

# FERTRONIC: APRENDIENDO DEL PASADO... ¿Éxito del futuro?\*

**José Luis Wakabayashi, M. A.**

PROFESOR DE MÁRketing DE ESAN

jwakabayashi@esan.edu.pe

**Armando Borda, M. A.**

PROFESOR DE MÁRketing DE ESAN

aborda@esan.edu.pe

## Resumen

*Describe la trayectoria de una empresa del sector de informática que de pequeña proveedora de partes y piezas llega a convertirse en una de las 150 empresas más grandes del Perú. A la vez que explica las estrategias de crecimiento aplicadas por esta empresa, a lo largo de más de quince años de operación, expone también la evolución que han seguido los negocios vinculados a las tecnologías de información en el Perú. Lejos de presentar hechos concluidos, el caso llega hasta la actualidad e invita al lector a sugerir planteamientos para enfrentar las tendencias recientes.*

## 1. Antecedentes

Hacia fines de los años ochenta, durante la segunda mitad del gobierno aprista (1985-1990), los indicadores favorables que venía mostrando la economía, en particular, y el país, en general, comenzaron a derrumbarse. La inflación inició una

carrera imparable, el crecimiento económico se detuvo y, por el contrario, empezó a retraerse.

Igualmente, el panorama político se tornó muy inestable, por decir lo menos, y el escenario social era cada vez más sombrío. La escalada terrorista iniciada durante el gobierno del presidente Fernando Belaúnde alcanzó dimensiones insospechadas; las acciones cruentas, tipo «coches bomba», atentados y asesinatos se hicieron frecuentes.

Si bien en Lima el fenómeno subversivo podía de alguna manera ser contro-

\* Caso elaborado con fines estrictamente académicos y para ser presentado en la 39 asamblea anual del Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración, en octubre próximo. Cedido por los autores con anterioridad a esta fecha para publicarse en esta edición. Basado en hechos reales, los nombres de la empresa y de los protagonistas han sido cambiados para preservar la confidencialidad de la información.

lado, la situación en el interior del país era muy crítica, pues extensas zonas de la sierra central y de la selva estaban prácticamente en manos de los grupos alzados contra el orden establecido.

En este difícil periodo de nuestra historia reciente, dos jóvenes decidieron establecer una empresa dedicada a la importación y distribución de partes, piezas y periféricos de equipos de computación, a la que denominaron Fertronic S.A.

## 2. El detonante

Durante los años 1987 y 1988, tanto Federico Aguilar como Raúl Venegas se desempeñaban como trabajadores dependientes en empresas líderes en sus respectivos campos. El primero lo hacía en una empresa de alimentos, mientras el segundo ocupaba el puesto de gerente de sistemas en una empresa de seguros.

Sin embargo, cuando Federico fue trasladado a Tarapoto (capital del departamento de San Martín, ubicado en la amazonía peruana) para hacerse cargo de la sucursal de su empresa en esa región, comenzó a pensar en una alternativa que cambiaría su vida y la de Raúl. Se puede decir que la situación por la que atravesaba el país, sobre todo en lo concerniente a seguridad ciudadana en la zona oriental, impulsó la creación de Fertronic, pues la constante amenaza terrorista hizo que Raúl Venegas decidiera renunciar a su trabajo.

Dada la experiencia y el conocimiento que ambos amigos tenían en el área de computación, se dieron cuenta que en el Perú existían pocos proveedores de partes y piezas de computadoras que ofrecie-

ran un servicio adecuado y consistente. Mas aún, notaron que los márgenes que se manejaban en este negocio eran amplios, lo que hacía que el mercado fuera bastante atractivo.

Luego de un rápido análisis, Federico Aguilar y Raúl Venegas decidieron asociarse para vender partes y piezas de computadoras. Con los ahorros que lograron acumular hicieron una inversión de cerca de 25 mil dólares y formaron Fertronic S.A, sin imaginar que 14 años más tarde ésta alcanzaría una facturación mayor a los 50 millones de dólares y se convertiría en una de las 150 empresas más grandes del país<sup>1</sup>.

## 3. Los primeros pasos

El mercado peruano de partes y componentes de computadoras era entonces muy pequeño. El mercado de computadoras personales y estaciones de trabajo estaba dominado por marcas como IBM, Compaq y Acer, que en conjunto concentraban el 95% del mercado; el restante 5% correspondía a máquinas compatibles que recién se estaban desarrollando.

Fertronic, al igual que el resto de competidores de la época, se inició importando repuestos de marca que luego vendía a través de sus intermediarios. Sin embargo, el costo de las computadoras personales de marca era demasiado elevado para el mercado peruano, lo que hacía que el mercado de computadoras ensambladas tuviera un gran potencial de crecimiento.

1. Peru Top Publications. *Peru: the top 10000 companies 2004*. Lima: Peru Top Publications, 2004.

Este hecho, aunado al *boom* que estaban teniendo las carreras relacionadas con la tecnología de información –tanto en universidades como en institutos tecnológicos–, y al desempleo y subempleo existentes, convencieron a Federico y Raúl de orientar su empresa a este aún pequeño segmento del mercado.

La estrategia que Fertronic utilizó en esta primera etapa fue la de importar los productos y venderlos a precios más bajos que los competidores con la finalidad de obtener una rotación más rápida. Cabe señalar que los márgenes que se obtenían en este negocio eran muy elevados (50% en promedio), lo que permitía bajar los precios al intermediario y seguir obteniendo niveles de rentabilidad ventajosos.

Los argumentos que los hicieron decidir de ingresar al mercado de computadoras de marca fueron tanto el mayor precio como el hecho de que estos equipos no podían ser actualizados, mientras que las computadoras compatibles sí eran susceptibles de repotenciarse. Éste resultó un factor de éxito muy importante en el largo plazo.

En aquellos años ninguna empresa dominaba el mercado peruano de partes y piezas. Por el contrario, la competencia era muy fragmentada; los competidores eran todos peruanos y de un tamaño que podía calificarse de pequeño.

Los clientes eran básicamente de dos tipos: los intermediarios pequeños y los pequeños ensambladores. Los intermediarios pequeños se dedicaban a revender partes y piezas de computadoras; se podría decir que se trataba de un canal adicional de Fertronic. Los pequeños ensambladores, por su parte, compraban piezas

con la finalidad de «armar» sus propias marcas de computadoras.

Si bien la estrategia de precios bajos de Fertronic no requería mayor eficiencia, dados los márgenes que se manejaban, el entorno competitivo rápidamente se orientó hacia una guerra de precios. Los márgenes se erosionaron rápidamente y los competidores tuvieron que buscar ser más eficientes en su cadena logística para mantenerse en el mercado. Sin embargo, Fertronic logró un desempeño favorable los tres primeros años.

Otro aspecto importante en la estrategia de Fertronic fue la decisión de sus propietarios de reinvertir constantemente en el negocio, en lugar de repartir dividendos elevados. Su propósito era lograr el crecimiento de la empresa de una manera poco riesgosa.

#### 4. El boom del mercado

A principios de los noventa empezó el *boom* de las computadoras compatibles. La estrategia seguida por Fertronic estaba resultando. El hecho que importara componentes de computadoras facilitaba también el crecimiento del mercado de ensamblaje de computadoras compatibles<sup>2</sup>.

Sin embargo, este mercado de computadoras hizo que apareciera un nuevo tipo de competidor: el distribuidor informal, que presionó los precios a la baja al incorporar partes y piezas de dudosa proce-

2. Según Fernando Grados, gerente general de Dominio Consultores, actualmente el 63% del total de computadoras que hay en el país corresponde a computadoras ensambladas.

dencia. Un fenómeno que se daba la mano con este hecho fue el crecimiento del contrabando. A la fecha se estima que la mayor cantidad de procesadores y discos duros provienen del ingreso ilegal de mercadería.

Las nuevas circunstancias hicieron desaparecer del mercado a muchos distribuidores mayoristas que se desempeñaban en el ámbito local. La presión ejercida por los nuevos competidores era insostenible para muchas compañías legalmente establecidas en el país, y el mercado informal se convertía en el gran ganador<sup>3</sup>.

No obstante, si bien el mercado informal aseguraba menores precios, la calidad de los componentes era, en muchos casos, deficiente. Al inicio esta desventaja no fue percibida con claridad, pero a medida que el mercado se iba haciendo más maduro, los clientes llegaron a reconocer que, en algunas ocasiones, el riesgo asumido era demasiado elevado.

Ante esta situación, Fertronic, como distribuidor formal, decidió en primer lugar diferenciar su marca, tratando de asociar Fertronic a un concepto de distribuidor mayorista de partes y piezas de calidad. En segundo lugar, decidió optimizar la cadena logística que venía manejando de tal forma que los costos cayeran considerablemente.

Tomada esta decisión, en el año 1992 Federico viajó a Estados Unidos para consolidar la carga en Miami y hacerle el seguimiento desde el embarque hasta el ingreso a los almacenes de Fertronic.

3. Es importante mencionar que una gran parte de este mercado se ubicó en el centro de Lima; específicamente en la Av. Wilson.

Tanto Raúl como Federico eran conscientes de que el éxito del negocio radicaba en ofrecer una amplia gama de productos a un costo relativamente bajo. Coincidían plenamente en el enfoque de maximizar la eficiencia de su cadena logística.

Asimismo, con la finalidad de reforzar su imagen de marca, decidieron proporcionar garantía a los productos que su empresa vendía. El primer paso consistió en adquirir un sistema de almacenamiento que permitiera codificar todos los productos de tal forma que se pudiera controlar también las devoluciones de productos defectuosos.

Con estas acciones, la empresa se consolidó en el mercado peruano como distribuidor mayorista de periféricos y equipos de cómputo. Sus ventas superaron los 10 millones de dólares.

Dado que Federico ya estaba actuando como una especie de operador logístico en Miami, se optó por «replicar» la exitosa experiencia de Fertronic en Europa Oriental. Raúl se encargaría de esta misión, de modo que los socios contrataron a Manuel Sánchez<sup>4</sup> como gerente general para que dirigiera la gestión de la empresa en Lima.

Cabe señalar que a partir de 1994, Federico se estableció en Estados Unidos, principal país proveedor, fijando su base operativa en Miami con el fin de optimizar los costos de la cadena logística y

4. Persona de confianza de ambos socios, este ingeniero de profesión venía desempeñándose como gerente de servicios de una empresa de telecomunicaciones. Luego de que ésta experimentara una reorganización, se retiró de la empresa y fue incorporado a Fertronic del Perú.

acceder a la amplia gama de productos que el negocio requería. De esta manera, se convirtió en el gerente de esta base operativa, desde donde abastecería tanto al mercado peruano como al mercado europeo.

### **5. La llegada de los competidores regionales y locales**

Fertronic no solamente se iba a concentrar en ser un distribuidor mayorista de partes, piezas y periféricos de computadoras, sino que además intentaría diversificarse hacia otras actividades dentro del mercado peruano de tecnologías de información.

En 1996, bajo la nueva gerencia, se decidió la creación de Fertronic Internacional, empresa que se dedicaría a proveer servicios de Internet aprovechando la infraestructura tecnológica que ya poseía la empresa. En aquel periodo, la demanda por servicios de Internet empezó a crecer de manera impresionante. Fertronic consideró que se podía tratar de una oportunidad interesante y utilizó su propia red de clientes para distribuir el producto. Esta unidad de negocios tuvo relativo éxito al comienzo, pero al masificarse el uso de Internet, se decidió vender la cartera de clientes de este negocio a Telefónica del Perú.

Paralelamente, el negocio de partes y piezas seguía evolucionando favorablemente. Fertronic era indiscutiblemente el proveedor más importante en el país y había sacado una apreciable ventaja a sus competidores. La relación con sus principales clientes se había ido fortaleciendo a lo largo de los años. Conviene señalar que las ventas eran normalmente al contado,

mientras las ventas al crédito, que recién se estaban implantando, eran a una semana de plazo.

Para entonces, el mercado peruano ya había dejado de ser pequeño. Los volúmenes que se manejaban y la apertura económica del país hicieron que la plaza fuera atractiva para competidores regionales y globales. Así, durante los años 1996 y 1997 se produjo el ingreso de marcas como Ingram Micro, Tech Data, MPC, Intcomex, Macrocomputo, entre otras.

La principal ventaja con que contaban estas empresas era su capacidad de compra, pues al atender a varios mercados podían tener cierto poder de negociación sobre sus proveedores, lo que les permitía obtener precios más bajos.

Otro aspecto a favor de las empresas transnacionales era la capacidad de utilizar economías de escala en su gestión logística. Es decir, podían diluir los costos fijos asociados a los procesos de compra entre diferentes países, lo que impactaba también en los precios que podían ofertar en el mercado.

No menos importante era el respaldo financiero con que contaban, lo que les facilitaba trabajar en un mercado sensible al precio.

Adicionalmente, las empresas regionales y globales pudieron capitalizar una ventaja muy importante vinculada con su imagen en el mercado peruano. Dadas las relaciones que tenían establecidas en otros países, pudieron obtener representaciones exclusivas de marcas prestigiosas a nivel mundial, sobre todo en el mercado de periféricos, que son productos finales de las marcas representadas (por ejemplo, mo-

nitores). Sin embargo, en el mercado de partes y piezas también habían productos de marca, caso de los procesadores Intel.

El ingreso de las empresas mencionadas cambió radicalmente la estructura del mercado peruano. Fertronic ya no competía con empresas locales, pequeñas y con deficiencias de gestión. Por el contrario, competía con empresas internacionales de gran capacidad financiera, *know how* de vanguardia, dada la experiencia adquirida en otros países, y que aprovechaban, además, los convenios de exclusividad de marcas que representaban a nivel regional y mundial.

La estrategia utilizada por este nuevo tipo de competidor se basó, en primer lugar, en hacer prevalecer su respaldo financiero, de modo que a través de menores márgenes presionaron fuertemente los precios a la baja. En segundo lugar, empezaron a ofrecer crédito a los clientes.

Al momento del ingreso de estos competidores, Fertronic tenía una cartera de aproximadamente 900 clientes en todo el territorio nacional. Las empresas internacionales se concentraron en los clientes grandes. Ofrecían productos de marca (en el caso de periféricos), precios bajos y flexibilidad financiera, con crédito sin intereses hasta por 30 días y sin garantías.

Otro segmento al que también se enfocaron las empresas internacionales fue el mercado del centro de Lima, específicamente en la avenida Wilson, un segmento al cual, dada su informalidad, tradicionalmente no atendía Fertronic, pero cuyo volumen de compras era importante.

El nuevo giro que adquirió el mercado impactó rápidamente en Fertronic. Las

ventas de la compañía, que históricamente habían mostrado un crecimiento anual superior al 20% en un mercado en expansión, se estancaron. Luego del ingreso de las transnacionales, las ventas crecieron a tasas menores de 7%.

En 1998 Raúl Venegas decidió regresar a Lima para hacerse cargo de la empresa nuevamente. Se trazó el objetivo de recobrar el crecimiento que había logrado la empresa en años anteriores. Las primeras decisiones que tomó fueron ampliar el crédito a los distribuidores de la empresa y comenzar a reducir márgenes. Igualmente, se planteó conseguir representaciones de periféricos.

Desde entonces el mercado peruano se enfrascó en una guerra de precios y condiciones financieras cada vez más ventajosas para los compradores. Los clientes grandes de Fertronic fueron copados por los competidores Internacionales, mientras el mercado de Wilson, tradicionalmente informal, trabajó con márgenes mínimos en el negocio de ensamblaje.

Fertronic, que solía operar con márgenes brutos de 15%, respondió disminuyendo dichos márgenes a niveles menores de 7%; además, igualó las condiciones de financiamiento de los competidores y empezó a trabajar con representaciones de marcas reconocidas en el mercado peruano —entre ellas, LG y Microsoft—. No obstante, la situación financiera de la empresa era claramente desfavorable.

## 6. Fertronic se recompone

Raúl empezó realizando algunos cambios en los lineamientos estratégicos de la compañía. Si bien continuó impulsando la efi-

ciencia de la cadena de abastecimiento como elemento clave, decidió centrarse en mejorar el servicio a los clientes.

Asimismo, teniendo en cuenta que la posición de la compañía no le permitía competir en igualdad de condiciones para mantener sus clientes grandes, Raúl apostó por impulsar el crecimiento del resto de su cartera, principalmente de sus clientes medianos. Así, desarrolló una filosofía dirigida al canal de distribución, sustentada en el lema: «Fertronic te ayuda a hacer negocios», y que consistía en brindar soporte logístico y financiero a los clientes.

Raúl decidió también que la empresa iba a ser competitiva en márgenes, pero que se iba a mantener en estándares regionales; por tanto, optó por no seguir con la guerra de precios.

En cuanto al aspecto logístico, Fertronic hizo esfuerzos mayores en su cadena y logró disminuir los tiempos de atención y los costos de almacenaje en aduanas. El tiempo promedio que la mercadería de Fertronic permanecía en los almacenes de aduanas era de «cero» días, con lo que consiguió la mejor respuesta del mercado.

Respecto al tema financiero y teniendo como pilar la continua disponibilidad de insumos a costos razonables, Fertronic empezó a disminuir los plazos de crédito. Los estándares manejados se bajaron a 20 días en promedio. Las empresas internacionales manejaban eficientemente el mercado de periféricos, pero tenían problemas logísticos con el mercado de partes y piezas.

Paralelamente, se obtuvieron diversas representaciones de marcas de prestigio en

el ámbito mundial, entre ellas Imation y Creative, ambas durante 1999, con el objetivo de tener una mayor presencia en el mercado peruano<sup>5</sup>.

En este escenario se produce la crisis del fin del gobierno de Alberto Fujimori y se genera un entorno recesivo en la economía. En el sector de computación, el sector informal es el que sufre las condiciones más difíciles. La cadena de pagos se rompe, el amplio financiamiento otorgado por empresas como MPC e Ingram Micro, sin garantía y a personas de bajos recursos económicos, hace que el sector se tambalee.

Los mayoristas internacionales más agresivos se retiraron del país y el impacto de esta acción se sintió directamente en las empresas más formales. Las instituciones financieras restringieron los préstamos al sector, mientras los distribuidores más formales tuvieron que soportar el embate con ayuda de los proveedores.

Esta situación origina que los competidores internacionales se concentren principalmente en el mercado de periféricos y que la competencia en el mercado de partes y piezas desaparezca. Cabe señalar que en ese entonces el 60% de los ingresos de Fertronic provenían del rubro partes y piezas; y el 40%, del rubro de periféricos.

Una vez superada la coyuntura, Raúl pensó que la descentralización de Fertronic era una posibilidad interesante. Así, en el año 2000 ingresó a las ciudades de Trujillo, Chiclayo y Arequipa para facilitar la distribución y el soporte a sus clientes de

5. Ver en el anexo la relación de empresas representadas.

provincia. La idea era que los clientes tuvieran acceso a los productos distribuidos por Fertronic con servicios rápidos y confiables.

Adicionalmente, con la finalidad de ofrecer mejores condiciones a los clientes se tomó la decisión de sectorizar la cartera en función de canales específicos y volumen de compra. Es decir, aquellos que compraran más en determinadas categorías se harían acreedores a precios, condiciones y servicios diferenciados.

Luego de la experiencia adquirida representando marcas de periféricos, la empresa estuvo lo suficientemente posicionada y logró obtener numerosas representaciones de marcas exitosas con exclusividad en el país.

Hacia el año 2001, la situación en la empresa había mejorado considerablemente, Fertronic ya se había consolidado como el segundo importador del mercado de computadoras, accesorios y partes. Sólo era superada por IBM. En el año 2001 las importaciones de la empresa alcanzaron 19,21 millones de dólares<sup>6</sup>.

Con la llegada de las cadenas de departamentos de origen chileno, Sagafalabella y Ripley, se abrió una nueva oportunidad de mercado. El ensamblaje de computadoras, tradicionalmente un mercado muy fragmentado en el país, ofrecía un canal de distribución masivo y de credibilidad.

Raúl decidió diversificar su empresa e incursionar en un rubro muy relacionado con su actividad medular, pero que sig-

nificaba un mayor valor agregado: el ensamblaje de computadoras. Para ello en el año 2001, Fertronic empezó a aplicar los más altos estándares de calidad existentes en el mercado para conseguir la certificación de su fábrica de computadoras. En el año 2002 obtuvo la certificación ISO9001:2000, la cual le permitía ofrecer computadoras ensambladas con garantía y calidad. Es importante mencionar que la fábrica de ensamblaje tenía una capacidad instalada de fabricación de 120 computadoras al día.

Sin embargo, en lugar de dirigirse al usuario final, Fertronic prefirió el sector que siempre había atendido: el intermediario. Raúl ofreció el servicio de ensamblaje a toda su red de clientes, red que a la fecha comprende más de dos mil distribuidores. Fertronic, a través de su línea de ensamblaje, podía brindar el servicio de maquila a cualquiera de sus clientes, ofreciendo siempre la garantía de un año y brindando la calidad que asegura el proceso de ensamblaje certificado.

Paralelamente, logró ingresar a las grandes tiendas de departamentos chilenas ya mencionadas con el servicio de maquila, con lo cual esta unidad de negocios de la empresa creció considerablemente. A la fecha Fertronic es maquiladora de las siguientes marcas: Microtech (Sagafalabella), Miray (Hiraoka), Tiendas EFE (distribuidor de provincias), entre otras.

Finalmente, para no competir directamente con sus clientes tradicionales y seguir desarrollando la nueva unidad de negocios de ensamblaje, el grupo Fertronic creó la empresa New Computer Corporation, con la finalidad de atender principalmente el mercado gubernamental y cor-

6. Fuente: Castañeda Barreto Asociados.



porativo. Cabe señalar que esta compañía comercializa la marca New de computadoras ensambladas y este año se espera un crecimiento mayor del 100%. El 60% de sus ventas se ha concentrado en el sector gubernamental; el resto se dirige a empresas de tamaño mediano.

New ha tenido una evolución interesante durante su primer año (2003), pues logró vender más de tres mil computadoras ensambladas y este año se espera un crecimiento mayor del 100%. El 60% de sus ventas se ha concentrado en el sector gubernamental; el resto se dirige a empresas de tamaño mediano.

## 7. La nueva tendencia

Si bien buscar mayor cantidad de representaciones para trabajar el mercado de periféricos en el Perú ha sido un aspecto fundamental de la estrategia de Fertronic, cada vez ha sido más difícil obtener representaciones exclusivas. La representación exclusiva es aceptada sólo en la etapa de introducción de una marca.

Actualmente, las marcas proveedoras más prestigiosas del mercado trabajan en su mayoría con más de un distribuidor, generando competencia dentro del mercado interno de periféricos. Su estrategia es tal que se encargan de proporcionar so-

porte a los principales mayoristas en las diferentes actividades comerciales, de forma de asegurarse un crecimiento más rápido en el mercado.

Sin embargo, los principales canales de distribución que llegan al usuario final son las tiendas de departamentos. Ellas concentran más del 40% del mercado de periféricos en Lima metropolitana y actualmente son atendidas por los diferentes mayoristas que operan en el mercado local. La tendencia es que la presencia de dichas tiendas y de hipermercados se incrementa de manera sustancial, no sólo en la capital sino en el resto del territorio nacional.

En este sentido, se espera que en el corto plazo las tiendas por departamentos y los hipermercados comiencen a ser atendidas directamente por las marcas de periféricos, desplazando a los mayoristas establecidos. Esta situación, aunada a una esperada mayor concentración de venta de periféricos en estos canales, hace que la posición de los mayoristas se vea amenazada en el futuro.

Raúl está pensando en cómo responder a esta nueva tendencia observada en el mercado. ¿Usted qué propondría?

Anexo  
Representaciones obtenidas por Fertronic S. A.

