Bernardo Pons

Director general de Metalurgia Pons

‹ Con sus dos hijos, Bernardo e Isabel.

Nacido en el año 46 en una familia de industriales, Bernardo Pons ha vivido y trabajado toda su vida en Alaior, un pequeño pueblo de Menorca desde el que ha conseguido vender las bisagras que fabrica, a medio mundo. Los que le conocen no saben qué destaca más en él, si su bonhomía o su visión comercial. Seguramente ha sido la suma de las dos virtudes la que le ha hecho finalista del V Premio Txema Elorza a los valores humanos y profesionales en el sector de ferretería y bricolaje.

Bernardo Pons nace en Alaior, Menorca, en el seno de una familia de industriales que habían empezado alrededor de 1914 a fabricar bolsitas de plata, de esas que se utilizaban para que las señoras guardasen sus monedas. La bisutería era entonces una de las industrias claves de Menorca –hoy todavía existe esa industria–.

Poco estudio, mucho trabajo

Su padre fallece cuando Bernardo tiene poco más de un año y queda sólo con su madre, Francisca, que vuelve a casarse de nuevo y le da otros dos hermanos y un padrastro, que se porta como un nuevo padre. La cosa se lleva tan a mano que, por ejemplo, su hija Isabel, se entera de que su abuelo no es el que ella había creído como tal sino un señor que aparecía en un retrato en blanco y negro en uno de los despachos de la fábrica. A pesar de quedarse huérfano de padre, Bernardo reconoce que su infancia fue muy feliz.

> "Empecé en la fábrica barriendo y recogiendo recortes de material"

> "Conservo los clientes de la Feria de Colonia de hace 25 años"

Cursa sus primeros estudios en el Colegio La Salle, pero eso no era lo suyo. A trancas y barrancas va pasando cursos, pero cuando acaba el bachillerato elemental se planta y dice que no quiere estudiar más. "A los 14, años después de mucha pelea con la familia, dejé los estudios y empecé a trabajar en la fábrica. Mi abuelo, el fundador de la empresa me dijo que sí, y me encargó ocuparme de lo que nadie quería hacer: limpiar, barrer, recoger recortes de material. Los sábados antes del cierre, a mediodía, me encargaba ir por toda la fábrica para ver si había por el suelo algún remate, algún residuo, que si yo no veía, mi abuelo sí. Fui pasando por todos los puestos de la fábrica, por todas las máquinas, por todos los procesos, incluso por el de galvanotecnia -el más sucio de todos- en el que pasé dos años, hasta que fui a hacer la mili voluntario. Estuve dos años, aunque perdí muy pocas horas de trabajo porque la hice al lado de casa". La fábrica pasa del abuelo Cristóbal a sus dos hijos, los tíos de Bernardo. Cuando tenía 23 años, uno de sus tíos, Antonio, sufrió un infarto que le dejó bastante malparado por lo que Bernardo –que ya conocía la fábrica como la palma de la mano- tuvo que hacerse cargo totalmente de la fabricación de la empresa

"Tuve la suerte de que había unos obreros muy buenos, que me conocían desde pequeño y que me ayudaron muchísimo a salir adelante, de tal manera que el cambio no se notó nada; al contrario, trabajando todos juntos como un equipo conseguimos que la fábrica siguiera funcionando a pleno rendimiento. Yo no impuse una dirección dictatorial sino que involucré a todos en el proceso de fabricación y los operarios me respondieron magníficamente, cosa que nunca les podré agradecer lo suficiente. La mayoría de ellos están jubilados o han fallecido, pero nunca me podré olvidar de ellos, porque sin su concurso y compromiso no habría podido conseguir nada. Para mi fueron más que obreros, miembros de una familia que estaban todos a una por sacar la empresa adelante".

▾ En la fábrica es donde Bernardo más disfruta.

Pasión por el fútbol

Estudiar no le gustaba, pero el futbol sí, y mucho. "Siempre he sido muy deportista. Jugaba al futbol en el cole-

gio y después, como aficionado, en el Alaior, en tercera división; de extremo izquierdo". El futbol ha sido desde entonces su hobby. Primero como jugador, luego como directivo del Alaior –fue presidente durante varios años, en los noventa- y más tarde como socio y accionista del Espanyol de Barcelona, el quipo de sus amores. Todavía hoy no se pierde un partido del equipo del pueblo y, varias veces al año visita el campo del Espanyol o el del Real Madrid –fruto de su buena relación con Florentino Pérez-. En su casa conserva multitud de fotos con sus ídolos de siempre y muestra con especial cariño una firmada en la que aparece, de chaval, con el mítico Telmo Zarra.
A lo largo de los años, Bernardo ha podido corroborar muchas otras veces que cualquier cosa se puede hacer cuando se trabaja en equipo," cuando todo el mundo se pone de acuerdo en ir a por el objetivo, éste se consigue". Como ejemplos cercanos, la creación de un Centro Cultural o la rehabilitación de la Iglesia de Santa Eulalia, ambos en Alaior, que se se pudieron llevar a cabo gracias a la contribución de todo el pueblo, con el liderazgo de notables como el propio Bernardo y el alcalde. "Es una pena que los políticos de este país no se pongan de acuerdo en los temas de interés común. En Menorca, como en todos lados, si uno dice blanco, el otro, por sistema, dice negro, y así no avanzamos".

La saga familiar

Cuando la bisutería empieza a ir mal, coincidiendo con la primera guerra mundial, aparecen en Menorca unos alemanes que entran a trabajar con su abuelo. "Eran unos mecánicos excelentes que le convencen para que fabrique bisagras donde antes fabricaba bolsas". La idea resultó ser muy buena porque en aquellos tiempos no había bisagras en el mercado –no había de casi nada-y se vendieron muchísimas

"Yo disfrutaba con lo que hacía, aunque era el chico de los recados. El único privilegio que tenía es que no fichaba, pero hasta los 23 años, era uno más de los obreros de la fábrica. Luego, mi tío Antonio sufrió el infarto y no podía venir por la fábrica; estaba una hora y se iba. Mi otro tío, Estanislao, se encargaba de la parte administrativa y comercial; así que yo tuve que hacerme cargo de la parte de fabricación, que era lo que me gustaba. Mi tío era soltero y yo era el sobrino favorito –como se demostró con su enfermedad-. Nadie de la familia, ni hermanos ni primos le discutieron la dirección de la empresa. "Cada uno tomo su camino, fuera de la empresa y hoy unos son médicos, otros ingenieros, etc. Nunca me discutieron lo que tenía o no que hacer. Siempre he hecho lo que he querido o creído más conveniente para la fábrica".

Diferenciarse como fórmula para competir

"Yo siempre he tratado de no competir con nadie y sí de encontrar nichos de mercado donde poder marcar el paso. Cuando nosotros empezamos, en el País vasco había bisagras de latón, fundidas, de mu-

"Aprendí de mis abuelos y de mi madre que había que confiar en los hijos"

▾ Bernardo y su hijo muestran el aparato que mide la resistencia de las bisagras.

▲ En Fornells, a pocos kilómetros de Alaior, pasa sus vacaciones desde niño.

cha calidad. Nosotros fabricábamos bisagras de latón, pero de plancha, también de calidad y mucho más baratas. Nuestras bisagras, más delgadas que las suyas, eran perfectas para muebles. Siempre nos hemos llevado bien con ellos, porque nosotros estábamos en otro mercado".
Hoy día, no se puede competir con los chinos. Sin embargo Metalurgia Pons lo hace. "Si hablamos de series largas de modelos estándar, no tenemos nada que hacer; en cambio si hacemos series cortas de modelos especiales para aplicaciones especiales, ahí somos muy competitivos. Somos capaces de fabricar series de 500 ó 1000 bisagras de cualquier tipo o modelo en hierro, latón o acero inoxidable. Fabricamos bisagras muy técnicas con especificaciones detalladas y de todos los tamaños que pide el mercado. Además, hemos ido sumando más y más tipos de productos.. Cada año incorporamos 10 o 15 modelos nuevos, lo que supone una gran inversión en modelaje y matricería, pero eso nos permite estar siempre por delante. Con el tiempo te acaban fusilando, pero entonces nosotros ya estamos en otra cosa. Nuestro catálogo tiene unas 1.500 referencias y hacemos de todo, bisagras para automóviles –impensable hace unos años-, para muebles, para puertas con control de acceso, etc. Tenemos muy diversificado el riesgo. Ese es nuestro secreto para competir con cualquiera".
A nosotros la crisis nos ha venido bien. Nuestra flexibilidad y disponibilidad ha hecho que muchos nos llamen. Prefieren comprar de 500 en 500, que comprar 10.000 y luego no poder venderlas. Ahí somos más fiables que los chinos. La gente no quiere estocar y por eso vienen a nosotros. En una semana tienen el pedido.

"Exportar bisagras desde Menorca a 40 países, es algo de locos"

De Menorca a todo el mundo

Bernardo no domina idiomas, sólo algo de francés por lo que estudió en el colegio, pero aparte de utilizar azafatas o intérpretes que conocían el idioma del país, él se hacía entender. "Cuando hablo de bisagras todo el mundo me entiende, aunque no hable su idioma". Cuando le pregunto cómo empezó a exportar me cuenta que fue gracias a Asefec y a su participación en la Feria de Ferretería de Colonia. "Conservo todavía clientes de nuestra primera participación, hace 25 años. Hay dos holandeses que conocí entonces y que cada año vienen a Menorca a vernos y aumentan y aumentan sus pedidos cada vez". Los principios fueron difíciles, sin embargo. "Cuando fui el primer año a Colonia, me preocupé de visitar varias ferreterías y a un fabricante alemán de bisagras. Enseguida vi que no teníamos nada que hacer y que nos íbamos a estrellar, con un catálogo ridículo en comparación con los fabricantes suizos y alemanes. Pero observé que todos se fijaban en el mismo modelo y tuve la suerte de que me hicieran un pedido. Y volví a casa con una ilusión enorme. Poder decir que exportábamos a Alemania era entonces un éxito tremendo y nos elevaba la

autoestima muchísimo. Preparamos el pedido con un cariño y un cuidado máximos y lo enviamos a Alemania con toda la ilusión del mundo. El chasco fue que a los quince días recibimos una carta en la que se nos decía que el pedido que les habíamos servido no valía porque no cumplía las normas DIN alemanas. Yo que había vendido en España miles y miles de bisagras de aquellas, me quede muerto cuando recibí aquella carta en la que son llamaba de todo menos bonitos. ¡Pero lo que es el amor propio!, nos pusimos todos manos a la obra, hicimos matrices nuevas y al cabo de dos o tres meses serví el pedido en las condiciones que especificaba la normativa DIN. Todavía hoy casi nadie en Europa fabrica este tipo de bisagras.

Cuando exportas te das cuenta que cada país tiene su propia idiosincrasia y sus medidas distintas. Esto significa que tienes que invertir constantemente en juegos nuevos matrices nuevas para poder servir en cada país los modelos que te piden. Pero si quieres vender fuera no hay otra alternativa. Desde Menorca, una pequeñita isla de las Baleares, que no tiene materia prima, que tenemos tantas dificultades para transportar la mercancía, exportar a 40 países, es cosas de locos. Lo podemos hacer porque tenemos un personal sensacional, ganas de trabajar y nos diferenciamos del resto".

El aprendizaje en la calle

La falta de formación académica la ha sustituido Bernardo con la universidad de la calle. "A mí me ha gustado siempre salir a la calle y escuchar lo que hablaban otros colegas o clientes. Yo era siempre el más joven de todos y me gustaba escuchar a la gente mayor. Especialmente hablar con directores comerciales y con ellos veía qué cosas aplicar y cuáles no.. Algunos se pasaban y hacían a los clientes pedidos por encima de lo que necesitaban. Yo eso no lo veía bien. Al cliente hay que venderle lo que necesita no lo que tú quieres; si no lo acabarás pagando. Si los clientes me aprecian por algo es porque nunca les he tratado de engañar".

Recuerda con añoranza los años en los que viajaba por toda España y hablaba con los ferreteros del negocio y de todo, tomando unos vinos, creando relaciones estrechas de confianza, más allá del negocio. "Todo eso se ha perdido, y yo creo que era bueno. Hoy es todo mucho más impersonal". Antes los pedidos los hacías sobre la marcha, basados en el conocimiento, el respeto y la confianza mutua. A veces el cliente te pedía ayuda y otras tú a él y las cosas funcionaban. Hoy eso es impensable".

También, las rutas que duraban semanas. "Yo cogía mi maleta con las muestras y empezaba la ruta, cogiendo un autobús, luego otro, el tren, lo que fuera. Y te pasabas 2 o 3 semanas fuera de casa viendo clientes. Siempre decían "enséñamelo". Podías ir con el catálogo, pero no era lo mismo; querían tocar el género. Tú podías enviarle las muestras una semana más tarde, pero no era lo mismo. Lo bueno de llevar las muestras es que cerrabas la operación allí mismo".

Después de uno que aquellos largos viajes, llegabas el sábado al pueblo y empleados te preguntaban ¿Qué tal te ha ido? A veces traía pedido para un mes o para mes y medio de producción, y era una alegría para todos".

Lo importante –dice- es detectar las tendencias del mercado y adelantarte a las necesidades de los clientes. Por ejemplo, "vi que las bisagras de 60 x 40 mm para puertas de madera se estaban quedando obsoletas porque las puertas cada vez pesaban menos y podíamos fabricar bisagras más pequeñas, de 50 x 35 mm, que tenían menos material, eran más baratas y además eran más estéticas que las más grandes".

La Familia

Su vida siempre ha sido la de un hombre de pueblo. Ha vivido siempre en la misma calle. En la casa paterna ahora vive su hija y él, con su mujer y su hijo, en la de al lado. De casa a la fábrica, al casino, el dominó, y vuelta a casa. "No he sido muy familiar, aunque en mi casa nunca ha faltado de nada". Y luego, el futbol. "Siempre he sido muy futbolero".

Conoce a su mujer, Francisca Mascaró cuando ella tiene 16 años y él 19. Se casan seis años después. Bernardo dice que "Se casó y sigue conmigo porque no le dio tiempo a conocer a otro". Dice que nunca ha gritado ni pegado un azote a sus hijos. "Lo aprendí de mi madre y de mis abuelos maternos, que tenían una tienda de ropa y el cajón del dinero siempre estaba abierto para la familia".

Bernardo tiene 64 años, está preparando la sucesión, sus hijos, Isabel y Bernardo, están ya en la fábrica asumiendo responsabilidades, pero él no lo va a dejar nunca. "No cazo, no pesco, no tengo una barca como muchos de mis amigos. Prefiero estar en la empresa discutiendo sobre asuntos del trabajo que tomando el sol en la playa. Me gusta, siempre me ha gustado y aquí es donde mejor me lo paso. Y cada dos o tres semanas me gusta salir a ver a algún cliente, a hacer una gestión puntual fuera de la fábrica".

Dice que le gusta mandar, pero que no es contundente. Sus hijos corroboran que lo llevan fácil. Les ha enseñado que viajar es como estudiar en la universidad. Discuten –sobre todo con su hijo- pero no llega la sangre al río. "Aquí todos sumamos y hacemos el conjunto. Discrepar no es malo, complementa". Los hijos llevan juntos el tema de exportación y la hija y él, nacional. Su hijo dice que lo mejor de su padre, con mucha diferencia es la visión comercial. "Ahí acierta casi siempre".

Juan Manuel Fernández

Una historia de ida y vuelta

"En tiempos de mi abuelo, de Metalurgia Pons salieron algunos empleados, que montaron otras fábricas de bisagras. Llego a haber 3 empresas fabricando bisagras en Alaior. El colmo fue que por aquel tiempo, mi abuelo, que era muy católico, se dejó convencer por el obispo de Menorca para que dejara a dos mecánicos de su fábrica irse a hacerle la competencia a un pueblecito que se llama Ferrerías, a pocos kilómetros de distancia".

Después, hubo unos años en los que todo el mundo ganó dinero. "Cuando todo va bien, se reparte el pastel y cada uno coge la cuota de mercado que puede y gana dinero, pero cuando llegan las crisis, ya no se reparte nada; todos van a muerte para sobrevivir a costa de lo que sea. Cuando yo tenía 32 ó 33 años, que ya era gerente de la empresa, hubo una guerra de precios en la que si un paquete de bisagras valía 3, se vendía a 1,5 o a menos". Nosotros nos habíamos unido ya a ASEFEC, Asociación de fabricantes exportadores de artículos de ferretería de Cataluña. -Sólo era para catalanes, pero yo entré allí por amistad y aunque no tenía ni voz ni voto a mí lo que me importaba era poder salir fuera con ellos-. Así que cuando la guerra de precios era total nosotros teníamos la ventaja de exportar".

"En los ochenta, el dueño de esa pequeña fábrica de Ferrerías se jubilaba y me la ofreció a mí. Pensé que era el momento de hacer realidad mi sueño, una sola empresa en Alaior, que vendiera bisagras a todo el mundo. Hablé con las otras dos fábricas que había y les propuse que compráramos la fábrica y, más adelante, tratáramos de unirnos todos en una sola empresa. Así lo hicimos y, años después, tras muchas reuniones y debates en los que yo trataba de hacerles ver que era mejor unirnos que pelearnos, nos fusionamos en una sola compañía que se llamó: Metalurgia Pons, Sintes y Petrus. Hicimos una fábrica nueva en 1992 y empezamos a trabajar. Pero las mentalidades eran diferentes, el señor Sintas era más mayor, más tranquilo, más pausado, sus hijos no querían seguir en el negocio y yo lo que quería era salir fuera y vender en el extranjero, así que le compré su parte. Así que la historia al final dio la vuelta y estamos como cuando mi abuelo empezó. Hay una sola fábrica en Alaior y es nuestra, mía y de mis hijos".

▲ Con el cuadro del fundador de Metalurgia Pons, el abuelo Cristóbal.

▲ Bernardo Pons posa con cuadros de la antigua y la nueva fábrica.