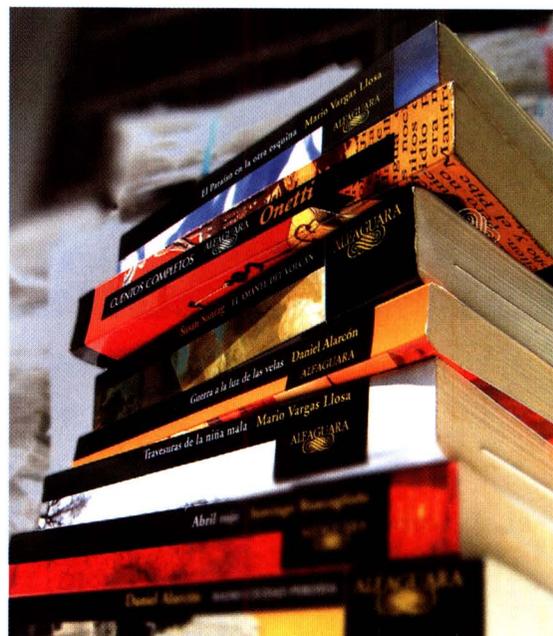


un libro en números

Mercedes González
Gerenta de Ediciones Generales
del Grupo Santillana, Perú.
DIEM Finanzas de CENTRUM Católica y
Master Especializado EADA



Hasta hace un año, mi acercamiento a la economía había sido bastante somero, autodidacta y obtenido en el mundo editorial. En este sentido, si bien mi experiencia como editora me llenaba de orgullo y me había reportado buenos éxitos profesionales, veía claro que, sin una formación más académica en el mundo de la economía y las finanzas, mi techo estaría en tener una responsabilidad editorial. Difícilmente llegaría a un nivel gerencial, con responsabilidades comerciales y financieras.

Mi experiencia en CENTRUM Católica me abrió un nuevo horizonte a la hora de desarrollar mi trabajo. Pude revisar toda la analítica que se prepara periódicamente, con estados de ganancias y pérdidas, balance de resultados y flujos de caja y, lo que es más importante, entender la información, analizarla y aplicarla en la toma de decisiones.

Cuestiones tan aparentemente sencillas como poner precio a un libro tienen unas profundas implicaciones: costos de producción (que a su vez dependen de definir la tirada que se hará), pago de regalías, inversión en publicidad y material promocional en el punto de venta, o búsqueda del punto de equilibrio, son factores tan importantes como la decisión de publicar o no un libro por su valor meramente literario.

Una vez colocado el libro en el punto de venta (librerías, autoservicios, quioscos, supermercados, etcétera) seguiríamos sin tener ganancias si no hubiera una política comercial que se ocupara de las condiciones de cada cliente: porcentaje de descuento respecto al precio de tapa (su margen de ganancia), plazo de pago, monto máximo

de libros consignados y valor de los mismos. El análisis y la determinación de los puntos anteriores permiten que se obtengan ganancias o que no se obtengan, si es que llevamos a cabo una mala política comercial.

Pero no todo acaba cuando el libro está en el punto de venta y el cliente ha aceptado nuestras condiciones, ni siquiera cuando el libro ha sido vendido. Falta un punto clave: el libro debe ser pagado a la editorial en el plazo acordado. El seguimiento de este punto es vital para que el negocio sea rentable y no se vea afectado el flujo de caja de la empresa. Más importante todavía es el análisis de las cobranzas, el cual te permite armar una cartera comercial con la suficiente información para saber cuál cliente es susceptible de concederle crédito y a cuál es mejor venderle únicamente con factura sin derecho a devolución.

Finalmente, un importante análisis que debe hacerse es cuándo reimprimir y cuánto. Hay que analizar cada caso para no caer en el riesgo de perder los beneficios de las ventas de una primera tirada exitosa por reimprimir precipitadamente, y luego quedamos con buena parte de los libros en el almacén. Hay que conocer y evaluar el ciclo del libro en el punto de venta y el comportamiento de los compradores. La experiencia y la estadística ayudan a los editores (a través de muestreos, revisión del comportamiento de productos similares, etcétera), pero no está de más un cierto sexto sentido y un punto de conservadurismo. No podemos olvidar lo mal que envejecen los libros en la húmeda Lima, y los almacenes no son el mejor lugar para conservarlos. ☐