

BUBOK: DEL NEGOCIO TRADICIONAL AL VIRTUAL¹

En febrero de 2010, Sergio Mejías y Ángel María Herrera, co-fundadores y principales ejecutivos del Grupo Evoluziona, estaban reflexionando sobre el futuro de Bubok, una de las empresas del Grupo que había sido constituida hacía poco más de dos años. A pesar de haber recibido sustanciosos apoyos financieros y premios que reconocían la innovación del proyecto, además del notable crecimiento de usuarios y visitas al portal Web de Bubok, la empresa había cerrado el ejercicio 2009 con unas pérdidas cercanas a los 50.000 euros que, sumadas a las del ejercicio anterior, superaban los 260.000 en pérdidas acumuladas (ver balance de situación y cuenta de pérdidas y ganancias en el Anexo 1).

Inmersos en un entorno de crisis global, los socios se planteaban qué decisiones debían tomar para mejorar la rentabilidad de la empresa y conseguir entrar, cuanto antes, en beneficios. Habían pensado presentar a los accionistas de la empresa y a futuros inversores un nuevo plan comercial para los próximos años, de forma que les permitiese captar los recursos financieros necesarios. Todo hacía ver que, hasta la fecha, las acciones comerciales habían sido insuficientes para garantizar la supervivencia de esta aventura empresarial o, al menos, un crecimiento más rápido.

Origen de la empresa

Sergio y Ángel coincidieron en 2001 como empleados en una consultora del sector de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) con sede en Madrid. La empresa tuvo que cerrar en pocos años, emprendiendo ambos caminos profesionales diferentes. Desde entonces y hasta 2006, la inquietud personal de Ángel María le había

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Antonio Villafuerte Martín, con la colaboración del asistente de investigación D. Bassem Nwelati Artillo, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © octubre 2011, Instituto Internacional San Telmo. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo.

llevado a desarrollar una serie de portales Web, mientras trabajaba como consultor de sistemas por cuenta ajena. Los portales Web cada vez le requerían más tiempo, así que decidió contactar con Sergio para que le ayudara en la gestión de este negocio. De esta forma, lo que empezó como *hobby*, acabó poco a poco, convirtiéndose en un grupo de empresas llamado Evoluziona.

El Grupo Evoluziona² se creó con una finalidad muy concreta: difundir el mundo de la cultura a través de las nuevas tecnologías. El grupo estaba constituido por una franquicia dedicada a la organización de eventos culturales, una editorial llamada Grupo Búho (www.editorialgrupobuho.com), una página Web de descarga de libros online (www.librosparadescargar.com) y hasta 120 dominios más, muchos de los cuales no tenían, aún en 2010, una actividad concreta. En 2006 la facturación del grupo rondó los 120.000 euros.

El volumen de trabajo aumentaba mes a mes por lo que, a finales de 2006, Sergio y Ángel decidieron dejar sus empleos para volcarse de lleno en la actividad empresarial, junto con dos socios más, Ruth Vicente, dedicada a temas financieros, y Fátima Álvarez, que se encargaría de la gestión de clientes. A su vez, habían contratado dos desarrolladores que trabajaban desde México.

En el curso académico 2006-2007 tuvieron la oportunidad de participar en un programa de desarrollo de empresas innovadoras que les sirvió para focalizar y definir mejor su modelo de negocio. Fruto de esta actividad, identificaron una gran oportunidad en el negocio editorial, para el que diseñaron un plan estratégico específico.

Sergio y Ángel comentaban sobre los inicios de su negocio editorial:

“En 2006, el sector se caracterizaba por una gran presencia de autores noveles con ansias de publicar, pero que se encontraban con un gran rechazo por parte de las editoriales para publicarlos, ya que eran muy pocos los que realmente se convertían en éxitos literarios y generaban negocio. Asimismo, muchos autores no tenían suficientes medios económicos para editar sus obras por sí mismos. Como consecuencia, en Grupo Búho solo podíamos editar 15 libros de los 3.600 que recibíamos cada año. Las grandes editoriales del país recibían aún muchos más, lógicamente. Nosotros pensábamos que había obras que realmente podían tener interés, pero que el sector no ponía los medios para que fueran publicadas”.

Partiendo de esa necesidad insatisfecha, en diciembre de 2007 constituyeron Bubok Publishing, S.L., como portal Web para editar e imprimir libros *bajo demanda* (POD³). Con sede en Madrid, Bubok pretendía emular otros negocios similares presentes en

² Los fundadores del Grupo fueron Angel María Herrera, Sergio Mejías, Ruth Vicente y Fátima Álvarez.

³ POD son las siglas en inglés de Print on Demand.

otros países. En concreto, hacía pocos años había llegado a España la filial de una empresa americana llamada Lulu (www.lulu.com), cuyo modelo de negocio se basaba en el sistema de *Impresión Bajo Demanda*. Mediante este sistema, los escritores ponían a la venta sus obras a través de Internet y los lectores que quisieran comprar los libros lo podían hacer en formato e-book⁴ o en el formato tradicional en papel. En este último caso, el cliente compraba el libro en la Web con cargo a su tarjeta de crédito y solicitaba su envío a una dirección determinada; una vez impreso el ejemplar, el cliente (o el destinatario designado por él) lo recibía en la dirección especificada en un plazo no superior a 15 días.

Para poder ofrecer el sistema POD, Bubok llegó a un acuerdo con una imprenta española con capacidad para imprimir libros bajo demanda a un coste razonable. Con este sistema, Bubok podía entregar el libro en formato papel al cliente final en dos semanas. En el Anexo 2 se presenta el flujo completo de las operaciones de negocio.

El sector editorial

El libro era el producto cultural más demandado y la lectura se encontraba entre las actividades culturales más practicadas en todo el mundo. En 2008 había censadas 3.472 editoriales en España de las que, aproximadamente, un 84% de ellas eran entidades privadas. La facturación total por venta de libros en el mercado interior español ascendía, en 2008, a 3.185 millones de euros, que se correspondía con 240 millones de libros vendidos. Las exportaciones de libros rondaban los 550 millones de euros. El Anexo 3 recoge información del sector desde 2003 hasta 2008.

Se conocía que la facturación total en el mercado interior había sido de 3.100 millones de euros en 2009, un 2,4% inferior respecto a 2008. En 2009 se publicaron un total de 76.200 títulos, siendo la tirada media de 4.300 ejemplares, mientras que en 2008 la publicación total fue de 73.000 títulos, con una tirada media de 5.000. En formato digital se publicaron 10.500 títulos.

En el sector editorial, los precios finales de los libros eran fijados por las editoriales. Mediante ciertos cálculos, estimaban el precio que podía alcanzar una obra en el mercado y lo comunicaban a las librerías y demás canales. La legislación española determinaba que ese precio final debía ser idéntico en todos los canales de venta, permitiéndose sólo descuentos de un 5% con motivo de las ferias del libro o por liquidación de stock. Con el tiempo, los libros podían ir devaluando el precio, pero los primeros cinco años se mantenían bastante estables. Algunos distribuidores como FNAC (cadena francesa especializada en discos, libros, sonido y electrónica) o el Círculo de Lectores (empresa de venta de libros por catálogo, integrada en el Grupo Planeta),

⁴ E-book (libro electrónico) para ser leído directamente en el ordenador o en otros medios, una vez descargados desde la Web de origen.