

## DEBATE SOBRE PROSPERIDAD COMPARTIDA

# La agrupación empresarial es clave para el desarrollo

El papel fundamental de las alianzas y la cooperación empresarial, las dificultades que afrontan, la colaboración público-privada para su respectivo fomento o la cooperación al desarrollo son algunos de los temas abordados en el debate 'on line' organizado por EL PERIÓDICO DE ARAGÓN y que ha contado con la presencia de representantes del Gobierno de Aragón, IAF, cooperativas y sector privado, con la empresa Arpa

EL PERIÓDICO | MONOGRÁFICOS

**-¿Por qué son importantes las alianzas y agrupaciones empresariales?**

**-Rafael Sánchez:** En estos momentos que nos está tocando vivir, se ha puesto de manifiesto que las alianzas y la cooperación son más importantes que nunca. Muchas de las actuaciones que hemos vivido aquí, como la iniciativa de Aragón en Marcha, promovida por CEOE y con el apoyo del Gobierno de Aragón, han demostrado que la implicación de la gente y la cooperación puede ayudar. Ha sido una iniciativa con más de 200 empresas, es decir, el mundo de la empresa ha colaborado con la administración y la sociedad para resolver un problema que había. La cooperación es cada vez más importante, es decir, una entidad por sí sola no tiene las mismas capacidades, las mismas posibilidades de acometer proyectos que si coopera o establece alianzas. Esto es evidente en los ODS.

**-José Víctor Nogués:** Casi todas las cooperativas tienen más de 50 años y son un ejemplo de lo que se ha conseguido a pequeña escala. Tenemos que plantearnos retos de futuro para acceder a mercados internacionales siempre hablando de hacer alianzas o sociedades mixtas de cooperativas con empresas del sector. Tenemos el ejemplo del vino y la alfalfa, donde somos uniones de cooperativas que hacen alianzas con multinacionales y que, al final, es así como se llega a los mercados. Este es el camino pero nos hace falta mucha cultura empresarial, formación y que desde el Gobierno de Aragón nos encaucen y, desde la experiencia del gobierno, buscar alianzas y fórmulas nuevas.

**-Carmen Urbano:** Cooperar es uno de los cuatro pilares en los que siempre me he apoyado profesionalmente. Favorecer el cooperativismo es una de las medidas del pacto de es-

te gobierno y es pieza clave para el desarrollo territorial. En nuestra comunidad autónoma hay muchos núcleos rurales que con su cooperativa están manteniendo una actividad económica importante, pero es cierto que para competir hace falta, además de cultura empresarial, modelos empresariales orientados a la competitividad. El mundo es muy grande y nosotros muy pequeños y si algo nos ha enseñado el covid es que nuestros modelos de la noche a la mañana se han tenido que reinventar. Así que cuanto más separemos y más comunicados estemos, mejor. La cooperación en muchos casos significa también información de primer nivel. Estar bien relacionado, tener alianzas para la información es muy importante ahora. Nombre, por ejemplo, Aragón Exterior, el organismo de promoción del Gobierno de Aragón, la promoción internacional del sector agroalimentario se hace conjuntamente.



Carmen Urbano, directora general de Innovación y Promoción Agroalimentaria del Gobierno de Aragón.



José Víctor Nogués, presidente de Cooperativas Agroalimentarias de Aragón.

**-Clara Arpa:** Es una fórmula que lleva muchos años pero que se demuestra que funciona muy bien. Es una fórmula social y hoy en día, el emprendimiento por parte de los jóvenes se podría llevar a fórmulas de cooperativismo que serían fantásticas y que es lo que esta juventud busca. Y sobre el objetivo 17, la globalización hace que todo sea complejo y que todos los sectores estén realmente muy implicados, con lo cual para realmente poder de alguna forma regenerar estos procesos tenemos que ir todos de la mano, porque todos los sectores están implicados unos con otros. Otro de los aprendizajes es que tanto la administración como el sector privado y el tercer sector en estos días de crisis hemos podido hacer un montón de acciones lo más eficientemente posible. Hemos sabido hacerlo juntos y en muy poco espacio de tiempo. Y de esto hemos de aprender porque normalmente lo que conlleva

una alianza, sobre todo, con la administración pública, para nosotros en el sector privado se traduce en un montón de tiempo que discurrir. Sin embargo, somos capaces de hacer las cosas con eficiencia, eficacia y hacerlas bien si nos ponemos a ello. Después de esta crisis, una lectura buena que debemos de hacer es: hay sectores como el agroalimentario que es fundamental y hay que darle un empujón para que las cooperativas puedan salir al exterior. Y, por otro lado, ver que las alianzas funcionan.

### DIMENSIÓN EMPRESARIAL

**-Se dice que el tamaño de las empresas aragonesas es un lastre y, efectivamente, la estrategia aragonesa para la reconstrucción recoge una medida que va en esta línea ¿Creen que ser pequeños en la dimensión empresarial es un inconveniente para las empresas aragonesas y cooperativas?**

CARMEN URBANO

DIR<sup>a</sup> GENERAL DE INNOVACIÓN Y PROMOCIÓN AGROALIMENTARIA DEL GOBIERNO DE ARAGÓN

«Los modelos cooperativos y alianzas estratégicas para crecer en todos los aspectos van a ser los que más apoyemos»



RAFAEL SÁNCHEZ

GERENTE DE INFRAESTRUCTURAS E INNOVACIÓN DEL INSTITUTO ARAGÓN DE FOMENTO (IAF)

«Una entidad por sí sola no tiene las mismas posibilidades de acometer proyectos que si coopera o establece alianzas»



Clara Arpa, CEO de Arpa Equipos Móviles de Campaña.



Rafael Sánchez, gerente de Infraestructuras e Innovación del IAF.

EL PERIÓDICO

comunicar su éxito y su éxito ligado a la economía social del modelo cooperativo. Otro ejemplo es Agroveco, un modelo de cooperativa con marca, cuyo director de producción, un ingeniero, me decía la envidia de sus compañeros con los proyectos que estaba gestionando, hablando de big data, de inteligencia artificial, de cómo está cambiando todo el modelo. Así que también hay grandes empresas en el mundo cooperativo y tenemos que contarlo.

-C.A: Es un modelo creativo y que baja al territorio. Es el gran desconocido y es una pena. Habría que dar un altavoz, que tuviera una tribuna y que realmente, sobre todo, se conociera entre la juventud.

-C.U: Desde esta consejería, a la hora de diseñar las nuevas medidas de ayudas, se va a promover la cooperación. Es verdad que los modelos cooperativos y alianzas estratégicas para crecer en todos los aspectos van a ser a aquellos que más apoyemos. Porque cuando hay pocos recursos vamos a poner el foco en qué tipo de modelos empresariales queremos apoyar. Y uno de los temas que tenemos clarísimo para apoyar es la cooperación y las alianzas estratégicas.

-R.S: El cooperativismo no se conoce y hay ejemplos en el sector del vino de cómo cooperativas se han unido para crear empresas que les han dado volumen y capacidad de salir a mercados exteriores. En el Instituto Aragonés de Fomento (IAF) incentivamos algunas de ellas, por ejemplo, Bodegas Aragonesas que son tres accionistas -la cooperativa de Magallón, la cooperativa de Fueñejalón y el IAF-. Y el entendimiento entre las dos cooperativas que podría entenderse que son de pueblos vecinos y rivales está funcionando bien y ha hecho que a través de una sociedad se consiga volumen y ser una empresa de referencia que exporta a todo el mundo. Además, la próxima presidenta de la cooperativa de Fueñejalón va a ser una mujer.

**OBSTÁCULOS**  
-¿Cuáles son las dificultades para este camino de la cooperación?

-J.N: La toma de decisiones se basa en aprobar asambleas y las asambleas a veces son costosas. Necesitamos una ley de cooperativa más ágil porque la ley actual nos retrasa en la toma de algunas decisiones. En este sentido, estamos mirando que la ley de Aragón recoja algunos

temas económicos donde un consejo rector delegue en un gestor o gerente para que haya una toma de decisiones más rápida. Y en los temas económicos, necesitamos entrar en fórmulas mixtas con sociedades de capital y ahí necesitamos que la asamblea lo entienda y, por ello, la formación y transparencia. Si vamos a montar un proyecto y hay un compromiso de un plan estratégico a cumplir en cinco años, lo tienen que cumplir todos. Por eso, las asambleas tienen que ser muy transparentes y que todo el mundo sepa que yo voto esto pero voy a cumplir con mi obligación.

-R.S: Uno de los problemas viene dado porque por naturaleza somos desconfiados y tenemos inseguridades de cara a plantear alianzas o cooperación con otras organizaciones o empresas. A las entidades siempre nos cuesta más cooperar, tenemos más en cuenta intentar hacerlo por nosotros mismos que establecer alianzas. Es un problema de saber transmitir lo que queremos, hacia donde vamos y la estrategia. Es decir, el saber comunicar cuál es el objetivo y que a lo mejor eso a corto plazo hay que tomar decisiones que cuestan, pero mientras se tenga claro hacia dónde vamos y cuál es la estrategia a medio plazo debería ser más fácil.

-C.U: Es importante que todos los cooperativistas sean conscientes de que además de la economía social, hoy en día es necesaria la competición. Los cooperativistas se tienen que unir para competir porque si no están abocados a la desaparición alguna de ellas por no querer cooperar o tener acuerdos a largo plazo, por no querer integrar, o no capitalizarse suficientemente porque realmente eres una grandísima empresa por mucho que tu modelo sea social.

-C.A: En el sector privado cada vez se quiere ser más cumplidor y transparente y gestionar mejor las cosas. Si seguimos por esta línea podemos llegar a la confianza de las partes. Ahora con el covid se ha puesto de manifiesto que podemos interactuar varios actores con una velocidad que antes no se había visto y podemos llegar a los objetivos de una forma realmente eficiente. Tenemos que seguir por el camino de la colaboración, por mejorar nuestra gestión y, sobre todo, por la formación y educación.

PASA A LA PÁGINA SIGUIENTE

-J.N: Nos hemos dejado una cosa en el tintero: somos parte de la economía social. A veces, en el cortoplacismo de las empresas se olvida que la parte de economía social es muy importante y no es fácil en una sociedad tan competitiva transmitir esto. Para ganar dimensión, por experiencia, hay que hablar de la transparencia de gestión como una de las cuestiones a plantear, sobre todo, en el sector primario. La transparencia de gestión es el tema para convencer a nuestras bases. Creo que dentro de lo que las cooperativas representamos, dar el siguiente paso tiene que ir ligado a que los compromisos y cada paso que se dé sean muy claros y con una eficacia que se traslade a la base porque todos los errores cometidos no se pueden volver a cometer. Para llegar a los mercados necesitamos ser muy rápidos y las decisiones y las cooperativas somos muy lentas, por lo tanto, tenemos que intentar

que esa toma de decisiones sea lo más rápido posible y con profesionales al frente de todo el equipo de gestión.

-C.A: En cuanto al tamaño de la empresa, tenemos 52 años pero todos los años me considero una startup. Todos los años llega enero y pienso qué vamos a hacer este año. Nos estamos reinventando cada cinco años. Por un lado, tienes una sensación de fracaso porque haces las estrategias y ves que por aquí no vamos bien. Y por otro lado, nosotros estamos intentando consolidarnos. Comparto, si eres pequeño, esa flexibilidad que buscan los cooperativistas, que en seguida te puedes adaptar a una nueva situación, pero es cierto que eres más vulnerable. Nosotros estamos intentando crecer hace ocho o nueve años y de momento no lo estamos consiguiendo. Hemos intentado hacer alianzas con otras empresas, pero está ese

miedo a que el sector te haga una competencia desleal. Cómo crecer es una asignatura que tenemos muy pendiente, pero si encontramos tantos problemas a crecer vamos a intentar consolidar las ventajas que tenemos siendo pequeños.

-C.U: Habéis hablado de crecimiento cualitativo y cuantitativo y yo hablaría más de modelos empresariales que de tamaño. El cooperativismo es el gran desconocido y tiene unos modelos interesantísimos, pero la sociedad no conoce bien el modelo cooperativo. Hay casos de grandes profesionales al frente de consejos rectores, empresas internacionales con marca y éxito. Y no hay empresas cooperativas que se sepa que son cooperativas, pero en cambio lo son, como Bodegas San Valero, una de las grandes cooperativas de España en el sector vitivinícola, pero no se conoce bien el modelo. Hay grandes empresas que deberíamos

JOSÉ VÍCTOR **NOGUÉS**

PRESIDENTE COOPERATIVAS AGROALIMENTARIAS DE ARAGÓN

«Necesitamos una ley de cooperativas más ágil porque la ley actual nos retrasa en la toma de algunas decisiones»



CLARA **ARPA**

CEO ARPA EQUIPOS MÓVILES DE CAMPAÑA

«La cooperación al desarrollo la llevaría por la educación y salud porque sin salud una persona no se puede desarrollar»



VIENE DE LA PÁGINA ANTERIOR

**-C.A.:** La industrialización y globalización nos han llevado a tener unos daños colaterales en los que nunca habíamos pensado. Tenemos que salirnos de ahí, pero para ello tendremos que enseñar y explicar. Ahí tenemos el caballo de batalla para que la gente joven empiece a ver las cosas desde una forma diferente. Porque de lo que nunca se ha hablado hoy en día es de la cultura del esfuerzo. Cuando crees que lo sabes todo tienes que volver a diseñarte y más hoy en día con la digitalización y las nuevas tecnologías. Hoy en día la formación continua ha venido para quedarse.

**-C.U.:** Se han nombrado dos palabras clave: confianza y tecnología. Hoy en día las marcas se construyen en base a la confianza que somos capaces de generar porque vivimos en un mundo muy complejo donde la seguridad y la confianza forman parte de la propuesta de valor de todos. Y la tecnología nos está ayudando a que esa seguridad salga a la luz y se pueda certificar cómo estás haciendo las cosas, cómo las estás haciendo de bien y cuán eficiente eres. Ahí debemos trabajar porque no hablamos de algo que no sepamos, simplemente de que hay ciertas herramientas que hoy nos van a ayudar a generar esa confianza que el mundo cooperativo necesita porque hay un mundo cooperativo que lo está haciendo muy bien y lo puede certificar, demostrar de un modo que no se había hecho.

**SINERGIAS**

**-¿Creen que la colaboración público-privada da mejores frutos?**

**-C.U.:** Al final todos tenemos unos objetivos de desarrollo muy similares que, en algunos casos, confluyen. Hay que buscar esas sinergias y patrones que nos ayuden a trabajar juntos. Hay veces que el mundo privado va muy por delante de la administración pública y tenemos que estar ahí. Y en otros casos es el gobierno quien va delante por estrategias o políticas. También veo casos de empresas que están esperando a que el sistema público les ayude y si tenemos esa dependencia para tomar decisiones estratégicas, muchas de ellas se van a ver avocadas a un futuro difícil.

**-R.S.:** Es algo obligatorio, no es una opción. Es decir, la colaboración entre el sector público y privado es intrínseco a lo que es una administración. Al final debe trabajar por los ciudadanos y las empresas y para eso,



Los cuatro expertos debaten en una mesa redonda virtual el papel fundamental que cumplen las alianzas compartidas.

hay que colaborar.

**-J.N.:** La colaboración tiene que ser plena y ahora más que nunca se han notado las diferencias que a veces se sufre en el mundo rural frente a las ciudades. Realmente necesitamos una administración comprometida y para salir hay que tener claro que unos y otros tenemos que ir de la mano. No hay otra manera.

**-C.A.:** Hemos tenido un ejemplo brutal con sectores estratégicos que no pueden ir solos, como hemos visto en la salud. Por otro lado, el sector público tiene que ser regulador y el sector privado tiene que ser el que empuje. En este sentido, la rapidez, flexibilidad y digitalización del sector privado va por delante del sector público, pero al sector privado también nos tienen que obligar porque si no es muy difícil cambiar hábitos.

**AYUDA AL DESARROLLO**  
**-En el contexto actual, la cooperación al desarrollo corre peligro al tener menos fondos pero, ¿qué importancia tiene?**

**-C.A.:** Nosotros hemos hecho más de 80 proyectos de salud pública de módulos de extensión para infecciosos por el covid y vendido dos o tres. ¿Por qué no nos han contra-

tado más? Porque no hay dinero. Si ahora Europa está tocada siendo que es el mayor donante del mundo, ya me diréis de dónde vamos a sacar esos fondos. Lo que pasa es que hace tiempo que considero que la forma de cooperar con el desarrollo tiene que ser otra totalmente distinta. Hoy todo el mundo quiere financiar infraestructuras y energías renovables. Yo la cooperación la llevaría por el tema de la educación y sanidad porque sin salud una persona no se puede desarrollar. El modelo actual es totalmente obsoleto y no funciona desde hace años.

**-J.N.:** En proyectos de desarrollo en Cooperativas Agroalimentarias de España también hacemos proyectos incluso con Sudamérica y con Acodea, una onegé que está funcionando con proyectos, sobre todo, en Sudamérica y en África. Volviendo a nuestra casa, en Aragón se pueden hacer proyectos muy interesantes con otro nivel, pero hablando siempre de proyectos ilusionantes en los que hay que dejar localismos y eso se hace desde la formación. Empecemos con proyectos de desarrollo en nuestro Aragón.

**-C.U.:** Pero no hay que olvidar que el mundo necesita solidaridad. Como

no ayudemos a aquello que se tiene que desarrollar lo vamos a pasar mal e igual que a nosotros nos han ayudado. Si no hubiéramos entrado en la Unión Europea como miembros de pleno derecho, creo que nuestro desarrollo como país no hubiera sido igual. La educación y la información nos van a ayudar a salir de este embrollo y, sobre todo, juntos. Aprovechemos todo lo que tenemos a nuestro alcance.

**-R.S.:** En este tema es importante conseguir un mínimo de tamaño porque si una empresa es pequeña es difícil que entre sus preocupaciones esté la cooperación al desarrollo; y responsabilidad, que una empresa con un poco más de estructura sí que pueda planificar y darle más atención. Y después, al final, lo importante es la educación. Si solucionamos el origen en los problemas básicos, en Occidente también nos vamos a beneficiar de que esos países se desarrollen y tengan menos problemas que, al final, repercuten en todo el mundo.

**CONCLUSIONES**

**-¿Podrían aportar un último punto como reflexión final?**

**-J.N.:** Somos Comunidad Económica Europea porque participamos y co-

operamos. Basándonos en los cuatro pilares más importantes, si queremos ser economía social, empresas democráticas, los valores cooperativistas son muy importantes. En una sociedad donde no se coopere no habrá proyectos a largo plazo y el modelo fallará. Hay una frase que decimos los cooperativistas: juntos se llega más lejos. Si quieres marcarte metas y llegar, se tiene que cooperar.

**-C.U.:** Algo que no hemos nombrado es la gran labor que hacen las asociaciones y colectivos, que se constituyen como interlocutores que facilitan la labor de los gobiernos y de la administración para conocer un sector. Reivindicaría que empresas y profesionales pertenezcamos a colectivos que nos unan.

**-R.S.:** Los clúster son un ejemplo de cooperación entre empresas competidoras y que, al final, se unen para conseguir más fuerzas, unir proyectos, colaborar en esa red de tecnología. En Aragón somos las región con más clúster en comparación con el tamaño de la población. En el IAF colaboramos con ellos en varios temas e incluso hay varios clústers nacionales que tienen su sede aquí en Aragón. ★