

## **QUERALTO.COM: OMNICALIDAD DIGITAL EN ORTOPEDIA (B): Los retos de la diversificación<sup>1</sup>**

En diciembre de 2018 la empresa daba por cerrado el año y otro más consecutivo con incremento de facturación superior al 50% sobre el año anterior. En 2017 se habían alcanzado unas ventas de 8,5 millones de euros, que se incrementaron hasta los 14 a finales de 2018.

El 73% de las ventas ya procedían de canales digitales y el 50% se lograban en mercados internacionales, fundamentalmente los europeos (Portugal, Francia, Alemania, Italia Bélgica o Polonia), con una estrategia B2C que le permitía una distribución muy atomizada entre distintas poblaciones. (Véase Anexo 1: Ventas por poblaciones en el norte de Italia).

Desde el punto de vista de las operaciones, había pasado de expedir 350 paquetes diarios en 2016 a los más de 1.000 que enviaban cada día a finales de 2018, lo que la convertía en una de las pymes más dinámicas del sector digital en España.

Así pues, seguía el fuerte incremento de negocio y por tanto la reflexión que tanto el CEO como la Presidenta se hacían dos años antes, sobre hasta cuando podían mantener el fuerte ritmo de crecimiento, qué medidas adoptar para el desarrollo de la empresa y cuál podía ser el límite de Grupo R. Queraltó.

### **LA RELACIÓN CON AMAZON**

Una de las dudas que tenían planteadas en 2017 sobre la relación con Amazon, había quedado despejada en marzo de 2019, cuando la empresa había aceptado la propuesta del *marketplace*, para ser al mismo tiempo *seller* y *vendor*.

---

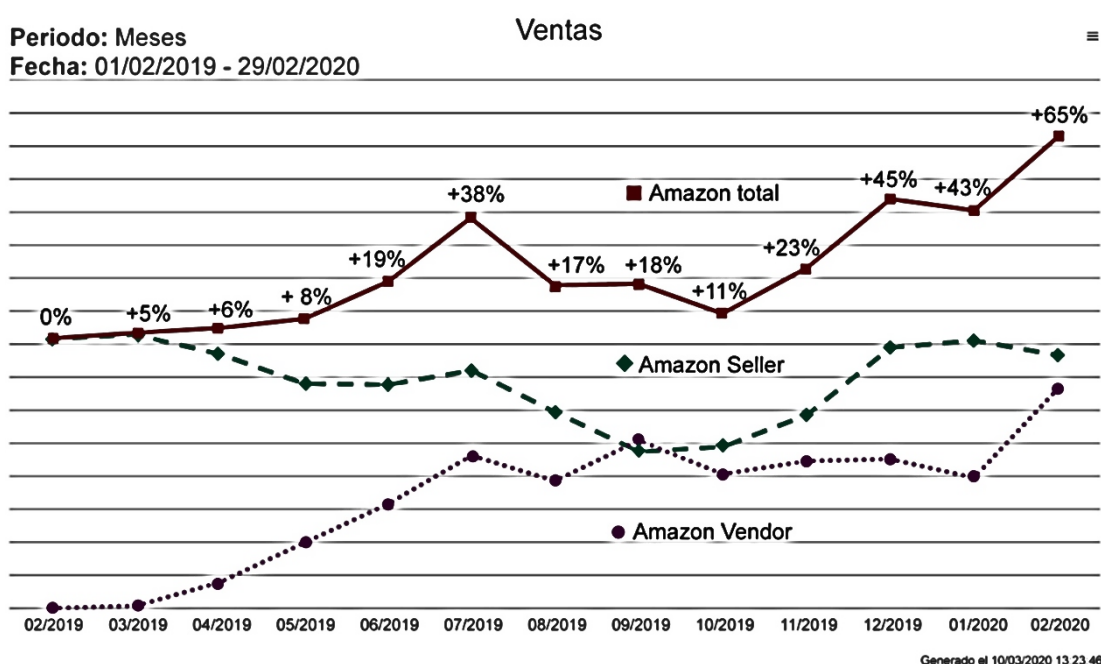
<sup>1</sup> Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por el profesor José Luis García del Pueyo, de San Telmo Business School, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © diciembre 2020, Fundación 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 procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de San Telmo Business School. 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 correo electrónico a la dirección [casos@santelmo.org](mailto:casos@santelmo.org).

Algunas empresas comercializadoras que trabajaban con Amazon veían con desconfianza la posibilidad de pasar de *seller* a *vendedor*, aunque reconocían que era complejo, rechazar la propuesta de Amazon, por temor a ser penalizado. Consideraban que cuando este *marketplace* pasaba a comercializar como *vendedor*, aquilataba los costes y bajaba sus precios, circunstancia que podía afectar negativamente a la empresa que vendía como *seller* y a toda una categoría de productos.

En febrero de 2020, el conjunto de las ventas de Queraltó con las modalidades de *seller* y *vendedor*, superaba en un 65% las ventas del año anterior, cuando sólo comercializaban con la modalidad de *seller*. (Véase cuadro 1: Evolución de las ventas de Queraltó en Amazon, según desglose entre *seller* y *vendedor*)



Cuadro 1: Evolución de las ventas de Queraltó en Amazon, según desglose entre *seller* y *vendedor*.

En la pantalla de Amazon donde se exponía la ficha del producto comercializado y los vendedores que lo ofrecían, se podía contrastar la diferencia entre *seller* y *vendedor*, aunque esta era una terminología interna ajena al conocimiento de los consumidores. Estos sí sabían que cuando en la columna del vendedor aparecía Amazon, significaba que lo comercializaba directamente y ofrecía el servicio *Prime*<sup>2</sup>, lo que implicaba un incentivo para comprar. (Véase Cuadro 2: Ejemplo de ficha de producto).

El servicio *Prime* también podía ser ofrecido por las empresas *seller* y para ello la mercancía de la empresa debía encontrarse almacenada en las instalaciones de Amazon,

<sup>2</sup> [www.amazon.es/amazonprime](http://www.amazon.es/amazonprime): servicio ofrecido por Amazon con un coste anual de 36 euros y que incluye una serie de ventajas como el reparto gratuito en 24 horas, facilidades de devolución, incidencias, etc.

lo que garantizaba la entrega gratuita y rápida. En la terminología del *marketplace*, este servicio se denominaba AFN y significaba que Amazon se encargaba directamente de la logística.

Si la empresa actuaba como *seller* sin usar Amazon FBA, podía especificar en la ficha de producto lo que considerara oportuno para su venta, pero Amazon lo clasificaba como MFM a efectos logísticos. Esto significaba que el producto se encontraba en los almacenes del *seller* y por tanto Amazon mostraría al cliente un plazo de entrega mayor.

Así, los consumidores podían ver en la ficha del producto varias alternativas de vendedores y tenían distintas opciones donde elegir. En el Cuadro 2 -Ejemplo de ficha de producto- se puede comprobar cómo para el producto “Silla de ruedas Mobiclinic. Modelo S230”, aparecen cinco opciones de compra: Amazon, Queraltó *seller* con *Prime*, Queraltó *seller*, Farmacia Ortopedia Arango y Farmacia Ortopedia Magistral.

Refinar por	Precio + Envío	Estado	Información del vendedor	Entrega	Opciones de compra
Envío - prime Envío gratis	EUR 125,95 prime	Nuevo	amazon.es	<ul style="list-style-type: none"> <li>Envío en 1 día GRATIS: recíbelo el miércoles, 11 de marzo (realiza el pedido antes de 3h 24min).</li> <li>Tarifas de envío y política de devoluciones.</li> </ul>	Añadir a la cesta
Estado Nuevo	EUR 153,95 prime	Nuevo	Queraltó ★★★★☆: 97% positivas en los últimos 12 meses. (7.812 valoraciones totales)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Envío en 1 día GRATIS: recíbelo el miércoles, 11 de marzo (realiza el pedido antes de 1h 39min).</li> <li>Tarifas de envío y política de devoluciones.</li> </ul>	Añadir a la cesta
	EUR 153,95 Envío GRATIS	Nuevo	Queraltó ★★★★☆: 97% positivas en los últimos 12 meses. (7.812 valoraciones totales)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Llega entre el 13 y el 17 de marzo.</li> <li>¿Quieres recibir el pedido el martes, 17 de marzo? Elige Entrega estándar al completar tu pedido.</li> <li>Tarifas de envío y política de devoluciones.</li> </ul>	Añadir a la cesta
	EUR 155,00 + EUR 3,80 envío	Nuevo	Farmacia Ortopedia Arango ★★★★☆: 22% positivas en los últimos 12 meses. (528 valoraciones totales)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Llega entre el 13 y el 17 de marzo.</li> <li>¿Quieres recibir el pedido el lunes, 16 de marzo? Elige Envío urgente al completar tu pedido.</li> <li>Tarifas de envío y política de devoluciones.</li> </ul>	Añadir a la cesta
	EUR 249,00 + EUR 52,15 envío	Nuevo	FARMACIA-ORTOPEDIA MAGISTRAL ★★★★☆: 86% positivas en los últimos 12 meses. (134 valoraciones)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Llega entre el 13 y el 17 de marzo.</li> <li>¿Quieres recibir el pedido el lunes, 16 de marzo? Elige Envío urgente al completar tu pedido.</li> <li>Tarifas de envío y política de devoluciones.</li> </ul>	Añadir a la cesta

Cuadro 2: Ejemplo de ficha de producto

## DESARROLLO EN LA CATEGORÍA DE AYUDAS TÉCNICAS<sup>3</sup> EN B2B

### Venta a distribuidores especialistas

La empresa puso en marcha en septiembre de 2018 otra iniciativa con el fin de diversificar sus canales de distribución: vender sus productos a otras pequeñas empresas de productos ortopédicos y suministros médicos, a través de una web específica que actuaba como distribuidor profesional. Esta iniciativa entraba de lleno en

<sup>3</sup> El sector de la ortopedia y equipamiento sanitario considera la categoría de *ayudas técnicas*, como aquella que agrupa a productos como muletas, andadores, sillas de ruedas, rodilleras, tensiómetros, mantas térmicas, ayudas de baño y en general los facilitadores de la vida diaria.