

# FERMAX “60 Aniversario”

**FERNANDO MAESTRE  
CONSEJERO DELEGADO**

**“Para tener éxito hay que conocer mucho tu mercado y tu propia empresa”**

DESDE UN SENCILLO TALLER DE VALENCIA IMPULSÓ UNA EMPRESA QUE HOY EXTIENDE SU RED COMERCIAL POR MÁS DE 60 PAÍSES, DIRIGIENDO CERCA DEL 50 POR CIENTO DE SU PRODUCCIÓN AL MERCADO EXTERIOR. PIONERO EN HABLAR DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO COMO ACTIVO DE LA EMPRESA, FERNANDO MAESTRE, CONSEJERO DELEGADO DE FERMAX, DESGRANA LA ANDADURA DE UN NEGOCIO FAMILIAR QUE HA CUMPLIDO 60 AÑOS APOSTANDO POR LA INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO Y EL DISEÑO INDUSTRIAL EN LA COMERCIALIZACIÓN DE EQUIPOS DE PORTERO Y VIDEOPORTERO.

**¿Cómo comienza la historia de una compañía que actualmente es la mayor fabricante española de porteros electrónicos y la primera exportadora del sector?**

-El fundador de la empresa siempre dice que “por necesidad”. Con la perspectiva que da el tiempo, podemos



**“Nadie sabe qué video o portero tiene en casa, excepto algunas personas que tienen un Fermax”.**

ver que a “la necesidad” se aliaron un cúmulo de circunstancias: precocidad (tenía 17 años cuando abrió su taller), conocimiento de electrónica en un momento en que incluso la palabra era novedosa (España, 1949), una buena idea para fabricar un original y único producto (Radio-interfono)... Es una historia extraordinaria, y de la que hoy se



Visita de los socios de FENITEL a las instalaciones de FERMAX, en Valencia, coincidiendo con la celebración de la Asamblea General.

pueden extraer muchas enseñanzas. Sólo entre las mencionadas encontramos juventud (para que digan que no es importante), aplicación pionera de nuevas tecnologías, y superación de las expectativas de los clientes... parece un libro de empresa, pero ocurrió realmente.

**-Frente a la diversificación de los negocios, FERMAX ha apostado por un modelo de negocio único, con la fabricación y comercialización de equipos de portero y videoportero digital ¿Cuál ha sido la clave de su éxito?**

-Es una pregunta compleja de responder. Creo que éste se ha cimentado sobre muchas decisiones importantes a lo largo de muchos años. Por ejemplo, concentrar todos nuestros esfuerzos en portero y videoportero significó abandonar productos que nos habían ayudado a progresar y cimentar el buen nombre de la Marca, y eso es siempre doloroso. Pero el objetivo de abrir mercados exteriores y desarrollar el nuestro, obligaba a concentrar el catálogo y el mensaje de la Compañía. Adecuar la red comercial a los diferentes estadios de la sociedad y la actividad comercial, también supuso tomar decisiones difíciles... Al final te das cuenta que

lo que da resultado no suele ser comprensible de entrada, para casi nadie. También creo que los clientes profesionales captaron nuestro afán de excelencia en lo que hacíamos. Tenemos clientes que guardan una gran lealtad a la Marca, y nos hemos esforzado mucho en no defraudarlos.

**-¿Podría facilitarnos alguna de las grandes cifras de Fermax: volumen de facturación, número de trabajadores, centros de trabajo en España y resto del mundo?**

-2008 significó el fin de un ciclo alcista que nuestro Director General, Juan Francisco Sebastián, ha definido acertadamente como una "crisis de crecimiento". Las cifras del mercado doméstico se dispararon durante 12 años consecutivos, y nos vimos inmersos en una carrera para conseguir afianzar el liderazgo que habíamos alcanzado en 1998. Y creo que lo hicimos bien. La excelencia logística y un marketing muy enfocado a la distribución ha permitido que el 50 por ciento del parque de obra nueva instalado en España, sea Fermax. Son cifras apabullantes... Como nuestra empresa realmente vive y se desarrolla a través del mercado de mantenimiento, ➔



nuestros clientes profesionales tienen asegurado un futuro excelente.

**-Ustedes suelen referirse al “valor de la empresa familiar y la especialización”, como principales activos para conseguir los 60 años de actividad en el sector, pero son muchas las empresas familiares que no logran superar la segunda y tercera generación. En su caso, ¿cuentan con algún tipo de protocolo interno? Háblenos de cómo es su familia y cómo han superado en este tiempo los pequeños conflictos que suele provocar la evolución de una empresa familiar.**

-La empresa ha estado siempre muy profesionalizada, con un claro organigrama funcional, donde se mezclaban miembros de la familia y directivos en sus diferentes desempeños; pero siempre en régimen de igualdad. En el consejo de administración esto también ocurre, con directivos-socios de la empresa. La familia dispone de un protocolo familiar que regula los intereses familiares en cuanto a temas de gestión principalmente; uno de ellos es que ningún miembro de la familia puede acceder al puesto de director general. En el consejo de administración hemos intentado resolver todos los asuntos por consenso; ha dado buenos resul-

tados e intentamos siempre llegar a él.

**-En los años 70, Fermax empezó a exportar. ¿Qué fórmulas de colaboración adoptó la empresa para salir al exterior?**

-La empresa tejió una densa red de distribuidores y clientes altamente especializados, en una primera etapa. Posteriormente se estableció como marca propia en países donde existía necesidad de hacerlo. Así, en un año, disponíamos de sedes operativas en Reino Unido, Francia y la República Popular China. Actualmente se han sumado Eslovaquia, Colombia, Singapur, Dubai, India, Polonia, Rusia y Vietnam. La presencia de la Marca en directo es un activo de enorme valor.

**-Con presencia en 16 países e instalaciones en los edificios más representativos del planeta, ¿Cómo ha logrado posicionar su producto en mercados de gran tradición tecnológica como el asiático?**

-Mis hermanos, Alberto primero, y posteriormente Sergio y sus colaboradores, responsables del área internacional, han conseguido que nuestros equipos se instalen en los mejores edificios del mundo, y estamos muy orgullosos de ello. Como me gusta repetir a mis



“Como negocio, los controles de acceso van a ser especialmente rentables para los especialistas en telecomunicaciones”.

colaboradores, “...los que sabemos vender videoportero somos nosotros”. Creo que la ausencia de complejos ha sido importante, porque no ha habido ningún motivo para tenerlos. Fuimos los pioneros del videoportero digital, con la patente mundial nº 9.602.214, y los que definimos incluso el término, los inventores del teléfono

y monitor “universal”, la primera Marca en desarrollar el concepto estético “curvo-convexo” y un diseño integrado de los elementos exteriores,...cosas que hoy son estándares mundiales para todos los fabricantes. Asia u otros mercados pueden haber avanzado en otros aspectos de la electrónica, pero en videoportero somos un referente mundial. Los clientes activos, que provienen exactamente de 74 países, anualmente, buscan en Fermax soluciones tecnológicas a proyectos singulares: esa es nuestra gran especialidad. También encuentran absoluta dedicación a resolver la evolución de los mismos, y la garantía de que no nos dedicamos a otra cosa; por tanto el mantenimiento del edificio lo tienen garantizado, siempre, bien directamente, o con nuestros equipos de SAT internacionales.

**-Tienen un amplio catálogo de productos, fruto de la especialización necesaria para cubrir las necesidades de cada mercado. ¿Existen muchas diferencias entre el mercado europeo, norteamericano y asiático? Y dentro de un mismo mercado, en Europa, por ej. ¿Qué lugar ocupan los hogares españoles como demandantes de nuevos productos tecnológicos en relación a Francia, Reino Unido o Países Nórdicos?**

-Han existido enormes diferencias, pero que van minimizándose. El estándar europeo de videoportero digital se impone por prestaciones y seguridad, y es la puerta de entrada de nuevas tecnologías en la vivienda. El mercado anglosajón es más exigente en cuanto a mejorar las prestaciones de entrada al edificio o al complejo residencial; por ese motivo un porcentaje elevado de placas va dotado de control de acceso, un mercado inminente en España. Por otro lado, en nuestro país está más desarrollado el mercado de videoportero, y es muy sensible en cuanto al diseño del producto.

**-Qué puede decirnos de mercados emergentes como Emiratos Árabes o la misma Turquía. ¿Qué es necesario saber para poder vender allí? Son polos opuestos...**

-Turquía es un gran país, con una importante clase media, construcción residencial en todos los segmentos, y por tanto, con fabricantes locales firmemente asentados al terreno. Un país de un gran potencial. Emiratos tiene una población menor, segmentada en territorios y también con una clase trabajadora inmigrante. La construcción residencial está más dirigida al visitante y al turista, y por tanto enfocada a proyectos singulares. Las

estrategias son funcionalmente diferentes, pero con un nexo: estamos allí.

**-¿Puede Fernando Maestre resumirnos sus principales consecuciones personales dentro de Fermax? Describanos, por favor, brevemente, su currículum. ¿Como ha sido su evolución profesional dentro de la compañía?**

-Desde muy joven estuve relacionado con la empresa. Siendo pequeño, mi padre ya me llevaba a la fábrica y me dejaba en algún departamento, con algún trabajo sencillo. En 1982, estando en la facultad de derecho, me ofrecieron la vacante de Jefe de Ventas, que acepté inmediatamente. Había trabajado durante las vacaciones como vendedor junior los años anteriores, y me encontraba muy a gusto. Inmediatamente realicé los cursos de dirección comercial y marketing en Cesem, y los años posteriores, bastantes más relacionados con el mundo comercial, en el Instituto de Empresa e IESE. Siempre me interesó estar al tanto de las últimas tendencias sobre estrategia y distribución comercial, e intenté especializarme en este aspecto del marketing. Afortunadamente, las escuelas de negocio en España son de las mejores del mundo, y en mi caso una fuente de conocimiento imprescindible. Mi trabajo también me llevó a viajar por todo el mundo, por lo que pude apreciar otros mercados y otros competidores y en relativamente poco tiempo tenía una visión bastante clara del negocio en su conjunto.

**-A su juicio, Fernando, ¿Un empresario nace o se hace?**

-Creo que se nace, y si se cultiva desde la infancia, estás perdido: vas a ser empresario o empresario. Si además tienes la suerte de poder dedicarte a "emprender" y no tanto a gestionar, como es mi caso, es apasionante.

**-Fue usted uno de los primeros empresarios y/o directivos del país en hablar de gestión del conocimiento. Con el paso de los años, ¿considera que sigue siendo un elemento estratégico en la existencia de cualquier empresa?**

-Más que nunca. Precisamente fue tras el Curso de Gestión Avanzada del Conocimiento, del Instituto de Empresa, a través del Colegio de Información y Tecnología, cuando pudimos ordenar el bagaje de experiencias de nuestra empresa. 51 años de existencia en aquel



momento, daba para mucha reflexión. Estábamos además en pleno proceso de formación de redes propias, de sintetizar procesos, y de definir la personalidad de la Compañía. Cada vez hay que ser más sutil para tener éxito, porque la sobreoferta parece que lo homologue todo. Y para llevar a cabo acciones sutiles, hay que conocer mucho tu mercado y tu propia empresa. La gestión del conocimiento te ayuda a comprender esas interrelaciones.

**-¿La seguridad es un valor al alza? ¿Qué demanda el mercado residencial y empresarial en el control de accesos hoy día y hacia qué clientela potencial se dirigen sus productos?**

-Más que un valor al alza, es un valor seguro y constante. Como negocio, siempre me ha parecido muy atractivo, y con la liberalización de su comercialización, una gama de servicio para los profesionales interesante. Los controles de acceso, mecánicos y biométricos van a constituir un segmento especialmente rentable para los especialistas de telecomunicaciones, porque



reúnen tres características que sintonizan con el sector: el precio NO es lo más importante, lo es que las funcionalidades se adapten, la marca del proveedor y de la empresa instaladora será un valor tangible en la decisión, y la instalación requerirá de un mantenimiento evolutivo, lo que se traduce en una mejora constante en sus funcionalidades versus facturación.

**-¿Cómo está resultando el plan Fórmula Fermax para cambiar antiguos porteros por videoporteros por toda España? ¿Cómo es la nueva generación de videoporteros?**

-Hemos vendido hasta la fecha 40.000 monitores de videoportero y nuestro objetivo es de 100.000 unidades. La Fórmula se encuentra en el proceso "bola de nieve", alcanzando velocidad; hay ciudades que marchan muy bien, y otras que apenas empezaron, aunque se realizó en todas la misma promoción. Por ese motivo evaluamos a corto: una ciudad donde dos o tres empresarios de telecomunicaciones comiencen a trabajar la Fórmula pueden aportar 1.000 monitores más en dos

semanas. Por otro lado, la competencia no está haciendo nada. Pensamos que se les ocurriría algo ingenioso para fortalecer el mensaje "...cambia a videoportero", pero no ha sido así. Creen que el precio puede darles alguna ventaja, sin darse cuenta que sólo es una parte de la estrategia, y que además ya lo hicimos nosotros: el videoportero Fermax es hoy el más barato del mercado. Estamos trabajando solos, pero la Fórmula funciona. Respecto a las características de los nuevos videoporteros, las estamos viviendo todos los días: la adaptabilidad a cualquier instalación. El sistema VDS está funcionando a la perfección y estamos muy satisfechos con el resultado.

**-El diseñador Ramón Benedito ha tenido un importante peso dentro de la firma durante las últimas décadas. ¿Qué papel ha jugado a lo largo de los años el diseño en la fabricación de sus productos? Ahora que todos los esfuerzos se concentran en el desarrollo tecnológico, ¿el diseño ya ha tocado techo?**

-La relación con su gabinete se ha ido fortaleciendo, y hoy mantenemos un compromiso de partenariat global con todos los nuevos desarrollos. El diseño industrial es la esencia de nuestro éxito y la tarjeta de visita de la Compañía; después, todo tiene que estar en consonancia...y el listón que marca Ramón siempre está muy alto.

**-Su firma ha entrado a formar parte del club de la grandes marcas españolas, AMRE, la Asociación de Marcas Renombradas Españolas, junto con gigantes como Campofrío, Freixenet, BBVA, Santander, Hola! y El Corte Inglés, por citar algunas. ¿Qué supone para una empresa de origen familiar y del sector de las Telecomunicaciones compartir este selecto foro empresarial?**

-Nadie sabe qué marca de video o portero tiene en casa, excepto algunas personas que tienen un Fermax. Esa sutil diferencia es debida a nuestra constante inversión en branding. Estar entre las grandes Marcas españolas es el reconocimiento de una realidad, con la diferencia que las citadas se comercializan directamente al público, y Fermax exclusivamente a profesionales.

**-¿Qué objetivos baraja la empresa a medio/largo plazo?**

-Salvaguardar los intereses de nuestros clientes, y sus descendientes, los próximos 60 años. ■