

LC

# Administración editorial: herramientas útiles

Pablo A. Maradei



**FILO:UBA**  
Facultad de Filosofía y Letras

## **Administración editorial: herramientas útiles**

---

## **Administración editorial: herramientas útiles**

Pablo A. Maradei  
Prólogo de Alejandro E. García Venturini

**Cátedra: Administración de la Empresa Editorial**



Editorial de la Facultad de Filosofía y Letras  
Universidad de Buenos Aires

**Decano**  
Hugo Trincheró

**Vicedecana**  
Leonor Acuña

**Secretaría Académica**  
Graciela Morgade

**Secretaría de Supervisión Administrativa**  
Marcela Lamelza

**Secretario de Extensión Universitaria y Bienestar Estudiantil**  
Alejandro Valitutti

**Secretario General**  
Jorge Gugliotta

**Secretario de Posgrado**  
Pablo Ciccolella

**Subsecretaría de Bibliotecas**  
María Rosa Mostaccio

**Subsecretario de Publicaciones**  
Rubén Mario Calmels

**Subsecretario de Publicaciones**  
Matías Cordo

**Consejo Editor**  
Amanda Toubes  
Lidia Nacuzzi  
Susana Cella  
Myriam Feldfeber  
Silvia Delfino  
Diego Villarroel  
Germán Delgado  
Sergio Castelo

**Directora de Imprenta**  
Rosa Gómez

---

### Editorial de la Facultad de Filosofía y Letras

#### Libros de Cátedra

Edición y corrección: Martín Gómez con la colaboración de la estudiante María Inés Laborde en el marco de la Pasantía en Instituciones Públicas y ONG's de la Carrera de Edición (FFyL-UBA).

Diseño de tapa e interior: Magali Canale y Fernando Lendoiro

Versión digital: Ed. María Clara Diez, Ed. Paula D'Amico



Maradei, Pablo

Administración editorial : herramientas útiles . - 1a ed. - Buenos Aires : Editorial de la Facultad de Filosofía y Letras Universidad de Buenos Aires, 2013.

124 p. ; 14 x 20 cm. - (Libros de Cátedra)

ISBN 978-987-1785-93-3

1. Administración de Empresas. 2. Gestión . I. Título  
CDD 658.4

ISBN: 978-987-1785-93-3

© Facultad de Filosofía y Letras, UBA, 2013

Subsecretaría de Publicaciones

Puan 480 - Ciudad Autónoma de Buenos Aires - República Argentina

Tel.: 4432-0606, int. 213 – editor@filo.uba.ar



El documento se navega a través de los marcadores.

# Prólogo

*Alejandro E. García Venturini*

En este trabajo Pablo Maradei presenta con mucha precisión y ejemplos resueltos algunas de las herramientas necesarias para llevar adelante la administración de una empresa editorial.

Estas páginas son el resultado de su experiencia de varios años como docente de la Cátedra de Administración de la Empresa Editorial en la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad de Buenos Aires, de su trabajo a cargo de la administración de una editorial por más de diez años, y de sus investigaciones publicadas en la *Revista Ñ (Clarín)*.

Comienza con una exhaustiva clasificación de los distintos tipos de costos que surgen en la edición de libros. Luego desarrolla los distintos componentes del escandallo, una importante herramienta que permite conocer el *margen de contribución* de un título, dato fundamental al momento de decidir la publicación del mismo y de fijar su *precio de venta al público*.

Más adelante realiza un minucioso análisis del *punto de equilibrio*, planteando su cálculo para los distintos modelos de administración que pueden utilizarse en una editorial. A continuación desarrolla un interesante modelo que permite

determinar el curso de acción a seguir con distintas publicaciones según un análisis basado en los *márgenes de contribución absoluto y porcentual*.

Finalmente presenta el plan económico y la planilla financiera, como herramientas importantes al momento de conocer los recursos económicos que se necesitan para afrontar los gastos de cada mes, y el *gantt de producción*, una herramienta necesaria para planificar las distintas actividades a desarrollar.

Muchos sostienen que el arte de editar libros, la necesidad de expresarse de un autor o un editor es algo intangible, no mensurable con herramienta alguna, y que tiene más que ver con el amor por los libros, los sentimientos y las emociones que con los modelos matemáticos que se desarrollan en este trabajo.

Si bien esto es cierto, no puede desconocerse que el libro es también un bien económico que, como la producción de cualquier otro bien, tiene costos, precios, y está sujeto a las leyes del mercado; y que una buena administración facilita que la apasionante tarea de editar libros sea sostenible en el tiempo.

Quienes nos dedicamos a la edición de libros sabemos que debemos buscar un razonable equilibrio entre lo emocional, que nos lleva en muchas ocasiones a querer publicar determinados títulos, y lo racional, que hace que podamos seguir desarrollando esta tarea con éxito a futuro.

Sin dudas, este es un texto imprescindible para todos aquellos que quieran iniciarse en el mundo editorial.

## Introducción

La tecnología ha jugado un papel preponderante a la hora de pensar en la creación de una editorial. Un tiempo atrás había que destinar inversiones cuantiosas para editar e imprimir un libro.

Hoy, con programas de computación se lo puede diseñar, y con las nuevas tecnologías no hace falta imprimir libros de a miles sino que se los puede hacer de a decenas. Es por esto que para iniciar una editorial no se necesitan muchos recursos económicos y humanos. Eso sí, las tareas que conlleve armar una editorial deben hacerse independientemente del tamaño de la empresa que se quiera realizar; en este sentido, variará la cantidad de personal abocado a llevarlas adelante. En definitiva, se deben enfrentar los mismos desafíos, que luego variarán en complejidad de acuerdo al tamaño de la empresa.

Esos desafíos que se deben plantear y abordar antes de editar un libro, entre otros, son:

- Temáticas a editar
- Ubicación en el mercado
- Financiamiento
- Estructuras organizativas

- Planificación editorial (búsqueda de autores)
- Política de precios
- Ventas
- Marketing
- Producción - imprenta
- Contabilidad
- Distribución

La premisa “Temáticas a editar” es uno de los primeros temas que debe tener en cuenta el editor para determinar qué tipo de libros editará. Para eso se puede plantear algunas de las siguientes preguntas:<sup>1</sup>

- ¿A qué nicho se dedicará la editorial?
- Los títulos que pueda aportar al mercado editorial, ¿en qué se diferencian de otros libros de temática similar ya publicados?
- ¿Qué experiencia tiene en ese mercado?
- ¿Sabe quiénes son los autores expertos? ¿Se los puede contactar como para sumarlos al fondo editorial?
- ¿Cuáles son las editoriales competidoras?
- ¿Qué tipo de ediciones realizan? ¿A qué precios se venden?
- ¿En qué comercios es mejor vender esos libros?
- ¿Qué cantidad de ejemplares venden esas editoriales para saber cuántos imprimir?
- Esas cantidades, ¿son rentables? Si no es así, ¿cuántos libros hay que vender para que el proyecto editorial sea viable?

Una vez respondidas estas preguntas podemos iniciar la aventura de editar un libro.

---

1 Cuestiones generales de la administración editorial planteadas por numerosos autores, entre ellos Woll (2003, 25-26). Este autor, a diferencia de otros planteos, da primacía a la definición del “nicho editorial”, cuestión bajo la cual ordena todas sus “preguntas” iniciales.

## CAPÍTULO 1

### La cadena productiva

El proceso a través del cual un texto escrito por un autor llega en forma de libro al lector se denomina *cadena productiva*. Empieza en el autor, pasa por la editorial y llega al consumidor final a través de algunas organizaciones intermedias (distribuidor, librería, etcétera).

La *cadena productiva* está dividida en tres grandes partes. La primera pata sobre la que se apoya el sistema está dada por el *proceso intelectual*, que es contar con un manuscrito original o haber comprado los derechos de edición; en segundo término ubicamos el *proceso de producción*, que está dado por el armado del libro a través de un diseñador, las correcciones a cargo de un editor y la consiguiente impresión de los ejemplares. Finalmente, la etapa de *distribución y comercialización*, ya sea por medio de librerías o directamente canalizando el circuito comercial a través de un distribuidor. Luego sí, la aceptación del público, cuestión que se traduce en ventas.

En el siguiente gráfico, que representa una versión simplificada de la cadena productiva, se distinguen los tres procesos básicos: a) producción intelectual; b) producción material (preproducción y producción industrial); c) distribución y comercialización.

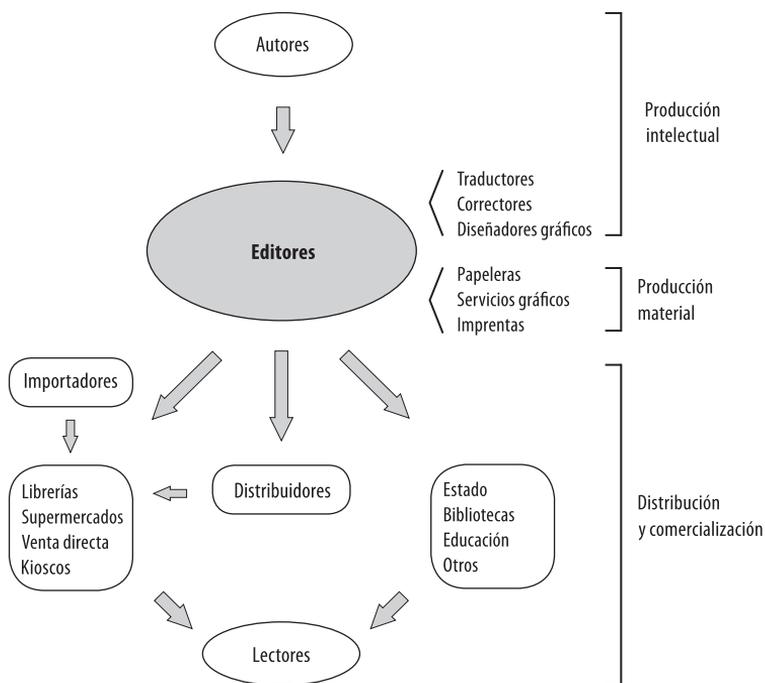


Gráfico: cadena productiva<sup>2</sup>

## Producción intelectual

La etapa intelectual se inicia con la elaboración por parte del autor de una determinada obra, la cual puede surgir por iniciativa propia o por encargo del editor. Una vez que el autor registra la obra a su nombre (adquiere los derechos de propiedad intelectual<sup>3</sup>) puede ceder, por un tiempo y espa-

- 2 Fuente: Centro de *Estudios para la Producción* (CEP), Ministerio de Economía y Producción, en base a información de cámaras del sector editorial, entrevistas y otros. [www.industria.gov.ar/cep](http://www.industria.gov.ar/cep).
- 3 El derecho de propiedad de una obra científica, literaria o artística, comprende para su autor la facultad de disponer de ella, de publicarla, de ejecutarla, de representarla, y exponerla en público, de enajenarla, de traducirla, de adaptarla o de autorizar su traducción y de reproducirla en cualquier forma (Ley de Derecho de Autor 25.036/98).

cio geográfico determinados, sus derechos al editor para que este se encargue de los procesos de edición y de distribución. Como contrapartida, el autor recibe normalmente un pago cuyas condiciones y monto varían en función de diferentes aspectos: renombre del autor, desempeño comercial de sus libros anteriores, prestigio y reputación de la que goce entre la crítica especializada o en el mundo académico, entre otros.

Cabe destacar que, en algunos casos, sobre todo tratándose de escritores consagrados, los agentes literarios interceden en la relación entre los autores y las editoriales. Si bien se trata de una figura poco desarrollada en Argentina, estos gestores son quienes representan los derechos de autor, se ocupan de buscar al editor que publique las obras de sus representados, y de negociar los contratos.

En términos generales, es posible distinguir dos modalidades de contratos posibles entre el editor y el autor, a partir de las cuales surgen otras variantes:

- El editor paga al autor. Dicho pago (realizado en forma periódica) representa un porcentaje, que puede oscilar entre el 8% y el 15% sobre el valor de tapa, y que se liquida según van ocurriendo las ventas de ejemplares. A veces se hace por adelantado, especialmente cuando a la editorial le interesa el autor.
- El autor, en lugar de vender su manuscrito a una editorial, se autofinancia la publicación, es decir, asume los costos de edición (corrección de pruebas, impresión y encuadernación). Este tipo de contrato ocurre generalmente cuando los autores son desconocidos (por lo que la publicación de su obra implica un alto riesgo para el editor) o cuando el autor tiene la publicación y difusión de su obra como objetivo prioritario, más allá de su resultado económico.<sup>4</sup>

---

4 Aun en estos casos, en los que el autor financia el costo de la edición, el libro puede llevar el sello de una editorial, ya sea porque ésta vende al autor todos los servicios de edición (compra de papel, contratación de la impresión, de la producción gráfica, etcétera); porque a la editorial

A veces, en estos casos, el autor vende luego la obra por su cuenta. También puede entregar luego a la editorial una cantidad de ejemplares para que esta se encargue de la distribución.

Cabe destacar que en la etapa intelectual intervienen otras actividades complementarias, que pueden estar integradas dentro de la editorial o ser tercerizadas por esta, por ejemplo las tareas de traducción (en este sentido, existen también contratos de traducción).

## **Producción material**

La producción material está a cargo de la editorial, que crea un producto editorial (libro, CD, video, etcétera) a partir de la obra del autor y lo vende a través de los distribuidores.

Esta etapa tiene dos partes: la preproducción, y la producción industrial. Según la envergadura de la editorial, los trabajos de preproducción y producción industrial pueden ser o no ser tercerizados.

### **La preproducción**

En esta etapa la editorial agrega valor a la obra del autor a través de la edición, corrección de estilo, diseño gráfico, etcétera, como paso previo a la producción industrial y a su posterior comercialización.

La preproducción consiste en la edición del original, el diseño y el armado de las páginas, las correcciones de pruebas y pre prensa (separación de colores y bajada de películas).

---

le interesa tener esa obra en su fondo editorial pero no quiere o no puede asumir el riesgo económico; porque el autor "compra" el prestigio del sello editorial; o bien por la combinación de alguno de estos factores.

En síntesis, se puede decir que los editores son los encargados de articular las etapas de producción intelectual y material, estableciendo vínculos con los diferentes actores con el fin de convertir una obra de autor en un libro.<sup>5</sup> De esta etapa surge la “matriz” u “original” que se reproducirá en la etapa siguiente (producción industrial).

Podemos decir que el trabajo de edición propiamente dicho finaliza aquí, con un ejemplar en la mano.

No obstante, el corazón del negocio editorial está en las decisiones atinentes a la fase de producción intelectual y las cuestiones comerciales asociadas: qué publicar, cuántos ejemplares imprimir (tirada), a qué precio vender, qué estrategia de comercialización seguir, entre otras. Aquí intervienen aspectos culturales o idiosincrásicos del editor (por ejemplo, temas que considera de interés), estratégicos (público al que se dirige), y económicos (rentabilidad, costos, estimación de las ventas, etcétera).

Quienes forman parte de esta industria suelen caracterizar el negocio editorial como un negocio de prueba y error, de bajo margen y alto riesgo, en el cual no hay garantía de éxito comercial. A esto hay que agregarle que los libros, en la mayoría de los casos, se consignan. Esto implica que la editorial que soportó todos los costos y gastos de la edición de un libro no los vende sino que los entrega a las librerías para que recién ellas los vendan. Aquí vemos claramente que tanto el costo económico (el de invertir en el proyecto) como financiero (sostenerlo en el tiempo hasta que se produzcan ventas) corre por cuenta de la editorial. Este tipo de mercado hace particular a este negocio. Si bien ningún negocio “normal” tiene garantía de rentabilidad, en el caso de los libros esto aparece con mayor claridad, en función de la convergencia de varios factores.

---

5 El libro es un producto que se ofrece al mercado en uno o varios formatos; es un bien que circula con un precio y que está sujeto a todas las variables del mercado de consumidores (De Sagastizábal, 2002).

En primer lugar, hay una natural diferenciación muy amplia de productos, no provocada por los propios productores como estrategia de mercado. No hay dos libros iguales. Ello impide, por ejemplo, la realización de “testeos” del producto, como puede hacerse con otros bienes de consumo, y acorta en buena medida los gastos en publicidad que pueden hacerse para una única edición.<sup>6</sup> Por otra parte, prácticamente no existe el valor de la “marca” (sello editorial), ya que en casi todos los segmentos temáticos del mundo editorial son el autor o el contenido los principales determinantes en la decisión de compra.

### La producción industrial

En esta etapa se reproduce el “original” o “matriz” que surgió de la preproducción. Incluye la selección de la imprenta, el método de encuadernación, la compra del papel para interior y tapa, el cuidado de la impresión y el acabado.

Dentro de los sistemas de impresión está el sistema tradicional que es el *offset*, que se utiliza habitualmente para imprimir grandes cantidades de libros (más de 1.500) y el sistema de impresión digital, que permite imprimir libros en pequeñas cantidades.

El sistema *offset* requiere de insumos como películas, chapas, mano de obra intensiva, todos costos fijos que solamente se amortizan imprimiendo muchos ejemplares.

Por su parte, el sistema de impresión por demanda se utiliza cada vez más en la industria editorial debido a la ausencia de esos costos fijos, y requiere de mucha menos mano de obra. El mayor costo de este sistema es de tecnología, cuyos valores han bajado mucho desde que comenzó en los años 90. La impresión por demanda, también llamada *impre-*

---

6 Esto se potencia además por el tamaño reducido de gran parte de las empresas del sector, un aspecto que se verá con detalle en las siguientes secciones.

*sión digital*, es uno de los principales motivos por los cuales la edición de libros ha aumentado tanto en los últimos años.

El problema de la impresión por demanda es que los costos, en un alto porcentaje, están por ahora dolarizados; esto hace que, en períodos de dólar alto, dichos costos aumenten considerablemente (como ocurrió con la devaluación del 2001).

Como contrapartida del *offset*, al no ser necesaria tanta mano de obra, sus costos no tienen tanta incidencia en la edición del libro. Sin embargo, como las variables vistas son fluctuantes en el tiempo, la cantidad de libros que conviene imprimir con una u otra modalidad puede cambiar.

### ***Características de la impresión por demanda: diferencias con el offset***

Imprimir por demanda tiene implicancias importantes a la hora de armar un proyecto editorial. Hay cinco grandes diferencias con respecto a la impresión en *offset*:

a) Se necesita un menor capital financiero para encarar una primera impresión de un proyecto editorial.

b) Una vez insertos en el mercado editorial, el dinero que se va invirtiendo en imprimir en el sistema *offset* grandes cantidades de libros a la espera de ser vendidos (recordemos que en el mercado del libro se consigna), implica tener un gran capital inmovilizado. Este dinero, en cambio, podría destinarse a inversiones en otros proyectos, como ser, por ejemplo, inversión tecnológica, proyectos de expansión de nuevos mercados, etcétera. No obstante, vale la pena aclarar que, en un contexto inflacionario, invertir en libros es haber congelado el precio de los mismos a la fecha de impresión. A medida que aumenten los bienes de la economía se puede ir actualizando el PVP.

c) Las tiradas cortas permiten la actualización permanente de los contenidos de los libros. Por ejemplo, en un ambiente académico, investigaciones, sucesos históricos o innovaciones tecnológicas pueden generar agregados o modificaciones de capítulos.

d) La impresión en bajas cantidades evita el deterioro de los libros.

e) En la impresión por demanda los costos fluctúan de a rangos. Por ejemplo, podría ser el caso de que hasta 100 ejemplares el costo unitario del libro es uno, luego de un rango de 101 a 350 es otro, y así sucesivamente. Para obtener el costo de un ejemplar el editor conoce el costo unitario de cada componente del libro.

## **Distribución y comercialización**

Comienza aquí la parte más compleja de la cadena, donde intervienen las distribuidoras y las librerías; en definitiva, los canales de comercialización de los libros producidos. Hay que distribuir para lograr vender, lo que no es fácil; y, finalmente, cobrar, que es aún más difícil que vender. De esto trata la tercera etapa de la cadena productiva. En esta etapa se establece el vínculo entre el autor y el lector.

La distribución puede hacerse en forma indirecta a través de distribuidores, o en forma directa a través de minoristas.

### **Los distribuidores**

La distribuidora es un gran depósito que almacena libros. El servicio que presta es el de contar con una red de librerías a las que les entrega en consignación los libros a los que finalmente acceden los lectores consumidores. También hace el camino inverso: recibe las devoluciones de parte de los negocios, y esos libros devueltos los entrega a la editorial. A veces puede, además, realizar tareas de publicidad, como así también distribuir material de distintas editoriales para bajar los costos de distribución. El beneficio para las editoriales es que concentran el pago en una o dos distribuidoras (por ejemplo, una para Ciudad de Buenos Aires y otra para

el interior del país) en vez de hacer gestiones de entrega y cobranza a cada librería de manera individual. También se da el caso de que algunas distribuidoras además son librería, como ocurre con la cadena Cúspide.

Los costos de distribución suelen ser demasiado altos como para que una editorial, con una oferta reducida, esté en condiciones de atender todas las bocas de salidas posibles. Mantener un representante en zonas del interior del país con gran dispersión de localidades y distancias significa sostener una importante infraestructura de costo que puede hacer económicamente inviable al proyecto. Por este motivo, una parte de la oferta editorial se ofrece a través de los distribuidores a porcentajes superiores a los de las librerías.

Por esto mismo, los costos de almacenamiento, flete y preparación de pedidos que debe asumir el distribuidor se reducen al amortizarlos entre varias editoriales. Hay costos mínimos de envío que se distribuyen entre varias editoriales.

Desde el punto de vista económico, hay que compensar los mayores descuentos que se le hacen al distribuidor con los ahorros en los gastos de atención a cada cliente en forma individual.

Desde el punto de vista administrativo, el trato con los distribuidores reduce los gastos de control tanto de ventas como de cobranzas. También baja el costo administrativo que implica mantener cuentas activas de poca rotación. Un ejemplo de ello es que el costo de papelería para emitir una factura por un libro es el mismo que el costo por 1.000 libros.

### **Los puntos de venta minoristas (librerías, kioscos, supermercados)**

Los puntos de venta minoristas son el contacto directo con el público en general. Los principales son las librerías.<sup>7</sup>

---

7 Se entiende por librería a aquella empresa de comercio minorista cuya facturación anual corresponde, como mínimo, en un 51% a la venta de libros.

Se estima que en el país existen alrededor de 2.000 librerías que están concentradas mayormente en la Capital Federal y en la provincia de Buenos Aires.

La evolución reciente de esta vía comercial permite establecer una tipología basada en la propiedad de los comercios, en la que pueden distinguirse dos grandes grupos: las cadenas y las librerías independientes.

Es importante destacar que tanto las librerías como las cadenas son las que recaudan (en tanto que se trabaja en consignación) y, por lo tanto, manejan los plazos de pago a las editoriales. Los plazos en que pagan las librerías (cuando pagan) suelen ser además más largos que los plazos que las imprentas otorgan a las editoriales para cancelar la impresión. Un ejemplo podría ser el hecho de que una cadena tarda un mes en hacer una primera liquidación, es decir, en informar las ventas al editor.

Luego, una vez presentadas las facturas, la librería por lo general emite un cheque. Más allá de la fecha del cheque, solamente en la operatoria descripta se puede estar hablando de un plazo de 45 días desde que se entregan los libros al comercio y este paga. Evidentemente, esto genera un defasaje financiero de bastante difícil solución.

Adicionalmente existen otras formas de comercialización que revisten una importancia menor: supermercados, kioscos de diarios y revistas, venta directa (del tipo puerta a puerta), Internet, entre otros. Se podría mencionar que las ventas a través de los supermercados han crecido en forma vertiginosa en los últimos años en el rubro *best seller* y autoayuda como segmentos destacados. Muchas casas editoriales que trabajan con este tipo de géneros destinan una parte importante de su oferta editorial a los mismos. Es decir, que trabajan con libros de “alta rotación”, que son las novedades, y no invierten en títulos de fondo. El porcentaje de ventas que se destina a cada canal depende del tipo de publicación que edita cada editorial. Ciertas temáticas, por ejemplo, se

canalizan mayormente a través de kioscos, y otras a través de librerías.

A continuación se verán algunos conceptos que es preciso manejar para luego plantear algunas herramientas útiles que permiten llevar adelante este proceso que se ha denominado *cadena productiva*.



## CAPÍTULO 2

### Los costos

La producción y edición de libros genera una serie de gastos que se denominan genéricamente *costos*. De aquí en adelante se analizarán las distintas características de los mismos.

#### Costos y pérdidas

Costo es el esfuerzo económico que debe hacerse para obtener un objetivo, en este caso, vender un libro. Todo lo que forma parte del precio de venta de un libro —excepto la ganancia— son costos: se trata de los esfuerzos económicos necesarios para obtener ese precio de venta.

Cuando el objetivo no se logra —en este caso, vender el libro— se dirá que hay una pérdida. Una pérdida es, entonces, un costo que no logra su objetivo.

En general, se denomina costos a las erogaciones que se realizan durante el desarrollo de una actividad económica: gastos de personal, producción, comerciales (comisiones, distribución), legales (derechos de autor, cuotas de asociaciones). Para la toma de decisiones es importante que el editor tenga una idea cabal acerca de la incidencia de los distintos costos que componen el proceso productivo.

Así por ejemplo, las consecuencias de un robo son una pérdida, pero el dinero que se paga por un alquiler es un costo, porque hay un objetivo: producir un libro el cual, se estima, se venderá.

### **La utilidad de conocer los costos**

El análisis de los costos empresariales es sumamente importante puesto que su desconocimiento o bien su conocimiento defectuoso puede acarrear grandes riesgos para la empresa, incluida la posibilidad de llevarla a la quiebra. No son pocas las organizaciones que se enteran al final del período fiscal que han perdido plata. Es decir, cuando ya es tarde.

A los costos, a partir de su ocurrencia temporal, se los puede clasificar en pasados, presentes o futuros. Cada uno de ellos tiene su propia cuota de utilidad.

Sobre los costos pasados o ya incurridos, importa su conocimiento para determinar los parámetros de control hacia el futuro y las acciones conducentes a eliminarlos o corregirlos antes de que vuelvan a producirse, si es que verdaderamente pueden ser evitados o disminuidos. Saber qué, cuándo y por qué pasó permite corregir los desvíos del pasado. Por ejemplo, si se ha gastado mucho en distribución, se verá si es posible organizar mejor dicha tarea para reducir costos, unificar envíos, o bien reorganizar las zonas.

En relación a los costos presentes, su seguimiento y control permite correcciones sobre la marcha que pueden llevar a eventuales cambios en las políticas operativas de la empresa. Un ejemplo para este caso es la estructura organizativa de la empresa, donde será posible una reorganización de las tareas del personal.

En cuanto a los costos futuros, su conocimiento anticipado, aunque solo sea como presunción, por no contarse con la certeza absoluta de su ocurrencia, permite adelantarse a los acontecimientos y tomar decisiones en forma anticipada.

En este caso se puede considerar que la edición de un libro con mucho tiraje implicará a futuro la necesidad de alquilar un depósito.

A partir de estos conceptos ya es posible plantear y resolver los ejercicios propuestos al final de este capítulo.

## Clasificación de los costos

Básicamente se puede dividir a los costos en dos grandes grupos: aquellos que se pueden atribuir o asignar específicamente a la edición de un título en particular, denominados *costos directos* o *asignables al producto* (a un título); y los costos que no son atribuibles a un título en particular sino a la gestión de la editorial, denominados *costos de estructura*. Distinguir cuales costos son directos y cuales son de estructura es lo que se denomina *clasificación* o *desagregación de costos*.

Como se verá más adelante, esta distinción depende de la forma en que está organizada la editorial. Por eso, es importante considerar que *no hay una única forma de plantear la clasificación de los costos*. A continuación se verán algunos ejemplos de cada uno de ellos.

### Costos directos o asignables al producto

Hay algunos costos directos o asignables al título que son fijos y por lo tanto no dependen de la cantidad de ejemplares que se imprimen, por ejemplo: el diseño de portada, el armado de interiores y la corrección de estilo. Estos costos se denominan *costos de preproducción*.

Por otro lado, hay otros costos directos que sí dependen de la cantidad de ejemplares a imprimir, como son, por ejemplo, los costos de impresión, el retractilado, la faja promocional, entre otros; son los llamados *costos industriales*.

Costos directos:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- costos de preproducción</li> <li>- costos industriales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ fijos</li> <li>→ variables</li> </ul>
------------------	--	--

### **El costo producto total (CPT) y el costo producto unitario (CPU)**

El *costo producto total* (CPT) se obtiene sumando los costos de preproducción y los costos industriales:

$$\text{CPT} = \text{costos de preproducción} + \text{costos industriales}$$

Para conocer el *costo producto unitario* (CPU) de un libro se debe distribuir el *costo producto total* entre la tirada. Para ello se divide ese monto por la tirada de la edición:

$$\text{CPU} = \frac{\text{costos de preproducción} + \text{costos industriales}}{\text{tirada}}$$

### **El costo de estructura (CE)**

Es posible considerar dentro del *costo de estructura* (CE) —o conjunto de costos atribuibles a la gestión de la editorial— los siguientes costos: alquileres, sueldos de personal estable, servicios como luz, agua, seguros, y cuotas sociales, como puede ser por ejemplo la de la Cámara del Libro, entre otros.

El CE debe ser lo suficientemente grande como para poder llevar adelante el proyecto, como así también lo suficientemente chico como para que no encarezca excesivamente el costo del libro, para que el mismo no quede fuera del mercado.

Hay algunos costos de preproducción que pueden ser considerados como directos o de estructura según como esté organizada la editorial. Si una editorial tiene un corrector de estilo propio, dicho costo forma parte del CE. En cambio, si debe contratar a un corrector de estilo para corregir un título en particular,

ese costo de preproducción se considera un costo directo. *Por eso, antes de efectuar el análisis de los costos, es preciso saber como está organizada la editorial.*

A no ser que se indique lo contrario, se asumirá de aquí en más, para la resolución de los ejercicios que se plantean en este libro, que los costos de preproducción son costos directos.

A partir de estos conceptos, ya es posible plantear y resolver los ejercicios 1 y 2 (al final de este capítulo).

### **Otra clasificación de los costos**

Los costos también se pueden clasificar según su *comportamiento* o de acuerdo a su *asignación*.

Según su *comportamiento* pueden ser *fijos* o *variables*:

- *Fijos*: en períodos de corto a mediano plazo, son constantes, para ciertos rangos del volumen de producción: alquileres de inmuebles, sueldos de personal estable, comisiones bancarias, en general los que constituyen el CE.
- *Variables*: mantienen una relación directa con las cantidades producidas; son proporcionales al volumen de trabajo: papel, tinta, impresión de tapa, encuadernados, costos industriales en general.

Según su *asignación* pueden ser *directos* o *indirectos*:

- *Directos*: son los costos atribuibles al producto.
- *Indirectos*: son los que no se asignan a un título en particular.

Todos los costos variables son directos, por la propia definición de “costos variables”, que son los que dependen de las cantidades producidas, y por lo tanto se aplican directamente a cada título. Pero no todos los costos directos son variables; por ejemplo, los costos de preproducción.

Los costos fijos, como se vio, pueden ser atribuibles al producto (preproducción) o de estructura; en este caso son indirectos.

Ejemplo del primer caso puede ser el flete, que puede considerarse fijo pero que se asigna en forma directa a los libros involucrados en el mismo. Un ejemplo del segundo caso es el alquiler: se trata de un costo fijo que no se puede asignar en forma directa a un libro ni a un conjunto en particular de los mismos, y por lo tanto es indirecto.

### **Costos en una impresión por demanda**

Para simplificar el tema de los costos en una impresión por demanda se asume aquí que el costo de un ejemplar se compone de los siguientes costos unitarios:

- Costo de la impresión del interior.
- Costo de la tapa.
- Costo del encuadernado.

Por ejemplo, suponiendo que el interior se imprime en pliegos A3 (29,7 cm x 42 cm) de papel obra de 75 gramos. Se necesita entonces saber cuantos pliegos A3 son necesarios. Para eso será preciso conocer la cantidad de páginas que tiene el libro, y el formato del mismo.

Por ejemplo, si el formato del libro es 14,5 cm x 21 cm, en un pliego A3 entran 8 páginas. Para saber cuántos pliegos se necesitan se deberá dividir la cantidad de páginas por 8. Si el formato es 15 cm x 22 cm, solo entrarán, en un pliego A3, 4 páginas. Por lo tanto se debe dividir por 4. Y así sucesivamente.

Por lo general los costos del pliego A3 varían un poco por rango de impresiones. A continuación se listan algunos ejemplos actuales para apreciar esta variación:

- Hasta 50 libros: \$ 0,33
- De 51 a 100: \$ 0,30
- De 101 a 200: \$ 0,28
- Más de 200: \$ 0,25

Las tapas habitualmente son a color en papel ilustración de 250 gramos y se imprimen también en pliegos A3. El costo suele ser un precio unitario fijo dependiendo de cuantas tapas entren por pliego. Por ejemplo, si el formato es 14,5 cm x 21 cm, en un pliego A3 entran dos tapas. En cambio, si en este formato agregamos solapas, entra una sola tapa por pliego. Lo mismo ocurre si el formato es 15 cm x 22 cm, o A4.

El precio del encuadernado es un precio fijo siempre.

A continuación se plantean algunos ejemplos asumiendo los siguientes costos unitarios: tapa = \$ 4, por pliego A3, y encuadernado = \$ 1.

Ejemplos:

a) Formato 14,5 x 21 cm, 200 páginas, 100 ejemplares.

Costo del interior:  $200 / 8 = 25$  pliegos A3.  $25 \times \$ 0,3 \times 100 = \$ 750$

Costo de las tapas:  $\$ 2 \times 100 = \$ 200$

Costo de los encuadernados:  $\$ 1 \times 100 = \$ 100$

Por lo tanto, la impresión de los 100 libros cuesta: \$ 1.050

b) Formato 15 x 22 cm, 150 páginas, 200 ejemplares.

Costo del interior:  $150 / 4 = 37,5$  pliegos A3.  $37,5 \times \$ 0,28 \times 200 = \$ 2.100$

Costo de las tapas:  $\$ 4 \times 200 = 800$

Costo de los encuadernados:  $\$ 1 \times 200 = \$ 200$

Por lo tanto, la impresión de los 200 libros cuesta: \$ 3.100

c) Formato A4, 50 páginas, 50 ejemplares.

Costo del interior:  $50 / 4 = 12,5$  pliegos A3.  $12,5 \times \$ 0,33 \times 50 = \$ 206,25$

Costo de las tapas:  $\$ 4 \times 50 = \$ 200$

Costo de los encuadernados:  $\$ 1 \times 50 = \$ 50$

Por lo tanto, la impresión de los 50 libros cuesta:  $\$ 456,25$

Cualquier variante sobre estos supuestos básicos implica un incremento en el presupuesto y se cotiza aparte, como podría ser, por ejemplo, si la tapa va laminada, o el papel del interior es papel ilustración de 90 gramos o es papel *bootcell*, etcétera.

Con los ejemplos vistos ya se puede tener una idea de como se arma un presupuesto en un modelo de impresión por demanda.

Como se vio previamente, en caso de que el autor compre la tirada completa, la cadena se acaba en este paso y la tercera etapa, distribución y comercialización, ya corre por su cuenta.

Lo que viene después no tiene que ver con la edición en sí, sino con lo que se hace con los libros una vez que han sido impresos.

A continuación se desarrollan los ejercicios finales de este capítulo.

### Ejercicio 1

Clasificar los costos que aparecen en el siguiente *cuadro de costos*, en el cual se considera un caso donde se utiliza el sistema *offset* de impresión.

Costos	Monto	CE mensual	Preproducción	Industriales
Alquiler de oficina	\$ 1.000			
Armado de interiores	\$ 1.000			
Cuota servidor web	\$ 200			
Corrección de estilo y pruebas	\$ 1.000			
Cuota Cámara del Libro	\$ 100			
Diseño de portada	\$ 500			
Armado y retoque de fotos	\$ 1.000			

<b>Encuadernación</b>	\$ 1.000			
<b>Faja promocional</b>	\$ 500			
<b>Películas</b>	\$ 500			
<b>Impresión</b>	\$ 8.000			
<b>Retractableado</b>	\$ 500			
<b>Servicios (agua, luz, etcétera)</b>	\$ 300			
<b>Sueldos</b>	\$ 4.400			
<b>TOTALES:</b>				

A partir de este análisis deben surgir claramente y determinarse el CE y el CPT.

### *Ejercicio 2*

Considerando que la tirada —la cual establece el editor en base a un análisis de mercado— es de 2.000 ejemplares, determinar el CPU.

### *Ejercicio 3*

Clasificar los costos que aparecen en el siguiente cuadro de costos, en el cual se considera un caso donde se utiliza el sistema de impresión por demanda.

Se imprimen 200 ejemplares de 160 páginas en formato 14,5 cm x 21 cm, y los costos unitarios son los que se plantearon anteriormente como ejemplos en el apartado “Costos en una impresión por demanda” de este capítulo.

<b>Costos</b>	<b>Monto</b>	<b>CE Mensual</b>	<b>Preproducción</b>	<b>Industriales</b>
<b>Alquiler de oficina</b>	\$ 1.000			
<b>Armado de interiores</b>	\$ 1.000			
<b>Cuota servidor web</b>	\$ 200			
<b>Corrección de estilo y pruebas</b>	\$ 1.000			
<b>Cuota Cámara del Libro</b>	\$ 100			

<b>Diseño de portada</b>	\$ 500			
<b>Armado y retoque de fotos</b>	\$ 1.000			
<b>Encuadernación</b>				
<b>Faja promocional</b>	\$ 500			
<b>Impresión de interiores</b>				
<b>Impresión de tapas</b>				
<b>Retractilado</b>	\$ 500			
<b>Servicios (agua, luz, etcétera)</b>	\$ 300			
<b>Sueldos</b>	\$ 2.000			
<b>TOTALES:</b>				

A partir de este análisis deben surgir claramente y determinarse cuáles son el CE, el CPT y el CPU.

## **CAPÍTULO 3**

### **El escandallo**

Se denomina *escandallo* a un procedimiento contable que permite determinar el margen de contribución y el precio de venta de un título de modo tal que sea viable económicamente.

#### **Componentes del escandallo**

Con la elaboración del escandallo se consideran diversos elementos: el precio de venta al público (PVP), el descuento comercial y el plazo de cobro; el ingreso neto unitario (INU); los diversos gastos comerciales; el costo directo unitario (CDU) y el costo directo total (CDT); el margen de contribución unitario y el margen de contribución unitario porcentual (MCU%); el costo global total (CGT); y el costo marginal.

En los siguientes apartados se desarrollan cada uno de estos elementos.

## **Precio de venta al público (PVP)**

Es el valor de venta al público de un libro, el cual lo establece el editor. Se debe fijar de tal manera que se encuentre entre un “piso” que permita cubrir los costos, y un “techo” dado por el precio de mercado. Si el PVP está por debajo del piso no alcanza para pagar los costos, mientras que, si está por sobre el techo, el libro no se vende porque no encuentra compradores en el mercado.

### ***Criterios para fijar el PVP***

A la hora de fijar el PVP es preciso tener en cuenta los dos factores antes detallados. El primer ítem —el costo— es claramente mensurable; el otro, en cambio, es una valoración que puede ser suministrada por el mercado, es decir, por la competencia, o bien por el lector: cuánto está dispuesto a pagar por ese libro.

Más allá de estos parámetros a tener en cuenta, un editor puede darle prioridad al hecho de vender muchos ejemplares estableciendo un PVP bajo que genere una baja rentabilidad unitaria; así, de esta manera, podrá buscar posicionarse en el mercado. O bien, puede resignar volumen de ventas con un PVP alto a cambio de obtener una rentabilidad unitaria más alta. Son, en suma, dos formas de encarar un proyecto editorial.

## **El descuento comercial**

La comercialización de los libros genera descuentos comerciales, que es lo que cobra la librería o distribuidor por la venta de los mismos. Es un porcentaje del PVP.

Hay distintos canales de ventas, por ejemplo librerías, supermercados, kioscos, etcétera. Cada canal de venta tiene habitualmente un descuento comercial diferente. A su vez, la editorial no distribuye la misma cantidad de libros a través de los distintos canales de venta; es decir, que la participación

por canal difiere entre los diferentes canales. Elegir los canales de comercialización más propicios para los productos es lo que determinará esa participación por canal.

Se debe calcular entonces lo que se denomina *descuento comercial promedio ponderado*, que indica el descuento comercial que se obtendrá en promedio. Para ello se multiplica el porcentaje de descuento por canal, por el porcentaje de participación de cada canal, y se divide el resultado por 100. Luego se suman los porcentajes de descuento así obtenidos, y se llega finalmente al *descuento comercial promedio ponderado*.

Ejemplo:

Si el porcentaje de descuento por el *canal librería* es del 35%, y la participación de dicho canal en la comercialización es del 10%, entonces el porcentaje de descuento comercial correspondiente a ese canal es:  $(35\% \times 10\%) / 100 = 3,5\%$ .

Luego, aplicando el porcentaje de descuento comercial promedio ponderado al PVP, se obtiene el valor del descuento comercial promedio ponderado.

Ejemplo:

Si el PVP es \$ 50, y el porcentaje de descuento comercial es 10%, el descuento comercial promedio ponderado es el 10% de \$ 50, que es:  $\$ 50 \times 0,1 = \$ 5$ .

A partir de los conceptos desarrollados ya es posible resolver el próximo ejercicio.

#### **Ejercicio 4**

Dados los siguientes descuentos por canales, determinar el porcentaje de descuento comercial promedio ponderado.

Canal	Descuento canal	Participación canal	Descuento
Librerías	40%	25%	
Supermercados	55%	30%	
Eventos	60%	8%	
Kioscos	50%	17%	
Grandes cadenas	45%	20%	
<b>Total</b>		100%	<i>Desc. comercial promedio ponderado (%) =</i>

Ahora bien, si el PVP es \$ 80, ¿a cuánto asciende entonces el descuento comercial?

### El plazo de cobro

Se debe tener en cuenta que no todas las ventas se cobran en los mismos plazos. Con un razonamiento similar al que se ha hecho para obtener el descuento comercial promedio ponderado, se obtiene ahora el *plazo de cobro promedio ponderado*, que indica el plazo promedio de cobro. Para ello se multiplica el plazo de cobro en días, por la participación por canal. Se obtiene así cada plazo de cobro ponderado. La suma de estos plazos dará entonces el plazo de cobro promedio ponderado.

Con esto ya es posible resolver el siguiente ejercicio.

### Ejercicio 5

Completar el dato requerido en la siguiente tabla:

Canal	Descuento canal	Plazo cobro (días)	Participación canal	Descuento ponderado	Plazo cobro ponderado (días)
Librerías	40%	60	25%		
Supermercados	50%	90	20%		
Eventos	20%	10	25%		

<b>Kioscos</b>	50%	60	20%		
<b>Grandes cadenas</b>	50%	120	10%		
Total			100%		<i>Plazo prom. ponderado =</i>

## Ingreso neto unitario (INU)

El *ingreso neto unitario* (INU) es lo que recibe la editorial del PVP, una vez deducido el descuento comercial promedio ponderado.

$$\text{INU} = \text{PVP} - \text{descuento comercial promedio ponderado}$$

Ejemplo:

Si la editorial efectúa un descuento del 40% a las librerías, y el PVP es de \$ 20, entonces el *ingreso neto unitario* (INU) es el 60% de \$ 20, es decir: \$ 20 x 0,60 = \$ 12.

Para considerar luego otros costos directos o atribuibles al producto, se resta, al *costo directo unitario*, el *margen de contribución unitario*.

Ahora bien, ¿es el ya mencionado CPU el único costo atribuible a un título?

Además de los costos de reproducción y de los costos industriales, como se vio previamente, hay otros egresos, llamados también *gastos comerciales*, que están relacionados con la comercialización y distribución, y son atribuibles a un título en particular. En los siguientes apartados se comentan cada uno de ellos.

## Gastos comerciales

### *Invendibles*

Dentro de este rubro están todos aquellos libros que el editor supone que, por distintas razones, no se venderán. Por

ejemplo, los ejemplares que se vuelven obsoletos debido a que el paso del tiempo les hizo perder el interés del público; los ejemplares deteriorados, ya sea, por ejemplo, porque en un depósito se pusieron amarillos por la humedad, o bien porque el día en que se repartieron algunos se cayeron en un charco de agua, o porque fueron devueltos en mal estado por los canales de comercialización..

Este valor es un porcentaje del CPU, y se lo considera en el escandallo como una previsión, ya que en definitiva no se sabe si ocurrirá o no, y de ocurrir, en que porcentaje ocurrirá.

#### *a) Obsolescencia*

El costo por obsolescencia se debe a que muchos libros, pasado un tiempo, pierden su interés comercial y ya no se pueden vender. Por ejemplo, una agenda, o bien un libro que genera un interés transitorio, como sería el caso de un título sobre un mundial de fútbol. Una vez finalizado ese evento ya pierde interés.

Por lo tanto, el costo por obsolescencia es el costo de los libros que se calcula que no se van a vender porque han perdido interés. Parte del costo de estos libros, a veces, se puede recuperar vendiéndolos como saldos o simplemente como papel.

Este valor lo estipula el editor en base a su historia y trayectoria, y dependerá de las características de cada título. Por ejemplo, en el caso de un clásico, se puede considerar que prácticamente “no tiene fecha de vencimiento”. Pero si se toma el caso de un libro como el del dirigente agrario Alfredo de Angelis, que se lanzó en pleno “conflicto del campo” hacia el año 2008, y duró luego en las góndolas lo que duró ese conflicto en la tapa de los diarios, se puede apreciar que el costo de obsolescencia puede ser alto. Por eso es que este porcentaje depende de cada título.

Esto tiene que ver con la vida útil del libro, lo cual es un factor importante que debe tenerse en cuenta cuando se edita un libro. Considerar que, por ejemplo, puede pasar también

que se vendan todas las agendas, y entonces el cálculo del costo por obsolescencia resultará para la editorial un superávit no esperado.

Consideramos que los libros llamados “clásicos” no tienen obsolescencia porque su vigencia es permanente.

#### *b) Libros deteriorados*

La diferencia del rubro “libros deteriorados” con el de obsolescencia es que aquel puede ser un valor histórico del editor que no dependa del tipo de libro que se edita, y por lo tanto se lo puede considerar un porcentaje fijo. Como se vio, es muy distinto el porcentaje a asignar de obsolescencia para un “clásico”, que para una “agenda”.

#### *c) Devoluciones*

En el escándalo, a las devoluciones se las considera dentro de los libros deteriorados si es que la librería devuelve libros no aptos para la venta. Entonces, el porcentaje de libros obsoletos, más el de los libros deteriorados, constituye el porcentaje total del rubro “invendibles” como único ítem a considerar en el escándalo.

Pero también existen las devoluciones en donde los libros no están deteriorados y pueden seguir circulando. En este caso las devoluciones pueden tener que ver con: a) que el libro no haya despertado el interés que se esperaba en los lectores, lo cual pudo haber ocurrido por un error en el marketing (en este caso se puede revertir la situación, por ejemplo, mejorando su difusión); b) haber fijado el PVP por encima del “techo”, y, si bien puede haber interés en el libro, no hay lectores dispuestos a pagar ese valor. En este último caso se puede probar con bajar el PVP para estimular las ventas.

#### *Incobrables*

Incobrables son los costos que generan los libros que se han vendido y por lo tanto facturado, y que por algún moti-

vo no se han cobrado. Del costo de estos libros no es posible recuperar nada. Este valor es un porcentaje del INU.

Estipular este porcentual tiene mucho que ver con la confiabilidad que tenga el editor en su circuito comercial. Por ejemplo, en una primera venta al exterior, el editor puede tener una referencia de ese nuevo cliente internacional, pero por ser nuevo puede considerar que no tiene la certeza de que le vaya a pagar. En caso de que esto suceda, reimportar los libros o viajar para cobrarlos es económicamente inviable. Al haber hecho esa previsión de posibles incobrables el editor busca resguardarse ante estos imponderables.

### ***Derechos de autor (DA)***

Los derechos de autor por lo general se consideran como un porcentaje del PVP que se paga a los autores sobre los ejemplares vendidos. Se puede considerar que estos costos son un porcentaje que oscila entre el 8% y el 15%. Pero esto depende en cada caso de la publicación y del autor.

Los libros que son de dominio público, es decir aquellos en que el período transcurrido desde la muerte del autor supera los setenta años, no pagan derechos de autor.

### ***Comisión de vendedores***

A veces los vendedores, además de cobrar un sueldo (cuyo costo forma parte del costo de estructura), cobran comisiones por las ventas que realizan. Estos costos son directos y atribuibles a cada título que se vende. En este caso es un porcentaje que se calcula con respecto al INU.

### ***Flete y/o depósitos***

Según como esté organizada la editorial, los costos generados por el flete y el depósito pueden formar parte del costo de estructura (si la editorial tiene un utilitario o un depósito propio cuyo costo de mantenimiento no es atribuible a ningún título en particular), o puede ser un costo directo si se

contrata un flete o un depósito especialmente para distribuir un título en particular. En el caso de que sea un costo directo, es un porcentaje que se calcula con respecto al INU.

### ***Publicidad y marketing***

Si se hace una publicidad institucional, los costos generados forman parte de la estructura. Si se hace una publicidad o una campaña de marketing de un título en particular, se trata de un costo directo atribuible a ese título. Ese costo se considera un porcentaje del INU.

En conclusión, así como algunos costos de preproducción pueden ser considerados directos o de estructura según como esté organizada la editorial, también algunos gastos comerciales pueden ser considerados directos o de estructura, como se vio en los ejemplos últimos del flete y marketing. Por esto mismo, es fundamental considerar que *antes de efectuar el análisis de los gastos comerciales, hay que saber como está organizada la editorial.*

En este libro, para la resolución de los ejercicios propuestos, y a no ser que se indique lo contrario, se asumirá que los gastos comerciales son directos.

### ***Costo directo unitario (CDU), directo total (CDT) y global total (CGT)***

Se denomina *costo directo unitario* (CDU) a la suma del *costo producto unitario* (CPU), más, otros costos directos (los gastos comerciales). Es decir, que el CDU es, en suma, lo que cuesta editar un ejemplar de un libro.

$$\text{CDU} = \text{CPU} + \text{otros costos directos (gastos comerciales)}$$

Luego, el *costo directo total* (CDT) se obtiene de multiplicar el CDU por la tirada.

Finalmente, el *costo global total* (CGT) se obtiene de sumar el *costo directo total* (CDU por la tirada), más, el *costo de estructura* (CE):

$$\text{CGT} = \text{CDT} + \text{CE}$$

### Costo marginal

Una vez fijado el costo de producir un libro, se llama *costo marginal* al que se incurre por producir un ejemplar más. El *costo marginal* es igual al *costo directo unitario* (CDU) de ese nuevo ejemplar.

Este costo marginal aumenta el *costo directo total* (CDT), pero no el *costo de estructura* (CE), que lógicamente permanece en el mismo nivel.

### Margen de contribución unitario (MCU)

El *margen de contribución unitario* (MCU) es el resultado final del escandallo, también llamado *margen de contribución unitario absoluto*.<sup>8</sup> Es lo que le queda a la editorial del *ingreso neto unitario* (INU), luego de haber deducido el *costo directo unitario* (CDU), es decir, luego de haber pagado el libro. Es la parte del INU que contribuye a pagar el costo de estructura (CE).

$$\text{MCU} = \text{INU} - \text{CDU}$$

### Ejemplo:

Un libro se vende a \$ 25 (PVP), y la editorial efectúa un descuento comercial del 40%; entonces el *ingreso neto unitario* (INU) es \$ 15 (\$ 25 x 0,60). Es decir, que la editorial recibe \$ 15 por cada libro. Si el *costo directo unitario* (CDU) es \$ 10, el *margen de contribución unitario* (MCU) es \$ 5 (\$ 15 - \$ 10).

---

8 El *margen de contribución* se puede asimilar a las expensas de un edificio: cada propietario, además de solventar los costos de su departamento, debe contribuir al mantenimiento general del edificio pagando gastos comunes como el ascensor, luz de pasillos, encargado, etcétera.

### ***Margen de contribución unitario porcentual (MCU%)***

Se denomina *margen de contribución unitario porcentual* (MCU%) al porcentaje del *ingreso neto unitario* (INU) que le queda a la editorial. Se obtiene dividiendo el *margen de contribución unitario* (MCU) por el INU:

$$\text{MCU\%} = \frac{\text{MCU}}{\text{INU}}$$

El valor resultante, multiplicado por 100, indica (en porcentaje) el *margen de contribución unitario porcentual* (MCU%), es decir, es el porcentaje del INU de cada libro que constituye el MCU.

Ejemplos:

a) En el ejemplo anterior,  $\text{MCU\%} = \$ 5 / \$ 15 = 0,333$   
Esto significa que el MCU% es el 33,33% del INU de cada libro.  
Por cada \$ 100 que ingresan, quedan en la editorial \$ 33,33.

b) Un libro tiene un PVP de \$ 40. El descuento comercial a librerías es del 35%, y el *costo directo unitario* (CDU) es \$ 10.  
Entonces, el INU es 65% de \$ 40, es decir:  $\$ 40 \times 0,65 = \$ 26$ .  
Por lo tanto, el  $\text{MCU} = \text{INU} - \text{CDU} = \$ 26 - \$ 10 = \$ 16$ .  
 $\text{MCU\%} = \$ 16 / \$ 26 = 0,6153$   
Esto significa que, del INU de cada libro, el MCU% es 61,53%.

## **Integración del escandallo**

A partir de los distintos elementos desarrollados hasta aquí, el escandallo se integra y queda planteado de la siguiente manera:

PVP

– Descuento comercial

- = INU
- Gastos comerciales (CPU, DA, invendibles, incobrables, publicidad y marketing, fletes y depósitos, comisiones vendedores)
- = *Margen de contribución unitario* (MCU)

Luego, a partir del MCU, como ya se vio, se calcula el MCU%.

Del desarrollo del escandallo surgen también con claridad el CDT (CDU x la tirada) y el CGT (CDT + CE).

El MCU% es una herramienta de análisis que a veces se utiliza para decidir la publicación o no de un libro. Cada editorial maneja un determinado MCU% con el cual decide si publica un título. Habitualmente se considera que si el MCU% es inferior al 25% o al 30%, desde el punto de vista económico no conviene publicar el libro.

### Ejemplo:

Se edita un solo título cuyo costo asignado a cada unidad (CDU) es \$ 10. El *costo de estructura* (CE) de la editorial es \$ 50.000 mensuales, y todo lo que se imprime en el mes se vende en ese mismo mes.

A partir de estos supuestos, se puede apreciar en el siguiente cuadro la estructura de costos para distintas cantidades de ejemplares impresos:

Cantidad (Q)	CDU	CDT	CE	CE unitario	CGU	CGT
1.000	\$ 10	\$ 10.000	\$ 50.000	\$ 50,00	\$ 60,00	\$ 60.000
2.000	\$ 10	\$ 20.000	\$ 50.000	\$ 25,00	\$ 35,00	\$ 70.000
3.000	\$ 10	\$ 30.000	\$ 50.000	\$ 16,66	\$ 26,66	\$ 80.000
4.000	\$ 10	\$ 40.000	\$ 50.000	\$ 12,50	\$ 22,50	\$ 90.000
5.000	\$ 10	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 10,00	\$ 20,00	\$ 100.000

Como se pudo observar en el cuadro del ejemplo, el *costo global unitario* (CGU) va bajando a medida que se imprimen más ejemplares, porque se reparte el *costo de estructura* (CE) entre más ejemplares.

Se puede ver asimismo que el *costo directo unitario* (CDU) no cambia cuando se imprimen más ejemplares, es decir, es fijo por unidad. Es directo porque el *costo directo total* (CDT) varía según las cantidades que se imprimen.

El CE es siempre el mismo a cualquier nivel de impresión, pero a medida que se van asignando —esto es, convirtiéndolos en *costo de estructura unitario*—, van variando según las diferentes cantidades que se imprimen. Este CE unitario va disminuyendo a medida que se imprimen más ejemplares (más adelante se verá como distribuir el CE entre las unidades impresas).

Finalmente, en la última columna se encuentra el *costo global total* (CGT), que es igual a: CDT + CE.

En conjunto, todos estos datos se utilizarán en la resolución del *punto de equilibrio*, que se tratará más adelante.

Con los elementos vistos hasta aquí ya es posible resolver el siguiente ejercicio.

### **Ejercicio 6**

Completar la siguiente tabla, utilizando el descuento promedio ponderado del ejercicio 5, y la tirada y el CPU del ejercicio 2.

PVP ( <i>precio de venta al público</i> )	\$ 60,00
INU ( <i>ingreso neto unitario</i> )	
CPU ( <i>costo producto unitario</i> )	
Invendibles: 4,6% del CPU	
DA (derechos de autor): 5% sobre PVP	
Fletes y depósitos: 3% sobre INU	
Comisiones vendedores: 2% sobre INU	

Publicidad y marketing: 6% sobre INU	
Dotación de incobrables: 2% sobre INU	
Suma de otros gastos comerciales	
CDU ( <i>costo directo unitario</i> ) = CPU + gastos comerciales	
MCU ( <i>margen de contribución unitario</i> )	
MCU% ( <i>margen de contribución unitario porcentual</i> )	

## Como mejorar el margen de contribución

Si el MCU% es inferior al 25% o al 30% (según el criterio del editor), y por lo tanto no es aconsejable editar el libro, a veces esta situación se puede corregir replanteando el PVP o bajando los costos, de tal manera de subir el MCU.

Para bajar los costos se puede, por ejemplo, suprimir la solapa de un libro o utilizar un papel de menor gramaje, o bien buscar un presupuesto más bajo en otra imprenta. Y así se puede analizar rubro por rubro de lo que conforman los costos.

Si los costos, en cambio, no se pueden modificar más, el editor evaluará aumentar el PVP hasta que llegue al techo impuesto por el mercado.

En el caso de que ya no se pueda seguir operando sobre estas variables, sea reduciendo costos (“piso”) o bien aumentando el PVP (“techo”), recién entonces se podría descartar, por inviabilidad económica, la publicación.

## CAPÍTULO 4

### Punto de equilibrio

#### ¿Cómo se paga la estructura?

Está claro que cada libro tendría que “pagar” o financiar su *costo directo total* (CDT) con el *ingreso neto total* (INT) que generan sus ventas. Ahora bien, el problema que surge es el siguiente: ¿cómo se paga la estructura? Las respuestas posibles plantean dos modelos de administración: el de costeo por absorción, y el de costeo directo.

#### Modelo de costeo por absorción

En esta modalidad se asignan todos los costos a los títulos que los generan, sin hacer distinción entre directos y de estructura. En el caso de un único título, todos los costos que generan la producción del mismo deben ser asignados a ese título.

En el caso de ser varios títulos, cada uno de ellos debería absorber la parte del costo de estructura que le corresponde, cosa que en este modelo no se hace porque no es sencillo de determinar (por ejemplo, si aumenta la luz es difícil consignar qué parte de ese incremento absorbe cada título).

El método es poco aconsejable para trabajar con procesos de producción en donde es factible determinar los gastos fijos o de estructura de los costos directos. Se trabaja con estimaciones de costos generales que al momento de la toma de decisiones de niveles de precios puede descolocar al libro del precio de mercado. En la medida en que, en principio, se trabaja con un bajo nivel de ventas, es muy difícil poder absorber en un nivel mínimo la totalidad de los gastos que se generan.

Hay varios métodos para tratar los costos de absorción. Entre ellos, el de mayor aplicación para una editorial es el *método unitario*.

Este método se emplea cuando la estructura se utiliza solamente para un título. El número de ejemplares a imprimir, según las previsiones, se aplica como divisor del *costo global total (CGT)* de un período, lo que indicará en el total de gastos generales cuánto debe recuperar cada libro impreso. Por ejemplo, si el total de libros a imprimir según el presupuesto es 1.000 ejemplares, y el CGT es \$ 400.000, entonces cada libro debe recuperar \$ 400 de ese CGT. Esto puede hacer que el PVP exceda el precio del mercado.

Si se produce más de un título, hay que ver qué parte del costo de estructura es absorbida por cada uno. Por ejemplo, si se utiliza un flete para algunos de esos títulos, ese costo es absorbido por esos títulos. Este procedimiento, cuando se produce más de un título, no es de fácil aplicación, ya que no siempre es fácil determinar de qué costos es responsable cada título que se edita (baste pensar en la posibilidad de, siguiendo el ejemplo, distribuir el costo del flete por los metros cuadrados que pueden ocupar los libros en la camioneta...).

### **Modelo de costeo directo**

Al contrario de lo que sucede en el costeo por absorción, el método de costeo directo establece una diferencia entre

los costos atribuibles al producto, y el costo de estructura de la editorial.

Una vez diferenciados unos de otros, se utilizan los *costos directos totales* (CDT, atribuibles directamente a cada título) para valuar los libros impresos, y se los separa del *costo de estructura* (CE). Esto se hace asumiendo que los libros impresos no son culpables de los costos estructurales y, por lo tanto, no deben ser castigados por una asignación arbitraria de los mismos.

Esta modalidad hace que el precio del libro se “separe” del costo de estructura, de tal forma que no sufra distorsiones producidas por asignaciones arbitrarias de costos. Después, desde luego, habrá que ver como recuperar el CE.

A continuación se desarrollará el concepto de *punto de equilibrio* desde la perspectiva de diversos casos, tanto en el modelo de costeo directo como en el modelo de costeo por absorción.

## **Definición del punto de equilibrio**

El *punto de equilibrio* (pe) es una herramienta de análisis de suma utilidad a efectos de poder visualizar el umbral de rentabilidad de una empresa, de un proyecto o de un producto específico a corto plazo.

Entre sus virtudes, destaca el hecho de que permite visualizar rápidamente la información cuantitativa que contienen las principales variables dentro de la ecuación económica de la empresa. Permite estudiar las modificaciones en los estados de resultados ante variaciones en los niveles de precio, de venta, en los costos tanto variables como fijos, en los márgenes de contribución y niveles de descuento. Muestra pues con claridad los niveles de rentabilidad que es posible obtener. Estas modificaciones habitualmente se denominan *análisis de sensibilidad en el punto de equilibrio*.

El *punto de equilibrio* indica el volumen físico y/o monto de facturación correspondiente a ese volumen que iguala el *costo global total* (CGT) asignado con los *ingresos netos totales* (INT). Dicho de otra forma, es el punto donde la rentabilidad es cero: no hay ganancia ni pérdida.

## Cálculo del punto de equilibrio

A continuación se verá el cálculo del punto de equilibrio (pe), primero en un modelo de costeo directo (I), luego en un modelo de costeo por absorción (II), y a continuación nuevamente ambos casos pero incorporando la ganancia (III).

### I. Punto de equilibrio en un modelo de costeo directo

En el cálculo del punto de equilibrio en un modelo de costeo directo se plantean dos situaciones: a) saber cuántos libros son necesarios vender para compensar el *costo de estructura* (CE); b) saber cuántos libros son necesarios vender para compensar los *costos directos totales* (CDT) de la edición.

#### a) Cálculo para pagar el costo de estructura

En este caso el punto de equilibrio indica la cantidad de ejemplares que hay que vender para solventar el CE y el de esos libros. Es el punto donde el *margen de contribución total*—MCT, que resulta de multiplicar el *margen de contribución unitario* (MCU) por la cantidad de libros en el punto de equilibrio— iguala al CE.

Del *ingreso neto total* (INT), una parte solventa los costos directos (pagan los libros), y otra parte contribuye a pagar el CE.

La parte del INT que se utiliza para cubrir los CE es el

*margen de contribución total* (MCT) en el punto de equilibrio.

A partir del punto de equilibrio, los ejemplares que se venden generan un ingreso adicional, porque el MCU de ese excedente de ventas (la tirada, menos, el punto de equilibrio), que antes contribuía a pagar el CE, ahora genera un ingreso extra.

El *ingreso neto unitario* (INU) del excedente de libros vendidos se distribuye de manera diferente:  $INU = CDU + \text{ingreso extra}$ .

Ejemplo:

Se parte de la siguiente tabla, retomando el ejemplo anterior donde se vio la integración del escandallo:<sup>9</sup>

Cantidad (Q)	CDU	CDT	CE	CE unitario	CGU	CGT
1.000	\$ 10	\$ 10.000	\$ 50.000	\$ 50,00	\$ 60,00	\$ 60.000
2.000	\$ 10	\$ 20.000	\$ 50.000	\$ 25,00	\$ 35,00	\$ 70.000
3.000	\$ 10	\$ 30.000	\$ 50.000	\$ 16,66	\$ 26,66	\$ 80.000
4.000	\$ 10	\$ 40.000	\$ 50.000	\$ 12,50	\$ 22,50	\$ 90.000
5.000	\$ 10	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 10,00	\$ 20,00	\$ 100.000

Considerando que el CE es \$ 50.000, se puede armar ahora la siguiente tabla.

Cantidad (Q)	CDU	CDT	CE	CE unitario	CGT
5.000	\$ 10	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 10,000	\$ 100.000
5.001	\$ 10	\$ 50.010	\$ 50.000	\$ 9,998	\$ 100.010
5.002	\$ 10	\$ 50.020	\$ 50.000	\$ 9,996	\$ 100.020
5.003	\$ 10	\$ 50.030	\$ 50.000	\$ 9,994	\$ 100.030
5.004	\$ 10	\$ 50.040	\$ 50.000	\$ 9,992	\$ 100.040

9 Ejemplo retomado de Faga y Ramos Mejía (1997: 59), adaptado al ámbito editorial.

Como puede observarse a partir del ejemplo, a medida que se van agregando nuevos ejemplares, el *costo global total* (CGT) aumenta en la exacta incidencia del *costo directo total* (CDT) de las nuevas unidades incorporadas, ya que el CE permanece en el mismo nivel. Luego, el CE unitario disminuye al repartirse el mismo monto entre una mayor cantidad de ejemplares impresos.

Si se agrega ahora el dato del *margen de contribución unitario* (MCU) —esto es, en el mismo ejemplo, los \$ 5 que se obtienen por vender un libro más—, será posible establecer el resultado total para cada cantidad de unidades producidas y vendidas:

Cantidad (Q)	MCU	MCT	CE	Resultado total
5.000	\$ 5	\$ 25.000	\$ 50.000	-\$ 25.000
5.001	\$ 5	\$ 25.005	\$ 50.000	-\$ 24.995
5.002	\$ 5	\$ 25.010	\$ 50.000	-\$ 24.990
5.003	\$ 5	\$ 25.015	\$ 50.000	-\$ 24.985
5.004	\$ 5	\$ 25.020	\$ 50.000	-\$ 24.980

En el ejemplo se puede ver como evoluciona el resultado total a medida que se incorpora una unidad más. Al incorporarse más unidades, desminuye entonces el resultado negativo. Luego, con los márgenes de contribución habrá que recuperar el CE. Resulta evidente entonces que, en este modelo, para mejorar el resultado, hay que imprimir y vender más ejemplares.

Siguiendo con el ejemplo, se observará finalmente lo que ocurre a medida que se aumenta la cantidad de ejemplares impresos: al llegar a los 10.000 ejemplares se equilibra el CE con el *margen de contribución total* (MCT).

Cantidad (Q)	MCU	MCT	CE	Resultado total
9.999	\$ 5	\$ 45.995	\$ 50.000	-\$ 5
10.000	\$ 5	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 0

10.001	\$ 5	\$ 50.005	\$ 50.000	\$ 5
10.002	\$ 5	\$ 50.015	\$ 50.000	\$ 10
10.003	\$ 5	\$ 50.015	\$ 50.000	\$ 15

Finalmente, a partir del ejemplo, se observa que el valor que iguala el *costo de estructura* (CE) con el *margen de contribución total* (MCT), es lo que se denomina *punto de equilibrio* (pe). Lo cual equivale a decir que el *costo global total* (CGT) iguala al *ingreso neto total* (INT).

$$\begin{array}{r}
 \text{MCT} = \text{CE} \\
 + \quad \text{CDT} = \text{CDT} \\
 \hline
 \text{INT} = \text{CGT}
 \end{array}$$

Es decir, que para que el resultado total sea positivo, hay que imprimir más ejemplares de lo que indica el punto de equilibrio (más de 10.000 ejemplares, en el ejemplo). A partir de dicho valor, todo margen de contribución adicional aumenta el resultado positivo en un monto igual al MCU, que se transforma en ingreso adicional.

### ¿Qué hacer si el punto de equilibrio es excesivo?

Si se considera que la cantidad que indica el punto de equilibrio es excesiva (porque el mercado no la va a absorber), no será posible cubrir la totalidad del CE. Frente a esto, una opción es aumentar el PVP (o bien disminuir el CDU) de tal manera que el *margen de contribución unitario* (MCU) de cada libro sea mayor, y el punto de equilibrio sea menor.

Ahora bien, la pregunta es: ¿hasta cuánto se puede aumentar el PVP? Esto lo fija el mercado: depende de la competencia, y de la demanda que ese libro pueda generar. Si el PVP que surge de este análisis es muy alto, y la cantidad de ejemplares que hay que vender según el punto de equilibrio también es

muy alto, quizás no convenga editar el libro. Esto, desde luego, desde una perspectiva económica intrínseca, ya que por una decisión política de la editorial ese título puede resultar de particular interés, y bien puede ser “subsidiado” por otros títulos que sí sean rentables. Esto tiene más que ver con el carácter intangible del libro que con su valor de mercado.

### Fórmula para calcular el punto de equilibrio

Para obtener el punto de equilibrio no es indispensable hacer una tabla completa como la que se vio en el último ejemplo: basta conocer el *margen de contribución unitario* (MCU) de cada libro que surge del escandallo, y el *costo de estructura* (CE) de la editorial.

El *punto de equilibrio* (pe) se obtiene entonces dividiendo el CE por el MCU:

$$pe = \frac{CE}{MCU}$$

Esta forma de calcular el punto de equilibrio indica la *cantidad de ejemplares* con los cuales se logra igualar el *margen de contribución total* (MCT) con el CE.

O también:

$$pe = \frac{CE}{MCU\%}$$

Esta forma de calcularlo da por resultado el *ingreso neto total* (INT) que se obtiene en el punto de equilibrio. Ese resultado es dado, por lo tanto, en pesos.

Ejemplo:

Un libro tiene un PVP de \$ 40, un descuento comercial a la librería de 50%, y un *costo directo unitario* (CDU) de \$ 10. El CE asciende a \$ 800. Entonces:

$$\text{MCU (margen de contribución unitario)} = \$ 40 \times 0,5 - \$ 10 = \$ 20 - \$ 10 = \$ 10$$

$$\text{INU (ingreso neto unitario)} = \$ 20$$

$$pe = \frac{\text{CE}}{\text{MCU}} = \frac{\$ 800}{\$ 10} = 80 \text{ libros}$$

Por lo tanto, a \$ 20 de INU, se genera un *ingreso neto total* (INT) de \$ 1.600.

Otra forma (para verificar lo obtenido anteriormente):

$$\text{MCU}\% = \frac{\text{MCU}}{\text{INU}} = \frac{\$ 10}{\$ 20} = 0,5$$

$$pe = \frac{\text{CE}}{\text{MCU}\%} = \frac{\$ 800}{0,5} = \$ 1.600$$

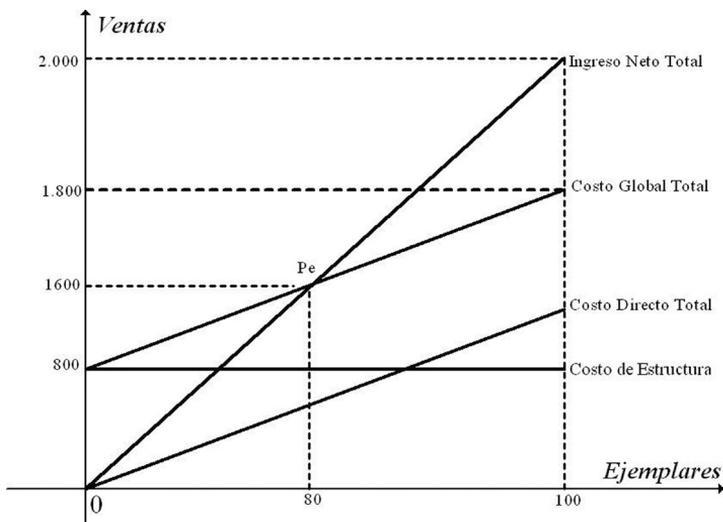
A partir de estos valores, por cada libro que se vende, la editorial recibe un ingreso adicional de \$ 10, que es el MCU. Se observará a continuación como surge este valor de la siguiente tabla.

Cantidad (Q)	CDU	CDT	CE	CGT	INT
0	\$ 10	\$ 0	\$ 800	\$ 800	\$ 0
10	\$ 10	\$ 100	\$ 800	\$ 900	\$ 200

20	\$ 10	\$ 200	\$ 800	\$ 1000	\$ 400
30	\$ 10	\$ 300	\$ 800	\$ 1100	\$ 600
40	\$ 10	\$ 400	\$ 800	\$ 1200	\$ 800
50	\$ 10	\$ 500	\$ 800	\$ 1300	\$ 1000
60	\$ 10	\$ 600	\$ 800	\$ 1400	\$ 1200
70	\$ 10	\$ 700	\$ 800	\$ 1500	\$ 1400
80	\$ 10	\$ 800	\$ 800	\$ 1600	\$ 1600
90	\$ 10	\$ 900	\$ 800	\$ 1700	\$ 1800
100	\$ 10	\$ 1000	\$ 800	\$ 1800	\$ 2000

Del análisis de la tabla surge que, si no se imprime ningún libro, no hay *costos directos totales* (CDT), pero sí *costos de estructura* (CE), de \$ 800. Luego, a medida que se imprimen y venden más unidades, va aumentando el CDT y, por lo tanto, el *costo global total* (CGT).

Esta situación se puede representar en un gráfico de dos ejes, donde en el eje horizontal se colocan los ejemplares que se van vendiendo, y en el eje vertical los valores que se van obteniendo por esas ventas:



En este gráfico se observa que hay diferenciadas cuatro rectas:

- a) Primero, una recta que corresponde al CDT, que arranca en 0 y va creciendo a razón de \$ 10 por cada unidad que se agrega.
- b) Luego, otra recta que corresponde al CE, que es constante, y por lo tanto paralela al eje horizontal a la altura de \$ 800.
- c) La siguiente recta es la que corresponde al CGT, que se obtiene sumando ambas cantidades (CE + CDT). Es una recta paralela a la del CDT, que arranca de \$ 800.
- d) Por último, la recta del *ingreso neto total* (INT) por ventas, que arranca de 0 y aumenta \$ 20 por cada unidad. Como el INT de cada libro debe ser superior a su *costo directo unitario* (CDU), la recta del INT tiene mayor pendiente que la del CDT.

El punto en el cual la recta del INT por ventas corta a la del CGT, es el punto en el cual se igualan. Ese punto corresponde entonces al *punto de equilibrio* (pe).

Esto ocurre cuando, en este caso, se venden 80 ejemplares y se obtienen \$ 1.600 por ingresos netos a un CGT de \$ 1.600. Estos \$ 1.600 de CGT están compuestos por \$ 800 de CE y \$ 800 de CDT.

A partir de ese punto la recta de INT supera a la de CGT. Es decir, que allí se empieza a generar un ingreso extra. Por ejemplo, si se venden 100 ejemplares, ingresan \$ 2.000, y el CGT correspondiente es: \$ 800 de CE, más, los \$ 1.000 de CDT que tienen los 20 libros.

Es decir, que en este caso ingresan \$ 2.000 y salen \$ 1.800, y por lo tanto se obtiene un ingreso adicional de \$ 200: \$ 10 por cada libro adicional vendido (lo cual coincide con el MCU). Por debajo del punto de equilibrio el INT no alcanza a cubrir la totalidad del CE, y por lo tanto la editorial pierde dinero.

Es preciso pues comparar esta cifra (80) con la tirada propuesta en el escandallo. Si el mercado demanda menos de

80 libros, habrá que ver que decisión se toma (no publicar el libro, financiarlo con otra publicación, pedir un crédito, etcétera). Si el mercado demanda más de 80 libros, entonces se produce el libro y lo que se venda por sobre esos 80 libros empieza a generar un ingreso extra.

Otro ejemplo:

Un libro tiene PVP = \$ 35, descuento comercial a la librería de 30%, *costo producto unitario* (CPU) de \$ 10, y gastos comerciales de 35% del CPU. El CE asciende a \$ 66.000, y la tirada es de 10.000 ejemplares. Entonces:

$$\text{INU} = \$ 35 \times 0,7 = \$ 24,50$$

$$\text{CDU} = \$ 10 + \$ 10 \times 0,35 = \$ 13,5$$

$$\text{MCU} = \$ 24,5 - \$ 13,5 = \$ 11$$

Por lo tanto, cada libro contribuye con \$ 11 a pagar el CE.

$$pe = \frac{\text{CE}}{\text{MCU}} = \frac{\$ 66.000}{\$ 11} = 6.000 \text{ libros}$$

Por lo tanto, se deben vender 6.000 ejemplares para compensar el CE.

El INT en el punto de equilibrio es:  $6.000 \times \$ 24,5 = \$ 147.000$ .

Luego, se verifica este resultado<sup>10</sup> calculando el MCU%:

$$\text{MCU}\% = \frac{\text{MCU}}{\text{INU}} = \frac{\$ 11}{\$ 24,5} = 0,4490$$

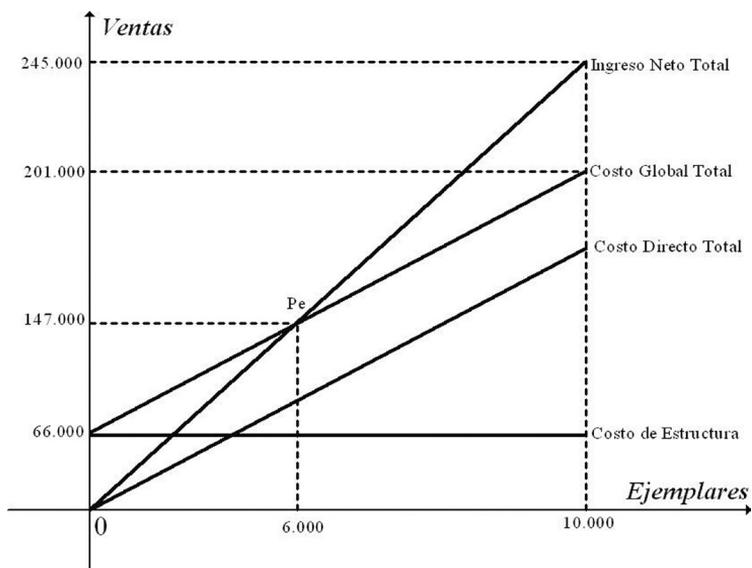
---

<sup>10</sup> Debe considerarse que puede haber una pequeña diferencia debida al ajuste de decimales.

$$pe = \frac{CE}{MCU\%} = \frac{\$ 66.000}{0,4490} = \$ 146.993$$

A partir de estos valores, por cada libro que se vende, la editorial obtiene un ingreso extra de \$ 11, que es el MCU.

A continuación se observa la resolución gráfica de este caso ejemplificado:



En este caso, entonces, el equilibrio se logra cuando se venden 6.000 libros e ingresan \$ 147.000.

### Distribución del ingreso

Es posible plantear ahora como se distribuye el INT en el punto de equilibrio.

En el caso del ejemplo anterior, se vio que el INT, en el punto del equilibrio, asciende a \$ 147.000, de los cuales \$ 66.000 se utilizan para cubrir el CE, y \$ 81.000 (\$ 13,5 x 6.000) financian el CDT. En este modelo entonces el INT en el punto de equilibrio se distribuye entre CE y CDT:

CE:	\$ 66.000
CDT:	\$ 81.000
	\$ 147.000

Siguiendo con este caso, se pueden observar otras situaciones:

- a) Se vende la tirada completa; y se obtiene un ingreso extra de \$ 44.000 generado por el MCU de los libros que se venden por sobre el punto de equilibrio. Entonces:

Excedente de libros sobre  $pe = 10.000 - 6.000 = 4.000$

Cada uno de esos 4.000 libros genera un ingreso extra de \$ 11.

Ingresan \$ 44.000 = \$ 11 x 4.000

Salen \$ 201.000 = \$ 66.000 (CE) + \$ 135.000 (el CDT de esos libros = \$ 13,5 x 10.000).

- b) Se vende una cantidad intermedia entre el  $pe$  y la tirada completa; por ejemplo: 7.000 ejemplares. Se genera un ingreso adicional por los libros que se venden por sobre el  $pe$  (1.000), y una pérdida por los libros que se imprimieron y no se vendieron (3.000); en este caso se considera el CPU como costo de estos libros porque no se comercializaron y, por lo tanto, no generan gastos comerciales. Entonces:

Ingreso adicional = \$ 11 x 1.000 = \$ 11.000

Pérdida = \$ 10 x 3.000 = \$ 30.000

Por lo tanto, el balance arroja un saldo negativo de \$ 19.000.

- c) Se vende una cantidad inferior al *pe*; por ejemplo: 4.000. En este caso ocurre lo siguiente: por un lado no se va a alcanzar a cubrir una parte del CE, y por otro lado se generará una pérdida por los libros impresos y no vendidos. Entonces:

Faltante de libros en el CE =  $6.000 - 4.000 = 2.000$  libros

Faltante de dinero =  $2.000 \times \$ 11 = \$ 22.000$

Pérdida (ejemplares impresos y no vendidos) =  $\$ 10 \times (10.000 - 4.000) = \$ 60.000$

Por lo tanto, el editor tendrá un faltante de \$ 22.000 para financiar el CE, y una pérdida de \$ 60.000.

Con los conceptos vistos hasta aquí, ya es posible realizar los ejercicios que se detallan a continuación.

### ***Ejercicio 7***

Considerando los datos del ejercicio 6, y el CE que se puede obtener del ejercicio 1, calcular el punto de equilibrio en libros y en dinero. Realizar la verificación, y plantear la distribución del ingreso en el punto de equilibrio.

### ***Ejercicio 8***

Considerar una tirada de 2.000 ejemplares, y el CPU del problema 6.

a) ¿Qué ocurre cuando se vende la tirada completa? Plantear la distribución del ingreso y resolverlo gráficamente.

b) ¿Qué ocurre cuando se venden 1.500 libros? Plantear la distribución del ingreso.

c) ¿Qué ocurre cuando se venden 100 libros?

## b) Cálculo para pagar los costos directos

En el cálculo del punto de equilibrio en un modelo de costeo directo se puede plantear, como se anticipó, otra situación: saber cuántos libros son necesarios vender para compensar los *costos directos totales* (CDT) de la edición. Se trata de considerar, en este caso, el punto de equilibrio ( $pe$ ) de la edición.

Si el *costo de estructura* (CE) ya está cubierto con otros títulos, puede resultar de interés saber cuántos ejemplares hay que vender para pagar la edición. En este caso se asume que el *ingreso neto total* (INT) se destina a pagar solamente los costos directos del libro.

Por lo tanto, ahora el punto de equilibrio indica la cantidad de ejemplares que hay que vender para solventar el CDT. Es el punto donde el INT iguala al CDT. No se considera el CE.

$$pe = \frac{\text{CDT}}{\text{INU}} \quad (\text{en libros})$$

La venta de los libros restantes (*tirada* –  $pe$ ) genera un ingreso adicional que se obtiene de multiplicar dicha cantidad por el INU.

Con estos conceptos se puede ahora resolver el siguiente ejercicio.

### Ejercicio 9

Utilizando los datos del ejercicio 8, calcular el  $pe$  para costear el CDT de la edición, y verificar el ingreso adicional que se obtiene al venderse la tirada completa. Plantear la distribución del ingreso.

## II. Punto de equilibrio en un modelo de costeo por absorción

En el caso del punto de equilibrio en un modelo de costeo por absorción, se trata de hallar el punto de equilibrio de la editorial.

Aquí habrá que afrontar tanto el *costo directo total*—CDT, es decir: la tirada multiplicada por el *costo directo unitario* (CDU)—, más, el *costo de estructura* (CE).

Ahora se requiere entonces saber cuántos ejemplares hay que vender para solventar el CE y el CDT, es decir, en suma, el *costo global total* (CGT). Para eso es preciso tener en cuenta el *ingreso neto unitario* (INU), que es aquello con lo cual la editorial debe afrontar ambos gastos.

$$pe = \frac{\text{CGT}}{\text{INU}} \quad (\text{en libros})$$

Aquí también la venta de los libros restantes (la tirada, menos, el punto de equilibrio) genera un ingreso extra que se obtiene de multiplicar dicha cantidad por el INU.

Con estos conceptos ya es posible resolver el siguiente ejercicio.

### *Ejercicio 10*

A partir de los datos del ejercicio 9, calcular el punto de equilibrio (*pe*) para costear el CGT de la editorial, y determinar asimismo el ingreso extra que se obtiene al venderse la tirada completa. Plantear la distribución del ingreso.

## III. Punto de equilibrio con rentabilidad o ganancia

Hasta aquí se ha visto como obtener el punto de equilibrio pa ra rentabilidad cero. En este apartado se verá ahora como calcularlo si se requiere obtener una determinada ganancia; es decir:

cuántos libros hay que vender para que, además de pagar los costos que ya se han visto, haya asimismo una determinada rentabilidad. Se analizará esta posibilidad tanto en un modelo de costeo directo (c), como en un modelo de costeo por absorción (d).

### c) Modelo de costeo directo con ganancia

Como se vio, en un modelo de costeo directo se puede partir de considerar el pago del *costo de estructura* (CE), o bien de los *costos directos totales* (CDT) de la edición. Ahora se plantea analizar esta situación pero en un modelo de costeo directo con ganancia.

#### Costeo directo con ganancia para pagar el costo de estructura

En este caso el punto de equilibrio se obtiene dividiendo la suma del CE y la ganancia, por el *margen de contribución unitario* (MCU), o bien por el *margen de contribución unitario porcentual* (MCU%), según se precise obtener el dato en libros o pesos, respectivamente:

$$pe = \frac{CE + Ganancia}{MCU} \quad (\text{en libros})$$

$$pe = \frac{CE + Ganancia}{MCU\%} \quad (\text{en pesos})$$

Para visualizarlo se puede retomar el segundo ejemplo del apartado donde se analizó la fórmula para calcular el punto de equilibrio:

Un libro tiene PVP = \$ 35, descuento comercial a la librería de 30%, *costo producto unitario* (CPU) de \$ 10, y gastos comerciales de 30,5% del CPU. El CE asciende a \$ 66.000, y la tirada es de 10.000 ejemplares. Entonces:

Considerando que en la resolución de este ejemplo la editorial pretende una ganancia de \$ 33.000, los cálculos serían entonces los siguientes:

$$pe = \frac{\text{CE} + \text{Ganancia}}{\text{MCU}} = \frac{\$ 66.000 + \$ 33.000}{\$ 11} = \frac{\$ 99.000}{\$ 11} = 9.000 \text{ libros}$$

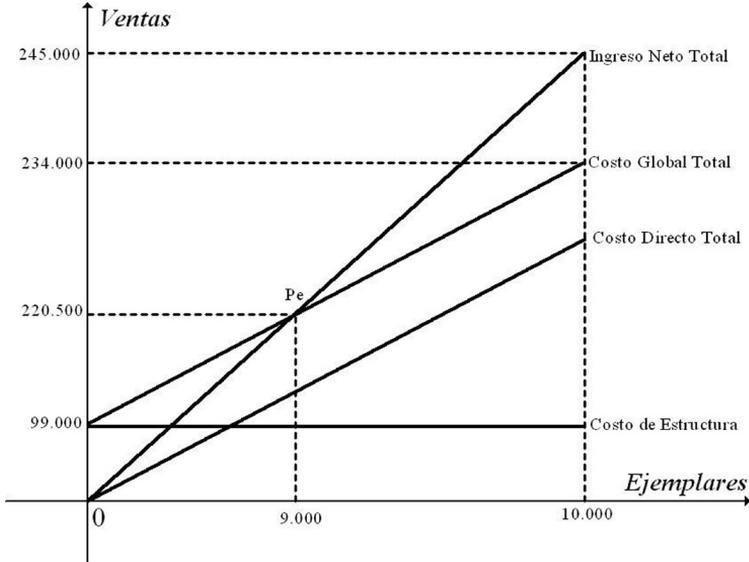
$$pe = \frac{\text{CE} + \text{Ganancia}}{\text{MCU}\%} = \frac{\$ 99.000}{0,4490} = \$ 220.490$$

Verificación: 9.000 x \$ 24,5 = \$ 220.500

Se puede observar ahora como se distribuyen los \$ 220.500:

	CE:	\$ 66.000
	Ganancia:	\$ 33.000
Distribución del ingreso:	CDT:	\$ 121.500
		<hr/>
		\$ 220.500

La resolución gráfica de este caso es la siguiente:



Ahora el equilibrio se logra cuando se venden 9.000 libros e ingresan \$ 220.500 ( $\$ 24,5 \times 9.000$ ). Si, por ejemplo, se venden 10.000 ejemplares, se obtiene un ingreso adicional al esperado de \$ 11.000 ( $\$ 11 \times 1.000$ ). Ingresan \$ 245.000 ( $\$ 24,5 \times 10.000$ ) y salen \$ 234.000 ( $\$ 66.000$  de estructura, más, \$ 33.000 de ganancia, más, \$ 135.000, que es el CDT de esos libros).

Con lo visto hasta aquí se puede ahora resolver el siguiente ejercicio.

### Ejercicio 11

Considerando que se espera una ganancia de \$ 2.400, recalcular el punto de equilibrio del ejercicio 6. Plantear la distribución del ingreso.

### Costeo directo con ganancia para pagar los costos directos

Estimar el pago de los costos directos en un modelo de costeo directo con ganancia, implica hallar en definitiva el punto de equilibrio de la edición:

$$pe = \frac{\text{CDT} + \text{Ganancia}}{\text{INU}} \quad (\text{en libros})$$

Para visualizarlo en la práctica se puede realizar el ejercicio siguiente.

#### *Ejercicio 12*

Considerando que se espera una ganancia de \$ 2.400, recalcular el punto de equilibrio y la distribución del ingreso del ejercicio 7.

### d) Modelo de costeo por absorción con ganancia

Finalmente, en un modelo de costeo por absorción con ganancia, el punto de equilibrio, en libros, se realiza considerando, en este caso, el *costo global total* (CGT).

$$pe = \frac{\text{CGT} + \text{Ganancia}}{\text{INU}} \quad (\text{en libros})$$

Para visualizarlo en la práctica se puede realizar el siguiente ejercicio.

#### *Ejercicio 13*

Considerando que se espera una ganancia de \$ 2.400, recalcular el punto de equilibrio del ejercicio 9.

A continuación se propone un ejercicio múltiple e integrador sobre la determinación del punto de equilibrio ( $pe$ ), antes de continuar con la revisión de otros usos del punto de equilibrio.

**Ejercicio 14: integración punto de equilibrio ( $pe$ )**

Una editorial edita un título con las siguientes características:

- PVP: \$ 50
- Descuento comercial: 40%
- CPU: \$ 10
- Gastos comerciales: 20% del CPU
- CE: \$ 15.000
- Tirada: 1.500
- Ganancia esperada: \$ 3.000

*Primera parte*

a) Calcular el  $pe$  en dinero y en libros para costear la estructura y obtener la ganancia esperada en un modelo de costeo directo.

b) Plantear la distribución del ingreso en el  $pe$ .

c) ¿Qué ocurre si se vende la tirada completa?

d) ¿Y si se venden 1.200 ejemplares?

e) ¿Y si se venden 800 ejemplares?

*Segunda parte*

a) Calcular el  $pe$  en libros para costear la edición y obtener la ganancia esperada en un modelo de costeo directo.

b) ¿Qué ocurre si se vende la tirada completa?

*Tercera parte*

Calcular el  $pe$  en libros para costear el gasto global total y obtener la ganancia esperada en un modelo de costeo por absorción.

## Otros usos del punto de equilibrio

El punto de equilibrio tiene diversos usos. Las posibilidades que se verán aquí son: la determinación de la rentabilidad que genera un determinado volumen de ventas, y la del volumen de ventas necesario para obtener la ganancia deseada.

### Determinar la rentabilidad de un determinado volumen de ventas

En este apartado se analizará como determinar la rentabilidad que genera un determinado volumen de ventas, a partir del siguiente ejemplo:

Una editorial tiene una estructura de ingresos en la que el 60% corresponde a los *costos directos totales* (CDT) y el 40% al *costo de estructura* (CE) y a la rentabilidad. El CE es \$ 50.000.

En este ejemplo, la rentabilidad que corresponde a un volumen de ventas de \$ 180.000 se obtendría de la siguiente manera:

Si el 60% corresponde a los costos directos, quiere decir que éstos ascienden a:

$$\$ 180.000 * 0,60 = \$ 108.000$$

Luego, si el CE asciende a \$ 50.000, la rentabilidad es igual a:

$$\$ 180.000 - \$ 108.000 - \$ 50.000 = \$ 22.000$$

Otra forma de resolver este ejercicio es utilizando el punto de equilibrio:

$$pe = \frac{CE}{MCU\%} = \frac{\$ 50.000}{0,4} = \$ 125.000$$

Por lo tanto, el equilibrio se obtiene con un ingreso = \$ 125.000  
 La rentabilidad es: \$ 180.000 - \$ 125.000 = \$ 55.000  
 Sobre esos \$ 55.000, el MCT es el 40%, o sea: \$ 55.000 x 0,4  
 = \$ 22.000

Se observa entonces que por esta vía se llega al mismo resultado.

### Determinar el volumen de ventas para obtener la ganancia deseada

La siguiente posibilidad a plantear a partir del punto de equilibrio (*pe*), es la de determinar el volumen de ventas necesario para obtener la ganancia deseada.

Para visualizarlo se tomará el ejemplo anterior, pero ahora con la intención de saber el volumen de ventas necesario y cuántos ejemplares hay que vender para obtener una ganancia de \$ 55.000, si el PVP es \$ 50, y el descuento comercial a librerías es del 30%.

Como ya se vio, el punto de equilibrio indica el punto donde se igualan gastos e ingresos. Si se quiere obtener una ganancia, el punto de equilibrio se calcula así:

$$pe = \frac{\$ 50.000 + \$ 55.000}{0,4} = \$ 262.500$$

Por lo tanto, hay que vender una cantidad de libros que generen un INT de \$ 262.500

El INU es el 70% de \$ 50, es decir: 50 x 0,7 = \$ 35

Como el CDU es el 60%, asciende a: \$ 35 x 0,6 = \$ 21

Por lo tanto, el MCU es: \$ 35 - \$ 21 = \$ 14

Luego, si hay que recaudar \$ 262.500, hay que vender los siguientes ejemplares:

$$\frac{\$ 262.500}{\$ 35} = 7.500 \text{ libros}$$

En la siguiente tabla se verifican los cálculos obtenidos:

<i>Ingreso neto total (INT)</i>	\$ 262.500
<i>Costo directo total (CDT)</i>	\$ 157.500 (60% de \$ 262.500)
<i>Margen de contribución total (MCT)</i>	\$ 105.000
<i>Costo de Estructura (CE)</i>	\$ 50.000
<i>Ganancia</i>	\$ 55.000

## Punto de equilibrio para varios títulos

Hasta ahora se ha considerado el caso del punto de equilibrio (*pe*) cuando se edita un solo título, pero, habitualmente, las editoriales necesitan calcular el *pe* cuando se producen más de un título. Vamos a analizar dos situaciones.

a) No se consideran las tiradas:

En este caso se consideran los valores *promedio simples* (*p*) de los valores unitarios: *ingreso neto unitario* (INU), *costo directo unitario* (CDU), *margen de contribución unitario* (MCU) y *margen de contribución unitario porcentual* (MCU%).

Dichos valores se obtienen sumando los valores unitarios y dividiéndolos por la cantidad de títulos. Sería asimilable al hecho de editar un solo título cuyos valores son los promedios de los valores de todos los títulos. A continuación se plantea un ejemplo en el cual se editan 6 títulos.

Ejemplo:

Una editorial edita 6 títulos, cada uno de los cuales tiene los INU y CDU que se detallan luego en la tabla. El CE es \$ 30.000, y se espera una ganancia de \$ 10.000. El descuento comercial es 40%.

<b>Título:</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>
<b>INU</b>	30	45	60	48	72	36
<b>CDU</b>	15	20	20	20	30	15

Se calculan a continuación los *márgenes de contribución unitarios* (MCU):

<b>Título:</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>Suma</b>
<b>INU</b>	30	45	60	48	72	36	<b>291</b>
<b>CDU</b>	15	20	20	20	30	15	<b>120</b>
<b>MCU</b>	15	25	40	28	42	21	<b>171</b>

Entonces:

$$\text{MCUp (promedio)} = \frac{\$ 171}{6} = \$ 28,5$$

$$\text{INUp (promedio)} = \frac{\$ 291}{6} = \$ 48,5$$

$$\text{MCU}\% \text{p (promedio)} = \frac{\text{MCUp}}{\text{INUp}} = \frac{\$ 28,5}{\$ 48,5} = 0,5876$$

$$\text{CDUp (promedio)} = \frac{\$ 120}{6} = \$ 20$$

Se puede determinar entonces:

El punto de equilibrio en dinero y en libros en un modelo de costeo directo para costear la estructura y generar la ganancia.

$$\begin{aligned} pe &= \frac{\text{CE} + \text{Ganancia}}{\text{MCUp}} = \frac{\$ 30.000 + \$ 10.000}{\$ 28,5} \\ &= \frac{\$ 40.000}{\$ 28,5} = 1.403,5 \text{ libros} \end{aligned}$$

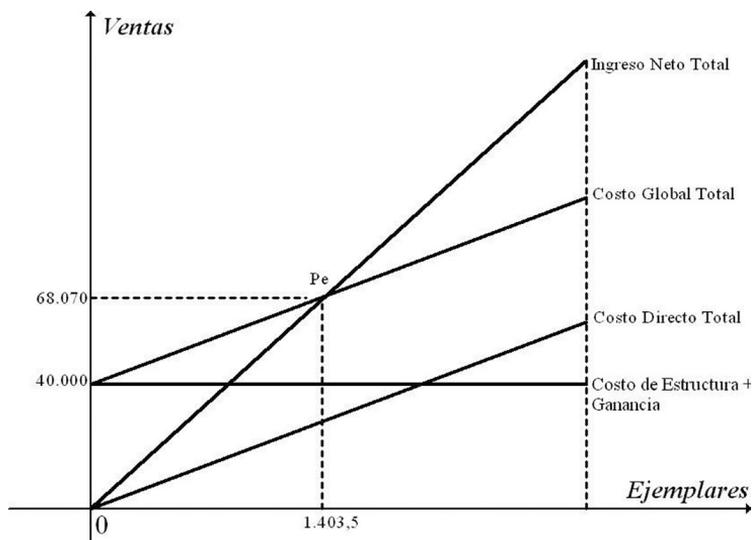
$$pe = \frac{CE + Ganancia}{MCU\%p} = \frac{\$ 30.000 + \$ 10.000}{0,5876} = \frac{\$ 40.000}{0,5876} = \$ 68.073,5$$

Verificación:  $1.403,5 \times \$ 48,5 = \$ 68.069,75$

Distribución del ingreso:

CE:	\$ 30.000	
Ganancia:	\$ 10.000	
CDTp:	\$ 28.070	(CDUp x 1403,5 libros)
	\$ 68.070	

Resolución gráfica:



b) Se consideran las tiradas

En este caso debemos recurrir al concepto de *promedio ponderado* (pp).

Dichos valores se obtienen dividiendo los valores globales (suma de productos entre los valores unitarios de cada variable y las tiradas (Q)) por la suma de las tiradas.

Al ejemplo anterior le agregamos las tiradas.

Título:	A	B	C	D	E	F	Globales
<b>INU</b>	30	45	60	48	72	36	<b>354.600</b>
<b>CDU</b>	15	20	20	20	30	15	<b>146.500</b>
<b>MCU</b>	15	25	40	28	42	21	<b>208.100</b>
<b>Q</b>	500	1200	800	1500	2000	600	<b>6.600</b>

$$\text{INU}_{pp} = \frac{\text{ING}}{\text{suma de tiradas}} = \frac{\$ 354.600}{6.600} = \$ 53,72$$

$$\text{MCU}_{pp} = \frac{\text{MCG}}{\text{suma de tiradas}} = \frac{\$ 208.100}{6.600} = \$ 31,53$$

$$\text{MCU}\%_{pp} = \frac{\text{MCU}_{pp}}{\text{INU}_{pp}} = \frac{\$ 31,53}{\$ 53,72} = 0,5869$$

De esta forma podemos resolver las siguientes situaciones:

a) Calcular el punto de equilibrio en libros en un modelo de costeo directo para costear la edición. Para ello consideramos el *costo directo global* (CDG).

$$pe = \frac{\text{CDG}}{\text{INU}_{pp}} = \frac{\$ 146.500}{\$ 53,72} = 2.727,10 \text{ libros}$$

b) Calcular el punto de equilibrio en libros en el modelo de costeo por absorción, considerando la ganancia.

$$pe = \frac{\text{CE} + \text{Ganancia} + \text{CDG}}{\text{INU}_{pp}} = \frac{\$ 30.000 + \$ 10.000 + \$ 146.500}{\$ 53,72} = 3.471,70 \text{ libros}$$

## CAPÍTULO 5

### Una herramienta para la toma de decisiones

En este capítulo se desarrollará una herramienta útil en la toma de decisiones para mejorar la rentabilidad de un proyecto editorial, construida en base a los *márgenes de contribución promedio* (MCp).

Primeramente se necesita reunir la siguiente información: el *precio de venta al público* (PVP), el porcentaje de descuento a las librerías o el *ingreso neto unitario* (INU), el *costo directo unitario* (CDU), y los volúmenes de ventas (Q). Además se necesita conocer el *margen de contribución unitario* (MCU), y el *margen de contribución unitario porcentual* (MCU%) de cada título. Estos últimos datos se obtienen a partir del INU y del CDU.

Se visualizará la explicación a partir del siguiente ejemplo:

Se supone la existencia de 7 títulos diferentes (denominados M, N, O,...), con los siguientes INU y CDU:

Títulos:	M	N	O	P	Q	R	S
INU	10	8	5	1.000	50	25	50
CDU	8	4	2	900	45	5	40

A partir de estos datos se pueden obtener los márgenes de contribución unitarios y porcentuales:<sup>11</sup>

<b>Títulos:</b>	<b>M</b>	<b>N</b>	<b>O</b>	<b>P</b>	<b>Q</b>	<b>R</b>	<b>S</b>
<b>INU</b>	10	8	5	1.000	50	25	50
<b>CDU</b>	8	4	2	900	45	5	40
<b>MCU</b>	2	4	3	100	5	20	10
<b>MCU%</b>	20%	50%	60%	10%	10%	80%	20%

El MCU se obtiene restando el INU al CDU; y el MCU% se obtiene dividiendo el MCU por el INU, y luego multiplicando por 100.

Ahora bien, se observa en el ejemplo que todos los títulos tienen distinto INU, distinto CDU, y por lo tanto distinto MCU y MCU%. El título O tiene un INU bajo (\$ 5), pero un MCU% alto (60%), mientras que el título P tiene un INU alto (\$ 1.000), pero un MCU% bajo (10%). En todos los casos, el INU indica cuánto recibe la editorial, y el MCU indica cuánto de ese ingreso queda, tanto en términos absolutos como porcentuales (MCU%).

Observando estos datos se pueden apreciar las diferencias entre los títulos, y se puede comenzar a sacar algunas conclusiones preliminares.

Primero, si se ordenan los títulos por el valor del MCU%, se obtiene la siguiente secuencia: R (80%), O (60%), N (50%), M y S (20%), P y Q (10%). Se podría pensar entonces que ese es el orden de importancia de los títulos: el más conveniente sería el R, y los títulos P y Q serían los menos importantes.

Si en cambio se presta atención al MCU, las conclusiones podrían ser distintas. En este caso parece más atractivo el título P, el cual deja \$ 100 sobre su CDU, mientras que lo que dejan los otros títulos es menor.

---

11 Las tablas de este capítulo han sido adaptadas de Faga y Ramos Mejía (1997: 96-101) para el ámbito editorial.

Pero este análisis es incompleto, ya que se necesita también tener en cuenta el volumen de ventas. Un título puede tener un MCU alto, pero si se vende poco puede no ser rentable. Interesa entonces conocer también los *márgenes de contribución totales* (MCT), tanto absolutos como porcentuales, de cada título.

Si se agrega el volumen de ventas, se obtiene ahora la siguiente tabla:

<b>Títulos:</b>	<b>M</b>	<b>N</b>	<b>O</b>	<b>P</b>	<b>Q</b>	<b>R</b>	<b>S</b>	<b>Globales</b>
<b>INU</b>	10	8	5	1.000	50	25	50	
<b>CDU</b>	8	4	2	900	45	5	40	
<b>MCU</b>	2	4	3	100	5	20	10	
<b>MCU%</b>	20%	50%	60%	10%	10%	80%	20%	
<b>Q</b>	1.000	500	1.600	10	1.500	500	700	
<b>INT</b>	10.000	4.000	8.000	10.000	75.000	12.500	35.000	<b>154.500</b>
<b>Participación % en ingresos</b>	6,5%	2,6%	5,2%	6,5%	48,5%	8,1%	22,7%	100%

Los *ingresos netos totales* (INT) se obtienen multiplicando los datos de la primera fila (INU) por los de la fila correspondiente al volumen de ventas (Q). Ahora se puede definir el *ingreso neto global* (ING) sumando todos los INT (\$ 154.500).

La participación porcentual de cada título en el ING se obtiene dividiendo cada cifra de la fila de los INT por el ING de todos los títulos (\$ 154.500), y luego multiplicando por 100.

Ahora puede observarse que el título Q, que prácticamente se desecha si se considera solamente su MCU% (10%), tiene la mayor venta en pesos, que representa el 48,5% del ING.

En segundo lugar figura la facturación del producto S, cuyo MCU% es el 20%, que representa en este caso el 22,7% del ING, y en tercer lugar el producto R, que tiene que un MCU% del 80%, y tiene solo un 8,1% del ING.

Es decir, que casi el 80% del ING está representado por dos de los productos de menor MCU% (Q y S). Por su parte, el producto O, que tiene un alto MCU% (60%), representa solo el 5,2% de la venta.

Se ve entonces que el volumen de ventas representa un papel importante en la determinación de la rentabilidad global; pero, si se considerara solo la participación porcentual en el ING, también se incurriría en un error, ya que no se considerarían los márgenes de contribución.

Por lo tanto, es importante tener en cuenta cuánto se vende, pero también qué ganancia deja lo que se vende. Se puede facturar mucho pero la rentabilidad que se obtiene puede igualmente ser baja. También un libro puede tener un MCU alto, pero venderse poco.

Interesa entonces retomar dos conceptos clave en esta instancia: el *margen de contribución total* (MCT), y el *margen de contribución total porcentual* (MCT%), de cada título.

<b>Títulos:</b>	<b>M</b>	<b>N</b>	<b>O</b>	<b>P</b>	<b>Q</b>	<b>R</b>	<b>S</b>	<b>Globales</b>
<b>INU</b>	10	8	5	1.000	50	25	50	
<b>CDU</b>	8	4	2	900	45	5	40	
<b>MCU</b>	2	4	3	100	5	20	10	
<b>Q</b>	1.000	500	1.600	10	1.500	500	700	
<b>INT</b>	10.000	4.000	8.000	10.000	75.000	12.500	35.000	<b>154.500</b>
<b>MCT</b>	2.000	2.000	4.800	1.000	7.500	10.000	7.000	<b>34.300</b>
<b>MCT%</b>	20%	50%	60%	10%	10%	80%	20%	

El MCT se obtiene multiplicando la tercera fila (MCU) por la cuarta, correspondiente al volumen de ventas:  $MCT = MCU \times Q$ . Por su parte, el MCT% se obtiene dividiendo el MCT por su INT y luego multiplicado por 100.

Asimismo se calcula el *margen de contribución global* (MCG), que corresponde a la suma de todos los MCT (\$ 34.300). Luego, la participación porcentual en el MCG se obtiene

dividiendo el MCT de cada título por el MCG (\$ 34.300), y luego multiplicado por 100.

Ejemplo:

El título R contribuye con \$ 10.000, que dividido por \$ 34.300 da 0,2915. Es decir, que el título R aporta el 29,15% del total. Luego le sigue el título Q con \$ 7.500, que representa el 21,86%, y en tercer lugar el S que aporta \$ 7.000, que representa el 20,40%. Esos tres títulos aportan entonces el 71,41% del total. Por otro lado, el título P, que tiene el MCU más alto, tiene un MCT muy bajo (\$ 10.000), que solo representa el 3% de los \$ 34.300.

En suma, para poder hacer un ranking de los títulos hay que tener en cuenta:

- El *margen de contribución total* (MCT).
- El *margen de contribución total porcentual* (MCT%).

El MCT permite establecer un ranking de títulos basado en el aporte que cada uno de ellos realiza para pagar el *costo de estructura* (CE) y, eventualmente, tener ganancias. Indica si el título se vende o no se vende.

El MCT%, en cambio, muestra el rendimiento que cada título obtiene sobre sus propios valores de venta, es decir: si deja rentabilidad. Como se vio, un libro puede venderse mucho pero no ser rentable. Esto permite clasificar los títulos en función de la rentabilidad propia de cada uno de ellos.

Si se combinan ambas clasificaciones se logra obtener un ranking general cuyo análisis permitirá visualizar la categoría de cada título, cuál rinde más, cuál menos, etcétera.

A partir de extraer la información del cuadro anterior se puede obtener un nuevo cuadro simplificado, ordenado por título:

	Títulos	Cantidades	INT	MCT	MCT %
1	M	1.000	10.000	2.000	20%
2	N	500	4.000	2.000	50%
3	O	1.500	8.000	4.800	60%
4	P	10	10.000	1.000	10%
5	Q	1.500	75.000	7.500	10%
6	R	500	12.500	10.000	80%
7	S	700	35.000	7.000	20%
			<b>154.500</b>	<b>34.300</b>	

A continuación se necesita conocer los valores promedios de los MCT y MCT%.

El MCT%p se obtiene dividiendo el MCG por el ING:

$$\text{MCT}\%_p = \frac{\text{MCG}}{\text{ING}} = \frac{\$ 34.300}{\$ 154.500} = 22,2\%$$

Esto muestra el porcentaje del *ingreso neto global* (ING) que constituye el *margen de contribución global* (MCG) que arroja la totalidad de la operación.

Esto significa que, siguiendo el ejemplo, el MCG es el 22,2% del ING. Por cada \$ 100 que entran, \$ 22,2 se destinan a financiar el *costo de estructura* (CE) y/o a ganancia.

En esta instancia ya es posible establecer el *margen de contribución total promedio* (MCTp). Para eso se toma el MCG (\$ 34.300) y se lo divide por el número de títulos considerados (en este caso, 7):

$$\text{MCTp} = \frac{\text{MCG}}{7} = \frac{\$ 34.300}{7} = \$ 4.900$$

Hecho esto, ya se puede clasificar a los títulos en dos grupos:

- *Primero*: sobre la base del *margen de contribución total (MCT)*.
- *Segundo*: en función del *margen de contribución total porcentual (MCT%)*.

A continuación se arma finalmente el siguiente cuadro, según cada uno de esos grupos, sean mayores o menores a los respectivos *márgenes de contribución total (MCT)* y *porcentual (MCT%)* promedio:

MCT		MCT%	
<b>A</b>		<b>B</b>	
Título R: \$ 10.000		Título R: 80%	
Título Q: \$ 7.500		Título O: 60%	
Título S: \$ 7.000		Título N: 50%	
\$ 4.900   Promedio		22,2%	
<b>C</b>		<b>D</b>	
Título O: \$ 4.800		Título M: 20%	
Título M: \$ 2.000		Título S: 20%	
Título N: \$ 2.000		Título P: 10%	
Título P: \$ 1.000		Título Q: 10%	

Se denomina A al cuadrante del *margen de contribución total (MCT)* que supera el promedio, y C al que está por debajo del mismo; luego, el cuadrante B es el que supera el *margen de contribución total porcentual (MCT%)* promedio, y D el que está por debajo del mismo.

Con esto se pueden establecer las siguientes relaciones y conclusiones, incluyendo el análisis de cada sector para ver qué conviene hacer con cada uno de esos títulos:

- *Títulos AB*: títulos con MCT superior al promedio (A), y con un MCT% superior al promedio (B).

Estos libros están dejando dinero, dado que se venden en cantidades satisfactorias y además presentan un porcentaje de rentabilidad superior al promedio. Estos títulos son los que se “venden solos” (por ejemplo, *best sellers*), y no requieren esfuerzo publicitario. Lo que hay que hacer es dejarlos tranquilos: hay que ocuparse de los otros.

- *Títulos AD*: títulos con MCT superior al promedio (A), y MCT% inferior al promedio (D).

Son títulos que están dejando dinero, porque se venden cantidades razonables, pero con MCT% inferiores al promedio. En este caso hay que mejorar el MCT%, ya sea aumentando el precio, o bien, bajando los costos.

- *Títulos CB*: títulos con un MCT inferior al promedio (C), y un MCT% superior al promedio (B).

A pesar de dejar un buen MCT%, estos libros se venden poco, porque proporcionan menos dinero que el promedio. Hay que aumentar el esfuerzo de las ventas, y apuntar al marketing.

- *Títulos CD*: títulos con un MCT inferior al promedio (C), y un MCT% inferior al promedio (D).

Son títulos que no dejan dinero porque se venden poco, pero que además tampoco tienen un MCT% razonable con respecto al promedio. Estos son los títulos que convendría dejar de editar.

Con la aplicación de esta herramienta de análisis, en definitiva, se logra definir de forma precisa un panorama acerca de qué hacer en cada uno de los casos.

Para concluir con el ejemplo, el resultado sintético de este análisis sería:

AB: **R**  
AD: **Q, S**  
BC: **O, N**  
CD: **P**

### ***Ejercicio 15: Problema integrador***

En este ejercicio final de este capítulo se trabajará sobre un problema donde se integrará esta herramienta para toma de decisiones con el cálculo del punto de equilibrio para varios títulos.

La situación es la siguiente:

Una editorial proyecta editar 5 títulos, cada uno de los cuales se estima que tengan los *precios de venta al público* (PVP), *ingresos netos unitarios* (INU), *costos directos unitarios* (CDU) y cantidades vendidas (Q) que se detallan a continuación. Se prevé imprimir las cantidades que se estima se venderán. El descuento comercial es del 40%.

Título:	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
<b>PVP</b>	40			80	60
<b>INU</b>		21	42		
<b>CDU</b>	10	15	10	20	20
<b>Q</b>	1.000	2.000	2.500	2.000	2.000

#### *Primera parte*

Realizar un análisis de las publicaciones desde el punto de vista de la rentabilidad empresarial, tomando como criterios el MCT y el MCT% de cada título.

#### *Segunda parte*

Considerando que el CE asciende a \$ 30.000, y se espera una ganancia de \$ 5.000:

- a) Determinar en dinero el punto de equilibrio en un modelo de costeo directo, y luego en libros, para costear la estructura y obtener la ganancia.
- b) Plantear la distribución del ingreso.
- c) Resolver gráficamente.
- d) Determinar el punto de equilibrio en libros para costear solo la edición.

*Tercera parte*

Determinar el punto de equilibrio en un modelo de costeo por absorción con ganancia.

## CAPÍTULO 6

### Planificación económica, financiera, y productiva

En las transacciones comerciales, por lo general, el momento en el cual se emite una factura no es el mismo en el que se concreta el pago. Por ejemplo, una factura se puede pagar a los 30 o 60 días.

El *plan económico* refleja los momentos en que se cree o estima que se va a producir la emisión de esa factura, y el *plan financiero*, por su parte, refleja los momentos en que se estima que se va a concretar el cobro o pago de la misma.

Tanto el *plan económico* como el *plan financiero* son proyecciones de lo que se estima que va a ocurrir en base a la operatoria habitual de la editorial, y a los plazos de pagos y cobros que se manejan con los proveedores y los distribuidores. Ambos planes se manifiestan en las planillas económicas y financieras, respectivamente.

Esto es un instrumento importante porque en el caso de los pagos a proveedores permite saber en qué momento se debe disponer del dinero para concretar ese pago, y en el caso de los cobros por ventas realizadas, permite saber en qué momento se contará con el dinero.

Por ejemplo, si se efectúa una venta en marzo, y se sabe que la librería pagará a 60 días, no se podrá contar con ese

dinero para pagar los sueldos de abril. O bien, si se imprime en una imprenta en febrero y se dispone de 30 días para pagar, se sabe que se deberá tener disponible el dinero respectivo en marzo.

A continuación se plantean cuatro distintas situaciones para visualizar en los hechos el uso y aplicación de estas planillas.

1. Una librería (por ejemplo, *Yenny*) declara ventas en marzo y paga a los 90 días. Entonces, en la *planilla económica* se contemplará que en marzo se emitió la factura por ventas, y en la *planilla financiera* se mostrará el ingreso del dinero a la editorial en junio.

2. Se encarga un trabajo a una imprenta en junio. En este caso, si la imprenta cobra un 50% al encargar los libros y la otra mitad a los 30 días de entregado, esto se verá reflejado de la siguiente manera: en la *planilla económica* se mostrará la factura emitida por la imprenta en junio, y en la *planilla financiera* se reflejará el pago del 50% inicial de esa factura en junio y del otro 50% en julio.

3. Una editorial liquida derechos de autor al fin del primer semestre (junio), y paga a los 60 días. La *planilla económica* reflejará en junio que se contrae una deuda con los autores, y la *planilla financiera* reflejará ese pago en agosto.

4. En los casos en que los pagos son al contado, esto se ve reflejado de la misma manera en ambas planillas (por ejemplo: el pago de servicios, alquileres, sueldos, comisiones bancarias, etcétera). Puede ocurrir que lo que aparece en el *plan económico* de un año, se vea reflejado en el *plan financiero* del año siguiente. Si todas las operatorias de emisión de factura y cobro de las mismas fueran simultáneas (por pago al contado, transferencia bancaria o cheque al día), ambos planes coincidirían.

## Ejemplo:

Dados los siguientes datos correspondientes a lo que una editorial estima serán sus actividades anuales, se precisa elaborar la *planilla económica* y la *planilla financiera* considerando los plazos habituales de pago y cobro con los que se maneja la misma.

### Ingresos y egresos:

- Alquiler y servicios: \$ 7.400
- Gastos bancarios: \$ 330
- Sueldos y cargas sociales: \$ 15.000
- Descuento comercial ponderado: 45%
- Cartógrafo, ilustrador y fotógrafo (*free lance*; entregan material en mes 2): \$ 5.300
- Redacción cuentos (*free lance*; entrega en mes 1): \$ 3.200
- Derechos de autor: 10% sobre INT
- Diseño y armado (*free lance*; entrega en mes 2): \$ 13.400
- Imprenta (impresión en mes 3): \$ 45.100
- Impresión folleto promocional (mes 1): \$ 6.700
- Fletes y embalajes (en los meses 3, 4, 5 y 6): \$ 7.400
- Comisión vendedores: 6% de la venta bruta
- Promoción en 4 ferias del libro de colegios (en los meses 3 y 4): \$ 1.400
- Actualización sitio web promocional para docentes (meses 2, 3, 4, 5): \$ 380
- Venta derechos para adaptación a México (mes 6): \$ 25.000
- Venta derechos por publicación de cuentos para antología (mes 5): \$ 13.560
- Venta de libros (bruto): mes 3: \$ 320.000; mes 4: \$145.320; mes 5: \$ 380.000; mes 6: \$ 48.000

## Plazos de pago y cobro:

- Plazo de pago a todos los proveedores: 60 días.
- Plazo de pago comisión vendedores: a 30 días del cobro de ventas.
- Plazo de pago de derechos de autor: a los 60 días sobre las ventas cobradas al fin de cada semestre.
- Plazo de cobro venta de libros ponderado: 60 días.
- Plazo de cobro derechos adaptación a México: 60 días.
- Plazo de cobro derechos publicación de cuentos para antología: 90 días.

A partir de estos datos, se elaboran a continuación ambas planillas.

## Planilla económica

CONCEPTO	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
<b>Ingresos</b>						
Ventas ejemplares (I. neto)			\$ 176.000	\$ 79.926	\$ 209.000	\$ 26.400
Venta derechos a México						\$ 25.000
Adaptación antología					\$ 13.560	
<b>Total ingresos</b>			\$ 176.000	\$ 79.926	\$ 222.560	\$ 51.400
<b>Egresos</b>						
Alquileres y servicios	-\$ 7.400	-\$ 7.400	-\$ 7.400	-\$ 7.400	-\$ 7.400	-\$ 7.400
Gastos bancarios	-\$ 330	-\$ 330	-\$ 330	-\$ 330	-\$ 330	-\$ 330
Sueldos y cargas sociales	-\$ 15.000	-\$ 15.000	-\$ 15.000	-\$ 15.000	-\$ 15.000	-\$ 15.000
Cartógrafo, fotógrafo		-\$ 5.300				
Redacción cuentas	-\$ 3200					
Diseño y armado		-\$ 13.400				
Imprenta			-\$ 45.100			
Impresión folletería	-\$ 6700					
Fletes			-\$ 7.400	-\$ 7.400	-\$ 7.400	-\$ 7.400
Promoción ferias			-\$ 1.400	-\$ 1.400		
Actualización web		-\$ 380	-\$ 380	-\$ 380	-\$ 380	
Derechos de autor						-\$ 25.592,60
Comisión vendedores					-\$ 19.200	-\$ 8.719,20
<b>Total egresos</b>	-\$ 32.630	-\$ 41.810	-\$ 77.010	-\$ 31.910	-\$ 49.710	-\$ 64.441,80
<b>Diferencia ingresos/egresos</b>	-\$ 32.630	-\$ 41.810	\$ 98.990	\$ 48.016	\$ 172.850	-\$ 13.041,80
<b>Diferencia ingresos/egresos (acumulado)</b>	-\$ 32.630	-\$ 74.440	\$ 24.550	\$ 72.566	\$ 245.416	\$ 232.374,20

<b>CONCEPTO</b>	<b>Mes 7</b>	<b>Mes 8</b>	<b>Mes 9</b>	<b>Mes 10</b>	<b>Mes 11</b>	<b>Mes 12</b>
<b>Ingresos</b>						
Ventas ejemplares (I. neto)						
Venta derechos a México						
Adaptación antología						
<b>Total ingresos</b>						
<b>Egresos</b>						
Alquileres y servicios	-\$ 7.400	-\$ 7.400	-\$ 7.400	-\$ 7.400	-\$ 7.400	-\$ 7.400
Gastos bancarios	-\$ 330	-\$ 330	-\$ 330	-\$ 330	-\$ 330	-\$ 330
Sueldos y cargas sociales	-\$ 15.000	-\$ 15.000	-\$ 15.000	-\$ 15.000	-\$ 15.000	-\$ 15.000
Cartógrafo, fotógrafo						
Redacción cuentos						
Diseño y armado						
Imprenta						
Impresión folletería						
Fletes						
Promoción ferias						
Actualización web						
Derechos de autor						
Comisión vendedores	-\$ 22.800	-\$ 2.880				
<b>Total egresos</b>	-\$ 45.530	-\$ 25.610	-\$ 22.730	-\$ 22.730	-\$ 22.730	-\$ 22.730
<b>Diferencia ingresos/egresos</b>	-\$ 45.530	-\$ 25.610	-\$ 22.730	-\$ 22.730	-\$ 22.730	-\$ 22.730
<b>Diferencia ingresos/egresos (acumulado)</b>	\$ 186.844,20	\$ 161.234,20	\$ 138.504,20	\$ 115.774,20	\$ 93.044,20	<b>\$ 70.314,20</b>

## Planilla financiera

CONCEPTO	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
<b>Ingresos</b>						
Ventas ejemplares (l. neto)					\$ 176.000	\$ 79.926
Venta derechos a México						
Adaptación antología						
<b>Total ingresos</b>					\$ 176.000	\$ 79.926
<b>Egresos</b>						
Alquileres y servicios	-\$ 7.400	-\$ 7.400	-\$ 7.400	-\$ 7.400	-\$ 7.400	-\$ 7.400
Gastos bancarios	-\$ 330	-\$ 330	-\$ 330	-\$ 330	-\$ 330	-\$ 330
Sueldos y cargas sociales	-\$ 15.000	-\$ 15.000	-\$ 15.000	-\$ 15.000	-\$ 15.000	-\$ 15.000
Cartógrafo, fotógrafo				-\$ 5.300		
Redacción cuentos			-\$ 3200			
Diseño y armado				-\$ 13.400		
Imprenta					-\$ 45.100	
Impresión folletería			-\$ 6700			
Fletes					-\$ 7.400	-\$ 7.400
Promoción ferias					-\$ 1.400	-\$ 1.400
Actualización web				-\$ 380	-\$ 380	-\$ 380
Derechos de autor						
Comisión vendedores						-\$ 19.200
<b>Total egresos</b>	-\$ 22.730	-\$ 22.730	-\$ 32.630	-\$ 41.810	-\$ 77.010	-\$ 51.110
<b>Diferencia ingresos/egresos</b>	-\$ 22.730	-\$ 22.730	-\$ 32.630	-\$ 41.810	\$ 98.990	\$ 28.816
<b>Diferencia ingresos/egresos (acumulado)</b>	-\$ 22.730	-\$ 45-460	-\$ 78.090	-\$ 119.990	-\$ 20.910	\$ 7.906

CONCEPTO	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
<b>Ingresos</b>						
Ventas ejemplares (I. neto)	\$ 209.000	\$ 26.400				
Venta derechos a México		\$ 25.000				
Adaptación antología		\$ 13.560				
<b>Total ingresos</b>	\$ 209.000	\$ 64.960				
<b>Egresos</b>						
Alquileres y servicios	-\$ 7.400	-\$ 7.400	-\$ 7.400	-\$ 7.400	-\$ 7.400	-\$ 7.400
Gastos bancarios	-\$ 330	-\$ 330	-\$ 330	-\$ 330	-\$ 330	-\$ 330
Sueldos y cargas sociales	-\$ 15.000	-\$ 15.000	-\$ 15.000	-\$ 15.000	-\$ 15.000	-\$ 15.000
Cartógrafo, fotógrafo						
Redacción cuentas						
Diseño y armado						
Imprenta						
Impresión folletería						
Fletes	-\$ 7.400	-\$ 7.400				
Promoción ferias						
Actualización web	-\$ 380					
Derechos de autor		-\$ 25.592,60				
Comisión vendedores	-\$ 8.719,20	-\$ 22.800	-\$ 2.880			
<b>Total egresos</b>	-\$ 39.229,20	-\$ 78.522,60	-\$ 25.610	-\$ 22.730	-\$ 22.730	-\$ 22.730
<b>Diferencia ingresos/egresos</b>	\$ 169.770,80	-\$ 13.562,60	-\$ 25.610	-\$ 22.730	-\$ 22.730	-\$ 22.730
<b>Diferencia ingresos/egresos (acumulado)</b>	\$ 177.676,80	\$ 164.114,20	\$ 138.504,20	\$ 115.774,20	\$ 93.044,20	<b>\$ 70.314,20</b>

## Gantt de producción

El *gantt de producción* es una planilla donde se representan las tareas en la que se puede visualizar el tiempo en el que ellas ocurren, y donde puede asimismo darse una superposición. En ella hay que determinar los tiempos que cada una de las tareas demanda, y el orden en que ellas se deben realizar. Algunas tareas se pueden ir realizando simultáneamente, por ejemplo: se puede ir diseñando la tapa, mientras se traduce un libro; lo que no se podría hacer, desde luego, es imprimirlo antes de que se termine de traducir.

A continuación se expone un ejemplo concreto para visualizar la realización de esta planilla.

Ejemplo:

En el siguiente ejemplo se especifican los tiempos en que hay que desarrollar las tareas listadas. En este ejemplo la mínima unidad de tiempo es 1 semana. Desde luego, esta distribución de tareas no es única; lo fundamental, en todos los casos, es que se respete un orden lógico.

Investigación de mercado: 4 semanas

Traducción: 6 semanas

Diseño de tapas: 1 semana

Maquetación: 1 semana

Corrección de estilo: 3 semanas

Corrección de pruebas: 3 semanas

Películas: 1 semana

Cromalines: 1 semana

Impresión de pliegos: 2 semanas

Impresión de tapas: 1 semana

Terminaciones, acabados y retractilado: 2 semanas

Embalaje y distribución: 2 semanas

Organización de eventos: 10 semanas

Con estos datos se realiza, finalmente, el siguiente *gantt de producción*:

Tarea:	Mes:		1				2				3				4				5				6					
	Semana:		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Investigación de mercado																												
Traducción																												
Diseño de tapas																												
Corrección de estilo																												
Corrección de pruebas																												
Maquetación																												
Películas																												
Cromalines																												
Impresión pliegos																												
Impresión tapas																												
Terminaciones, acabados y retratillado																												
Embalaje y distribución																												
Organización de eventos																												

## Apéndice (ejercicios)

En este apéndice se incluyen, primeramente, las soluciones de todos los ejercicios propuestos a lo largo del libro, y, a continuación, se proponen nuevos ejercicios integradores.

### Resolución de ejercicios (1 a 15)

#### *Ejercicio 1*

Costos	Monto	CE mensual	Preproducción	Industriales
Alquiler de oficina	\$ 1.000	\$ 1.000		
Armado de interiores	\$ 1.000		\$ 1.000	
Cuota servidor web	\$ 200	\$ 200		
Corrección de estilo y pruebas	\$ 1.000		\$ 1.000	
Cuota Cámara del Libro	\$ 100	\$ 100		
Diseño de portada	\$ 500		\$ 500	
Armado y retoque de fotos	\$ 1.000		\$ 1.000	
Encuadernación	\$ 1.000			\$ 1.000
Faja promocional	\$ 500			\$ 500
Películas	\$ 500		\$ 500	
Impresión	\$ 8.000			\$ 8.000
Retractilado	\$ 500			\$ 500
Servicios (agua, luz, etcétera)	\$ 300	\$ 300		
Sueldos	\$ 4.400	\$ 4.400		
<b>TOTALES:</b>	<b>\$ 20.000</b>	<b>\$ 6.000</b>	<b>\$ 4.000</b>	<b>\$ 10.000</b>

$$CE = \$ 6.000$$

$$CPT = \text{costos preproducción} + \text{industriales} = \$ 4.000 + \$ 10.000 = \$ 14.000$$

### Ejercicio 2

$$CPU = \frac{\text{Costo preproducción} + \text{Industrial}}{\text{Tirada}} = \frac{\$ 4.000 + \$ 10.000}{2.000} = \frac{\$ 14.000}{2.000} = \$ 7$$

### Ejercicio 3

Costos	Monto	CE Mensual	Preproducción	Industriales
Alquiler de oficina	\$ 1.000	\$ 1.000		
Armado de interiores	\$ 1.000		\$ 1.000	
Cuota servidor web	\$ 200	\$ 200		
Corrección de estilo y pruebas	\$ 1.000		\$ 1.000	
Cuota Cámara del Libro	\$ 100	\$ 100		
Diseño de portada	\$ 500		\$ 500	
Armado y retoque de fotos	\$ 1.000		\$ 1.000	
Encuadernación	\$ 200			\$ 200
Faja promocional	\$ 500			\$ 500
Impresión de interiores	\$ 1.120			\$ 1.120
Impresión de tapas	\$ 400			\$ 400
Retractilado	\$ 500			\$ 500
Servicios (agua, luz, etcétera)	\$ 300	\$ 300		
Sueldos	\$ 2.000	\$ 2.000		
<b>TOTALES:</b>	<b>\$ 9.820</b>	<b>\$ 3.600</b>	<b>\$ 3.500</b>	<b>\$ 2.720</b>

$$CE = \$ 3.600$$

$$\text{Costo del interior: } 160 / 8 = 20 \text{ pliegos A3. } 20 \times \$ 0,28 \times 200 = \$ 1.120$$

$$\text{Costo de las tapas: } \$ 2 \times 200 = 400$$

$$\text{Costo de los encuadernados: } \$ 1 \times 200 = \$ 200$$

$$CPT = \text{costos preproducción} + \text{industriales} = \$ 3.500 + \$ 2.720 = \$ 6.220$$

$$\text{CPU} = \frac{\text{CPT}}{\text{Tirada}} = \frac{\$ 6.220}{200} = \$ 31,10$$

#### Ejercicio 4

Canal	Descuento canal	Participación canal	Descuento
Librerías	40%	25%	10%
Supermercados	55%	30%	16,5%
Eventos	60%	8%	4,8%
Kioscos	50%	17%	8,5%
Grandes cadenas	45%	20%	9%
<b>Total</b>		<b>100%</b>	<i>Desc. comercial promedio ponderado (%) = 48,8%</i>

El descuento comercial es de  $\$ 80 \times 48,80 / 100 = \$ 39$

#### Ejercicio 5

Canal	Descuento canal	Plazo cobro (días)	Participación canal	Descuento ponderado	Plazo cobro ponderado (días)
Librerías	40%	60	25%	10%	15
Supermercados	50%	90	20%	10%	18
Eventos	20%	10	25%	5%	2,5
Kioscos	50%	60	20%	10%	12
Grandes cadenas	50%	120	10%	5%	12
<b>Total</b>			<b>100%</b>	40%	<i>Plazo prom. ponderado = 59,5</i>

#### Ejercicio 6

PVP (precio de venta al público)	\$ 60,00
INU (ingreso neto unitario)	\$ 36,00
CPU (costo producto unitario)	\$ 7,00
Invendibles: 4,6% del CPU	\$ 0,322
DA (derechos de autor): 5% sobre PVP	\$ 3,00

Fletes y depósitos: 3% sobre INU	\$ 1,08
Comisiones vendedores: 2% sobre INU	\$ 0,72
Publicidad y marketing: 6% sobre INU	\$ 2,16
Dotación de incobrables: 2% sobre INU	\$ 0,72
Suma de otros gastos comerciales	\$ 8,00
CDU ( <i>costo directo unitario</i> ) = CPU + gastos comerciales	\$ 15,00
MCU ( <i>margen de contribución unitario</i> )	\$ 21,00
MCU% ( <i>margen de contribución unitario porcentual</i> )	0,5833

### Ejercicio 7

$$pe = \frac{CE}{MCU} = \frac{\$ 6.000}{\$ 21} = 285,71 \text{ libras}$$

$$pe = \frac{CE}{MCU\%} = \frac{\$ 6.000}{0,5833} = \$ 10.286,30$$

Verificación<sup>12</sup>:

$$INT = \text{Cantidad de libras de } pe \times INU = 285,71 * \$ 36 = \$ 10.285,56$$

Distribución del ingreso:

CE ( <i>costo de estructura</i> )	\$ 6.000,00
CDT ( <i>costo directo total</i> ) = CDU x <i>pe</i>	\$ 4.285,65
INT ( <i>ingreso neto total</i> ) = INU x <i>pe</i>	<b>\$ 10.285,60</b>

En el punto de equilibrio se igualan todos los egresos (CGT) con el INT.

<sup>12</sup> Puede haber una pequeña diferencia que se debe al ajuste de decimales.

### Ejercicio 8

a) El MCU del excedente de ventas (libros que se venden por sobre el *pe*, es decir: tirada, menos, el punto de equilibrio), que antes contribuía a pagar el CE, ahora genera un ingreso adicional:

$$\text{Excedente: } 2.000 - 285,71 = 1.714,29 \text{ libros}$$

$$\text{Ingreso adicional} = \$ 21 \times 1.714,29 = \$ 36.000$$

$$\text{Ingreso neto total (INT)} = \$ 36 \times 2.000 = \$ 72.000$$

Distribución del ingreso:

CE ( <i>costo de estructura</i> )	\$ 6.000
CDT ( <i>costo directo total</i> ) = CDU x tirada	\$ 30.000
Ingreso adicional	\$ 36.000
INT ( <i>ingreso neto total</i> ) = INU x tirada	<b>\$ 72.000</b>

Otra verificación:

CGT (*costo global total*) de la edición:

$$\text{CE} + \text{CDT} = \text{CE} + \text{tirada} \times \text{CDU} = \$ 6.000 + 2.000 \times \$ 15 = \\ \$ 36.000$$

$$\text{CDT (costo directo total):} \quad \$ 30.000$$

$$\text{CE (costo de estructura):} \quad \$ 6.000$$

$$\text{Ingreso adicional:} \quad \$ 36.000$$

---

$$\text{INT (ingreso neto total):} \quad \$ 72.000$$

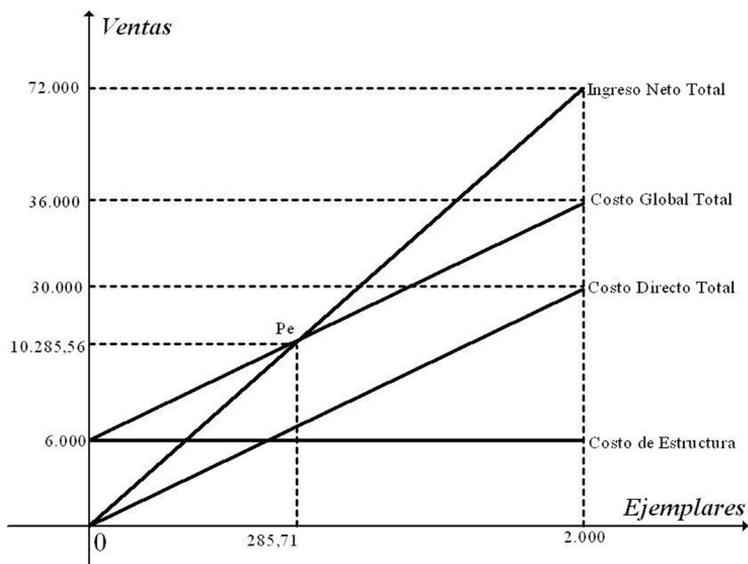
Conclusiones y resolución gráfica:

El *pe* corresponde al punto en el cual la recta de INT por ventas corta a la de CGT. Esto ocurre cuando se venden 285,71 ejemplares, y se obtienen \$ 10.285,56 por INT, a un CGT de \$ 10.285,56.

A partir de ese punto, la recta de INT supera a la de CGT. Es decir, se empieza a obtener un ingreso adicional. Por ejemplo, si se vende la edición completa (los 2.000 ejemplares) ingresan \$ 72.000, y el CGT correspondiente es: \$ 36.000 de CDT (\$ 30.000), más, los \$ 6.000 de CE. Es decir, que ingresan \$ 72.000 y salen \$ 36.000. Se obtiene de esta forma un ingreso adicional de \$ 36.000, es decir, \$ 21 por libro adicional vendido (son 1.714,29 libros), lo cual coincide con el MCU.

Por debajo del punto de equilibrio, el INT no alcanza a cubrir el CE, por lo tanto la editorial no alcanza a financiar dichos costos.

Por lo tanto, si el mercado demanda menos de 285,71 libros, habrá que ver qué decisión se toma (no publicar el libro, financiarla con otra publicación, pedir un crédito, etcétera). Si el mercado demanda más de 285,71 libros, entonces se produce el libro y, lo que se venda por sobre esos 285,71 libros, empezará a ser un ingreso extra. Ese ingreso es igual al MCU (\$ 21 por libro).



b) En este caso se obtiene un ingreso adicional generado por el MCU de los ejemplares que se venden por sobre el punto de equilibrio, y una pérdida por los libros que se imprimieron y no se vendieron.

Excedente:  $1.500 - 285,71 = 1.214,29$  libros

Ingreso adicional =  $\$ 21 \times 1.214,29 = \$ 25.500$

INT =  $\$ 36 \times 1.500 = \$ 54.000$

Pérdida (ejemplares no vendidos) =  $\$ 7 \times 500 = \$ 3.500$

Es decir, que el resultado final arroja un ingreso adicional de:  $\$ 25.500 - \$ 3.500 = \$ 22.000$

Distribución del ingreso:

CE ( <i>costo de estructura</i> )	\$ 6.000
CDT ( <i>costo directo total</i> ) = CDU x tirada	\$ 30.000
Ingreso adicional	\$ 18.000
INT ( <i>ingreso neto total</i> ) = INU x ventas	<b>\$ 54.000</b>

c) En este caso se deben tener en cuenta dos cosas: por un lado, al ser inferior la venta al punto de equilibrio, hay una parte del CE que no se alcanzará a cubrir; por otro lado, es preciso considerar la pérdida ocasionada por la impresión de libros que no se vendieron.

Faltante de libros en el CE:  $285,71 - 100 = 185,71$  libros

Faltante de \$:  $185,71 \text{ libros} \times \$ 21 = \$ 3.899,91$

Pérdida (ejemplares no vendidos) =  $\$ 7 \times (2.000 - 100) = \$ 13.300$

Por lo tanto, el editor tendrá un faltante de \$ 3.899,91 para financiar el CE, y una pérdida de \$ 13.300.

### Ejercicio 9

$$pe = \frac{CDT}{INU}$$

$$pe = \frac{30.000}{36} = 833,33 \text{ libros}$$

CDT ( <i>costo directo total</i> ) = CDU x tirada	<b>\$ 30.000</b>
INT ( <i>ingreso neto total</i> ) = INU x <i>pe</i>	<b>\$ 30.000</b>

Con la venta de 833,33 libros se paga el CDT de los 2.000 libros.

La venta de los 1.166,67 libros restantes genera un ingreso adicional que se obtiene de multiplicar dicha cantidad por el INU.

$$\text{Ingreso adicional} = 1.166,67 * \$ 36 = \$ 42.000$$

### Ejercicio 10

Punto de equilibrio de la editorial:

$$pe = \frac{CGT}{INU}$$

$$pe = \frac{\$ 36.000}{\$ 36} = 1.000 \text{ libros}$$

Distribución del ingreso:

CE ( <i>costo de estructura</i> )	\$ 6.000
CDT ( <i>costo directo total</i> ) = CDU x tirada	\$ 30.000
INT ( <i>ingreso neto total</i> ) = INU x <i>pe</i>	<b>\$ 36.000</b>

Se necesitan 1.000 libros para pagar el CDT y el CE.

Verificación de la ganancia:

Al verificar el ingreso adicional que queda al venderse la edición completa, debe coincidir con la obtenida en el ejercicio 8.

Ahora el ingreso extra se obtiene multiplicando el *ingreso neto unitario* (INU) por la cantidad de libros vendidos por sobre el *pe*:

$$2.000 - 1.000 = 1.000 \text{ libros}$$

Por cada uno de esos 1.000 libros, ingresan: \$ 36

El ingreso extra asciende a \$ 36 x 1.000 = \$ 36.000

Conclusión:

Para equilibrar el CE,  $pe = 285,71$  libros

Para pagar la edición,  $pe = 833,33$  libros

Para pagar la edición y el CE,  $pe = 1.000$  libros

### Ejercicio 11

$$pe = \frac{\text{CE} + \text{Ganancia}}{\text{MCU}} = \frac{\$ 6.000 + \$ 2.400}{\$ 21} = 400 \text{ libros}$$

$$pe = \frac{\text{CE} + \text{Ganancia}}{\text{MCU}\%} = \frac{\$ 6.000 + \$ 2.400}{0,5833} = \$ 14.400$$

Verificación:

INT = cantidad de libros de  $pe$  x INU = 400 x \$36 = \$14.000

Distribución del ingreso en el punto de equilibrio:

CE ( <i>costo de estructura</i> )	\$ 6.000
CDT ( <i>costo directo total</i> ) = CDU x $pe$	\$ 6.000
CGT ( <i>costo global total</i> )	\$ 12.000
Ganancia	\$ 2.400
INT ( <i>ingreso neto total</i> ) = INU x $pe$	<b>\$ 14.400</b>

En el *pe* se igualan los egresos (CGT) + ganancia, con el INT.

### Ejercicio 12

$$pe = \frac{CE + Ganancia}{MCU} = \frac{\$ 6.000 + \$ 2.400}{\$ 21} = 400 \text{ libros}$$

$$pe = \frac{CE + Ganancia}{MCU\%} = \frac{\$ 6.000 + \$ 2.400}{0,5833} = \$ 14.400,82$$

Verificación:

$$INT = \text{cantidad de libros de } pe \times INU = 400 \times \$36 = \$14.400$$

Distribución del ingreso:

CE ( <i>costo de estructura</i> )	\$ 6.000
Ganancia	\$ 2.400
CDT ( <i>costo directo total</i> ) = CDU x <i>pe</i>	\$ 6.000
INT ( <i>ingreso neto total</i> ) = INU x <i>pe</i>	<b>\$ 14.400</b>

### Ejercicio 13

$$pe = \frac{CGT + Ganancia}{INU} = \frac{\$ 36.000 + \$ 2.400}{\$ 36} = 1.066,66 \text{ libros}$$

Distribución del ingreso:

CE ( <i>costo de estructura</i> )	\$ 6.000
CDT ( <i>costo directo total</i> ) = CDU x tirada	\$ 30.000
Ganancia	\$ 2.400
INT ( <i>ingreso neto total</i> ) = INU x <i>pe</i>	<b>\$ 38.400</b>

En el *pe* se igualan los egresos (CGT) + ganancia, con el INT.

### Ejercicio 14: integración punto de equilibrio (pe)

Primera parte

$$\text{a) INU} = \$ 50 \times 0,6 = \$ 30$$

$$\text{CDU} = \$ 10 + 0,2 \times \$ 10 = \$ 12$$

$$\text{MCU} = \text{INU} - \text{CDU} = \$ 18$$

$$\text{MCU\%} = \$ 18 / \$ 30 = 0,6$$

$$pe = \frac{\$ 18.000}{\$ 18} = 1.000 \text{ libros}$$

$$pe = \frac{\$ 18.000}{0,6} = \$ 30.000$$

b)

	CE:	\$ 15.000
	Ganancia:	\$ 3.000
Distribución del ingreso:	CDT:	\$ 12.000
		<hr/>
		\$ 30.000

c) Si se vende la tirada completa se genera un ingreso adicional igual a:

$$\text{MCU} \times (\text{tirada} - pe) = \$ 18 \times 500 = \$ 9.000$$

d) Si se venden 1.200 ejemplares se genera un ingreso adicional por los 200 ejemplares igual a:  $\text{MCU} \times (1.200 - pe) = \$ 18 \times 200 = \$ 3.600$ .

Pero, al tener 300 ejemplares no vendidos, se debe considerar la pérdida, esto es:  $300 \times \$ 10 = \$ 3.000$ .

Se tiene presente en este caso el CPU porque esos libros no se comercializaron, y, por lo tanto, no generaron gastos comerciales.

El balance da un ingreso adicional de \$ 600.

e) Si se venden 800 ejemplares no se alcanza a cubrir el CE; hay 200 libros que no aportan. Eso genera un faltante para cubrir el CE de \$ 3.600 (\$ 18 x 200).

Además, se genera una pérdida de \$ 7.000 (\$ 10 x 700), debido a los 700 libros impresos y no vendidos.

Por lo tanto, quedan \$ 3.600 a cubrir del CE, y una pérdida de \$ 7.000.

### *Segunda parte*

a)

$$pe = \frac{CDT + Ganancia}{INU} = \frac{\$ 12 \times 1.500 + \$ 3.000}{\$ 30} = \frac{\$ 21.000}{\$ 30} = 700$$

Este resultado indica el equilibrio en 700 libros.

b) Si se vende la tirada completa, se genera un ingreso adicional igual a:

$$INU \times (\text{tirada} - pe) = \$ 30 \times 800 = \$ 24.000$$

Este ingreso puede servir para costear la estructura, o bien, ser considerada como una ganancia adicional.

### *Tercera parte*

$$\begin{aligned} pe &= \frac{CE + CDT + Ganancia}{INU} = \frac{\$ 15.000 + \$ 12 \times 1.500 + 3.000}{\$ 30} \\ &= \frac{\$ 36.000}{\$ 30} = 1.200 \text{ libros} \end{aligned}$$

### Ejercicio 15: Problema integrador

#### Primera parte

Primero se completa la tabla:

Título:	A	B	C	D	E	Globales
PVP	40	35	70	80	60	
INU	24	21	42	48	36	
CDU	10	15	10	20	20	<b>145.000</b>
MCU	14	6	32	28	16	
Q	1.000	2.000	2.500	2.000	2.000	<b>9.500</b>
INT	24.000	42.000	105.000	96.000	72.000	<b>339.000</b>
MCT	14.000	12.000	80.000	56.000	32.000	<b>194.000</b>
MCT%	58,3%	28,6%	76,2%	58,3%	44,4%	

$$\text{MCT}\%_p = \frac{\text{MCG}}{\text{ING}} = \frac{\$ 194.000}{\$ 339.000} = 0,5722 \rightarrow 57,22\%$$

$$\text{MCT}_p = \frac{\text{MCG}}{5} = \frac{\$ 194.000}{5} = \$ 38.800$$

MCT		MCT%	
<b>A</b> Título C: \$ 80.000 Título D: \$ 56.000		<b>B</b> Título A: 58,3% Título C: 76,2% Título D: 58,3%	
\$ 38.800		Promedio	57,22%
<b>C</b> Título A: \$ 14.000 Título B: \$ 12.000 Título E: \$ 32.000		<b>D</b> Título B: 28,6% Título E: 44,4%	

AB: **C, D**

AD:

BC: **A**

CD: **B, E**

*Segunda parte*

a)

$$\text{INUpp} = \frac{\text{ING}}{\text{suma de tiradas}} = \frac{\$ 339.000}{9.500} = \$ 35,68$$

$$\text{CDUpp} = \frac{\text{CDG}}{\text{suma de tiradas}} = \frac{\$ 145.000}{9.500} = \$ 15,26$$

$$\text{MCUpp} = \frac{\text{MCG}}{\text{suma de tiradas}} = \frac{\$ 194.000}{9.500} = \$ 20,42$$

$$\text{MCU\%pp} = \frac{\text{MCUpp}}{\text{INUpp}} = \frac{\$ 20,42}{\$ 35,68} = 0,5722$$

$$pe = \frac{\text{CE} + \text{Ganancia}}{\text{MCUpp}} = \frac{\$ 35.000}{\$ 20,42} = 1.714 \text{ libras}$$

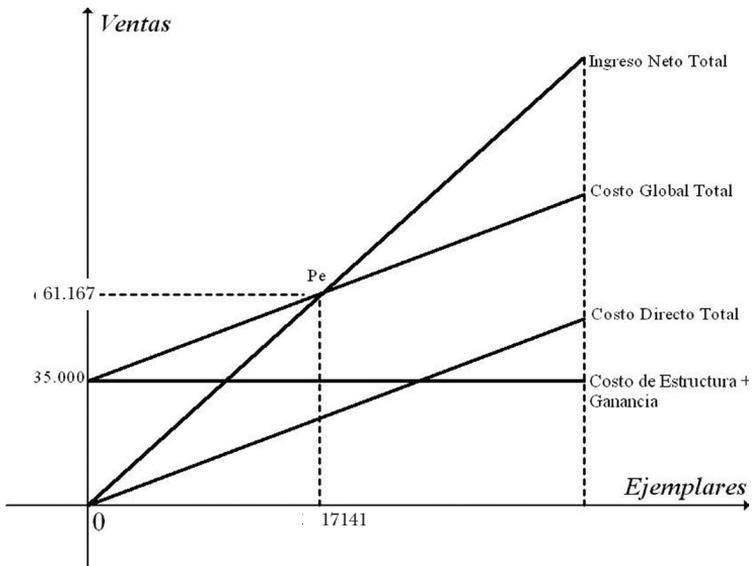
$$pe = \frac{\text{CE} + \text{Ganancia}}{\text{MCU\%pp}} = \frac{\$ 35.000}{0,5722} = \$ 61.167$$

Verificación:  $1.714 * \$ 35,68 = \$ 61.155$

b)

	CE:	\$ 30.000	
	Ganancia:	\$ 5.000	
Distribución del ingreso:	CDT:	\$ 26.155	(CDUpp x 1.714 libras)
		<hr/>	
		\$ 61.155	

c) Resolución gráfica:



d) En este caso el costo directo total de la edición es el costo directo global.

$$pe = \frac{CDG}{INUpp} = \frac{\$ 145.000}{\$ 35,68} = 4.064 \text{ libros}$$

*Tercera parte*

$$pe = \frac{CE + Ganancia + CDG}{INUpp} = \frac{\$ 30.000 + \$ 5.000 + \$ 145.000}{\$ 35,68} = 5.045 \text{ libros}$$

## Nuevos ejercicios propuestos (16 a 20)

### Ejercicio 16

a) Clasificar los costos que aparecen en el siguiente cuadro de gastos:

Costos	Monto	CE mensual	Preproducción	Industriales
Alquiler camioneta reparto	\$ 1.500			
Alquiler oficina	\$ 2.000			
Armado de interiores	\$ 1.500			
Cuota servidor web	\$ 200			
Corrección de estilo y pruebas	\$ 2.100			
Cuota Cámara del Libro	\$ 100			
Diseño portada	\$ 800			
Armado y retoque de fotos	\$ 3.000			
Encuadernación	\$ 3.350			
Faja promocional	\$ 1.500			
Películas	\$ 1.000			
Impresión	\$ 22.000			
Impresión catálogo	\$ 1.150			
Retractilado	\$ 750			
Servicios (agua, luz, etcétera)	\$ 500			
Sueldos	\$ 8.000			

b) Dados los siguientes descuentos por canales, completar y determinar el *descuento promedio ponderado*:

Canal	Descuento canal	Participación canal	Descuento
Librerías	40%	25%	
Supermercados	55%	30%	
Eventos	60%	8%	

Kioscos	50%		
Web propia	0%	20%	
Total			<i>Desc. comercial promedio ponderado(%) =</i>

c) Obtener, a partir de los datos del primer cuadro, el CE y el CPU, considerando que la tirada es de 3.600 ejemplares.

d) Realizar el escandallo considerando un PVP de \$ 75, y los siguientes gastos comerciales:

- Obsolescencia
- Incobrables
- Derechos de autor
- Vendedores en el interior del país (5% sobre el INU)

e) Determinar:

- a. El punto de equilibrio en un modelo de costeo directo expresado en libros y en pesos, primero para solventar el CE, y luego para solventar los costos de edición de toda la tirada.
- b. La distribución del ingreso en el punto anterior.
- c. Si se vende la tirada completa, ¿qué ganancia se obtiene?

### **Ejercicio 17**

Una editorial edita un título con las siguientes características:

- PVP: \$ 50
- Descuento comercial: 40%
- CPU: \$ 10
- Gastos comerciales: 20% del CPU
- CE: \$ 15.000
- Tirada: 1500
- Ganancia esperada: \$ 3000

a) Resolver:

- Calcular el *pe* en dinero y en libros para costear la estructura y obtener la ganancia en un modelo de costeo directo.
- Plantear la distribución del ingreso en el *pe*.
- Si se vende la tirada completa, ¿qué ocurre?

b) Resolver:

- Calcular el *pe* en libros para costear la edición y obtener la ganancia en un modelo de costeo directo.
- Si se vende la tirada completa, ¿qué ocurre?

c) Calcular el *pe* en libros para cubrir el CGT y obtener la ganancia en un modelo de costeo por absorción.

### Ejercicio 18

Los títulos de una editorial tienen los PVP y *costos directos unitarios* (CDU) dados por la siguiente tabla:

Títulos:	A	B	C
PVP	90	60	100
CDU	20	25	45

Si el descuento comercial es del 40%, el CE asciende a \$ 48.000, y se pretende una ganancia de \$ 12.000:

- ¿Cuál es el punto de equilibrio global, en cantidad de ejemplares y en pesos, en un modelo de costeo directo?
- ¿Cómo se distribuye el *ingreso neto total* (INT) entre los distintos rubros —*costo directo total* (CDT), *costo de estructura* (CE) y ganancia— en el punto de equilibrio? Verificar.
- Si el estudio de mercado indica que deben imprimirse 2.000 ejemplares, ¿qué decisión tomaría?

### Ejercicio 19

Una editorial edita 5 títulos, cada uno de los cuales tiene los PVP, *ingreso neto unitario* (INU), *costos directos unitarios* (CDU) y cantidades vendidas (Q) que se detallan a continuación en el cuadro. Realizar un análisis de las publicaciones desde el punto de vista de la rentabilidad empresarial, tomando como criterios el *margen de contribución total porcentual* (MCT%) y el *margen de contribución total* (MCT) de cada título. El descuento comercial es del 40%.

Títulos:	M	N	P	Q	R
PVP	60		80		60
INU		45		30	
CDU	15	20	10	20	15
Q	1.200	1.800	2.000	2.000	1.500

A partir de este análisis determinar si las siguientes afirmaciones son verdaderas o falsas (justificar):

- Al título N conviene dejarlo como está.
- Al título M conviene mejorarle el marketing.
- Conviene discontinuar 3 títulos.

### Ejercicio 20

Una editorial edita 6 títulos, cada uno de los cuales tiene los PVP, *ingresos netos unitarios* (INU), *costos directos unitarios* (CDU) y cantidades vendidas (Q) que se detallan a continuación en el cuadro. Realizar un análisis de las publicaciones desde el punto de vista de la rentabilidad empresarial tomando como criterios el *margen de contribución total* (MCT) y el *margen de contribución total porcentual* (MCT%) de cada título. Si el *costo de estructura* (CE) asciende a \$ 25.000, y se espera una ganancia de \$ 5.000, determinar el punto de equilibrio en dinero y en libros para costear el mismo. El descuento comercial es del 40%.

Títulos:	A	B	C	D	E	F
PVP		75		80		60
INU	30		60		72	
CDU	15	20	20	20	30	15
Q	1.000	1.500	2.500	3.000	2.000	1.000

A partir de este análisis determinar si las siguientes afirmaciones son verdaderas o falsas (justificar):

- Conviene seguir editando el título A.
- El título C conviene discontinuarlo.
- No conviene seguir editando el título E.
- Hay que aumentar el MCU del título B.

## Resolución de ejercicios (16 a 20)

### Ejercicio 16

- Distribución costos: CE= \$ 13.450, preproducción= \$ 8.400, industriales= \$ 27.600
- Descuento promedio ponderado = 39,8%
- CPU \$ 10
- MCU (resultado del escandallo) = \$ 21,73 y MCU% = 48,12%
- a. *pe* para solventar CE por costeo directo: 618,95 libros y \$ 27.946  
*pe* para solventar la edición: 1.867,37 libros
- Distribución del ingreso CE: \$ 13.450  
CDT (CDU x libros en *pe*): \$ 14.495  
Total: \$ 27.945
- $(3.600 - 618,95) \times \$ 21,73 = \$ 64.798,86$

### Ejercicio 17

- a) a. \$ 30.000 y 1.000 libros
- b.

	CE:	\$ 15.000
	Ganancia:	\$ 3.000
Distribución del ingreso:	CDT:	\$ 12.000
		<hr/>
		\$ 30.000

- c. Se genera un ingreso adicional de: \$ 9.000
- b) a. 700 libros
- b. Se genera un ingreso adicional de: \$ 9.000
- c) 1.200 libros

### Ejercicio 18

- a) \$ 150.000 y 3.000 libros
- b)

	CE:	\$ 48.000
	Ganancia:	\$ 12.000
Distribución del ingreso:	CDT:	\$ 90.000
		<hr/>
		\$ 150.000

- c) En este caso no se alcanza a cubrir la totalidad del CE (hay 1.000 libros que no aportan).

### Ejercicio 19

- a) F (hay que mejorar el MCU)
- b) F (hay que discontinuarlo)
- c) V (conviene discontinuar 3 títulos)

### Ejercicio 20

- a) F (hay que discontinuarlo)
- b) V (el C conviene discontinuarlo)
- c) F (hay que mejorarle el marketing)
- d) F (hay que discontinuarlo)



## Glosario

<b>CDT</b>	<i>Costo directo total</i>
<b>CDU</b>	<i>Costo directo unitario</i>
<b>CDUp</b>	<i>Costo directo unitario promedio</i>
<b>CE</b>	<i>Costo de estructura</i>
<b>CGT</b>	<i>Costo global total</i>
<b>CGU</b>	<i>Costo global unitario</i>
<b>CPT</b>	<i>Costo de producción total</i>
<b>CPU</b>	<i>Costo de producción unitario</i>
<b>DA</b>	<i>Derechos de autor</i>
<b>ING</b>	<i>Ingreso neto global</i>
<b>INT</b>	<i>Ingreso neto total</i>
<b>INU</b>	<i>Ingreso neto unitario</i>
<b>INUp</b>	<i>Ingreso neto unitario promedio</i>
<b>MCG</b>	<i>Margen de contribución global</i>
<b>MCGp</b>	<i>Margen de contribución global promedio</i>
<b>MCT</b>	<i>Margen de contribución total</i>
<b>MCT%</b>	<i>Margen de contribución total porcentual</i>
<b>MCU</b>	<i>Margen de contribución unitario</i>
<b>MCUp</b>	<i>Margen de contribución unitario promedio</i>
<b>MCU%</b>	<i>Margen de contribución unitario porcentual</i>
<b>MCUp%</b>	<i>Margen de contribución unitario porcentual promedio</i>
<b>pe</b>	<i>Punto de equilibrio</i>
<b>PVP</b>	<i>Precio de venta al público</i>
<b>Q</b>	<i>Volúmenes de ventas</i>



## Bibliografía

- Ader, J. J. *et al.* 1999. *Organizaciones*. Buenos Aires, Paidós.
- Chiavenato, I. 1995. *Introducción a la teoría general de la administración*. México DF, McGraw-Hill.
- . 1999. *Administración de recursos humanos* (5° edición). México DF, McGraw-Hill.
- . 2001. *Administración, proceso administrativo* (3° edición). México DF, McGraw-Hill.
- De Sagastizábal, L. y Esteves Fros, F. (comps.) 2002. *El mundo de la edición de libros*. Buenos Aires, Paidós.
- Dickey, F. 1994. *Cómo elaborar un presupuesto*. Iberoamérica, Grupo Editorial.
- Drucker, P. 2012. *La administración en una época de grandes cambios*. Buenos Aires, Debolsillo.
- Faga, H. y Ramos Mejía, M. 1997. *Cómo conocer y manejar sus costos para tomar decisiones rentables*. Barcelona, Granica.
- García, E. A. 2000. “Historia de la empresa editorial de la Argentina. Siglo XX”, en *Historia de las empresas editoriales en América Latina. Siglo XX*. Colombia, CERLALC y Cobo Borda Editor.
- García Venturini, A. y Castelli, F. 2003. *Los métodos cuantitativos en las Ciencias Sociales*. Buenos Aires, Ediciones Cooperativas.
- Woll, Th. 2003. *Editar para ganar. Estrategias de administración editorial*. México, Fondo de Cultura Económica.



## Los autores

### Alejandro E. García Venturini

Profesor de Matemática y Licenciado en Investigación Operativa. Es Profesor Titular en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, en el Instituto Superior del Profesorado Joaquín V. González, y en el Colegio Nacional de Buenos Aires. Es asimismo Profesor Regular Adjunto de la Universidad Tecnológica Nacional. Director de Proyectos de Investigación UBACyT radicados en la Facultad de Ciencias Económicas. En la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad de Buenos Aires es Profesor Regular Adjunto a cargo de la cátedra de Administración de la Empresa Editorial de la Carrera de Edición, donde participa asimismo en Proyectos de Investigación con Reconocimiento Institucional. Autor de diversos libros sobre su especialidad.

### Pablo A. Maradei

Contador Público Nacional graduado de la Universidad de Buenos Aires. Investigador integrante de Proyecto UBACyT radicado en la Facultad de Ciencias Económicas. En la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad de Buenos Aires es docente de la cátedra de Administración de la Empresa Editorial de la Carrera de Edición, donde ha generado una extensa producción de material didáctico. En esta Facultad participa asimismo como investigador en Proyectos de Investigación con Reconocimiento Institucional. Periodista (TEA), ha publicado numerosas notas periodísticas en la *Revista Ñ* (Clarín). Socio fundador y miembro de Ediciones Cooperativas Cooperativa Limitada.



# Índice

<b>Prólogo</b>	<b>5</b>
<i>Alejandro E. García Venturini</i>	
<b>Introducción</b>	<b>7</b>
Capítulo 1. La cadena productiva	9
Capítulo 2. Los costos	21
Capítulo 3. El escandallo	31
Capítulo 4. Punto de equilibrio	45
Capítulo 5. Una herramienta para la toma de decisiones	73
Capítulo 6. Planificación económica, financiera, y productiva	83
Apéndice (ejercicios)	93
Glosario	115
Bibliografía	117
Los autores	119





