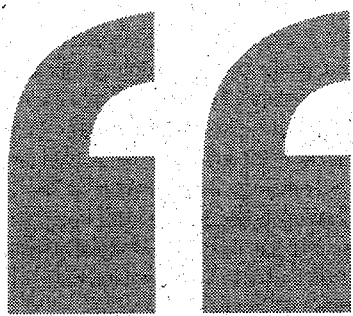


ENTREVISTA



Cuatro hijos, ocho nietos, ideas claras y larga experiencia. Implicado socialmente y rotario, no ha entrado nunca en política «porque un empresario debe estar con todos sin tomar partido por nadie». Se lo dijo su padre hace más de cuarenta años, y no lo ha olvidado.

RAFAEL BERNABEU | EMPRESARIO DE CALZADO

ANGELES CÁCERES

Es usted el paradigma del ilicitano emprendedor.

No tanto, pero el año que viene cumpla 50 años en el mundo empresarial. Ahora está muy complejo pero es bonito, con muchas vivencias y nada monótono porque tienes que ir acondicionándote al entorno y te modelas en función de lo que vas viviendo. En medio siglo me he enfrentado a situaciones de todo tipo, he vivido todas las transiciones que han habido, sobre todo aquí en Elche que es una ciudad muy dinámica. Yo me inicié con alpargatas y he visto la zapatilla, al zapato de caballero, de vestir, deportivos, de seguridad... de todo. He vivido intensamente toda la evolución de Elche.

¿Y qué piensa de esas ayudas oficiales que se contemplan para empresas que decidan implantarse en otros países?

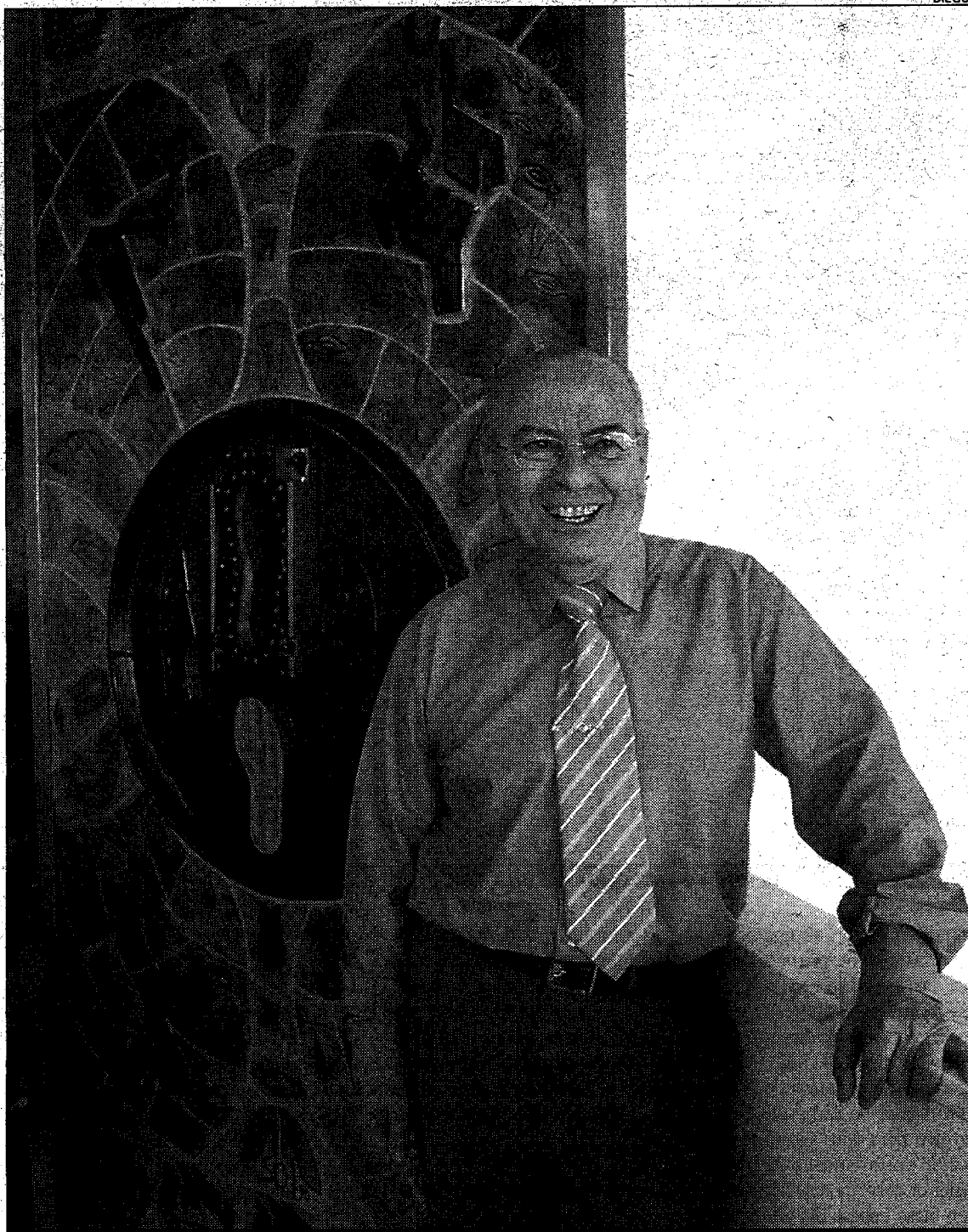
Es algo que no está bien especificado, pero sí sé que están obligando al sector a nuevas formas y que los temas de empresa hay que estudiarlos y evolucionar a las nuevas estructuras que nos van configurando el entorno y la competencia. El mercado y las marcas internacionales están condicionando toda la operativa, y las empresas tradicionales de calzado que producíamos para vender ahora hemos pasado a vender para producir. Y una palabra muy técnica que es la logística hoy tiene un fundamento extraordinario, porque es la base para poder atender el mercado y no hacer grandes acumulaciones de stocks, hay que tener el producto preciso en el momento preciso para atender a la demanda precisa. Es un poco complejo, pero imprescindible.

¿La logística contempla la mano de obra lejana con salarios de explotación?

No es un tema fácil de contestar.

Antes las empresas de calzado producíamos para vender y ahora vendemos para producir

No soy partidario de invertir en el extranjero



Rafael Bernabeu, en la entrada de su fábrica de Elche

no es competitivo. También hay que tener presente que en estos momentos el mercado de la moda es muy importante y eso no se puede hacer a 10.000 kilómetros de distancia. Y para eso en España, y sobre todo en Elche, estamos en un momento bueno, podemos dar una respuesta rápida ya que hay una industria auxiliar de primeras materias muy cualificada y eso facilita mucho el desarrollo.

¿Cuántas veces le han tirado los tejos para ser alcalde?

Varias. Pero esa lección la aprendí en el año 59 de mi padre, que estuvo relacionado con la política y cuando me metí en representaciones, sindicatos, patronal y todo eso con 29 años, me dijo: si quieres ser empresario deberás estar a bien con todos, no puedes compaginarlo con la política. Es una profesión buena, pero hay que dedicarse a ella sin mezclarla.

¿Por eso se implicó con la Universidad y esas cosas?

Eso entra dentro de dar a la sociedad parte de lo que recibes. En el desarrollo hay que participar, yo he estado metido desde el 59 al 79 en convenios de calzado, he hecho el último de la dictadura y el primero de la democracia.

Si quieres productos baratos los hay, pero baratos con mano de obra cualificada en imposible

La empresa nace con dos funciones básicas, una es proporcionar a la sociedad servicios y productos y otra administrar capital y trabajo, o sea que es un conjunto. Y todo eso para ponerlo a disposición del consumidor final que es el que va condicionando el mercado. Si quiere artículos caros los encuentra y si los quiere baratos también, pero baratos con mano de obra

cualificada es imposible. Lo importante en todos los sectores, y en el calzado en particular, es que el poder de la producción ha pasado al poder de la venta, y los empresarios tenemos que dominar y mantener ese poder: teniendo la venta tienes toda la producción. Es un cambio muy radical y hay que adaptarse. Hay que pasar a una mano de obra muy especializada;

tener unos departamentos de diseño que antes no había dentro, eran exteriores; unos técnicos para calidad y marketing; personal cualificado para administración y venta, para atender al cliente al que va destinado el producto. La mano de obra de hace veinte años, que para aquella producción era muy cualificada, no es la que se precisa en estos tiempos. Y ocurre que ahora

hay mercados que necesitan productos a precios de competencia, que si tú no los haces los traen otros. Y creo que es fundamental traerlos nosotros. No soy partidario de ir a hacer inversiones en el extranjero, ya he probado esa experiencia, pero sí de tener aquí unas buenas estructuras, tanto técnicas como de diseño y venta, y subcontratar todo aquello que aquí

¿Y quiénes le trataron mejor?

He sido siempre dialogante, los de antes me decían socialero y los de ahora otra cosa.

¿Fachero, por un casual?

De eso nada, tengo antecedentes de la otra parte, mi padre fue militar en la república. Para mí lo importante es respetarse, la dignidad de la persona es lo primero y después viene la sociedad, for- ➔

→ mada por individuos.

Dicen que el IPC ha subido, entre otras cosas, por el calzado.

El zapato no ha subido lo que se dice, es que las distribuciones son más complejas, hay unos costes y además de ser complejas cada vez hay más: mismo mercado, muchos más comercios, estructuras más caras. Como los márgenes son también un poco más caros, si para vender lo mismo no marcas un poco más pierdes dinero. Cuando dicen que el calzado ha subido no especifican el tipo y habría que analizar las marcas de referencia, por ejemplo nuestro producto deportivo en dos años ha subido un 3% y este año nada. Buscamos siempre la productividad, intentamos que el producto tenga cada vez más rotación para que cueste menos su financiación y abaratar con ello los costes.

Cuénteme el primer recuerdo de niño que le venga a la cabeza.

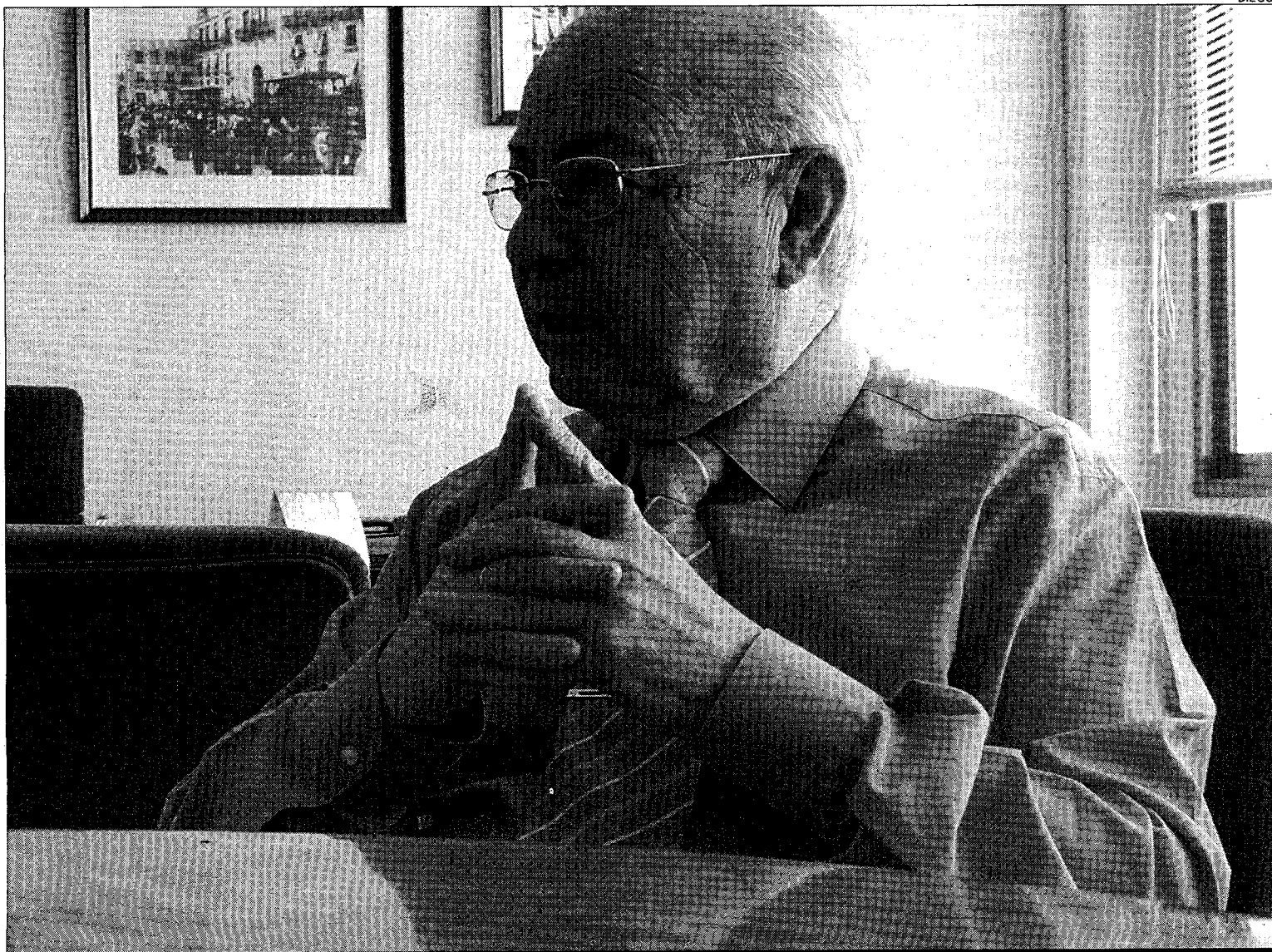
Yo es que he sido un niño muy complicado, he tenido que ir a unas escuelas del 36 al 39 y a otras hasta el 42, mi generación ha recibido una educación rara, dos formaciones distintas y las dos impuestas. No quiero pensar demasiado en eso, prefiero recordar el Elche bullicioso de los juegos, yo nací en el Raval y viví allí hasta el 44 en calles de tierra. Cuando llevo a mis nietos a la guardería sí me acuerdo de la Escola del Conillots a la que yo iba, y de aquella enseñanza con chicos y chicas separados.

¿Cómo repercute la crispación internacional en el sector del calzado?

La situación que tenemos ahora es producto de las coyunturas internacionales, a partir del 11 de septiembre se notó automáticamente en el calzado cuyo 55 o 60% es la exportación; igual está el mármol, el juguete, todos los sectores manufactureros que exportan. Tuviémos la gran suerte de consolidar el mercado europeo con el euro y eso nos ha dado una gran estabilidad; antes el cliente número uno era EE.UU y ahora es Francia. La actual recesión en los pedidos está condicionada por el dólar, vendiendo los zapatos al precio de hace un año hoy valen entre el 25 y el 30% más. Tenemos que hacer fuerte el dólar en nuestras ofertas, vender en euros y así el precio sería el mismo.

¿Cómo se capean semejantes temporales?

Es difícil, pero en Elche el 70% de la economía estaba toda alrededor del calzado y materias afines; no ha habido empresa pública, todo es inversión privada y de los trabajadores, así que cuando llega la necesidad la mente automáticamente se pone a desarrollar ideas, las transforma en proyectos y busca mercados. Elche tiene un dinamismo especial, enseguida nos ponemos manos a la obra. Había zonas mucho más consolidadas que nosotros (Elda, Petrel, Villena, Almansa, Baleares) cuando nosotros sólo hacíamos alpargatas, y ahora hacemos de todo; cada uno busca el nicho adecuado de mercado y hace el producto para ese entorno.



El empresario en su despacho el transcurso de la entrevista

¿Hablamos de cargos públicos, responsabilidades y demás?

No me gusta mucho hacerlo. A mí me buscan y me encuentran, he estado en cargos locales y provinciales pero nunca en la política. He sido presidente de FICE durante seis años, vicepresidente de la Federación Europea del Calzado, presidente de la comisión de tecnología, vicepresidente en la Cámara de Alicante ocho años; no he dimitido en ningún sitio, he ido por mandatos y además he puesto condiciones. Estoy en un consejo asesor, en la Mutua Illicitana de Seguros hicimos una fusión con Zaragoza y estoy de vicepresidente nacional y presidente de la

láz y yo) y en Elche no había ninguna universidad privada. Lo estudiamos, traje al Club Rotario del que coincidió que yo era presidente ese año y lo apadriné, y con el apoyo de Andrés Pedreño y Pepe Quiles conseguimos por fin ponerlo en marcha.

Y todo eso sin desatender sus empresas, ¿cómo se las apaña?

Los ilicitanos somos como nuestras palmeras, que se doblan agitando por las tormenas pero al final viene la calma y ahí están firmes y airosas. Y con el Misteri pasa algo parecido, el propio Elche es un misterio, ha mantenido toda su economía en un sector para calzar a la humanidad, desde las alparga-

nalopó había una ladera llena de cuevas, se metían unos y cuando se iban a una casa traían a otros, aquí se dio cobijo a todos. Ahora la inmigración es de culturas y religiones distintas y además hay inmigrantes un poco impositivos, que quieren los derechos de su cultura y los de aquí sin renunciar a ninguno. Y otro problema es que antes la gente venía con trabajo y los empresarios les pedíamos que llamaran a otros, ahora el peligro de acoger a muchos es que lo cuentan y vienen más.

Justamente cuando hay recesión.

Sí. Esta coyuntura, que pasará, no es como otras que yo he conocido. Se producen cambios estructurales importantes en el seno de la empresa, y eso de ir a implantarse fuera con ayudas no es suficiente. En estos momentos el empresario tiene que hacer de comerciante y acompañar el producto hasta el consumidor, no puede venderlo y olvidarse. Y además tiene que hacer también de financiero del cliente, que antes compraba y almacenaba y ahora quiere comprar y tener el producto el día antes de venderlo, hay que asumir ese riesgo también. Antes el escalón era producir, habían unos almacenes intermediarios y luego estaba el detallista, hoy el intermediario ha desaparecido y el fabricante tiene que almacenar. La informática te dice necesito esto y tienes que tenerlo preparado porque el que no lo tiene no puede producir, hoy un proceso de producción tarda entre 15 días y 45 días y si el comerciante te pide algo y no lo tiene cuando quiere, al año que viene se irá a comprarle a otro. El gran cambio y el gran reto para el empresario es

que además de producir tiene que financiar, o sea que a las empresas, más que de equipos técnicos e industriales, hay que dotarlas de una buena logística y una financiación adecuada. Esa es la base, tanto si produces tú como si subcontratas.

Falta una semana para votar, diga su mensaje.

Creo que en estos momentos la sociedad necesita más que nunca serenidad, estabilidad y confianza. Sobre todo confianza. Todos los políticos nos venden maravillas y yo les digo lo mismo a todos: eso hay que financiarlo. Pienso que el 80% de los recursos se genera en la empresa como una unidad económica y social; y además de generarlos, los recaudas y te haces solidario con la recaudación, tenemos el IRPF, la Seguridad Social, los impuestos. Es decir, que a la empresa no se la valora como el ente que es, cuando en realidad la unidad del bienestar la hace la empresa. Y eso para mí es fundamental. Yo creo que la gente es inteligente y vota más por los logros obtenidos que por lo que le prometen. Lo importante es tener confianza en las personas que vayamos a elegir, cada uno que vea los logros que se han hecho y la afinidad que tiene y vote en consecuencia. Todos los políticos son buenos, en realidad sólo existen dos tipos: los que mandan, y los que quieren mandar.

Hombre, la democracia es eso, que no manden siempre los mismos.

Sí, pero el peligro está en que pensando unos en conseguir el mando y los otros en no perderlo, no les quede tiempo de hacer nada más.

Por la recesión del dólar, vendiendo los zapatos al precio de hace un año hoy valen un 25% más

Mi padre me dio un consejo: Si quieres ser empresario no puedes compaginarlo con la política

zona de Levante. Y luego están los temas sociales y deportivos.

Su Voleyvol J'hayber Elche.

No, el que se ocupa del equipo que ha quedado campeón de la Copa del Rey es mi hijo.

Pues hableme del CEU.

De alguna manera lo propuse. Cuando J'hayber cumplió los veinte años editamos un libro de historia del calzado deportivo y me puse en contacto con un grupo de profesores de Valencia. Nació una amistad y decidimos crear el CEU porque en Alicante ya estaba Fundesem (del que yo fui fundador también, en la primera promoción del CADE estábamos Manolo Pe-

tas al zapato más sofisticado. Aquí no había solera de calzado pero sí gente emprendedora.

Y mucha gente llegada de fuera con ganas de trabajar.

Eso fue muy importante. Elche en los años 60 asumió unos 40.000 inmigrantes andaluces, manchegos, extremeños... En vez de cambiar ellos para adaptarse cambiamos nosotros y empezamos a hablar en castellano, y ahora son esos ilicitanos nuevos los que nos están obligando a retomar el valenciano al hablarlo ellos. Nosotros pasamos de los años 50, con unos 45.000 o 50.000 habitantes, a los 100.000 de los 70. En el Vi-