



NSGESTIO

Support a la gestió empresarial



CONTROL DE GESTIÓN EN EMPRESAS EDITORIALES

Nati Sánchez

Comisión de Contabilidad de Gestión



ACCID

Contabilidad y
Dirección

Colección MANUALES ACCID





EL LIBRO

1. Prólogo

2. Introducción

3. Los procesos de edición en las empresas editoriales

3.1. Libros de ficción

3.2. Libros de no ficción

3.3. Libros de texto

3.4. Prensa

3.5. Prensa digital

3.6. Obras de referencia

EL LIBRO

- 4. Clasificación de los costes en las empresas editoriales**
- 5. Problemáticas específicas de estimación de costes en las empresas editoriales**
- 6. Sistemas de cálculo de costes en las empresas editoriales**
- 7. Presupuestación y análisis de desviaciones en las empresas editoriales**
- 8. Diseño de cuadros de mando en las empresas editoriales**

RIESGOS DEL SECTOR EDITORIAL

- ✓ ANTICIPOS A AUTORES
- ✓ PROTOTIPO: COSTES DE DISEÑO Y PRE-IMPRESIÓN
- ✓ IMPRESIÓN: TIRADA
- ✓ DISTRIBUCIÓN: TRANSPORTES
- ✓ PUNTO DE VENTA: DERECHOS DE DEVOLUCIÓN

RIESGOS DEL SECTOR EDITORIAL

RIESGOS SIN CONTROL DE GESTIÓN

ANTICIPOS A AUTORES

PROTOTIPO

IMPRESIÓN

DISTRIBUCIÓN

DEVOLUCIONES

RIESGOS CON CONTROL DE GESTIÓN

ANTICIPOS A AUTORES

PROTOTIPO

IMPRESIÓN

DISTRIBUCIÓN

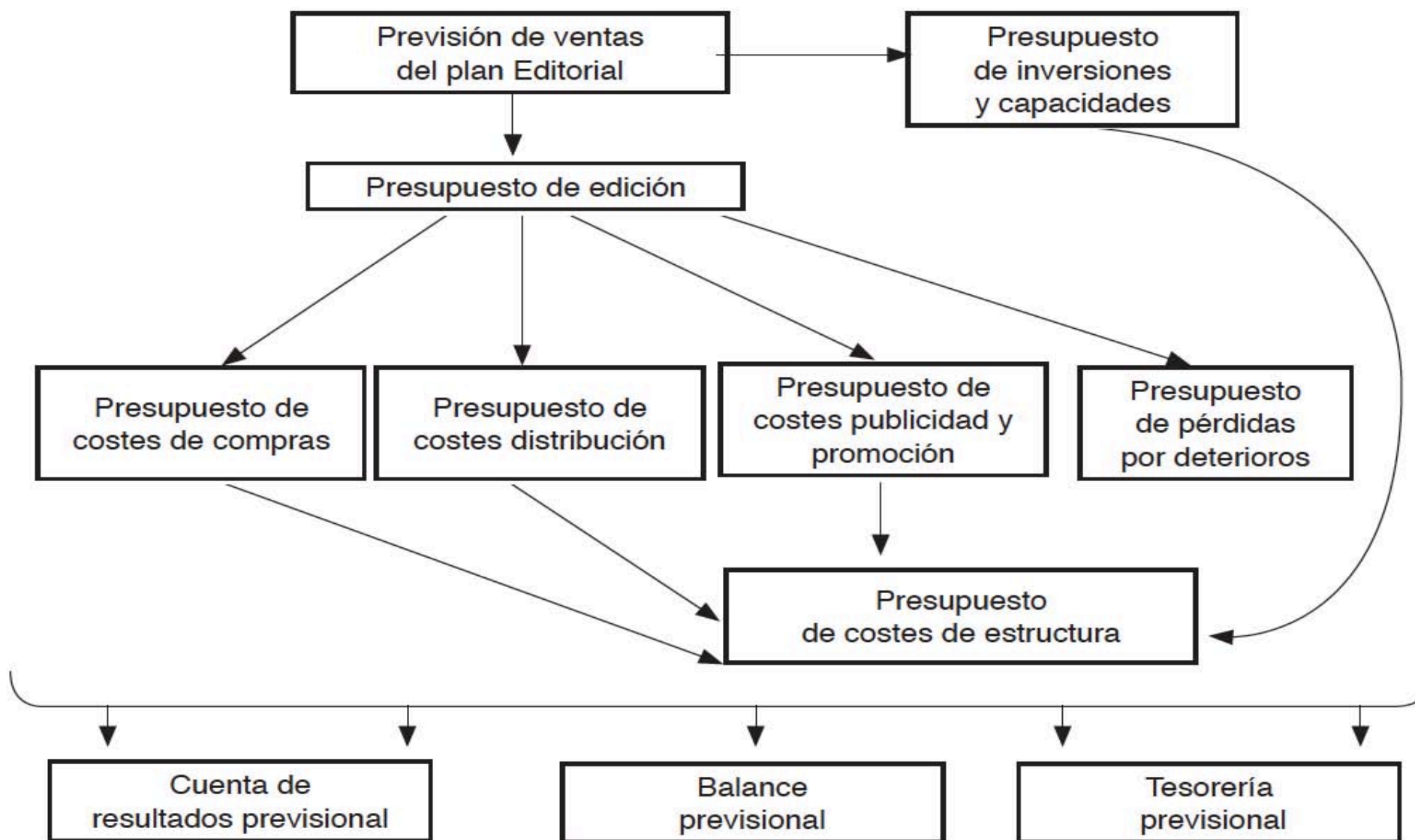
DEVOLUCIONES

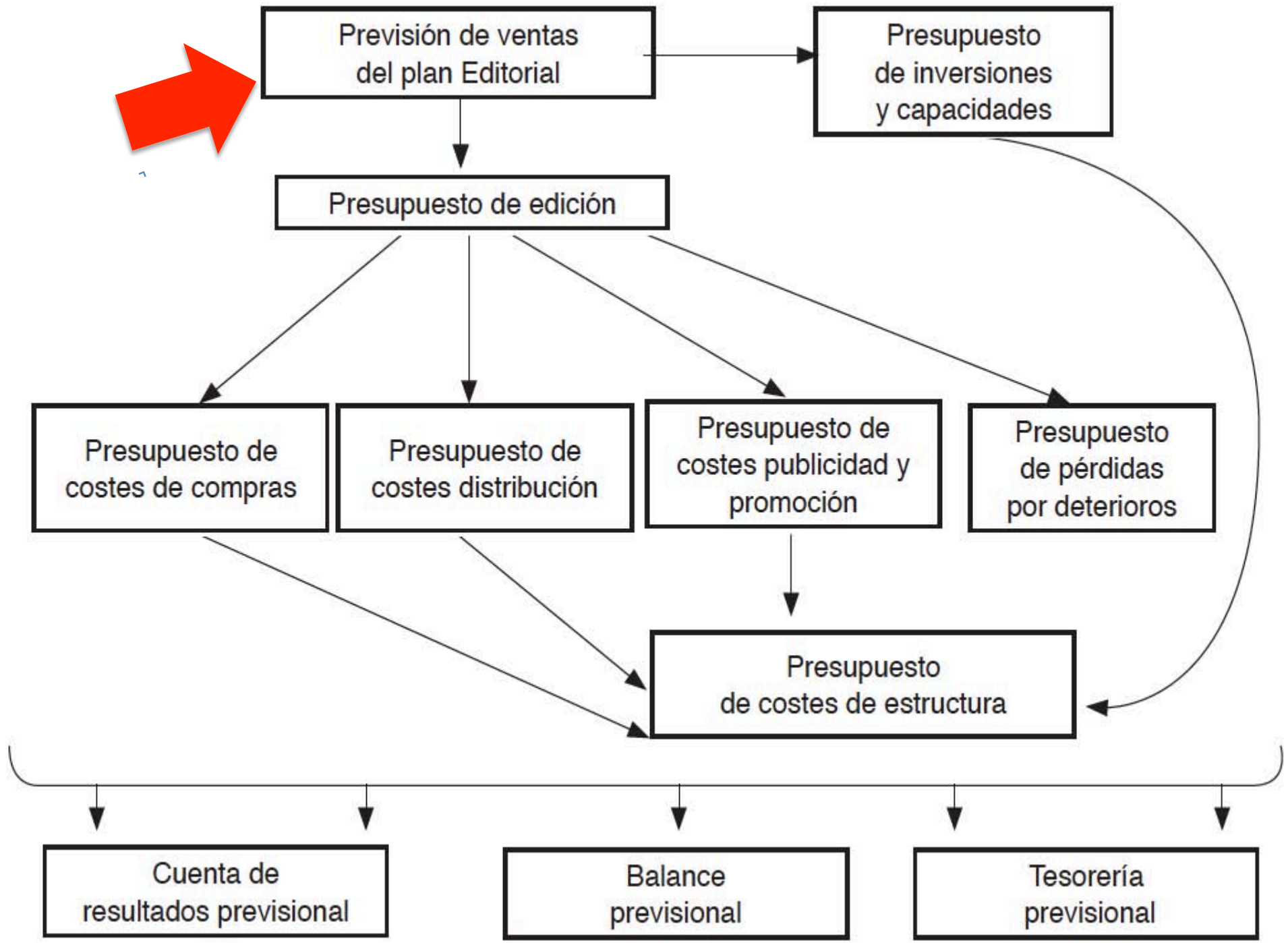


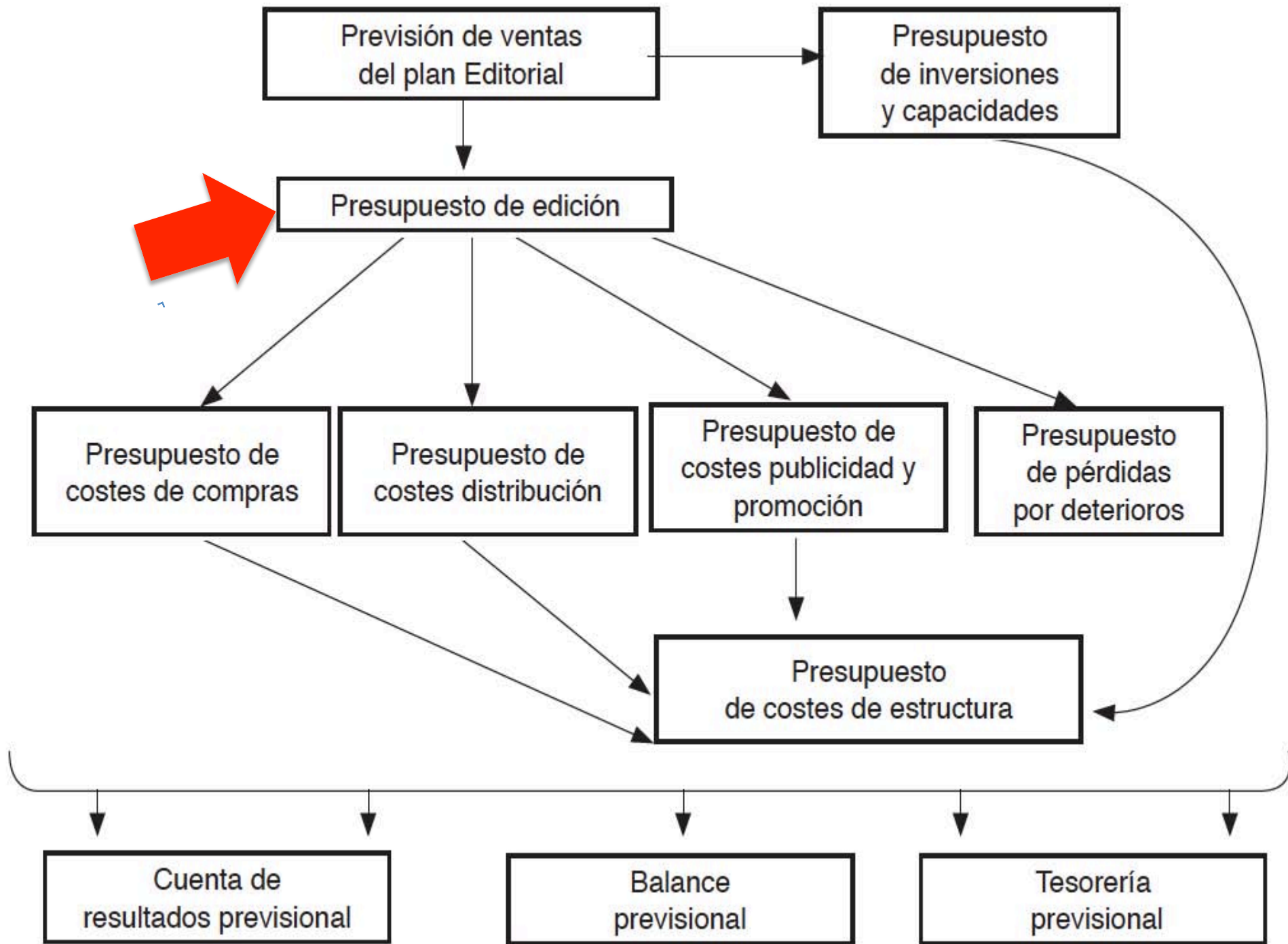
LA PRESUPUESTACIÓN Y ANALISIS DE DESVIACIONES



PRESUPUESTACIÓN Y ANALISIS DE DESVIACIONES





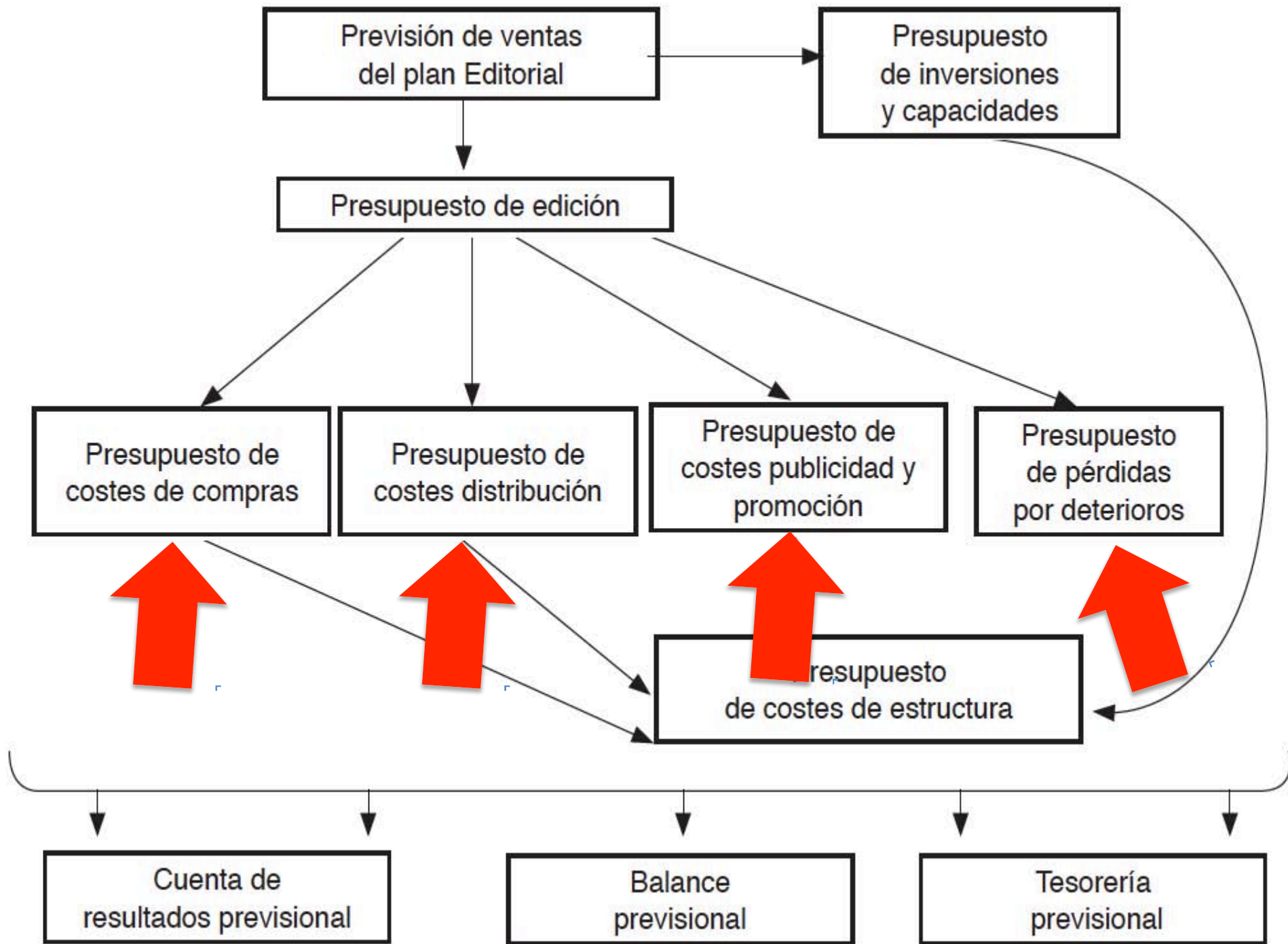


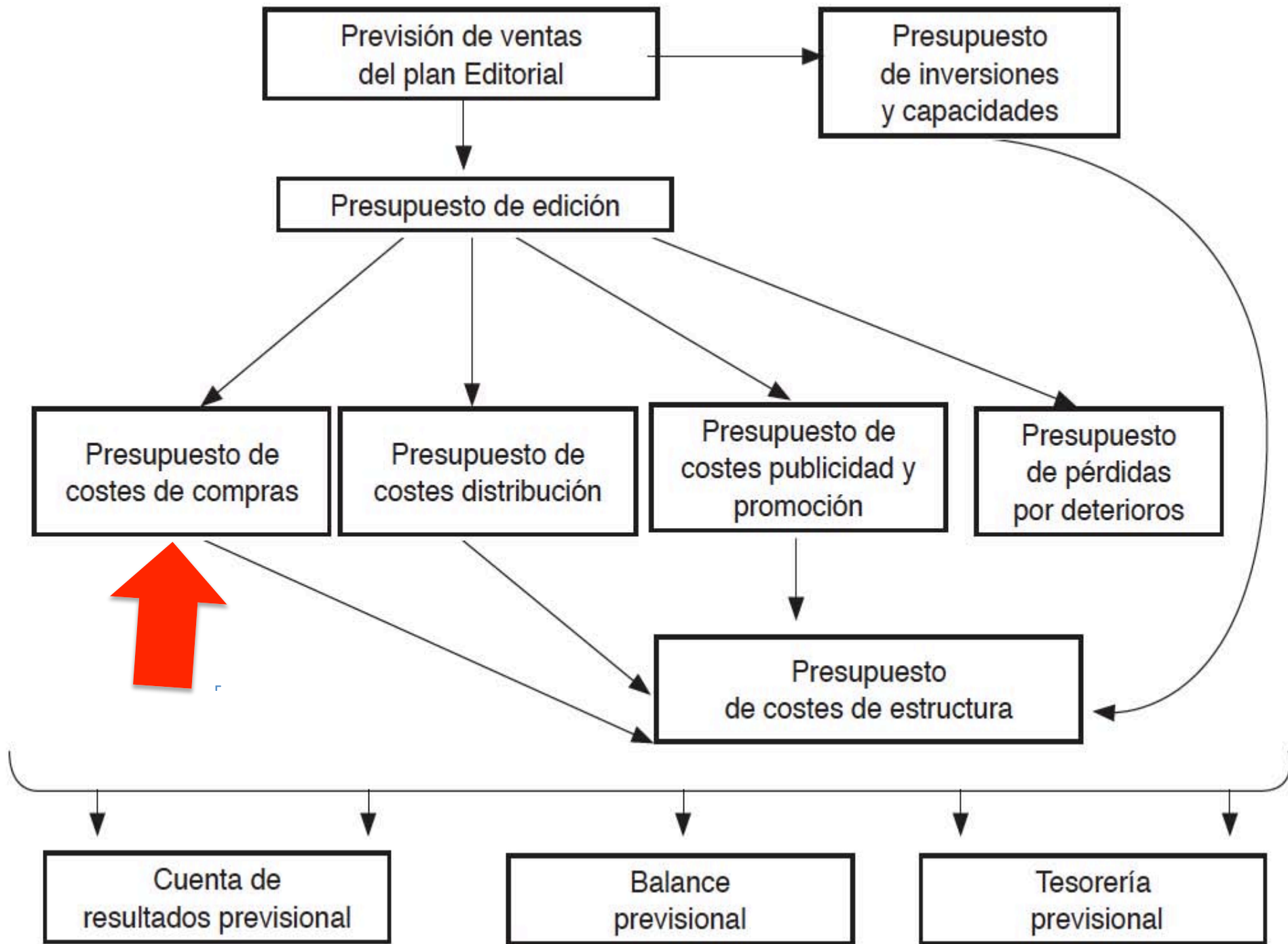


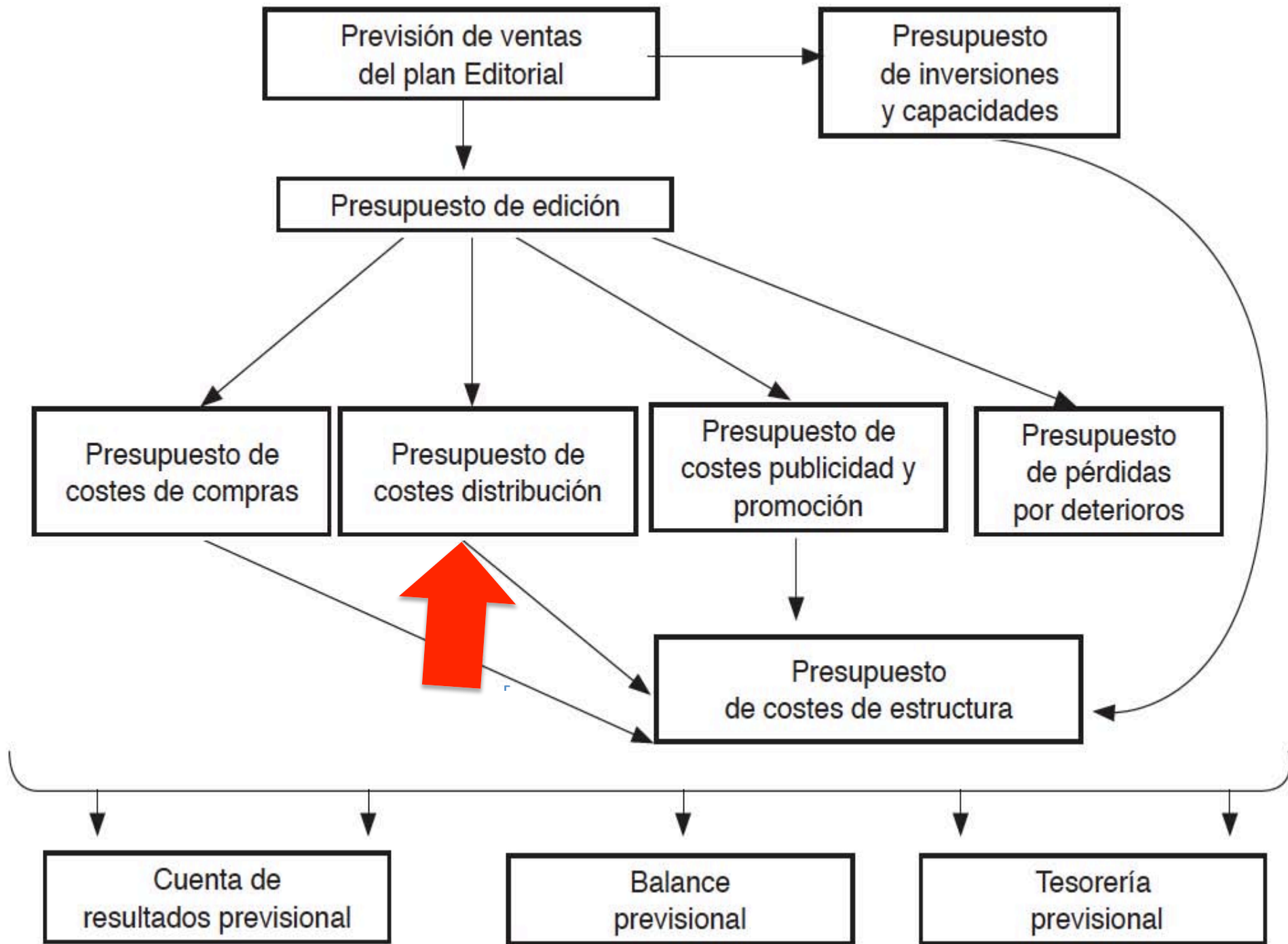
PLAN DE EDICIÓN

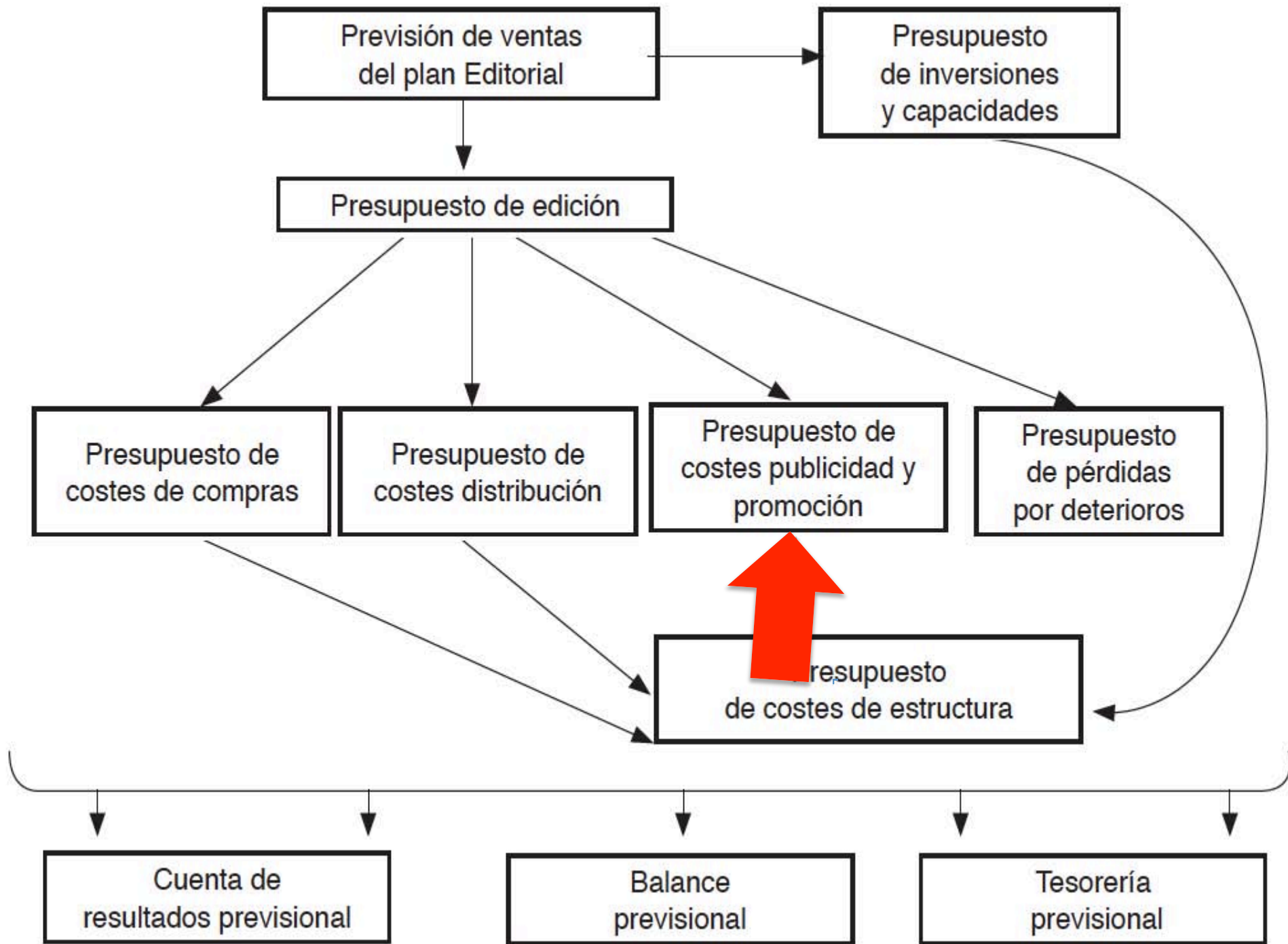
Tiradas de ejemplares previstas

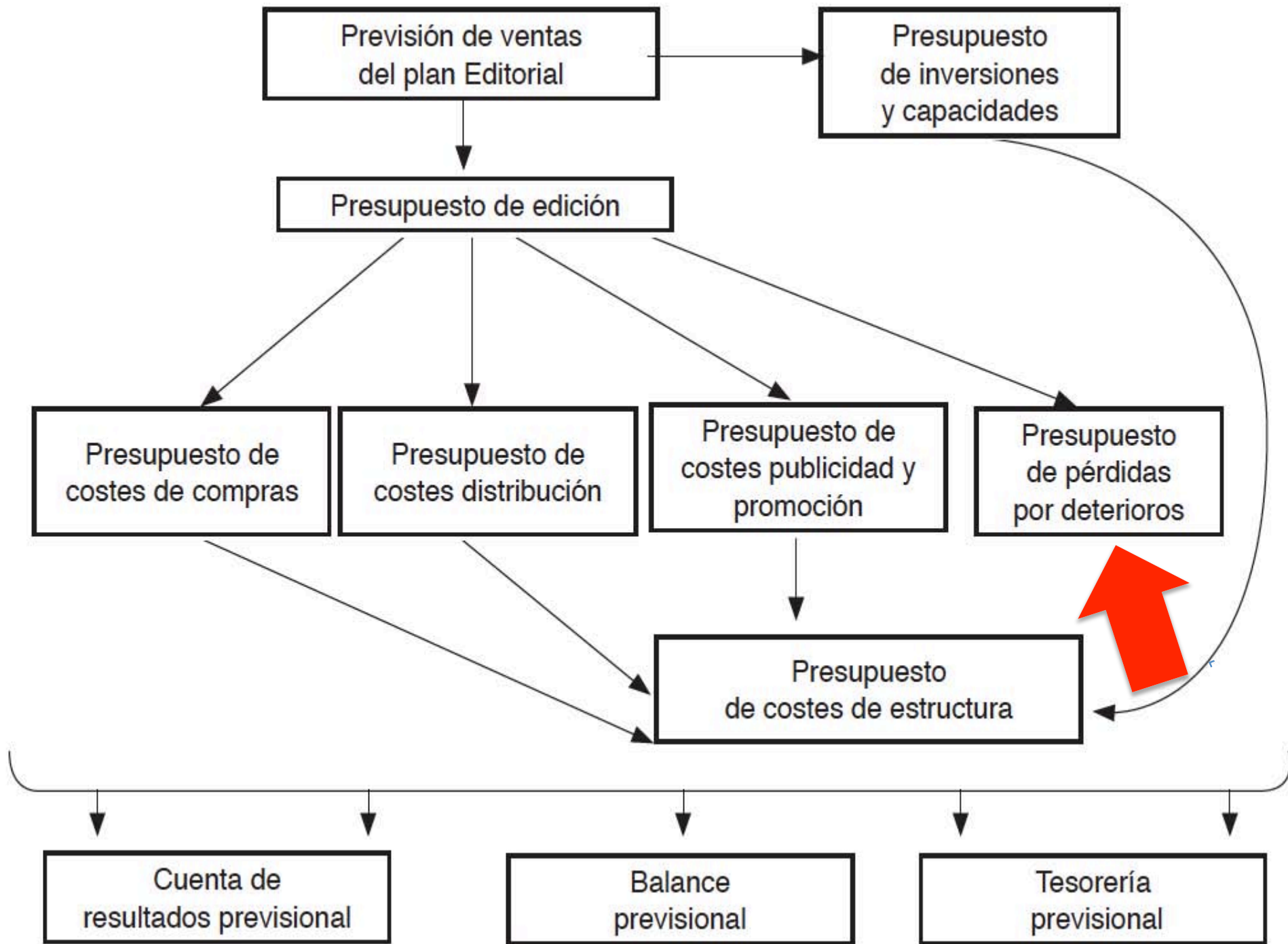
			Existencias iniciales	Mes 1	...	Mes 12	TOTAL
	Colección	Obra		Ejemplares		Ejemplares	Ejemplares
<u>Novedades</u>	Novela						
	Colección A	Título 1					
		Título 2					
		Título n					
	Ficción						
	Colección B	Título 1					
		Título 2					
		Título n					
	Colección n	Título 1					
		Título 2					
		Título n					
<u>Fondo</u>	Novela						
		Título 1					
		Título 2					
		Título n					
<u>Total</u>							

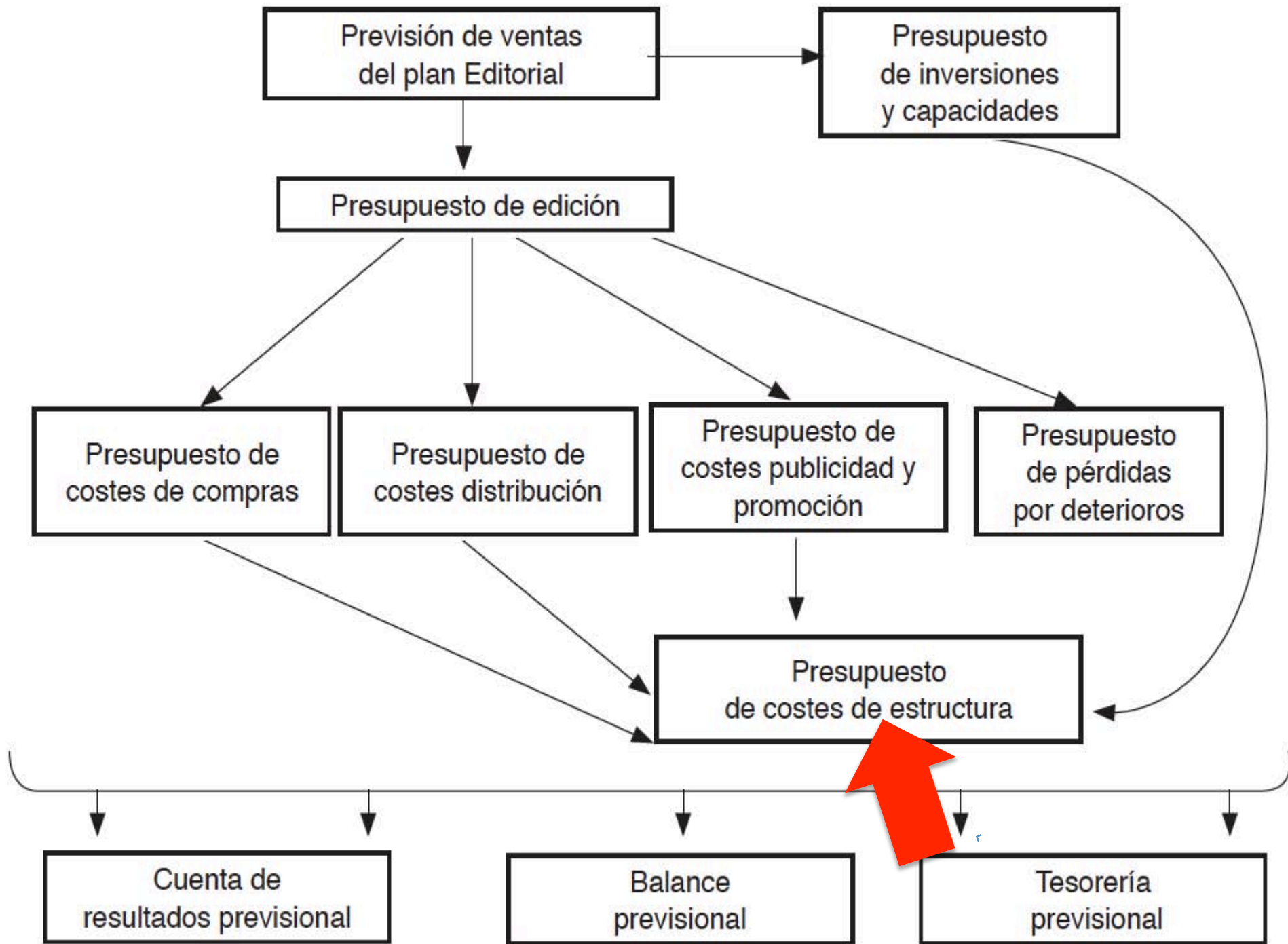


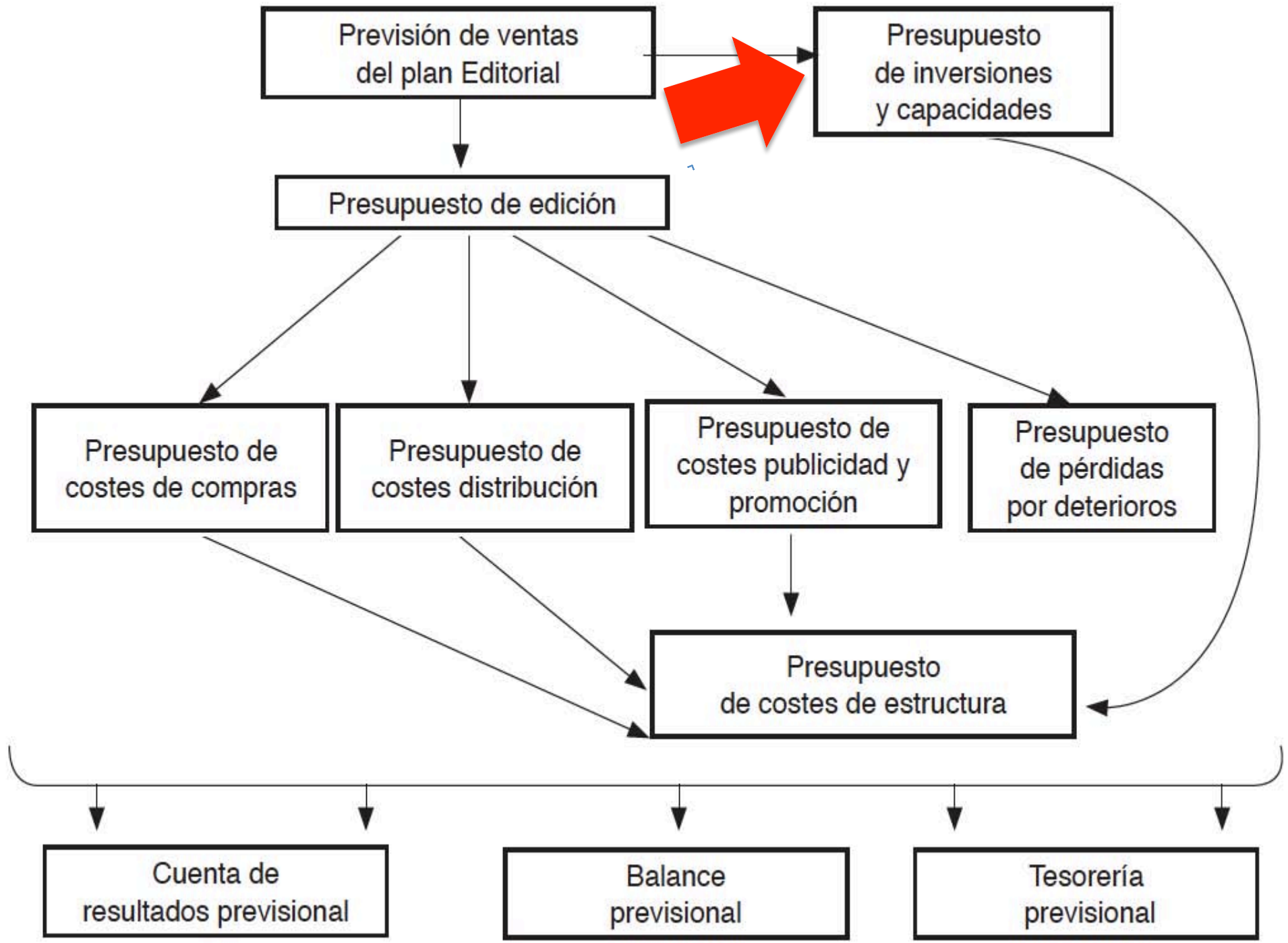








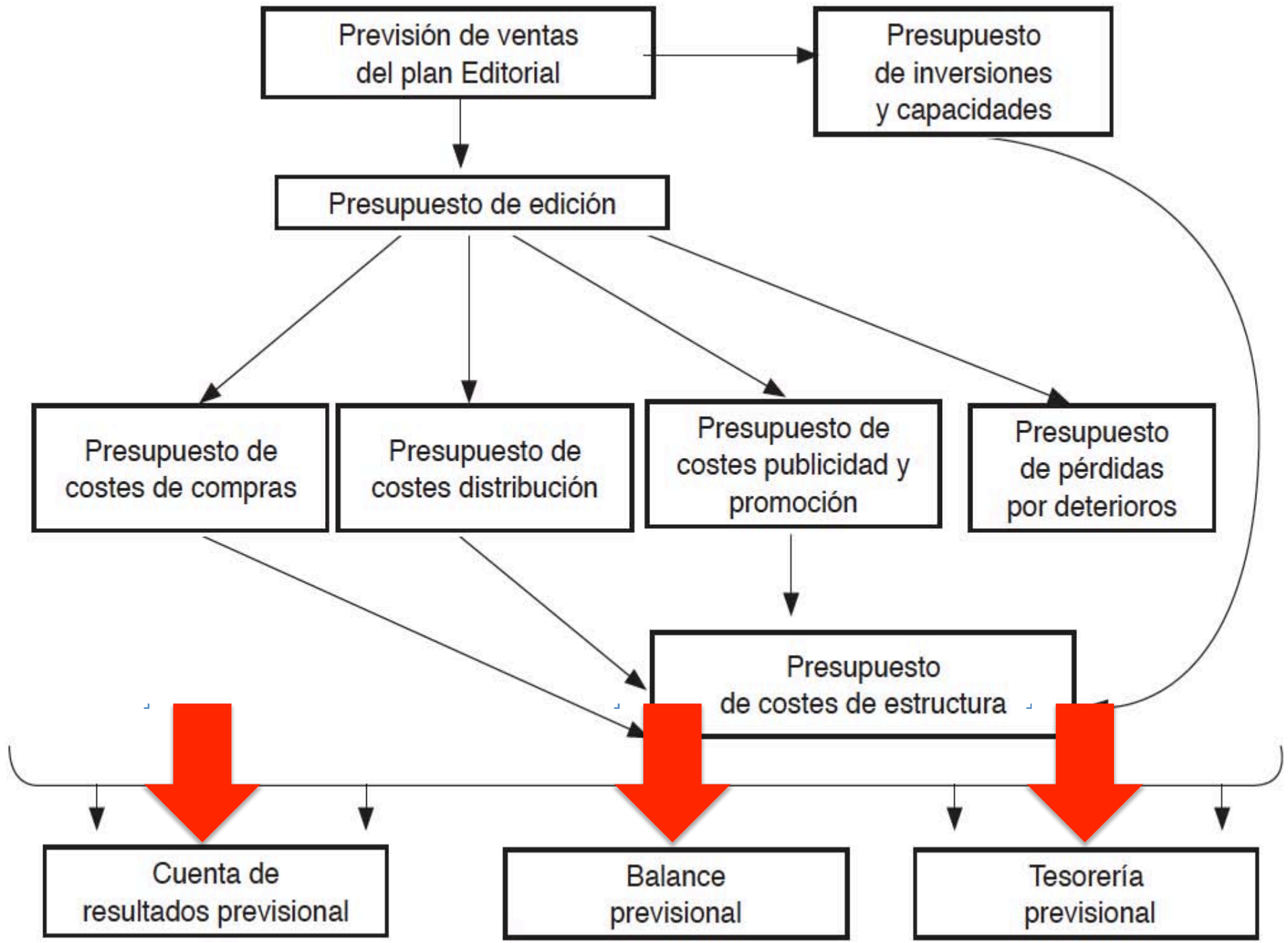






PREVISIÓN DE INVERSIONES

PLAN DE INVERSIONES	Mes 1	Mes 2	...	Mes 12	Total
Mínimos garantizados					
Software					
Hardware					
Mobiliario					
Construcciones					
Apertura nuevos negocios					
...					
Total					





CUENTA DE RESULTADOS PREVISTA

TOTAL EMPRESA	Mes 1	Mes 2	...	Mes 12	TOTAL
VENTAS QUIOSCOS					
VENTAS SUSCRIPCIONES					
VENTAS PROMOIONES					
INGRESOS POR PUBLICIDAD					
SUBVENCIONES					
PATROCINIOS					
OTROS INGRESOS					
TOTAL INGRESOS NETOS					
- PAPEL					
- IMPRESIÓN					
- COSTE MARKETING					
- COSTE DE PERSONAL DIRECTO					
- COSTE PUBLICIDAD					
- COSTE DE DISTRIBUCIÓN					
-DETERIOROS					
MARGEN NETO					
- GASTOS DE PERSONAL					
- GASTOS GENERALES					
- AMORTIZACION INMOVILIZADO					
- SERVICIOS ADMINISTRACIÓN					
- OTROS COSTES					
RESULTADO EXPLOTACION					
+ INGRESOS FINANCIEROS					
- GASTOS FINANCIEROS					
RESULTADOS FINANCIEROS					
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS					
- IMPUESTO SOCIEDADES					
RESULTADO DESPUES DE IMPUESTOS					

PLAN DE TESORERIA

PLAN DE TESORERIA	Mes 1	...	Mes 12	Total
(1) Cobros de explotación				
(2) Pagos de explotación				
Compras papel				
Autores				
Transportes				
Publicidad				
Personal				
(a) Flujo de caja de negocio (1-2)				
(3) Otros cobros				
(4) Otros pagos				
(b) Flujo de caja otras operaciones (3-4)				
(c) Saldo inicial de caja				
= Saldo final disponible (a+b+c)				

ANALISIS DE DESVIACIONES



✓ VENTAS

✓ TESORERÍA



enero 2013						
L	M	X	J	V	S	D
31	1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30	31	1	2	3

✓ CUENTA DE RESULTADOS Y BALANCE

CUENTA DE RESULTADOS COMPARATIVA

	REAL 11.000	PREVISTO	VARIACIÓN
	Libros	10.000	1.000 Libros
		Libros	
Precio unitario de venta	25,50	26,00	-0,50
VENTAS NETAS P.V.C.	280.500	260.000	20.500
Coste unitario de edición	4,95	5,00	-0,05
- COSTES VARIABLES DE EDICIÓN	54.450	50.000	4.450
Coste unitario de comercialización	10,10	10,00	0,10
- COSTES VARIABLES COMERCIALES	111.100	100.000	11.100
Coste unitario de distribución	4,50	5,00	-0,50
- COSTES VARIABLES DISTRIBUCIÓN	49.500	50.000	-500
MARGEN BRUTO	65.450	60.000	5.450
- COSTE FIJOS	21.500	20.000	1.500
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS	43.950	40.000	3.950

ANALISIS DE DESVIACIONES

- ✓ EN RELACIÓN A LA EDICIÓN DE LIBROS
 - TIRADA MEDIA

- ✓ EN RELACIÓN A LA VENTA DE LIBROS Y MARGENES
 - EJEMPLARES VENDIDOS
 - MIX DE VENTAS DE FONDO VS NOVEDAD
 - MINIMOS GARANTIZADOS

ANALISIS DE DESVIACIONES

- ✓ EN RELACIÓN A LOS COSTES DE COMERCIALIZACIÓN
 - % DE DEVOLUCIÓN
 - % DE COSTES DE LOGÍSTICA
 - % DE COSTES COMERCIALES
 - TIEMPO MEDIO DE ESTANCIA DE LOS LIBROS EN PUNTO DE VENTA.

- ✓ EN RELACIÓN A LOS COSTES DE MARKETING
 - % DE COSTES DE MARKETING
 - ACCIONES DE MARKETING REALIZADAS

CUENTA DE RESULTADOS PRESUPUESTO FLEXIBLE

	REAL 11.000 Libros	PREVISTO 11.000 Libros	VARIACIÓN 1.000 Libros
Precio unitario de venta	25,50	26,00	-0,50
VENTAS NETAS P.V.C.	280.500	286.000	-5.500
Coste unitario de edición	4,95	5,00	-0,05
- COSTES VARIABLES DE EDICIÓN	54.450	55.000	-550
Coste unitario de comercialización	10,10	10,00	0,10
- COSTES VARIABLES COMERCIALES	111.100	110.000	1.100
Coste unitario de distribución	4,50	5,00	-0,50
- COSTES VARIABLES DISTRIBUCIÓN	49.500	55.000	-5.500
MARGEN BRUTO	65.450	66.000	-550
- COSTE FIJOS	21.500	20.000	1.500
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS	43.950	46.000	-2.050

CUADRO DE MANDO



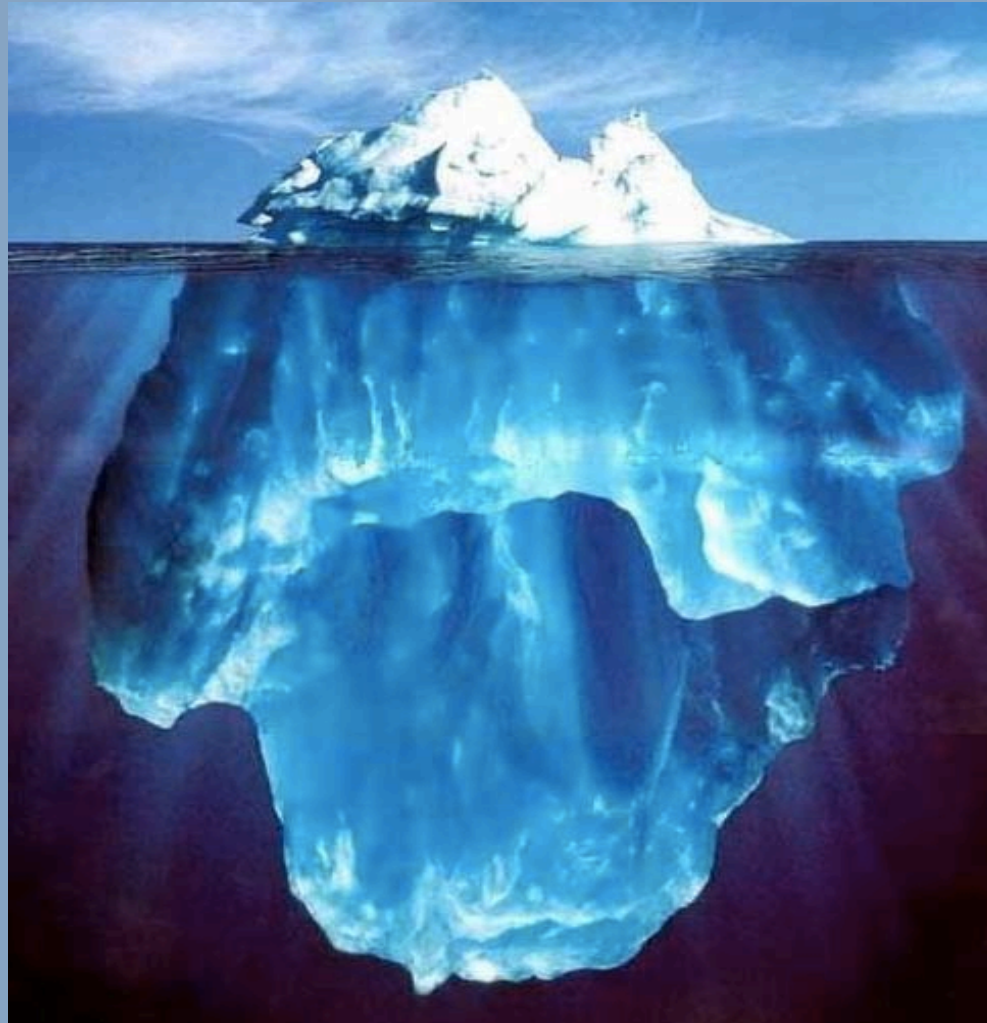
CARACTERÍSTICAS DEL CMI

- ✓ COMBINA CORTO PLAZO Y LARGO PLAZO
- ✓ PARTICIPACIÓN

4 PERSPECTIVAS DEL CMI



LIMITACIONES DE LAS MEDIDAS FINANCIERAS



LIMITACIONES DE LAS MEDIDAS FINANCIERAS

- ✓ NO TIENEN EN CUENTA LAS FUENTES DE CREACIÓN DE VALOR.
- ✓ CONDUCIR GUIÁNDOSE POR EL ESPEJO RETROVISOR.
- ✓ TENDENCIA A REFORZAR SILOS FUNCIONALES
- ✓ SACRIFICIO DEL PENSAMIENTO A LARGO PLAZO.

¿QUE ES EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL?

**Sistema de
Información y control**

**Sistema de Mejora
Continua**

**Sistema de
Dirección
Estratégica**

**Herramienta de
Comunicación**

ELEMENTOS DEL BSC



EL BALANCED SCORE CARD ES LA SOLUCIÓN



- **PROBLEMAS DE IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIA.**
- **LIMITACIONES DE LAS MEDIDAS FINANCIERA.**

EJEMPLO DE ASOCIACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y INDICADORES

	Objetivos estratégicos	Indicadores	Valor
Perspectiva financiera	F1 Desarrollo del negocio	Crecimiento ventas	Porcentual
	F2 Autofinanciación empresa	Beneficio menos dividendo	Euros
	F3 Aumentar liquidez empresa	Tesorería	Ratio (Tesorería/ Pasivo corriente)
	F4 Maximizar Flujo caja	Flujo de caja	Euros

EJEMPLO DE ASOCIACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y INDICADORES

	Objetivos estratégicos	Indicadores	Valor
Perspectiva del cliente	C1 Adecuar la edición a las preferencias del lector	Índice de devoluciones interanuales	Porcentual
		Libros exitosos/libros editados	Ratio
		Nº de ejemplares vendidos	Unidades
		Encuestas a cliente	Índice de satisfacción
	C2 Mayor disponibilidad de libros en punto de venta	Encuestas a cliente	Índice de satisfacción
	C3 Incrementar apoyo a distribuidores	Descuento a distribuidores	% respecto P.V.P.
	C4 Distribuidores satisfechos que potencien nuestros libros	Encuestas distribuidores	Índice de satisfacción

EJEMPLO DE ASOCIACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y INDICADORES

	Objetivos estratégicos	Indicadores	Valor
Perspectiva Interna	I1 Potenciar la venta de Fondo Editorial	Importe Venta Fondo/Total Venta	Ratio
	I2 Aumentar periodo de estancia en el distribuidor	Permanencia de libros en distribuidor	Días
	I3 Inversión en mínimos garantizados de calidad	Coste de Derechos / Ventas	Porcentual
		Porcentaje de amortización de los mínimos	Porcentual
		Porcentaje de dotación de mínimos	Porcentual
	I4 Inversión en publicidad	Coste de publicidad y promoción/ Ventas	Porcentual
		Crecimiento del número de presentaciones de libros	Porcentual
	I5 Disminución del Stock	Rotación del stock	Días
		Stock de fondo/ Stock total	Ratio
		Destrucciones de stock	Euros

EJEMPLO DE ASOCIACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y INDICADORES

	Objetivos estratégicos	Indicadores	Valor
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	L1 Conocimiento de la venta de libros por distribuidores y por tipologías	Cuestionario	Índice de conocimiento
	L2 Formación constante	Formación por empleado	horas
	L3 Plantilla motivada	Días de absentismo Rotación plantilla Encuestas	Euros Días Ratio Índice de motivación

EJEMPLO DE ASOCIACIÓN DE METAS Y INDICADORES

	Indicadores	Valor	Objetivo		
			No aceptable	Aceptable	Deseado
Perspectiva financiera	Crecimiento de las ventas	Porcentual	<10%	10-15%	>15%
	Beneficio- Dividendo	Euros	>0	0-15000	>15.000
	Ratio de liquidez	Ratio (Activo circulante/ Exigible C.P.)	>1,5	1,5-2	>2
	Flujo de Caja	Euros	<100.000	100.000	>100.000

EJEMPLO DE ASOCIACIÓN DE METAS Y INDICADORES

	Indicadores	Valor	Objetivo		
			No aceptable	Aceptable	Deseado
Perspectiva del cliente	Índice de devoluciones interanuales	porcentual	>35	30%-35%	<30%
	Nº de ejemplares vendidos	unidades	<750 mil	800-850 mil	>850 mil
	Encuestas a cliente	Índice de satisfacción	no satisfechos	satisfechos	muy satisfechos
	Encuestas a cliente	Índice de satisfacción	no satisfechos	satisfechos	muy satisfechos
	Descuento a distribuidores	% respecto P.V.P.	>50%	50%-40%	<40%
	Encuestas distribuidores	Índice de satisfacción	no satisfechos	satisfechos	muy satisfechos

EJEMPLO DE ASOCIACIÓN DE METAS Y INDICADORES

	Indicadores	Valor	Objetivo		
			No aceptable	Aceptable	Deseado
Perspectiva Interna	Importe Venta Fondo/Total Venta	Ratio	<30%	30%-35%	>35%
	Nº ejemplares distribuidos inicialmente/Nº ejemplares finales vendidos	Ratio	<85%	85%-90%	>90%
	Permanencia de libros en distribuidor	Días	<90	90-95	>95
	Porcentaje de dotación de mínimos	Porcentual	>12%	10-12%	<10%
	Coste de publicidad y promoción / Ventas	Porcentual	>6%	5-6%	<5%
	Crecimiento del número de presentaciones de libros	Porcentual	<18%	18-20%	>20%
	Stock de fondo/ Stock total	Ratio	>22%	20-22%	<20%
	Destrucciones de stock	Euros	<40.000	40.000	>40.000

EJEMPLO DE ASOCIACIÓN DE METAS Y INDICADORES

	Indicadores	Valor	Objetivo		
			No aceptable	Aceptable	Deseado
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	Formación por empleado	horas	<30	30-40	>40
	Formación por empleado	Euros	<2.000	2.000	>2.000
	Días de absentismo por persona	días	> 5	5	< 5
	Rotación plantilla	Ratio	> 2,5	2,5	< 2,5
	Encuestas grado de motivación	Índice de motivación	no motivado	motivado	muy motivado

¿BENEFICIOS DE APLICAR LAS HERRAMIENTAS DE CONTROL DE GESTIÓN ?



TRANQUILIDAD







NSGESTIO

Support a la gestió empresarial



CONTROL DE GESTIÓN EN EMPRESAS EDITORIALES

Nati Sánchez

Comisión de Contabilidad de Gestión



ACCID

Contabilidad y
Dirección

Colección MANUALES ACCID

*MUCHAS
GRACIAS !!!!*

Natí Sánchez Aznar

Tel. 655 021 535

natí.sánchez@nsgestio.com