

“Ha habido dos ideas
claras: mantenimiento
de entornos de trabajo
seguros y que las
actividades no pararan”

Tajonar • Jaime González

ALFREDO ARBELOA,
DIRECTOR GENERAL DEL GRUPO AN

**“El Grupo AN tiene que
seguir impulsando la
integración cooperativa”**

Desde enero de 2018, Alfredo Arbeloa ocupa el cargo de director general del Grupo AN. Dos años y medio en los que el grupo ha consolidado aquello que ya tenía y ha continuado creciendo en facturación, recursos propios, plantilla y beneficios para repartir a los socios, al tiempo que ha seguido fomentando la integración cooperativa y ha apostado por la innovación de manera decidida.

Ahora que cumple 30 meses como director general del Grupo AN, repasamos con Alfredo Arbeloa los principales hitos de este tiempo y los retos que afrontan la cooperativa y el sector.

La crisis sanitaria provocada por la COVID-19 ha supuesto un importante desafío para la gestión de las empresas. En el caso del Grupo AN, las prioridades marcadas por Alfredo Arbeloa desde el primer momento han sido preservar entornos laborales seguros y mantener la actividad.

¿Qué tal ha funcionado el Grupo AN durante estos tres meses de estado de alarma?

El funcionamiento ha sido bueno. Desde el comienzo de la crisis nos marcamos dos objetivos claros: el mantenimiento de entornos de trabajo seguros y que las actividades no pararan. El primero se canalizó con la gran mayoría de la plantilla de oficina trabajando desde casa y con todas las medidas de seguridad implantadas en los centros para quien tuviera que acudir a ellos de manera presencial. El otro gran objetivo, dirigido a mantener la actividad y a continuar dando servicio, ha funcionado sin grandes alteraciones, salvo algunas actividades como combustibles, por la limitación de la movilidad, o algunos productos, como el fresco, dirigido al canal Horeca, que sí han notado una reducción del consumo.

También ha sido importante la comunicación dentro de esta situación nueva para todos.

Sí, sobre todo con quienes han teletrabajado. Mantener una buena comunicación con los empleados es importante porque gran parte de la plantilla ha realizado su labor desde su casa y así cuesta más saber qué está pasando exactamente. Por eso me parecía importante ir informando cada viernes sobre la marcha de la empresa en esta situación.

Una situación que, durante tres meses, ha ido cambiando casi a diario. ¿Cómo recuerda

ahora aquel viernes, 13 de marzo, cuando se precipitaron los acontecimientos?

Llevábamos días preparándonos, ya que las noticias que llegaban de otros países eran muy preocupantes. Y aquel 13 de marzo, cuando se conoció que se decretaría el estado de alarma, hubo que tomar decisiones importantes y rápidas para mantener la actividad de forma segura. El departamento de Informática, que ya se había adelantado en previsión de lo que pudiera ocurrir, funcionó muy bien, realizando una adaptación muy ágil para posibilitar el trabajo desde casa. Y durante todo este tiempo ha habido un gran compromiso de la plantilla. Todo el mundo ha cumplido perfectamente y se ha sacado adelante todo el trabajo sin mayor problema.

La implantación masiva del teletrabajo ha sido una prueba importante para muchas empresas. ¿Va a suponer un cambio de hábitos?

Se ha demostrado que funciona perfectamente y creo que tendrá continuidad en el futuro. Habrá que ver de qué manera se regula, qué cambios supone, y cómo se puede adaptar de forma que sea algo operativo. Hay que ver qué inversiones son necesarias y qué costes se pueden reducir. Se habla del ahorro que supone, y es cierto, pero sobre todo en cuanto a viajes más que en cuanto al teletrabajo en sí mismo. Es una manera de trabajar que, a corto plazo, puede imponerse con más fuerza en el caso de cele-



Arbeloa interviniendo en la última Asamblea General del Grupo AN



“Hemos sido capaces de servir a nuestros clientes y hemos logrado mantener la capacidad de suministro y logística. Hemos demostrado, dentro de esta situación, que somos capaces de cumplir con todos”

bración de determinadas reuniones de manera telemática, cuya mayor ventaja es la de evitar largos desplazamientos.

¿Qué más estamos aprendiendo de esta crisis?

Lo que ha ocurrido pone en evidencia que, por muy bien que hagas las cosas, de repente puede llegar algo completamente inesperado que coloque a una empresa en un escenario muy difícil de afrontar. Algunas empresas lo van a pasar muy mal. A pesar de ser negocios bien montados y con una estructura bien dimensionada, se han visto obligados a parar y eso es algo que no contemplas en ningún plan. Cuando haces un plan de contingencia piensas en que quizá un cliente deje de pagarte, en tener un buen seguro de incendios, pero nadie tiene un seguro de pandemia. Y empresas que iban bien se han encontrado con que, de la noche a la mañana, les han dicho: “No puedes producir, no puedes vender, tienes que cerrar el negocio durante un tiempo”. A partir de ahora las empresas valorarán otros elementos a la hora de establecer planes de contingencias. Nadie puede garantizar que

en el futuro no vuelvan a repetirse situaciones como la del coronavirus.

Alguna enseñanza positiva también nos deja todo esto...

Sí. La capacidad de adaptación que tenemos las empresas. En nuestro caso se pasó rápidamente a funcionar con el teletrabajo y a adoptar todas las medidas de seguridad para quien tuviera que acudir de manera presencial al trabajo. Se ha puesto de manifiesto que las empresas están capacitadas para responder ágilmente y todas, en el momento en el que han podido, se han empeñado en volver a trabajar. Y también se ha demostrado la solidaridad de la gente, su compromiso. Compromiso de los trabajadores y también de las empresas, ya que se han aumentado las iniciativas solidarias. Se ha intentado llegar a donde no podían llegar las instituciones, colaborando con Bancos de Alimentos, comedores sociales... Es decir, todas las acciones solidarias se han visto reforzadas con iniciativas desde la empresa privada para tratar de dar servicios y cumplir con quienes se quedaban desabastecidos, y eso es importante.

El sector agroalimentario ha sido uno de los que mejor se ha mantenido durante estos meses y, a pesar de ello, ha notado los efectos de la crisis. ¿Cómo se ha plasmado esto en las distintas secciones del Grupo AN?

El sector fue considerado como esencial, de manera que nosotros no hemos tenido limitaciones a la hora de trabajar y eso nos ha ayudado, pero la actividad se ha ralentizado algo, ya que algunos clientes han bajado mucho su propia actividad. Entre lo más destacado, a Cereales le ha ido bien, ya que se ha sacado todo el cereal coincidiendo con el final de campaña, lo que ha supuesto la ventaja de dejar más espacio en las cooperativas para la gran cosecha que se espera. Hortícola ha tenido más dificultades, sobre todo porque al cerrarse el canal Horeca se ha vendido menos producto fresco, como el espárrago o la alcachofa. Avícola bien: hemos sido capaces de servir a los clientes que, en algunos casos, han aumentado en gran medida su demanda y hemos cumplido. Y del resto, podemos decir que Suministros ha seguido perfectamente, con la circunstancia de que



Alfredo Arbeloa en el Primer Encuentro de Cooperativas el pasado octubre



Carburantes sí que ha notado una reducción sustancial de su actividad por la restricción de la movilidad, pero ya se ha ido recuperando y, además, el gasóleo B ha continuado en niveles normales. Lo esencial es que hemos sido capaces de servir a nuestros clientes y que hemos logrado mantener la capacidad de suministro y logística. Hemos demostrado, dentro de esta situación, que somos capaces de cumplir con todos.

Estamos a punto de cerrar el ejercicio 2019-20. ¿En qué medida va a afectar esta situación a los resultados?

Queda mucho trabajo todavía, pero la previsión apunta a que la cifra de facturación no va a variar sustancialmente con respecto al año pasado. En la cuenta de resultados algo sí se va a notar, no sabemos todavía cuánto. Como hemos comentado, algunas actividades han visto reducida su actividad y esto ha supuesto un descenso de márgenes, por lo que eso repercutirá en el resultado final, pero todavía es pronto para poder concretar en qué medida.

A la hora de hacer el balance del ejercicio y, teniendo en cuenta estos tres últimos meses, hay un indicador importante que es el mantenimiento del empleo en un contexto muy difícil.

Sí, hemos visto como en otras empresas ha habido muchísimos ERTE y ERE. Nosotros no hemos tenido que tomar ninguna medida en ese sentido. No ha habido reducciones de jornada, ni tampoco, como ha ocurrido en algunos casos, medidas para obligar a la plantilla a cogerse vacaciones. Creo que nuestro sector se ha beneficiado de ser un sector esencial, lo que nos ha permitido mantener la actividad y, por tanto, la crisis no ha tenido en nuestro caso una repercusión negativa en el empleo. Lo único que tuvimos que cerrar de cara al público fueron las tiendas de repuestos.

El sector ha pasado de manifestarse y sacar los tractores a la calle hace cuatro meses a ser considerado esencial solo unas semanas después. ¿Va a servir para que la sociedad valore la importancia del sector primario?

“La sociedad se ha dado cuenta, así lo ha seguido resaltando, de que el agroalimentario es un sector esencial, pero el agricultor no ha notado un aumento del precio que recibe por lo que produce”

Yo creo que la gente es consciente del peso y la importancia del sector primario. Otra cosa es la valoración que se hace teniendo en cuenta el precio de los productos y la reivindicación de febrero pedía unos precios justos. La sociedad se ha dado cuenta, así lo ha seguido resaltando, de que el agroalimentario es un sector esencial, pero el agricultor no ha notado un aumento del precio que recibe por lo que produce. Considero que la agricultura y la agroindustria han reforzado su imagen en esta crisis porque han seguido funcionando, pero, ¿van a tener un mayor retorno el agricultor o el ganadero? Pues a día de hoy yo creo que no. De forma que hay un reconocimiento de la sociedad, pero no un reconocimiento en los precios.

Lo bueno sería que una cosa lleve a la otra...

Bueno, hemos visto que en una situación así los hábitos de consumo se modifican, que ha aumentado la importancia de la trazabilidad y el valor de la seguridad alimentaria, el saber dónde se produce, cómo y en qué condiciones. Y creo que al consumidor le da tranquilidad saber que hay un entorno cercano de



“El reto sigue siendo el mismo: mejorar día a día. Para mí es lo más importante”

agricultores que producen alimentos sanos y seguros. Pero, ¿se va a pagar más por esos productos? Pues va a ser muy relativo. También hay que ver si estos nuevos hábitos de consumo se mantienen en el tiempo o no, o cuáles sí y cuáles no, con la vuelta a la normalidad.

Lleva ya dos años y medio en la dirección general del Grupo AN. ¿Qué balance hace de este tiempo?

Es un gran reto: hay que atender a las cooperativas, los distintos negocios, mantener relaciones y reuniones con diversos agentes e interlocutores. La cuestión principal es que esto no pare e intentar crecer. Al final nosotros trabajamos para que nuestros agricultores tengan los mejores precios posibles y aquí hay mucha gente esforzándose para hacerlo realidad. Estos dos años y medio han pasado rápidamente y el reto sigue siendo el mismo: mejorar día a día. Para mí es lo más importante.

Desde el primer momento habló de afianzar lo conseguido y aprovechar las oportunidades para crecer.

Claro: el Grupo AN tiene 110 años y en la última etapa se ha crecido mucho y también hemos entrado en zonas nuevas. Creo que es importante que se mantenga la imagen, el compromiso con las cooperativas que están con nosotros, de ahí lo de afianzar. También es importante atender a los nuevos socios, porque siguen entrando cooperativas y debemos ser capaces de responder a sus demandas. Y, además, tenemos otros retos como el de la innovación: la sociedad está cambiando sus hábitos de consumo y están aumentando las exigencias, incluso a nivel normativo, con cuestiones como el Pacto Verde europeo, la estrategia Del Campo a la Mesa, las nuevas obligaciones de la PAC, las restricciones en el uso de fitosanitarios y fertilizantes... Todo esto nos va a obligar a cambiar la forma de actuar. Y, por si fuera poco, tenemos que abordar otros grandes retos, como el del relevo generacional. En conjunto, tenemos que afrontar la transformación del sector en cuanto a la forma de actuar, la forma de relacionarnos y en cuanto a qué productos vamos a ofrecer. Hay que ir adaptándose e innovar en procesos, productos y cultura empresarial.

Sobre el relevo generacional, ¿qué más hace falta para que los jóvenes, cada vez más formados, vean el campo como un sector atractivo en el que desarrollar su carrera y su proyecto vital?

Ser agricultor o ganadero no es fácil, porque no es un negocio como otros. Por un lado, un agricultor es un empresario que depende de muchos factores externos: de que llueva o no, de que apedree, de que hiele... Y, por otro, hacen falta muchas inversiones: en maquinaria, en tierra, etcétera, con lo que, para hacer que la profesión sea atractiva, se necesita una rentabilidad. Además, tienes que tener medios básicos y servicios esenciales que no siempre se dan en el entorno rural: infraestructuras, colegios, un centro de salud cerca, buena conexión a internet... Y, sin embargo, son cuestiones clave.

Ahí entra en juego de manera importante el papel de las administraciones.

Sí, porque tiene que haber ayudas. La incorporación de los jóvenes al campo no es fácil, ya que hace falta muchísima inversión. Y las administraciones y las universidades deben

“Para hacer que la profesión sea atractiva, se necesita una rentabilidad y, además, tener medios básicos y servicios esenciales que no siempre se dan en el entorno rural”



divulgar y fomentar el conocimiento sobre el campo, la producción de los alimentos y la relevancia del sector. Todo el mundo es consciente de la importancia que tiene comer, pero en general la gente desconoce el ciclo que recorren los alimentos hasta que llegan a su mesa. Una buena divulgación también contribuiría a hacer al sector más atractivo.

En cuanto al papel de la innovación, se ha incrementado en estos dos años y medio la colaboración con otras empresas, universidades, centros de investigación y otras entidades. ¿Por qué es importante para el Grupo AN?

Es importante porque se está produciendo un cambio en la agroindustria. Hay una variación en los hábitos de consumo, en lo que quiere el consumidor y en las formas de consumir. Y, a la vez, se busca una mayor seguridad alimentaria y hay un mayor interés y preocupación por la trazabilidad. Por tanto, para adaptarnos a todo ello, tiene que haber un cambio de mentalidad en cuanto a qué estamos haciendo, cómo lo estamos haciendo y también en cuanto a la forma de

relacionarnos. Para todo eso es clave participar en aquellas iniciativas en las que se plantean los cambios. Por eso estamos desde hace varios años en EIT Food, que es el Silicon Valley de la alimentación, donde se trabaja en la mejora continua, en ofrecer productos saludables y en muchos proyectos importantísimos para nuestro sector a nivel europeo. Está también la Cátedra Grupo AN con la UPNA para acercar a los estudiantes el mundo de la empresa y de las cooperativas, que sepan de primera mano qué demandan las empresas. Hacemos proyectos en común, recibimos becarios, ayudamos a sus estudiantes... es un intercambio beneficioso para ambas partes. Colaboramos también con el CSIC, estamos en el CNTA, ADItech, etc. La idea es tener presencia y participar en todos aquellos foros donde se está innovando en agroindustria. Solo mediante la innovación podemos adaptarnos a la forma de producir que el consumidor demanda: si los hábitos y las tendencias cambian y nosotros seguimos produciendo igual que siempre, tendremos problemas en el futuro. De manera que nuestras claves, como he comentado antes, son innovar en productos, en procesos y en cultura. Y estar cerca del

consumidor para poder darle aquello que nos pida. A esto hay que sumarle que la innovación debe servir para aportar valor al producto de nuestros socios y que su rentabilidad no se vea perjudicada. Y somos muy conscientes de que supone grandes esfuerzos, porque a la innovación hay que dedicarle no solo dinero, sino también mucho tiempo, pero es la única manera de anticiparse a los retos del futuro.

Pensando en el futuro es relevante también la cuestión del tamaño de las cooperativas: desde la Administración central se apuesta por la integración y por cooperativas de mayor tamaño para que puedan ser más competitivas, pero llevar esto a la práctica no es fácil. ¿En qué momento estamos en el cooperativismo en España?

Hay una apuesta firme del Ministerio, que es la EAP, la figura de la Entidad Asociativa Prioritaria (EAP), que lo que busca es la integración de cooperativas de carácter supraautonómico. Pero sí que es verdad que, frente a esto, nos encontramos con que a algunas administraciones regio-



Alfredo Arbeloa durante el evento de EIT Food organizado en noviembre, previo a la Asamblea General

nales les preocupa tener cooperativas regionales fuertes. La cuestión es que una cooperativa regional fuerte, puesta en perspectiva, es una cooperativa pequeña. El Gobierno central está impulsando que haya cooperativas fuertes porque, a ambos lados de la cadena, las cooperativas nos encontramos con empresas de un tamaño cada vez mayor. Los proveedores son cada vez más grandes, por ejemplo, la fusión de Bayern con Monsanto. Y los clientes, aquellos a quienes vendemos, son también cada vez mayores. Es decir, a ambos lados, la tendencia es que nuestros interlocutores sean menos, pero más fuertes. En el medio estamos nosotros, las cooperativas, que, además, somos pequeñas en comparación con las de Francia, Dinamarca, Alemania o Suecia. Y, a pesar de todo ello, en España sigue existiendo la mirada corta del localismo que hace que, cuando vas a otras regiones, a algunos no les guste

del todo tu presencia. En definitiva, se define por ser un modelo más local, que es completamente lícito, faltaría más, pero creo que no es el objetivo.

Pero todo el mundo habla de la integración cooperativa como algo positivo.

Sí, y creo que todo el mundo tiene claro que la integración es beneficiosa porque es la forma de reducir costes, de aumentar la capacidad de negociación... Pero, a la hora de la verdad, nos cuesta mucho dar pasos por muchos motivos: por razones culturales, por modelos de gestión, porque hay muchos tipos de cooperativas y muchas maneras de gestionarlas, y el caso es que cuando uno se integra puede que se vaya a un modelo distinto. Entonces, todo el mundo está de acuerdo en que la integración es positiva y en que es beneficioso tener un mayor volumen, pero a la hora de llevar eso a la práctica siem-

“Hay que integrar cooperativas, ser capaces de responder a las demandas de los agricultores y encontrar proyectos que den valor al producto para ajustarnos a lo que pide el consumidor”

pre aparecen obstáculos que cuesta mucho superar. Así que sería necesario un cambio de mentalidad, porque cuando colaboras con otro está claro que renuncias a algo, cedes una parte de tu poder y creo que esa es la parte que a algunos les da un poco más de miedo. En lugar de centrarse en ese posicionamiento, habría que valorar todo lo positivo que tiene cooperar y ganar volumen.

A futuro, ¿cómo imagina el Grupo AN? ¿Cómo tendría que ser?

Por un lado, yo creo que el Grupo AN tiene que seguir impulsando la integración cooperativa, porque estamos viendo que es el camino correcto, que siguen otros países y que se ha demostrado válido. Concentrar producciones para ser un proveedor seguro, con capacidad de servir a nuestros clientes, para tener mayor capacidad de negociación y tener mayores recursos para poder invertir e innovar. Y, por otro lado, hay que dar un salto hacia el total de la cadena de valor, ocupar más eslabones. Esto pasa por darle una vuelta más a la parte industrial, participando en negocios cercanos al cliente, que es donde está el valor final. Los modelos cooperativos de otros países tienen una parte industrial muy importante y son capaces de producir lo que el consumidor demanda. Esa es la línea a seguir en el futuro: la parte industrial tiene que ir tomando cada vez más peso para transformar el producto y darle valor y que no se lo quede un tercero.

Y tenemos que ir por ese camino: hay que integrar cooperativas, que es clave para el futuro. Hay que ser capaces de responder a las demandas de los agricultores que cada vez son distintas, porque los de ahora no tienen las mismas necesidades que los de hace 30 años. Debemos tener la capacidad de encontrar proyectos que den valor al producto para ajustarnos a lo que pide el consumidor.