen contados sellos como Anagrama, Blackie Books o algunos sellos nuevos independientes).

3) En tercer lugar, debemos **definir los indicadores clave** que encajen con la estrategia que se quiere seguir. Estos indicadores deberán comunicarse a toda la organización, considerando todos los niveles en los que alcanza la responsabilidad de cada indicador y viendo cómo pueden influir en los resultados de la compañía, mediante relaciones de causa-efecto.

- A continuación, dichos indicadores deben ser valorados con unos **objetivos cuantificados**. Sería un *target* para cada indicador que debería ser alcanzado en el menor tiempo posible. Este *target* sería el valor de presupuesto o de *forecast* que después debería ser comparado con la realidad e indicar un máximo de desviación considerada aceptable. No todos los objetivos son alcanzables en el mismo intervalo de tiempo, por lo que debemos establecer un periodo de tiempo a partir del cual puedan saltar las alarmas.
- En quinto lugar, **debe realizarse un plan de acción** para poder conseguir los objetivos. Sería bajar a un nivel más operativo, implicando al máximo de agentes posibles que puedan incidir directa o indirectamente en cada acción. Este plan de acción implica actuar sobre las tareas diarias de los trabajadores.
- Una vez se han establecido los procesos y ha pasado un tiempo desde su implementación, debe procederse al **seguimiento de los resultados** conseguidos de la estrategia planteada comparando los valores reales de los indicadores con los valores esperados o teóricos. Este análisis puede realizarse con distinta periodicidad en función del tipo de indicador que sea (puede haber tanto indicadores de seguimiento diario como indicadores de seguimiento anual).
- Finalmente, hay que **revisar la estrategia** y ver si la definida inicial es vigente y puede ser implementada o, por circunstancias internas y/o externas a la empresa, debe ser modificada (un ejemplo sería el caso de una empresa que tuviera mucho negocio de importación y que, debido a la fuerte revaluación del dólar con el euro, se viera obligada a modificar su estrategia de internacionalización por causas ajenas a ella).

Dentro de todo este proceso de seguimiento, se revela como muy importante el seguimiento presupuestario realizado por parte del departamento de control de gestión, involucrando a las distintas áreas de negocio. Independientemente de todos los indicadores operativos, es vital para cualquier compañía definir:

- Una cuenta de explotación completa para el ejercicio entrante, que debe estar detallada por conceptos y estar correctamente definida para cada mes.

- Un estado de flujos de tesorería y una evolución de cobros y pagos también mensualizada por conceptos.
- Un balance mensual resultante de las dos componentes anteriores, para poder ver la fortaleza de las masas patrimoniales.

A medida que vayan sucediéndose los meses, se deberán comparar los estados patrimoniales definidos en el presupuesto con la situación real, juntamente con los principales indicadores operativos o KPI definidos.

Es responsabilidad del *controller*, o en su extensión del departamento de control de gestión, detectar los problemas de la compañía y poder proponer acciones correctoras antes de que sea demasiado tarde. Dicha figura debe procurar conocer las actividades de todos los colaboradores de la empresa y poder cuantificar al máximo los procesos que se desarrollan en ella. A diferencia de los contables, que analizan los procesos con posterioridad a su realización, el *controller* debe anticiparse en todo momento para que su labor sea efectiva, gestionando eficazmente el uso de todos los datos disponibles.

### 1.2. Definición de la matriz DAFO

Empezando a desarrollar la solución de nuestro caso, a partir de nuestra misión, visión y valores, en primer lugar tendremos que establecer una matriz DAFO que nos indique cómo estamos situados en relación con el mercado, qué oportunidades de desarrollo tenemos y qué amenazas podemos sufrir.

<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado limitado en catalán con bajos tirajes que dificultan la rentabilidad</li> <li>• No presencia en el mercado del libro de texto</li> <li>• Elevados costes de almacenaje por lanzar muchas novedades al año con baja colocación</li> </ul>	<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevada cuota de mercado en catalán y capacidad de retener autores</li> <li>• Fuerte poder de negociación con clientes</li> <li>• La empresa ostenta los principales premios editoriales, que suelen tener mucha venta</li> </ul>
<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrada de grandes sellos editoriales que solo publican en castellano, en mercado catalán</li> <li>• Sustitución del consumo de libros en tiempo de ocio por nuevos consumos culturales</li> <li>• Recesión económica continuada</li> <li>• Piratería creciente</li> </ul>	<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer sinergias con agentes de otras áreas (ejemplo: teatro o series televisivas)</li> <li>• Capacidad de afinar más en los tirajes para reducir costes</li> <li>• Entrar en nuevos nichos de mercado con poca presencia (ejemplo: libro ilustrado)</li> </ul>

### 1.3. Definición de líneas estratégicas

Una vez definida la matriz, debemos proceder a reflexionar sobre la mejor estrategia que debemos llevar a cabo. Tal y como hemos comentado, nuestro objetivo en un entorno de crisis debe ser procurar incrementar la rentabilidad del negocio, enfocándonos en aquellos indicadores clave para mejorar la rentabilidad pero que, al mismo tiempo, nos permitan mejorar la situación de la

tesorería (un criterio de maximización de caja y que por tanto tiene que suponer un nivel de inversiones lo más bajo posible para evitar un mayor apalancamiento financiero de la empresa).

Por tanto, procederíamos a definir las siguientes líneas estratégicas:

Con respecto a PL:

- Procurar alcanzar un EBITDA del 10 % sobre el volumen de negocio, sin perder cuota de mercado ni cifra de ventas a nivel absoluto.
- Maximización del rendimiento que otorga cada libro; para ello, deberemos buscar minimizar el *stock* no vendido y la devolución, equilibrando este hecho con evitar roturas de *stock* en el punto de venta.
- Minimizar los recursos ociosos de la compañía, evitando que ello suponga despidos (optimizando capacidad de las áreas comerciales y logísticas).
- Abrir el negocio al máximo de nuevos canales posibles, estableciendo sinergias con otras compañías.

En cuanto a los flujos de tesorería:

- Disminuir el endeudamiento de la compañía (ya que así conseguiremos disminuir el coste financiero al mismo tiempo en la cuenta de resultados).
- Reducir el plazo medio de cobro y alargar el plazo medio de pago (en este último caso, evitando incidentes con los proveedores clave de la compañía como puedan ser autores y correctores).
- Disminuir la morosidad (para ello, podríamos vender a algunos clientes con garantías como avales o similares).

Cada una de estas líneas estratégicas tendrán que venir relacionadas con una serie de indicadores más operativos, que serán los que permitirán realizar la gestión del negocio de una manera continuada y pudiendo tomar acciones correctoras rápidamente si es necesario.

Para construir nuestro cuadro de mando integral, deberemos identificar claramente quiénes son los actores que involucraremos en el proceso. En nuestro caso, tendremos:

a) En el ámbito interno:

- Departamento editorial
- Departamento comercial
- Departamento financiero

- Departamento de producción
- Departamento logístico

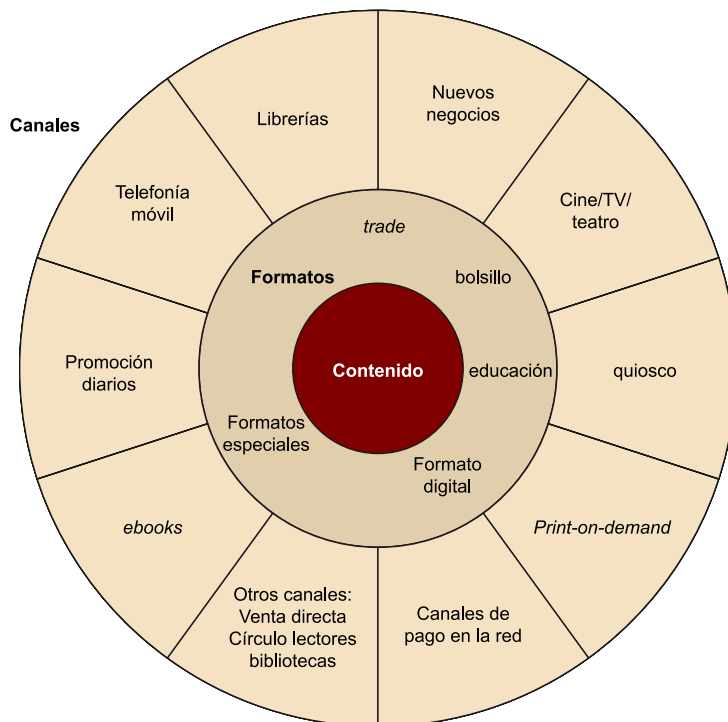
**b) En el ámbito externo:**

- El punto de venta
- El cliente final (lector)

Cabe destacar que, aunque realicemos el proceso de análisis en un período largo de tiempo, no existe una solución única ni óptima que nos permita maximizar el resultado. La estrategia adoptada puede ser más o menos efectiva en función de los sistemas de control que establezcamos, pero siempre existirá un condicionante externo que escapa a la empresa (es imposible saber qué personaje infantil se pondrá de moda entre los pequeños de la casa o bien qué libro será el bombazo del año).

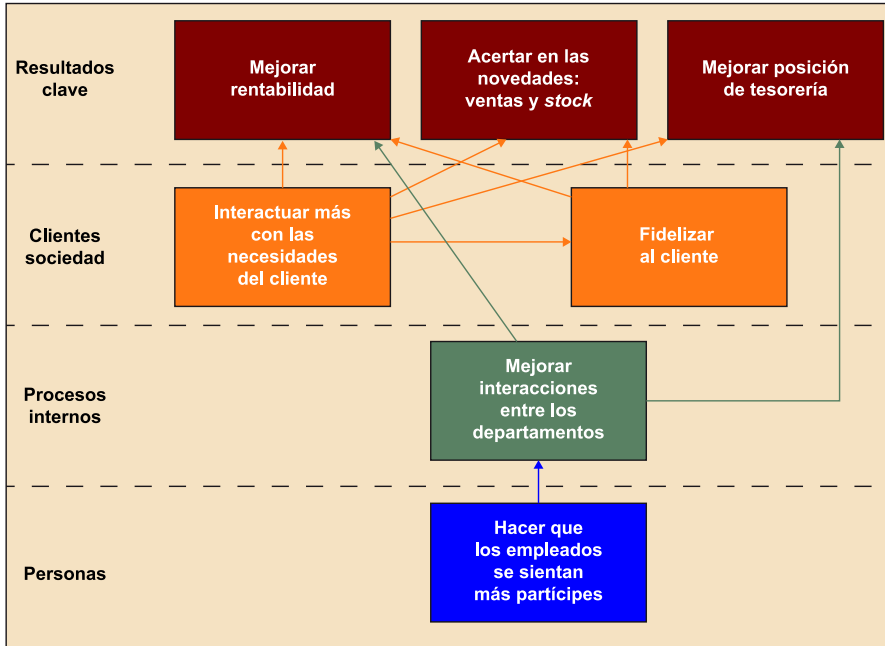
Lo que sí es importante reseñar es que el establecimiento de un mapa operativo no debe realizarse solamente con la visión de que estamos realizando libros. Nuestro enfoque debe ser el de considerar la empresa como creadora de contenidos culturales, que pueden ser expuestos y realizados en muchos soportes distintos y en un entorno de 360° tanto en lo que respecta al producto como al canal de venta.

Tabla 360º



Vamos a establecer el mapa estratégico que consideramos para nuestra empresa, atendiendo tanto a criterios de cuenta de explotación como a criterios de tesorería.

Mapa estratégico de la compañía



Debemos procurar que todos o la mayor parte de los objetivos estratégicos correspondan a los intereses de todos los *stakeholders* y que ellos puedan ser agentes activos en la consecución de los mismos.

**1.4. Implementación de KPI por área de negocio**

Para orientar al alumnado en lo que sería una resolución lo más amplia posible que permita tener una perspectiva completa del negocio, vamos a abrir lo que sería un CMI de gestión integrada de la compañía en tres grupos distintos: un CMI orientado a la gestión editorial, un segundo cuadro de mando orientado a la gestión comercial, y un tercer cuadro de mando orientado a la gestión logística, relacionando cada uno de ellos con los principales objetivos estratégicos. Puede ser en la realidad que algún indicador se repita en más de un CMI, sucediendo esto en aquellos indicadores que son de vital importancia para la compañía. En nuestro caso, evitaremos tal repetición para no desorientar al alumnado.

Cada uno de los indicadores deberá ser analizado con carácter mensual. Para evitar que las tablas sean demasiado extensas y centrarnos en el análisis de los impactos de cada indicador, vamos a mostrar tablas con carácter mensual.

Gestión editorial

					Valor	%	Valor	%			Valor	%	Valor	%
GESTIÓN EDITORIAL	Mar- zo real	Acum año real	Mar- zo pp- to.	Acum año pp- to.	Dif. real vs ppto. mes	Dif. real vs ppto. mes	Dif. real vs ppto. acum.	Dif. real vs ppto. acum.	Mar- zo año ant.	Acum año ant.	Dif. real vs año ant. mes	Dif. real vs año ant. mes	Dif. real vs año ant. acum.	Dif. real vs año ant. acum.
Miles de euros														

(\*) no se incluyen autores VIP con porcentaje de *royalty* superior al 15 %

					Valor	%	Valor	%			Valor	%	Valor	%
<b>FACTURACIÓN</b>														
Venta novedad	2.456	7.045	2.300	7.123	156	6,8 %	-78	-1,1 %	2.343	7.023	113	4,8 %	22	0,3 %
Venta fondo	127	345	145	289	-18	-12,4 %	56	19,4 %	123	267	4	3,3 %	78	29,2 %
Cuota mercado según datos Nielsen	42,2 %	42,8 %	42,0 %	51,8 %	0,2 %	0,5 %	-9,0 %	-17,4 %	42,1 %	42,6 %	0,1 %	0,2 %	0,2 %	0,5 %
<b>CREACIÓN EDITORIAL</b>														
Núm. de novedades publicadas	23	54	21	52	2	9,5 %	2	3,8 %	21	64	2	9,5 %	-10	-15,6 %
Núm. de novedades reeditadas	6	9	4	8	2	50,0 %	1	12,5 %	5	12	1	20,0 %	-3	-25,0 %
<b>GESTIÓN DE DERECHOS (*)</b>														
% valor derechos s/fact.	10,201 %	11,60 %	9,80 %	10,9 %	0,4 %	4,1 %	0,7 %	6,4 %	0,40 %	11,8 %	-0,2 %	-1,9 %	-0,2 %	-1,7 %
Anticipo promedio	3,4	3,6	3,2	3,9	0,2	6,2 %	-0,3	-7,7 %	3,7	4,2	-0,3	-8,1 %	-0,6	-14,3 %
Saldo en balance de mínimos total	234.560	200.000			34.560	17,3 %			212.000		22.560	10,6 %		
Saldo en balance de mínimos comercializados	124.500	100.000			24.500	24,5 %			114.500		10.000	8,7 %		
<b>GESTIÓN DE PRODUCCIÓN</b>														
% coste medio libro s/PVP	11,4 %	10,4 %	11,8 %	10,3 %	-0,4 %	-3,4 %	0,1 %	1,0 %	10,8 %	11,5 %	0,6 %	5,6 %	-1,1 %	-9,6 %

(\*) no se incluyen autores VIP con porcentaje de royalty superior al 15 %

#### Gestión logística

					Valor	%	Valor	%			Valor	%	Valor	%
<b>GESTIÓN LOGÍSTICA</b>	Marzo real	Acum año real	Marzo pp-to.	Acum año pp-to.	Dif. real vs pp-to. mes	Dif. real vs pp-to. mes	Dif. real vs pp-to. acum.	Dif. real vs pp-to. acum.	Marzo año ant.	Acum año ant.	Dif. real vs año ant. mes	Dif. real vs año ant. mes	Dif. real vs año ant. acum.	Dif. real vs año ant. acum.
Miles €														
<b>ACTIVIDAD CLIENTES</b>														
Núm. envíos realizados	8.458	33.456	8.204	34.000	256	3,1 %	-544	-2,3 %	8.302	35.000	156	1,9 %	-1.544	-6,2 %

					Valor	%	Valor	%			Valor	%	Valor	%
Número de libros expedidos por envío	24,5	22,3	23	22	2	6,5 %	0	1,4 %	21,4	23,4	3	14,5 %	-1	-4,7 %
% de envíos con carácter urgente s/total	1,8 %	1,40 %	1 %	1 %	0,8 %	80,0 %	0,4 %	40,0 %	2,60 %	2,30 %	-0,8 %	-30,8 %	-0,9 %	-39,1 %
<b>VOLUMEN DE ALMACENAJE</b>														
Núm. de referencias vivas en el almacén	17.567	18.000			-433	-2,4 %			18.345		-778	-4,2 %		
Núm. de libros en el almacén	1856903	1965034			-7.550	-3,1 %			1.845.999		-13.150	-5,4 %		
<b>GESTIÓN DE COSTES</b>														
% de coste logístico	6,20 %	6,70 %	6,10 %	6,00 %	0,1 %	1,6 %	0,7 %	11,7 %	7,10 %	7,30 %	-0,9 %	-12,7 %	-0,6 %	-8,2 %
<b>GESTIÓN DE COBROS</b>														
Promedio de días de cobro	156	145	167	165	-11	-6,6 %	-20	-12,1 %	162	168	-6	-3,7 %	-23	-13,7 %

En la mayoría de indicadores que estamos definiendo, la unidad de análisis temporal es el mes, pudiendo analizar los datos en un mes aislado o bien en el acumulado del año. En nuestro negocio, no es muy frecuente realizar análisis Tam (acumulado de los últimos doce meses) frente al Tam del mes anterior, debido a que es un negocio en el que las ventas no suelen ser homogéneas entre los distintos meses. Si nos centramos en lo que sería el negocio en catalán, existen dos meses clave de facturación, que serían el mes de abril por el efecto Sant Jordi (cuando se suelen concentrar más del 40 % de las ventas anuales) y el mes de diciembre por el efecto de los regalos de navidad. Por tanto, no es comparable un Tam si el último mes analizado es abril con un Tam si el último mes analizado es noviembre.

Por tanto, los principales ámbitos de análisis serían: mensual y acumulado anual del periodo actual, comparado, por una parte, con los valores presupuestados del año, y también comparado con el mismo periodo mensual y acumulado del año anterior.

A continuación, podemos ver cómo se relacionan los indicadores del CMI definido por áreas con cada uno de los objetivos estratégicos planteados.

Procedemos ahora a comentar para cada CMI cuáles son los principales impactos que se esperan de cada indicador en relación con los estados financieros:

## Relación de indicadores operativos con objetivos estratégicos

	RESULTADOS CLAVE			CLIENTES SOCIEDAD		PROCESOS INTERNOS	PERSONAS
	Mejorar rentabilidad	Ventas y stock novedades	Mejorar tesorería	Interactuar con el cliente	Fidelizar al cliente	Mejorar interacción áreas	Hacer más partícipes empleados
<b>GESTIÓN EDITORIAL</b>							
<b>FACTURACIÓN</b>							
Venta novedad	√	√	√			√	√
Venta fondo	√	√	√			√	√
Cuota mercado según datos Nielsen				√	√		√
<b>CREACIÓN EDITORIAL</b>							
Núm. de novedades publicadas	√	√	√	√	√	√	√
Núm. de novedades reeditadas	√	√		√	√	√	
<b>GESTIÓN DERECHOS</b>							
% valor derechos s/fact.	√					√	
Anticipo promedio	√		√			√	
Saldo en balance de mínimos total	√		√			√	
Saldo en balance de mínimos comercializados	√		√			√	
<b>GESTIÓN PRODUCCIÓN</b>							
% coste medio libros/PVP	√		√			√	√
<b>GESTIÓN COMERCIAL</b>							
<b>ACTIVIDAD DE CLIENTES</b>							
% de descuento	√		√	√	√	√	√
% de clientes visitados o atendidos s/total				√	√	√	√



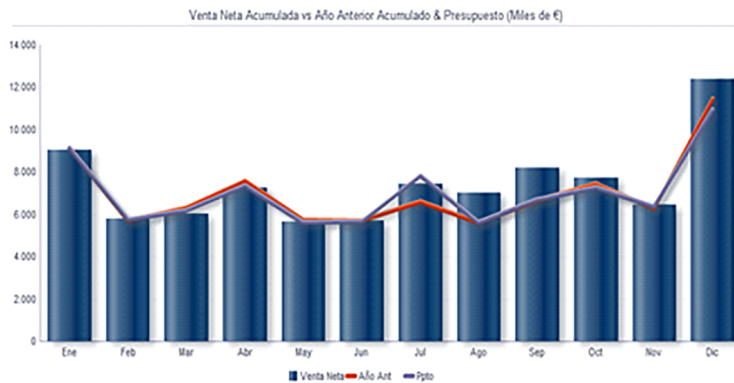
	RESULTADOS CLAVE			CLIENTES SOCIEDAD		PROCESOS INTERNOS	PERSONAS
<b>COLOCACIÓN Y VENTA PRODUCTO</b>							
% colocación novedades	√	√	√	√			√
% devolución	√	√	√	√			√
% absorción	√	√	√				√
<b>GESTIÓN LOGÍSTICA</b>							
<b>ACTIVIDAD DE CLIENTES</b>							
Núm. de envíos realizados	√		√	√			
Núm. de libros expedidos por envío				√			
% de envíos con carácter urgentes/total	√			√	√		
<b>VOLUMEN DE ALMACENAJE</b>							
Núm. de referencias vivas en el almacén		√					
Núm. de libros en el almacén		√					
<b>GESTIÓN DE COSTES</b>							
% de coste logístico	√		√	√	√		√
<b>GESTIÓN DE COBROS</b>							
Promedio de días de cobro			√		√	√	√

#### 1.4.1. Gestión editorial

1) **Facturación:** Es de vital importancia que involucremos a los editores en la gestión del día a día y hacerles responsables sobre la facturación de la compañía. Para ello, es importante que el concepto de facturación de novedades y fondo, así como la cuota de mercado que se adquiere, sea uno de los puntos clave en su posible bonus anual o retribución variable.

Dichos valores tienen que ser de acceso fácil para el editor, ya sea en cuanto a la información por título o más generalizada para el total de su sello editorial, tanto en un formato de números en Excel como mediante una interpretación más visual, en una herramienta de Business Warehouse que permita trabajar con los datos obtenidos.

Ejemplo de comparativa de facturación en B. Warehouse



En relación con este punto, es muy importante que el editor, en el momento de realizar el presupuesto anual, tenga el máximo de títulos definidos para realizar una correcta previsión de ventas del año. En caso de que no disponga de dicha información, se realizará un presupuesto a ciegas y será muy difícil realizar el seguimiento y comparativa de las ventas de los títulos lanzados al mercado.

Obviamente, la facturación se nos muestra como la base de cualquier esfuerzo que realicemos de mejorar la rentabilidad. Junto con ello, deberemos prestar mucha atención al seguimiento de la cuota de mercado de la compañía, ya que en un entorno de no crecimiento una pérdida de cuota tendría efectos muy negativos para la compañía. Para ello, utilizaremos los datos de mercado ofrecidos por la compañía Nielsen, que semanalmente da información de las compras de libros en el mercado español.

**2) Creación editorial:** Para la compañía, es muy importante realizar un seguimiento de las novedades publicadas. Por una parte, en el proceso presupuestario debe fijarse un número de novedades a alcanzar, el cual no debe superarse a no ser que circunstancias excepcionales lo justifiquen, y dichas novedades deben irse lanzando al mercado en los meses previstos, ya que demoras en su lanzamiento al mercado pueden suponer problemas graves de tesorería, al prever unos ingresos que se atrasan en el tiempo.

Al mismo tiempo, es muy importante establecer que uno de los indicadores sea el de número de títulos reeditados. Con anterioridad a la crisis, se establecía un control bajo del tiraje de cada título. Los niveles de facturación importantes permitían cubrir existencias no vendidas. Actualmente, es muy importante afinar al máximo el tiraje de cada título y ser conservadores. La parte de las

existencias no vendidas supone un coste de almacenaje importante y al final acaba deteriorando la cuenta de resultados, ya que al final el producto sobrante debe destruirse y su coste de fabricación acaba pasando a pérdidas.

Para evitar roturas de ciertas novedades, el editor debe estar atento a la cifra de ventas del mercado y, cuando vea que no hay un nivel mínimo de ejemplares de seguridad en el almacén, encargar una reedición del libro. Normalmente, una vez encargada la reedición, en un plazo máximo de dos semanas, el libro reeditado debería estar disponible para su colocación en el punto de venta.

Por tanto, si el nivel de reediciones es bajo, será un síntoma de preocupación, porque puede implicar que o bien estamos vendiendo poco o bien que nuestros tirajes han sido excesivos y podemos tener un riesgo de acumulación de producto en el almacén.

**3) Gestión de derechos:** La gestión de derechos es uno de los puntos que cada vez más se han revelado como vitales para el correcto funcionamiento de la empresa. Existen muchos aspectos de la compañía, donde el departamento de finanzas puede activar mecanismos de modo preventivo, como puedan ser el nivel de existencias, el coste de producción o los costes logísticos, pero el área de mínimos es un área en estricta dependencia de los propios editores, ya que son ellos los que negocian la contratación de un libro con el escritor, fijando el mínimo o anticipo que se le pagará al autor (normalmente el 50 % en el momento de la contratación y el 50 % en el momento de entregar el manuscrito) y también fijan el porcentaje de derechos de autor que le corresponde por las ventas.

Por todo esto, el editor debe mentalizarse de la importancia de este hecho y tener una serie de indicadores que le permitan controlar este aspecto clave de la compañía. Por una parte, ver la evolución del total de derechos pagados sobre la facturación: niveles superiores al 10 % son síntoma de riesgo ya que comprometen altamente la rentabilidad del libro (excluyendo aquellos autores VIP con altos derechos de autor, pero que compensan este hecho con ventas muy elevadas de un libro). También es clave ver el valor promedio de los anticipos negociados: unos anticipos altos implica tener libros que se supone tendrán ventas muy importantes y, en un entorno de mercado en recesión, es un riesgo elevado. Siempre es mejor negociar un mínimo bajo y, si es necesario, subir el porcentaje de derechos, ya que este siempre está vinculado directamente a las ventas.

Si analizamos el balance de la compañía, es muy importante saber el saldo de mínimos existentes, tanto en el total como en el producto comercializado. El primero es importante ya que supone el total del anticipo contratado que aún no ha sido cubierto, ya sea porque el libro no se ha editado o bien porque la venta ha sido inferior a la esperada. Es negativo tener un saldo elevado, por implicar tener saldos ociosos en la compañía. De igual modo, el saldo en balance del mínimo comercializado es importante de analizar ya que es

el importe de los mínimos de libros que han sido publicados y aún no han sido amortizados o compensados con la venta, por lo que supone una futura pérdida al ser dinero que no se podrá recuperar. En caso de tener un importe significativo de esta última cifra, la empresa debe establecer acciones correctivas con carácter urgente como, por ejemplo, pedirle al escritor que ventas de libros futuros vayan contra el mínimo actual vigente o establecer políticas de saldos o ventas con descuento que permitan reducir la cifra de estos mínimos.

**4) Gestión de la producción:** La producción en el sector editorial es un concepto que ha ido siempre ligado a los departamentos de finanzas y de producción, pero en un entorno como el actual, en que el departamento de producción suele ser subcontratado, adquiere especial relevancia la figura del editor debido a que de él emanan las decisiones más importantes relativas a aspectos del libro, como el formato del libro (tapa dura/rústica), el gramaje del papel, la cubierta, el coste del corrector..., por lo que el coste de producción depende directamente de la eficiencia de su gestión. Del mismo modo, muchas veces los costes de traducción son muy elevados, por lo que el editor debe afinar bien la comercialidad del libro, ya que traducir un libro con poca comercialidad implicará que difícilmente las ventas permitan cubrir los costes fijos del mismo. Por tanto, uno de los indicadores importantes y que incide directamente en la cuenta de explotación es el porcentaje del coste de producción sobre el PVP del libro. Del mismo modo, los costes de producción inciden directamente sobre la tesorería de la compañía, ya que si tenemos en cuenta que muchos costes se deben pagar a treinta-sesenta días como los servicios de corrección y traducción y el resto aunque sean a ciento ochenta días, siempre deben pagarse antes del cobro de vender un libro (ciento veinte-ciento cincuenta días), por lo que la compañía necesita financiarse para poder acometer las inversiones de producción necesarias (se revela como muy importante la contención de costes en todo momento).

#### **1.4.2. Gestión comercial**

**1) Actividad de clientes:** Se suele decir en el sector que, aunque el editor sea el padre de la criatura, es decir, quien participa más activamente en todo el proceso desde que surge la idea hasta que se materializa en un libro físico o *ebook*, es realmente el departamento comercial la cara visible de la compañía y quien establece mayor relación con el punto de venta final. Al área comercial, como suele ocurrir en la mayoría de sectores, lo que le interesa más es facturar, pero en la compañía lo que interesa por encima de ello es conseguir tener un cliente fiel y rentable, por lo que debemos establecer indicadores operativos que permitan valorar el trabajo de los comerciales, más allá de la cifra de facturación. Por tanto, existen dos indicadores clave para medir su efectividad comercial: por una parte, el porcentaje de descuento promedio aplicado al cliente, y en segundo lugar, el número de clientes visitados o atendidos. El porcentaje de descuento suele ser fruto de su negociación y, aunque nos movemos en parámetros de entre el 30 % y el 40 % en función de la importancia y poder de compra del cliente, siempre hay un tramo de flexibilidad y es muy importante

que el comercial consiga acotar el descuento y, si es necesario, compensar al cliente con medidas como alguna venta puntual en depósito, campañas especiales con inversión en *trade marketing* o pagar, por ejemplo, alguna campaña publicitaria en sus catálogos. Del mismo modo, un indicador operativo muy importante es el número de clientes contactados o visitados, ya que clientes desatendidos no pondrán nuestros libros en un sitio importante del lineal de venta ni estarán en los escaparates principales.

**2) Colocación y venta del producto:** Los indicadores de colocación, devolución y absorción son fundamentales en el seguimiento para garantizar la futura actividad de la compañía. Estos indicadores se deben fijar como objetivo presupuestario para cada lanzamiento realizado y, por extensión, para el conjunto de área de responsabilidad de un editor. Una vez el libro está definido, se sabe una fecha de lanzamiento, se tiene un precio y una estrategia de marketing, el comercial debe establecer una preventa en el mayor número de puntos posibles, para poder extrapolar una venta total esperada del libro. A partir de esta venta, se establece un tiraje y definiremos un ratio de colocación, devolución y absorción esperado. Estos datos se deben definir con carácter mensual para una curva de ventas del libro de doce meses, de cara a poder establecer, dentro de los flujos de tesorería, los cobros correctos. Periódicamente, se deben realizar análisis de comportamiento de los libros lanzados, de modo individual y por área (adulto ficción, adulto no ficción, infantil-juvenil...) y ver si se producen mejoras o, por el contrario, tenemos problemas de devoluciones o excesivo nivel de existencias en el almacén.

Evolución de la colocación y absorción por sello editorial

EVOLUCIÓN ABSORCIONES-Área adulta		Nº títulos	Año 2011 (hasta 12 meses venta)	Año 2012 (hasta 12 meses venta)	Año 2013 (hasta 12 meses venta)	Año 2014 (hasta 12 meses venta)	Año 2015 (hasta 12 meses venta)
NOVEDADES 2011		291	% colocación % absorción	% colocación % absorción	% colocación % absorción	% colocación % absorción	% colocación % absorción
novedades puras			81,6% 63,0%	78,3% 57,0%	78,7% 61,5%	78,1% 59,5%	76,9% 55,7%
Primer tiraje superior a 5.000		41	91,2% 70,2%	83,6% 64,8%	89,6% 75,3%	88,9% 67,4%	84,3% 60,3%
Primer tiraje entre 2.500-5.000		116	80,0% 62,7%	74,9% 49,8%	74,8% 52,9%	75,1% 52,1%	67,3% 48,6%
Primer tiraje < 2.500		134	67,7% 50,8%	66,6% 43,2%	58,6% 41,8%	64,7% 54,0%	65,9% 51,0%
NOVEDADES 2012		338	% colocación % absorción	% colocación % absorción	% colocación % absorción	% colocación % absorción	% colocación % absorción
novedades puras			95,6% 60,2%	92,0% 59,4%	90,0% 60,5%	89,2% 55,9%	84,3% 60,3%
Primer tiraje superior a 5.000		51	101,5% 66,6%	98,9% 69,1%	103,2% 75,6%	102,4% 68,7%	96,0% 64,4%
Primer tiraje entre 2.500-5.000		135	96,5% 60,9%	85,0% 47,7%	83,3% 50,3%	84,4% 46,9%	84,4% 46,9%
Primer tiraje < 2.500		152	81,8% 46,0%	76,0% 40,0%	68,3% 40,0%	83,6% 51,4%	65,9% 51,0%
NOVEDADES 2013		297	% colocación % absorción	% colocación % absorción	% colocación % absorción	% colocación % absorción	% colocación % absorción
novedades puras			99,5% 61,5%	92,0% 59,4%	90,0% 60,5%	89,2% 55,9%	84,3% 60,3%
Primer tiraje superior a 5.000		35	104,5% 67,3%	98,9% 69,1%	103,2% 75,6%	102,4% 68,7%	96,0% 64,4%
Primer tiraje entre 2.500-5.000		113	100,9% 62,9%	85,0% 47,7%	83,3% 50,3%	84,4% 46,9%	84,4% 46,9%
Primer tiraje < 2.500		149	86,4% 46,9%	76,0% 40,0%	68,3% 40,0%	83,6% 51,4%	65,9% 51,0%
NOVEDADES 2014		277	% colocación % absorción	% colocación % absorción	% colocación % absorción	% colocación % absorción	% colocación % absorción
novedades puras			101,8% 62,7%	95,3% 59,8%	90,0% 60,5%	89,2% 55,9%	84,3% 60,3%
Primer tiraje superior a 5.000		44	107,0% 68,7%	102,1% 69,2%	103,2% 75,6%	102,4% 68,7%	96,0% 64,4%
Primer tiraje entre 2.500-5.000		80	102,4% 63,4%	88,0% 48,4%	83,3% 50,3%	84,4% 46,9%	84,4% 46,9%
Primer tiraje < 2.500		153	90,1% 48,9%	80,3% 41,0%	68,3% 40,0%	83,6% 51,4%	65,9% 51,0%
NOVEDADES 2015		278	% colocación % absorción	% colocación % absorción	% colocación % absorción	% colocación % absorción	% colocación % absorción
novedades puras			103,0% 63,4%	98,1% 61,5%	97,3% 65,4%	97,3% 65,4%	84,3% 60,3%
Primer tiraje superior a 5.000		60	107,9% 69,1%	104,4% 70,5%	106,4% 76,5%	104,4% 70,5%	96,0% 64,4%
Primer tiraje entre 2.500-5.000		92	103,6% 64,1%	91,7% 51,1%	93,7% 58,2%	93,7% 58,2%	84,4% 46,9%
Primer tiraje < 2.500		126	92,2% 50,4%	83,5% 43,1%	80,6% 49,8%	83,6% 51,4%	65,9% 51,0%

Es importante poder ver la evolución de los distintos títulos lanzados: ver si la mayor parte del tiraje ha podido ser colocado, si la devolución nos impacta muy negativamente, si a lo largo del tiempo hemos podido evitar que el pro-

ducto fuera obsoleto y se ha seguido vendiendo y si hay mucha diferencia de colocación y absorción entre lo que serían las apuestas de la editorial (títulos que de primer tiraje superan los cinco mil ejemplares) y el resto.

### 1.4.3. Gestión logística

1) **Actividad de clientes:** Una parte importante del coste logístico viene dada por la correcta planificación de los envíos a clientes, buscando optimizar las rutas de transporte y maximizar el número de unidades enviadas. Por tal motivo, debemos analizar conjuntamente el número de envíos realizados al mismo tiempo que ver el número de libros expedidos por envío. Es muy importante que todos los servicios de novedades estén correctamente planificados y evitemos los envíos de pocos libros. A la vez, es muy importante minimizar el número de envíos con carácter urgente (por ejemplo, pedir un libro puntualmente por parte de un cliente final o un conjunto de libros pequeños en la campaña de Sant Jordi o navidad).

La correcta planificación de los envíos es uno de los elementos más importantes del coste logístico. Dicho coste viene dado por una serie de componentes entre los cuales también destaca el nivel de devoluciones, ya que implica, por una parte, el coste de la recogida y, por otra parte, el coste de manipulación de la mercancía recibida para ver si es apta para una venta posterior, teniendo que volver a introducirse como referencia en el almacén o procederse a su destrucción.

2) **Volumen de almacenaje:** La gestión activa del almacén debe procurar eliminar referencias con poca venta y que se supone tienen poca venta futura esperada. Si bien es cierto que, por motivos contractuales, se suele tener que garantizar un mínimo de ejemplares disponibles en el almacén en los dos primeros años de vida del libro, es importante que procedamos periódicamente a realizar análisis de libros con posibilidades de ser destruidos o recolocados en campañas de saldo, para disminuir el coste de almacenaje y custodia. Cada mes que tenemos un libro en el almacén sin ser vendido supone un coste para la compañía y, al mismo tiempo, deteriora el valor del libro

3) **Gestión de costes:** El coste logístico puede llegar a suponer hasta un 10 % del valor de la facturación de la compañía, sobre todo en periodos de mucha devolución y en entidades donde este proceso no se planifica correctamente. Como vemos en la figura siguiente, en el coste logístico intervienen muchos factores y es importante que, mensualmente, establezcamos la evolución de cada uno de ellos para ver cómo conforman el coste total. Es importante también que, para disminuir los costes fijos del almacén logístico, en caso de que este no sea subcontratado, procuremos ofrecer nuestros servicios de distribución a empresas terceras que no dispongan de almacén propio.

## Distribución de costes logísticos

Sello	Facturación	Abonos	% Dev.	Total Fact a cliente	% coste	Coste Fijo	Coste Custodia	Prepar. Albaranes	Prepar. Devoluc.	Coste transporte	Total Coste Real 7.0	Coste Repercutido a cliente 8.5%	Variación Coste Real vs Rep. (*)	Repercusión otros costes al cliente
	41.058.898	-13.618.619	-33,2%	27.440.278	7,0%	2,1%	1,4%	1,2%	0,9%	1,4%	1.918.326	2.332.424	-414.098	54.500
Sello 1	11.232.333	-2.456.767	-21,9%	8.775.566	5,8%	2,2%	0,7%	1,0%	0,6%	1,2%	505.736	745.923	-240.188	0
Sello 2	8.465.698	-3.372.178	-39,8%	5.093.519	6,5%	2,0%	1,4%	0,8%	0,8%	1,5%	332.417	432.949	-100.532	0
Sello 3	4.601.709	-1.161.147	-25,2%	3.440.562	7,9%	2,3%	0,9%	1,8%	1,3%	1,6%	272.524	292.448	-19.924	0
Sello 4	4.465.789	-1.828.445	-40,9%	2.637.344	7,9%	1,8%	2,4%	1,1%	1,1%	1,4%	207.872	224.174	-16.302	0
Sello 5	3.234.565	-1.375.949	-42,5%	1.858.616	7,6%	1,8%	2,2%	1,2%	0,9%	1,5%	141.246	157.982	-16.736	0
Sello 6	3.375.489	-1.583.374	-46,9%	1.792.114	9,1%	2,0%	2,9%	1,3%	1,3%	1,7%	162.912	152.330	10.582	15.000
Sello 7	1.870.766	-282.285	-15,1%	1.588.481	5,3%	2,2%	0,6%	0,9%	0,4%	1,3%	84.967	135.021	-50.054	0
Sello 8	1.023.454	-420.774	-41,1%	602.680	8,1%	2,1%	3,2%	0,8%	0,7%	1,3%	48.940	51.228	-2.288	0
Sello 9	1.003.234	-427.442	-42,6%	575.792	7,8%	1,7%	1,8%	1,5%	1,2%	1,6%	44.789	48.942	-4.153	0
Sello 10	800.000	-244.469	-30,6%	555.531	7,1%	1,9%	1,8%	1,0%	0,7%	1,8%	39.462	47.220	-7.758	0
Sello 11	540.343	-277.568	-51,4%	262.775	14,4%	2,3%	2,5%	3,8%	3,8%	1,9%	37.716	22.336	15.380	18.000
Sello 12	302.419	-114.388	-37,8%	188.032	16,3%	2,3%	5,1%	3,7%	3,2%	1,9%	30.669	15.983	14.686	17.000
Sello 13	58.982	-21.030	-35,7%	37.902	9,4%	1,8%	4,1%	1,4%	0,9%	1,2%	3.575	3.222	353	1.000
Sello 14	84.117	-52.753	-62,7%	31.364	17,5%	1,0%	10,1%	2,5%	2,1%	1,8%	5.502	2.666	2.836	3.500

(\*) Observaciones : limitación del % de devolución, coste de custodia y servicios anexos

4) **Gestión de cobros:** Dentro de la función logística, se suele establecer la responsabilidad de cobros de la compañía, al ser la responsable de las expediciones, en las que se debe indicar la condición de cobro. Hemos de procurar, para optimizar la gestión de tesorería, que la condición de cobro se cumpla y no se produzcan demoras, ya que en los últimos ejercicios, el acceso al crédito bancario ha sido muy caro y difícil de conseguir. En caso de que se requiera, la empresa puede acceder a técnicas de descuento y anticipo de cobros como el *confirming*, pero en la medida de lo posible, debemos procurar no tener que necesitarlas. Del mismo modo, se debe negociar con los clientes y procurar evitar que se descuenten los pagos que tienen pendientes a la empresa con devoluciones que van a realizar, y también evitar, en la medida de lo posible, que se tengan que hacer entregas en depósito, ya que supondrá que estamos financiando el producto meses más allá que este es vendido al lector final.

Globalmente, el objetivo de la implementación sería, por una parte, que cada área de la empresa pudiera tener acceso de manera fácil a la evolución de los indicadores y, por otra parte, el CMI fuera presentado de manera mensual en cada consejo ejecutivo al más alto nivel (accionistas más representantes del consejo de administración), junto con los estados financieros básicos (cuenta de explotación, balance y estado de la tesorería).

Para ello, la información puede estar disponible proveniente de un ERP, como pudiera ser Sap u otro para empresas de tamaño más pequeño, y la información pudiera ser explotada por medio de un herramienta de Business Warehouse (módulos de Sap, Cognos, Focus u otros similares). En caso de que esto suponga demasiada complejidad para personas no habituadas a trabajar con estos entornos, se puede facilitar un acceso a los indicadores básicos mediante cuadros en Excel donde se disponga de la información relevante con carácter mensual u otra periodicidad. Existe variedad de informes que pueden extraerse trabajando, por una parte, con los datos numéricos de las cuentas de explotación y, por otra parte, con los indicadores operativos que hemos ido calculando. A continuación, mostramos algunos de los ejemplos, relativos a

hojas de información que se suelen proporcionar a los editores para que puedan establecer acciones correctoras en aquellos puntos con incumplimiento de objetivos.

Margen comercial por título lanzado (sin considerar parte no vendida ni mínimos no cubiertos)

Título	Autor	PVP	Primer tiraje	Tiraje total	Unidades Netas Vendidas	% Abs.	Facturación neta	Descuentos	Coste comercial	Coste Logístico	Coste Edición+Producción	Derechos de Autor	Subvenciones	Margen Título
		9,95	30.000	35.000	29.049	83%	501.386 €	191.871 €	25.233 €	30.083 €	50.400 €	75.208 €	- €	128.590 €
		21,00	15.000	18.000	16.521	92%	317.699 €	120.479 €	16.040 €	23.827 €	21.150 €	31.770 €	- €	104.433 €
		26,20	14.000	14.000	10.081	72%	241.843 €	92.026 €	12.111 €	14.511 €	35.980 €	- €	- €	87.216 €
		19,50	12.000	22.000	17.866	81%	334.913 €	131.404 €	17.163 €	22.104 €	30.120 €	50.237 €	- €	83.885 €
		23,00	10.000	21.000	16.860	80%	355.072 €	135.617 €	18.036 €	21.304 €	18.200 €	50.000 €	- €	111.914 €
		21,50	9.000	35.000	29.420	84%	608.103 €	234.491 €	30.895 €	36.486 €	21.510 €	72.972 €	- €	211.749 €
		20,00	8.000	20.000	14.224	71%	273.489 €	104.978 €	13.960 €	16.409 €	9.760 €	27.349 €	- €	101.032 €
		18,90	8.000	20.000	15.582	78%	283.125 €	109.585 €	14.290 €	16.987 €	14.000 €	42.469 €	- €	85.794 €
		20,00	8.000	15.000	12.182	81%	234.253 €	86.737 €	11.947 €	14.055 €	13.760 €	42.000 €	- €	65.754 €
		22,00	7.000	14.000	10.926	78%	231.085 €	88.777 €	11.735 €	13.865 €	21.350 €	19.065 €	- €	76.293 €
		19,00	3.000	3.000	1.810	60%	33.069 €	15.366 €	1.762 €	2.183 €	7.170 €	4.299 €	3.524 €	5.814 €
		18,90	3.000	3.000	1.019	34%	17.639 €	7.358 €	945 €	1.058 €	5.580 €	1.764 €	1.641 €	2.574 €
		18,50	3.000	18.000	16.394	91%	291.614 €	113.999 €	14.884 €	17.497 €	7.890 €	23.329 €	- €	114.014 €
		19,45	2.500	2.500	2.056	82%	36.576 €	13.251 €	1.993 €	2.195 €	8.275 €	3.658 €	1.686 €	8.891 €
		14,96	2.500	2.500	1.963	79%	28.228 €	9.103 €	1.457 €	1.694 €	7.675 €	2.823 €	1.363 €	6.840 €
		18,90	2.500	2.500	1.119	45%	19.370 €	6.542 €	979 €	1.162 €	4.050 €	1.937 €	1.641 €	6.340 €
		18,90	2.000	2.000	1.843	92%	31.902 €	14.526 €	1.671 €	1.914 €	4.140 €	3.190 €	4.701 €	11.162 €
		22,60	2.000	2.000	1.657	83%	34.250 €	14.340 €	1.834 €	2.055 €	7.720 €	3.425 €	1.959 €	6.836 €
		21,00	2.000	2.000	1.111	56%	21.365 €	7.430 €	1.070 €	1.282 €	5.100 €	2.136 €	1.823 €	6.170 €
		18,90	2.000	2.000	1.075	54%	18.608 €	6.935 €	1.008 €	1.116 €	3.680 €	1.861 €	1.589 €	5.596 €
		15,00	2.000	2.000	921	46%	13.281 €	4.632 €	664 €	797 €	3.840 €	1.328 €	1.324 €	3.344 €
		17,35	2.000	2.000	642	32%	10.189 €	3.455 €	522 €	611 €	2.640 €	2.000 €	1.457 €	2.417 €
		31,45	1.510	1.510	868	57%	24.998 €	8.353 €	1.280 €	1.500 €	6.946 €	2.500 €	- €	4.419 €

### sello 1

		Año 2013 Real	% devolución	Año 2014 Pres.	% devolución	Año 2014 Real	% devolución
<b>Librerías</b>							
Facturación novedades	<i>Vta bruta</i>	2.170.115		1.501.442		1.554.196	
	<i>Devoluciones</i>	613.102		380.389		356.569	
	<i>Vta neta</i>	1.557.013	28,3%	1.121.053	25,3%	1.197.627	22,3%
Facturación fondo impuro	<i>Vta bruta</i>	986.759		656.053		649.997	
	<i>Devoluciones</i>	712.353		501.116		584.994	
	<i>Vta neta</i>	274.406	72,2%	154.937	75,4%	65.003	30,0%
Facturación fondo puro	<i>Vta bruta</i>	1.506.248		1.367.665		1.049.996	
	<i>Devoluciones</i>	531.301		550.986		415.071	
	<i>Vta neta</i>	974.947	35,3%	816.679	40,3%	634.925	33,5%
	<i>Vta bruta</i>	4.663.122		3.525.159		3.254.189	
	<i>Devoluciones</i>	1.856.755		1.432.490		1.356.635	
<b>Total librerías</b>	<i>Vta neta</i>	2.806.367	39,8%	2.092.669	40,6%	1.897.554	41,7%
<b>Venta otros canales</b>		210.220		85.142		80.000	
<b>Venta digital</b>		121.005		160.000		223.030	
<b>Total Facturación</b>		3.137.592		2.337.811		2.200.584	
<b>Número novedades</b>		170		153		137	
	<i>Foras</i>	145		134		123	
	<i>Proyecto cultural</i>	12		10		7	
	<i>Subvencionadas</i>	11		8		5	
	<i>Cambio formato</i>	2		1		2	
<b>Tiraje total</b>		427.020		345.000		365.000	
<b>% títulos reeditados</b>		5,7%		12,9%		6,5%	
<b>Unidades promedio venta por novedad</b>		1.006		827		970	
<b>% Colocación</b>		55,4%		63,8%		71,2%	
<b>% Absorción</b>		41,0%		48,2%		65,4%	
<b>Marge Contribució</b>		404.375	12,9%	121.566	5,2%	415.000	18,9%
<b>EBITDA</b>		178.536	5,7%	-91.767	-3,9%	121.000	5,5%



En ficheros adjuntos se dispone de un Excel conteniendo información de datos reales y presupuestarios, así como un PowerPoint donde se adjunta una versión comprimida de lo que sería una presentación tipo a dirección con los indicadores y principales datos cuantitativos de la compañía para el primer semestre año 2015.

## 2. Apéndice: la gestión eficaz de los datos como instrumento de mejora de la rentabilidad

El mundo del *big data* tiene mucha capacidad de crecimiento e innovación en el sector editorial. Si bien es cierto que muchas decisiones han pasado a tomarse basándose más en criterios de racionalidad y fundamentados en datos históricos en lugar de la intuición de los editores, hay mucho camino por recorrer y esto sin duda permitirá mejorar los principales ratios de la compañía y, en consecuencia, mejorar su rentabilidad.

Para poner un ejemplo, una vez tomada la decisión de lanzar un título al mercado, el tiraje se solía decidir, hasta hace pocos años, basándose en los criterios de intuición de unos pocos miembros de la compañía: básicamente, el editor, el responsable de marketing y el responsable del área comercial. Debido a los estragos de la crisis y a que, como hemos comentado, dos libros devueltos anulan el beneficio de la venta de uno, se implementó en muchas compañías una gestión de preventa por la cual los comerciales van a los principales puntos de venta y, partiendo de unos datos de referencia proporcionados por el departamento de sistemas de información, solicitan a dicho punto de venta cuál es el pedido inicial que esperan realizar de la novedad (con información de soporte como extraer para cada libro dos o tres referencias de títulos similares, ya sea por temática o por autor, y de las que extraemos la colocación inicial en ese punto de venta al cual vamos a visitar y la venta total a doce meses). Agrupando todas las informaciones obtenidas y utilizando técnicas de inferencia para extrapolar lo que sería la venta total del mercado prevista, se puede tener una aproximación de lo que debería ser la producción inicial de dicho libro para abastecer correctamente al mercado. Todo este proceso con herramientas de *big data* puede ser mejorado, ya que podemos realizar segmentaciones mucho más acotadas introduciendo factores como el mes de lanzamiento, el nivel de títulos de la competencia contra los que competimos en el espacio de la tienda dedicado a novedades, las tendencias de mercado en cuando a sector (novela histórica, romántica, de terror...) y muchas otras variables.

También resulta muy importante el uso de nuestras herramientas para poder analizar cómo se está comportando el título en el mercado. Por una parte, tenemos los datos internos de colocación en el punto de venta, que nos permiten ver el nivel de *stocks* que tenemos en nuestro almacén. Pero resulta sumamente importante poder analizar cómo se está comportando el producto en el punto de venta para así saber si tenemos que potenciar campañas de marketing en caso de que esté teniendo poca notoriedad, o bien si la venta es muy acelerada tener que empezar a realizar reediciones de dichos títulos para no producir ninguna rotura de *stock*. Para analizar las ventas finales, disponemos de varias empresas que nos proporcionan dichos datos, a las que compramos los datos con periodicidad semanal. Algunas de ellas serían la empresa GFK o

Libridata, en un mercado más catalán, y en el ámbito nacional, la más importante sería Nielsen. Mediante los datos Nielsen, disponemos de las ventas de un libro en el mercado nacional unos diez u once días después de que se haya producido esa venta semanal. Disponemos de los datos de mercado también totales que nos permiten ver cómo se está comportando el libro en relación con la competencia y cuáles son los sectores o los mercados geográficos en los que hay mayor crecimiento o por el contrario se está decreciendo.

Los datos que nos proporcionan se basa en una inferencia de mercado de los principales puntos de venta del país (grandes cadenas, principales librerías...). Para la mayor parte de los libros, los datos pueden servirnos de aproximación para ver cómo se está comportando el libro, aunque es cierto que algunos segmentos de mercado no están suficientemente representados por ser de venta muy especializada (por ejemplo, los cómics o novelas gráficas que tienen mucha parte de la venta en establecimientos muy especializados). En este campo, también tenemos mucho margen de mejora.

Finalmente, es importante decir que empiezan a aparecer compañías específicas en la gestión de datos para el sector editorial centradas en el mundo del *big data*. De ellas, cabría destacar la compañía española Tekstum. Se trata de una *startup* que, mediante una plataforma en línea, aplica el *big data* en el sector editorial y analiza qué sentimientos provoca un libro entre los lectores. Dispone de un algoritmo muy potente de búsqueda basado en la inteligencia artificial que rastrea en blogs, webs especializadas, plataformas de venta y redes sociales y permite analizar cómo es valorado un libro por las distintas comunidades. Esto, en un futuro próximo, puede ser muy importante en el sector ya que permitirá a los editores ver cómo un libro del cual queremos los derechos para su edición en un país concreto es valorado por las comunidades de otros países y si tiene potencial de venta. Desde un punto de vista más de usuario final, nos puede servir como un consejero para ver qué tipo de libro vamos a leer o para buscar que libro se aproxima más a lo queremos leer (un libro que nos emocione, que nos haga sufrir...). En el ámbito de la librería en línea, también nos puede servir para personalizar mucho más la oferta para cada lector (sería el equivalente a convertir nuestra página de acceso a la librería en un Netflix del sector editorial totalmente personalizado a partir de nuestros gustos).

En este campo concreto de las emociones, ya se están produciendo patrones de comportamiento repetitivos y comunes, y así podemos ver, por ejemplo, que un libro que es un superventas (como pudiera ser actualmente *La chica del tren*) presenta un patrón de comportamiento muy similar en la mayoría de los casos (con unas curvas marcadas de notoriedad inicial muy altas y con un descenso de número de comentarios muy atenuada, teniendo también un porcentaje de comentarios negativos de un 20-25 % por aquellos lectores que se han sentido tentados a comprar el libro por su éxito de ventas y que se han sentido defraudados por el mismo).

Nos encontramos, por tanto, en un campo donde el mundo del *big data* puede convertirse, en un futuro cercano, en una herramienta muy importante para la toma correcta de decisiones en un ámbito de maximización de la rentabilidad.