
Implementando un cuadro de mando integral en una empresa del sector editorial

Orientación a cuenta de resultados y gestión de tesorería

PID_00244961

Toni Montagut Viles

Tiempo mínimo de dedicación recomendado: 3 horas



Índice

Introducción	5
1. Consideraciones previas	7
2. Análisis del contexto	8
2.1. El sector editorial en España	8
2.2. Los <i>stakeholders</i> : actores vinculados a la actividad de una empresa editorial	10
2.2.1. Agentes internos que pertenecen a la propia empresa ..	10
2.2.2. Agentes externos	12
2.3. El proceso de creación de un libro: cadena de valor y seguimiento presupuestario	14
2.3.1. Proceso de creación de un libro	14
2.3.2. El proceso presupuestario	15
2.4. Componentes de la cuenta de explotación, balance y tesorería de una empresa	17
2.4.1. Cuenta de explotación de una empresa del sector editorial	17
2.4.2. Tesorería	20
2.4.3. Balance	23
3. Enunciado del caso	26
4. Anexo	27
4.1. Anexo I. Principales estados financieros sociedad a cierre de los años 2013 y 2014 en miles de euros	27
4.2. Anexo II. Modelo teórico para definir indicadores de seguimiento	28
Bibliografía	31

Introducción

El contexto del material que se presenta a continuación está basado en un caso real y refleja la evolución y transformación de la empresa del sector editorial Grup Editorial 70 frente a los efectos de una crisis que ha supuesto una disminución muy importante en los volúmenes de facturación del sector y que, en consecuencia, ha provocado un impacto muy negativo en las cuentas de explotación y en los estados de tesorería de las empresas que lo componen.

Nota

Facturación sector editorial español:

Año 2008: 3.185 millones €

Año 2015: 2.257 millones €
(-29 %)

El material del caso consta de dos partes diferenciadas:

En primer lugar, para familiarizarnos con el sector, se realiza una introducción al sector editorial español actual con los principales componentes económicos que lo constituyen; a continuación, se comentan los principales agentes que intervienen en una empresa del sector para, posteriormente, incidir en el proceso de creación de valor de un libro y ver su impacto en la cuenta de explotación, balance y tesorería de una empresa.

En segundo lugar, una vez conocido el funcionamiento de la empresa, se plantea el objetivo del caso, consistente en poder definir una estrategia de futuro de la compañía, centrada en aquellos puntos que el lector considere claves para su futuro o bien que considere que deben ser seguidos con especial atención por no tener un funcionamiento óptimo actual. Partiremos de la definición de un DAFO para poder tener una visión global de la empresa y, a continuación, realizaremos un análisis estratégico, para finalizar con la definición de indicadores operativos que nos permitan gestionar el día a día.

El objetivo del caso debe permitir al alumno, una vez familiarizado con el entorno del sector editorial y su funcionamiento básico, poder establecer unos objetivos estratégicos adaptados a los principales componentes de la cuenta de explotación, balance y tesorería y, a continuación, poder definir unos indicadores que permitan realizar un correcto seguimiento presupuestario de dichos conceptos financieros. Para tales indicadores se deberá definir la frecuencia de uso, el formato más correcto para su comprensión y puesta en práctica, así como indicar en qué actores del proceso se debe focalizar su seguimiento como responsables.

Cabe destacar que, en nuestro sector objeto de análisis y en un entorno económico estable sin elevadas fluctuaciones, puede haber dos objetivos básicos para poder establecer estrategias de desarrollo del negocio:

- Crecer en volumen/facturación
- Mejorar la rentabilidad

En nuestro caso, debido al entorno de facturación decreciente, por una parte causado por la crisis económica, en segundo lugar por los efectos de la piratería y en tercer y último lugar por los cambios en los hábitos de ocio, se hace necesario orientarnos en mejorar la rentabilidad.

En este sentido, el objetivo del caso no es un desarrollo exhaustivo de un cuadro de mando integral, al ser un proceso complejo y que ocuparía muchos meses de estudio de todos los procesos individuales de la empresa, sino más bien conocer la cadena de valor de la compañía y definir los elementos clave objeto de control, identificando estos componentes:

- 1) Principales agentes sobre los que incidir.
- 2) Impactos de estos agentes en las distintas líneas de la cuenta de explotación y tesorería de la compañía.
- 3) Establecimiento de las estrategias, parámetros y procesos sobre los que actuar.
- 4) Definición de KPI que permitan realizar una gestión proactiva de su labor y que permitan corregir desviaciones presupuestarias.

Consiguiendo esto, seremos capaces de tener un conjunto de indicadores cuya consecución nos permitirá tener controlados los principales aspectos de la cuenta de explotación y el balance, así como de la gestión de la tesorería; de este modo, podremos ver en todo momento si la empresa va por el buen camino o deben realizarse acciones correctoras para evitar desviaciones (siendo imprescindible que las correcciones puedan activarse de modo inmediato). Cabe indicar que, en este sector, cada vez se presta más importancia al análisis de los datos, siendo el mundo del *big data* una herramienta sobre la cual se empieza a prestar atención y que, en un futuro próximo, permitirá que muchas decisiones se basen más en criterios de experiencia y análisis históricos, frente a la tradición existente de fiarse más en el criterio u «olfato» del editor o comercial en la edición y venta del libro.

1. Consideraciones previas

Para el desarrollo del caso, expondremos el ejemplo de una editorial de tradición en el sector que centra su edición mayormente en la lengua catalana (aunque también publica en castellano y realiza asimismo libros para empresas y audiolibros), con libros posicionados tanto en el sector adulto como en el sector infantil-juvenil, sector este último que ha resistido mejor la profunda crisis que ha sufrido el mundo editorial en los últimos años. Su cuota de mercado en dicha lengua (sin considerar lo que es libro de texto) sería cercana al 45 %. En dicha lengua sería la que ostenta una posición predominante, y el resto de competidores en ningún caso superan el 7-8 % de cuota de mercado (el resto del mercado catalán está muy atomizado, con predominio de empresas independientes y especializadas en nichos de mercado concretos).

La implementación de indicadores clave para la gestión financiera solo se puede llevar a cabo a partir del posicionamiento estratégico que quiere llevar a cabo la dirección del centro, así como del conocimiento detallado del flujo de transacciones que se realizan en dicho sector, desde el momento de la contratación de un libro hasta que se cobra el haberlo colocado en el punto de venta. Complementariamente a esto, debemos saber los intereses y funciones de los distintos actores que participan en dicho proceso.

2. Análisis del contexto

El desarrollo de este caso se basa en la definición de indicadores que permitan gestionar, desde el punto de vista presupuestario, una cuenta de explotación y la tesorería de la compañía.

Para que el estudiante pueda comprender mejor cómo se construye una cuenta de explotación en el sector editorial, y cómo afectan todos los elementos de negocio a la tesorería, se procede a comentar el modo en que está estructurado actualmente el sector en España, cuáles son los principales agentes que intervienen en el proceso desde el punto de vista de la empresa, así como los agentes externos a ella, cuáles son las fases básicas del proceso de facturación de un libro desde su creación hasta su venta final y cobro, para finalizar con una breve descripción de los componentes de la cuenta de explotación, tesorería y balance de una compañía.

En el anexo, podremos ver dichos estados financieros para la empresa objeto de estudio, correspondiente a los dos últimos ejercicios económicos completos.

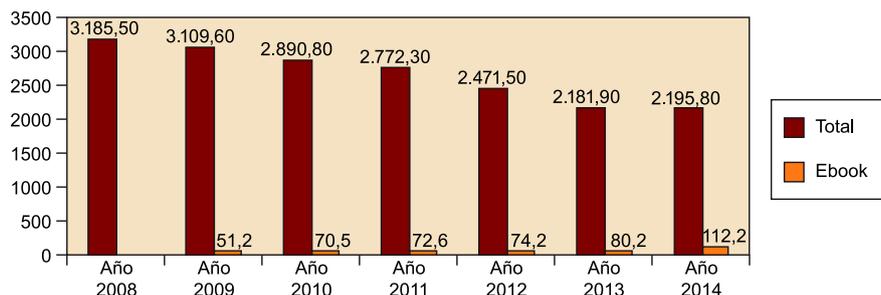
2.1. El sector editorial en España

El sector editorial en España presenta las siguientes peculiaridades:

- **Competitividad:** Más de tres mil editoriales en España. El 80 % de ellas son de tamaño pequeño.
- **Pluralismo:** Cultural y lingüístico. Presenta una estructura muy atomizada que permite garantizar la diversidad y potenciar la creación en todos los ámbitos.
- **Capacidad de exportación:** Más del 20 % de la producción española se distribuye fuera de nuestras fronteras, especialmente América.
- **Innovación:** Desde sus orígenes ha estado a la vanguardia de la innovación tecnológica, primero en el ámbito de la producción, después en el de la preimpresión, más tarde en el ámbito comercial y finalmente en el de la edición.

A continuación, mostramos la evolución de la facturación interior en los últimos años, donde podemos ver la fuerte caída de facturación, junto con el hecho de que el mercado digital no acaba de arrancar (lo que se denomina mercado del *ebook*).

Facturación mercado interior de libros en España. Datos en millones de euros



En el período 2008-2013, nuestro mercado interior cayó más de un 30 %. En el año 2014, la caída se frena y podemos considerar que la crisis del sector se puede dar por cerrada, aunque no se esperan volúmenes grandes de crecimiento para los próximos ejercicios. Frente a esta caída de más del 30 %, en el resto de Europa no se ha sufrido tanto la crisis y, en los principales mercados europeos como el alemán y el francés, la facturación ha caído solo muy ligeramente con volúmenes cercanos al -2 o -3 % en estos periodos acumulados.

En el año 2015, del que tenemos datos provisionales, la facturación experimentó un ligero crecimiento situándose en 2.257 millones de euros, pero este pequeño crecimiento se fundamenta en el libro de texto debido a las reformas educativas (el libro de compra para ocio en estilos como ficción y no ficción, propiamente, no ha conseguido crecer y sigue en valores ligeramente negativos).

El sector sufre un creciente aumento de la oferta ilegal, estimándose que las pérdidas para el año 2013 superaron los 300 millones de euros. En el mercado digital, junto con el problema de la piratería, tenemos el agravante de que el IVA del libro digital (*ebook*) es del 21 %, mientras que el libro en papel tiene un IVA del 4 %. Debido a ello, los ahorros por menores costes del *ebook* (no impresión del libro en papel ni coste de transporte) se compensan en parte por mayor impuesto repercutido al consumidor final, con lo que este último no percibe mucho ahorro por efecto de la digitalización.

En los últimos años, el sector ha sufrido por la ausencia de campañas de fomento de la lectura por parte de la Administración pública, así como por la reducción de las inversiones públicas en adquisición de fondos para las bibliotecas y la supresión de gran parte de las ayudas a las familias para la adquisición de libros de texto (300 millones de euros en 2008-2009 frente a 80 en 2013-2014).

El decremento de facturación ha implicado graves problemas de rentabilidad en las editoriales, ya que ha caído el tiraje medio por libro publicado (de 5.475 ejemplares por libro en 2007 a 3.223 ejemplares por libro en 2013), con lo que cada libro tiene un coste unitario más alto y han incrementado las devoluciones de los puntos de venta.

Nota

Piratería 2014 en España:
Música: 1.835 millones de €
Series: 1.033 millones de €
Películas: 886 millones de €
Libros de ocio: 335 millones de €

Nota

Un tanto por ciento de devolución superior al 20-25 % implica, en la mayoría de los casos, que se trata de un libro no rentable.

Se suele decir en el sector que la devolución de dos libros implica cubrir todo el margen que nos da la venta de un libro, por lo que es sumamente importante la gestión eficiente del servicio a librerías, así como del tiraje más adecuado a cada libro.

Existe actualmente un riesgo de desaparición del sistema capilar de librerías (se han cerrado setecientas en los dos últimos años en España), enfrentadas al riesgo de los grandes grupos mundiales como Amazon y Google.

En cuanto a la tipología de libros, el libro infantil-juvenil ha aguantado mucho mejor la crisis que el libro adulto; el superventas ha sufrido el mayor descenso junto con los diccionarios, fruto del desarrollo de internet. Cabe destacar el crecimiento también de las obras eróticas, fruto del fenómeno *Cincuenta sombras de Grey*, así como de la aparición cada 2-3 años de un libro que supone un *best seller* inesperado (en el último año ha sido *La chica del tren*).

Facturación por materias 2008-2014. Cifras en millones de euros

	Facturación por materias					
	2.008		2.014		Variación 2014/2008	
	Millones €	%	Millones €	%		
Total	3.185,50	100%	2.195,80	100%	Valor Abs.	%
Literatura	691,06	21,69%	447,10	20,36%	-243,96	-35,30%
* <i>Novela</i>	611,69	19,20%	396,26	18,05%	-215,43	-35,22%
Clásica	37,52	1,18%	33,93	1,55%	-3,59	-9,57%
Contemporánea	445,31	13,98%	246,83	11,24%	-198,48	-44,57%
Policiaca	45,37	1,42%	35,47	1,62%	-9,90	-21,82%
Romántica	40,03	1,26%	31,82	1,45%	-8,21	-20,51%
Ciencia-ficción, terror	19,21	0,60%	12,71	0,58%	-6,50	-33,84%
Erótica	1,29	0,04%	11,28	0,51%	9,99	774,42%
Humor	1,11	0,03%	7,45	0,34%	6,34	571,17%
Otros	21,86	0,69%	16,77	0,76%	-5,09	-23,28%
* <i>Poesía, teatro</i>	30,07	0,94%	6,48	0,30%	-23,59	-78,45%
* <i>Novela</i>	49,31	1,55%	44,37	2,02%	-4,94	-10,02%
Infantil y Juvenil	326,99	10,26%	275,19	12,53%	-51,80	-15,84%
Texto no Universitario	898,28	28,20%	748,64	34,09%	-149,64	-16,66%
<i>Científico Técnico y universitario</i>	158,32	4,97%	81,80	3,73%	-76,52	-48,33%
<i>Ciencias Sociales y Humanidades</i>	381,29	11,97%	236,63	10,78%	-144,66	-37,94%
<i>Libros prácticos</i>	168,89	5,30%	146,35	6,66%	-22,54	-13,35%
<i>Divulgación general</i>	260,22	8,17%	136,01	6,19%	-124,21	-47,73%
<i>Diccionarios y enciclopedias</i>	145,87	4,58%	40,79	1,86%	-105,08	-72,04%
<i>Cómics</i>	84,87	2,66%	58,80	2,68%	-26,07	-30,72%
<i>Otros</i>	69,70	2,19%	24,48	1,11%	-45,22	-64,88%

2.2. Los stakeholders: actores vinculados a la actividad de una empresa editorial

2.2.1. Agentes internos que pertenecen a la propia empresa

1) **Dirección general.** Se encarga de definir las principales directrices de la empresa, orientar a los mandos intermedios en la confección y ejecución de una estrategia de acuerdo a dichas directrices y hacer de interlocutor con los accionistas o propietarios de la compañía.

2) **Área de *back office***. Se encarga de dar soporte en todas las tareas de funcionamiento general de la compañía. Partiendo de una dirección de *back office* que se le suele llamar dirección corporativa y de servicios, se compone de las áreas de recursos humanos, finanzas (contabilidad, *controlling* y tesorería) e informática.

3) **Área editorial**. Se encarga de todo el proceso relativo a la creación y puesta a disposición de los comerciales de un libro acabado. Partiendo de una dirección editorial, se compone de los siguientes departamentos y/o funciones principales:

- **Editores**. Son las personas que se encargan de realizar la contratación de un libro, coordinar todos los procesos inherentes a él (definición de la cubierta, tiraje, tipo de encuadernación, seguimiento del autor...) y realizar el plan editorial de cada mes.
- **Departamento de marketing**. Son las personas que se encargan de diseñar la política de promoción comercial del libro (*trade marketing*, acciones en el punto de venta, promociones...).
- **Departamento de prensa**. Se encarga de coordinar y preparar las presentaciones de los libros en las librerías y demás puntos de venta.
- **Departamento de diseño**. Confecciona la cubierta del libro y los elementos de *merchandising* de manera consensuada con el autor del libro y resto de agentes de marketing.
- **Departamento de corrección/redacción**. Se encarga de velar por el correcto contenido del libro en cuanto a su formato y nivel de ortografía.

4) **Área comercial**. Se encarga de realizar las presentaciones de todas las novedades a los distintos puntos de venta, realizar los pedidos y reposiciones, planificar campañas especiales, acordar descuentos y *rappels* y, juntamente con el departamento de marketing, definir el *trade marketing* a aplicar.

5) **Área logística**. Se encarga de gestionar todo el inventario de productos, haciendo llegar el pedido al punto de venta y optimizando los costes del almacén.

6) **Área de producción**. Se encarga de controlar todo el proceso de impresión del libro hasta que dicho libro llega al almacén.

En función del menor o mayor tamaño de la compañía, algunas funciones pueden estar externalizadas.

Si es una empresa de tamaño muy pequeño, lo más normal es tener una estructura muy pequeña de editores y poco más, teniendo el resto de servicios subcontratados. Las áreas más frecuentemente subcontratadas son las de co-

mercial (equipo de ventas externo que gestiona los catálogos de varias compañías a comisión) y las de logística (empresa tercera que dispone de un almacén y que gestiona todos los pedidos también a cambio de una comisión).

En caso de que la empresa tenga un tamaño mediano o grande, es más común que disponga de un equipo comercial propio (que distribuya sus productos y los de otras compañías), así como un área logística propia (incluyendo un almacén de custodia y almacenaje, así como de gestión de las expediciones).

La ventaja de tener dichas áreas internalizadas es una mayor eficiencia en la gestión y control de los procesos. El problema es que suponen un mayor coste para la compañía y son más rígidas ante cambios en el entorno (ejemplo: una reducción importante de la facturación puede suponer tener recursos ociosos disminuyendo la rentabilidad al tener que soportar costes fijos).

2.2.2. Agentes externos

1) **El punto de venta:** El producto que fabrican las editoriales se distribuye normalmente en librerías individuales y cadenas, pero también puede ser vendido en otro tipo de superficies como hipermercados, quioscos, jugueterías (para libro infantil) y otros más novedosos como las plataformas de venta por internet. Normalmente, los agentes comerciales visitan los puntos de venta para que hagan los pedidos de novedades, así como para presentar campañas de fondo. Posteriormente, si los libros tienen éxito, los puntos de venta llaman a los agentes comerciales para realizar reposiciones. Estos mismos agentes son los que establecen los acuerdos comerciales, fijando los descuentos y posibles *rappels*.

Normalmente la venta del producto se realiza en firme, a excepción de algunas campañas puntuales como Sant Jordi, donde puede realizarse una venta en depósito, al ser el período donde los puntos de venta se abastecen de más género. No existe un período límite para poder realizar la devolución del producto no vendido y en estos años de crisis las devoluciones han aumentado mucho, ya que devolver al editor género que no había sido vendido ha sido un método para obtener tesorería por las restricciones en el crédito bancario.

A continuación, mostramos la evolución de facturación del sector en función de los canales de venta existentes:

Facturación por canales 2008-2014. Cifras en millones de euros

	2010	2011	2012	2013	2014	Variación* 2014/2013
Total facturación (en millones de euros)	2.890,80	2.772,34	2.471,48	2.181,97	2.195,80	0,6
Librerías	1.001,38	1.028,73	899,74	773,10	735,78	-4,8
Cadenas de librerías	460,47	468,82	412,95	345,58	365,41	5,7
Hipermercados	282,60	266,96	240,91	203,24	185,65	-8,7
Quioscos	180,49	125,99	100,32	78,99	80,76	2,2
Empresas e Instituciones	368,87	376,82	345,35	337,13	330,14	-2,1
Bibliotecas	16,39	18,69	10,71	10,32	11,49	11,4
Venta a crédito	124,98	87,29	79,30	74,86	77,45	3,5
Venta telefónica	31,20	44,26	47,18	33,81	34,59	2,3
Correo	34,91	20,38	16,83	13,68	16,34	19,5
Clubs	94,43	79,52	72,87	61,18	47,51	-22,3
Internet	15,33	20,23	20,24	17,22	19,52	13,3
Suscripciones	104,72	77,06	70,96	72,60	67,80	-6,6
Otros canales	104,54	85,30	79,86	79,99	113,33	41,7
Canales para libro electrónico	70,50	72,58	74,25	80,27	110,02	37,1

* En puntos porcentuales.

2) Organismos públicos que intervienen en el proceso. El sector del libro es un sector reglamentado por la Ley del libro del 2007 que fija un precio fijo para cualquier libro publicado. Este precio viene dictaminado por el editor del libro y como máximo el punto de venta podrá establecer un descuento del 5 % en el precio de venta final.

Artículo 9. El precio fijo

1. Toda persona que edita, importa o reimporta libros está obligada a establecer un precio fijo de venta al público o de transacción al consumidor final de los libros que se editen, importen o reimporten, todo ello con independencia del lugar en que se realice la venta o del procedimiento u operador económico a través del cual se efectúa la transacción.

Con el fin de garantizar una adecuada información, el editor o importador quedará asimismo obligado a indicar en los libros por él editados o importados el precio fijo.

[...]

3. El precio de venta al público podrá oscilar entre el 95 por 100 y el 100 por 100 del precio fijo...

3) El comprador. Es la figura clave en todo el proceso, ya que es el sujeto final que debe adquirir el libro. Podemos distinguir entre el lector de libros frecuente, que suele ser muy selectivo, compra libros periódicamente y es menos permeable a las influencias del marketing, y el lector de libros ocasional, que suele comprar libros de manera puntual y casi siempre los grandes *best sellers* que son número uno en el mercado (como por ejemplo la serie de libros *Millenium* de Stieg Larsson, la serie *Crepúsculo* de Stephanie Meyer o, más recientemente, la serie *Cincuenta sombras de Grey* de E. L. James).

España es uno de los países de Europa con un menor índice de lectura en su población, ya que tiene un porcentaje de lectores de libros que alcanza actualmente el 60,3 %, mientras que en la mayor parte de Europa siempre se suele superar el 65 %. El sector, por tanto, tiene capacidad de crecimiento a pesar de la crisis que ha sufrido en los últimos años.

2.3. El proceso de creación de un libro: cadena de valor y seguimiento presupuestario

2.3.1. Proceso de creación de un libro

Partiendo de un manuscrito entregado por un autor al editor, este debe leerlo y dictaminar si reúne la suficiente calidad literaria o bien comercialidad para ser publicado. Si la respuesta es afirmativa, dicho manuscrito tiene que ser enviado al departamento de corrección para que corrija posibles errores gramaticales o de estructura. En paralelo, el editor debe trabajar con el departamento de diseño para confeccionar la cubierta del libro, con el departamento de marketing y prensa para establecer las acciones comerciales que se realizarán, y con el departamento de producción para escoger el tipo de edición que se realizará del mismo.

Una vez todos estos procesos estén realizados y falten pocas semanas para que el libro sea publicado, el departamento comercial debe realizar una preventa del mismo en el máximo número de puntos posibles de venta. Cuando se recojan los datos, el editor, junto con el resto de personas que intervienen en el proceso (responsable comercial, responsable de marketing y responsable de finanzas), deberá fijar el tiraje del mismo y encargar la producción al impresor correspondiente.

Una vez el libro ya está en el almacén, empiezan los envíos a los puntos de venta y, en caso de que el libro funcione bien, se tendrá que reeditar para poder abastecer la demanda de los clientes.

Es muy importante acertar en el tiraje del libro, ya que un tiraje excesivo tiene un problema de rentabilidad por el coste de su fabricación y su no venta, unido al coste de almacenaje y custodia. Al cabo de un tiempo de no venderse, el coste de dicho libro tiene que contabilizarse como pérdida y se procede a su destrucción.

Para saber si un libro está teniendo éxito y poder potenciarlo si se requiere, se dispone, por una parte, de la valoración de los puntos de venta, y por la otra, los datos de la agencia Nielsen, que da la venta al cliente final por semana de cada libro (extrapolando de un porcentaje importante de los puntos de venta

al 100 % de superficies que venden el libro, segmentado por territorios si se requiere). Existen otras compañías que pueden proporcionar datos como GFK o Libridata, pero no son tan utilizadas como la anterior.

Una vez vendido el libro y fijada la condición de venta con el punto de venta, debe procederse al cobro para generar el suficiente flujo monetario que permita futuras producciones. Generalmente, se suele pactar una condición de pago de unos ciento veinte días, mientras que los costes suelen tener una condición de pago de unos ciento ochenta días para la producción del libro y los costes más directos (correctores gramaticales, redactores...) suelen pagarse a los treinta-sesenta días. Todo esto queda condicionado al poder de negociación de la compañía, que viene dado en gran medida por su cuota de mercado.

El autor del libro suele ser remunerado con un anticipo, que cubra la mayor parte de lo que se espera vender y, al finalizar el año, se realiza un cálculo de lo vendido menos una expectativa de la devolución que se espera del libro; con estos datos se realiza un cálculo definitivo de lo que corresponde pagarle por las ventas del libro (suele ser entre el 5-20 % del PVP del libro). En caso de que las ventas no alcancen el anticipo, el autor no devuelve la parte no cubierta.

2.3.2. El proceso presupuestario

El proceso presupuestario de una compañía parte del editor, que es el responsable de generar un plan editorial anual que se compone de una serie de libros que serán publicados en un ejercicio determinado. Desde el punto de vista presupuestario, lo ideal es que cuando se realiza el presupuesto anual, el editor entregue la programación completa con los siguientes datos de cada libro: título, autor, PVP, tiraje en unidades, ventas netas esperadas y una serie de características físicas del mismo (publicación en tapa dura o formato rústico, coste de traducción, derechos de autor que cobrará el escritor...) que permitan determinar su coste unitario. Obviamente, hay una parte de la programación que estará pendiente de determinar en esas fechas por riesgo de no entrega a tiempo de los escritores o bien porque hay libros que se suelen realizar con menor antelación (por ejemplo, los libros de actualidad política o social que se suelen denominar *instant books*, como pudiera ser actualmente las elecciones en Estados Unidos o la crisis de refugiados en Europa).

A partir de entonces, la figura del *controller* genera valor, calculando los ingresos y costes asociados a cada libro, así como el resto de costes generales de la empresa (salarios, alquileres, costes financieros, amortizaciones...), para poder obtener un resultado consolidado antes de impuestos que se presentará a la dirección para su aprobación. Previa a su presentación, deberá reunirse con el área comercial para ver si las expectativas de ventas del editor de cada novedad son aceptadas, así como para cuantificar la previsión de ventas del libro de fondo.

Nota

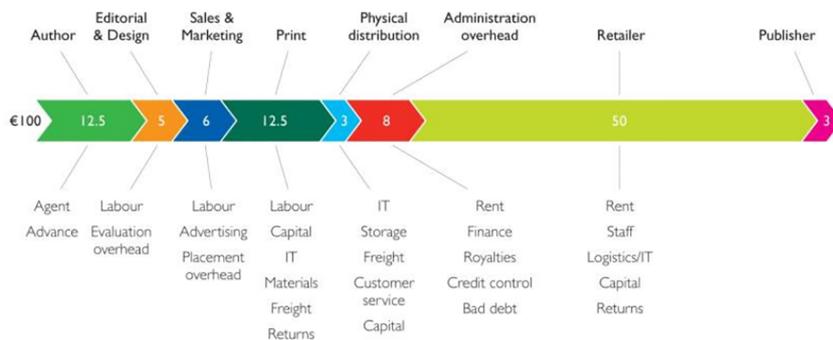
Un libro se categoriza en:
Novedad: en el año de su publicación
Fondo: a partir del segundo año de publicación

Una vez que dicho presupuesto se apruebe por parte de la dirección de la compañía, se procederá a calcular la tesorería prevista sobre la base de los parámetros de venta y costes, así como los plazos estimados de cobro y pago, para saber si se requiere financiación bancaria o, por el contrario, la compañía tiene excedente de tesorería. Paralelamente a este proceso, se calculará el balance previsto en función del resultado económico y la tesorería esperada, para ver si la empresa presenta un equilibrio en sus masas patrimoniales o tiene problemas estructurales.

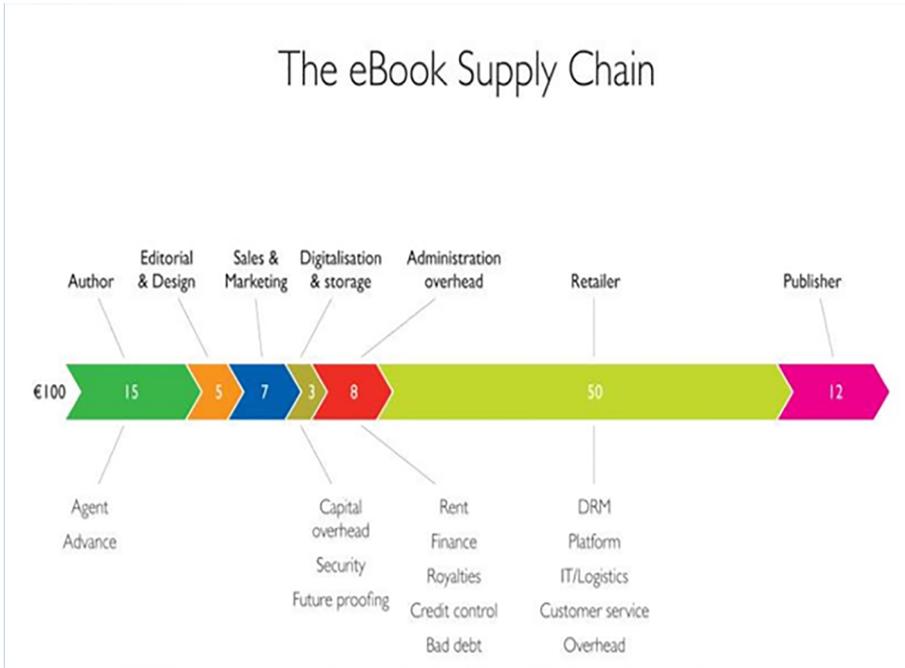
A continuación, mostramos una cadena de valor típica de un libro que indica, a partir de un PVP total, cómo se genera y distribuye el valor en los distintos componentes y agentes que intervienen en el proceso. Se muestra, en primer lugar, la cadena de valor de un libro físico y, a continuación, la cadena de valor de un libro digital; lo más destacado del proceso reside en la desaparición del coste de fabricación del libro y el decremento de valor del almacén al no existir un repositorio físico del mismo, hecho que permite incrementar el valor del resto de unidades que intervienen en el proceso.

Cadena de valor del libro físico

The Print Supply Chain



Cadena de valor del libro *ebook*



2.4. Componentes de la cuenta de explotación, balance y tesorería de una empresa

2.4.1. Cuenta de explotación de una empresa del sector editorial

Cuenta Explotación Típica sector Editorial

	% s/ Fact. Neta
(1) Venta Bruta a PVP	
(2) Devolución	
(a) = (1) - (2)	Base 100%
(3) Otros Ingresos Operativos	
(b) = (a) + (3)	
(4) Descuento cliente	30-40% s/V.neta
(5) Coste comercial	4%-8% s/V.neta
(6) Coste logístico	6-9% s/V.neta
(7) Coste Producto	10-15% s/V.neta
(8) Derechos de autor	8-20% s/V.neta
(c) = (b) - suma (4 a 8)	Ideal Mínimo 25%
(9) Publicidad y Promoción	2-3% s/V.neta
(10) Provisión por obsolescencia	lo mínimo posible
(11) Provisión por mínimos no cubiertos	lo mínimo posible
(12) Provisión por morosidad	lo mínimo posible
(d) = (c) - suma (9 a 12)	Ideal Mínimo 20%
(13) Gastos Personal	4-6% s/V.neta
(14) Gastos Generales	4-6% s/V.neta
(e) = (d) - suma (13 a 14)	Ideal Mínimo 10%
(15) Amortizaciones	lo mínimo posible
(16) Gastos Financieros	lo mínimo posible
(17) Resultado Extraordinario	lo más + posible
(f) = (e) - suma (15 a 16) +/- (17)	Ideal Mínimo 6-7%

- **Venta bruta a PVP.** Facturación del producto colocado en el punto de venta final. Cifra obtenida por el número de unidades x PVP neto de IVA (4 % en el libro físico y 21 % en el libro electrónico).
- **Devolución.** Compuesta por el valor económico de las unidades devueltas por la librería (unidades devueltas x PVP neto de IVA).
- **Venta neta.** Valor económico de las unidades que finalmente se queda el punto de venta después de las devoluciones. Es lo que suele denominarse *sell in* (en porcentaje sobre el total de unidades producidas por la editorial). Complementariamente al *sell in*, el concepto *sell out* hace referencia al porcentaje de unidades que el punto de venta ha vendido a un cliente final sobre el total de unidades producidas por la editorial, siendo la diferencia entre el *sell in* y el *sell out* el porcentaje de unidades de lo fabricado sobre las que tenemos riesgo de que nos devuelvan y por tanto tener que abonar, al encontrarse aún en el punto de venta.
- **Otros ingresos operativos.** Básicamente, se compone de los ingresos por cesiones, consistente en vender los derechos de un libro para su edición en lenguas extranjeras o bien en otros soportes (series de televisión, películas, obras de teatro...), así como de las posibles subvenciones por traducción de obras o edición de libros de especial interés cultural.
- **Descuento cliente.** Es el porcentaje de descuento sobre el PVP que tiene el punto de venta por adquirir el libro y le otorga un margen para su posterior venta al cliente final. A mayor poder de mercado del punto de venta (grandes superficies, cadenas, hipermercados...), mayor descuento se obtiene y por tanto menor rentabilidad tiene el editor en esa venta. La entrada de nuevos actores en el mundo digital como puedan ser Amazon, Apple o Google ha perjudicado al sector editorial por tener un gran poder de mercado e imponer unas condiciones de venta muy estrictas.
- **Coste comercial.** Es la comisión que tiene el equipo de ventas por presentar el producto a los distintos clientes, realizar la preventa y gestionar las reposiciones y campañas de *trade marketing*. Normalmente, se suele ir cada mes al punto de venta con lo que se llama el boletín de novedades, libretto donde se incluyen todos los lanzamientos futuros con características de precio, contenido y otra información relevante. El coste para la compañía es menor en caso de que esté internalizado y mayor en caso de tenerlo por *outsourcing*.
- **Coste logístico.** Es la comisión que tiene el almacén por transportar los pedidos, recoger las devoluciones y custodiar el producto no vendido. Al igual que el coste comercial, es menor si es interno para la empresa y mayor en caso de operar vía *outsourcing*.

- **Coste del producto.** Formado por el total de costes necesarios para la confección del libro. Se compone, por una parte, del coste de edición (traducción, diseño de portada, corrección gramatical...) y, por otra parte, del coste de producción (impresión física del libro y encuadernación). A menor tiraje, mayor coste unitario, ya que muchos costes fijos como el de la traducción deben repercutirse en un menor número de unidades. Hay algunos libros, sobre todo en el mercado infantil, que debido a su complejidad (*pop-up*, con sonidos...) se suelen fabricar conjuntamente con editoriales extranjeras en otras lenguas, para mayor ahorro de coste, ya que realizar un tiraje para una sola lengua tiene un gran coste y es imprescindible aprovechar las economías de escala.
- **Derechos de autor.** Compuesto por el total que se debe pagar al autor por las unidades vendidas y que es un porcentaje del PVP de cada libro. Un valor medio de mercado sería un 10 % y podría incrementarse progresivamente si las ventas fueran muy elevadas. Los escritores más importantes superan este porcentaje y pueden llegar a tener un 20 % o incluso más en algún caso.
- **Publicidad y promoción.** Coste de las acciones comerciales que se realizan para fomentar el conocimiento del libro, como puedan ser inserciones en prensa, ruedas de prensa para presentar el libro, concursos y elementos promocionales como expositores, *folders* y tarjetas
- **Provisión por obsolescencia.** Es el coste de los productos no vendidos que, al cabo de un tiempo de no ser vendidos, deben dotarse a pérdidas y destruirse ya que no tienen posibilidades de ser vendidos y suponen un coste de almacenaje elevado. Normalmente se suele establecer un criterio de obsolescencia para los libros de adulto más agresivo y uno más conservador para los libros infantiles-juveniles, ya que son de permanencia más elevada en el punto de venta y suelen tener un mayor ciclo de vida. Un ejemplo podría ser establecer una provisión del 25 % de lo no vendido a los seis meses de vida, del 25 % a los doce meses y el resto a los dieciocho meses. Otro ejemplo sería establecer la provisión en función de la rotación del producto.
- **Provisión por mínimos no cubiertos.** El mínimo garantizado corresponde al importe que se avanza al autor, en previsión de las ventas futuras del libro (ya que suele realizarse una liquidación anual de derechos y el mínimo posibilita que el autor no deba esperarse tanto a cobrar). En caso de que las ventas no alcancen el importe esperado teórico que se calculó al darle el anticipo, se genera un pasivo que debe pasarse a pérdidas al provisionarse (es el importe que considera la empresa que nunca recuperará). Cada empresa debe establecer un criterio para generar tal provisión (por ejemplo, provisionar la parte no cubierta a los doce meses de lanzado el libro al mercado).

- **Provisión por morosidad.** Corresponde al importe que debe pasarse a pérdidas por los cobros no producidos de clientes con deuda viva a favor de la empresa y que no se espera poder recuperar. Un ejemplo de criterio sería: todo el saldo vencido a más de ciento ochenta días pasarlo a pérdidas.
- **Gastos de personal/gastos generales.** Corresponde a los gastos originados por los sueldos y salarios del personal contratado por la empresa, así como los gastos estructurales en que incurre la compañía como suministros, alquiler del edificio, servicios de consultoría y asesoría y otros gastos necesarios para el correcto funcionamiento de la compañía.
- **Amortizaciones.** Parte proporcional del deterioro de los activos que están en propiedad de la compañía como puedan ser edificios, equipos informáticos y maquinaria.
- **Gastos financieros.** Corresponde al interés de los préstamos y pólizas de crédito para financiar su actividad, así como la parte proporcional de los costes de apertura de las líneas bancarias de que disponga.
- **Resultado extraordinario.** Ingresos y gastos que se generan en la compañía y que no forman parte de su actividad habitual. Podríamos tener aquí, por ejemplo, ingresos por la venta de un sello editorial, por cobrar una comisión en caso de que se realice algún evento en que participe la empresa, por vender parte de su catálogo a otra empresa o, como gastos, el coste de las indemnizaciones o posibles deterioros de parte de sus activos.

2.4.2. Tesorería

Actualmente, y debido a las fuertes restricciones que se han producido en el acceso al crédito bancario, se hace muy importante tener una buena gestión de la tesorería de la compañía, ya que si actuamos incorrectamente podemos tener problemas de pagos que, incluso, deriven en el incumplimiento del pago de las nóminas, pudiendo generar concurso de acreedores. En la empresa pueden darse dos situaciones: que haya sobrante de tesorería o que haya déficit de tesorería. En el segundo caso, debemos ir a los bancos y o bien pedir un préstamo bancario o una póliza de crédito (en este segundo caso, únicamente solo se paga interés por lo utilizado). Complementariamente, la empresa puede utilizar otras herramientas financieras para anticipar sus flujos de caja, como por ejemplo el *confirming*, por la cual el banco anticipa el pago de las facturas a cambio de una comisión.

Existen dos documentos básicos para la gestión de la tesorería.

- 1) Cuadro de seguimiento de tesorería (diario, semanal o mensual)

En el cuadro, partiendo de una situación inicial de caja, podemos ver las entradas y salidas de caja que se producen (segmentadas por conceptos), para así ver si tenemos necesidades o sobrantes de tesorería, al final de cada periodo. De este modo, podemos tratar de anticipar cobros o demorar pagos para mejorar la eficiencia en caso de que sea necesario.

	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	TOTAL
SALDO INICIAL DISPONIBLE CAJA	40.000						
(1) COBROS							
1 VENTA LIBRERIAS	45.000	25.000	10.000	5.000	6.000	28.000	119.000
2 VENTA OTROS CAJIALES		20.000	30.000	10.000	12.000	5.000	77.000
3 OTROS INGRESOS			7.000		2.000	20.000	29.000
TOTAL INGRESOS	45.000	45.000	47.000	15.000	20.000	53.000	225.000
(2) PAGOS							
1 COSTES FABRICACION LIBROS			20.000		40.000	10.000	70.000
2 DERECHOS DE AUTOR							
ANTICIPOS	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	30.000
LIQUIDACIONES			20.000	20.000			40.000
3 NOMINAS							
NOMINAS	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	48.000
SEGURIDAD SOCIAL	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	6.000
4 GASTO CORRIENTE							
MARKETING	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	12.000
TRANSPORTE	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	9.000
ALQUILERES	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	9.000
REPARACION Y CONSERVACION	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	6.000
SERVICIOS DE TERCEROS	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	24.000
TRIBUTOS					3.000		3.000
OTROS SERVICIOS	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	6.000
5 INVERSIONES							
EQUIPOS INFORMATICOS		4.000			4.000		8.000
MOBILIARIO			2.000			2.000	4.000
TOTAL GASTOS	25.000	29.000	67.000	48.000	69.000	37.000	275.000
CASH FLOW EXLOTACION	20.000	16.000	-20.000	-33.000	-49.000	16.000	-50.000
RENOVACION PÓLIZA							
Póliza 1	60.000			60.000			60.000
VENCIMIENTO PÓLIZA							
Póliza 1	60.000			60.000			60.000
CANCELACION CUOTAS PRÉST.							
Préstamo 1	50.000	2.288	2.288	2.288	2.288	2.288	13.728
Préstamo 2	40.000	1.150	1.150	1.150	1.150	1.150	6.900
Préstamo 3	30.000	1.590	1.590	1.590	1.590	1.590	9.540
	120.000	5.028	5.028	5.028	5.028	5.028	30.168
CASH FLOW FINANCIERO	14.972	10.972	-25.028	-38.028	-54.028	10.972	-80.168
PÓLIZAS CONSTITUIDAS	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000
PÓLIZAS UTILIZADAS ANTES INT.	-54.972	-65.944	-40.916	-2.888	51.140	40.168	-18.000
COSTE INTERÉS BANCARIO	-3.000	-3.000	-3.000	-3.000	-3.000	-3.000	-18.000
CASH FLOW FINAL Mes	11.972	7.972	-28.028	-41.028	-57.028	7.972	-98.168
CASH FLOW FINAL ACUMULAT	51.972	59.944	31.916	-9.112	-66.140	-58.168	
USO DE PÓLIZAS	-51.972	-59.944	-31.916	9.112	66.140	58.168	
PRÉSTAMOS VIVOS	114.972	109.944	104.916	99.888	94.860	89.832	
PNT	-63.000	-50.000	-73.000	-109.000	-161.000	-148.000	
RIESGO MÁXIMO ASUMIBLE	-174.972	-169.944	-164.916	-159.888	-154.860	-149.832	
PAGOS NO ASUMIBLES					-6.140		

En el cuadro anterior podemos ver un cuadro típico de seguimiento de la tesorería de una empresa editorial. Partiendo de una situación inicial de tesorería, vemos en cada periodo el *cash flow* de explotación, entendido como la

diferencia entre los cobros y pagos corrientes del negocio. Por debajo de él tenemos el *cash flow* financiero obtenido del resultado anterior, junto con la diferencia entre los cobros y pagos debidos a variaciones en los saldos de créditos y pólizas. Si a esto le restamos el coste de la financiación bancaria (por tipo de interés en uso de pólizas y en créditos), tendremos el *cash flow* final del periodo.

En este cuadro se suele calcular la PNT de cada período (sería la posición neta de tesorería entendida como saldo en caja menos préstamos y pólizas utilizadas), así como el riesgo máximo asumible (entendida como saldo en caja menos el nominal de los préstamos y pólizas). En caso de que dicho riesgo máximo asumible sea inferior a la PNT, la compañía tiene un grave problema de tesorería, ya que con su disponibilidad en caja y la financiación bancaria a la que puede acceder no puede pagar todos sus compromisos (como sucede en este caso teórico en el periodo 5, donde se produce un descubierto bancario). En dicho caso, la compañía tendría que anticipar cobros, o bien demorar pagos, o solicitar mayor financiación bancaria o utilizar técnicas de descuento financiero (como el *confirming*).

2) EFE (estado de flujos de efectivo)

El EFE permite ver, partiendo de un EBITDA o resultado corriente de la empresa, cómo se llega al *cash flow* obtenido en un periodo. Los factores que influyen entre un concepto y el otro son, por ejemplo, cobros pendientes de clientes, pagos pendientes a proveedores, inversiones que se pagan y que no afectan a la cuenta de resultados, impactos extraordinarios que están por debajo del EBITDA, como por ejemplo las indemnizaciones o bien los cobros/pagos por impuestos.

EFE Modelo	feb-14
<i>Miles €</i>	
PNT Final	-1.201
PNT Inicial	-950
Variación PNT	-251
(1) EBITDA	1.300
(2) Creación de contenido editorial	-600
(3) CAPEX-Inversiones en bienes de capital	200
(4) Working Capital	-950
4.1.Existencias Netas	-600
4.2.Saldos a cobrar (Clientes+deudores)	250
4.3.Saldos a pagar (Proveedores+Acreedores)	-500
4.4.Administraciones Públicas	-100
4.5.Otros (FCF)	
(a) Free Cash flow (suma de 1 a 4)	-50
5.1.Indemnizaciones	-100
5.2.Costes Financieros	-150
5.3.Cobro / Pago Impuesto de Sociedades	49
5.4.Variaciones Capital Social	
5.5.Diferencias de conversión Moneda extranjera	
5.6.Otros flujos no operativos	
5.7.Actividades Discontinuas	
(5) Flujos no Operativos	-201
(a)+(5) Variación Tesorería	-251

En este caso teórico, vemos que en una empresa se ha generado un resultado positivo de 1.300.000 euros pero el resultado de caja es de -251.000 euros. Esto se debe a que se han realizado pagos por anticipos a escritores por -600.000 euros; por el contrario, ha habido desinversiones en inmovilizado material o inmaterial (CAPEX) por valor de 200.000 euros, un *working capital* (o gestión del circulante) de -950.000 euros (compuesto por la variación de existencias, la variación de clientes, proveedores y administraciones públicas) y a un saldo de extraordinarios de -201.000 euros (-100.000 euros de pago por despidos, -150.000 euros de pagos financieros y +49.000 euros por cobros de impuestos). Es decir, a pesar de tener un saldo muy positivo en la cuenta de explotación, en la tesorería hemos empeorado respecto del periodo anterior.

Se utiliza cada vez más este estado financiero y se procura que todos los estamentos y agentes de la empresa sean conscientes de su importancia, ya que un resultado positivo, si no viene acompañado de ingreso en caja, no sirve de nada hoy en día y puede suponer un grave problema para el funcionamiento futuro de la compañía.

2.4.3. Balance

El balance es un estado o informe financiero que refleja la situación del patrimonio de una entidad en un momento determinado.

Se va constituyendo por los distintos movimientos y actividades de la empresa a lo largo del tiempo y está formado por el activo, que contiene los bienes y derechos propiedad de la empresa, y el pasivo, que muestra las fuentes de financiación de la empresa.

El pasivo se divide en patrimonio neto, que sería el capital aportado por los accionistas, y en pasivo no corriente y pasivo corriente (siendo las deudas con vencimiento a largo y corto plazo, respectivamente).

Balance de situación	
Activo	Pasivo
Inmovilizado Inmaterial	Capital Social
Inmovilizado Material	Otros Fondos Propios
Inmovilizado Financiero	Resultado Ejercicio
Total Activo No corriente	Patrimonio Neto
Existencias	Deudas financieras lp
Deudores/Clientes	Otros Acreedores lp
Efectivo y Equivalentes	Pasivos no corrientes
Total Activo Corriente	Deudas financieras cp
	Otros Acreedores cp
	Pasivo corriente
Total ACTIVO	Total PASIVO

Dentro del activo, tendríamos:

1) **Activo no corriente.** Estaría compuesto por todo lo que es el inmovilizado, cuya base de permanencia en la empresa es superior a un año. El inmaterial estaría compuesto básicamente por los anticipos pagados a autores, que aún no han sido amortizados. El material sería las propiedades físicas de la compañía como edificios, equipos informáticos o maquinaria, y el financiero sería inversiones en activos financieros o bien el fondo de comercio del que se puede disponer.

2) **Activo corriente.** Aquel que se supone tiene una mayor liquidez futura o conversión en dinero. Se compondría de las existencias pendientes de venta, los saldos a favor de la compañía frente a terceros y la tesorería.

Dentro del pasivo, tenemos:

1) **Patrimonio neto.** Está compuesto por los fondos aportados por los propietarios (capital social) o bien los fondos generados por la propia empresa (básicamente, el resultado de los distintos ejercicios).

2) **Pasivo no corriente.** Financiación ajena obtenida por la empresa con vencimiento superior a un año, ya sea por la concesión de préstamos o créditos por parte de los bancos o bien por saldos pendientes de pago con terceros.

3) **Pasivo corriente.** Financiación ajena obtenida por la empresa con vencimiento inferior al año, por los cauces descritos en el pasivo no corriente.

Cada sector tiene una estructura distinta en cuanto a composición de sus masas patrimoniales, si bien es cierto que suele indicarse que hay unas normas básicas que deberían cumplirse en cualquier empresa, como recomendaciones para evitar una quiebra futura.

3. Enunciado del caso

A partir de todo lo explicado en el estudio del caso, relativo al sector editorial y viendo en el anexo 1 las principales magnitudes económicas de la sociedad objeto de estudio en los ejercicios 2013 y 2014, se solicita:

1) Establecer un DAFO que resuma las principales características de la empresa y el posicionamiento en relación con el mercado.

2) Realizar un mapa estratégico de la editorial en el que se indiquen dos o tres objetivos para cada uno de los cuatro ámbitos de análisis y se muestre, por medio de flechas, cuáles presentan relación entre ellos a pesar de corresponder a distintos ámbitos de análisis.

- Perspectiva financiera
- Perspectiva del cliente
- Perspectiva de los procesos internos
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

3) Partiendo de la base de buscar aquellos puntos clave en los que consideréis que la empresa no está operando correctamente o genera un problema grave en su cuenta de explotación y tesorería, indicad tres factores clave y, para cada uno de ellos, indicad dos indicadores operativos que nos permitan evaluar en un futuro dichos factores.

Para cada indicador, será necesario diseñar una ficha en formato Excel, según el esquema que se indica en el anexo 2 (en el cual se pueden introducir variantes si el estudiante lo desea), donde se procederá a precisar el alcance de dichos indicadores, la periodicidad de su medición, los agentes sobre los que interviene y su influencia en la mejora de la cuenta de resultados y tesorería de la compañía.

Finalmente, se mostrará, sobre la base de unos datos teóricos correspondientes al primer semestre de 2015, una comparativa con el presupuesto teórico, reflejándolo en lo que sería una presentación tipo al consejo de administración de la compañía.

4. Anexo

4.1. Anexo I. Principales estados financieros sociedad a cierre de los años 2013 y 2014 en miles de euros

Cuenta explotación Grup 70				
	2014	% s/ VNeta	2013	% s/ VNeta
Venta Bruta a PVP	59.900		60.491	
(-) Devolución	16.460		17.000	
Venta Neta a PVP	43.440		43.491	
(+) Otros Ingresos Operativos	2.690	6,2%	3.189	7,3%
Ingresos Netos	46.130	106,2%	46.680	107,3%
(-) Descuento cliente	15.585	35,9%	15.663	36,0%
(-) Coste comercial	2.014	4,6%	2.156	5,0%
(-) Coste logístico	2.856	6,6%	2.938	6,8%
(-) Coste Producto	8.900	20,5%	9.458	21,7%
(-) Derechos de autor	5.530	12,7%	5.656	13,0%
Margen Bruto Contribución	11.245	25,9%	10.809	24,9%
(-) Publicidad y Promoción	774	1,8%	964	2,2%
(-) Provisión por obsolescencia	1.854	4,3%	1.846	4,2%
(-) Provisión por mínimos no cubiertos	1.033	2,4%	739	1,7%
(-) Provisión por morosidad	66	0,2%	191	0,4%
Margen Comercial	7.518	17,3%	7.069	16,3%
(-) Gastos Personal	3.592	8,3%	3.728	8,6%
(-) Gastos Generales	1.880	4,3%	2.126	4,9%
EBITDA	2.046	4,7%	1.215	2,8%
(-) Amortizaciones	120	0,3%	232	0,5%
(-) Gastos Financieros	954	2,2%	845	1,9%
(-) Resultado Extraordinario	890	2,0%	760	1,7%
Resultado antes Impuestos	82	0,2%	-622	-1,4%

Balance de situación Grup 70					
	Activo 2014	Activo 2013		Pasivo 2014	Pasivo 2013
Inmovilizado Inmaterial	4.681	4.341	Capital Social	6.204	6.204
Inmovilizado Material	336	456	Otros Fondos Propios	7.238	7.860
Inmovilizado Financiero (***)	13.200	13.200	Resultado Ejercicio (*)	82	-622
Total Activo No corriente	18.217	17.997	Patrimonio Neto	13.524	13.442
Existencias	4.500	4.215	Deudas financieras lp	11.891	11.891
Deudores/Clientes	20.371	19.400	Otros Acreedores lp	584	584
<i>Deudores comerciales</i>	<i>12.803</i>	<i>12.092</i>	Pasivos no corrientes	12.475	12.475
<i>Adm. Públicas</i>	<i>7.568</i>	<i>7.308</i>	Deudas financieras cp	11.545	12.345
Efectivo y Equivalentes	6.410	7.778	Otros Acreedores cp	11.954	11.128
Total Activo Corriente	31.281	31.393	<i>Acreedores comerciales</i>	<i>9.974</i>	<i>8.672</i>
			<i>Adm. Públicas</i>	<i>1.980</i>	<i>2.456</i>
			Pasivo corriente	23.499	23.473
Total ACTIVO	49.498	49.390	Total PASIVO	49.498	49.390

PNT 2013 (**)

-16.458

PNT 2014 (**)

-17.026

Variación PNT 2014 vs 2013

-568

(*) El resultado ejercicio no incluye Impacto Impositivo por pérdidas no deducibles fiscalmente

(**) : PNT obtenida como Efectivo y Equivalentes + Deudas financieras lp + Deudas financieras cp

(***) Inmovilizado financiero contiene el valor del fondo de comercio por adquisición sellos editoriales terceros

EFE Grup 70	2014 Real	2013 Real
PNT Final	-17.026	-16.458
PNT Inicial	-16.458	-15.859
Variación PNT	-568	-599
EBITDA	2.046	1.215
Creación de contenido editorial	-340	-124
CAPEX-Inversiones en bienes de capital		
Working Capital	-430	-85
<i>Existencias Netas</i>	-285	300
<i>Saldo a cobrar (Clientes+deudores)</i>	-711	-204
<i>Saldo a pagar (Proveedores+Acreedores)</i>	1.302	-304
<i>Administraciones Públicas</i>	-736	123
<i>Otros (FCF)</i>		
(1) Free Cash flow	1.276	1.006
Indemnizaciones	-890	-760
Costes Financieros	-954	-845
Cobro / Pago Impuesto de Sociedades		
Variaciones Capital Social		
Diferencias de conversión Moneda extranjera		
Otros flujos no operativos		
Actividades Discontinuas		
(2) Flujos no Operativos	-1.844	-1.605
(1)+(2) Variación Tesorería	-568	-599

4.2. Anexo II. Modelo teórico para definir indicadores de seguimiento

En este ejemplo definimos el ratio de devolución como un indicador básico que nos permitirá realizar un seguimiento del objetivo estratégico de disminución del nivel de existencias en el almacén relativo al enfoque de mejora de cuenta de resultados y tesorería de la compañía (un menor nivel de devoluciones implica, por una parte, menores costes de transporte, menor coste de almacenaje y menor coste de obsolescencia al destruir menor producto sobrante).

INDICADOR	ratio de devolución	
DEFINICIÓN	Es el cociente entre las unidades devueltas del punto de venta entre las unidades que ha adquirido dicho punto de venta	
VALOR ÓPTIMO A ALCANZAR CUANTIFICABLE?	Si; no debe superarse el 20%	
OBJETIVO ESTRATÉGICO SOBRE EL QUE ACTUA	disminución de los costes asociados al libro de la compañía	
VARIABLES QUE UTILIZA	unidades expedidas , unidades retornadas	
CÁLCULO	unidades retornadas / unidades expedidas	
TIPO DE MEDIDA	%	
STAKEHOLDERS INTERNOS QUE INFLUYEN EN ÉL	equipo comercial; editores	
STAKEHOLDERS EXTERNOS QUE INFLUYEN EN ÉL	los puntos de venta	
IMPACTO EN PL	si	} incidencia en estados financieros
LÍNEA DONDE IMPACTA EN PL	impacta en las ventas netas, en el coste logístico y en la provisión por obsolescencia	
IMPACTO EN TESORERÍA	si	
IMPACTO EN BALANCE	si	
LÍNEA DONDE IMPACTA EN BALANCE	en el pasivo, saldo de proveedores / acreedores	
UNIDAD DE ANÁLISIS TEMPORAL	mes (el ratio se obtiene con carácter mensual a cada cierre contable)	
NIVEL DE AGREGACIÓN DE DATOS	mensual aislado; mensual acumulado anual	
NIVEL DE COMPARATIVA DE DATOS	periodo actual mes y acumulado real; periodo año anterior mes y acumulado real; periodo actual mes y acumulado presupuesto	

Bibliografía

Comercio Interior del libro en España 2014. Federación de Gremio de Editores de España.

Pimentel, Manuel (2012). *Manual del editor: cómo funciona la moderna industria editorial*. Editorial Almuzara.

Polo, Magda (2011). *Creación y gestión de proyectos editoriales en el siglo XXI*. Universidad de Castilla La Mancha.

