

A young woman with long brown hair, wearing a white sweater with blue and red floral patterns, is smiling and looking at books on a shelf in a library. The background shows more bookshelves filled with books.

LA VIABILIDAD ECONÓMICA DE UN PROYECTO EDITORIAL

D. Ricardo Artola

**MÁSTER EN EDICIÓN Y
GESTIÓN EDITORIAL**



**Universidad
Internacional
de Valencia**



Universidad
Internacional
de Valencia

Este material es de uso exclusivo para los alumnos de la Universidad Internacional de Valencia. No está permitida la reproducción total o parcial de su contenido ni su tratamiento por cualquier método por aquellas personas que no acrediten su relación con la Universidad Internacional de Valencia, sin autorización expresa de la misma.

Edita

Universidad Internacional de Valencia

Máster en
Edición y Gestión Editorial

La viabilidad económica de un proyecto editorial
6 ECTS

D. Ricardo Artola

Leyendas



Enlace de interés



Ejemplo



Importante

abc

Los términos resaltados a lo largo del contenido en color **naranja** se recogen en el apartado **GLOSARIO**.

UNIDAD DE APRENDIZAJE 1. LA EDITORIAL COMO NEGOCIO	7
1.1. La editorial	10
UNIDAD DE APRENDIZAJE 2. DETERMINACIÓN DE PRECIOS Y PLANIFICACIÓN EDITORIAL	17
2.1. El escandallo.....	17
2.1.1. ¿Qué es el escandallo?	17
2.1.2. Fijación de tiradas y precio	22
2.1.3. Otros ingresos.....	25
2.1.4. Devoluciones y destrucciones	27
2.1.5. ¿Cómo ganamos?	27
2.2. Plan editorial y presupuesto	29
2.2.1. Plan editorial	29
2.2.2. Presupuesto.....	33
UNIDAD DE APRENDIZAJE 3. LAS CUENTAS DE UNA EDITORIAL	37
3.1. El <i>cash flow</i> o flujo de caja.....	37
3.2. Cuenta de explotación y balance de situación.....	42
3.2.1. Cuenta de explotación	42
3.2.2. Balance de situación.....	44
3.2.3. Una nota sobre la valoración de las existencias	46
3.2.4. Rentabilidad básica y rentabilidad financiera	46
BIBLIOGRAFÍA	51



Unidad de aprendizaje 1

La editorial como negocio

Nota previa

Como forma de hacerme eco del “problema” del lenguaje inclusivo y para evitar lo que considero repeticiones inelegantes (“los editores y las editoras”), utilizo el género indistintamente, por ejemplo, puedo decir “la editora” o “el corrector” y en ambos casos me referiré a los dos géneros, haciendo inclusivo tanto el masculino como el femenino.

Objetivos

- Conocer algunas de las características más peculiares del sector editorial.
- Describir el proceso de creación de un libro, conociendo los rasgos definitorios de cada acción.

Introducción: un negocio “centimero” e imprevisible

El sector editorial tiene características propias muy marcadas y distintas de la mayor parte de los sectores productivos.

Como dice uno de los autores consultados, si tienes una ferretería (o una fábrica), los clavos acaban vendiéndose. Pero eso no es evidente con los libros que, incluso en el almacén, son seres vivos, que envejecen y, a veces, mueren.

Veamos algunas de las peculiaridades que nos hacen tan especiales (y el término, en este caso, no es necesariamente positivo):

- a. Aunque un sello tenga una tradición y prestigio, con un valor para el punto de venta, para los periodistas culturales e incluso (pocas veces) para los propios lectores cada vez que publica un libro es como si se hiciera un nuevo lanzamiento, como cuando una marca de coches saca un modelo nuevo.

Esto quiere decir que, salvo el prestigio de la marca, cada libro es una aventura, como poner el contador a cero.

- b. El precio fijo es una de las características más señaladas de nuestro sector. Implica que, con la salvedad de algunas fechas emblemáticas (Día del libro, ferias del libro, etc.), los títulos se tienen que vender al mismo precio en cualquier lugar del país y en cualquier tipo de punto de venta.

Esto es algo que no existe en países como Estados Unidos o Gran Bretaña y que tiene enorme transcendencia en cuanto a la anatomía del sector editorial y libresco e influye incluso en el perfil de los libros que se publican.

Una de las derivadas de esta legislación es que no se permiten ofertas de precio, con la salvedad de las mencionadas o del saldo del libro (su venta a un precio muy reducido que implica la desaparición del libro del catálogo del editor).

- c. No todas nuestras existencias se pueden considerar un activo. Si Apple tiene un almacén con miles de iPhones, a menos que se inunde y se estropeen, contablemente podrá dar un valor cierto a ese stock. Si un editor tiene miles de libros en su almacén, habrá que empezar a ver, por un lado, su estado (más difícil de conservar que un iPhone), pero, sobre todo, su grado de obsolescencia. Puede que tenga miles de ejemplares de un libro político o, en general, de actualidad, que nunca más va a tener movimiento. Los conserva porque se quedaron ahí, pero no se mueven. No solo tienen valor 0, sino negativo, porque su almacenaje tiene un coste.
- d. Nuestro sector está sometido a un escrutinio público (especialmente por parte de los medios de comunicación, que así se lo transmiten a la ciudadanía) muy severo. Aunque es sabido que hay una práctica común de destrucción total o parcial del stock que el editor sabe invendible (y es el principal damnificado, no solo de forma material, sino emocional), si un periodista publica que una editorial, especialmente conocida o prestigiosa, va a realizar una destrucción, poco menos que nos convertimos en aniquiladores de la cultura. ¿Alguien se imagina que la prensa económica abriera con la noticia de que Danone va a destruir mercancía caducada?

- e. En edición es extraordinariamente difícil casar la oferta con la demanda. Volviendo al ejemplo de los yogures (o de los helados): si alguien acude al supermercado en busca de ese producto y no encuentra su favorito, puede que transija y, ese día, se lleve otro sabor de la misma marca. Esto no ocurre nunca con los libros, a menos que se trate de una compra por impulso.

Esta situación nos obliga a tener todo el mercado abastecido y reabastecido (cuando se agota el primer envío), pero sin incurrir en unos costes desorbitantes de impresión, para copar el mercado. Una vez más, estamos ante un equilibrio muy difícil, porque cada libro es un lanzamiento y las pautas históricas del editor solo sirven muy relativamente.

Además, la demanda de un libro se activa mediante el marketing y la promoción. El primero es más previsible, pero el segundo puede "explotar" casi sin previo aviso y desatar una demanda que quedará temporalmente insatisfecha. Volviendo al ejemplo de los yogures: si eres un fanático del de fresa, y al no encontrarlo no te has llevado ninguno, seguramente volverás al día siguiente para comprarlo y lo encontrarás. Nunca entenderé por qué la demanda de un libro concreto a raíz de un impulso mediático solo se puede satisfacer en ese preciso momento. ¿Lo que hoy te interesa a rabiar no puede esperar una semana? Otra de las preguntas sin respuesta de este peculiar sector.

- f. El estudio de mercado se hace lanzando el producto que se quiere estudiar. Nuestro sector no da para estudios de mercado, la forma de hacerlos ("tomar la temperatura del agua") es lanzando el producto que se quiere testar.
- g. Otra de las paradojas de la edición: fabricar más cantidad de un producto puede hacer perder el beneficio logrado con la primera fabricación. Dicho en lenguaje del sector: una reimpresión errónea (que, al final del proceso, se compruebe que no era necesaria o solo parcialmente) puede invalidar los posibles beneficios de la primera edición. Es como decir que, ni siquiera cuando se consigue un cierto éxito, se puede bajar la guardia.
- h. A pesar de que, desde hace décadas, las novedades anuales aumentan sistemáticamente y que las tiradas medias bajan del mismo modo, cada año vemos más novedades con menos ejemplares en las librerías. Otro fenómeno inexplicable de la edición: el mercado no se autorregula.

La mayoría de las asignaturas de este máster versan sobre actividades editoriales que suponen un desembolso, atañen a eso que se da en llamar departamentos de gasto, y que, además de los costes de estructura (salarios, despachos, ordenadores, etc.), producen costes propios de la actividad que desarrollan: preparación de textos, corrección, diseño, producción, etc.

En esta asignatura compilaremos todos esos gastos y también veremos de dónde proceden los ingresos que permiten mantener a flote el negocio de una editorial. Una vez reunida toda la información, intentaremos encajarla para que el resultado final sea positivo.

Antes de continuar hay que decir que nos encontramos ante un sector que, aunque se ha transformado radicalmente en las últimas décadas a efectos de los resultados económicos, sigue siendo una actividad a la que cuesta ser lucrativa y que puede despeñarse fácilmente por la senda de las pérdidas y la quiebra del negocio. No hace falta ser un loco para conseguir esto último, simplemente un editor poco riguroso.

Tal y como decía un jefe que tuve cuando trabajé en Editorial Planeta, "Este es un negocio «centímetro»", es decir que es un sector en el que hay que fijarse en las cifras que vienen después de la coma para acabar consiguiendo unos resultados aceptables. Aquí no hay pelotazos, ni ingresos millonarios, aunque, evidentemente, existen los *best sellers* que ayudan a cuadrar las cuentas de resultados.

En la edición solo funciona el pedestre método de prueba y error, con el agravante de que lo aprendido en un caso, solo sirve para el siguiente de manera muy limitada.

Hasta la fecha ni los famosos algoritmos ni el no menos conocido uso del *big data* han servido para sustituir el criterio y el olfato del editor, que sigue siendo la aproximación estadísticamente más acertada para el éxito editorial. El día que triunfen los algoritmos, desaparecerán los editores.

En esta asignatura veremos las grandezas y miserias del sector editorial, pero a través de los hechos más tozudos e indiscutibles: los números.

Nota

Aunque la mayor parte de lo que se explica en esta asignatura es aplicable, indistintamente, a cualquier editorial, con independencia de su tamaño, la base de partida es la de un pequeño sello donde el editor tiene que intervenir en todos los aspectos y procesos, desde lo que se considera estrictamente editorial hasta cuestiones económicas y financieras que son el objeto principal de la asignatura.

1.1. La editorial

Antes de comenzar a hacer números es necesario saber, aunque sea brevemente, cómo se hace un libro, qué profesionales y departamentos intervienen en el proceso, puesto que todos ellos generarán un costo que habrá que reflejar en las cuentas posteriores. Y también conocer mínimamente la estructura de una editorial más allá de las tareas relacionadas directamente con la creación y difusión del libro.

Hay que tener en cuenta que el editor responsable de un área tiene que intervenir en todas las facetas de creación de un libro, desde la selección (al principio) hasta la promoción y marketing (al final), pasando por los muchos procesos intermedios que veremos a continuación. Por muy vocacional y dedicado que sea, su tiempo es miserablemente limitado.

Algunos trabajos se asumen por parte de empleados de la editorial, mientras que se considera antieconómico incorporar a la plantilla determinadas tareas que se externalizan cada vez que se necesitan. La externalización es un proceso cuya evolución en los últimos años ha sido creciente en todos los sectores productivos y la edición no es una excepción. Del mismo modo que nunca ha sido habitual tener a los traductores en plantilla, otras labores que, en su momento, podían estar en nómina, ahora se encargan a la pieza.

Aquellos trabajos que realizan colaboradores externos pertenecen a dos categorías: los que están tasados (y, por tanto, se rigen por una tarifa, bien por encargo o bien por cantidad de caracteres, por ejemplo) y los que, por sus especiales características, requieren una negociación *ad hoc* que introduce un grado de incertidumbre en el coste final de la obra.

Este repaso seguirá el orden lógico de los textos desde que llegan a la editorial, aunque algunos procesos puedan solaparse.

Lectura

Antes de que el editor encargado de una colección o línea editorial ponga sus ojos sobre un manuscrito y a menos que se trate de lo que se llama "un autor de la casa" (respetuosamente, "la cuadra"), habrá intervenido un filtro en forma de lector.

Se trata de una figura externa a la estructura de la editorial y, por tanto, que cobra por trabajo realizado. Es alguien con el que el editor ha establecido unas líneas maestras de sus intereses para que pueda hacer una criba coherente del enorme volumen de manuscritos que puede recibir prácticamente cualquier editorial digna de tal nombre.

Es una tarea casi imprescindible que, si está bien hecha, permite al editor concentrar sus esfuerzos en otras actividades.

Autor

Una vez que el editor muestra su interés por una obra, aparece la figura del autor, eje de toda nuestra actividad. En esta fase su figura no requiere más precisión, aunque sí decir que normalmente entrega su texto a cambio de un anticipo sobre sus derechos de autor (aunque no siempre y en los últimos años menos).

También aquí hay que mencionar la especificidad de las traducciones, con su elevado coste adicional. Sobre los libros traducidos, el editor paga al autor su anticipo y derechos (al igual que cuando no hay traducción) y, además, asume el coste de conversión de un texto en otro idioma al de publicación del editor. El peso de este gasto añadido será considerable al hacer las cuentas correspondientes.

Derechos de autor

Es el departamento que se encarga de la gestión de los contratos, su redacción y control durante la vida de un libro en la editorial. En estrecho contacto con el editor responsable enviará el contrato al autor siguiendo las condiciones que haya pactado el editor y se encargará de hacer cumplir sus cláusulas, desde el propio cobro del anticipo hasta la posible descatalogación de la obra transcurrido un plazo normalmente largo.

Preparación del texto

Cuando el texto inicia el proceso que le llevará a convertirse en un libro, pasa por las manos de una preparadora que, como su nombre indica, lo prepara en aspectos formales, desde las erratas y errores hasta posibles comentarios sobre incoherencias (un personaje de una novela que se llama de distinta forma a lo largo del texto) u olvidos (textos que el autor ha dejado con "XXXXX" para resolverlos después y que se olvidó de hacerlo). Es una figura fundamental que puede estar en nómina, pero que es fácilmente externalizable.

Esta tarea también es conocida como corrección de estilo.

Maquetación

Cuando las posibles dudas que haya generado la preparadora para el autor se hayan resuelto, el libro está listo para ser maquetado, es decir, para darle forma a su interior (cuerpo y tipo de letra e interlineado, cabezas y folios, etc.), jerarquizar los bloques de texto e incluir cualquier elemento propio de este título, como ilustraciones, gráficos, mapas, cuadros o índices de todo tipo.

La mayoría de los títulos de una editorial se encuadran en colecciones con sus características técnicas, por lo que muchas veces la maquetación consiste en aplicar una plantilla previa a un texto nuevo.

Corrección

Ya tenemos un bloque de páginas que parece un libro, pero que necesita una nueva revisión doble: por parte del autor, para realizar las últimas comprobaciones (o arrepentimientos) y, por parte de otra figura, que es la de la correctora, dedicada fundamentalmente a la caza de las odiosas erratas, aunque también puede señalar cualquier error o incoherencia que se le haya podido escapar, además de a la autora, a la preparadora.

La correctora es una figura externa que trabaja por cuenta propia. Y su tarea también recibe el nombre de corrección ortotipográfica, es decir, ortográfica y tipográfica.

Cuando confluyen ambos bloques de correcciones, el maquetista las incorpora en un único documento que, tras comprobar que es fiel reflejo de los cambios señalados, está listo para enviar a imprenta.

Aquí incluyo un pequeño cuadro tomado de la página web de Mariana Eguaras que aclara las diferencias entre los dos tipos de corrección, ortotipográfica y de estilo.

Diferencias	
Corrección de estilo	Corrección ortotipográfica
Eliminar los errores y las imprecisiones de vocabulario	Corregir los errores ortográficos y de puntuación
Aumentar la riqueza léxica	Ajustar la ortografía a las normas de la RAE (2010)
Corregir los errores gramaticales y ajustar el texto a las normas y a los usos asentados	Aplicar recursos tipográficos
Solventar las inconsistencias sintácticas y dar mayor fluidez y adecuación al texto mediante la elección de recursos sintácticos precisos y bien trabajados	Unificar criterios en aquellas cuestiones no sujetas a normativa
En caso de disponer de un libro de estilo, adecuación a sus directrices	Si la corrección se realiza sobre texto maquetado para versión impresa, controlar viudas y huérfanas, repetición de sílabas en líneas consecutivas, etc. También señalar errores en el tratamiento de blancos, márgenes
Hacer que el texto suene genuino en su lengua y que sea comprensible para el lector al que va destinado	Revisión del sumario y su correspondencia con la obra
Opcionales: Elaboración del índice con la paginación / Revisión de la bibliografía y unificación de sus criterios	

Diseño

Es conveniente que, de manera paralela al proceso que acabamos de describir, el editor haya empezado a trabajar con el diseñador. Claramente es una figura externa en una editorial pequeña y casi siempre interna, en una grande.

Podríamos decir que el diseñador es un intérprete gráfico de la idea, más o menos difusa, que pueden tener tanto el autor como el editor de la imagen que refleja mejor el contenido de la obra.

Además de que tiene el trabajo más expuesto a crítica de todo el proceso editorial (para criticar un texto hay que haberlo leído, mientras que para cuestionar una cubierta solo hace falta tener un par de ojos y dedicarle unos segundos), el diseñador tiene que dar forma al conjunto de la cubierta: la ubicación y legibilidad de los textos, las solapas, contraportada y lomo, etc.

El proceso de la cubierta puede ser independiente del interior del libro ("la tripa") excepto en que se necesita saber el número de páginas para rematarla, puesto que determina el ancho del lomo.

Impresión y encuadernación

Cuando el editor cuenta con sendos archivos digitales (uno de la tripa y otro de la cubierta), puede enviárselos al impresor para que realice su tarea. Cabe decir que la evolución de las artes gráficas en las últimas décadas ha sido enorme, reduciendo costes y simplificando procedimientos. Aun así, sigue sorprendiendo los múltiples y sofisticados pasos a los que se somete un archivo digital para convertirlo en lo que llamamos libro.



Este cuadro refleja el flujo de actividad de una editorial y la relación entre departamentos y de estos con el exterior. Además, la flecha principal nos indica el camino de un manuscrito hasta convertirse en libro.

Obviamente, la impresión requiere un soporte en papel (interior) o cartulina (a veces la cubierta) que es otro gasto. Una vez más, las grandes editoriales gestionan la compra de este suministro (lo que no hace nadie, por muy grande que sea, es tener su propia imprenta o encuadernación), mientras que las pequeñas confían en su impresor para que gestione la compra y almacenamiento del papel que se va

a usar con sus libros. Incluso hay impresores que ofrecen el proceso completo y también se encargan de gestionar la encuadernación, que es el procedimiento de juntar felizmente la cubierta con la tripa para, ahora sí, generar el milagro de un libro.

El editor deberá conocer los precios de su impresor, especialmente cuando realice gran parte o la totalidad de su producción, y crearse sus propios cuadros de costes según acabados, calidades del papel, tipos de encuadernación y tiradas. Aun así, solicitará un presupuesto *ad hoc* para cada libro a su impresor, para poder valorar varias opciones en cuanto a acabados, tiradas y precios. En ese presupuesto el impresor le ofrecerá estas informaciones:

- a. Datos de las características de la obra: formato, impresión de interiores (páginas, número de tintas usadas y tipo y gramaje del papel); impresión de la cubierta (tintas y gramaje); tipo de encuadernación (tapa dura o rústica, fundamentalmente) y grosor o calibre del cartón si es tapa dura; tipo de lomo y plastificado.
- b. Datos numéricos: coste total en euros (u otra moneda) de la impresión y encuadernación, con el papel y coste unitario del libro. En caso de que el editor dude entre más de una tirada, el presupuesto le proporcionará aquellas opciones que haya pedido, tanto el total como el coste unitario.

Difusión

No entraré en detalle sobre esta fase del lanzamiento de un libro, puesto que es objeto de una asignatura propia en este máster, pero sí mencionaré que la promoción y el marketing son las vías necesarias para dar difusión a la obra recién publicada, para que el público general, o el específico de un título especializado, se entere de que ese libro ha aparecido, que, de entre todos los estímulos de consumo que tiene el consumidor contemporáneo, fije sus ojos en esa obra.

Suelo decir que ambas son primas hermanas, solo que la primera es (relativamente) gratuita, mientras que la segunda (casi siempre) es generadora de gasto, a veces de mucho gasto.

Recientemente ha surgido una tercera "prima" que son las redes sociales, nueva herramienta para intentar llegar al lector final y que bebe de ambas ramas.

Comercialización

También es objeto de una asignatura propia en este máster, pero lo que aquí nos interesa señalar es que, por sí sola, como veremos, consume más del 50 % del precio del libro. Aunque pueda parecerlo, no es una actividad sencilla y tiene algunas curiosas peculiaridades que veremos cuando analicemos su costo.

El libro digital

Es el último en llegar al mundo editorial. Dado que, como veremos, el documento que se utiliza para generar el archivo digital "vendible" es el mismo que se envía al impresor convencional, podemos decir que es una rama que brota del árbol "de papel". Todo ello tendrá su reflejo en la cuenta de resultados de los libros.

Aunque no pertenece estrictamente a esta categoría, cabe mencionar aquí la reciente (y enésima) irrupción del audiolibro en diversos mercados. Tiene sus propias características y dificultades, distintas de las del papel y el libro electrónico.

Almacén

Cuando el impresor termina su tarea, entrega al editor la mercancía que ha pagado. Tanto si el editor es grande y tiene sus propios almacenes como si es pequeño y los libros pasan por el almacén de su distribuidor, se necesita un lugar donde guardar los libros que no se colocan inicialmente, los que se devuelven transcurrido un tiempo, los que saldrán en algún momento con destino al autor y su agente o a los medios de comunicación para que hablen de él.

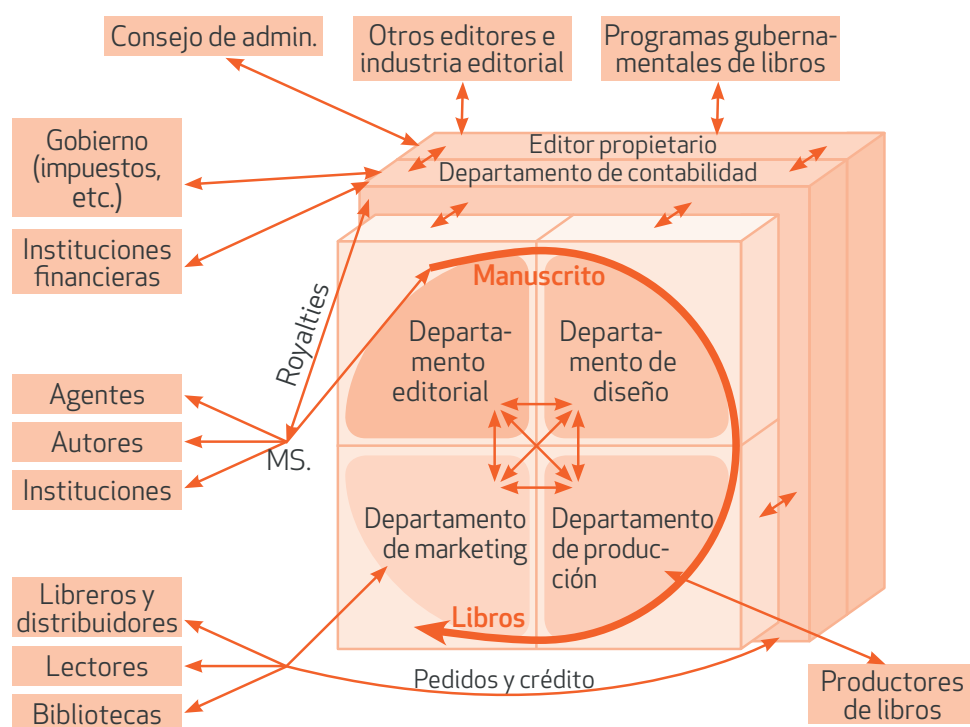
Es imprescindible, pero añade otra fuente de gasto no siempre conocida por el gran público.

Gestoría o servicios generales

Por si no fuera suficiente todo lo anterior, el pequeño editor necesitará un gestor externo que se ocupe de infinidad de tareas imprescindibles, de tipo contable y administrativo. También es una actividad generadora de gasto.

Obviamente todas esas tareas, y otras muchas, recaen, en las grandes editoriales o en los grupos, en departamentos como contabilidad, control financiero, dirección general, etc. Del mismo modo que son más sofisticados, también consumen más recursos.

El siguiente cuadro (que complementa el anterior), sacado del clásico de la edición *The Art & Science of Book Publishing*, de Herbert S. Bailey, resume magistralmente el flujo de información, interacción entre los distintos departamentos de una editorial y su relación con proveedores externos, incluyendo a los autores.





Unidad de aprendizaje 2

Determinación de precios y planificación editorial

Objetivos

- Saber qué es el escandallo de un libro y cómo calcularlo.
- Determinar cómo fijar los precios de los libros y sus tiradas.
- Conocer cómo influyen las devoluciones, las reimpresiones y otros ingresos en las cuentas de las editoriales.
- Realizar un plan editorial y unos presupuestos ajustados a la realidad de cada editorial.

2.1. El escandallo

2.1.1. ¿Qué es el escandallo?

"Determinación del precio de coste o de venta de una mercancía en relación a los factores que la integran". *Diccionario de la lengua española*, RAE

El escandallo de un libro es una manera muy gráfica y didáctica de aproximarse tanto a sus costes como al precio y, sobre todo, de apreciar en toda su extensión la dificultad económica de este negocio.

En una primera aproximación podemos verlo mediante porcentajes que, partiendo de 100, van restando la parte correspondiente a las distintas unidades de gasto que acabamos de ver, para llegar al final al posible beneficio para el editor (el empresario).

Veamos este ejemplo, que no incluye los costes fijos de la editorial:

100 Precio de catálogo

- 55 Descuento al distribuidor
- 10 Derechos de autor
- 25 Costes de realización y producción
- 2 Promoción y marketing

El resto debería representar el beneficio para el editor (8 %), aunque aquí todavía no hemos aplicado sus gastos fijos, es decir, una sede, unos salarios, un inmovilizado (ordenadores, teléfonos, etc.). Se supone que todos los libros deberían contribuir, de manera proporcional, al pago de esos gastos generales. Sin embargo, pronto veremos que un libro solo se publica si se considera económicamente viable, lo cual no quiere decir que todos (ni mucho menos) lo sean. Hay libros que, en lugar de contribuir a esos gastos generales, detraen recursos de otros títulos más rentables.

Hay que matizar que el desglose del escandallo puede variar de una editorial a otra en función de su estructura de gastos fijos o de la tipología de libro a la que se dedique (manuales escolares, por ejemplo), pero cabe decir que pocos editores, en ninguna parte del mundo y en ninguna época reciente, se sorprenderían ante el cuadro anterior, lo cual indica una cierta universalidad de ese desglose.

Estructura de costes verticales sobre las ventas brutas

	Ficción	No ficción	Educa- tivo	Científico-técnico	
				Int.	Exp.
1. <i>Acceso al consumidor</i>					
1.1. Promoción	5	5	5	5	6
1.2. Adopción	—	—	3	3	—
1.3. Dep. ven. con. dir.	—	—	—	7	2
1.4. Publicidad	—	—	—	—	—
Subtotal	5	5	8	15	8
2. <i>Distribución</i>					
2.1. Envío	1	1	1	1	6,5
2.2. Descuento	43	43	30	35	39
2.3. Comisiones venta	8,5	8,5	10	3	3
Subtotal	52,5	52,5	41	39	48,5
Subtotal 1 y 2	57,5	57,5	49	54	56,5
3. <i>Producción</i>					
3.1. Papel	4	3	3	2	1,5
3.2. Impresión	2	3	3	1,5	3
3.3. Cubierta y encuader.	8	6	3,5	3	3
3.4. Dep. Producción	0,3	0,5	0,5	0,3	1
3.5. Contr. stock y depre.	2	2	2	2	3,5
3.6. Capital, intereses	2	2	3,5	2,5	1,5
Subtotal	18,3	16,5	15,5	11,3	13,5
Subtotal 1 a 3 inclu.	75,8	74	64,5	65,3	70
4. <i>Otros costes editoriales</i>					
4.1. Adquis. autores	pm	pm	pm	pm	4,5
4.2. Royalties	10	8	10	11	4,5
4.3. Dep. Editorial	1	1,5	5,5	5	4,5
4.4. Ilustraciones	—	2,5	2,5	0,5	0,5
4.5. Comp.-diagramación	3,5	4	6,5	6,5	7,5
4.6. Dep. Producción	0,7	1	1	0,7	0,5
Subtotal	15,2	17	25,5	23,7	22
Total costes dir.	91	91	90	89	92
5. <i>Costes indirectos</i>					
5.1. Direc., adminis.	3	3	4	4	2,5
5.2. Circul., intereses	1	1	1	2	1,5
Subtotal	4	5	6	4	2,5
6. <i>Superávit</i>	5	5	5	5	4
Total	100	100	100	100	100

Este cuadro está extraído de una obra publicada originalmente en los años setenta y corresponde a la industria editorial canadiense de la época. Nos permite ver hasta qué punto ciertos parámetros numéricos han cambiado relativamente poco.

Ahora pondremos cifras reales a ese ejemplo de análisis de la rentabilidad de un libro. Se trata de un ejemplo real de un título que he publicado y que se puede considerar un modesto éxito.

Tenemos una novela de 608 páginas, que se vende a un precio de venta al público (PVP) de 20,14 sin IVA (siempre utilizaremos los precios sin ese impuesto a la hora de hacer los cálculos) y hemos hecho una tirada de 2000 ejemplares.

Si vendemos toda la tirada (dejando aparte 100 ejemplares para el autor y para prensa, que no devengarán derechos, por lo que solo supondrán el coste material para el editor) tendremos estas cuentas:

1900 ejemplares X 20,14 = 38 266 €. Esta es la facturación bruta.

Hay que restar el 55 % de descuento al distribuidor = 17 220. Este es, a su vez, el ingreso neto.

A partir de aquí hay que empezar a descontar los gastos, que vamos a detallar para que se vea claramente cada partida:

– Hemos pagado un anticipo de 2000 € a cuenta de derechos.

– Gastos de preparación del original:

- Preparación del texto o corrección de estilo: 1121 €.
- Diseño de mapas: 532 €.
- Maquetación: 948 €.
- Corrección de pruebas: 547 €.

Total de esta partida: 3148 €.

– Gastos de papel, impresión y encuadernación: 6615 €.

Le asignamos un presupuesto de 800 € para promoción y marketing. Esto corresponde a la externalización de las tareas de promoción con una agencia y a un pequeño presupuesto de publicidad en redes sociales para apoyar el lanzamiento. En esta partida hay que contemplar también el gasto de los ejemplares para medios de comunicación (incluyendo su envío).

Todo lo anterior, desde el anticipo para abajo, asciende a 12 963 €. Sin embargo, dado que, con la venta de 1900 ejemplares se ha cubierto sobradamente el anticipo pagado al autor, hay que hacer la cuenta (aunque no se pague en ese momento) o “reservar” 1827 € para pagarle cuando corresponda. Esto es fundamental porque un pequeño editor, por ejemplo, se puede olvidar de esta partida diferida y encontrarse con una desagradable sorpresa cuando llegue la liquidación anual de derechos (en marzo de cada año, correspondiente a las ventas del año anterior).

Para llegar a esa cifra de 1827 €, fijamos que el 10 % de 20,14 € (PVP sin IVA) es 2,014 €, que multiplicado por 1900 ejemplares da 3827 €, a los que descontamos los 2000 € ya pagados.

Por tanto, retomando la cuenta del libro, tenemos que descontar al ingreso neto de 17 220 €, los 12 963 € de los costes del libro más los 1827 € de derechos adicionales generados por la obra para el autor.

El nuevo valor neto que nos queda es 2 430 €. De esta cantidad, el editor tiene que imputar la partida que considere necesaria para los gastos generales de la editorial (hasta aquí, como hemos visto, se trata de pagos a proveedores, incluyendo el autor, que nos proporciona el texto). Lo que quede, si queda algo, sería el posible beneficio de lo que hemos llamado "un modesto éxito" para un pequeño editor. A un editor grande, este libro no le molestaría, pero tampoco estaría "en su radar"..

Analicemos de manera simplificada lo ocurrido.

El editor ha tenido que desembolsar 12 563 € y pagar posteriormente otros 1827 € para acabar recuperando esa inversión e ingresar, adicionalmente, 2430 €. Mientras tanto, el autor habrá logrado unos ingresos de 3827 €.

Contrastemos esta realidad con lo que ya enunciaba el padre de la *Enciclopedia* a mediados del siglo XVIII y que ha sido calificado como "la ley de Diderot": "Añádase que, de hecho, de cada diez proyectos hay uno, y es mucho, que tiene éxito, cuatro con los que, a la larga, se cubren gastos y cinco que suponen pérdidas". Parece que los problemas editoriales no son de ayer.

Impreso para P y G de un título				
Título	La rentabilidad editorial			
Autor	Thomas Woll			
Época del año	Otoño 2020			
Formato (marcar sí o no)				
Tapa dura	Sí			
Rústica	No			
Bolsillo	No			
E-Book	Sí			
Precio				
Impreso	\$ 30.00			
E-Book	\$ 19.95			
Anticipo	\$ 7,500			
Derechos generados	\$ 14,966			
No amortizado	\$ 0			
Costes variables				
Impr. + Enc. + Papel /ejemplar	\$ 2.50			
Royalties				
Papel	10 %			
E-Book	30 %			
Transporte	\$ 30			
Otros ingresos (derechos, etc.)	\$ 1,000			
Costes de desarrollo editorial				

Impreso para P y G de un título					
Preparación	\$3,500				
Estilo	\$ 250				
Corrección de pruebas	\$150				
Índices	\$500				
Ilustraciones	\$ 1,250				
Permisos	\$ 0				
Total editorial	\$ 5,650				
Producción / Diseño				Unidades	
Composición	\$ 350			Brutas	Devolución
Diseño interior	\$ 1,000		Librerías		
Diseño cubierta	\$ 1,500		Impreso	2000	25 %
Total prod. / diseño	\$ 2,850		E-Book	200	0%
			Pág. Web		
Conversión digital / Apps			Impreso	100	5 %
Conv. papel a E-Book	\$ 300		E-Book	50	0 %
Coste de una App	\$ 5,000		Exportación		
Total costes digitales	\$ 5,300		Impreso	2500	25 %
			E-Book	10	0 %
Total costes desarrollo	\$13,800		Especial		
Amortización Año 1	100 %		Impreso	1000	0 %
Total amort. Año 1	\$ 13,800		E-Book	0	0 %

2.1.2. Fijación de tiradas y precio

Una de las decisiones más importantes que le corresponden al editor es la fijación de un precio de venta del libro y de una tirada inicial (también de las posibles reimpressiones posteriores). Ambas decisiones suelen tomarse en el mismo momento porque, en cierto modo, están vinculadas.

La decisión es tan importante que en los grandes grupos escapa al control del editor que ha contratado y publicado la obra. Puede ser decidida por la dirección de la editorial o, incluso, por un comité con la participación de los principales departamentos concernidos: dirección editorial, marketing, departamento comercial y el propio editor responsable.

Incluso los pequeños editores, sin tantos departamentos ni estructuras, deberían prestar mucha atención a dos factores: la opinión de su distribuidor y, por supuesto, los datos históricos de ventas de la editorial y de la colección en que se incluya el nuevo título.

Una buena determinación de la tirada será aquella en que gran parte de lo impreso (en torno a un 85 %) se "coloque" de entrada en el mercado, bien sea como novedad (que se factura) o como depósito, que se factura (o no) generalmente a los 90 días del envío de la mercancía a las tiendas. Como suele decirse: "Se imprime para colocar, no para tener los libros en el almacén, donde seguro que nunca se van a vender".

Hay que tener en cuenta que en el conjunto del mercado principal (los editores generalistas, grandes o pequeños, que intentan alcanzar a la gran masa lectora) la venta se produce muy concentradamente en los primeros meses, e incluso semanas, por lo que hay que tratar de mostrar ese libro tan duramente conseguido al mayor número de personas y durante el plazo más amplio posible.

Ejemplo de reducción de costes por mayor tirada (citado por Fröhlich)				
Tirada ejemplares	1.000	1.500	2.000	2.500
Gastos proporcionales a la tirada	2.000	3.000	4.000	5.000
	2.000	2.000	2.000	2.000
Gastos fijos que no dependen del número de ejemplares	4.000	5.000	6.000	7.000
Total	4,00	3,33	3,00	2,80
Unitario				
Costes de producción *				
Conceptos	Tirada de 1.000 ejemplares	Tirada de 5.000 ejemplares	Tirada de 10.000 ejemplares	
Composición:				
Coste no afectado por la cantidad	237,00	237,00	237,00	
Impresión y encuadernación	121,00	400,00	746,00	
Papel	103,00	500,00	1.000,00	
Total	461,00	1.137,00	1.983,00	
Coste por ejemplar	0,46	0,23	0,20	

Además de ajustar la tirada a la "demanda" del mercado por abajo, también hay que acertar por arriba, es decir no quedarse muy corto por pecar de prudencia. Si esto ocurriera se producirá la llamada "ruptura de stock", es decir, que, en un momento determinado el editor no tiene ejemplares para cubrir la demanda del mercado. Desgraciadamente este fenómeno no es habitual, pero cuando se produce lo hace de manera dramática: por parte del editor que piensa que, para una vez que acierta plenamente, no tiene ejemplares para vender; por parte del autor, que puede quejarse amargamente al editor por los mismos motivos; por parte de la distribuidora, que tiene que gestionar con sus clientes la escasez; por parte de los librerías y grandes superficies, que reclaman desesperadamente ejemplares que saben vendidos "de antemano" e incluso por parte de los propios lectores, que ven frustrado su deseo de adquirir de inmediato ese libro del que habla todo el mundo, pues es esta la razón última de que se haya roto el stock.

Téngase en cuenta que la recuperación del flujo normal de ejemplares no es tan fácil, especialmente si la demanda desbocada se mantiene a lo largo de los días o las semanas. Hacer una reimpresión sencilla no llevará menos de una semana natural (en el mejor de los casos), a lo que habrá que añadir el

envío al almacén central del editor o distribuidor y su reparto por todos los centros y librerías del país. Todo ello bajo el estrés diario de las demandas insatisfechas.

Desgraciadamente, lo habitual es tener que luchar para colocar ese 85 % de la tirada entre novedad y depósito. Y luego seguir empujando hasta intentar conseguir una "reimpresión tranquila" transcurrido un largo plazo.

En cuanto al precio, aquí también se trata de un difícil equilibrio entre lo gastado, lo esperado, la recuperación de la inversión y el estándar de mercado. Vayamos por partes: a menos que se trate de libros de largo recorrido, de tipologías casi obsoletas (enciclopedias, diccionarios, obras de referencia, en general), el editor tendrá que calcular que debe recuperar su inversión (y algo más) con la primera edición.

Por otra parte, los costes de estructura tendrán un impacto en la cantidad de ejemplares que tiene que vender para recuperar la inversión. Sin embargo, el libro no se publica en el vacío, sino en un mercado en el que tanto la propia distribuidora, como el punto de venta y, muy especialmente, el lector, que es el que paga, tienen una percepción más o menos subjetiva de cuál es "el precio justo".

Lo importante aquí es, una vez más, el equilibrio. Un precio demasiado bajo seguramente no tendrá tanto impacto psicológico en el comprador (animándole a comprar el libro) como un libro percibido como demasiado caro de manera generalizada y que provoque "rechazo" en el acto de compra. Aquí siempre se habla de umbrales o fronteras psicológicas que hay que quebrar de manera muy justificada. En el mercado español, por ejemplo, la de los 20 € para una novela o la de los 30 € para un ensayo.

En todo esto influye una percepción de valor muy baja por parte del comprador. A pesar de que los editores decimos que el libro es el regalo perfecto: vistoso, "resultón" y de buen precio, al menos en España el comprador tiene una horquilla mental muy estrecha respecto a lo que está dispuesto a pagar por un libro: generalmente, todo le parece caro.

Obviamente, el mejor consejo es mantener absolutamente controlados los gastos de estructura para que no supongan un lastre sistemático en la cuenta de explotación y, por tanto, un "peso muerto" siempre que hay fijar un precio.

Otro factor que hemos mencionado es el del estándar de mercado. Si uno acude a librerías o consulta bases de datos, rápidamente podrá establecer unas horquillas de precios del conjunto de la competencia a igualdad de características físicas. Así, por ejemplo, que una novela de X páginas, se mueve entre 18 y 19 € o que un ensayo de Y páginas, entre 23 y 25 €. Si el editor decide superar esas barreras, tendrá que justificárselo mucho a sí mismo o a sus gestores.

Un elemento que permite una flexibilidad en la fijación del precio de un libro es el perfil del autor. Si es desconocido, el editor tenderá a mantener el precio en la franja baja, mientras que, si está consagrado, considerará que sus fans y resto de lectores admitirán uno o dos euros adicionales en el precio.

El miedo en todo lo que estamos comentando sobre la fijación del precio es que el propio editor torpedee inadvertidamente el lanzamiento del libro por un exceso de optimismo respecto a sus virtudes o una mala interpretación del pulso del mercado.

Otro factor a tener en cuenta al fijar el precio de un libro es lo que los economistas llaman elasticidad de la demanda, que es una medida utilizada para mostrar el grado de respuesta, o elasticidad, de la cantidad demandada de un bien o servicio a los cambios en el precio de dicho bien o servicio. Aunque en la práctica es complicado realizar un estudio de elasticidad de la demanda para cada libro, conviene tenerlo en cuenta de manera genérica.

2.1.3. Otros ingresos

El editor a veces tiene ingresos adicionales que le permiten aliviar algo su cuenta de explotación. Aunque se mencionen todos, algunos ya han desaparecido, otros son muy ocasionales y solo unos terceros son sistemáticos.

Hasta hace pocos años existía el Círculo de Lectores, una plataforma de venta de libros que no competía con los canales habituales del editor. Si el Círculo se interesaba por un título, pagaba un (modesto) anticipo y liquidaba derechos. De esta partida, el editor abonaba su parte al autor. Recientemente, el propietario de Círculo de Lectores cerró el negocio, seguramente acosado por la competencia en varios frentes.

Si el editor ha contratado un libro directamente con el autor (y no a través de una agente) y ese título es objeto de interés por parte de un editor extranjero, podrá conseguir un anticipo (también a repartir con el autor) y unas liquidaciones. De todas maneras, esta es una vía de ingresos muy azarosa y poco habitual, puesto que los autores con más posibilidades de publicar en el extranjero suelen tener agente y esta no cede los derechos internacionales al editor.

En cuanto a las más recientes y ciertas, tenemos en primer lugar el *e-book* o libro electrónico. Se trata de la versión en formato electrónico de la obra en papel. A pesar de su juventud en nuestro mercado, la práctica ha fijado unas costumbres que actualmente son de uso común.

La remuneración de derechos de autor de los libros electrónicos se fija, comúnmente, en un 25 % de los ingresos netos del editor. El motivo de aplicar esta fórmula, frente a la habitual para el papel (un 10 % del precio del libro sin IVA), es que los ingresos electrónicos se producen por diversas vías y librerías digitales, con precios cambiantes, generalmente debido a las ofertas a bajo precio. En papel, en España y toda Hispanoamérica, el precio es fijo, por lo que el ingreso por cada ejemplar vendido es perfectamente previsible.

Para calcular lo que el autor debe recibir por sus derechos digitales no se puede multiplicar simplemente (como ocurre con el papel) el número de ejemplares vendidos por el PVP sin IVA y luego calcular el 10 %. Lo que hay que hacer es sumar los ingresos netos de cada libro, que le proporciona al editor su plataforma correspondiente (Bookwire, Librandia, etc.), y dividirlos entre cuatro (el 25 % que veíamos en el párrafo anterior). Esa es la cantidad que deberá cobrar el autor.

Otras peculiaridades de este formato es que se puede saber, diariamente, la cantidad vendida, el país y el precio. Además, el editor recibe liquidaciones trimestrales, que cobra con cierta rapidez una vez transcurrido el trimestre. Obviamente este formato no genera costes de almacenaje, ni deterioro de ninguna clase. A su vez, y en la práctica, el editor necesita un intermediario (que cobra una comisión) entre sus libros electrónicos y las plataformas de venta.

Aunque los ingresos por los libros electrónicos son muy inferiores a los provenientes del papel (menos ventas de ejemplares y a un precio más bajo, a veces mucho más bajo), crecen de manera continuada y han vivido un boom espectacular a raíz del confinamiento de la población durante varios meses en 2020 (al menos en España).

El archivo digital listo para subirlo a las principales plataformas de venta de *e-books* tiene un coste bajo en comparación con el desarrollo de un prototipo para papel. A menos que se trate de un texto extraordinariamente largo o complejo, su coste sería inferior a 100 €. La cuestión es cómo computar la parte digital en la cuenta de explotación del libro. En sentido estricto, el libro electrónico debería ayudar a la amortización de los costes del archivo listo para imprenta, pues es el mismo documento que se utiliza para la conversión en formato *e-book*. Depende de cada editor desgajar los costes e ingresos del libro electrónico, en cuyo caso es casi imposible perder dinero con esta operación, o imputarle al *e-book* parte de los gastos de preparación, maquetación y diseño de la versión en papel, lo cual, hoy por hoy, haría muy difícil la rentabilidad de este formato.

Sea como fuere, una mínima inversión adicional sobre lo que se venía haciendo, permite un ingreso extra que, además, contribuye a la amortización del anticipo, puesto que la costumbre (las agentes) ha aceptado que no se incremente esa partida por incorporar un nuevo formato.

Una advertencia: conviene descartar la conversión a formato digital de libros complejos, muy ilustrados o de gran formato. Aquí los costes de conversión se disparan (aunque sigan siendo bajos respecto al papel), el "manejo" del archivo se complica y su uso resulta más pesado y complejo. Hay que admitir que, actualmente, ciertos libros no tienen salida electrónica fácil.

Lo que sí conviene es acostumbrarse a integrar tanto los gastos como los ingresos en la plantilla del libro y en los presupuestos anuales, puesto que ya se ha convertido en una actividad recurrente de la editorial

El último formato que se ha incorporado al panorama editorial y que puede contribuir a diluir los costes de edición es el audiolibro. Aunque tiene una larga tradición (con éxito en algunos países y siempre fracasado en España hasta ahora), la irrupción de ciertas multinacionales especializadas en nuestro mercado, el cambio de costumbres y la popularización de determinados aparatos domésticos, permiten vislumbrar que esta vez se pueda convertir en un actor permanente del panorama editorial.

A diferencia del libro electrónico, la obtención de un archivo en audiolibro es cara, aproximándose a la del papel, puesto que requiere la intervención de muchas horas por parte de un "narrador" que grabe su lectura. Esto obliga bien a una alta inversión adicional por parte del editor, añadiendo un nuevo factor de incertidumbre a su cuenta de resultados, o bien la cesión de los derechos, sin coste para el editor, pero con muchos menos ingresos.

Parte de las características de este creciente nicho de negocio editorial son equiparables a las del libro electrónico, como la rápida consulta y cobro más o menos inmediato de las ventas.

Finalmente, otros ingresos adicionales pueden ser las subvenciones, como las del Ministerio de Cultura o de sus equivalentes autonómicos (en España), que movilizan unos recursos totales simbólicos (en el primer caso poco más de un millón de euros anuales para un sector que factura más de 2300 millones de euros).

2.1.4. Devoluciones y destrucciones

Otra de nuestras peculiaridades es el manejo y características de las devoluciones.

Desde el momento en que se pone a la venta un libro, comienza un circuito de ida y vuelta entre los almacenes del distribuidor y los distintos puntos de venta. En un mismo momento habrá libros devueltos (incluso el mismo mes de la puesta en venta) junto con reposiciones, es decir, envíos posteriores de ejemplares de un libro a un determinado punto de venta donde se haya agotado temporalmente. Los títulos no funcionan en ninguna parte de manera homogénea y pueden llegar a venderse bien en una zona y mal en otra.

Hay que tener en cuenta que el coste de envío y de devolución de la mercancía corre a cuenta del editor y que, en la práctica, la devolución es libre, es decir, que se puede producir en cualquier momento y casi de cualquier manera (¡ay las pegatinas indestructibles de las grandes superficies que acaban con un ejemplar!). Esto introduce un elemento de incertidumbre extraordinario en el editor porque le obliga a esperar muchos meses para tener una imagen cabal del resultado del libro o, al menos, le impide saber cuánto se ha vendido con exactitud. De ahí que los editores seamos esquivos ante esa pregunta hecha por una autora o una agente.

Todo este estado de cosas nos obliga a valorar la devolución en las cuentas del libro y en el presupuesto general del sello. Afortunadamente, aunque no hay dos títulos iguales, existen tasas medias de devolución que, al menos, nos permiten esbozar un escenario "racional".

Ese trajín de libros provoca un deterioro inevitable y hace que un porcentaje de cada tirada se acabe estropeado y sea inservible para la venta. Su destino final será la destrucción, pero antes habrá que reflejar esta pérdida en las cuentas de la editorial.

Afortunadamente, como veréis al hablar de los contratos, se ha establecido formalmente que el editor puede dejar de liquidar derechos sobre una parte de la tirada en virtud de ese deterioro y destrucción. Esos ejemplares "solo" tendrán un coste material.

2.1.5. ¿Cómo ganamos?

En palabras de un histórico de la edición estadounidense, George P. Brockway:

"Hay dos sencillos principios por los que debería guiarse la forma de concebir el negocio editorial. Son estos: 1) reducir 1.000 \$ de costes tiene, *grosso modo*, el mismo efecto en la cuenta de explotación que aumentar las ventas en 15 000 \$; y 2) tienes que gastar un dólar para ganar un dólar".

Esta afirmación ya era vieja cuando su autor la incluyó en un libro publicado originalmente en 1967.

Obviamente el beneficio, cuando se produce, es resultado de un *mix* de ventas en el que, además de libros "neutros", que no añaden ni quitan, los éxitos enjugan los fracasos y, además, aportan lo necesario para cubrir sus propios costes, los costes generales y un beneficio a la empresa. Si hubiera que utilizar una metáfora, sería la de un par de bueyes arrastrando una casa de hormigón.

Uno de los secretos del éxito editorial son las reimpresiones, hasta el punto de hacer decir a algunos que solo se gana con ellas, a pesar de que, como con todo el proceso editorial, también se pueden convertir en una pesadilla.

Aunque pueda darse por sabido, conviene recordar aquí algunos conceptos. Una reimpresión consiste en una tirada adicional de un libro en papel en que los únicos posibles cambios son la página de créditos (donde se refleja la vida del libro), la corrección de algunas erratas (no siempre, porque muchas veces las reimpresiones se piden con urgencia) y la impresión en la cubierta de un topo con el número de edición a modo de reclamo. Por su parte, una reedición implica un cambio más profundo del interior del libro, producto de cierto grado de obsolescencia o del deseo de su autor de mejorar o actualizar su obra.

Como podemos deducir, los costes que lleva aparejados una reimpresión son comparativamente pequeños. Nuestro escandallo quedaría así:

- Obviamente todas las características físicas (cubierta, papel, impresión, encuadernación, número de páginas, etc.) no cambian.
- No hay costes de anticipo (aunque sí hay que prever la liquidación de los ejemplares reimpresos que se vayan a vender), ni de preparación, materiales extra, maquetación, corrección, cubierta ni, generalmente, promoción o marketing.
- Por tanto, solo habría que imputar el coste material de la reimpresión: el papel, la propia impresión y la encuadernación (más los pequeños gastos asociados a la reimpresión, como acabamos de ver).

Dado que la reimpresión no arrastra los costes fijos de la primera edición y que su PVP no se modifica, es la que nos permite mejorar sensiblemente nuestros márgenes.

Hay que tener en cuenta, como veremos a continuación, el factor "coste unitario". Siempre que la reimpresión sea de menos ejemplares que la primera edición (lo cual es habitual), su coste unitario será mayor y habrá que considerarlo en la cuenta de resultados de la reimpresión. Como editor, al lanzar un libro materialmente complejo, además del presupuesto para la primera edición, también pido costes para posibles tiradas de reimpresión (muy inferiores) con el fin de comprobar la rentabilidad de una reimpresión con tiradas más bajas y costes unitarios más altos.

En la edición, los peligros económicos acechan en todas las esquinas. Y el mayor peligro de la reimpresión es que, en realidad, no fuera necesaria o que, simplemente, las ventas se pararon en seco cuando llegó a las tiendas. Puede parecer un caso extremo, pero se da con más frecuencia de lo que se piensa.

Aunque seguramente se explique en la asignatura correspondiente, la decisión de hacer una reimpresión suele tomarla el editor a instancias de la red comercial, que es la que tiene "el pulso" del punto de venta. Tener bien el pulso no implica ser infalible y un buen distribuidor será sensible hacia el riesgo que le está pidiendo que asuma al editor.

Por supuesto, también existen las "reimpresiones tranquilas", de libros de largo recorrido, con una venta de muchos años y con un comportamiento previsible. Hasta el punto el que hay editoriales que pueden planificar el 90 % de todas sus reimpresiones anuales durante el ejercicio anterior, cuando están preparando el plan editorial.

2.2. Plan editorial y presupuesto

2.2.1. Plan editorial

El plan editorial es la plasmación, en un cuadro económico, del conjunto de las novedades de un ejercicio (término equivalente al de un año de actividad, normalmente el año natural), más la aportación del fondo editorial, es decir, todos aquellos libros que pertenecen al ejercicio anterior o bien que tienen una vida de doce meses o más (este criterio dependerá de cada editor). En conjunto representa el grueso de la facturación en ese año.

La ubicación de los títulos en un mes determinado del año tiene un claro impacto en su cifra de facturación. No es lo mismo un libro publicado en el mes de febrero, que tiene once meses de facturación en el ejercicio, que otro publicado en noviembre y cuya aportación económica al plan es de escasamente dos meses. Esto vale tanto para las ventas positivas como para las devoluciones que generan meses con venta negativa de un título.

Como dice un autor estadounidense, "si eres capaz de pulsar los botones de una calculadora... no tienes excusa para no hacer un presupuesto". Y él mismo también nos advierte de que "la planificación es clave en el éxito de la edición".

Lo primero que hay que hacer es crear una plantilla que contenga los siguientes elementos:

Un primer bloque con:

- En el eje horizontal, estas columnas:
 - Título
 - Autor
 - Páginas
 - Precio
 - Anticipo
 - Los doce meses del año en otras tantas columnas
 - Total

- En el eje vertical, estas filas:
 - Unidades.
 - Tantas filas como novedades tenga la programación.
 - Una fila con la suma de todas las unidades.
 - Otra con la suma global de todos los ejemplares de fondo.
 - Una última fila con la suma de novedad y fondo.

Un segundo bloque igual que el anterior, pero con ventas en euros o la moneda local.

Finalmente hay una fila que reúne todas las ventas de la editorial.

Para obtener el ingreso neto de cada libro, la fórmula es multiplicar el precio de venta sin IVA por el opuesto del descuento, como en este ejemplo de un libro de 20 € con un descuento del 55 %:

$$20 \text{ €} \times (1,0 - 0,55), \text{ es decir } 20 \text{ €} \times 0,45 = 9 \text{ €}$$

A continuación, se reproduce una plantilla ficticia para ver el aspecto que puede tener.

Título	Precio	Anticipo	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	Mayo	Junio	Julio	Ago.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	Total
Ejemplares Novedades															
Título 1	\$ 24.95	6.500	2.600	1.950	1.300	650	300	250	200	150	100	80	50	50	7.680
Título 2	\$ 19.95	4.250			1.700	1.275	850	425	125	75	50	50	50	50	4.650
Título 3	\$ 12.95	1.250										500	375	250	1.125
Título 4	\$ 16.95	3.500						1.400	1.050	700	350	200	100	50	3.850
Título 5	\$ 22.95	2.500									1.000	750	500	250	2.500
Total novedades			2.600	1.950	3.000	1.925	1.150	2.075	1.375	925	1.500	1.580	1.075	650	19.805
Ejemplares fondo			1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	18.000
Total ejemplares			4.100	3.450	4.500	3.425	2.650	3.575	2.875	2.425	3.000	3.080	2.575	2.150	37.805
Ventas \$ Novedades															
Título 1	\$ 24.95	\$ 84.331	\$ 33.732	\$ 25.299	\$ 16.866	\$ 8.433	\$ 3.892	\$ 3.244	\$ 2.595	\$ 1.946	\$ 1.297	\$ 1.038	\$ 649	\$ 649	\$ 99.640
Título 2	\$ 19.95	\$ 44.090			\$ 17.636	\$ 13.227	\$ 8.818	\$ 4.409	\$ 1.297	\$ 778	\$ 519	\$ 519	\$ 519	\$ 519	\$ 48.239
Título 3	\$ 12.95	\$ 8.418										\$ 3.367	\$ 2.525	\$ 1.684	\$ 7.576
Título 4	\$ 16.95	\$ 30.849						\$ 12.340	\$ 9.255	\$ 6.170	\$ 3.085	\$ 1.763	\$ 881	\$ 441	\$ 33.934
Título 5	\$ 22.95	\$ 29.835									\$ 11.934	\$ 8.951	\$ 5.967	\$ 2.984	\$ 29.835
Novedades \$			\$ 33.732	\$ 25.299	\$ 34.502	\$ 21.660	\$ 12.710	\$ 19.992	\$ 13.146	\$ 8.894	\$ 16.835	\$ 15.637	\$ 10.541	\$ 6.275	\$ 219.224
Fondo \$	\$ 16,95 (media)		\$ 13.221	\$ 13.221	\$ 13.221	\$ 13.221	\$ 13.221	\$ 13.221	\$ 13.221	\$ 13.221	\$ 13.221	\$ 13.221	\$ 13.221	\$ 13.221	\$ 158.652
Total ejemplares			\$ 46.953	\$ 38.520	\$ 38.520	\$ 34.881	\$ 25.931	\$ 33.213	\$ 26.367	\$ 22.115	\$ 30.056	\$ 28.858	\$ 23.762	\$ 19.496	\$ 377.876

Este ejercicio nos permitirá valorar informaciones como: ventas por título, por mes y trimestre, peso de la novedad y el fondo en el ejercicio, y también, de un vistazo, el valor de los anticipos acumulados.

Para fijar las ventas de un título a lo largo de varios meses sin caer en la arbitrariedad conviene establecer una pauta que sea resultado de la observación de ejercicios y lanzamientos anteriores. Seguramente cualquier editor podrá identificar un comportamiento de las ventas en la mayor parte de sus lanzamientos (también podrá recabar la ayuda de su distribuidor, que siempre le dará un sano baño de realidad).

Aquí reproduzco dos posibles pautas de venta de libros durante los primeros meses:

65%_20%_10%_5%

O, también:

40%_30%_20%_10%

Las cantidades separadas por guiones bajos marcan el porcentaje de venta de cada mes (el primero en aparecer es el del lanzamiento y el último el del cuarto mes) sobre un total de 100 %. Hay que tener en cuenta que, en la mayoría de los casos, el grueso de la facturación se produce en estos meses (e incluso, si el libro "cae a plomo" en el mercado, puede tener venta negativa en el mes tres o cuatro).

Establecer esta pauta es muy interesante puesto que, además de permitir fijar un plan editorial creíble, ayuda a detectar desviaciones graves (a la baja) o beneficiosas (al alza).

Este pequeño gráfico nos muestra un ejemplo distinto de la evolución de las ventas de un título durante sus primeros doce meses de vida. Habrá tantos gráficos como libros publicados, aunque también se pueden establecer ciertas pautas generales.

Sobre esta plantilla habría que hacer un ajuste fino en aquellos títulos especiales de la programación que, generalmente por el perfil del autor, tienen una proyección de ventas distinta.

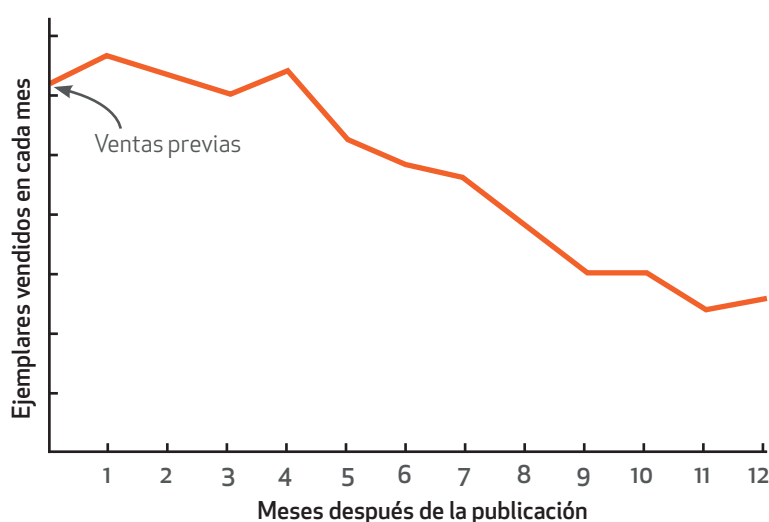
Hay que considerar la enorme dificultad de hacer un ejercicio de previsión, de "futurología", sobre tal cantidad de títulos y con una antelación de bastantes meses y hasta más de un año.

En la práctica, el grado de acierto en el conjunto de las previsiones individuales es inevitablemente bajo, pero se trata de compensar los errores a la baja con los que mejoran las expectativas del editor (y ambas cosas siempre ocurren). Por ello, es importante ser lo más realista posible y contar con la valoración de terceras personas no tan implicadas emocionalmente con el libro y el autor como el propio editor. Un plan editorial es un documento de consenso donde intervienen diversos departamentos con sensibilidades diferentes. El contraste principal se produce entre el principio y el final de la cadena: el editor y el comercial. De ahí que exista la (errónea) impresión de que se trata de dos perfiles profesionales sistemáticamente enfrentados.

La ventaja es que solo al editor le importará (y relativamente poco) el grado de desacierto siempre y cuando el conjunto permita facturar una cantidad igual o superior a la prevista con unos costes iguales o inferiores.

La forma de evaluar el fondo, es mucho más fácil. Aquí cabría distinguir entre el fondo reciente y el consolidado. El primero sería aquel que se ha publicado entre cinco y ocho meses (aproximadamente) antes de la realización del plan editorial. En este caso, todavía puede darnos sorpresas, casi siempre negativas, por devoluciones importantes no contempladas.

En cuanto al fondo "puro", el que decíamos que tiene un año o más de antigüedad, seguramente habrá establecido una pauta de comportamiento que hará que sus ventas sean mucho más previsibles. Una recomendación es sumar las ventas previstas en el ejercicio, dividir las entre doce (tantos como meses) y colocar la cantidad resultante en cada uno de los meses.



Aunque los grandes grupos necesitan ajustar lo más posible su previsión de ingresos a cada mes, o al menos a cada trimestre, para un pequeño editor no debería ser tan grave que el flujo de ingresos varíe respecto al plan editorial, siempre y cuando la desviación no sea brutal y al final del ejercicio se cumplan las previsiones globales.

En definitiva, la clave del plan editorial es conseguir que sea lo más preciso posible para poder contrastarlo con las ventas reales conforme se vayan produciendo, pudiendo comprobar si se desvían al alza o a la baja, intentar averiguar por qué e incluso adoptar posibles medidas sobre la marcha. También es fundamental porque permite visualizar el beneficio (o la pérdida) esperado antes de que ocurra.

2.2.2. Presupuesto

Una pieza complementaria, que se alimenta del plan editorial, es el presupuesto anual, imprescindible para poder hacer una previsión global, trimestral y mensual tanto de los ingresos como de los gastos. La primera parte la proporciona el plan que acabamos de ver y la segunda contiene tanto los gastos fijos de la editorial como los variables que dependen de los libros programados.

Por otra parte, el presupuesto es la guía que condiciona a todos los departamentos del sello: los editores tendrán que cumplir con las cifras de ventas que han dibujado en su contratación y en la previsión anual; la red comercial también se verá impelida a lograr la facturación que haya aceptado. Para llegar a esas cifras que comprometen a todos es conveniente que no se haya producido ninguna imposición unilateral, sino un consenso entre las partes.

El director general es responsable ante los accionistas (o la dirección del grupo) que quizá le exijan un nivel de rentabilidad o de facturación (o ambos) a partir del cual tendrán que moverse el resto de las piezas.

Por su parte, el director editorial recibirá unas pautas en cuanto a gastos e ingresos (sobre todo estos últimos) y dividirá esas partidas entre sus editores, sabiendo el recorrido de cada área de negocio (ficción, no ficción, ilustrados, infantil y juvenil, etc.), basándose en cifras históricas y en el conocimiento de los grandes autores previstos en el ejercicio.

Generalmente, cualquier programación se compone de un determinado número de novedades potentes, que son la columna vertebral de la planificación editorial de un año determinado. Además, se incluye una "franja intermedia" de libros que no alcanzan a ser (siempre en potencia) grandes éxitos, pero tampoco son del montón. Finalmente, aunque nunca se reconocerá así, hay títulos de relleno.

El grado de dificultad de contratación es directamente proporcional a las expectativas "racionales" del libro, que están basadas en "los históricos" (es decir, las cifras de venta anteriores del mismo autor). Esta dinámica favorece vender lo que se vende y no vender lo que no se vende y, sobre todo, despreciar lo que aún no ha pasado por el filtro del mercado. Y olvida que la inmensa mayoría de los grandes (a veces grandísimos) éxitos editoriales de los últimos años en España procedían bien de los medianos o incluso de los que he dado en llamar, maliciosamente, "de relleno".

Volviendo al proceso de desarrollo de la programación, el editor tendrá que "poner letra a la música", es decir fijar, inicialmente en un mes determinado, los títulos y autores que va a publicar, en virtud de los plazos de entrega que le hayan transmitido los autores y traductores.

Es necesario hacer un alto en este punto por la importancia en el trabajo editorial y en el funcionamiento del sello. Los editores trabajamos con seres humanos que desarrollan una labor en cierto modo imprevisible o al menos difícil de fijar: los autores. La discusión sobre la fecha prevista de entrega de una obra y el posterior seguimiento y posible aplazamiento de dicha entrega es quizá la más desagradable y tensa que pueda existir entre esas dos figuras: autor y editora.

Si el retraso se produce con un título "mediano" o "pequeño" en cuanto a expectativas comerciales (las que se fijan de común acuerdo en el plan editorial por parte de editores y red de ventas), la editora tiene cierto margen de maniobra, pudiéndolo sustituir por otra obra equivalente prevista inicialmente para el año siguiente o que contrate *ad hoc*. Sin embargo, la "caída" (ese es el nombre que recibe) de un título de primera fila se puede convertir en una tragedia y, a veces, de manera errónea, se trata de compensar con la publicación de varios títulos medianos o pequeños con la esperanza de sumar el equivalente de la joya perdida. Nunca funciona.

Por definición los presupuestos son exigentes, no están en la zona de confort de nadie y a veces son inalcanzables. En los grandes grupos se crea una retribución variable de editores y departamentos de promoción, marketing y comerciales para estimular el cumplimiento de los objetivos.

Paradójicamente otro punto de discordia en torno a los presupuestos también puede surgir cuando las cosas van bien. Suponiendo que haya un buen seguimiento del cumplimiento del presupuesto, cabe extrapolar una cifra de facturación anual meses antes de "cerrar el ejercicio" (término que se refiere a las cuentas de la editorial a final de año). Además, dado el gran peso de la campaña de Navidad en

la facturación anual de cualquier editorial, si las cosas van bien a la altura de septiembre, cabe pensar que acabarán mejor en diciembre.

Pues bien, muchos editores a los que les va bien el ejercicio pueden decidir posponer lanzamientos importantes al año siguiente. Esto tiene un doble sentido: una vez cumplido el presupuesto holgadamente, el aprecio por parte de la dirección general o de la propiedad hacia un cumplimiento extraordinario es relativamente pequeño. Además, cuando se fije la cifra de negocio para el siguiente ejercicio, se hará en base al dato real del año anterior (que hemos visto que ha sido bueno o muy bueno), sin tener en cuenta lo excepcional de dicho periodo.

Esta es una de las peculiaridades de nuestro negocio: la imprevisibilidad de la cifra de negocios a final de año.

Análisis del fondo y la novedad					
	Unidades año actual	% Total unidades	Unidades año anterior	% Total unidades	% Cambio
Ventas novedad					
Título 1					
Título 2					
Título 3					
Título 4					
Título 5					
Título 6					
Título 7					
Título 8					
Total ventas novedad					
Ventas fondo					
Total ventas					
Novedades = Títulos publicados en los últimos 12 meses					

Los gastos fijos del presupuesto consisten en aquellas partidas que no se modifican con independencia de la cantidad de libros que se publiquen. Normalmente una editorial se construirá en torno a un cierto volumen de facturación que permitirá, a su vez, una determinada cantidad de gastos.

Los gastos variables dependerán casi exclusivamente de tres factores: el perfil de los autores, que determinará tiradas mayores o menores y, por tanto, una inversión proporcional (así como los anticipos pagados previamente); las características físicas de libros a publicar, no solo el número de páginas sino los acabados y la complejidad de los títulos: tapa dura o rústica; libro ilustrado o texto corrido; y el desarrollo de elementos adicionales (mapas, gráficos, tablas), etc.

En la práctica, el formato y los elementos que componen un presupuesto se parecen mucho a la cuenta de explotación que veremos más adelante, donde se muestra una plantilla.



Unidad de aprendizaje 3

Las cuentas de una editorial

Objetivos

- Saber cómo el concepto de flujo de caja influye en la gestión de una editorial.
- Aprender a realizar e interpretar una cuenta de explotación y un balance situación.

3.1. El *cash flow* o flujo de caja

Para terminar de complicar la vida del editor, una cosa son los resultados en el papel y otra el flujo de caja, es decir el momento en que, de manera efectiva, se producen los gastos e ingresos. La diferencia puede ser grande y provocar importantes “cuellos de botella” de dinero.

La realidad del sector editorial es que los pagos del editor a la mayor parte de sus proveedores externos (preparadores, correctores, diseñadores, maquetistas) se producen en el momento de la entrega del trabajo realizado, mientras que el grueso de los ingresos tiene lugar con un desfase de 120 días. Es decir, lo facturado en el mes de septiembre, por ejemplo, toma como referencia el último día de ese mes y le suma 120 días, produciéndose el pago efectivo el último día de enero del año siguiente. Dado que, cuando se publica un libro la mayor parte de los trabajos externos se han producido entre uno y tres meses antes, el desfase entre esos pagos y los ingresos puede llegar a ser de ocho o nueve meses.

He dejado fuera la principal partida de gasto (el bloque “industrial”: papel, impresión y encuadernación), porque esta no se paga en el momento de recibir los libros del impresor, sino con un desfase de 90 días mediante pagaré. Por tanto, en este caso, la diferencia es de “solo” 30 días. Aún así, ese mes de diferencia se puede convertir en un problema si coincide con el pago de un libro especialmente complejo y oneroso.

Hay que tener en cuenta que, además de los desfases anteriores entre gastos e ingresos, por las especiales características de este sector, se produce otro adicional: el fiscal.

Al menos en España, el IVA de los libros es superreducido, es decir, del 4 %. Mientras que las facturas de los proveedores que tributan IVA al 21 % (las autoras o traductoras no lo hacen porque están exentos por ley, al considerarse una actividad especial, de carácter creativo) las paga la editora a lo largo del ejercicio, de sus principales ingresos (lo que le aporta el distribuidor) solo se detrae un 4 %. Este desfase, a lo largo de todo un año, puede llegar a ser importante, de decenas de miles de euros para un pequeño editor.

El problema es que, en España, hay que esperar a acabar el ejercicio para reclamar a Hacienda esa diferencia de IVA y volver a esperar a que se haga el pago efectivo unos seis meses. Es decir, que de una factura de IVA al 21 % pagada en enero de 2020, el editor solo recuperará la diferencia del 17 % en agosto de 2021. Si la factura es de noviembre, la espera es “solo” de diez meses. Se puede decir que, en este aspecto, el editor financia al Estado.

La editora tiene que desdoblar su mente en dos hemisferios (en realidad en muchos más): uno que contemple el ritmo de ventas e ingresos en el mes corriente y otro que tenga en cuenta la cadencia de pagos e ingresos aplazados. Las proyecciones del flujo de caja no son solo básicas para alcanzar el éxito, sino para asegurar la supervivencia de la editorial.

Para controlar este aspecto de los gastos e ingresos del sello hay que crear otra herramienta, en forma de plantilla, que contemple el flujo de caja. Seguiremos los siguientes pasos:

1. Tomaremos una plantilla similar a la usada para realizar el plan editorial. En la parte superior de las columnas colocaremos los meses y una adicional para el total.
2. En la primera columna todas las partidas de ingresos y gastos (una por columna y otras con bloques agregados). La cifra inicial de ingresos deberá contemplar las devoluciones, puesto que aquí queremos saber el estado real y exacto de nuestras cuentas. En cuanto a los ingresos, se situarán también en el mes efectivo, no en el facturado.
3. Al igual que aconsejábamos antes para la imputación mensual de los ingresos del fondo, aquí también deberíamos dividir los gastos fijos entre doce y repartirlos equitativamente en los meses del año.
4. En cuanto a los gastos variables, habrá que situarlos en el mes de pago previsto.
5. Al final de las columnas, se sumarán los totales de los gastos y se deducirán los ingresos para fijar un valor neto de *cash flow* mensual.
6. Finalmente, sumando el saldo anterior llegaremos al *cash flow* neto acumulado.

CASH FLOW CON FONDO													
Ingresos previos	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	Mayo	Junio	Julio	Ago.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	Total
Ventas													
Ejemplares novedad		3,500	2,275	550	500	900	400	3,300	400	350	200	200	12,575
Ejemplares fondo	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	
Pago distrib. 120 días					\$5,233	\$19,884	\$14,756	\$7,535	\$7,326	\$9,000	\$6,907	\$19,046	\$89,685
Ventas directas	\$ 450	\$1,100	\$ 500	\$1,800	\$1,300	\$1,300	\$1,300	\$1,300	\$1,300	\$1,300	\$1,300	\$1,300	\$14,250
Otros ingresos			\$5,000		\$14,000	\$15,500			\$1,000				\$35,500
Entrada bruta efectivo	\$ 450	\$1,100	\$5,500	\$1,800	\$20,533	\$36,684	\$16,056	\$8,835	\$9,626	\$10,300	\$8,207	\$20,346	\$139,435
Gastos previstos													
Producción libros													
Impresión / Encuad.					\$ 350			\$ 5,500					\$ 5,850
Costes desarrollo				\$1,000	\$1,500	\$ 500							\$ 3,000
Royalties			\$ 2,750						\$ 16,800				\$19,550
Nómina													
Sueldos	\$ 4,000	\$ 4,000	\$ 4,000	\$ 4,000	\$ 4,000	\$ 4,000	\$ 4,000	\$ 4,000	\$ 4,000	\$ 4,000	\$ 4,000	\$ 4,000	\$48,000
12 % beneficios	\$ 480	\$ 480	\$ 480	\$ 480	\$ 480	\$ 480	\$ 480	\$ 480	\$ 480	\$ 480	\$ 480	\$ 480	\$ 5,760
Contabilidad													
Comisiones bancarias	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 1,500
Honorarios profes.	\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$ 480
Publicidad y promoción													
Folleto y catálogos					\$ 250								\$ 250
Impresión		\$ 300		\$ 300	\$ 800								\$1,400
Buzoneo suministros	\$ 200	\$ 300		\$ 500									\$1,000
Buzoneo listados	\$ 500												\$ 500
Servicios consultores													\$ 0
Presentaciones			\$ 500						\$1,000				\$1,500
Anuncios impresos													\$ 0
Informática													
Servicios online	\$ 35	\$ 35	\$ 35	\$ 35	\$ 35	\$ 35	\$ 35	\$ 35	\$ 35	\$ 35	\$ 35	\$ 35	\$ 420
Software				\$100		\$ 50							\$150
Hardware		\$125		\$100									\$ 225
Otros gastos													
Seguros	\$500												\$ 500
Afiliación	\$100					\$ 200	\$165						\$ 465
Miscelánea	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$3,600
Suministros oficina	\$ 25	\$ 25	\$ 25	\$ 25	\$ 25	\$ 25	\$ 25	\$ 25	\$ 25	\$ 25	\$ 25	\$ 25	\$ 300
Mensajeros		\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50								\$ 200
Correos	\$1,500	\$300	\$800	\$1,200	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$5,000
Alquiler oficina	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$6,000
Impuestos	\$750	\$750	\$750	\$750	\$750	\$750	\$750	\$750	\$750	\$750	\$750	\$750	\$9,000
Teléfonos	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$1,800
Viajes			\$ 200		\$ 2,000				\$750				\$2,950
Página web				\$1,500					\$1,500				\$3,000
Gastos totales	\$9,180	\$7,455	\$10,680	\$11,430	\$11,430	\$7,230	\$6,645	\$12,380	\$26,530	\$6,480	\$6,480	\$6,480	\$122,400
Efectivo neto mensual	(\$8,730)	(\$6,355)	(\$5,180)	(\$9,630)	\$9,103	\$29,454	\$9,411	(\$3,545)	(\$16,905)	\$3,820	\$1,727	\$13,866	\$17,035
Saldo anterior	\$3,000	(\$5,730)	(\$12,085)	(\$17,265)	(\$26,895)	(\$17,793)	\$11,661	\$21,072	\$17,526	\$622	\$4,442	\$6,169	
Cash flow neto acumulado	(\$5,730)	(\$12,085)	(\$17,265)	(\$26,895)	(\$17,793)	(\$11,661)	\$21,072	\$17,526	\$622	\$4,442	\$6,169	\$20,035	

Todos los cuadros nos permiten visualizar una situación conjunta que, de otro modo, sería muy difícil de percibir. Este, al igual que todos los demás incluidos en el manual, deberá ser estudiado atentamente, intentando encontrar pautas, fallos en la gestión editorial que se deduzcan de las cifras, posibles soluciones a las sangrías detectadas, etc. Hay que dedicarle tiempo, analizar todos los flujos que se puedan detectar y contrastar. Hay que aprender a leer un cuadro numérico del mismo modo que aprendimos a leer los textos de pequeños.

Desgraciadamente, a veces la lectura de un cuadro de *cash flow* nos llevará a la conclusión de que necesitaremos, en un plazo determinado, unos ingresos adicionales que el negocio editorial no nos va a proporcionar. Así, tendremos que recurrir a financiación externa, establecer una línea de crédito o imaginar otras formas de ingresos extras o de posponer los pagos previstos. Esta última solución es la peor, puesto que, como dice un autor, “para un pequeño editor, esto te puede llevar al desastre, porque tu credibilidad (...) vale tanto como la última factura que hayas pagado”.

La gran ventaja es que el análisis del *cash flow* nos permite detectar nuestros posibles problemas antes de que se produzcan. Hay que tener en cuenta que las instituciones de crédito (básicamente los bancos) son muy poco sensibles a la improvisación financiera por parte de sus clientes. Si uno pide una línea de crédito “para ya”, porque acaba de descubrir que el mes que viene no puede hacer frente a sus compromisos, transmitirá una pésima imagen al potencial acreedor, que tendrá una razón adicional para rechazar el pedido.

Uno de los mejores usos que se le puede dar a este cuadro es identificar los gastos para establecer de dónde procede el dinero y a dónde se dirige. Permitirá entender cuánto y cuándo se va a necesitar.

Pero si un mal flujo de caja puede hundir una editorial, uno bueno tampoco es garantía de éxito, porque incluso en un modelo de crecimiento, la necesidad de capital de la empresa crece más rápido que la disponibilidad de capital que genera la rentabilidad. Esto es debido a que una parte del capital de la editorial estará “bloqueado” en tres partidas inevitables: cuentas por cobrar (el famoso desfase en el tiempo que ya hemos visto entre gastos e ingresos), almacén (donde se acumulan libros pagados, pero no vendidos) e impuestos.

Cuanto más se crece, menos capaz se es de financiar ese crecimiento con fondos propios, a menos que el margen de beneficio aumente al ritmo de las ventas. Todo ello a pesar de ser técnicamente rentable.

Esto nos lleva a la cuestión de hasta qué punto un editor puede tener beneficios y, al mismo tiempo tener un flujo de caja positivo. Y la respuesta es que es muy difícil. La solución pasa por concebir el crecimiento no como la típica curva con un ángulo de 45°, sino como un ciclo que avanza en forma de un crecimiento seguido de un periodo plano, seguido de otro crecimiento, etc.

Hay otros dos caminos para mejorar los resultados: uno obvio, pero siempre difícil, es la reducción de costes para mejorar los márgenes. La dificultad estriba en que, dado que el editorial no es un negocio que se pueda permitir excesos, normalmente mantiene un cierto grado de austeridad, tanto en los buenos como en los malos tiempos, y es difícil reducir sobre lo que se gasta en un sello y en un momento dado. Por tanto, para reducir costes, normalmente, hay que aplicar el principio de “hacer más con menos”, recurso que, como es sabido, puede llegar a ser contraproducente si se traspasa cierto umbral.

El último recurso, la bala de plata, el objetivo soñado por cualquier editor es conseguir un éxito de ventas que esté muy por encima de sus promedios habituales. Este tipo de éxito inicia un círculo virtuoso con efectos multiplicadores. En primer lugar, se trata de una inversión exitosa que no solo cubre todos los gastos, sino que aporta beneficios al conjunto de la editorial. Además, puesto que los resultados de un sello responden a un *mix*, donde conviven éxitos, fracasos y libros “neutros”, con distintos pesos relativos, cuanto mayor sea este éxito más mejorará las ratios generales de la editorial.

En relación con lo anterior, hay que tener en cuenta dos factores: que según las estadísticas del sector editorial en España (datos 2017) casi el 98 % del total son primeras ediciones, el 1,3 % segundas, el 0,3 % terceras y el 0,5 % cuartas o más. Esto nos da la dimensión real y cruel de la situación.

El segundo factor es que, a diferencia de la primera edición, donde hay que imputar todos los costes de desarrollo, fijos y variables, puesto que, como acabamos de ver, mayoritariamente es la única edición que va a existir, en las reimpresiones solo hay que atribuir los costes materiales de fabricación: papel, impresión y encuadernación.

Otro efecto benéfico se deriva del principio que dice que “cuando un libro vende, vende siempre y en cualquier formato, mientras que cuando no vende, da igual el formato, el precio o cualquier otro factor, simplemente no vende”. Por tanto, un éxito no solo repercutirá en el mes, en el trimestre y en el ejercicio en que se haya publicado el libro, sino que, si es lo suficientemente importante, trascenderá el año de su publicación y seguirá aportando positivamente a la cuenta de resultados durante varios períodos anuales.

En relación a lo anterior, recuerdo el comentario de un directivo de Planeta cuando yo trabajaba allí: “¿Te has dado cuenta de que ese libro vende todos los meses como si fuera una novedad buena?”. La verdad es que yo no lo había visto desde ese ángulo, pero aprendí la lección para siempre.

Llevando el caso a la reducción al absurdo, podríamos decir que la mejor editorial del mundo sería aquella que tuviera un solo libro en catálogo, que vendiera de manera saneada y constante a lo largo de los años y que no requiriera más que las labores industriales de fabricación. Pero, por supuesto, eso es una utopía.

Cuando un libro vende en formato papel y como novedad (lo que denominamos *trade*), generalmente también vende bien en formato digital y, en su momento y si se da el caso, en bolsillo. Por tanto, las inversiones adicionales para ese libro estarán previamente “aseguradas” (nunca al cien por cien). Este tipo de libros suelen convertirse en lo que los anglosajones llaman *long sellers* y, llevados al extremo, en *perennial sellers*.

Un último efecto benéfico de un libro de estas características es que no solo contribuye económicamente de manera directa a la cuenta de resultados de la editorial, sino que tiene un efecto intangible de imagen sobre el conjunto del sello por parte de la propia red comercial, de los libreros y hasta de los lectores. Todos ellos, en mayor o menor medida, empezarán a ver la editorial con otros ojos, a buscar otras joyas en el catálogo, a dedicar más tiempo y espacio a ese editor. Lo anterior será aún más intenso si el perfil de la editorial es especializado y coincide con el del libro de éxito.

Obviamente conseguir un libro de estas características es muy poco habitual (más allá de los autores consagrados que, junto a un nivel de ventas más o menos garantizado, llevan aparejado unos anticipos,

tiradas, planes de comunicación y marketing acordes a su nivel), tanto para los grandes como para los pequeños, de ahí que casi nunca se pueda planificar. Hay que buscarlo y gestionarlo bien cuando llegue, pero no se puede programar.

Incluso un libro abrumadoramente exitoso puede llegar a representar otra “amenaza” para la editorial. Cuenta la leyenda que la editorial Salamandra, tras dispararse el éxito de la serie Harry Potter (que, por cierto, no fue inmediato, ni en el primer, ni en el segundo, ni siquiera en el tercer tomo de la serie) decidió establecer una doble contabilidad de la editorial: con y sin Harry Potter. Es una inteligente decisión que responde al hecho de que una serie de libros como esos pueden llegar a distorsionar la visión del estado de la editorial, haciendo creer a la editora que sus números son mejores que la realidad, puesto que están “encubiertos” por un *best seller* que, además, es un *long seller* de dimensiones estratosféricas.

Por todo ello, sigamos el consejo de uno de los autores mencionados en la bibliografía: “No pongas excusas y no confíes en la suerte. Planifica con tiempo tu *cash flow*... y hazlo bien”.

3.2. Cuenta de explotación y balance de situación

En palabras de Thomas Woll:

Al final del día, cuando todos tus libros se han vendido, cuando ya han llegado las devoluciones, cuando se han cobrado las facturas y se han pagado los recibos, quieres tener un registro exacto de qué mes, trimestre y año has tenido, y en qué estado está tu empresa. La cuenta de explotación y el balance de situación te ofrecen las respuestas a esas preguntas.

3.2.1. Cuenta de explotación

Se trata de la mejor herramienta de gestión que tiene el editor a su disposición y permite comparar la dinámica actual y los resultados de la empresa con lo que había presupuestado. Es un instrumento que suele generarse de manera mensual, trimestral y anual y muestra lo ocurrido con cada ingreso y cada gasto de cada libro a lo largo del período estudiado.

Conviene comparar todas las partidas y analizar las desviaciones para saber qué está pasando. Y es fundamental estudiar tanto las desviaciones al alza como a la baja.

Este documento aborda todos los detalles del negocio: los gastos, los impuestos, las ventas y los beneficios. Se puede establecer una fórmula con todos estos elementos:

$$\text{Ventas} - (\text{Gastos} + \text{Impuestos}) = \text{Beneficios}$$

La cuenta de explotación se puede (y debe) usar en dos sentidos: como presupuesto y como elemento de referencia o comparación.

Tal y como hemos hecho hasta ahora, vamos a generar otra plantilla que nos permita visualizar la cuenta de explotación de manera gráfica y sencilla, aunque algo más compleja que las anteriores.

En la primera columna pondremos los diferentes conceptos que veremos a continuación; después habrá doce columnas, una por mes, como en los casos anteriores. Pero, en esta ocasión habrá tres columnas adicionales: la del presupuesto, la real y la que refleje la desviación entre ambas.

Las filas se dividirán por bloques siguiendo estas partidas:

- **Ventas brutas** (las que generamos, aplicándoles el descuento de distribuidor)
 - - Devoluciones
 - - Ventas netas
 - - Otros ingresos (subvenciones, operaciones especiales, ventas directas)
- **Ventas totales.** Podemos introducir otra fórmula:
$$\text{Ventas brutas} - \text{devoluciones} = \text{Ventas netas} + \text{Otros ingresos} = \text{Ventas totales}$$
- **Coste de las mercancías**
 - - Costes de desarrollo
 - - Papel, impresión y encuadernación
 - - Royalties
- **Total costes mercancías**
- **Margen bruto**
 - - Provisiones
 - De inventario
 - De anticipos de autor
 - De deudas incobrables
- **Total de provisiones**
- **Beneficio bruto**
 - - Gastos operativos:
 - Sueldos
 - Publicidad
 - Marketing

- Ventas
- Base de datos
- Manufactura
- Ejemplares adicionales
- Gastos de oficina
- Servicios (electricidad, gas, agua, etc.)
- Alquileres y seguros
- Total de gastos
- Contribución al beneficio (EBITDA)
 - - Depreciación/amortización
 - - Intereses
 - - Impuestos
- Beneficio neto

Una parte de esta cuenta de explotación es común a cualquier negocio moderno, mientras que algunas partidas están adaptadas a las peculiaridades del sector editorial (como las devoluciones o el desglose de los gastos operativos).

Como queda dicho es importante “leer” la cuenta de explotación para familiarizarse con las principales variables de la empresa y mejorar su gestión.

3.2.2. Balance de situación

Lo que nos ofrece el balance de situación es el estado financiero de la empresa en un momento concreto.

Resume tres factores: activos (lo que tienes); pasivo (lo que debes) y capital (la diferencia entre activos y pasivo).

La fórmula que refleja esto es:

$$\text{Activos} = \text{Pasivo} + \text{Capital}$$

Los activos corrientes incluyen: efectivo, las cuentas por cobrar y las existencias. Suelen ordenarse por su capacidad de convertirse en activos líquidos (dinero). Los activos no corrientes englobarían los activos fijos, como los derechos de autor, y el fondo de comercio.

Los pasivos corrientes incluyen: deudas y obligaciones con vencimiento a menos de un año, como impuestos, *royalties* o cuentas a pagar. Los pasivos no corrientes son las deudas o vencimientos de pagos a largo plazo (más de un año).

El capital se refleja en el valor de las acciones y los beneficios acumulados o retenidos en el momento de la elaboración del balance de situación.

El balance de situación permite analizar una serie de ratios, con sus correspondientes fórmulas, para saber cómo va el negocio.

Capital de trabajo

$$\text{Activos corrientes} - \text{Pasivos corrientes} = \text{Capital de trabajo}$$

Si es positivo quiere decir que la empresa tiene dinero disponible a corto plazo para la gestión diaria. Si fuera negativo significaría que no se cuenta con los fondos necesarios para cubrir las obligaciones. Permite saber si es necesaria una ampliación de capital para seguir operando.

Liquidez corriente

$$\text{Activos corrientes} / \text{pasivo corriente} = \text{Liquidez corriente}$$

Indica si una empresa podrá hacer frente a sus obligaciones a corto plazo. Se considera que la ratio es buena si es 2:1, es decir, que cuenta con el doble de activos que de pasivos.

Coeficiente de liquidez a corto plazo

$$\text{Activos corrientes (sin existencias)} / \text{Pasivos corrientes} = \text{Coeficiente de liquidez a corto}$$

Es similar al anterior (liquidez corriente), pero solo toma en consideración los activos que pueden convertirse en efectivo de forma rápida en caso de crisis y, por tanto, no contempla las existencias.

Se considera que la ratio mínima debe ser 1:1

Retorno sobre el capital (ROE o *Return on Equity*)

$$\text{Ganancia neta} / \text{Patrimonio neto} = \text{Retorno sobre el capital}$$

En el sector editorial un retorno sobre el capital del 5 % o más se considera muy bueno.

Retorno sobre los activos (ROA o *Return on Assets*)

$$\text{EBITDA} / \text{Activos totales} = \text{ROA}$$

Es la rentabilidad que se obtiene por cada euro invertido en la empresa. Recoge la rentabilidad del negocio considerado como inversión.

3.2.3. Una nota sobre la valoración de las existencias

Ya hemos visto, por una parte, que nuestras existencias de libros constituyen parte de nuestros activos corrientes, pero también que la peculiaridad de nuestro sector hace que dichas existencias no siempre se puedan considerar como algo a lo que dar valor automáticamente. En palabras de uno de los autores consultados: “si nos reuniéramos diez editores alrededor de una mesa de trabajo, escucharíamos diez opiniones diferentes sobre la forma de valorar nuestras existencias”. No voy a desglosar aquí las diez opiniones, para evitar generar confusión. Me limitaré a proponer la que yo utilizo, como pequeño editor, pero que quizá no valga para un gran grupo que consolide cuentas.

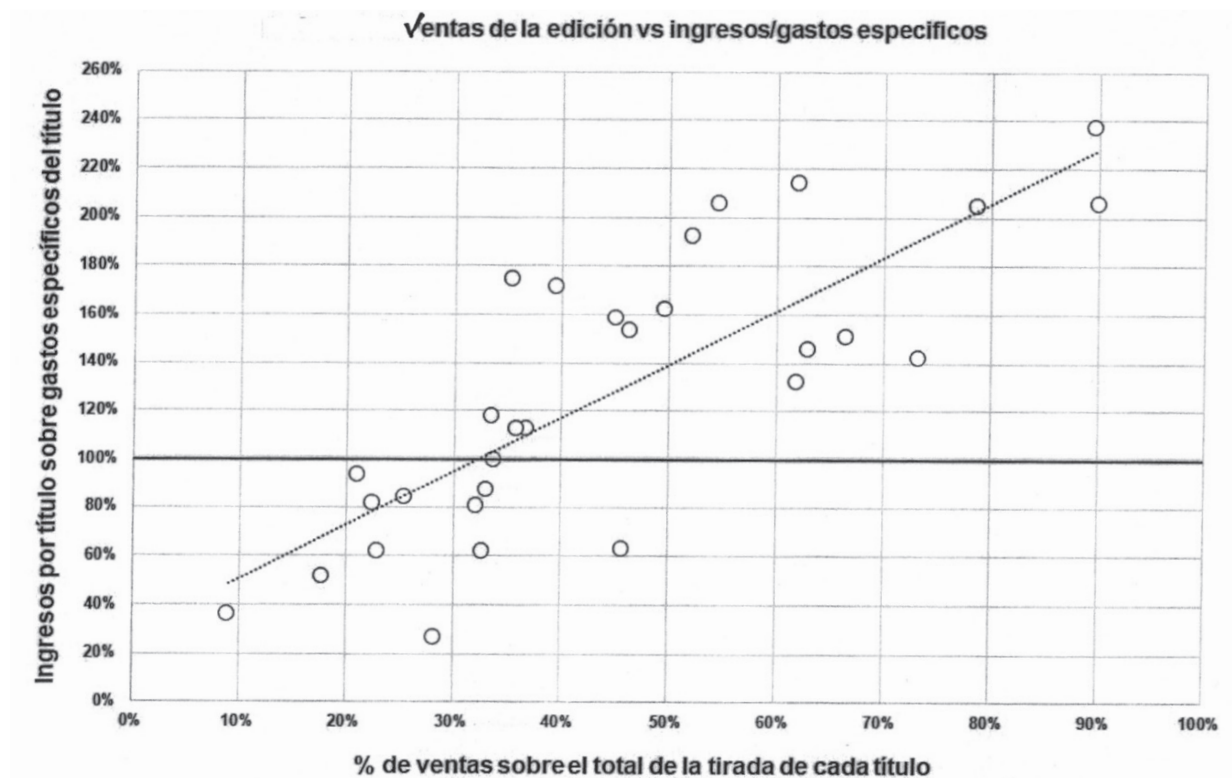
Dado que aún solo tengo un puñado de títulos en mi catálogo, puedo permitirme analizarlos todos con la calma necesaria (aunque es algo que habría que hacer, aunque hubiera cientos de ellos). Hay títulos que, desgraciadamente, no tienen un movimiento significativo al cabo del año (o incluso este es negativo): a esos le doy un valor 0.

Sobre el resto analizo y establezco una ratio entre las ventas anuales y el stock en almacén. Aunque sepa que no se va a vender todo el fondo en un solo ejercicio, valoro todo el stock de ese título y lo incluyo en el balance de situación. Es lo que el mencionado autor expresa en estos términos: “Hay quien valora al precio de coste las existencias que considera sanas y desprecia totalmente el valor de coste de las obras de dudosa venta”.

Y también hay que contemplar, de vez en cuando, la “limpieza” del almacén mediante descatalogaciones, destrucciones parciales o totales.

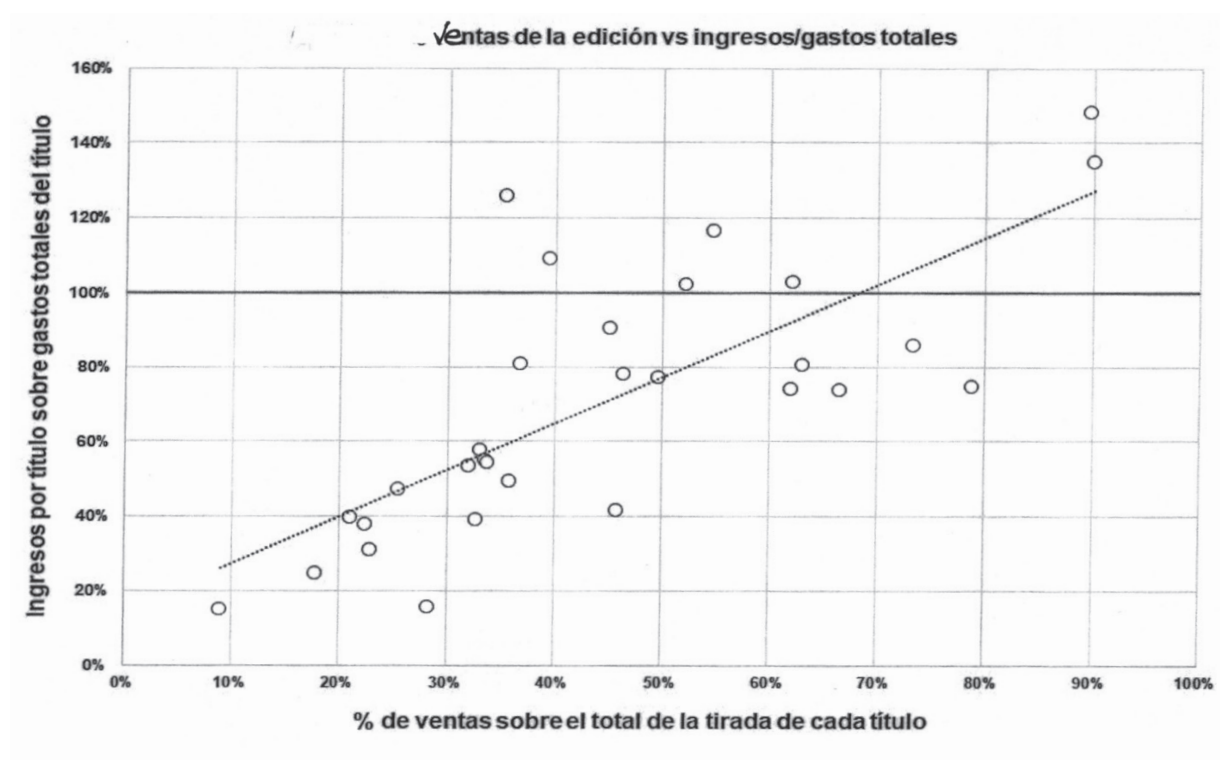
3.2.4. Rentabilidad básica y rentabilidad financiera

Además de todos los análisis anteriores, podemos relacionar el saldo de ventas sobre el total de la tirada con la cuenta de ingresos y gastos específicos de cada libro. Si los ingresos netos superan a los costes específicos se obtiene una ratio por encima del 100 %.



Cada uno de los círculos del gráfico superior se correspondería a un título, bien de una programación pasada o de una colección o del conjunto de títulos que se quiera reunir para el análisis.

Si repitiéramos el mismo análisis, pero incluyendo el total de los gastos (nóminas, sedes o almacenes), veríamos que casi no varía el patrón, solo que el umbral de rentabilidad se situaría en el 70 % de las ventas.



Conclusiones

Como hemos visto, incluso con sorpresa a lo largo de estas unidades, es muy difícil convertir una actividad editorial en un negocio. Y, sin embargo, hay que seguir intentándolo si queremos vivir de esto.

Hace cincuenta años en España (y pienso que es un fenómeno que también ocurría en Hispanoamérica), gran parte de lo que hemos visto no se conocía o no se estudiaba como se hace ahora. El sector tenía un aura de romanticismo, de atractivo fatal... Era sexy... y muy poco rentable.

Hablando de España, los grandes grupos editoriales, que forjaron su leyenda durante el franquismo, tenían los pies de barro o vivían gracias al secreto del libro de texto escolar (no tanto universitario), es decir, obligatorio. Estamos hablando de Anaya, Santillana, SM, etc. Estos grupos ganaron mucho dinero porque vendían decenas de miles de ejemplares del mismo título y, una vez establecidos en el mercado, replicaban su experiencia año tras año. Aunque tuviera sus propias dificultades, era un negocio más previsible y rentable.

Otra de las fuentes principales de ingresos de los grupos españoles de la época, y origen de la expansión de varios grupos, fueron las ventas en Hispanoamérica y también la venta a crédito de lujosas enciclopedias ilustradas.

A partir de los años 80, especialmente con el cambio de siglo, comenzó a introducirse un análisis más "científico" y sofisticado en el análisis del negocio. El primer requisito para lograr la rentabilidad es conocer el estado de las cuentas propias.

Otro factor que hay que considerar es que, sin abandonar todo lo visto hasta aquí, la práctica repetida de la actividad editorial permite desarrollar un "sentido y sensibilidad" hacia diversos aspectos económicos del negocio, lo cual redundará en lo que podríamos llamar "atajos" para llegar rápidamente a ciertas conclusiones. Un editor experimentado no necesitará desarrollar todas las herramientas descritas para contratar o fijar el precio de un libro, aunque, cuando llegue el momento de hacer el presupuesto, habrá que encajar todas las piezas. De todas maneras, hasta adquirir ese poso que proporciona la experiencia, conviene practicar y practicar con lo visto aquí.

En todo tipo de cuestiones, pero especialmente las de tipo económico, la edición es una actividad que obliga constantemente a reinventarse y cada vez más. No existe una zona de confort donde un editor pueda vivir durante años: cambian los gustos, las tendencias, hay crisis económicas que jibarizan la demanda, surge nueva competencia interna y externa (series, otras formas de ocio, etc.), se concentra cada vez más la demanda en un número menor de títulos. Hay que estar siempre despiertos y dispuestos a cambiar.

Una última recomendación: dado que en edición lo que va mal casi siempre empeora y que lo que va bien se puede estropear, mi principal consejo sería ser siempre muy prudente en las previsiones, "no hacer trampas al solitario", contener el entusiasmo que nos produce la contratación de un nuevo libro al plasmarlo en una plantilla. Si las cosas son mejores de lo previsto, tendremos un feliz momento de celebración y, si salen peor, nos pillará preparados.

Hay una expresión muy gráfica que se utiliza en los departamentos económicos de las empresas y que se escucha especialmente en nuestro sector: “el papel lo aguanta todo”. Lo que quiere expresar es que las cifras se pueden “retorcer” al planificar un libro o una programación para que parezca que todo encaja, pero si se ha manipulado la información (subiendo la previsión de venta, la tirada, el precio... todo a la vez) el resultado será catastrófico, no responderá a lo previsto. Habría que decir lo contrario: el papel no aguanta todo.

Por mi parte, solo puedo decir que, si hubiera sabido la décima parte de lo expuesto en este texto y asinatura cuando llegué al sector, en 1987, sin duda sería mucho mejor editor de lo que he sido y soy.



Bailey, H. S. (1990). *The Art & Science of Book Publishing*. Athens (EE.UU.): Ohio University Press.

Grannis, Ch. B. (ed.) (1967). *What Happens in Book Publishing*: Nueva York: Columbia University Press.
Especialmente el capítulo de George P. Brockway "Business Management and Accounting".

Mangada Sanz, A. (1988) *Cálculo editorial. Fundamentos económicos de la edición*. Madrid: Fundación Germán Sánchez Ruipérez.

Schuwer, P. (1994). *Traité pratique d 'Édition*. París: Editions du Cercle de la Librairie.

Woll, T. (2014), *Publishing for Profit. Successful Bottom-Line Management for Book Publishers*. Chicago (EE. UU.): Chicago Review Press.



Autor
D. Ricardo Artola

Reservados todos los derechos©
Universidad Internacional de Valencia - 2021