



## José Juan Fornés: «Me duele que de la situación en el campo se culpe a los supermercados»

Para José Juan Fornés, estar al frente de la cadena Masymas es como montar en bicicleta: si dejas de pedalear, te caes

MARÍA POMARES FOTOS DE RAFA ARJONES

16-02-2020

**Por eso, no ha dejado de trabajar desde que el 4 de diciembre de 1981 puso en marcha su primera tienda en Pedreguer. Su padre, Juan Fornés Fornés, se dedicaba a la venta al por mayor, y la familia decidió probar con un establecimiento minorista. Casi 40 años después, tiene 130 supermercados y presencia en toda la Comunidad y en Murcia. Aún así, sigue pedaleando.**

**De Coloniales Fornés a ser la tercera cadena valenciana de supermercados. ¿Con visión y con trabajo es suficiente o también pesa mucho la suerte?**

La suerte hay que ir buscándola cada día, y desde que uno se levanta y hasta que se acuesta hacerlo lo mejor posible. Cada mañana uno tiene que poner toda la ilusión y pasión para hacer las cosas un poco mejor. También es muy importante saber rodearte de un buen equipo. **Las personas son el alma, el elemento diferenciador entre unas empresas y otras.** Yo que empecé con seis empleados, y ahora son más de 2.500, es un orgullo. Después, el modelo comercial tiene que ser un modelo que guste al cliente, que sea atractivo.

**¿Y cómo se logra un modelo atractivo?**

Nosotros basamos **nuestro modelo comercial, principalmente, en un amplio surtido de marcas, tanto del fabricante como marca propia.** Además, estamos especializados en producto fresco y, sobre todo, en carne, pescadería y charcutería tenemos venta asistida, a diferencia de otros operadores. Después, hay otras herramientas que utilizamos para que la oferta comercial sea lo más atractiva posible, como los folletos o la tarjeta de fidelización, y siempre estamos muy pendientes del momento del año y las necesidades del consumidor. Desde 2017 también **estamos poniendo en marcha un nuevo modelo de tienda con más comodidades, más iluminación y más eficiente, y con aparcamiento y cocinas.** ¿Es suerte? No, hay que trabajar cada día intensamente con equipo e ideas claras.

**«Tenemos que vigilar cada día los precios de la competencia. Nuestro cliente no puede pagar más»**

**¿Cómo se explica ese boom de las comidas preparadas?**

Nosotros, desde el equipo de dirección, hicimos algunos viajes al extranjero y vimos que en otros países estaba muy extendida la **comida preparada**, pero de calidad, casera, hecha con gusto, como la haría nuestra madre en nuestra casa. Entonces, **entendimos que era un alivio para la gente no tener que cocinar, y queríamos probar**. De hecho, **nosotros hemos sido los primeros, por delante de otros que han venido después**, en poner en marcha las cocinas, y estamos muy contentos, pero nuestro modelo no es el modelo de los demás. Yo tengo clientes que me dicen: «Gracias por haber puesto en marcha la cocina. Qué buena está, cuánto me gusta y qué bien resuelve puntualmente la necesidad que tenemos en el hogar». Porque no son de comprar todos los días, pero un día que la mujer o el marido tienen más trabajo resuelven la necesidad que puedan tener. También hay algunos que ya no cocinan y me dicen: «Tu cocina es mi cocina».

**¿Cómo se logra tener espacio en un entorno con tanto gigante de la distribución?**

La diferenciación es la clave. **No podemos imitar ni ser iguales, y hay que tener en cuenta que la calidad es irrenunciable**. En segundo lugar, están los precios. Nosotros tenemos que vigilar cada día los precios de venta de nuestra competencia, por muy grande que sea. No podemos hacer que el cliente tenga que pagar en **Masymas** diferenciaciones en su contra. Todo lo contrario. Tenemos que defender sus intereses, para que su cesta de la compra sea altamente competitiva. No obstante, **de la competencia aprendemos cada día**, sabemos lo que hacen e intentamos mejorar lo que se pueda, pero desde esa diferenciación.



**«Si se abren tiendas, alguien tiene que cerrar, porque no hay más bocas que alimentar»**

**¿Qué diferencia hay entre el consumidor de la primera tienda y el de la número 130?**

**El consumidor es diferente, es mucho más exigente, cuida mucho la salud**, quiere una **dieta saludable**, controla mucho las calidades y los precios, y eso nos hace a nosotros ponerlos las pilas cada día. Si el cliente está contento, nosotros estaremos toda la vida, y, si no lo hacemos bien y los demás lo hacen mejor, desapareceremos, y eso no nos lo podemos permitir. Por tanto, en cada momento nos adaptamos a la voluntad del cliente. Incluso tenemos un acuerdo con

Avacu, la [Asociación Valenciana de Consumidores y Usuarios](#), porque queremos saber de cerca y cada día cuáles son las inquietudes principales de los clientes, y, si podemos adelantarnos a esa inquietud, mucho mejor, porque resolvemos definitivamente la voluntad del cliente.

### ¿Y cómo casa eso con unos precios que cada vez deben estar más ajustados?

El cliente está dispuesto a pagar un poco más por aquello que también le aporte un poco más de valor y un poco más de vida saludable. De todos modos, nosotros también tenemos que tener un poco la visión de lo que está pasando a nuestro alrededor. No podemos permitirnos tener algunas referencias que puedan tener un precio distinto en Masymas. Masymas tiene que ser tan competitivo como el primero, aunque vaya contra la cuenta de resultados de nuestra empresa, porque el cliente es lo primero.

**«No creo que las cajeras desaparezcan. No puedo imaginarlo»**

### La expansión de Masymas se ha basado en la apertura de nuevas tiendas y en la compra de otras cadenas. ¿Qué resulta más rentable?

No todo es matemática exacta, y no todo vale. Hemos renunciado a algunas compras, con otras que hemos hecho estamos muy contentos, y hay otras que no nos han salido bien. Hay de todo y hay que analizar bien. Unas cosas te salen mejor y otras peor, pero **el componente riesgo es también una parte ilusionante de nuestro trabajo**. No puede salir todo bien, nos equivocamos, pero, en general, si mañana saliera algo muy interesante, lo compraríamos, aunque analizaríamos la situación. He comprado ocho empresas familiares y, dentro del cómputo global, ha sido muy satisfactorio.

### ¿Qué criterios se siguen a la hora de abrir una nueva tienda?

Hay que mirar la [densidad poblacional](#), la **cercanía**, la **oferta existente**, y como podemos abrirnos un hueco y ser útiles en el mercado al que vayamos a dirigirnos. No es lo mismo una población de 10.000 habitantes donde hay cinco operadores y la población está bien atendida. Ahí no es necesario más, y eso hay que mirarlo, al menos en nuestro caso. Quizás en el caso de otros importe menos que haya cinco, cuatro o seis, pero en nuestro caso hacemos las inversiones pensando en que esa posible oferta nueva puede ser útil para las personas que vivan alrededor. **No podemos llevar la expectativa de que queremos ser los más baratos del entorno o los que vendamos el producto de más calidad**. Nuestra calidad tiene que ser la mejor, nuestros precios tienen que ser los mejores, pero no podemos aspirar a ser más que los demás.





## Cuando el mar se convierte en la pila alcalina

José Juan Fornés entra en la casta esa de empresarios hechos a sí mismos. Su biografía le avala. De una familia que se dedicaba al comercio, aunque al por mayor, desde bien pequeño comenzó a cargar y a descargar camiones, y a recoger los pedidos de los clientes. Sin embargo, un día se fue a hacer el servicio militar y, cuando regresó, le planteó a su padre que por qué no probaban a montar una tienda. Aceptó, y en diciembre de 1981 empezaban esa aventura que les ha llevado hasta hoy. Aún tiene grabada la imagen de toda la familia metida en la tienda para dejarla bonita y brillante, y, así, tener contentos a los clientes. Y debieron quedar satisfechos, porque después llegó la segunda, y la tercera, y la cuarta... Y así hasta 130. Un crecimiento que no ha sido casual, sino que responde a una filosofía de vida que le lleva a afirmar, con ese tono sereno y diplomático que tanto caracteriza

que responde a una filosofía de vida que le lleva a animar, con ese tono sereno y diplomático que tanto caracteriza a Fornés, que, «para mí, trabajar es un hobby. No vengo a trabajar, sino a disfrutar». Puede que, por eso, los retos y las dificultades se las tome simple y llanamente como una posibilidad de mejorar, y puede que por eso también más de una noche se acabe levantando antes de tiempo para, lápiz y papel en mano, ir tomando nota de todas las ideas que le van llegando a la cabeza. Las cosas, no obstante, cambian cuando sale a navegar. Masymas es su hobby, pero el barco es su pasión. Tanto que no le tiembla la voz cuando confiesa que «el mar es mi pila alcalina para recargar. Ahí te olvidas de todo, y no te acuerdas del folleto ni de los números». La primera tienda la tuvo que cerrar el año pasado, porque era necesario abrir una más grande, y, aunque no se arrepiente de la decisión, aún le da pena pensar en el momento en el que echaron la persiana. «Estoy muy agradecido a la primera tienda, a mi familia, a la gente que empezó conmigo y a Pedreguer. Gracias a todos hemos llegado donde hoy estamos», subraya. Ahora bien, no se conforma, y quiere seguir. Y es que tiene muy claro que sólo se bajará de este otro barco «el día que vaya a trabajar pensando con qué marrón me encuentro en la mesa», admite. De momento, ese día no parece estar cerca.

### ¿Hay saturación en el sector?

Por primera vez en la vida en 2019 se han cerrado más tiendas de las que se han abierto, y en nuestro caso también. Eso no había pasado. ¿Hay saturación? Por supuesto. Vamos troceando el pastel y, a medida que se van poniendo en marcha más, a alguien le tiene que tocar, porque más bocas que alimentar no hay. La [tasa de natalidad](#) la tenemos muy bajita en España. **Si no hay más bocas que alimentar y crecemos en superficie comercial, la rentabilidad por metro cuadrado va a ser peor.** Mientras eso pasa, algunos tienen que ir cerrando alguna tienda. Nos puede tocar a nosotros, y nos ha tocado, como también le ha tocado a nuestros competidores, pero aquí cada uno tiene que mirar su parcela.

### Están en la Comunidad Valenciana y en Murcia. ¿No les tienta salir a otras zonas?

Nosotros, poco a poco. Si me hubieran preguntado hace 30 años si iba a salir de Alicante, habría contestado que no lo creía. Dentro de la Comunidad, hay alguna posibilidad más. Poco a poco iremos haciendo alguna cosa más, pero no tenemos ninguna prisa. Lo importante es hacer los deberes bien en cada etapa, en cada momento, y generar los recursos suficientes para garantizar la viabilidad. **Correr demasiado puede conllevar un problema mayor, y eso no se lo puede permitir una empresa familiar como la nuestra,** porque no nos jugamos la empresa, sino que nos jugamos el patrimonio de la familia.

**«Hay que ir paso a paso con el plástico, pero nunca ha habido una sociedad tan concienciada»**

### Algunos grupos empiezan a incorporar líneas de cajas automáticas. ¿Pasa por ahí el futuro próximo?

En otros países está un poco más desarrollado. Aquí todavía son pocos, pero debemos estar muy pendientes, vigilar de cerca y hacer alguna prueba. Es posible que la hagamos, pero, de momento, no tenemos ninguna prueba. ¿El futuro? No lo sé, pero no creo que las cajeras desaparezcan. No puedo imaginar eso. Sin embargo, lo he visto funcionar y parece que están dando buenos resultados para quienes tienen este sistema, pero en zonas muy acotadas, con un 10% ó un 15% de las cajas.

### ¿La eliminación total del plástico en los supermercados es viable hoy por hoy?

Hay que ir pasito a pasito. El fabricante tiene que hacer lo suyo y nosotros lo nuestro, pero hay una voluntad firme de que todos somos responsables del medio ambiente y tenemos que ser proactivos a la hora de buscar soluciones para que el planeta esté mejor conservado. **Y estamos adelantándonos a muchas cosas. Este mes pasado hemos puesto bolsas de malla de textil transpirables para la fruta y la verdura,** que nos hace Rolser, que también es de Pedreguer. Con cada acción de éstas evitas una bolsa, aunque el plástico que ya tenemos es de baja densidad y el que va a venir es totalmente [biodegradable](#). Todos tenemos que trabajar. La responsabilidad es de todos, del fabricante, del distribuidor y del consumidor, aunque todos estamos muy concienciados. Nunca ha habido una sociedad civil tan concienciada con la importancia de estas acciones para la vida de nuestros nietos.

**«Si han subido algo los impuestos en este periodo, no hemos repercutido ni un solo céntimo»**

### ¿La alimentación está abocada sí o sí a despegar online?

No es preciso. El contacto directo con el producto, y sobre todo con el producto fresco, para el cliente todavía es muy importante. Habrá productos que viajarán online, productos envasados, de peso, pero con el producto fresco, que es nuestro principal elemento diferenciador... El cliente quiere ver en qué estado está el pescado, la fruta, la carne. En España, más menos, estamos entre el 1% y el 2% de cuota online, y otros países tienen entre el 4% y el 5%, como Reino Unido. Es posible que aquí también lleguemos a eso, pero no será mucho más. No será como en otros sectores.

**¿Cómo puede afectar una posible subida de IVA para los ultraprocesados?**

Todo lo que sea encarecer un poco el producto frena el consumo a bote pronto. Después, lo que se come y lo que se consume es lo que uno va necesitando. Hay cosas que te gustarán más o menos, pero tus necesidades son las que son, y, si toca pagar un poco más porque procede cambiar el IVA, acabas pagándolo. ¿Es una buena medida? No, creo que de impuestos vamos servidos.



**«Las naranjas, los plátanos o las manzanas en Masymas no pueden valer más que en la competencia»**

### ¿Pagamos demasiados impuestos?

En general, está bastante altito. En algunas cosas, se podría moderar. Si yo no obtengo los resultados que pretendo, si fuera gobierno posiblemente subiría un poco los precios, pero es que yo no lo puedo hacer. Si subo los precios, los clientes no van a comprar. De hecho, si han subido algo los impuestos en este periodo, no hemos repercutido ni un solo céntimo, porque no se puede. Eso no lo marcas tú, lo marca el entorno y la competencia. Hay que pactar las cosas para que todo el mundo tenga cabida y haya el máximo consenso. No se puede imponer nada, hay que dialogar para buscar las mejores soluciones para todos.

### El ministro de Agricultura, Luis Planas, poco menos que culpaba a los supermercados de la situación en el campo...

Me duele. Sufro cuando buscan culpables. Ojalá nosotros tuviéramos la solución. Por mí, se aplicaría mañana. Entiendo a los agricultores, y creo que el ministro Planas está haciendo un trabajo de unir voluntades fantástico, pero no se puede buscar al culpable en la distribución. Nuestros márgenes son muy pequeños. ¿Dignificar y mejorar la economía del agricultor y del ganadero? Encantadísimo. Además, tengo orígenes que vienen de ese sector. Pero, claro, mi entorno es el que es. Si los mayores competidores nuestros hacen cosas y me obligan a tener que hacerlo, lo tengo que hacer. No queda otra. El otro día echando la cuenta... Hay veces que sólo la recolección vale más que el propio producto, y, cuando el producto llega a la tienda, ya ha pasado por muchos sitios, y por donde pasa genera gasto. No busquemos culpables, busquemos soluciones, que es en lo que hay que trabajar.

### «En en Consell se invierte mucho tiempo discutiendo, viendo quién tiene más la razón»

### ¿Y por dónde pasarían esas soluciones?

Que el agricultor pueda recuperar sus costos de producción me parece razonable, lícito. ¿El consumidor estaría dispuesto a pagar un poco más si el agricultor recuperara los costos? Pienso que todos estaríamos dispuestos. Escuchaba también al ministro Planas, y la tecnología y la robotización para determinados productos hay que explotarlas bien. Ir a suelos más grandes, más automatizados. Al final, la mano de obra vale mucho y si automatizas puedes ahorrar. De verdad que de corazón ya me gustaría que a los agricultores pudieran sacar mejor sus cuentas, y si pudiera hacer algo lo haría, pero no depende de mí, depende de todos. Las naranjas, los plátanos o las manzanas en Masymas no pueden valer más que en casa de nuestra competencia. Tenemos que competir de igual a igual.

### ¿Es habitual vender a pérdidas?

No. Cuando vendes a pérdidas, corres el riesgo de desaparecer más pronto o más tarde. Yo ya conozco a más empresas que no están que que están. No se puede vender a pérdidas, y nadie quiere vender a pérdidas. Normalmente, no se vende a pérdidas. Puntualmente, puede haber alguna cosa, en algún momento del año, que, por enfado entre los grandes, hagan alguna cosa que haga chirriar todo, pero es algo puntual. En el fondo, no hay voluntad de hacer daño a nadie.

## «No podemos quemar energías discutiendo»

### Está en el comité ejecutivo de la CEV y en el comité ejecutivo de la Cámara. Desde esa perspectiva, ¿cómo ve a las organizaciones empresariales en la provincia?

La nueva CEV consiguió algo fantástico: que estemos todos en una organización, en lugar de estar cada uno en su provincia. Yo siempre me he manifestado muy satisfecho en ese aspecto, porque yo soy de la Comunidad Valenciana y me interesan las tres provincias. Mi negocio está en toda la Comunidad y, cuanto más simple se haga todo y la gestión sea más directa, mejor. En ese sentido, he defendido el gran trabajo que se hace tanto en la CEV como en la Cámara de Comercio, ambas atendiendo a las empresas que necesitan asesoramiento, sobre todo en cuestiones de exportaciones, en el caso de la Cámara. La Ley de Cámaras cambió. Las cosas hay que ir reconduciéndolas y adaptándolas al momento. Cuando dispones de unos presupuestos tienes que hacer una gestión y cuando dispones de otros tienes que hacer otra gestión, no vale lo mismo... Por eso, siempre he dicho que para mí es enriquecedor estar tanto en la Cámara como en la CEV, porque de primera mano tengo la posibilidad de contrastar con empresarios inquietudes y puntos de vista, y me gusta mucho aportar y que me aporten.

### ¿Cómo ve la última confrontación entre Uepal y la CEV?

Como empresario, no me puede disgustar más esta situación. Ojalá no se hubiera producido. Los ánimos están muy caldeados por ambas partes cuando la voluntad debe ser la de sumar, no la de dividir. El enfrentamiento no nos beneficia a ninguno. ¿Cómo se puede reconducir? Está demasiado reciente para poder afirmar nada en un sentido u otro. Pero sigo defendiendo el diálogo. Al final, todo el mundo quiere lo mejor para Alicante, para Valencia, para Castellón y para la Comunidad. ¿Quién va a querer otra cosa?

### En algunos de los últimos conflictos patronales que se han vivido últimamente incluso ha llegado a mediar...

Porque lo que yo quiero es defender los intereses de la Comunidad, y no quiero que haya nadie que quede

excluido. Ya tenemos bastante con mirar hacia adelante. No podemos quemar energías discutiendo entre nosotros, porque yo soy más o soy menos. Las reglas del juego tienen que estar establecidas, de forma que cada uno tenga bien defendidos sus propios intereses. Nadie tiene que quedar fuera, todos hacen falta, y yo haré lo que haga falta para que sea así.

### **La CEOE ha moderado su discurso. Sin embargo, al principio, se mostró muy crítica con la alianza entre Unidas Podemos y el PSOE. ¿Cómo ve usted al nuevo Ejecutivo?**

Está por ver todo lo que va a ir pasando, pero la preocupación es que, si yo como empresa me gasto más de lo que puedo, mal. Si yo como gobierno me gasto más de lo que puedo, parece ser que no pasa nada, ya vendrán otros a resolverlo, o paso un poco más de impuestos a los contribuyentes. Hay que buscar el consenso, el equilibrio, e igual que con el medio ambiente pensar en los nietos. No se pueden tomar decisiones políticas pensando sólo en cuatro años. Yo conozco empresas que con el salario mínimo interprofesional han dejado de contratar, más bien han tenido que despedir. Hablan de 950 euros, pero es que son más de 1.500 euros, porque hay que añadir la Seguridad Social, las cotizaciones, y eso, al final, sale del mismo cajón. Luego, derogar la reforma laboral... Hay que consensuarlo. Antes de tomar una decisión, miremos qué consecuencias puede tener.

### **¿Le falta empuje al Consell salido del segundo Pacte del Botànic?**

Empezó de una manera, ahora hay algunos atascos, y creo que hay que poner mucha voluntad por todas las partes. Tendríamos que mirar en la misma dirección. Se invierte mucho tiempo discutiendo, viendo quién tiene más la razón. Si ese tiempo se invirtiera en construir y en hacerlo bien para la ciudadanía... Los políticos están de paso, estoy seguro de que persiguen lo mejor con distintos criterios, pero hay veces que esos criterios necesitan tener altura de miras, contando con profesionales externos que puedan opinar también sobre los temas que se debatan y que aporten, y que eso les ayude a mejorar la decisión. Cada uno le pone voluntad a su manera y hay que ponerle toda la que haga falta en favor de la ciudadanía. Cuanto más competitiva sea la Comunidad Valenciana, mejor.