ResearchGate

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: https://www.researchgate.net/publication/304015133

CASE STUDY: Quala, pasión por alcanzar el éxito

Working Paper · January 2011

DOI: 10.13140/RG.2.1.1808.3449

CITATIONS
0

READS
741

1 author:

Luis Novoa-Buitrago (orcid.org/0000-0001-9803-8362)
Fundación Universitaria Konrad Lorenz

6 PUBLICATIONS **0** CITATIONS

SEE PROFILE

Some of the authors of this publication are also working on these related projects:

Project

Estrategias de internacionalización en IES acreditadas institucionalmente en Colombia (2010-2015), un estudio comparativo. View project

All content following this page was uploaded by Luis Novoa-Buitrago (orcid.org/0000-0001-9803-8362) on 16 June 2016.

The user has requested enhancement of the downloaded file.

iDe
instituto de estudios para el desarrollo

ISSN 2027-9914

Quala, pasión por alcanzar el éxito[1]

Michael de Rhodes, mientras disfruta un delicioso té Darjeeling, sale a la ventana de su oficina para despejar las ideas; al contemplar el movimiento de los camiones piensa en cómo era la empresa en sus inicios y en su actual expansión internacional.

Quala a través del tiempo

Quala S.A. es una empresa colombiana dedicada a la producción y comercialización de productos de consumo masivo en cinco

No copiar 2011

[1] Copyright © 2011 Luis Novoa y Universidad Tecnológica de Bolívar. Para adquirir copias del caso o la nota de enseñanza favor contactar al autor, al correo luisnovoabuitrago@gmail.com. Todos los derechos reservados, prohibida la reproducción total o parcial por ningún medio.

Este caso ha sido construido con los aportes de mis estudiantes Surely Cordero, María Salas, Miguel Franco, Federico López, Diana Caicedo, Catalina Medina, Kelly Peña y Marcela González. Agradezco el testimonio y contribución a esta publicación de Jaime Castañeda, gerente general de Quala de 1995 al 2000, y a José Antonio Guerrero, gerente de ventas en República Dominicana al momento de la internacionalización de la empresa. También agradezco la colaboración de Sirly González Vidal, comunicadora social.

Los casos empresariales se desarrollan exclusivamente para servir como base de discusión en el ámbito educativo; en este sentido no ofrecen respaldo a personas ni organizaciones, no pretenden ilustrar el manejo eficiente o ineficiente de las organizaciones públicas o privadas, ni deben considerarse fuente primaria de información.

áreas: bebidas, cuidado personal, culinaria, postres y golosinas, refrescos y congelados. Desde su creación, la empresa se ha convertido en líder de mercado por estar totalmente orientada al consumidor, por el carácter innovador de sus productos, por la solidez en el manejo de los canales de distribución y por sus campañas publicitarias. Esta multinacional opera en seis países latinoamericanos, lo que la ha convertido en una empresa multilatina. Sus inicios datan alrededor del año 1977, momento en que ya su fundador, Michael de Rhodes, tenía la visión de desarrollar esta empresa como una de las empresas líderes y de mayor crecimiento del país. La compañía actualmente cuenta con diez socios.

La historia de Quala comienza en Colombia, en una bodega del sur de la capital, Bogotá, cuando tres socios se unen con la ilusión de aprovechar el gran potencial del país para producir y comercializar productos alimenticios. La primera idea que desarrollaron fue InstaCrem, un polvo-crema para suavizar el café. Al no contar con los recursos ni la infraestructura necesaria, diseñaron la estrategia de ofrecer el producto puerta a puerta en las oficinas de Bogotá, la producción era casera y, en algunos casos, daban crédito a los clientes para facilitar la compra. Rápidamente, con este producto lograron en el mercado el liderazgo en dicha categoría.

En los ochenta lanzaron al mercado Baticrema y Batilado, fue entonces cuando se enfrentaron fuertemente con Nabisco, una multinacional de gran importancia y con marcas reconocidas en el mercado nacional como Royal y Chantilly.

No copiar 2011

El éxito logrado con estas primeras marcas y la necesidad de contar con un mayor espacio para desarrollar sus proyectos, los llevó a trasladarse a la calle 18 con 39, también en la ciudad de Bogotá. Por eso años lanzaron Quipitos, golosina con la que se dirigieron por primera vez al mercado de los niños y que significó una experiencia de aprendizaje en el comercio con tiendas.

El mercado de las sopas ofrecía grandes oportunidades, que se concretaron en la Hogareña y la Sopera, pero constituía también un gran desafío al ser dominado por dos grandes multinacionales, Nestlé y Best Foods (hoy Unilever), con sus marcas Knorr y Maggi. Con sopa de pollo, ahuyama, mazorca tierna, entre otras, la Hogareña y la Sopera lograron captar una gran participación y posicionamiento en el mercado, superando a sus competidores, ya que ofrecían productos acordes con la cultura y las necesidades del consumidor colombiano.

Para finales de los ochenta, decidieron participar en el mercado de los refrescos en polvo con Frutiño. Este mercado, que era tradicionalmente dominado por la multinacional Kraft Foods con sus marcas Fresco Royal y Tang, lo conquistó Quala con productos novedosos que se caracterizan por sus sabores, empaques y la oportuna estrategia de comunicación —en vísperas del mundial de fútbol Italia 90, la figura central de la publicidad fue el arquero y figura del fútbol colombiano René Higuita— que desató una guerra por el control del mercado y en la que Quala logró salir victoriosa. Este producto permitió duplicar las ventas de Quala y el consumo entre los años de 1989 y 1991, alcanzando el liderazgo en el mercado colombiano en tan sólo dos años.

No copiar 2011

En los noventa, Quala aprovechó el éxito de sus marcas para fortalecer su posición con el lanzamiento de gelatina Frutiño (1992) y NaranYá (1997), «refresco instantáneo en polvo», y también la Sopera Tres Porciones (1993), para el segmento de pequeñas familias, con los cuales se enfrentaron nuevamente a Kraft Foods.

Un momento clave para la compañía tuvo lugar en 1996, cuando lanzaron Doña Gallina, un caldo innovador que, a diferencia de la competencia, se caracterizaba por tener menos grasa y sal, y verdadero sabor a gallina. Dicho segmento tenía un atractivo mercado, uno de gran tamaño y alta rentabilidad en Colombia. Una vez más la competencia con este producto fue muy fuerte, ya que este sector era dominado por Nestlé y Unilever con sus marcas Maggi, Knorr y Rico. Con este producto Quala innovó en el contenido, en el empaque y la comunicación. Además, el concepto de sabor y sustancia a verdadera gallina criolla generó un diferencial con respecto a la competencia. Hoy en día es una de sus marcas más exitosas y con mejor porcentaje de participación en el mercado.

En octubre de 1998, sacaron al mercado BonIce, un producto innovador en su presentación y sabores, con el que buscaban capitalizar otra oportunidad que había en el mercado y que en ese momento era atendida únicamente con productos caseros conocidos popularmente en Colombia como Bolis[2]. Este fue el primer

[2] Producto que se vende congelado, es saborizado y viene dentro de bolsitas cilíndricas de plástico.

No copiar 2011

producto líquido que lanzó la compañía, requería alta tecnología y un proceso elaborado de pasteurización. BonIce se constituyó en una de las marcas con mayor recordación entre los clientes debido a la imagen de los pingüinos y su distribución en la calles de las principales ciudades.

Para el año 2000, la empresa incursionó con mayor fortaleza en los mercados internacionales, gracias a la experiencia desarrollada en el mercado nacional, específicamente en República Dominicana, a donde comenzó exportaciones en el año 1998.

En el 2000 ingresó a Venezuela, por medio de la constitución de Qualaven, compañía con la que consolidaron su presencia en el vecino país con marcas propias como El Criollito, Chupi Plum, Sopa de Fideos El Criollito, BonIce, Ricostilla y Savital.

Por la misma época, en Colombia, ampliaron su línea de productos a nivel nacional con el lanzamiento de Activade, una bebida hidratante en polvo que, a pesar de ser innovadora, no alcanzó los resultados previstos, ya que en Colombia la mayoría de las personas que hacen deporte lo practican de manera ocasional y no preparan su equipo deportivo con tiempo, por lo que prefieren una bebida lista. Igualmente incursionaron en el segmento de condimentos con los productos Del Fogón, sopas y otros productos hechos a la manera antigua, con ingredientes naturales, apelando como característica distintiva al realce del sabor de las comidas.

No copiar 2011

En el 2002, Quala buscó seguir fortaleciendo su liderazgo en el segmento de los refrescos con el lanzamiento de LightYÁ, una bebida con sabores a frutas, sin calorías y que no necesita azúcar.

Para el 2003, Quala identificó una gran oportunidad para crecer su operación en Colombia, estableció que las amas de casa, además de usar caldo en cubo para dar sustancia y sabor a las comidas, también emplean, con mucha frecuencia, el hueso de costilla, muy apreciado por tener más sustancia y menos grasa. Este segmento, que era menos desarrollado que el de los caldos de gallina y pollo, fue la razón del lanzamiento de Ricostilla, que se convirtió en otro de los productos estrella tanto nacional como internacionalmente.

Entre los años 2004 y 2008, la empresa continuó su proceso de innovación, creando marcas propias en los segmentos de gelatinas con Gelagurt, en el 2004, bebidas refrescantes con Pulpi Fruta, en el 2005, y yogures con Yogoso, ese mismo año. Esta época también marcó la entrada de Quala en la categoría «cuidado personal», con el lanzamiento de la crema dental Fortident, en el 2006, y con Savital, en el 2007, un shampoo que buscaba convertirse en el favorito de las mujeres colombianas. También lanzaron Bon-Frut, un refresco fácil de preparar en licuadora, que puede ser preparado adjuntándole leche o agua.

En el 2008, la empresa lanzó Ego, el primer shampoo para uso exclusivo de hombres. La campaña publicitaria se encaminó a explotar esta característica, utilizando una imagen muy varonil,

No copiar 2011

por oposición a las características campañas femeninas para el mismo producto. En el 2009, incursionó en Brasil con Icegurt, continuando así el plan de conquista del mercado latinoamericano. También lanzó Boka, una marca moderna consolidada en el mercado de los refrescos en polvo.

El desarrollo de la empresa en Colombia

Lograr posicionarse no fue fácil, sobre todo porque las grandes multinacionales estaban presentes y tenían todo el mercado. Para llegarle a un público amplio, Quala trabajó en sus inicios por medio de un canal convencional, es decir, a través de distribuidores o mayoristas, que a su vez iban a los tenderos. Aunque este canal no se estaba manejando de una forma errónea, Quala no estaba adquiriendo los resultados esperados, ya que el producto se frenaba en su proceso de aceptación por parte del consumidor. No era un problema del producto, ni con el consumidor, la distorsión tenía que ver sobre todo con el manejo de los canales, como lo plantea Jaime Castañeda, «Siempre un canal distorsiona los gustos y las necesidades del consumidor, porque es una barrera».

En el momento en que Quala se enfoca en las tiendas es cuando logra volverse una de las fuerzas distributivas más importantes del país; la compañía tenía una barrera de crecimiento y esto se superó en el momento en que logra entender y dominar la tienda.

No copiar 2011

Hoy en día Quala ocupa el puesto número veinte dentro del *ranking* de las principales empresas colombianas anunciantes en televisión y cuenta con una sólida estructura de venta por medio de la cual ha logrado ubicarse dentro de las cinco compañías más grandes en distribución de Colombia. Además de tener un sólido manejo de los gustos y preferencias de los consumidores, la empresa cubre el territorio nacional desde sus sedes en las principales ciudades: Bogotá, Cali, Pereira, Bucaramanga, Barranquilla y Medellín.

Estrategia

Quala posee un alineamiento estratégico centrado en función de las necesidades del mercado, la compañía ofrece productos de consumo masivo que cubren las necesidades de la base de la pirámide, eso implica que los productos siempre deben adaptarse a los gustos y necesidades de los clientes de bajos recursos y tener precios acordes con el ingreso del segmento al cual está dirigido. Esta estrategia tiene implicaciones importantes, ya que, aunque son ofrecidos a los consumidores de escasos recursos, los productos deben ser innovadores y comunicarse masivamente, sin excluir a ningún tipo de cliente, además de ser bien diseñados y preparados con una calidad óptima.

Quala logró conciliar la disyuntiva entre innovación (en nombre, empaque, proceso de producción, etc.) y costo. InstaCream es un producto en que se ve clara esta conciliación, su elaboración in-

No copiar 2011

volucraba un proceso manual e innovador e inicialmente las mezclas se hacían de manera casera, reduciendo los costos sin perder la calidad del producto. Esta operación le abrió las puertas a Quala para seguir desarrollando productos cumpliendo con las exigencias de los clientes sin comprometer la calidad.

Quala es una compañía que entiende varios elementos fundamentales. Primero, está totalmente orientada hacia el consumidor, es el mercado el que determina cómo se debe diseñar la organización, de afuera hacia adentro. Esto se ha convertido en el principio fundamental de la empresa, que llevado a la práctica quiere decir que Quala es una empresa fuerte en mercadeo y en procesos de investigación y desarrollo, ya que acude primero al cliente. Para Quala conocer al consumidor es lo primordial, «Quala no lanza un producto para decir lo mismo que dice su competidor, porque no le haya valor, se debe entender un elemento diferenciador para lograr el objetivo de generar una innovación, Quala mueve todas las variables del marketing para lograr esa innovación», afirma Jaime Castañeda.

Para conocer a sus consumidores, Quala realiza continuamente investigaciones y procesos dinámicos, que le han permitido crear campañas publicitarias que tienen un alto impacto y recordación en los seis países donde está presente. Por ejemplo, el uso de estrellas de la canción o del deporte le permite estar más cerca del consumidor final.

Quala se ha visto obligada a defender su estrategia de investigación al consumidor. Por ejemplo, después de varios estudios

No copiar 2011

realizados, la compañía descubrió que las amas de casa preferían la costilla para dar más sustancia a las comidas y dicho estudio los llevó a crear Ricostilla, uno de sus productos estrella, mencionado anteriormente. Para defender su estrategia de investigación, en este caso específico, Quala tuvo que recurrir a instancias legales, ante la Superintendencia de Industria y Comercio, en contra de Nestlé, por competencia desleal, puesto que esta compañía incluyó características similares a las de Ricostilla a su producto, resultando así el Caldo de Costilla Maggi. Los argumentos para defender Ricostilla se concentraron en dos: el nombre Caldo de Costilla Maggi estaba induciendo a un error al consumidor y el producto de Nestlé no contenía costilla, sino más bien un saborizante.

La empresa contaba en el 2010 con 28 marcas reconocidas por su calidad *(ver Anexo, Ilustración)*. Quala ocupa el tercer lugar en la elaboración de productos alimenticios en Colombia, después de Galletas Noel y Unilever *(ver Anexo, Gráfico 1)*. Sus sedes en las principales ciudades de Colombia son: Bogotá, Barranquilla, Medellín, Cali, Bucaramanga y Pereira. Atiende 130.000 clientes directos en más de ochocientos municipios, logrando posicionarse entre las cinco empresas más grandes de distribución en Colombia.

Investigación en Quala

Los procesos de investigación parten de una base formal y de una base informal. El 50% de las investigaciones se hacen a tra-

No copiar 2011

vés de encuestas y grupos focales (escuchar al consumidor), el otro 50% se hace en la práctica, es allí donde se involucra a las fuerzas comerciales. Esto quiere decir que hay un proceso por medio del cual la organización escucha al consumidor y crea esquemas que permiten recoger datos de forma estructurada. Dos veces al año, todos los empleados de la empresa salen a las calles a recoger datos y a oír la opinión de distintas personas, toda esa información valiosa es tenida en cuenta para hacer mejoras en la compañía y en la creación de productos, el hecho de estar cerca de las tiendas les permite escuchar al consumidor final sin intermediarios y ruidos.

Quala es una de las pocas compañías que tiene la cultura de la investigación constante, las bases sólidas de Quala se formaron gracias a dicha estrategia, esto representa una gran ventaja frente a todos sus competidores, ya que ellos se encuentran aislados del mercado. Quala llega a la tienda y hace preguntas, indaga a los consumidores, su fuerza de venta es estar constantemente recolectando datos de los consumidores, de las estrategias de la competencia, con la ayuda de los tenderos en todos los rincones de los países donde está presente. En esta empresa las premisas del mercadeo están en constante prueba, no se aplican las estrategias genéricas de la teoría sino que se trabaja con datos reales.

Además, Quala tiene un comité de mercado que se encarga de estudiar todo tipo de nuevas propuestas de productos, que respondan a los gustos y necesidades de la base de la pirámide, pues la principal variable de mercadeo es ofrecer un producto acorde con el bolsillo del cliente sin olvidar la calidad.

No copiar 2011

Quala y su proceso de internacionalización

En 1998, empezó el proceso de internacionalización de Quala, ya desde hacía un tiempo existía cierta presión por parte de algunos miembros de la junta directiva por salir a conquistar nuevos mercados, sin embargo, había socios que se oponían, estos argumentaban que la internacionalización era un proceso complejo y que no se podía comenzar a operar por fuera cuando todavía no había total solidez ni se estaba operando a un nivel máximo en Colombia. Para esta época (1998) contaban con recursos económicos y humanos suficientes y decidieron lanzarse a su primer mercado internacional, República Dominicana. Actualmente cuentan con cinco mil empleados en el mundo.

Antes de entrar a los mercados internacionales, Quala comisionó a un grupo de directivos a viajar por América Latina durante siete meses, para descubrir tendencias y gustos, y establecer qué productos de la empresa podrían venderse en esos países.

Para incursionar en su primer mercado extranjero, Quala envió por un año a un equipo especializado en mercadeo para apoyar a los locales en el estudio de las prácticas culturales de sus habitantes, y luego preparar una estrategia que les permitiría entrar de forma masiva en este mercado.

En ese momento de internacionalización se analizaron variables importantes para la elaboración de un plan de mercadeo, como los canales de distribución: cuáles son, cómo son, el acceso que se pueda tener a estos y el costo que tendría adquirirlos o mane-

No copiar 2011

jarlos; igualmente, se analizó la competencia no sólo en cuanto a marca, sino también a ubicación, participación actual en el mercado y proyecciones o movimientos posibles a futuro de sus competidores.

El estudio macroeconómico de los países fue otro elemento de gran relevancia al momento de diseñar la estrategia de entrada, puesto que el comportamiento de los indicadores macroeconómicos orienta sobre qué tan atractivo es un mercado en términos de tamaño, crecimiento y estabilidad. Dichos aspectos son analizados a través del registro histórico del producto interno de cada uno de los países, su balanza comercial no sólo con Colombia sino también con el mundo entero, la interacción actual que tiene una economía con las demás del mundo, en cuanto a tratados comerciales y otros mecanismos establecidos para facilitar el intercambio comercial entre países.

Sin embargo, el factor clave del éxito de Quala ha sido concentrar su esfuerzo en suplir las necesidades del consumidor de cada país, generando los cambios que sean necesarios en la estrategia y los productos para entrar de lleno en el mercado.

Como lo expresó su director Michael de Rhodes en una entrevista realizada en las oficinas de la empresa en Bogotá:

> «(…) la gente tiene diferentes modelos de internacionalización, el modelo nuestro es entrar con toda, hay otros modelos que son entrar por el ladito, con un esfuerzo marginal, tratando de lograr unas ventas adicionales, nosotros entramos a tomar unas posiciones importantes en los mercados…».

No copiar 2011

Incursión en República Dominicana

Como se dijo, Quala Dominicana S.A. fue la primera experiencia de internacionalización de Quala, después de alcanzar un alto grado de madurez y posicionamiento en Colombia. Al respecto se expresó José Antonio Guerrero:

> «El inicio de la incursión a este mercado se hizo con la ayuda de un socio inglés y Álvaro Munévar, antiguo compañero de trabajo de Rodhes en la empresa Unilever. Munévar poseía una amplia experiencia en Santo Domingo, ya que había trabajado para la Sociedad Industrial Dominicana (SID), empresa que producía y comercializaba productos para Unilever en República Dominicana».

En una primera etapa, Álvaro Munévar (gerente general y director de mercadeo) y José Antonio Guerrero (director de ventas) recopilaron información para la elaboración de un plan estratégico de mercadeo y ventas para el producto Doña Gallina, un caldo que no sólo era más bajo en grasa y sal sino que se disolvía más rápidamente que los caldos de la competencia, así descubrieron la excelente oportunidad de negocio en el mercado de los caldos de República Dominicana, pues en el momento este país tenía el mayor consumo de caldo per cápita del mundo.

Efectivamente, para la época el consumo de caldo per cápita de los dominicanos era de 2.5 kilos por habitante, un mercado con un valor cercano a los sesenta millones de dólares. Ese estudio permitió, además, establecer que la competencia estaba compar-

No copiar 2011

tida entre Maggi (80% del mercado) y Knorr. Los dos competidores no manejaban una red de distribución propia pues los tenderos o colmateros, como se les denomina en República Dominicana, se surtían de una red de canales de distribución intermedia, que no obtenía un gran margen a pesar de los volúmenes que manejaba. También se estableció que estos canales surtían el mercado de otros productos de la canasta familiar.

La empresa comenzó la venta internacional de Doña Gallina en junio de 1998, con producto exportado de Colombia. La campaña de publicidad fue agresiva, se utilizaron dos emblemas de la música dominicana (del merengue) Johnny Ventura y Milly Quesada.

Se instauró, a la vez, una estrategia de oferta para los tenderos, que consistía en entregar un dispensador con un tarrito de plástico interno, que reutilizaban o revendían al terminarse el contenido. El dispensador contenía sesenta cubitos, doce más que la competencia, por el mismo precio. Dicha estrategia permitía al colmatero obtener un mayor margen y a Quala una fidelizacion, sin desatar una guerra de precios con los dos grandes líderes. Posteriormente surgió la idea de aumentar los volúmenes de ventas con un dispensador-jarra (120 unidades) que el tendero podía conservar.

La distribución a los canales detallistas se realizaba, según José Antonio Guerrero, a través de cuatro supervisores y veinticuatro vendedores, estos últimos cubrían aproximadamente el 78% de

No copiar 2011

los colmados, de los 38.000 colmados de todo el país; empezaron con sesenta visitas por día/vendedor, hasta llegar finalmente a ciento veinte. La fuerza de ventas se pagaba inicialmente con la modalidad de metas de distribución y no por volúmenes de ventas, este trabajo se realizaba con veinticuatro moto-cargueros y cuatro camiones.

El cliente final se beneficiaba de los premios y promociones (generalmente televisivas) que ofrecían las caravanas, las cuales llegaban a los barrios repartiendo electrodomésticos a los consumidores reales del caldo.

Para el 2001, la empresa tenía el 28% del mercado dominicano de caldos y en el 2004 introdujo dos de sus más fuertes productos en Colombia, Frutiño y Ricostilla. El éxito de Doña Gallina también abrió la puerta para exportar otros como NaranYÁ y Skimice, que fueron creados para este mercado. Quala decidió, como consecuencia de este auge, construir la primera planta de 64.000 mts^2 y utilizarla como punta de lanza para Centroamérica y El Caribe, gracias a su proximidad con esta región.

Quala Venezuela, una alianza

La incursión en este país se inició en 1999, a la cabeza de Santiago Vélez, como gerente general. Posteriormente, el 6 de abril del 2000, se registró la empresa en Caracas con el nombre de Qualaven S.A., en ese mismo año se iniciaron las ventas en Venezuela con El Criollito —el mismo Doña Gallina, el cambio de nombre se

No copiar 2011

debió a que, después de una investigación en el mercado local, se llegó a la conclusión de que los venezolanos relacionaban la gallina con un producto duro y grasoso—. En junio del 2002, se lanzó al mercado la Sopa de Pollo con Fideos. En el 2003, se lanzó BonIce y Ricostilla, ese mismo año también se inició la creación de un centro de distribución propio, que se terminó de construir en el 2004, y en el cual, actualmente, se ubica todo el personal administrativo, de ventas y logística[3].

El inicio de la distribución de los productos se hizo a través de estrategias diferentes a las utilizadas en otros mercados, pues se realizó una alianza estratégica con Mavesa (líder en Venezuela en productos como margarinas y mayonesas). Esta empresa se encargaba de llevar los productos de Quala a los tenderos a través de su centro de distribución en Venezuela, quedando a cargo de Quala el proceso de importación, aduana y transporte hacia las bodegas de Mavesa. A la vez Quala distribuía los productos de Mavesa en Colombia.

La empresa tuvo después algunos inconvenientes para seguir trabajando con Mavesa, por lo que se decide darle un giro a la estrategia, y, a partir de marzo del 2002, se inician las negociaciones con un operador logístico, Sercarga Venezuela, quien se encargaría de almacenar la mercancía en sus bodegas, ubicadas en la provincia de Valencia.

[3] Página internet de Quala, http: //www.quala.com.co/v2/sections.php?sec_id=33&cty_id=2, vista el 10 de marzo del 2008.

No copiar 2011

Con el crecimiento de la empresa empezaron a controlar también sus propios canales de distribución y a ampliar su conocimiento del funcionamiento y gustos del mercado. Es así que, en agosto del 2003, crean su propio centro de distribución en la localidad de Guarenas, y a partir de mayo del 2004 ubican a su personal administrativo, de ventas y logística en dicho centro, y al área de mercadeo y al canal detallista en oficinas propias en Macaracuay.

A pesar de competir con líderes multinacionales de gran trayectoria, Quala ha logrado en Venezuela un desarrollo importante y significativo debido a la innovación y calidad de sus productos, es por ello que, a pesar de los continuos desafíos que se han presentado en el ámbito regulatorio y legislativo del país, continúan apostándole a ese mercado.

Quala Ecuador

En Ecuador el proceso de internacionalización se realizó de manera diferente; en un primer momento se hizo por medio de exportaciones que se realizaban sin utilizar un representante independiente. Pero en este país el proceso fue más rápido e inauguraron una oficina en menos tiempo que en el resto de los países, debido al aprendizaje que ya habían acumulado con el intenso trabajo de posicionamiento en Colombia, República Dominicana y Venezuela.

No copiar 2011

En marzo del 2003, nació Quala Ecuador, con el lanzamiento de BonIce, que gracias a su rápida acogida y éxito permitió ir ingresando más productos de la empresa, siendo el segundo Doña Gallina, que continuó con el éxito obtenido en República Dominicana y Colombia. Gracias a la creciente demanda de productos en muy poco tiempo, se tomó la decisión de construir una planta de producción propia, la cual se inauguró el 15 de febrero del 2005, en Quito. Actualmente hay oficinas en Guayaquil y otras sedes en ciudades como Cuenca, Machala, Manta, Santo Domingo, Ambato e Ibarra[4].

En este mercado, Quala tuvo que enfrentar a Nestlé que copió su estrategia de publicidad del caldo de gallina Doña Gallina (el comercial donde el niño hace el aleteo), antes que ellos la implementaran para promocionar su producto Caldo Doña Criollita. Aunque Quala acudió a instancias legales, tuvo que desarrollar nuevamente estrategias publicitarias innovadoras para no verse relegado a un puesto secundario desde el inicio en Ecuador.

Quala México

El atractivo de México para Quala se concentraba principalmente en su alta población (más de ciento cuatro millones de habitantes), con un ingreso per cápita casi tres veces más alto que el de

[4] Página internet de Quala Ecuador, http://www.quala.com.co/v2/sections.php?sec_id=33&cty_id=2, vista el 10 de marzo del 2008.

No copiar 2011

Colombia, además de ser una de las diez economías del mundo con amplias oportunidades comerciales gracias a los acuerdos que ha firmado. Sin embargo, esta madurez del mercado también significaba mayores retos por tener una gran cantidad de empresas multinacionales presentes en el mismo lugar. En el 2003, la empresa decide comenzar a participar en el mercado mexicano con la venta de la franquicia BonIce a la reconocida multinacional Unilever México.

Con esta estrategia, Quala quería probar qué tanta aprobación tendría el producto dentro de los consumidores mexicanos, para así instalar después su propia planta de producción. Es así como, el 2 de febrero del 2004, se constituye Qualamex S.A. de C.V., con un equipo de seis operarios colombianos y ubicada en una pequeña oficina en México DF; se decidió que la planta quedaría ubicada en Toluca, dando inicio al proyecto el 17 de abril del 2004. El 12 de julio de ese mismo año, salió el primer lote de producción; la primera producción fue del exitoso BonIce, lanzado el 28 de julio del mismo año. Desde sus inicios, este producto tuvo un cambio de imagen pues este nuevo pingüino tenía que ser 100% regionalista, es por eso que se trabajó la imagen de un pingüino vestido al estilo mexicano.

El segundo producto que se lanzó en este país fue el YogurtIce, que era básicamente el mismo BonIce pero con Yogurt, este lanzamiento se hizo en octubre del 2004.

Quala México cuenta con sesenta mexicanos entre sus empleados, los cuales, junto con el resto del equipo humano de esta

No copiar 2011

compañía, han logrado posicionar a Quala México como una empresa que ofrece empleo y la oportunidad de crecer[5].

La incursión en México no sólo tuvo mucho éxito con el producto BonIce sino que también significó establecer relaciones con una de las tiendas mayoristas más grandes del mundo, Wal-Mart. BonIce no sólo se distribuye en todo el país, sino que también hace parte de los productos vendidos por esta gigante multinacional, lo que le ha permitido a Quala un gran cubrimiento de mercado.

La entrada a este país no fue un proceso fácil, tuvieron que asimilar y entender una nueva cultura, para así poder encontrar nuevas oportunidades en el mercado, es por eso que, a pesar de que su llegada al país fue en abril del 2003, sólo hasta febrero del 2004 se constituyó Quala México, en Ciudad de México D.F.

Quala Brasil

En el 2009, Quala ingresa a Brasil con un negocio de maquila. Esta estrategia la realizaron con cierta cautela dado el gran tamaño del mercado y sus características culturales, con las cuales Quala aún no está totalmente familiarizada.

No copiar 2011

[5] Página internet de Quala; http://www.quala.com.co/v2/sections.php?sec_id=908&cty_id=7, vista el 11 de marzo del 2008

Explica Andrés González, gerente general de Quala Brasil:[6]

> «Nosotros estamos produciendo un producto que en Colombia se conoce como Yogoso, pero que en Brasil se llama Ice-Gurt, es un yogurt congelado. Una compañía láctea brasilera nos lo produce y nosotros después lo empacamos y distribuimos, bajo nuestro propio esquema de distribución, en Sao Paulo tenemos la operación y en Campiña tenemos los maquiladores».

En este mercado la estrategia de penetración aún está en desarrollo y la compañía no tiene planes de entrar con más productos sino, más bien, posicionar el yogur para ganar reconocimiento y experiencia.

Quala ha desarrollado su crecimiento internacional basándose en una curva de aprendizaje adquirida con una rigurosa investigación de los mercados que va a conquistar, una cuidadosa planeación y una impecable ejecución de sus estrategias. Su incursión en diferentes mercados ha sido progresiva y ha utilizado la acumulación de experiencias y conocimientos de mercados en los que ya ha tenido éxito, pero ajustando sus estrategias a las características particulares de cada uno de los países que ingresa, sin olvidar su cliente de la base de la pirámide y la publicidad. Se puede decir que Quala «construye sobre lo construido», utilizando factores de éxito en experiencias pasadas pero reformándolas de acuerdo con las nuevas condiciones que va encontrando.

No copiar 2011

[6] Información tomada de diario *La República*, Colombia, edición del 10 de diciembre del 2009.

Más internacionalización

«Por favor, tráenos un café doble», le dice Michael a su secretaria desde la puerta de la sala de juntas, donde se reúne con sus directores financieros y de mercadeo para organizar la próxima reunión de socios. El director de finanzas le recomienda a Michael mostrar prudencia a sus socios en la internacionalización, pues considera que la empresa primero debe consolidarse en sus mercados, contrario a lo que piensa su director de mercadeo, que tiene listo el envío de un grupo de jóvenes expertos en internacionalización de la empresa, quienes tendrían la misión de encontrar la manera de entrar a los mercados de Estados Unidos.

No copiar 2011

Anexos

Ilustración

Principales marcas registradas de Quala por sector

Bebidas	Frutiño	Ya	Activade	Light Ya
	PulpiFruta	BonFrut	Boka	SunTea
Cuidado personal	Savital	Fortident	Frutive	eGo
Culinario	Hogareña	La Sopera	Doña Gallina	Del Fogón
	Ricostilla	Sasones	GustiArroz	
Postres y golosinas	insta crem	Bati Crema	Batilado	Quipitos
	Frutiño	Chupi Plum	Gelagurt	
Refrescos y congelados	Bonice	Yogoso		

Gráfico 1

Principales empresas del sector de elaboración de otros productos alimenticios en Colombia por tamaño según activos

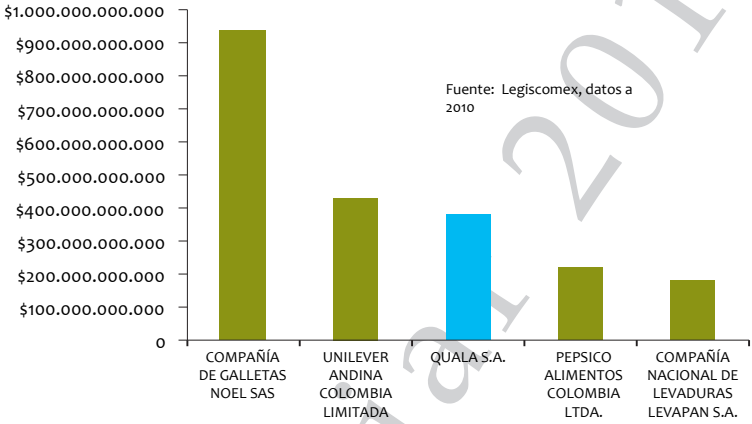
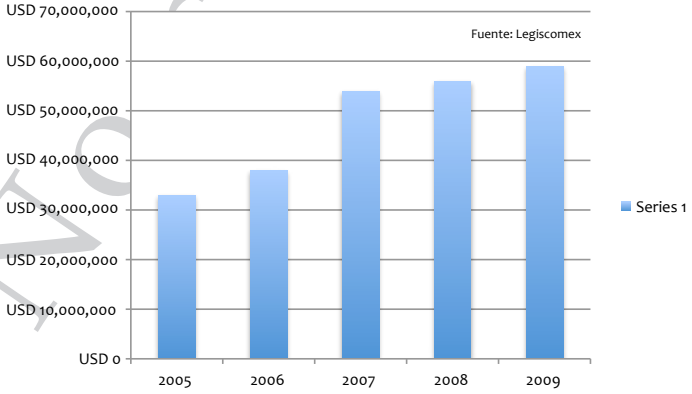


Gráfico 2

Exportaciones de Quala Colombia 2005-2009



No copiar 2011

Balance Quala
1998 – 2003

	1998	1999	2000	2001	2002	2003
1105 Caja	101.852	38.446	18.271	19.494	18.745	28.258
1110 Bancos	301.855	286.928	1.188.856	1.373.008	1.830.615	899.436,00
1120 Cuentas de ahorro	126.639	70.694	330.422	181.985	806.486,00	437.196,00
1125 Fondos	12.699	37.824	23.097	41.328	49.129	53.995
11 Subtotal disponible	543.045	433.892	1.560.646	1.615.815	2.704.975	1.418.885
12 Inversiones	160.436	236.237	331.151	580.139	3.708.380	1.698.482
1305 Clientes	13.867.636	15.393.285	19.763.845	26.304.401	40.297.787	56.988.030
1330 Anticipos y avances	655.382	783.356	2.602.702	704.483	804.567	1.588.307
1355 Antic. imptos y contrib. o saldos a favor	207.399	544.356	167.013	20.386	18.715	862.961
1360 Reclamaciones (cp)	48.153	56.740	91.250	324.696	275.078	237.752
1365 Cuentas x cobrar a trabajadores (cp)	504.761	590.161	549.170	664.282	938.105	1.578.257
1370 Préstamos a particulares	—	—	6.905.898	6.907.690	88.210	—
1380 Deudores varios (cp)	3.197.001	3.455.221	3.989.873	275.651	205.895	352.698
1390 Deudas de difícil cobro (cp)	—	—	10.286	—	281.668	261.824
1399 Provisiones (cp)	18.780	85.167	340.372	413.062	413.062	459.980
13 Subtotal deudores corto plazo	18.461.552	20.737.952	33.739.665	34.793.027	42.496.963	61.409.849
1405 Materias primas	4.433.676	4.219.448	5.261.188	5.045.112	6.449.748	9.013.041
1410 Productos en proceso	250.455	319.549	630.014	138.349	390.768	650.895
1430 Productos terminados	3.375.376	3.322.891	6.493.125	4.169.020	6.193.014	6.963.421
1455 Materiales repuestos y accesorios	—	—	45.872	156.955	460.000	1.106.270
1460 Envases y empaques	2.882.496	2.580.509	4.349.143	3.551.585	3.369.277	4.805.771
1465 Inventarios en tránsito	1.094.524	423.476	355.247	318.286	611.864	952.298

1499 Provisiones	—	2.591,00	9.251,00	-	-	237.730
14 Subtotal inventarios	12.036.527	10.863.282	17.134.950	13.379.307	17.474.671	23.253.966
1705 Gastos pagados x anticipado	1.108.147	481.607	—	—	—	—
1710 Cargos diferidos	—	—	—	—	—	—
17 Subtotal inventarios	1.108.147	481.607	—	—	—	—
0 Total activo corriente	32.309.707	32.752.970	52.766.412	50.368.288	66.384.989	87.781.182
12 Inversiones	—	—	—	—	—	—
1305 Clientes (LP)	—	—	—	—	—	—
13 Subtotal deudores largo plazo	—	—	—	—	—	—
15 Propiedades planta y equipo neto	5.930.386	7.975.833	10.906.220	27.948.487	26.602.765	45.086.546
1615 Patentes	23.307	23.307	25.098	26.823	28.705	30.463
1625 Derechos	563.007	25.750	—	—	4.990.266	—
1698 Amortización acumulada	124.851	—	—	—	339.268,00	30.463,00
16 Subtotal intangibles	461.463	49.057	25.098	26.823	4.679.703	—
1705 Gastos pagados x anticipado	—	—	86.471	197.674	238.796	274.048
1710 Cargos diferidos	5.182.225	6.769.544	6.227.913	601.411	1.082.695	1.416.120
1730 Cargos por correc. monet. diferida	—	—	—	473.310	443.728	414.146
17 Subtotal diferidos	5.182.225	6.769.544	6.314.384	1.272.395	1.765.219	2.104.314
1805 Bienes de arte y cultura	—	—	—	—	—	—
1895 Diversos	24.292	112.395	98.547	60.598	44.415	47.212
18 Subtotal otros activos	24.292	112.395	98.547	60.598	44.415	47.212
1905 De inversiones	—	—	—	—	4.676	4.676
19 Subtotal valorizaciones	829.450	1.020.723	1.023.324	2.941.240	3.725.647	3.953.370
0 Total activo no corriente	12.427.816	15.927.552	18.367.573	32.249.543	36.817.749	51.191.442
0 Total activo	44.737.523	48.680.524	71.133.985	82.617.831	103.202.738	138.972.624
81 Derechos contingentes	—	263.008	—	68.000.000	—	—
82 Deudoras fiscales	—	3.185.471	1.170.579	1.170.579	1.871.497	4.232.361
83 Deudoras de control	—	—	—	—	—	—

	1998	1999	2000	2001	2002	2003
9 Cuentas de orden acreedores por contra	—	1.311.601	457.375	75.924	611.865	2.660.125
21 Obligaciones financieras (cp)	3.666.131	3.660.902	11.111.556	5.013.504	4.727.870	4.212.491
22 Proveedores	7.150.764	7.925.015	10.351.827	8.805.489	16.356.810	24.707.496
2335 Costos y gastos x pagar	2.658.592	2.417.970	3.615.045	4.454.301	7.747.637	14.757.612
2360 Dividendos o partic. x pagar	—	5.534	5.534	5.534	5.534	5.534
2365 Retención en la fuente	164.081	122.471	231.825	343.310	437.639	626.583
2367 Impuesto a las ventas retenido	79.548	66.078	119.042	200.332	784.912	391.132
2368 Impuesto de industria y comercio retenido	22.718	16.035	—	—	50.705	80.561
2370 Retenciones y aportes de nómina	196.627	24.278	403.264	363.765	272.646	299.789
2380 Acreedores varios (cp)	350.441	370.868	782.318	1.093.073	178.815	413.421
23 Subtotal cuentas por pagar corto plazo	3.472.007	3.023.234	5.157.028	6.460.315	9.477.888	16.574.632
24 Impuestos gravámenes y tasas	132.562	851.976	1.774.166	3.232.819	2.714.115	5.320.801
25 Obligaciones laborales corto plazo	574.501	575.106	960.128	1.031.450	1.247.018	1.471.638
2605 Para costos y gastos	—	—	—	—	304.329	1.539.748
2615 Para obligaciones fiscales	—	—	—	—	—	—
2635 Para contingencias	—	—	11.800	11.800	11.800	9.600
26 Subtotal pasivos estimados y provisiones	—	—	11.800	11.800	316.129	1.549.348
27 Diferidos corto plazo	—	—	—	—	—	—
2805 Anticipos y avances recibidos (cp)	—	12.001	—	—	—	582.214
2815 Ingresos recibidos para terceros (cp)	—	—	9.411	23.145	32.036	45.623
28 Subtotal otros pasivos corto plazo	—	12.001	9.411	23.145	32.036	627.837
0 Total pasivo corriente	14.995.965	16.048.234	29.375.916	24.578.522	34.871.866	54.464.243
21 Obligaciones financieras	2.787.179	3.386.614	8.028.975	8.141.032	5.177.764	7.799.491
2720 Crédito x correc. monetaria diferida (lp)	—	—	—	1.286.430	1.206.028	1.125.627
2725 Impuestos diferidos (lp)	—	—	—	705.561	902.960	1.401.919
27 Subtotal diferidos largo plazo	—	—	—	1.991.991	2.108.988	2.527.546
0 Total pasivo no corriente	2.787.179	3.386.614	8.028.975	10.133.023	7.286.752	10.327.037

0 Total pasivo	17.783.144	19.434.848	37.404.891	34.711.545	42.158.618	64.791.280
3105 Capital suscrito y pagado	7.065.265	7.065.265	7.065.265	9.023.457	9.023.457	9.023.457
31 Subtotal capital social	7.065.265	7.065.265	7.065.265	9.023.457	9.023.457	9.023.457
3205 Prima en coloc. acc.cuotas o partes de int.	1.611.826	1.611.826	1.611.826	1.611.826	1.611.825	1.611.825
32 Subtotal superávit de capital	1.611.826	1.611.826	1.611.826	1.611.826	1.611.825	1.611.825
3205 Reservas	806.100	1.085.436	1.090.889	1.332.431	3.148.026	4.915.665
34 Revalorización del patrimonio	8.193.524	10.739.024	13.208.071	17.489.039	20.645.299	24.123.303
36 Resultados del ejercicio	2.793.365	54.525	2.011.769	5.539.313	9.197.169	9.431.498
37 Resultados de ejercicios anteriores	5.654.849	7.668.876	7.717.950	9.968.980	13.692.697	21.122.226
38 Superávit por valorizaciones	829.450	1.020.722	1.023.324	2.941.240	3.725.647	3.953.370
0 Total patrimonio	26.954.379	29.245.674	33.729.094	47.906.286	61.044.120	74.181.344
0 Total pasivo y patrimonio	44.737.523	48.680.524	71.133.985	82.617.831	103.202.738	138.972.624
91 Responsabilidades contingentes	—	263.008	381.451	—	—	2.660.125
92 Acreedoras fiscales	—	1.048.593	75.924	75.924	—	—
93 Acreedoras de control	—	—	—	—	611.865	—
8 Cuentas de orden deudoras por contra	—	3.448.479	1.170.579	69.170.579	1.871.497	4.232.361
41 Ingresos operacionales	80.323.773	77.890.141	102.735.959	147.787.277	190.802.973	255.819.238
61 Menos costo ventas y prestación servicios	41.778.794	40.416.623	54.923.672	77.809.379	94.218.082	135.863.359
0 Utilidad bruta	38.544.979	37.473.518	47.812.287	69.977.898	96.584.891	119.955.879
51 Menos gastos operacionales admon.	9.232.020	9.332.926	16.617.544	17.520.050	35.810.527	39.234.013
51 Menos gastos operacionales de ventas	20.411.482	22.235.260	24.654.786	39.357.850	40.414.553	55.034.146
0 Utilidad operacional	8.901.477	5.905.332	6.539.957	13.099.998	20.359.811	25.687.720
42 Más ingresos no operacionales	2.163.530	2.307.664	2.804.208	2.957.197	13.601.165	9.420.043
53 Menos gastos no operacionales	4.342.720	5.899.706	4.842.567	6.789.325	20.610.161	20.273.755
0 Utilidad neta antes de impuestos	6.722.287	2.313.290	4.501.598	9.267.870	13.350.815	14.834.008
47 Ajustes por inflación	1.902.202	1.467.260	1.139.946	523.418	1.078.024	172.450
54 Menos impuestos de renta y complementarios	2.026.720	791.505	1.349.883	3.205.139	3.075.622	5.230.060
59 Ganancias y pérdidas	2.793.365	54.525	2.011.769	5.539.313	9.197.169	9.431.498

2004 - 2009

	2004	2005	2006	2007	2008	2009
1105 Caja	25.215	38.029	45.337	24.897	27.453	18.050
1110 Bancos	1.361.354	4.080.029	7.436.166	16.100.570	9.693.674	6.147.269
1120 Cuentas de ahorro	549.769	325.330	72.213	38.331	56.999	7.319
1125 Fondos	71.021	59.770	92.807	94.697	96.713	91.369
11 Subtotal disponible	2.007.359	4.503.158	7.646.523	16.258.495	9.874.839	6.264.007
12 Inversiones	1.386.885	5.016.595	11.645.471	2.673.529	885.261	2.542.966
1305 Clientes	54.390.221	46.146.403	60.534.711	45.356.563	84.712.675	127.095.755
1330 Anticipos y avances	2.597.881	2.415.980	5.192.307	3.035.915	2.006.450	1.641.478
1355 Antic. imptos y contrib o saldos a favor	1.188.759	766.652	5.667.280	769.000	883.892	829.137
1360 Reclamaciones (cp)	34.009	1.394	17.360	186.565	—	918.464
1365 Cuentas x cobrar a trabajadores (cp)	2.636.658	3.886.436	4.421.974	4.888.180	7.038.465	5.892.109
1370 Prestamos a particulares	—	—	—	—	—	—
1380 Deudores varios (cp)	139.021	388.476	1.131.330	832.288	922.829	560.548
1390 Deudas de difícil cobro(cp)	596.331	630.659	486.387	647.331	226.421	563.646
1399 Provisiones (cp)	698.382	774.809	703.120	1.002.780	851.888	1.462.307
13 Subtotal deudores corto plazo	60.884.498	53.461.191	76.748.229	54.713.061	94.938.844	136.038.829
1405 Materias primas	11.750.487	14.213.818	14.752.150	25.448.073	33.720.799	21.360.884
1410 Productos en proceso	665.925	718.855	403.256	588.192	638.669	555.861
1430 Productos terminados	7.937.365	14.476.428	16.140.126	19.326.623	20.473.701	15.592.137
1455 Materiales repuestos y accesorios	1.333.253	1.408.123	1.799.189	1.822.439	2.159.008	2.363.248
1460 Envases y empaques	4.988.328	5.122.692	7.672.103	10.531.440	10.005.447	6.899.384
1465 Inventarios en tránsito	3.147.025	1.930.644	6.888.759	5.029.045	5.020.921	6.186.616
1499 Provisiones	412.730	572.322	514.474	634.562	200.084	432.131
14 Subtotal inventarios	29.409.653	37.298.238	47.141.109	62.111.250	71.818.461	52.525.999

1705 Gastos pagados x anticipado	—	448.270	631.276	327.981	1.122.583	685.276
1710 Cargos diferidos	—	—	—	6.353.044	8.895.054	4.486.822
17 Subtotal diferido	—	448.270	631.276	6.681.025	10.017.637	5.172.097
0 Total activo corriente	93.688.395	100.727.452	143.812.608	142.437.360	187.535.042	202.543.899
12 Inversiones	—	—	—	173.123	173.123	173.123
1305 Clientes (lp)	—	—	—	12.795.405	14.248.666	—
13 Subtotal deudores largo plazo	—	—	—	12.795.405	14.248.666	—
15 Propiedades planta y equipo neto	54.555.623	70.715.305	77.109.188	97.086.957	102.332.925	102.483.403
1615 Patentes	32.153	33.817	301.365	1.153.515	1.023.075	1.094.437
1625 Derechos	—	—	—	—	—-	—
1698 Amortización acumulada	32.153	33.817	35.221	35.221	35.221	—
16 Subtotal intangibles	—	—	266.144	1.118.294	987.854	1.094.437
1705 Gastos pagados x anticipado	316.894	—	—	84.117	—	—
1710 Cargos diferidos	5.334.925	8.120.119	15.295.825	7.784.253	8.815.528	7.474.659
1730 Cargos por correc. monet. diferida	384.565	354.983	325.401	325.401	3.292.591	2.936.341
17 Subtotal diferidos	6.036.384	8.475.102	15.621.226	8.193.771	12.108.119	10.411.000
1805 Bienes de arte y cultura	—	—	—	9.000	9.000	9.000
1895 Diversos	17.430	18.332	28.164	54.164	19.162	48.609
18 Subtotal otros activos	17.430	18.332	28.164	63.164	28.162	57.609
1905 De inversiones	4.676	4.676	—	—	—	—
1910 De propiedades planta y equipo	4.182.457	7.087.453	9.477.021	9.477.021	14.433.652	31.497.237
19 Subtotal valorizaciones	4.187.133	7.092.129	9.477.021	9.477.021	14.433.652	31.497.237
0 Total activo no corriente	64.796.570	86.300.868	102.501.743	128.907.735	144.312.501	145.716.809
0 Total activo	158.484.965	187.028.320	246.314.351	271.345.095	331.847.543	348.260.707
81 Derechos contingentes	—	—	—	—	—	—
82 Deudoras fiscales	6.644.154	4.165.551	—	—	—	—
83 Deudoras de control	—	5.044.605	—	—	—	—
9 Cuentas de orden acreedores por contra	—	—	—			8.420.326

	2004	2005	2006	2007	2008	2009
21 Obligaciones financieras (cp)	1.361.476	3.842.648	4.286.936	6.579.683	251.882	3.520.028
22 Proveedores	29.446.530	32.595.902	50.163.048	50.264.751	77.855.706	75.863.039
2335 Costos y gastos x pagar	8.732.693	8.764.271	15.145.726	23.204.705	34.613.878	10.631.311
2360 Dividendos o partic. x pagar	5.534	—	—	—	—	—
2365 Retención en la fuente	567.170	871.725	1.084.938	1.737.178	1.509.901	1.390.608
2367 Impuesto a las ventas retenido	171.235	452.762	627.339	781.912	541.507	733.545
2368 Impuesto de industria y comercio Retenido	97.673	101.250	109.782	124.615	115.696	95.664
2370 Retenciones y aportes de nómina	11.782	428.143	547.737	47.074	786.373	1.328.661
2380 Acreedores varios (cp)	6.386	395.905	486.508	—	712.226	874.405
23 Subtotal cuentas por pagar corto plazo	9.592.473	11.014.056	18.002.030	25.895.484	38.279.581	15.054.193
24 Impuestos gravámenes y tasas	5.407.580	3.054.681	7.419.017	1.533.150	1.613.028	4.197.563
25 Obligaciones laborales corto plazo	1.794.029	1.870.903	2.203.453	2.744.987	2.905.747	3.605.802
2605 Para costos y gastos	2.635.566	2.204.983	2.833.630	5.286.813	4.705.331	5.904.837
2615 Para obligaciones fiscales	—	—	—	555.320	490.837	486.958
2635 Para contingencias	9.600	—	—	—	—	—
26 Subtotal pasivos estimados y provisiones	2.645.166	2.204.983	2.833.630	5.842.133	5.196.168	6.391.795
27 Diferidos corto plazo	—	—	—	911.222	835.286	744.164
2805 Anticipos y avances recibidos (cp)	721.838	3.540.668	6.806.361	—	167.320	755.364
2815 Ingresos recibidos para terceros (cp)	46.602	38.772	—	32.763	15.374	9.465
28 Subtotal otros pasivos corto plazo	768.440	3.579.440	6.806.361	32.763	182.694	764.829
0 Total pasivo corriente	51.015.694	58.162.613	91.714.475	93.804.173	127.120.092	110.141.413
21 Obligaciones financieras (lp)	16.267.936	15.549.553	28.673.034	35.877.598	42.196.050	46.460.331
2720 Crédito x correc. monetaria diferida (lp)	1.045.225	964.823	911.222	—	—	—
2725 Impuestos diferidos (lp)	2.697.563	3.331.234	3.331.234	2.298.741	1.185.885	82.531
27 Subtotal diferidos largo plazo	3.742.788	4.296.057	4.242.456	2.298.741	1.185.885	82.531
0 Total pasivo no corriente	20.010.724	19.845.610	32.915.490	38.176.339	43.381.935	46.542.862
0 Total pasivo	71.026.418	78.008.223	124.629.965	131.980.512	170.502.027	156.684.275

3105 Capital suscrito y pagado	9.023.457	9.023.457	9.023.457	9.023.457	9.023.457	9.023.457
31 Subtotal capital social	9.023.457	9.023.457	9.023.457	9.023.457	9.023.457	9.023.457
3205 Prima en coloc. acc cuotas o partes de int. s	1.611.825	1.611.825	1.611.826	1.611.826	1.611.826	1.611.826
32 Subtotal superávit de capital	1.611.825	1.611.825	1.611.826	1.611.826	1.611.826	1.611.826
33 Reservas	6.752.581	9.887.886	13.578.020	13.578.020	13.578.020	13.578.020
34 Revalorización del patrimonio	28.334.649	32.610.835	36.380.229	36.380.229	36.380.229	36.380.229
36 Resultados del ejercicio	8.832.096	14.380.370	6.505.326	17.691.199	17.024.302	13.167.331
37 Resultados de ejercicios anteriores	28.716.806	34.413.595	45.103.831	51.598.155	69.289.355	86.313.655
38 Superávit por valorizaciones	4.187.133	7.092.129	9.481.697	9.481.697	14.438.327	31.501.913
0 Total patrimonio	87.458.547	109.020.097	121.684.386	139.364.583	161.345.516	191.576.432
0 Total pasivo y patrimonio	158.484.965	187.028.320	246.314.351	271.345.095	331.847.543	348.260.707
91 Responsabilidades contingentes	—	—	—	2.761.509	5.828.338	4.210.163
92 Acreedoras fiscales	—	—	—	—	—	—
93 Acreedoras de control	—	—	—	2.761.509	5.828.338	4.210.163
8 Cuentas de orden deudoras por contra	6.644.154	9.210.156	—	—	—	—
41 Ingresos operacionales	314.162.479	349.979.536	387.736.880	462.920.577	486.536.653	534.781.229
61 Menos costo ventas y prestación servicios	171.661.161	199.998.083	236.080.637	252.298.939	259.512.912	333.492.113
0 Utilidad bruta	142.501.318	149.981.453	151.656.243	210.621.638	227.023.741	201.289.116
51 Menos gastos operacionales admon.	46.871.524	55.180.008	55.134.299	66.975.270	90.775.547	73.478.440
52 Menos gastos operacionales de ventas	60.230.990	63.181.676	80.822.054	117.576.854	104.229.269	100.374.593
0 Utilidad operacional	35.398.804	31.619.769	15.699.890	26.069.514	32.018.925	27.436.083
42 Más ingresos no operacionales	14.215.155	13.431.767	34.579.190	42.514.244	68.581.565	90.713.788
53 Menos gastos no operacionales	33.592.037	23.989.789	40.282.662	45.438.366	74.947.101	98.994.092
0 Utilidad neta antes de impuestos	16.021.922	21.061.747	9.996.418	23.145.392	25.653.389	19.155.779
47 Ajustes por inflación	11.552	488.622	1.837.859	—	—	—
54 Menos impuestos de renta y complementarios	7.201.378	7.169.999	5.328.951	5.454.193	8.629.087	5.988.448
59 Ganancias y pérdidas	8.832.096	14.380.370	6.505.326	17.691.199	17.024.302	13.167.331

Estadísticas demográficas, económicas, de lengua y sistema político de los países en donde Quala está presente

Datos / País	Capital	Población	Moneda	Extensión	Forma de gobierno
Brasil	Brasilia	185.712.713	Real (R$,BRL)	8.511.996 km²	República federal presidencial
Colombia	Bogotá D. C.	45.656.937	Peso colombiano ($)	1.141.748 km²	República presidencialista
Ecuador	Quito	14 274.912	Dólar estadounidense	283561 km²	República unitaria democrática
México	México, D.F.	112.322.757	Peso ($, MXN)	1964375 km²	República federal
República Dominicana	Santo Domingo	10.090.000	Peso oro dominicano	48422 km²	República
Venezuela	Caracas	30.102.382	Bolívar (Bs. o Bs.F, VEF)	916.445[2] km²	República federal presidencialista

Perfil Michael de Rhodes

Michael de Rhodes es colombiano de padre inglés y madre checa, es el socio fundador de Quala S.A.

> «Después de graduarse de Economía, Michael de Rhodes trabajó por tres años con Roche y otros tres años en Unilever, de ahí decidió seguir su sueño emprendedor. Inició su vida empresarial manufacturando puffs. Fundó Quala a la edad de 31 años. Inicialmente, se concentró en el desarrollo de producto, ventas y estrategias de publicidad, incluyendo el desarrollo de comerciales de televisión. La visión de Michael fue capitalizar las debilidades de las grandes multinacionales que eran su competencia, las cuales se concentran en crear marcas globales y dejan de lado las características locales de cada mercado».[7]

Michael de Rhodes es un hombre emprendedor e innovador, desde los inicios de su empresa buscó ubicarla en una posición de liderazgo en las distintas categorías en que tiene productos. Con esfuerzo y dedicación logró convertir a Quala en una de las empresas multinacionales más importantes de Colombia.

En octubre de 2008, de Rhodes fue condecorado como Emprendedor del Año de Colombia, en una ceremonia realizada el 22 de ese mes, ratificando todo el esfuerzo que le ha dedicado a Quala durante todo este tiempo que lleva en el mercado colombiano y extranjero.

[7] Artículo publicado en la web, por de Leydi Gutiérrez, consultado en diciembre del 2010.

No copiar 2011

View publication stats