

El control presupuestario en las empresas editoriales

La gestión editorial nunca ha sido una tarea sencilla, combinar la creatividad y la pasión de un autor, con las rentabilidades necesarias en la cuenta de resultados, no es sencillo. Pero actualmente la tarea es aún más complicada pues a la crisis global se ha añadido un cambio del modelo de negocio en el sector, con la entrada del soporte digital.

Las herramientas que facilita el Control de Gestión permiten introducir en la gestión de las empresas editoriales metodologías para afrontar mejor los retos con los que se encuentran. Entre estas herramientas destaca el control presupuestario. En este artículo hablaremos de la Planificación y el desarrollo del presupuesto.

La Planificación

Planificar es el acto de elaborar un plan general, detallado y generalmente de gran amplitud, para la consecución de un fin o una actividad determinados. Esto ha de ser un presupuesto, un plan detallado en el que figuran explícitas las actuaciones previstas en la empresa para el año siguiente y su traducción numérica a previsiones de ingresos, necesidades de compras y consumos de recursos materiales (materias primas, horas máquina...) y financieros (euros). Un presupuesto es el mapa de ruta a seguir.

El equipo

Lo ideal es implicar al equipo durante la elaboración del presupuesto. Incluso podemos llegar más lejos, toda la compañía debe implicarse en la elaboración ya que un presupuesto "de laboratorio", construido sin la implicación activa de todos los estamentos de la empresa, es un presupuesto totalmente inútil. El presupuesto permite cuantificar los objetivos establecidos por la dirección de la empresa, pudiéndose incluso asociar estos objetivos a una retribución variable. La implicación del personal en su elaboración hace que el personal interiorice más los objetivos y se los haga propios. El gestor de un área de la empresa es quien mejor puede definir como conseguir los objetivos, trasladándolo a un presupuesto. El presupuesto ayuda además a que las diferentes partes de una empresa coordinen su actividad.

NOTA TÉCNICA ACCID

El calendario

El primer paso de la planificación consiste en realizar un calendario del tiempo de ejecución del mismo, que detalle ha de contener y como se transmite la información entre los diferentes responsables implicados. En cualquier sector, y también por tanto en el sector editorial, el proceso presupuestario ha de empezar por la previsión de ingresos. Todos sabemos que a los Editores les gusta empezar el presupuesto de edición, pero desde nuestro humilde punto de vista entonces nos estamos olvidando del cliente, el lector, y de nuestras distribuidoras que van a ser quienes van a decidir qué contenidos exponer /leer, cómo y cuándo.

Las bases del presupuesto

Una vez tenemos el calendario del presupuesto, el gerente de la empresa deberá marcar los objetivos o puntos básicos de hacia donde quiere llevar la empresa. Lo más sencillo sería decir: "quiero un incremento de ventas global del 5%, manteniendo margen y estructura. El incremento de ventas puede venir en parte por el desarrollo de una nueva línea editorial".

El esquema y las diferentes partes que forman el presupuesto editorial se pueden encontrar en el libro [*"Control de Gestión en empresas editoriales"*](#) editado por ACCID. Además hay ejemplos de cada una de las fases del presupuesto.

El Plan de gestión Editorial

En el plan de ventas se realizará una estimación de ventas, teniendo en cuenta al mercado: nuevas tendencias, preferencias del lector, estacionalidad... El Plan Editorial ha de tener en cuenta la dualidad de Clientes que tiene el sector editorial: el distribuidor y el lector. El detalle de este plan editorial debería ser tal que permita realizar un presupuesto de edición de calidad.

Presupuesto de Edición

El presupuesto de edición indicará el número de ejemplares a imprimir, que en el caso de los libros se detallará por colección y título; y en el caso de periódicos se realizará una previsión temporal de ejemplares y hojas con la finalidad de poder estimar el resto de costes.

Restantes presupuestos

Las siguientes fases del proceso presupuestario son (ver figura): el presupuesto de costes de compras, el presupuesto de costes de distribución, costes de publicidad y marketing, costes por obsolescencia y los costes de estructura.

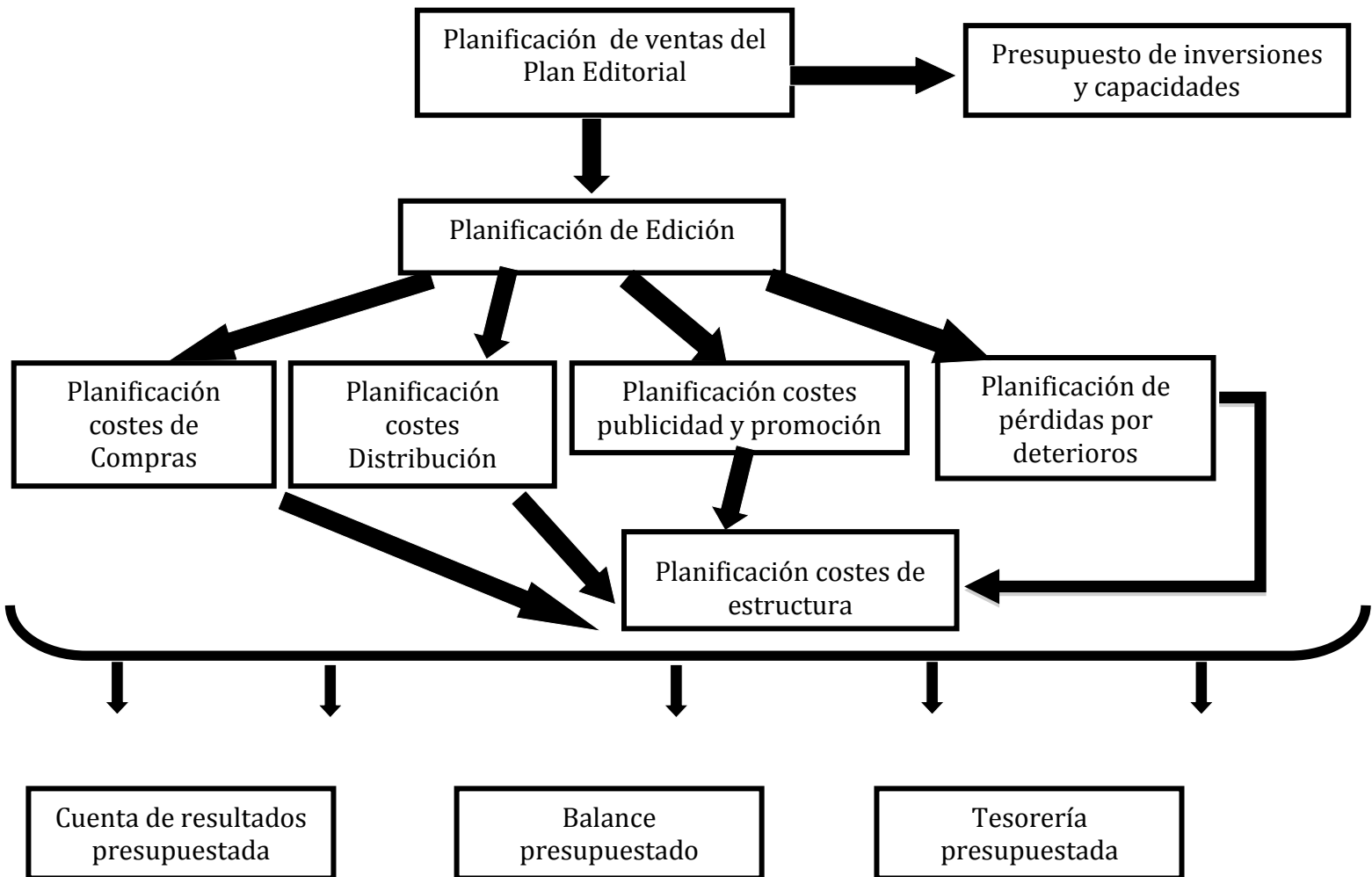
En este sentido hemos de decir que los costes más específicos del sector están los costes de distribución y los de obsolescencia.

En el sector editorial los deterioros básicos a presupuestar son:

- . Deterioro por obsolescencia de existencias
- . Deterioro por morosidad /insolvencias
- . Deterioro de mínimos garantizados

El presupuesto de este tipo de pérdidas por deterioro se realizará, si no existen cambios significativos en políticas de la empresa; estimando un porcentaje sobre las ventas en función de datos históricos de años anteriores.

Figura. Esquema global del proceso de confección del presupuesto en editoriales



NOTA TÉCNICA ACCID

Como se ha indicado, esta temática está más desarrollada en el libro "[*Control de Gestión en empresas editoriales*](#)" editado por ACCID Nati Sánchez Aznar. Para más información y ampliación de contenidos consultar la web www.thepublishingmanager.com

Autora: Nati Sánchez Aznar
Comisión de Contabilidad de Gestión



Associació Catalana de Comptabilitat i Direcció
Edifici Col·legi d'Economistes de Catalunya 4a. Planta, Barcelona
Tel. 93 416 16 04 extensió 2019
info@accid.org
www.accid.org
@AssociacioACCID