

# Juan Luis Durich

Director general de Consum

## “En Consum tenemos nuestra propia estrategia y no depende de nadie”

Desde Consum, que en 2020 registró unos incrementos del 13,3% en sus ventas y del 19,9% en los beneficios, se afronta el futuro inmediato con cautela, ya que “debemos ser conscientes de que ni siquiera hemos entrado en la fase de crisis económica real, que vendrá después de haberse solucionado la pandemia desde el punto de vista médico”, advierte el director general de la cooperativa, quien atisba para los meses venideros un aumento del desempleo y una correlativa disminución de la confianza del consumidor.

■ POR JESÚS C. LOZANO

**L**icenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Valencia y máster en Dirección General de IESE, Juan Luis Durich ha desarrollado toda su trayectoria profesional en el sector de la distribución comercial. Inició su carrera en Coaliment y posteriormente se incorporó a Continente, para formar parte de Consum desde 1982. En la cooperativa ha sido gerente de zona y director comercial, siendo director general desde hace casi tres décadas. “La gestión que he realizado durante todos estos años al frente de Consum no me compete valorarla a mí, sino a terceras personas, aunque puedo asegurar que siempre he intentado aprender de mis errores para no volver a cometerlos”, afirma. Y recomienda al periodista, esbozando una sonrisa, que, cuando haya pasado más tiempo y ya no esté en

su actual cargo, retome la pregunta cuya respuesta se queda ahora en el aire...

Se enorgullece porque Consum creció el pasado año por encima de la media del sector de la distribución alimentaria (lo que demuestra que la respuesta de la compañía al covid-19 fue “acertada”) y habla de guerra de precios: “Nuestra aspiración es que los clientes no vengan a comprar a Consum por el precio, pero también aseguro que no se irán de nuestros establecimientos por el precio”. Dicho queda.

**Consum es uno de los distribuidores alimentarios que más está incrementando su superficie comercial durante este año, ya que hasta mayo acapara un incremento del 1,41%, según datos de Retail Data. ¿Qué valoración cualitativa realiza de este hecho?**

Consum fue una de las empresas de distribución que el pasado año creció

por encima de la media del sector, lo que demuestra que nuestra respuesta durante el covid-19 fue la acertada. Y ello se debe, en gran medida, a que el desarrollo y mejora de nuestra red comercial ha proseguido su expansión a pesar de la pandemia, impulsando la apertura y reforma de puntos de venta para adecuarlos a nuestro nuevo modelo de supermercado, más moderno y eficiente.

**En la rueda de prensa que ofreció en mayo, anunció que Consum ha presupuestado una reducción del 2% en su facturación para 2021 respecto al año anterior. Sinceramente, ¿no cree que se trata de un planteamiento muy conservador confiando en que el turismo se active este verano y tenga un impacto positivo sobre los supermercados costeros que tiene la compañía?**

Considero que no se trata de un planteamiento conservador, sino



## muy personal

- **Nombre y apellidos:** Juan Luis Durich Esteras.
- **Cargo directivo:** Director general de Consum desde 1993.
- **Lugar de nacimiento:** Valencia, 1957.
- **Estado civil:** Casado, con dos hijos.
- **Aficiones:** Natación, ciclismo, cine y literatura.
- **Libro favorito:** Serie de La Fundación (Isaac Asimov, 1942).
- **Película favorita:** 2001: Una odisea del espacio (Kubrick, 1968).
- **Lugar para unas vacaciones perfectas:** Cerca del mar, me gusta la playa.



realista. Uno de los puntos principales de crecimiento del sector ha sido la propia pandemia, con todas las medidas restrictivas que ha generado y que han supuesto que el consumo del sector horeca se trasladase al hogar y, por ende, al sector de la distribución alimentaria. Con la reapertura total de la hostelería, el consumo volverá a trasladarse del hogar a dicho sector y pensamos que esa pérdida de ventas no se verá compensada con el posible incremento del turismo este verano.

**Usted reconoció, también en la rueda de prensa, que el comercio online es actualmente deficitario para Consum. ¿Considera que se están equivocando en algo y qué deben hacer para ganarle dinero?**

Yo no diría que nos estamos equivocando. De hecho, pensamos que es una línea de negocio que debemos ofrecer a nuestros clientes y que año a año vamos mejorando. Es verdad que durante 2020 las ventas de la tienda online se incrementaron un 58%, hasta alcanzar una facturación de 44,6 millones de euros, pero sigue siendo un servicio con muchos más costes que la compra en la tienda física. No obstante, durante el pasado año mejoramos en eficiencia, de modo que nos estamos aproximando a un modelo de negocio más rentable.

**En clave laboral, Consum sobresale por sus políticas sociales, de conciliación y bienestar del trabajador. ¿De qué manera se impulsa la atracción de talento?**

Nuestra estrategia de talento es la que sienta las bases de todas

nuestras políticas de personal. Por eso, nos gusta decir que en Consum el talento no entiende de etiquetas, sino todo lo contrario; habla de competencias, habilidades, experiencias, conocimientos, valores y actitudes diferentes aportadas por personas que se complementan para crear un equipo competitivo. Además, disponemos de un plan de igualdad que recoge una serie de medidas y compromisos para que la perspectiva de género se incorpore de forma eficaz y real en todos los departamentos, a todos los niveles y a todas las escalas de la cooperativa. El 72% de nuestra plantilla corresponde a mujeres, que además representan el 60% de los puestos de dirección de tienda.

**¿No cree que aún le queda mucho camino por delante al sector para ser atractivo para los jóvenes?**

En Consum contamos con muchas incorporaciones de jóvenes que han entrado a trabajar en nuestros supermercados motivados, precisamente, por ser un sector estable, capaz de resistir, mejor que otros, las crisis sanitarias y económicas. Además, en nuestra cooperativa contamos con planes de carrera que permiten a las nuevas incorporaciones de Consum vislumbrar cuál va a ser su evolución y promoción profesional dentro de la cooperativa.

**¿Qué piensa de la guerra de precios que existe en el sector?**

Pienso que las llamadas guerras de precios siempre han existido,

son permanentes y no necesitamos pandemias para que se desaten. Lo que ha ocurrido ahora es que se ha intensificado en algún segmento de productos. Nuestro objetivo es no entrar en guerras de precios, en el sentido de que no las provocamos, pero sí nos adaptaremos a ellas para ser competitivos. De hecho, Consum no vende más caro que sus competidores; al contrario, tenemos un muy buen equilibrio entre calidad y precio, teniendo en cuenta que nuestro objetivo no es el precio por sí solo, como lo puede ser en otros operadores. Nuestra aspiración es que los clientes no vengan a comprar a Consum por el precio, ya que queremos que vengan por mucho más, pero también aseguro que no se irán de nuestros establecimientos por el precio.

**Dada la experiencia de crisis anteriores, se sabe que las guerras de precios abocan a una destrucción de valor en el sector. ¿Cómo y cuándo se podrá recuperar todo lo perdido?**

Es algo difícil de valorar porque, desde luego, lo perdido en una parte del ejercicio no se recuperará en la otra parte, ya que, aunque mejorase la economía, la gente no gasta más en comida por tener más dinero. Además, hemos de ser conscientes de que ni siquiera hemos entrado en la fase de crisis económica real, que vendrá después de haberse solucionado la pandemia desde el punto de vista médico. Muy probablemente, nos espera un aumento del desempleo y una correlativa disminución de la confianza del consumidor, que hará

que la recuperación de actividad sea todavía más lenta.

### En un mercado tan competitivo como el de la distribución alimentaria, ¿sobre qué pilares estratégicos construye Consum su modelo de negocio?

La tendencia del mercado se orienta a una mayor demanda de producto fresco, donde Consum se diferencia de su competencia con atención personalizada, trato interpersonal, elaboración individualizada, trazabilidad... Por otra parte, y dado que la preocupación por lo saludable está creciendo, seguimos revisando la formulación de nuestros productos de marca Consum. Priorizamos, también, la capacidad de elección de nuestro cliente, apostando por variedad de marcas. Al mismo tiempo, en la era de la digitalización y la omnicanalidad, debemos ofrecer al cliente la mejor experiencia de compra, sea cual sea el canal que utilice para comprar. Y, por último, nuestro formato y modelo responde perfectamente a la necesidad del cliente de un entorno de proximidad, generando confianza y sensación de seguridad, sostenibilidad y compromiso social.

### A propósito de la sostenibilidad ambiental, ¿qué objetivos se marca Consum para el futuro inmediato?

La política ambiental de Consum tiene el objetivo de reciclar todos los residuos posibles para reducir su impacto ambiental a través de la mejora continua de la gestión y la sensibilización ambiental. Somos la única empresa de distribución alimentaria con el certificado de Aenor 'Residuo Cero' en todas las plataformas logísticas, lo que respalda nuestra apuesta por la economía circular. Consum, que también cuenta con el sello 'Reduzco' del Ministerio para la Transición Ecológica, redujo el pasado año 1.590 toneladas de plástico virgen, gracias a la disminución del gramaje de sus envases de marca propia, así como por la sustitución por otros materiales reciclados o compostables. Nuestro objetivo es continuar por esta senda, apostando por materiales reciclados y

reciclables, así como por el ecodiseño en nuestros productos de marca propia.

### Habla de marca propia. ¿Qué papel cree que jugará en el futuro inmediato y qué es lo que más destaca del surtido de la compañía?

Consum se distingue, fundamentalmente, por ser especialista en frescos, que están incluidos en el 75,7% de las compras de nuestros socios-clientes. Otro factor muy relevante es que ofrecemos una gran capacidad de elección, ya que las marcas de fabricantes representan el 86,4% sobre el total de 15.000 referencias que comercializamos. El 13,6% restante corresponde a la marca propia, que alcanza el 20% del total de nuestra facturación. Como demuestran las cifras, nuestro modelo comercial no se basa en la marca de distribuidor, sino en dar la posibilidad al consumidor para que elija lo que quiere comprar; no elegimos por él, sino que él escoge lo que más le gusta y conviene.

### ¿Qué es lo que más destacaría de las nuevas tendencias de compra del consumidor español?

Parece claro que determinadas tendencias que han venido con esta crisis se quedarán, como la preocupación por la salud, pero también por la sostenibilidad y el ahorro, así como el incremento de la compra *online* y de los productos frescos. Por otro lado, la mayor exigencia de higiene y seguridad también se impondrá como factor de competitividad, y el consumidor postpandemia igualmente valorará de forma especial la proximidad, que se asocia a la seguridad.

### ¿Qué evolución considera que seguirá el sector en España durante el futuro inmediato?

La evolución de nuestro sector estará ligada, en el futuro más inmediato, a la evolución económica poscovid-19; es decir, dependerá mucho del efecto que la misma tenga sobre la economía de nuestro país. Lo previsible es que, una vez podamos estar ya todos vacunados y exista un riesgo relativamente bajo de contagio, la actividad económica tenderá a normalizarse, pero siempre tendrá un lastre importante, como ya

ocurrió con la Gran Recesión, ya que muchas personas se verán afectadas por la pérdida de poder adquisitivo. Y toda esta situación de indefinición repercutirá, con total seguridad, en los hábitos de compra de los clientes, pudiéndose repetir el comportamiento que, ya en la última crisis, se puso de manifiesto, con compra de productos de menor valor añadido y con preponderancia de la marca de distribuidor.

### ¿Considera que, en el actual contexto, marcado por la marca propia y los precios, son los *discounters* los que marcan el paso al sector?

Yo no diría que son los *discounters*. Es verdad que el factor precio, o el concepto de precio agresivo, se asocia generalmente a este tipo de formatos comerciales, dado que su modelo está orientado principalmente a precio y suelen sacrificar el servicio, cosa que no ocurre en el formato supermercado. Sin embargo, que el precio se asocie más al *discount* no significa, bajo ningún concepto, que los supermercados no tengan un buen precio. Los *discounters* tienen su estrategia, pero nosotros tenemos la nuestra y no depende en absoluto de la de ellos.

### Finalmente, ¿qué aprendizajes extrae de estos últimos meses marcados por la pandemia?

Lo aprendido durante la pandemia ha sido mucho y a marchas aceleradas. Por un lado, hemos confirmado que nuestra capilaridad y proximidad en las regiones donde estamos presentes han sido fundamentales para dar servicio a nuestros clientes, proporcionándoles confianza y seguridad. Asimismo, también hemos constatado que tenemos una gran cadena agroalimentaria que funciona muy bien, desde productores a fabricantes, transportistas y distribuidores. Y por encima de todo están las personas. Me gustaría destacar el esfuerzo increíble que han realizado todos nuestros trabajadores para seguir prestando un servicio esencial en unas circunstancias muy duras. Creo que las personas son las que mueven la economía, quienes con su trabajo y motivación levantarán de nuevo el país.