

## QUERALTO.COM: OMNICALIDAD DIGITAL EN ORTOPEDIA<sup>1</sup>

La empresa Queraltó había cumplido 120 años en 2018 y su ritmo de crecimiento había superado todas las expectativas de la propiedad. Atrás habían quedado los difíciles años de la crisis económica, cuando vieron amenazada su supervivencia. De hecho, gran parte de sus competidores habían tenido que cerrar como consecuencia de las restricciones presupuestarias en el sistema sanitario.

La situación era totalmente distinta. La empresa se encontraba financieramente saneada después del crecimiento que había experimentado durante los dos últimos años, a un ritmo de más del 40% anual, fundamentalmente debido a su *e-commerce*<sup>2</sup>.

Queraltó había evolucionado de ser una empresa tradicional que vendía suministros hospitalarios por toda la geografía nacional y a través de tiendas de ortopedia que tenía en Andalucía, a ser una empresa que distribuía por Internet en España y en veintisiete países; era incluso referenciada por Amazon como modelo para potenciar su *marketplace*<sup>3</sup> entre las pymes.

Reyes Queraltó<sup>4</sup> —presidenta y única accionista del Grupo R. Queraltó S.A.— y Francisco Abad<sup>5</sup> —director general— pensaban con satisfacción en los resultados logrados.

---

<sup>1</sup> Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor José Luis García del Pueyo, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © agosto 2018, 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. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por email a la dirección [casos@santelmo.org](mailto:casos@santelmo.org)

<sup>2</sup> El comercio electrónico —también conocido como *e-commerce* (*electronic commerce*), negocios por Internet o negocios *online*— consiste en la compra y venta de productos o servicios a través de medios electrónicos, tales como Internet y otras redes informáticas.

<sup>3</sup> Los mercados electrónicos o *marketplaces* son plataformas *online* creadas por una empresa que actúa como un tercero neutral para poner en contacto a compradores y vendedores.

<sup>4</sup> Reyes Queraltó Hernández era Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Sevilla y E-MBA por el Instituto Internacional San Telmo, donde también había cursado el programa ADEL —Alta Dirección de Empresas Líderes.

<sup>5</sup> Francisco Abad era Ingeniero de Caminos, Canales y Puertos por la Universidad de Granada y E-MBA por el Instituto Internacional San Telmo, donde también había cursado el programa ADEL- Alta Dirección de Empresas Líderes-. En 2008 se incorporó a Grupo R. Queraltó, tras una carrera profesional por empresas del sector de obras públicas como CEMOSA o DETEA donde, hasta su marcha, era miembro del comité de dirección.

Además, vislumbraban con ilusión varias alternativas en relación al futuro de la empresa. Su visión del negocio era *“hacer una empresa bonita, donde los jóvenes profesionales bien formados y preparados quieran trabajar en ella”*.

No obstante, para alcanzar su objetivo era necesario reflexionar sobre las decisiones que debían tomar en relación al desarrollo de la empresa. Además, el aumento de la longevidad en Europa y la mejora de la calidad de vida de las personas mayores dibujaban un mercado con alto potencial.

## **EL ORIGEN DE LA EMPRESA**

El origen de esta empresa familiar de cuarta generación, cuyos propietarios seguían siendo los descendientes directos del fundador, se remontaba a 1898, cuando Domingo Queraltó Horta abrió en la calle Cerrajería, en el centro de Sevilla, un “bazar de productos médicos”, para proveer a hospitales y farmacias (véase Anexo 1).

Con el tiempo su actividad se fue ampliando. Incorporaron diversas gamas de material quirúrgico y ortopédico, y comenzaron a vender sus productos al público en general.

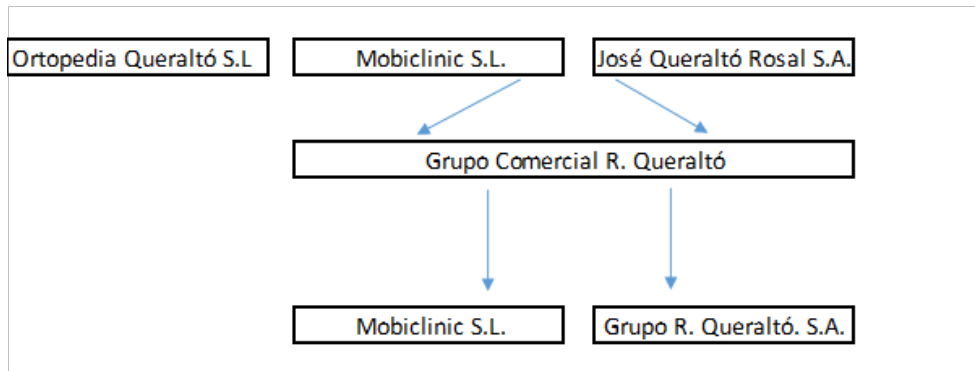
La segunda generación estuvo liderada por José Queraltó Rosal, que comenzó a distribuir por toda España y amplió la actividad de ortopedia al incorporar la línea óptica. Desde esos momentos comenzaron a diferenciarse ya en la empresa dos líneas de productos: los suministros hospitalarios y la ortopedia.

Le sucedió su hijo José Queraltó Dastis, quien impulsó la distribución nacional, incrementó el número de establecimientos de ortopedia de tres a diez y fundó en 1985 la empresa Mobiclinic SL., dedicada a la fabricación de mobiliario clínico y hospitalario.

En los años ochenta decidieron concentrar la línea de ortopedia técnica en Ortopedia Queraltó S.L. y la de suministros hospitalarios, en la empresa José Queraltó Rosal S.A.

En 2012 José Queraltó Dastis donó a su hija Reyes las empresas Mobiclinic S.L. y José Queraltó S.A. dando lugar al Grupo Comercial R. Queraltó (véase Cuadro 1). José Queraltó Rosal S.A. cambió posteriormente su denominación a Grupo R Queraltó S.A.

**Cuadro 1: Configuración del Grupo**



De este modo, la actividad empresarial primigenia con el apellido Queraltó quedó organizada en dos ramas, atendiendo a razones históricas: Ortopedia Queraltó S.L. y Grupo Comercial R. Queraltó. Ambas desarrollaban sus actividades de forma independiente y con modelos de negocio totalmente distintos, por lo que no tenían relación comercial entre ellas.

Desde Ortopedia Queraltó S.L. se llevaba el negocio de venta directa al consumidor a través del canal tradicional de ortopedias a pie de calle, para lo que contaba con doce establecimientos (siete en Sevilla, tres en Huelva y dos en Málaga). La mayoría estaban bien localizadas, cerca de grandes hospitales o centros de salud, y tuvieron una facturación conjunta en 2017 de aproximadamente cuatro millones de euros. Su capital social pertenecía en un 33% a Reyes Queraltó Hernández y en un 67% a sus padres y hermanos. Su padre era el responsable de la gestión del negocio y de la empresa.

A su vez, el Grupo Comercial R. Queraltó (100% propiedad ya de Reyes Queraltó) lo formaban dos empresas independientes: Grupo R. Queraltó S.A. (dedicada a los suministros hospitalarios y ortopédicos) y Mobiclinic S.L. (especializada en la fabricación de mobiliario hospitalario).

Mobiclinic S.L. facturaba en torno al millón de euros y, aunque sus ventas habían permanecido estables en los últimos años, en 2017 habían tenido un incremento del 20%. Comercializaba unas 500 referencias, tenía dos marcas propias —Mobiclinic y Medtrolley— y vendía tanto en España como en toda la Unión Europea y en países de Oriente Medio (Jordania, Arabia Saudí, Emiratos, Kuwait, etc.).

La empresa presentaba una sólida posición financiera y los resultados económicos eran satisfactorios (Véase Anexo 2: Evolución de los resultados de Grupo R. Queraltó S.A. -no incluye ni Mobiclinic SL ni Ortopedia Queraltó S.L.).

La plantilla de Grupo R. Queraltó S.A. había pasado de los dieciocho empleados que tenía en 2014 a casi cuarenta en 2017 y estaba organizada en torno a su presidenta y el director general (véase Anexo 3).