

Capítulo 9

FERMAX

Empresa familiar valenciana dedicada a la fabricación y comercialización de porteros y videoporteros electrónicos que exporta a 60 países.

En 1997 inauguró su primer centro productivo en China, con capital íntegramente español. Dispone de 4.000 m2 de instalación productiva en China, con 190 empleados.

“La única manera de competir en China es fabricando allí”

Por **Alberto Maestre**

Director de Desarrollo Corporativo

Fermax Electrónica es una empresa familiar valenciana fundada en 1949 por Fernando Maestre, dedicada a la fabricación y comercialización de porteros y videoporteros electrónicos, controles de acceso y sistemas demóticos. Cuenta con delegaciones en Madrid, Barcelona, Sevilla, Bilbao y Alicante, con un total de 275 empleados en España y un 35% de cota de mercado. En el extranjero cuenta con 227 empleados, y exporta a 60 países.

El proceso de internacionalización abarca un periodo de 30 años distribuidos en tres etapas:

- 1975 - 1986: fue una etapa de descubrimiento, aprendizaje y captación de clientes. El objetivo en esta primera etapa era tener el mayor número de clientes en el mayor número de países. Al final de esta etapa la empresa contaba con 58 clientes en 25 países, y facturaba 100 millones de pesetas.
- 1987 - 1994: en esta etapa muchos de los clientes se transformaron en distribuidores exclusivos. El objetivo de estos años era fidelizar la cartera de clientes y conseguir otros nuevos en países emergentes, principalmente de Asia. Al final de este periodo se contaba con 69 clientes en 49 países, con una facturación de 370 millones de pesetas.

- 1995 - actualidad: es el tiempo más interesante y el de la verdadera internacionalización. La empresa ha constituido sus dos primeras delegaciones en el Reino Unido y Francia, una planta de ensamblaje en China, y dos oficinas de representación en Eslovaquia y Singapur.

Fermax es la única empresa de la Comunidad Valenciana asentada en Shanghai, y la única firma española presente en esta provincia china con capital íntegramente español, ya que el resto se ha establecido mediante sociedades con financiación mixta española-china.

En 1985 Fermax participó en la primera feria de electrónica en Shanghai. En aquel momento sólo había dos representantes de España con stand: la compañía Telefónica y Fermax.

Los primeros contactos serios de Fermax en China tuvieron lugar en 1994, durante la Expotecnia organizada por el ICEX en Pekín. Aquí pudieron percibir el gran interés que suscitaban los porteros y videoporteros electrónicos.

El primer paso para acceder al mercado chino fue la instalación de una oficina de representación. Se hizo en 1995, muy pequeña, de apenas 40 m², en un barrio periférico de Shanghai, con un presupuesto muy bajo. Al año siguiente se abrió la segunda oficina, un poco más grande, de unos 80 m², ubicada en el centro de la ciudad, aunque también con un presupuesto bastante reducido.

En 1997 se inauguró el centro productivo en Shanghai, una planta de ensamblaje de 1000 metros, con un capital mínimo de 200.000 \$, que era el entonces exigido por el gobierno.

La fábrica se constituyó como una WOFE, 100% capital Fermax, y no como suelen hacer la mayoría de las empresas extranjeras, que acostumbran a formar *joint ventures*. Por aquel entonces las *joint ventures* tenían un porcentaje muy elevado de fracaso, y al final la empresa se quedaba en manos de los socios chinos.

Desde entonces la empresa ha crecido intensamente. Ahora tiene una planta de 4000 m², en Minham, el Parque Tecnológico de mayor prestigio de Shanghai, lo que ha supuesto una ampliación de capital de la empresa, un incremento de la plantilla, que actualmente cuenta con 190 trabajadores, y una gran inversión en maquinaria de precisión, especialmente para la fabricación de circuitos electrónicos.

De esta manera Fermax pretende dotar de más autonomía a su centro de Shanghai. En una primera fase llegaba desde España todo el material necesario para la producción, en la actualidad, la mayor parte de los componentes de los equipos son fabricados allí.

Nos hemos instalado en China por una cuestión de supervivencia, *“el que no pueda competir en China tarde o temprano se encontrará dentro de casa a los fabricantes chinos, pero mucho antes a tu competencia actual que esté vendiendo en China”*.

Existen dos razones para ir a China: para fabricar y vender en el país, siendo así como más rápido se aprende tanto de proveedores como del mercado, o para ser distribuidor propio, abriendo una filial y buscando distribuidores, o montando más puntos de venta/distribución.

En nuestro caso, una de las mayores barreras que encontramos a la hora de implantarnos en China fue la falta de recursos humanos, la falta gente preparada. Uno de nuestros fallos fue no tener un expatriado de confianza desde la primera etapa. Tuvimos que educar a colaboradores. Hoy en día funcionamos con expatriados y las cosas funcionan mucho mejor, por lo que potenciamos la expatriación de profesionales de Fermax Valencia a Fermax Shanghai. Ésta es una de nuestras estrategias en el mercado chino.

Otra dificultad que hemos encontrado ha sido la de asimilar y llegar a dominar el protocolo chino y su cultura. Hay que tener paciencia, saber estar y esperar.

China es un mercado con más de 1.300 millones de habitantes, que ofrece grandes oportunidades negocio. Pero la única manera de competir en China es fabricando allí.