

Xavier Berneda (Munich): “Estoy a punto de hacerme grande. Estoy acojonado”

El empresario, al frente de la empresa de calzado Munich, confiesa que comienza a aburrirse de algunas de las consecuencias de la pandemia en la gestión empresarial, aunque a la vez busca elementos a los que agarrarse para dar un nuevo salto adelante con su compañía.

12 ABR 2021 — 04:57

POR PILAR RIAÑO



Las palabras brotan a borbotones en el discurso de Xavier Berneda. Salta de un asunto a otro ágilmente y, sin olvidar el argumento anterior, pone otro sobre la mesa. El propietario de Munich, que lidera junto a su hermano David una de las principales empresas de calzado de España, dispara con dardo y no deja títere con cabeza: de políticos a empresarios, hasta su propia compañía. Orgulloso de sus orígenes industriales, el empresario confiesa que comienza a aburrirse de algunas de las consecuencias de la pandemia en la gestión empresarial, aunque a la vez busca elementos a los que agarrarse para dar un nuevo salto adelante con su compañía. Dice que gestiona su empresa con sentido común, mientras en su familia aplica el sentido empresarial: sus hijos justifican sus gastos con una detallada hoja de Excel y, si no aprueban, van a la fábrica a poner cordones. Loco del parapente, su vuelo en Munich será largo, aunque asegura haber recibido ofertas de compra. “Hacia atrás ni para coger impulso”, recuerda como una de las enseñanzas de uno de sus abuelos.

Accede ya a la Revista Modaes.es número 38
La trampa del algodón orgánico

Pregunta: Dígame una cosa buen que haya traído la pandemia.

Respuesta: Muchas. No somos invencibles, somos humanos. Nunca había habido restaurantes tan limpios. Y las empresas. Íbamos a empresas que se nos caía el alma, ahora lo vemos todo limpio y ordenado. Y la responsabilidad del trabajador con el teletrabajo: el pagar por objetivos y no por presencia, esto me vuelve loco. Me tiene fascinado: lo que todo el mundo tiene claro es que le pagan por acabar una colección o por tener la cuenta de explotación ordenada. También hay cosas que no me gustan: la pandemia ha hecho que no haya interacción entre los trabajadores. Esto me desespera. Por ejemplo, operaciones de márketing o ventas que puede hacer el director de exportación, que el director nacional no se entera porque no se lo dice, cuando podía aplicar ese modelo a la región de Andalucía o Canarias. Hemos aprendido mucho: el equipo de comunicación hace ahora el mail de los viernes que recibe toda la compañía y el otro día me abrazaban los de logística porque se han enterado de que había llegado la colección a la web... Muchas cosas de las que hacemos en el día a día no llegan a todo el mundo. Y la comunicación empieza por la gente de casa. Con la pandemia hemos aprendido qué tipo de trabajadores tenemos en la empresa: tenemos trabajadores en retail que tienen titulación de automoción, y que igual que diseñan un coche pueden diseñar zapatos y los teníamos infravalorados vendiendo en El Corte Inglés; ahora los tenemos en el departamento de diseño.

“La pandemia ha hecho que no haya interacción entre los trabajadores. Esto me desespera”

P.: Pero sigue sin verles cara a cara, ¿no?

R.: Sí los veo. Hicimos dos o tres turnos, adaptándonos a los diferentes casos, pero en la oficina de Capellades tenemos al 50% de la plantilla. Si una persona no viene, la otra tiene que venir. Realmente, nuestra empresa está muy diseminada, con directivos a pie de fábrica, con operaciones, financieros o informáticos a diez kilómetros y la fuerza de ventas y márketing en Barcelona o en cualquier parte de España. Hemos aprendido mucho: hemos hecho hojas de *reporting* mucho más estrictas, con objetivos diarios de venta, como una tienda. Hemos aplicado el sentido común que teníamos en retail a los vendedores, con gastos fijos. Antes se hacía una vez al trimestre. Esto nos ha hecho mucho más alemanes. Teníamos una *app* de gastos montada hace tiempo, y ahora tenemos una *app* más amplia con que incluye vacaciones, horarios, días propios, formación, riesgos laborales...

P.: Dice que se han hecho muy alemanes. ¿Puede traer algo negativo?

R.: No, lo que hacemos es sumar. Hay cosas en las que continuamos siendo latinos, como diseñar, ser rápidos, efectivos... pero los alemanes hacen muchas cosas buenas, entre otras salvar a las empresas y poner dinero, mientras aquí nos dan un ICO con un tipo de interés variable, primado por un banco y este mismo dinero está en Wall Street vendiéndose. Aquí ganan todos dinero menos

nosotros: es superbonito. Tenemos los dirigentes que tenemos, por desgracia es el espejo de la sociedad que tenemos: a veces la política parece pornografía de la dura. Ahora tendremos por primera vez a la ultraderecha en el Gobierno de Madrid. Parece que estemos en 1936.

P.: Dígame algo bueno que la pandemia haya traído al sector de la moda.

R.: Lo bueno que ha traído es que de una puñetera vez el sector se ha puesto las pilas, y sabe que la única solución es vender online. El otro día Marius Rosell, de la empresa Trilogy, me dijo que tiene trabajo para dos años. Eso es algo bueno. Yo ya hablaba de online hace muchos años, por eso en nuestra tienda online haremos más del doble de ventas este año, en Amazon más del triple...



“Me da miedo no pasármelo bien. Y últimamente todo es repetitivo”, dice Xavier Berneda.

P.: Dicen que en las crisis las empresas que más sufren son las medianas, como la suya.

R.: Estoy a punto de hacerme grande. Estoy acojonado.

P.: ¿Le da miedo hacerse grande?

R.: El miedo que tengo es, primero, no pasármelo bien. Y últimamente no me lo paso demasiado bien porque todo es repetitivo. Mi padre decía que el trabajo es como cuando juegas a las cartas con las mismas parejas y sabes que cuando al otro le tiembla el ojo es que tiene buen juego. Y el problema es que todo se repite otra vez. En baloncesto yo era bueno tirando triples, pero en el momento en que me entraban muchos, dejaba de tirar bien, porque al final llega el agotamiento. Cuando entrenas mucho, desaprendes. En todos los deportes, pero en los que hay un poco de técnica, como el baloncesto o el *bowling*, ocurre. Me aburre, por ejemplo, la picaresca del sector.

P.: Y si se aburre, ¿qué hará?

R.: Estoy en el proceso de comprar alguna cosa. Estoy mirando. Que me aburra no quiere decir que no sea efectivo en el trabajo. Ahora tenemos un proyecto muy atractivo que es el pádel y estamos creciendo mucho y de forma firme, haciendo marca, me lo paso bien. Hemos entrado en hockey hierba: yo no quería, me convenció el equipo, pero estoy súpercontento. También tenemos proyectos con la marca Duuo, de segunda vida, de economía circular.

P.: En una reciente entrevista, Jaume Miquel, consejero delegado de Tendam, decía que las crisis son estimulantes, pero usted se aburre...

R.: Me aburro con una parte de la compañía que es muy mecánica y muy igual. Tenemos mucha gente agotada mentalmente por la pandemia, que no puede más con la vida personal... hay un poco de descontrol y estamos con un poco de agobio. Y lo que nos ha traído la pandemia son cosas que teníamos desde hace años y estamos sacando ahora. Todo esto me genera un aburrimiento: hablar de lo mismo, ir lentos... Por ejemplo: no tenemos inspectores en China y tenemos algunos problemas con la calidad. Y es como volver a empezar. Un ajuste de un zapato lo tenemos que hacer aquí... es como tener un palo en las ruedas todo el rato. Hay cosas en las que no avanzas y es un aburrimiento.

P.: En la anterior crisis muchas empresas murieron por la caja.

R.: No sé, yo tengo todo el dinero del ICO y un poco más en el banco y no lo he utilizado. La situación para nosotros es buena.

“Los alemanes salvan empresas poniendo dinero; aquí nos dan un ICO con un tipo de interés variable”

P.: Una característica del empresariado catalán es que se endeuda poco.

R.: No tenemos deuda. Sólo los ICO. ¿Por qué? Porque quiero dormir tranquilo y no quiero ser el nieto que cierra la empresa. Es un chiste que hago mucho. Lo intenté y casi la cierro. Vivimos un proceso de sucesión complicado. Por cierto, ¿ha visto la serie *Succession*? Muy buena. Se la recomiendo. Nosotros no nos hemos endeudado porque pensábamos que no teníamos que endeudarnos, y porque me incomodan mucho las reuniones financieras con los bancos. Me incomoda que me llame la atención un banco, o estar supeditado a su estrategia comercial. El otro día se lo dije al banco: al final repartiréis paquetes de Amazon.

P.: Ha declarado abiertamente su posicionamiento político. ¿No le da miedo que tenga impacto

en su negocio?

R.: Tenemos 260 trabajadores y cada uno vota lo que quiere. El mundo tiene que ser inteligente y normalizar que uno es lo que es. ¿Porque yo sea del Barça dejaré de vender zapatos a gente del Madrid? Cuando salió el presidente de la comunidad de Extremadura, un tío que me cae bastante bien, y dijo “vamos a dejar de boicotear a Tarradellas porque los tomates salen de Extremadura”. Yo tengo proveedores en Arnedo, en Elche... que sea del Barça y vote a algunos partidos políticos no quiere decir que esté de acuerdo con el entrenador del Barça. Los más críticos sobre cómo se hacen las cosas somos los del propio equipo. Tampoco hago campaña por un partido político, ni me pongo delante de una bandera, ni me manifiesto. Me han preguntado y doy mi opinión y creo que un país como Cataluña se hubiese arreglado mucho antes si hubiésemos hecho un referéndum y se acabó. Si Cataluña fuese independiente, lo que tengo muy claro es que debería ser con una gran mayoría: con un 48/52 habría una brecha social. Aquí, o hay un 70/30 o un 80/20 o dentro de cuatro años volvemos a votar otra cosa y esto no se acaba nunca. A mi abuelo le pregunté qué era la política y él cogía la funda de un puro Montecristo y me decía: “aquí arriba está el poder, abajo está el pueblo y al otro lado está la oposición. Y la oposición dice al pueblo que apriete y aprieten y esto da la vuelta. La gente sigue en el medio y la oposición gobierna”. Al final, la política se parece mucho al fútbol: son entidades sociales para que la señora Ayuso o el señor Puigdemont estén en el gobierno y tengan la silla. Tenemos profesionales: el señor Aragonés ya era político con 17 años, no sé si ha trabajado. La política está muy lejos de la realidad.

P.: Entonces, ¿no hay solución?

R.: Complicado. Cada uno tiene un sentimiento, como el que tiene el sentimiento de que le gustaba Cruyff o Di Estefano. Y el sentimiento lo tienes por todo lo que te ha pasado en la vida: si tú tienes una carga y una mochila de familia a la que le han expropiado su empresa, a la que le han birlado todo el patrimonio y ha tenido que empezar de cero porque los otros se lo quitaron, no sé cómo puedo ser. Es que no puedo ser de otra manera. Hace seis años compré una vivienda y en la familia pensamos qué bandera poner. Y mi hijo me dijo “la que quieras, es tu casa”. Me pidió que pusiéramos una que nos fuera bien a todos y, al final, fue la del Barça. No negaré lo que soy, me parece obvio. Creo que todos somos inteligentes y que esto se ha normalizado. Que hay gente que insulta en Twitter a los dos lados, sí, pero en política tenemos un sistema que lo complica todo. A mí la música de Pablo Hasél y las letras no me gustan, pero no creo que la solución sea meterlo en la prisión.

P.: ¿Qué debería hacer el Gobierno para ayudar a las empresas?

R.: Hombre, hay que inyectar dinero urgentemente y hacer un plan para recuperar las calles. No podemos tener barrios en los que haya gente marchándose y cerrando tiendas. No hablo de mi negocio como tal: el que habla de las ayudas sólo para su sector se está equivocando, esto es una pandemia mundial. Si los señores del taxi no tienen dinero no comparará zapatillas Munich; si una familia entera que vive de un bar no puede abrir tampoco comprarán zapatillas Munich, ni jugarán a pádel. Hay que ayudar a todos los estratos de la sociedad, de forma igual. Se me cae la cara de vergüenza cuando veo a según qué dirigentes sectoriales hablar de su sector, de su jardín y su corral.

Hemos de hablar de la economía global y activar los barrios e ir desde el núcleo más potente al más pequeño. El señor del Ayuntamiento de Sant Boi de Llobregat tendrá que activar la economía para que no haya calles sin tiendas, porque la tienda abierta da seguridad, da iluminación, un servicio al ciudadano, fomenta la movilidad, la proximidad... Pero hay que ayudar a todos. ¿Más ayudas al automóvil? Que cierren ya. ¿Qué es esto de que estamos continuamente inyectando dinero al automóvil? ¿Ahora vamos a dar dinero para hacer baterías? ¿Y el textil de Mataró y la piel de Igualada que se fueron? No, es que es estratégico, dicen. Pero, ¿estratégico para quién? Para los votos, para los sindicatos, para el *lobby* del automóvil. ¿Por qué el Estado rescata a una compañía aérea que no es de bandera? ¿En serio? Ya van dos. Me parece que si queremos que esto funcione hemos de hacer que los estratos más bajos de la sociedad tengan una subsistencia y puedan ir de vacaciones y que la compañía aérea venda.

“No nos endeudamos porque quiero dormir tranquilo; no quiero ser el nieto que cierra la empresa”

P.: ¿Al empresariado español le falta compromiso político?

R.: No lo sé. Creo que no hay una patronal potente y relevante (y yo he sido presidente de la patronal del deporte durante ocho años) porque este país no entiende estar asociado a una patronal. Creen que una patronal le solucionará todo y no aportan valor a la patronal. En Pimec, por ejemplo, hemos tenido un presidente que se ha perpetuado no sé cuántos años en el poder. O el presidente de la Cámara de Comercio de Barcelona... El empresariado ha de entender que debe estar asociado para saber primero qué representamos, a cuánta gente damos trabajo, lo que significa el deporte en cuanto a salud para transformar la sociedad. Hay mucho empresario que va a la patronal a que le den subvención para la feria o a que le den dinero para no sé qué, y esto es lo que buscan todos, su jardín. Y no construir una relación. El sector en España viene de la industria, no de la marca. Algunos, como Joma, Kelme, Munich, Salter o El Gamo, hemos construido marca desde el primer día y hemos creído, no en ese modelo productivo de dar trabajo a no sé cuánta gente, que también es importante, si no en todas las cosas que podríamos hacer con una marca bien construida. Ahí está la diferencia. Muchos tienen dentro de su ADN, que viene heredado de sus padres o sus abuelos, que tienen una empresa, y cuando ponen la marca lo hacen para copiar o intentar coger una oportunidad. Y si se lleva la *mountain bike*, pues hacen *mountain bike*. Este país es así. Recuerdo un amigo italiano que me decía: “el diseñador español diseña en cantidad dependiendo del papel que hay en la fotocopidora”. No tenemos estilo. Piense en moda: las marcas líderes no hacen pasarela.

P.: ¿Y eso es un problema?

R.: Sí, evidentemente, porque no marcamos la línea. Miramos mucho lo que se hace fuera y no somos capaces de marcar tendencia. Copiamos lo que hace Milán, París, Nueva York o Hong Kong. O algunos miran lo que hace Colombia, que empieza a hacer cosas interesantes en moda. Hemos vivido de que, como no hay una marca blanca de ropa interior, inventamos Women'secret. Y es el faro de la ropa interior. No somos capaces de generar empatía con un Andrés Sardá, con un TCN en

su época, y se nos mueren porque no valoramos la marca.

P.: ¿Quién no la valora?

R.: El consumidor y el empresariado. No las tratamos bien. Es un *meme* muy grande lo de marca España en Twitter. Te sale Villarejo por la puerta de la cárcel con un ojo tapado y el *meme* fue marca España. El consumidor escenifica marca España cuando sale Villarejo por la cárcel. Menudo favor, ¿no? Esto quiere decir que no lo hemos hecho bien, todos, la patronal tampoco. La gente no sabe que el logo de Chupa Chups lo hizo Dalí. No tenemos ni historia de nuestras marcas. Chupa Chups la acabó comprando Perfetti, un grupo italiano, y nos liquidamos una marca histórica. Es lo que tenemos.

P.: En 2011, Diego Della Valle, presidente de Tod's, compró una página de publicidad en los principales diarios italianos para cargar contra el gobierno. Si usted tuviera esta página ahora, ¿qué haría?

R.: Les diría que hagan caso a los técnicos de cada materia, y que los políticos no pueden ser ministros. No podemos tener un ministro de sanidad que no es ni ATS. No podemos tener un ministro de industria que no ha tenido éxito en la industria. Estamos repartiendo carteras en los ministerios como el que reparte caramelos en los colegios. Debemos que tener al mejor. Y soy partidario de que el presidente del Gobierno gane un millón de euros, para tener al mejor. Rajoy tenía peor nómina que yo, ¿usted se lo cree? Bueno, es verdad que después había sobres... Pero hay que poner al mejor. Hay que poner delante al talento del país: vamos a reducir la estructura del país y poner a gente eficiente. A los ministros y a los empresarios nos pagan por tomar decisiones. Y habrá decisiones que no serán populares y perjudicarán a parte de la sociedad, pero habrá un retorno después. Cada vez nos parecemos más a Argentina. Un país que es capaz de hacer política de una ley de educación, qué puedes esperar de él.



“Que sea del Barça y vote a algunos partidos políticos no quiere decir que esté de acuerdo con el entrenador del Barça”

P.: En la industria de la moda se anticipa un momento de fusiones, de compras... ¿Qué hará Munich?

R.: Mi abuelo solía decir: “los Berneda nunca vendemos, sólo compramos”. Me decía: “hacia atrás ni para coger impulso”. Hemos estado a punto de comprar varias cosas y no nos hemos puesto de acuerdo. Motivo, seguramente porque he ido yo a las reuniones para la compra, conozco demasiado bien el negocio y a veces me he sentido insultado.

P.: ¿Por qué quieren comprar?

R.: Porque vemos oportunidades de sectores dentro del deporte que pueden crecer. Y una determinada marca, con todos nuestros contactos, puede sumar. Nos interesan marcas con historia y que puedan dar un valor al país, al territorio. Y, además, me apasiona mi trabajo y me puede motivar mucho.

P.: ¿Por qué en otros países se han creado grandes empresas de este sector y en España no?

R.: Porque no sabemos. El otro día comía con un director general y está obsesionado con esto. Los propietarios tenemos un perfil poco ejecutivo y tenemos un punto de patriarcado, de rey león. Hasta dónde alcanzas a ver, será tuyo. Es un poco Mufasa con Simba. Y esto de que entre en el consejo un banco o un fondo y te haga crecer y veas risas en las máquinas de café y no sabes de qué hablan y pierdas un poco de poder... has de estar educado para eso. Quizás yo no tengo el cuerpo para ese baile aún y tiene que ser la cuarta generación la que lo haga.

P.: ¿Ya ha tenido ofertas de compra?

R.: Sí. Algunas.

P.: Y no ha vendido.

R.: Es que ya soy feliz. Yo busco la felicidad. ¿Qué problema hay? ¿Salir en la foto en el diario porque Munich ha llegado a los 200 millones de facturación? Aquí han venido muchos. Los he atendido a todos, hemos ido a comer... pero, ¿qué me pedirá el fondo? Que esté diez o quince años más. Para eso ya me quedo yo. ¿Para hacer *cash out* y conseguir *pasta*? El día que tenga que hacer eso, me marchó. Si viera que no hay sucesión... quizás lo pensaría. Yo soy feliz en el campeonato panamericano de parapente, volando. Ya he comido foie y ostras. Me gustan, pero tampoco es para tanto.

P.: ¿Qué envidia de una multinacional?

R.: Poca cosa. ¿Qué tengo que envidiar? ¡Si en mi cumpleaños no quiero regalos! El regalo que pido cada año es conocer a alguien nuevo, y mi familia lo organiza. Creo que me puedo comprar todo lo que puedo querer. Una multinacional es un rollo: *compliance*, consejo de administración, director de riesgos... ¿cuánto poder tiene tu director financiero?

“El que habla de las ayudas sólo para su sector se está equivocando, esto es una pandemia mundial”

P.: ¿Cómo serán los años veinte del siglo XXI?

R.: No lo sé. No tengo ni idea. Pero no creo que todo sea online. Esto es mentira: la gente se quiere socializar y quiere salir. El online crecerá y la omnicanalidad funcionará. Habrá posiciones muy relevantes en las compañías, por ejemplo en relación con el consumidor final, de atención al cliente. Cambiará la relación con el consumidor, estaremos más pendientes de lo que dice. Quiero creer que se acabará todo el tema de los *youtubers* y el consumidor de 17 años tendrá 25 y esto se habrá acabado. La gente tendrá adicción al móvil.

P.: ¿Viviremos una fiesta del consumo?

R.: No. El economista Xavier Sala i Martín decía que sí el otro día, yo no me lo creo. Habrá un repunte, pero no creo que las empresas normales hagamos un 2019, por decir algo potente. Repuntaremos, sí, y la gente querrá hacer muchas cosas. Tengo mucha relación con un patólogo y me decía que hay un atraso de las operaciones de cadera, porque pueden esperar. Luego se harán todas. El humano tiene una capacidad enorme de olvidar... es el efecto mirón de un accidente de

modaes.es

BACK STAGE

coche... vas a 200 kilómetros por hora, bajas a 120 kilómetros por hora, y al cabo de diez kilómetros ya estás otra vez a 200. No creo que cambie mucho: el online irá bien, pero si me deja hacer la carta a los reyes magos, o somos consecuentes con la compra online o nos inflarán a impuestos. Es insostenible comprar el agua online, el pienso del perro online... al final se trata del medio ambiente, que nos lo cargamos.