
La estrategia de multilocalización internacional de la Corporación Mondragon

El artículo analiza la estrategia de multilocalización productiva internacional de la Corporación Mondragon durante el periodo 1999-2009, como un caso de innovación cooperativa hacia una globalización centrada en la persona. Con ello, busca defender el empleo y la competitividad en las cooperativas matrices, y crecer en el exterior. El artículo muestra la idoneidad de la estrategia de multilocalización productiva de las cooperativas hasta hoy y finaliza con una breve reflexión de las posibles claves para afrontar los retos actuales.

Artikulu honetan Mondragon Korporazioaren ekoizpeneko nazioarteko multi-kokapenaren estrategia aztertzen da, 1999-2009 epea kontutan hartuta, globalizazio aldera kooperatiba berrikuntza bezala. Era horretara, kooperatiba berrikuntza horrek jatorriko kooperatibetan enplegua eta lehiakortasuna babestu nahi ditu, eta atzerrian hazi. Artikuluak, kooperatiben multikokapen estrategiak gaurdaino izan duen egokitasuna aztertzen du, eta hausnarketa labur batekin amaitzen da. Hausnarketa hori gaur egungo erronkei aurre egiteko gerta litezkeen gakoiei buruzkoa da

The article analyze the strategy of the international multi-location production of the Mondragon Corporation during the period 1999-2009, as a case of cooperative innovation towards a people-centred globalization. This seeks to protect the employment and competitiveness in the parent cooperatives, as well as the growth abroad. The paper nowadays shows the suitability of multi-location strategy of cooperative production today and ends with a brief discussion of the possible keys to face current challenges.

José María Luzarraga¹
Mondragon Unibertsitatea - MIK

Iñazio Irizar
Mondragon Unibertsitatea

Índice

1. Introducción y marco conceptual
2. El método de investigación
3. El impacto de la globalización en la creación de empleo de las cooperativas industriales de la Corporación Mondragon 1999-2009
4. Las claves de la estrategia de multilocalización productiva internacional
5. La gestión cooperativa de las filiales productivas en el exterior: análisis de la mejores experiencias
6. Resumen y conclusiones

Referencias bibliográficas

Palabras clave: globalización, multilocalización, Corporación Mondragon, expansión cooperativa, innovación social.

Keywords: globalization, multi-localization, Mondragon Corporation, cooperative expansion, social innovation.

Nº de clasificación JEL: L29, M13, M21.

1. INTRODUCCIÓN Y MARCO CONCEPTUAL

Fruto de la globalización, la dimensión global se presenta como una de las principales claves de competitividad y supervivencia para las empresas industriales, y da lugar a un proceso migratorio industrial internacional sin precedentes de Norte a Sur y de Oeste a Este. En el actual marco de libre comercio internacional, las empresas buscan el acceso a productos de bajo coste así como a mercados con mayores ex-

¹ Los autores agradecen la colaboración de Dionisio Aranzadi S.J., catedrático de la Universidad de Deusto y creador del Instituto de Estudios Cooperativos. Asimismo agradecen la financiación recibida por Gobierno Vasco en los diversos proyectos de investigación llevados a cabo desde el centro de Investigación MIK de Mondragon Unibertsitatea durante el periodo 2003-2011.

pectativas de crecimiento en los denominados países BRIC (Wilson y Purushothaman, 2003)² con el fin de ser competitivos en los mercados globales.

Este proceso migratorio de plantas industriales es el resultado de estrategias de localización internacional. En este contexto la «deslocalización» se define como el proceso por el cual una empresa cierra la actividad industrial de la empresa matriz, para inmediatamente abrir la misma actividad industrial en el extranjero (Irizar, 2006:21), del mismo modo la «re-localización»³ tiene lugar cuando la actividad industrial que se cierra no es de la empresa matriz.

Estas estrategias de localización tienen un importante efecto en las comunidades locales: desestabilizan las condiciones laborales existentes (puesto de trabajo, salarios, negociación colectiva y volatilidad), limitan la capacidad de las políticas económicas nacionales, y reducen la capacidad de autogestión democrática de las comunidades así como el desarrollo y estabilidad económica local (Williamson, Imbroscio y Alperovitz, 2002: 25-70)⁴.

Al mismo tiempo encontramos la denominada «multilocalización» (Luzarraga, Aranzadi e Irizar, 2007) que a diferencia de las anteriores consiste en una estrategia expansionista y creativa en lugar de destructiva, ya que la nueva actividad industrial abierta en el extranjero no implica el cierre de ninguna actividad preexistente.

Los estudios académicos arrojan resultados dispares al analizar el impacto causado por estas estrategias de localización productiva internacional. Así, en el análisis del impacto en países emergentes, existe constancia empírica que afirma que la globalización mediante la inversión directa extranjera (en adelante, IDE) genera gran parte del exitoso desarrollo en los países económicamente pobres (Mandle, 1998: 54, Sachs, 2005) mejorando sus condiciones laborales (Flanagan, 2006). Otros estudios sostienen que no existe una relación directa clara entre la expansión exportadora en sí misma y el crecimiento económico, afirmando que ésta es el resultado y no la causa del desarrollo económico y social (Rodrik, 1999: 33-35), y que la globalización genera desigualdad y desestabiliza las comunidades en los países en desarrollo (Robin Hahnel, 1999: 77).

² Este concepto se acuñó en el artículo «Dreaming with BRICs: The path to 2050» de Goldman Sachs en 2003. Presentaba a Brasil Rusia, India y China como las nuevas grandes potencias económicas mundiales en el presente siglo augurando un importante crecimiento en los próximos 10 y 20 años. A diciembre de 2010 parece que la tasa de crecimiento estimada del 6% se quedaba corta y que la importancia de estos denominados países BRIC con China a la cabeza será incluso mayor, como consecuencia de la crisis económico-financiera desatada en 2008.

³ La literatura utiliza los términos en inglés «de-localisation», «delocation», «relocation» o «dislocation», en francés «délocalisation», y en español «deslocalización» (ver por ejemplo I. IRIZAR 2006, D. STORRIE y T. WARD 2007).

⁴ En el artículo «Place for a Community, local democracy in a global era» Williamson *et al.* analizan en detalle las diversas investigaciones y publicaciones sobre la amenaza de la globalización para el poder de la comunidad y la democracia.

Por otro lado, algunos estudios sobre las consecuencias de la globalización en los países con mayores costes laborales afirman que existen contundentes pruebas históricas que demuestra que la competencia por los mercados globales genera la reducción y cierre de plantas manufactureras (Robert Scout, 2000 y Kletzer, 2000: 382). Sin embargo, otros estudios concluyen que no existen pruebas empíricas del impacto negativo en el número de puestos de trabajo en las empresas matrices como resultado de la IDE en países en desarrollo (Barba Navaretti, 2006: 19).

La globalización es considerada por lo tanto como un proceso con un importante efecto en los países económicamente desarrollados y en los países emergentes o en desarrollo. Se puede afirmar que tiene un efecto positivo crucial en el bienestar mundial, al reducir las desigualdades entre países mediante un efecto polea que tira de abajo hacia arriba y empuja de arriba hacia abajo. O por el contrario también se afirma que genera un efecto negativo incrementando la desigualdad mundial: beneficiando exclusivamente a los ricos y empobreciendo a los pobres en los países desarrollados y en desarrollo (enfrentando los intereses de los propietarios e inversores), al empujar hacia abajo los derechos de los trabajadores (Rodrik, 1999). Lo que se denominó «la carrera hacia abajo» (*the race to the bottom*) originó ya en 1919 la creación de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) (Flanagan 2006: 3), y casi cien años después y de acuerdo con la OIT existe un potencial conflicto entre los trabajadores del Norte y del Sur cuando tienen lugar los fenómenos de implantación exterior (*offshoring*) y externalización internacional (*outsourcing*). De hecho, se afirma que existe la necesidad de estrategias activas en los mercados de trabajo en el Norte para evitar que los trabajadores del Norte sufran las consecuencias de la externalización productiva internacional (OIT, 2007).

Diversos estudios demuestran que las empresas multinacionales que operan en mercados globales y locales⁵ son más competitivas que las empresas cuyas operaciones se limitan a un solo país. Sin embargo, el análisis científico es ambiguo respecto al impacto de la IDE en el empleo, en función del método y los países analizados. Estudios diversos llevados a cabo en la década de los noventa en Estados Unidos concluyen que el comercio internacional ha sido un destructor neto de empleo, concretando en un 40% los puestos de trabajo industriales destruidos en el periodo 1978-1990 (Scott 2000 o Sachs y Shatz 1994). El informe de 2007 del «European Restructuring Monitor» (ERM), desarrollado por la Fundación europea para la mejora de las condiciones laborales, afirma que durante el periodo 2003-2006 se dieron 3.475 casos con alrededor de 100 puestos de trabajo perdidos de media en la Unión Europea (globalmente, 2.445.793 empleos perdidos). Sin embargo, sólo el 1,27% de los casos corresponden a deslocalizaciones fuera de la UE15 (representan el 0,49% de los puestos perdidos). Los países destino de estas deslocalizaciones europeas fue-

⁵ Ver entre otros: M. DOMS y B. JENSEN (1998) con respaldo empírico en EE.UU., C. CRISCUOLO y R. MARTIN (2003) y S. GIRMA, *et al.* (2002) en el Reino Unido, D. CASTELLANI y A. ZANFEI (2003) en Italia y L. BELLMAN y R. JUNGNICHEL (2002) en Alemania.

ron: 51,2% a nuevos países miembros de la UE, y un 36.7% a países asiáticos, un 12,1% a otros países (Storrie y Ward, 2007: 34). Del mismo modo se ha demostrado una relación directa entre la pérdida de puestos de trabajo y los niveles de importación en Estados Unidos durante el periodo 1979-91 (Kletzer, 1998: 423-457).

Sin embargo, contrario a lo que se puede pensar desde una lógica de análisis sindical de defensa de puestos de trabajo, la IDE de una sola empresa no es la causa de la pérdida de puestos de trabajo o incluso del cierre de una empresa matriz. Estudios recientes concluyen que si bien los puestos de trabajo en la empresa matriz se ven reducidos, se hubiesen reducido lo mismo o incluso más en el caso de no haber existido la IDE (Barba Navaretti y Castellani, 2003: 21). También es importante matizar la novedad de este análisis ya que es sólo en la última década y fruto de la existencia de bases de datos más sólidas y herramientas más apropiadas cuando se han empezado a llevar a cabo estudios más contundentes sobre la relación de la IDE y la destrucción o no de empleo (ver Barba Navaretti y Castellani 2003 o Kiyota y Matsuura 2006).

En cualquier caso, fruto del rápido proceso de globalización y de las políticas de libre comercio internacional, los países económicamente desarrollados que cuentan con mayores costes laborales y menores expectativas de crecimiento de sus mercados locales afrontan un futuro incierto en el que se distancian los intereses de los propietarios e inversores respecto a los de los trabajadores. Encuestas recientes muestran que la deslocalización y consecuente cierre de fábricas era la mayor preocupación de los ciudadanos europeos (Mandelbaum y Haber, 2005: 31). Y éste fenómeno se dispara en el actual escenario de recesión internacional originado tras la crisis económica-financiera y de mercados bursátiles que comenzó en 2008.

Al calor de este fenómeno, ha emergido la corriente de pensamiento denominada Demografía Económica que refuerza la importancia de la geoeconomía y el desarrollo socioeconómico en el territorio (Hudson 2001). La misma se caracteriza por proponer modelos de propiedad enraizada en el territorio-comunidad como una herramienta sólida frente a las amenazas de la estabilidad del empleo local, donde «la propiedad y el control tienen lugar de un modo más colectivo y comunitario» permitiendo a estas empresas «anclar y enraizar las inversiones de una forma más segura para las comunidades, actuando de contrapeso a la globalización» (Imbroscio, Williamson y Alperovitz, 2003: 32) frente a la vertiginosa movilidad de capital y volatilidad de las empresas convencionales operando en mercados financieros.

1.1. La estrategia cooperativa

Se afirma que las empresas de propiedad comunitaria y cooperativas defienden mejor la estabilidad de la comunidad local de las amenazas de la globalización (Imbroscio, Williamson y Alperovitz, 2003). De ahí que el compromiso histórico local de las cooperativas de trabajo asociado como modelo de empresa enraizada en el te-

ritorio evolucione y se haga más necesario y pertinente que nunca para afrontar la amenaza que supone la globalización para la estabilidad de las comunidades locales.

Existen algunos ejemplos en el plano internacional de este tipo de empresas enraizadas en la comunidad entre las que se pueden mencionar⁶ las cooperativas de trabajo asociado en Quebec, Emilia-Romagna, y Mondragón (Cid, 2005)⁷.

Aquí encontramos probablemente la mayor diferencia entre las empresas comprometidas o no con la comunidad local. Una empresa industrial convencional, con el fin de ser competitiva puede afrontar los retos de la globalización con al menos dos opciones: la multilocalización o la deslocalización. Sin embargo, una empresa cooperativa de trabajo asociado, comprometida intrínsecamente con la comunidad de socios trabajadores, sólo puede optar por la multilocalización. E incluso esta estrategia expansionista de apertura de nuevos centros productivos en el exterior, parece emerger como una de las principales herramientas para defender a la comunidad local de una de las mayores amenazas de la globalización: el desempleo.

Sin embargo, la estructura tradicional de las cooperativas es local, y no está preparada para esta nueva realidad global. Así, este imperativo de competitividad internacional y permanencia en los mercados, hace que muchas cooperativas no tengan otra alternativa que adaptarse a las demandas de una economía global (Errasti *et al.*, 2003: 556), con nuevas estructuras globales, que generan un «proceso de hibridación cooperativa» o «isomorfismo hacia empresas convencionales» (Spear, 2001 y Cote, 2001).

Este proceso de enfrentarse al reto cooperativo para adquirir una estructura global da lugar a que aparezcan nuevas realidades cooperativas como los «grupos empresariales cooperativos» (Cote, 2001, Chaves y Monzón, 2001, Bakaikoa *et al.*, 2004), y nuevos conceptos como el modelo dual de «núcleo cooperativo y periferia capitalista» (cf. Larrañaga, 2005: 230) o el denominado «coopitalismo» (Defourny, 1999: 28). Así tienen lugar diversas modificaciones en el formato tradicional cooperativo con el fin de competir de forma más efectiva en los mercados globales, «mejorando el acceso a financiación, facilitando la separación de la dimensión económica y social de la empresa, y usando estructuras corporativas de grupo para alcanzar el crecimiento a través de *joint ventures*, fusiones y adquisiciones» (Spear, 2004: 113).

A la vista de todo ello, podemos afirmar que las cooperativas de trabajo asociado se encuentran en una encrucijada histórica. Por un lado, la globalización se presenta como una amenaza para la estabilidad de las comunidades locales y acelera el proceso de degeneración de la estructura cooperativa. Por otro lado, estimula y hace más

⁶ Nueva Escocia en Canadá (G. MACLEOD, 1997), Rorhabacher en California (T. WILLIAMSON *et al.*, 2002: 48-49) y en Brasil (P. SINGER, 2007).

⁷ El autor presenta un análisis profundo de la actividad de empresas cooperativas globales en estas tres regiones.

necesaria que nunca la misión social originaria de las cooperativas» la creación de riqueza a través de la creación de empleo⁸)» ahora ya no solo a escala local sino también a escala internacional. Esta misión propia de las cooperativas de trabajo toma especial relevancia en el actual escenario internacional de crisis de empleo y consecuente drama social de algunos países entre los que destaca el caso de España.

Las cooperativas de Mondragón no son ajenas a este fenómeno, y así la experiencia cooperativa que comenzara en 1956 con la creación de Ulgor, a finales de 2010 está presente en casi todo el mundo, y se ha convertido en un referente internacional de democracia en el trabajo (Vanek, 2007) y de gestión empresarial (Malone, 2004). A cierre de 2010, la Corporación Mondragon emplea a 83.859 personas, en la división industrial trabajan 37.839 personas, de las cuales un 85,9% son socios trabajadores y 14.674 trabajan en las 77 plantas productivas en el exterior abiertas por 25 cooperativas globales⁹. Con una facturación total de 13.989 millones de euros y unas ventas internacionales del 3.594 millones de euros en 2010 (62,9% de las ventas industriales), la Corporación Mondragon es el primer grupo industrial vasco, el séptimo español, y el líder europeo en el *ranking* de empresas «con propiedad de los trabajadores»¹⁰ y que en el caso de que se considerara estaría presente en el ranking *Fortune Global 500*.

Las cooperativas de la Corporación Mondragon, conscientes de la amenaza para el empleo cooperativo y la estabilidad de la comunidad local, responden a este fenómeno optando por competir en los mercados internacionales utilizando estructuras de capital convencionales que permitan asegurar su competitividad global (Urdangarin, 1999: 254 y Clamp, 2003: 29). Así, en 1989, las cooperativas, comprometidas con su comunidad local histórica en el País Vasco¹¹, asumen su primera aventura productiva internacional a la que han seguido 79 nuevos casos en los últimos 20 años. Se desarrolla una estrategia de multilocalización productiva internacional en la que mediante las IDE en empresas convencionales privadas se crean filiales productivas (Cote, 2001: 385-402), tanto con la compra de fábricas existentes como con el

⁸ La iniciativa fue de cinco jóvenes liderados por el padre Arizmendiarieta inspirado en la encíclica *Rerum Novarum* de la Doctrina Social de la Iglesia. Véase IRIZAR, I., 2006, Capítulo 4, pp. 91-116 donde Ormaechea, (cofundador de ULGOR, hoy denominada FAGOR, la primera cooperativa de Mondragón creada en 1956 y presidente de la Corporación Mondragon durante 1985-1990), afirma «Las cooperativas tienen un fuerte compromiso social, su acción más importante, es su compromiso por mantener y crear empleo».

⁹ De acuerdo con el método definido, denominamos «cooperativa global» a aquellas empresas cooperativas que cuentan con al menos una planta productiva en el exterior.

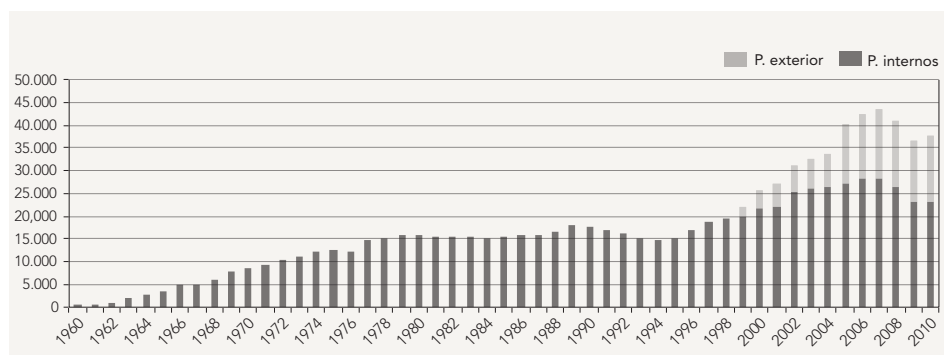
¹⁰ Tomado de la base de datos «Fomento 2009», y del «European ranking of employee share ownership», y el «Fortune Global 500-2009».

¹¹ Ver la Misión aprobada en el VII Congreso General de la Corporación Mondragon en 1999 <http://www.mondragoncorporation.com/CAS/Cooperativismo/Experiencia-cooperativa/Cultura-Cooperativista.aspx#mision>.

desarrollo de nuevos proyectos fabriles *greenfield*, convirtiéndose en propietarios parciales por medio de *joint ventures* o propietarios únicos del total de acciones de la filial extranjera al entrar o absorber a las cooperativas matrices, y de estructuras inter-cooperativas de la Corporación.

Se supera la dimensión local histórica de la experiencia cooperativa de Mondragón, apalancando su capacidad de generación de riqueza a través de la creación de empleo con filiales productivas por todo el mundo.

Gráfico nº 1. PUESTOS DE TRABAJO MEDIOS (AL 31 DE DICIEMBRE) EN 1960-2010, EN LA DIVISIÓN INDUSTRIAL DE LA CORPORACIÓN MONDRAGON



Fuente: Elaborada a partir de memorias actividad de la Corporación Mondragón.

Durante el periodo 1999-2009 la división industrial ha creado 15.926 nuevos puestos de trabajo netos, siendo 12.715 los creados internacionalmente; de los cuales 8.524 son en países en desarrollo.

Este camino novedoso, que se aparta de la estructura tradicional cooperativa, porque el núcleo histórico de las empresas matrices es cooperativo y la periferia es capitalista (Larrañaga, 2005: 230) expone a la corporación al que es probablemente el mayor reto de su historia (Aranzadi 2006).

Por un lado, el proceso de globalización de las cooperativas se ha descrito como «una divergencia del enfoque cooperativo original» y una «mutación» de su modelo (Errasti, 2002: 2-8), «convirtiéndose en un empleador capitalista tradicional que opera en países de bajo coste» (Huet, 2000: 284) con un crecimiento expansionista de tipo capitalista, considerado ilógico para la empresa propiedad de los trabajadores con una ética de crecimiento limitado, y que «está sacrificando la diferencia entre ellos y la turbulencia del mercado internacional» (Cheney, 1999: 79). Así se incrementa la amenaza de degeneración cooperativa, pudiendo llegar a perder todas las señas de identidad propias de la experiencia cooperativa e imponiéndose las leyes del mercado y el individualismo. Se identifican tres procesos de degeneración coo-

perativa (Spear, 2004: 103): a) Una degeneración constitucional donde ser socio se restringe y los trabajadores empleados pasan a ser mucho más numerosos que los socios cooperativistas; b) Una degeneración organizacional donde la estructura de participación de la cooperativa pasa a estar dominada por una elite; c) Una degeneración global donde los objetivos de la cooperativa mutan y pasan a ser similares a los de empresas capitalistas convencionales (Cornforth *et al.*, 1988). Sin duda el proceso de multilocalización de la Corporación Mondragón hasta la fecha está sufriendo en distinto grado estas tres formas de degeneración cooperativa.

Sin embargo, como afirma el que fuera director de Mondragon Internacional «Estamos haciendo lo que hay que hacer; el peor servicio que podemos hacer a la sociedad sería el de desaparecer»¹², siendo la estrategia de las cooperativas coherente con el principio *primum vivere, deinde philosophare* (primero vivir, para después filosofar). Sin embargo, sabiendo que las actividades internacionales (inversión, empleo, mercado, finanzas) seguirán creciendo y por tanto se reducirá gradualmente la proporción de socios cooperativistas sobre la fuerza total de trabajadores (Larrañaga, 1998), ¿cual podrá ser la evolución a medio y largo plazo en un marco internacional no cooperativo?

De acuerdo con Ormaechea, cofundador de Ulgor, «han pasado cincuenta años y seguimos teniendo una buena salud, pero podemos afirmar que nuestra Corporación es día a día menos cooperativa. Se podría pensar que en el tipo de corporación que operará en 2055, el cooperativismo actual y la corporación «centrada en la persona» será un vestigio honorable del pasado» (Ormaechea, 2006: 111). En esta línea el profesor Aranzadi, estudioso de la experiencia cooperativa de Mondragón a lo largo de toda su historia, afirmaba en 2008 «Arizmendiarieta hubiese pedido ser más valiente a la hora de implantar el modelo personalista y cooperativo en el exterior».

Por otro lado, en caso de encontrar un modo de crear o transformar las filiales productivas en empresas personalistas que asuman los principios cooperativos, la Corporación presenta una oportunidad única de transformación social a escala internacional.

Algunos autores mantienen una cercana observación del fenómeno, con la esperanza de que la evolución de las actuales «infantes» plantas productivas en el exterior «evolucionen de la adolescencia hacia la madurez» siguiendo el espíritu de sus empresas matrices (Vanek, 2007: 304); abriéndose la posibilidad de convertirse en una «empresa democrática multinacional» (Errasti, 2003: 423). El profesor MacLeod ha acuñado la expresión «el dilema económico frente al dilema social», y afirma que las empresas cooperativas están utilizando las estructuras no cooperativas para sobrevivir y reforzar su objetivo social; afirmando que la Corporación Mondragon es «el modelo más cercano a una auténtica empresa social que existe en el mundo actualmente» (MacLeod, 2006: 33).

¹² J. HERRASTI 2005, en el «Mondragon International Congress on Co-operativism» (29 y 30 de junio 2005) en la Facultad de Empresariales de Mondragon Unibertsitatea.

Por lo tanto, observamos que existen preguntas sin respuesta en torno al impacto de este novedoso proceso de «multilocalización productiva» de las cooperativas:

- ¿Es esta nueva realidad de la experiencia cooperativa, un paso adelante en la evolución del modelo tradicional de cooperativas de trabajo, que permite encarar la globalización no solo manteniendo el compromiso y riqueza social de la comunidad del entorno tradicional de Mondragón, sino también con la generación de riqueza en el exterior por medio de la creación de nuevos puestos de trabajo?
- ¿El estudio global acerca del proceso de globalización de las cooperativas demuestra o valida la tesis del profesor MacLeod que sostiene que el éxito de la estrategia de multilocalización internacional de Mondragón refuerza su compromiso social al encarar el denominado «dilema empresarial frente a imperativo social»? (MacLeod, 2006).
- ¿Se trata de un proceso en evolución, que sigue la tesis del biólogo profesor Vanek sobre la futura evolución natural de las filiales de Mondragón desde la infancia, a través de la adolescencia a la edad adulta, emulando e inspirándose en la realidad de las empresas cooperativas matrices? (Vanek, 2007). O por el contrario, ¿se confirma la tesis de degeneración cooperativa (Webb y Webb 1921), que afirma que en una economía capitalista, el éxito económico a largo plazo no es compatible con el mantenimiento de los principios cooperativos y democráticos?
- Por último, siendo la Corporación el primer grupo industrial vasco, el séptimo español y una de las empresas cooperativas y de participación de trabajadores más importante de Europa, ¿Qué se puede aprender de esta experiencia, o ¿qué conclusiones podemos extrapolar para el resto de empresas industriales vascas, españolas y europeas, tanto cooperativas como no cooperativas?¹³

El objetivo principal del presente artículo es aportar nuevos datos y análisis científico que nos permitan avanzar y aclarar las posibles respuestas a dichas cuestiones. Se trata por tanto del caso de estudio de la Corporación como una organización cooperativa comprometida con el territorio que innova y encara una globalización centrada en la persona mediante su estrategia de multilocalización productiva internacional. Del mismo modo, entendemos a la Corporación como una experiencia cooperativa inacabada y en constante evolución y por ello presentamos algunas de las buenas prácticas identificadas, así como los retos existentes a fin de poder contribuir a esbozar algunas de las claves de una posible nueva y necesaria estructura de «cooperativa glocal» o «empresa social internacional».

¹³ Esta pregunta toma especial relevancia cuando desgraciadamente no existe una base de datos fiable y sólida sobre la actividad de empresas vascas y españolas en proceso de internacionalización.

El presente artículo se basa en los resultados de diversos proyectos de investigación llevados a cabo sobre la estrategia de multilocalización de las cooperativas de la Corporación durante el periodo 2003-2011. Los mismos se presentan de forma integrada organizados en tres ámbitos diferenciados:

- 1) El impacto de la estrategia de multilocalización de las cooperativas industriales en la generación de empleo y actividad empresarial, tanto en el entorno cooperativo, como en la comunidad local y a escala global durante el periodo 1999-2009, incorporando no sólo conclusiones del periodo de bonanza económica (1999-2007) sino también los de los primeros años del actual periodo de crisis y recesión económica (2008-09).
- 2) Claves principales de la estrategia de multilocalización productiva de las cooperativas durante el periodo 1996-2006.
- 3) Breve descripción de seis casos de estudio elaborados sobre las buenas prácticas de filiales productivas en países emergentes.

El artículo termina con una valoración general de la idoneidad de la estrategia de multi-localización productiva internacional de las cooperativas hasta la fecha, así como una breve reflexión sobre las posibles claves para afrontar los retos actuales.

2. EL MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

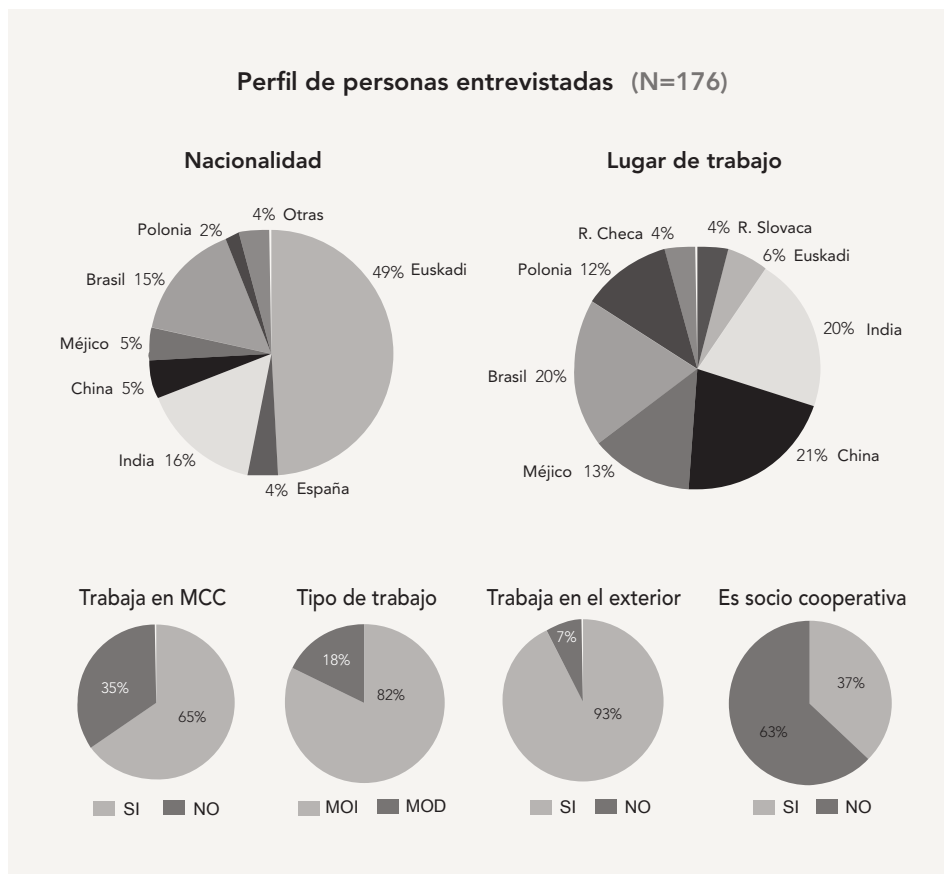
El método de investigación se fundamenta en el Método del Caso de Yin, tratándose de una caso holístico múltiple que combina varias herramientas de recogida de información para elaborar el: estudio cuantitativo de la actividad de las cooperativas a partir de los informes históricos de la Corporación Mondragon, y el estudio cualitativo a través de entrevistas abiertas en profundidad y de la elaboración de casos documentados con las mejores prácticas de filiales productivas.

El trabajo de campo se llevó a cabo en diversas etapas desde diciembre de 2005 a abril de 2009, se realizaron 176 entrevistas personales documentadas de las cuales 135 fueron a directivos de las cooperativas en el exterior, incorporando la visita y análisis a 46 filiales productivas de la Corporación que representan la inmensa mayoría de las existentes en los siguientes países emergentes: China, India, Méjico, Brasil, Polonia, R. Checa, R. Eslovaca y Turquía.

Se tomó como punto de partida la base de datos elaborada para el estudio de las cooperativas globales (GLOBAL_COOP) frente a cooperativas locales (LOCAL_COOP) durante el periodo 1999-2006 (Luzarraga, Aranzadi e Irizar, 2007) habiéndose depurado la misma con el fin de tener un seguimiento coherente de forma que se eliminasen los datos de aquellas cooperativas cuya actividad no fuese consistente para todo el periodo 1999-2009. De esta forma en la nueva base de datos existen 32 cooperativas globales y 36 cooperativas locales. Del mismo modo se excluyeron de la

base de datos del estudio 30 nuevas cooperativas que se han creado o incorporado a la Corporación, así como 23 cooperativas sin consistencia durante el periodo 1999-2009 (destacar las correspondientes al Grupo ULMA incorporada en 2001 e IRIZAR desligada desde 2009).

Gráfico nº 2. **PERFIL DE PERSONAS ENTREVISTADAS EN LA INVESTIGACIÓN DURANTE EL PERIODO DICIEMBRE 2005-ABRIL 2009**



Fuente: Elaboración propia.

Como se puede ver en el cuadro nº 1 estas 32 cooperativas globales¹⁴ se integran a su vez en 25 cooperativas globales a escala de grupos cooperativos consolidados

¹⁴ La lista completa de las 32 cooperativas globales la forman: Batz, Cikautxo, Coinalde, Copreci, Danobat, Dikar, Eika, Fagor Arrasate, Fagor Automation, Fagor Ederlan, Fagor Electronica, Fagor Industrial, Fagor Sistemas, GSR, Lana, LKS, Lealde, Luzuriaga Vict. Tafalla, Luzuriaga Vict. Usurbil, Maier, Matz Erreka, Mondragon Sistemas Informacion, Oiarso, Orbea, Orkli, Orona, Soraluece, Tajo, Diara, Enyca y MTC.

(GLOBALCOOPS, a modo de ejemplo Lealde S.coop está incorporada dentro del Grupo DANOBAT).

Cuadro nº 1. COOPERATIVAS GLOBALES DE LA DIVISIÓN INDUSTRIAL

Experiencia multilocalización	GLOBALCOOPS	Año de primera IDE
MNE GLOBAL COOPS Primera IDE antes 1999	COPRECI	1989
	FAGOR ELECTRONOCA	1994
	FAGOR ELECTRODOMESTICOS FAGOR AUTOMATION MAIER	1999
SW GLOBAL COOPS Primera IDE antes 1999-2005	EIKA MONDRAGON ASSEMBLY FAGOR INDUSTRIAL DIKAR WINGROUP	2000
	LKS FAGOR EDERLAN	2001
	MATZ ERREKA CIKAUTXO DANOBAT SORALUCE	2002
	ORKLI ORBEA	2004
	TAJO COINALDE ORONA	2005
NEW GLOBAL COOPS Primera IDE 2006 o después	BATZ - MATRICI OIARSO	2006
	LANA	2007
	FAGOR ARRASATE GRUPO MSI	2008

Fuente: Elaboración propia a partir de la Memoria Corporativa 2009.

Consideramos oportuno destacar la novedad del método de investigación utilizado para la elaboración de la presente publicación ya que por primera vez:

- a) Existe una base de datos integrada de las cooperativas globales, que nos permite comparar y medir el resultado económico y social entre cooperativas globales y locales tanto del periodo de bonanza económica 1999-2007 como de recesión 2008 y 2009.
- b) Se afronta un estudio global de la realidad de las filiales productivas en el exterior, con la visita, análisis y estudio de 46 de esas filiales en países emergentes.

- c) Se ha llevado a cabo un estudio completo que incorpora la opinión de los responsables, tanto expatriados como locales, de dichas filiales. Del mismo modo, las conclusiones del trabajo han sido presentadas y debatidas en entrevistas personales con la mayoría de directivos de las cooperativas estudiadas, así como con el presidente y vicepresidentes de la Corporación.

3. EL IMPACTO DE LA GLOBALIZACIÓN EN LA CREACIÓN DE EMPLEO DE LAS COOPERATIVAS INDUSTRIALES DE LA CORPORACIÓN MONDRAGON 1999-2009

127

El objetivo de esta primera fase del proyecto de investigación es dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Defienden las cooperativas con al menos una planta productiva en el exterior mejor el empleo de la cooperativa matriz y la estabilidad de la comunidad local?
- ¿Cuál es el impacto de la Inversión Directa Extranjera (IDE) en el crecimiento neto de empleo, y de empleo cooperativo en particular?
- ¿Podemos afirmar que aquellas cooperativas multilocalizadas generan mayores: ventas totales, ventas internacionales, inversión en I+D+i, número de patentes y valor añadido?
- ¿Se cumplen estas hipótesis tanto para la etapa de crecimiento y bonanza económica 1999-2007 como para la etapa de crisis y recesión 2008-2009?

En publicaciones anteriores (Luzarraga, Aranzadi e Irizar, 2007) presentábamos un análisis en profundidad de la actividad de las cooperativas industriales de la Corporación durante el periodo 1996-2006. Este estudio demostraba cuantitativamente que el empleo en aquellas cooperativas que cuentan con al menos una filial productiva en el exterior (denominadas global co-ops) crece más que aquellas cooperativas que no tienen ninguna planta productiva en el exterior (denominadas local co-ops), con un crecimiento neto superior en los puestos de trabajo en los tres entornos: las cooperativas matrices (28,04 % > 13,71 %); en el entorno local (52,5 % > 24,71 %); y a escala internacional (140,58 % > 21,04 %). El análisis también concluía que para el caso de las cooperativas durante el periodo 1999-2006, la IDE tenía un efecto positivo en el crecimiento neto de empleo en general y crecimiento de empleo cooperativo en particular.

De este modo quedaba demostrado que para el periodo 1999-2006 la estrategia de multilocalización productiva de las cooperativas era una estrategia adecuada para asegurar el primer compromiso social de las cooperativas, la creación de empleo, tanto en las cooperativas matrices, en su entorno local y a escala internacional.

Adicionalmente afirmábamos que la pérdida de representatividad y control democrático de las cooperativas (Huet 1997, Cheney 1999 o Kasmir 1996) a nivel cuantitativo no se debía a la menor representatividad de los socios en las cooperativas matrices, que evolucionan positivamente en el periodo 1999-2006, siendo superior en las cooperativas globales de 79% (1999) a 84% (2006) que en las locales que pasaba de 57% a 75%. La falta de representatividad se debía al hecho de no haber optado por la fórmula cooperativa hasta la fecha en ninguna de las implantaciones exteriores. Hecho que hacía que se redujese drásticamente la representatividad de socios sobre el total de trabajadores (internos y exterior) evolucionando de 67% (1999) a 38% (2006) en las cooperativas globales mientras lógicamente las cooperativas locales no se veían afectadas evolucionando de 55% a 66% en el periodo 1999-2006.

Cuadro nº 2. COMPARACIÓN DE COOPERATIVAS GLOBALES FRENTE A LAS LOCALES, EN LAS PRINCIPALES MAGNITUDES DE EMPLEO Y COMPETITIVIDAD 2000-2009

GLOBALES	2000	2003	2006	2009	Variación 2000-2009	Crec. Acum. 2009 s/2000 (%)
PT	19.264	22.414	30.186	27.650	8,386	43,53
PIN	16.155	17.655	18.387	16.100	-55	-0,34
PCOOP	15.489	15.804	14.757	12.744	-2,745	-17,72
PEX	3.109	4.759	11.799	11.550	8,441	271,50
MEM	10.552	11.975	12.151	11.416	864	8,19
VT (€)	2.271.044	2.901.478	4.441.570	3.975.689	1.704.645	75,06
VINT (€)	1.147.003	1.503.229	2.723.513	2.591.186	1.444.183	125,91
VEXP (€)	962.630	1.216.269	1.328.140	1.205.051	242.421	25,18
I+D+i (€)	39.402	49.017	74.513	103.232	63.830	162,00
VALUE (€)	693.477	861.810	1.241.395	1.315.421	621.944	89,68
LOCALES	2000	2003	2006	2009	Variación 2000-2009	Crec. Acum. 2009 s/2000 (%)
PT	4.356	4.205	3.811	3.625	-731	-16,78
PIN	4.342	4.191	3.807	3.616	-726	-16,72
PCOOP	4.346	4.013	3.675	3.025	-1,321	-30,40
PEX	14	14	4	9	-5	-35,71
MEM	3.316	3.293	3.134	2.491	-825	-24,88
VT (€)	498.582	563.969	617.050	502.021	3.439	0,69
VINT (€)	181.504	210.690	159.371	177.715	3.789	-2,09
VEXP (€)	179.485	209.007	159.371	175.104	4.381	-2,44
I+D+i (€)	11.455	11.586	14.097	18.252	6.797	59,34
VALUE (€)	161.320	172.319	180.635	177.721	16.401	10,17

Leyenda: PT: Personas totales, PIN: Personas a nivel nacional, PCOOP: Personas en la cooperativa, PEX: Personas en el exterior y MEM: número de socios, VT: ventas totales, VINT: ventas internacionales, VEXP: exportaciones, I+D+i: Inversión en I+D+i, y VALUE: Valor añadido generado.

Fuente: Elaboración propia a partir de memorias corporativas 1999-2009.

Por último concluíamos que a pesar de que existía un crecimiento neto positivo en las cooperativas matrices y en el entorno local durante el periodo 1999-2006, el análisis histórico incluso en este periodo de bonanza económica mundial demostraba que la globalización suponía una amenaza real para el empleo y la estabilidad del entorno local de Mondragón.

El actual proceso de recesión económica mundial y crisis de empleo a escala local y mundial es sustancialmente distinto al periodo anterior analizado y por tanto resultaba pertinente llevar a cabo este mismo análisis para el nuevo periodo en línea con trabajos anteriores (Lopez, Luzarraga y Alzola, 2009). Para ello y contando con los datos de actividad de las cooperativas para los años 1999-2009 se han analizado no sólo la variable empleo, sino también algunas variables básicas de actividad como son: ventas totales, ventas internacionales, inversión en I+D+i, número de patentes en vigor y valor añadido. El objetivo es tener un primer contraste comparado sobre el crecimiento empresarial de las cooperativas globales y locales, con el fin de conocer la relevancia de asumir procesos de multilocalización para la competitividad empresarial de las empresas vascas en los años de bonanza económica como en la actual recesión.

Como puede apreciarse en el cuadro nº 2 y de acuerdo con el análisis estadístico y pruebas de hipótesis llevadas a cabo donde se ha contrastado el comportamiento anual durante el periodo 1999-2009 de las cooperativas locales y globales para cada una de las variables, podemos afirmar que:

- 1) La estrategia de multilocalización es totalmente pertinente y necesaria ya que permite no sólo defender mejor el empleo local, cooperativo y no cooperativo, como acceder a mayores cotas de competitividad y desempeño empresarial medido a través de las principales variables: ventas totales, ventas internacionales y exportaciones, valor añadido generado, y recursos destinados a I+D+i.
- 2) La amenaza de la globalización para la estabilidad local y el empleo en las industrias donde operan las cooperativas se acentúa a partir de la crisis económico-financiera de 2008. Este hecho propicia que exista un cambio de ciclo importante, ya que termina la tendencia de generación neta de empleo del periodo 1999-2006. Resulta una reducción neta de empleo local durante el periodo 1999-2009 en las cooperativas de Mondragón: los puestos en el estado descienden un 0,34% en las cooperativas globales y un 16,72% en cooperativas locales, y los puestos en las cooperativas matrices un 17,72% en las globales y un 30,42% en las locales. Sin embargo, podemos apreciar cómo los puestos cooperativos o el número de socios (variable MEM) aporta los mejores resultados con un crecimiento neto de 864 socios (8,19%) para el caso de las globales, hecho que no se cumple en las cooperativas locales con una reducción neta de 815 socios (-24,88%).

Los resultados anteriores son coherentes con la tesis que afirma que los modelos de empresa con propiedad adscrita al territorio defienden-afroitan mejor las amenazas de la globalización para la estabilidad de la comunidad (Inbrosco, Williamson y Alperovitz 2003). Trabajos de investigación anteriores, llevados a cabo en empresas italianas y francesas, señalan que la Inversión Directa Extranjera (IDE o FDI por sus siglas en inglés) de empresas europeas no conlleva necesariamente la destrucción de empleo de las empresas matrices. (Barba Navaretti y Castellani 2004). En el caso de la Corporación, la evidencia empírica de la actividad demuestra que no sólo la inversión extranjera no afecta negativamente al empleo de las cooperativas matrices sino que existe una relación positiva entre la inversión extranjera y la defensa de puestos de trabajo en las empresas matrices.

El análisis comparado anual de la actividad de las cooperativas globales y locales durante el periodo 1999-2009 nos permite afirmar que no sólo existe una relación positiva entre la multilocalización y la generación de empleo en el interior y fuera, sino que también tiene lugar mejoras en otros indicadores que miden el desempeño empresarial y competitividad de las cooperativas: en el incremento en ventas totales (de 75,06% para globales frente a 0,69% en locales), en las ventas internacionales (125,91% frente a -2,09%), en las exportaciones (25,28% frente a -2,44%), en los recursos destinados a I+D+i (162% frente 53,59%) y en el valor añadido generado (89,68% frente a 10,17%). Del mismo modo, y aunque no existen datos disponibles para todo el periodo, con lo que no se puede contrastar la hipótesis de la comparación anual, es interesante el dato de la evolución del número de patentes generadas por las empresas. Las cooperativas globales han pasado de generar 15 patentes en 2003 a generar 250 en 2008 evolucionando de 257 patentes en vigor en 2003 a 950 en 2008. El mismo dato para el caso de las cooperativas locales es que en 2003 y en 2008 generan el mismo número de nuevas patentes anuales 3, creciendo de 42 a 55 patentes en vigor.

Estos resultados de la actividad empresarial de las cooperativas en el periodo 1999-2009 nos permiten comprobar la idoneidad y pertinencia de la estrategia de multilocalización productiva tanto para la gestión a corto plazo y sobre todo a largo plazo, tanto para los años de bonanza económica como los primeros años de crisis y recesión económica, y tanto para los indicadores sociales (creación neta de empleo) como para los de desempeño y competitividad empresarial.

Con los resultados anteriores podemos afirmar que la globalización es una amenaza importante para la estabilidad de la comunidad y la estructura tradicional cooperativa de Mondragón, amenaza que crece de forma exponencial en el actual periodo de recesión económica mundial y crisis del modelo productivo y mercado laboral español. Sin embargo, la globalización también es una oportunidad que multiplica la capacidad de generación de riqueza mediante la creación de empleo con 15.926 nuevos puestos industriales creados, tanto en el entorno local (3.221 a nivel estatal desde

1999) como en el exterior (12.715 en el exterior desde 1999) en países económicamente desarrollados como en vías de desarrollo (8.524 nuevos puestos netos desde 1999).

En la medida en la que consideremos el caso de las cooperativas, como un ejemplo referente o por lo menos extrapolable a la actividad de las empresas vascas, españolas y europeas, así como a las empresas cooperativas de trabajo asociado a escala mundial, la idoneidad demostrada por análisis cuantitativo de la estrategia de multi-localización productiva llevada a cabo por la Corporación debiera promocionarse con el fin de que el mayor número de empresas disfruten de sus resultados.

Sin embargo, con el fin de entender correctamente esta estrategia y poder tomarla como referente es necesario entender cómo se ha llevado a cabo y cuáles son sus mejores prácticas a través de un estudio cualitativo de las mismas.

4. LAS CLAVES DE LA ESTRATEGIA DE MULTILOCALIZACIÓN PRODUCTIVA INTERNACIONAL

En este apartado nos planteamos dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Sigue la Corporación una estrategia internacional de integración horizontal, siendo el incremento de competitividad por la vía del crecimiento en ventas en mercados internacionales el objetivo principal de las implantaciones productivas en el exterior?
- ¿Existe en los proyectos de implantación productiva de las cooperativas en el exterior algún objetivo social diferente al de otras empresas multinacionales?
- ¿Cuáles son las principales limitaciones (o barreras a dar respuesta), y cuáles son los incentivos (o iniciativas a poner en marcha) para la expansión de los principios cooperativos en las filiales del exterior?

Los resultados del análisis del proceso de globalización de la Corporación, liderado por las 25 cooperativas globales que al cierre de 2006 contaban con al menos una filial productiva en el exterior, presentan las claves de su estrategia internacional que se describen a continuación.

4.1. Una estrategia global defensiva

Las cooperativas no asumen la implantación exterior como una estrategia proactiva a implantar, sino reactiva, siendo el principal motivo la defensa de los puestos de trabajo de las cooperativas matrices. La mayoría de los proyectos de implantación productiva exterior persiguen obtener una dimensión global, que permita defender a corto o medio plazo los puestos de trabajo de la cooperativa matriz.

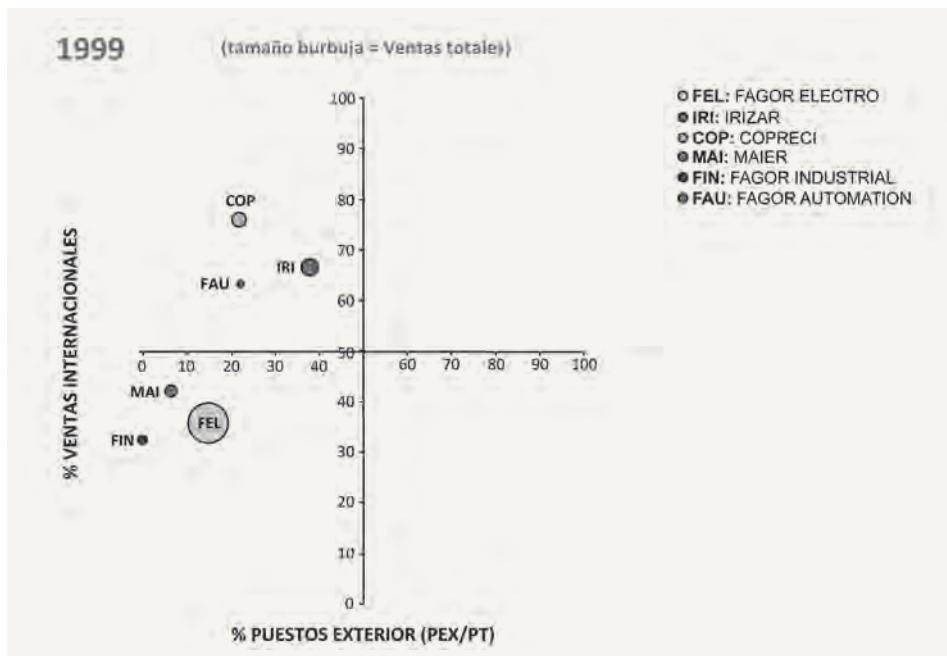
Tratando de dar respuesta a la habitual pregunta de los directivos de las cooperativas sobre: «¿Cuántos puestos de trabajo tenemos que crear fuera, para mantener uno en casa?», podemos afirmar que de acuerdo con la evolución del crecimiento de empleo neto durante el periodo 1996-2006, y a pesar de la imprecisión de hablar en términos de valor medio absoluto sin considerar el sector o la dimensión de empresa, se han tenido que crear cinco nuevos puestos de trabajo fuera para crecer en un puesto neto en las cooperativas matrices.

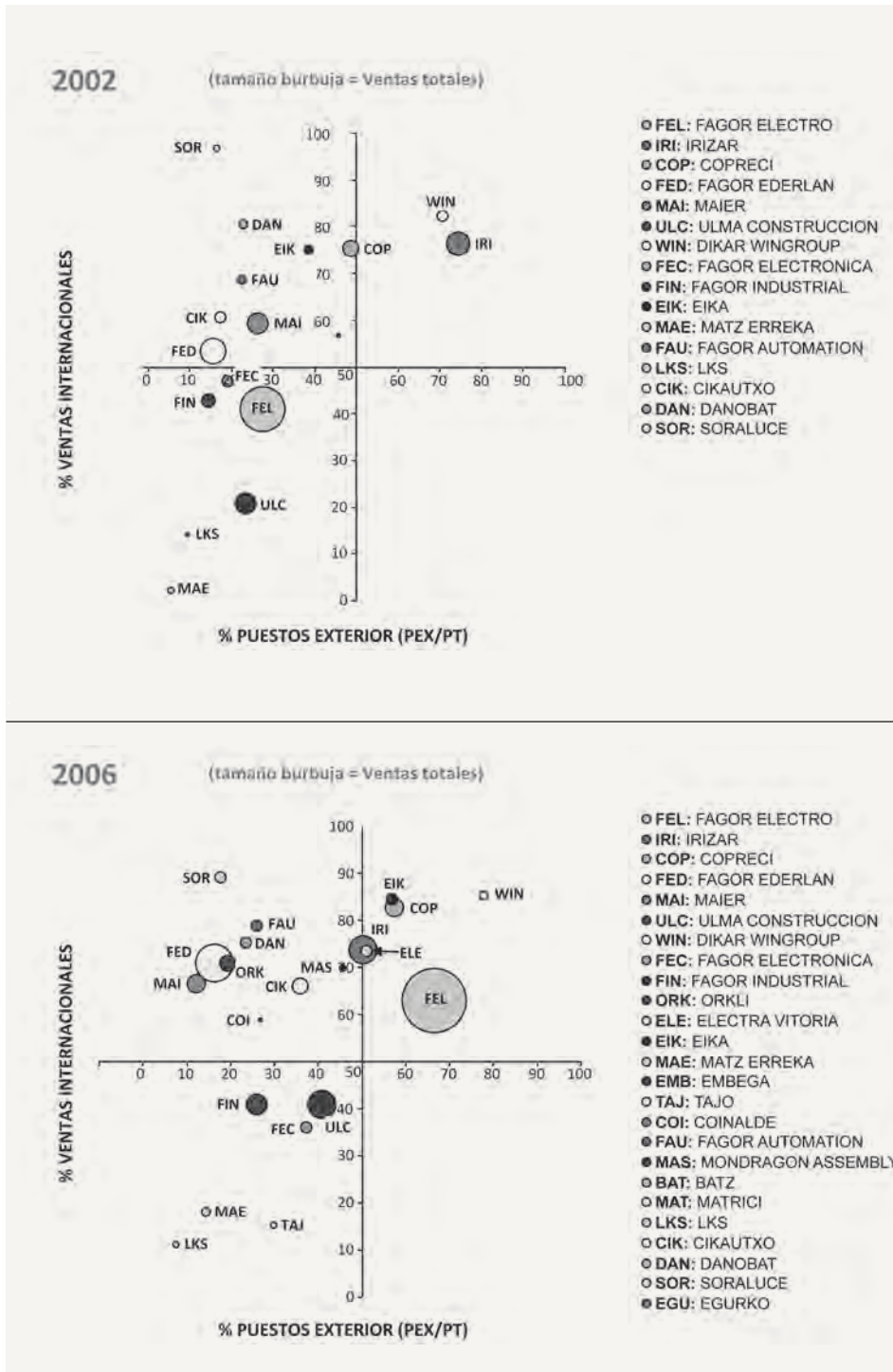
4.2. Una estrategia orientada al mercado

El análisis de actividad durante el periodo 1996-2006 nos demuestra que para las cooperativas globales, existe una relación positiva entre el crecimiento de ventas totales (294%), el peso de las ventas internacionales (de 32% a 59%) y el crecimiento neto de número de puestos de trabajo en el exterior (12.100), (ver gráfico nº 3).

Por tanto, podemos afirmar que la estrategia de globalización productiva de la Corporación es fundamentalmente de integración horizontal (HFDI, Horizontal Foreign Direct Investment). Los nuevos proyectos *greenfield*, las *joint ventures* o la compra de empresas existentes, buscan el crecimiento de las ventas internacionales y el acceso a cuotas de mercado en el exterior.

Gráfico nº 3. ESTRATEGIA DIVERSIFICADA DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS COOPERATIVAS GLOBALES DE MONDRAGON 1999-2006 (a 31-12-2006)





Fuente: Elaboración propia.

4.3. Una estrategia diversificada y múltiple

Existe una pluralidad de estrategias de internacionalización entre las 25 cooperativas globales, que son coherentes con el principio de autonomía cooperativa.

El análisis conjunto de las 25 cooperativas globales, presenta un perfil medio que al cierre de 2009 combina un peso de las ventas internacionales sobre las totales del 63%, un 26,7% para las compras internacionales y un 41,77% para el número de trabajadores en el exterior (PEX/PT). Existen distintas estrategias de globalización e itinerarios de evolución, siendo el más común el de «empresa local - empresa exportadora - empresa global».

4.4. Un interés común en las regiones para el establecimiento de filiales

El trabajo de campo llevado a cabo en el proyecto demuestra que para las cooperativas industriales de Mondragón, coinciden los intereses en la estrategia de implantación en los principales países emergentes.

Existen diferencias en las estrategias y los resultados de las implantaciones por países si bien coincide la motivación principal de la implantación por integración horizontal (HFDI) de acceso a cuotas de mercado en el exterior.

- China y Europa del Este combinan la integración horizontal (HFDI) con la integración vertical del proceso productivo (VFDI), incluyendo la deslocalización de algunos procesos en busca de menores costes en aquellas actividades industriales que ya no son rentables en las cooperativas matrices.
- China e India se identifican como los principales países de aprovisionamiento o compras internacionales, siendo China el más activo y más rentable en producto semi-elaborado.
- La implantación en Europa del Este emerge como una condición indispensable para gran parte de las cooperativas, en especial para las del sector de automoción y sector de electrodomésticos, fruto del reajuste productivo del marco europeo (UE27) y el crecimiento del consumo local esperado.
- Brasil y la República Checa son los dos países en desarrollo o transición donde la calidad del proceso productivo es mayor; se destacan la adaptabilidad de la mano de obra brasileña.
- En términos generales Méjico y Europa del Este son los países donde las implantaciones han obtenido una mayor rentabilidad. También comparten el hecho de tener las menores diferencias culturales y donde los directivos expatriados mejor se integran.
- China y Rusia se identifican como los países más difíciles de entender y de ser entendidos. En ambos es fundamental el control societario mayoritario o total de la filial. Se necesita una buena combinación de un gestor local *senior* y un

gestor expatriado *senior* para minimizar los errores. Habitualmente no se cuenta con estos perfiles, por lo que generalmente la responsabilidad total de la gestiones del expatriado y se desaprovechan oportunidades importantes.

El análisis anterior demuestra la oportunidad y necesidad de asumir nuevas implantaciones en varios países al mismo tiempo. Dada la limitada capacidad económica y de gestión de las cooperativas matrices, el conocimiento y análisis estratégico de la lógica y orden de implantaciones a seguir es fundamental.

4.5. Una estrategia con motivación económica y social

El análisis de los objetivos económicos y sociales de las cooperativas globales en el periodo 1999-2006 demuestra que la relación existente entre el crecimiento de ventas totales, el peso de las ventas internacionales, el crecimiento de número de puesto de trabajo en el exterior y el valor añadido por puesto de trabajo medido con el EBITDA entre puestos de trabajo es positiva.

Los ratios económicos y sociales empíricos así como el impacto directo positivo de la inversión en el exterior en el crecimiento neto de empleo en la cooperativa matriz, nos permite concluir que la estrategia de multilocalización internacional de las cooperativas, incrementa su competitividad empresarial y ha cosechado un gran éxito económico y social.

Sin embargo el estudio de la dimensión social de las implantaciones en el exterior refleja que hasta la fecha en términos generales no encontramos una definición específica de la política social en el exterior. Si bien podemos afirmar que es incorrecta la afirmación de que las implantaciones productivas en el exterior no tienen un objetivo social. Lo tienen y con un peso muy importante, aunque no de la naturaleza que esperábamos, ya que este objetivo social en lugar de encontrarlo de forma generalizada en la dimensión social de la filial, lo encontramos en la defensa de la estabilidad social y la identidad de la matriz. Este hecho es defendido por el profesor MacLeod que afirma que el proceso de globalización de las cooperativas se fundamenta en un imperativo social y no en un imperativo económico: este imperativo social se encuentra en las empresas matrices y no en el exterior.

5. LA GESTIÓN COOPERATIVA DE LAS FILIALES PRODUCTIVAS EN EL EXTERIOR: ANÁLISIS DE LAS MEJORES EXPERIENCIAS

En este epígrafe tratamos de dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Existen experiencias de éxito de gestión cooperativa en las filiales en el exterior? ¿Se ha dado alguna experiencia que asuma en su totalidad los principios cooperativos o se trata de experiencias parciales?

- ¿Cuáles y cómo son las experiencias de éxito? ¿Se encuentran en algún país o región específica o es posible asumir la extensión de los principios cooperativos en todos los países?

Fruto de la visita y análisis de las filiales productivas en países emergentes, se elaboraron seis «casos de estudio holístico múltiple»¹⁵ con algunas de las mejores prácticas de gestión cooperativa de filiales en el exterior.

Los casos de estudio elaborados y sus principales características son:

- Orkli China. Destaca su estrategia de globalización proactiva haciendo de la amenaza futura de China una oportunidad actual, su modelo de gestión y compromiso con la calidad de la filial o su capacidad de innovación global combinando su producción automatizada de la matriz con la intensiva en mano de obra y flexible de la filial China.
- Irizar-TVS India¹⁶. Destaca la transferencia internacional y asimilación del modelo de gestión participativo de Irizar con un alto compromiso con la comunicación, la organización en equipos autogestionados, el sistema retributivo propio y la participación en beneficios. A este modelo de gestión le acompaña un gran éxito en productividad, calidad, ventas, innovación y resultados en la filial. Hemos elegido la filial de Irizar en India por ser la primera planta productiva en el país si bien se han encontrado los mismos resultados en Irizar Brazil o Mejiro.
- Copreci Cz. Gracias al cambio organizativo de la Corporación, desde el 2004 desarrolla un modelo organizativo global, incorporando carreras profesionales globales con responsables con experiencia internacional en las matrices y gestores locales en las filiales así como empezando a desarrollar la figura de socio colaborador.
- Fagor Ederlan Brasil. Destaca por su balance social con indicadores de seguimiento anual en la filial, su modelo de gestión y política de seguridad del trabajador, su cercanía al movimiento cooperativo local brasileño y el hecho de ser la única filial donde se ha estudiado la posibilidad de transformarla en cooperativa mixta de segundo grado.
- Fagor MasterCook. La filial destaca por ser la única cooperativa que incluye a representantes sindicales de los trabajadores en su Consejo de Administración, los resultados positivos de un cambio organizacional hacia un modelo global con más autonomía local, fruto de la incorporación de Brandt en 2005, así como su proceso de adaptación-integración de cultura empresarial e implantación local del modelo de gestión corporativo.

¹⁵ Yin 1981, *Case Study Research*.

¹⁶ Dado que el estudio analiza el periodo 1999-2009 hemos considerado oportuno presentar el caso de Irizar si bien desde 2008 esta cooperativa no forma parte de la Corporación MONDRAGON.

- Mondragon Kunshan y parques industriales en el exterior. Siguiendo la lógica de los históricos grupos comarcales, recientemente está tomando forma un nuevo modelo de intercooperación entre filiales de cooperativas, como demuestran las experiencias de Kunshan, Querétaro, Wrocław y Ollomouc. Existen diversas realidades y modelos según su distancia y relación entre filiales. Tras haberse medido las posibles sinergias existentes destaca la importancia del nuevo modelo de «Parques Industriales Corporativos», como el implantado en Kunshan (China) donde a cierre de 2009 estaban implantadas 9 cooperativas o el nuevo parque industrial que se está gestando en Pune (India) donde hasta la fecha están presentes 3 filiales productivas.

5.1. **Iniciativas de gestión cooperativa**

El análisis de las mejores prácticas identificadas, nos permite destacar las siguientes iniciativas de gestión cooperativa existentes, agrupadas por objetivos:

Gestión empresarial que optimice las sinergias entre la dimensión global y local de la cooperativa

Encontramos iniciativas como la redefinición y desarrollo de una estrategia de negocio global, la disposición de un modelo de gestión global incorporando carreras profesionales globales, la existencia de un proyecto común compartido con valores comunes, las sinergias de modelos productivos automatizados y manuales más flexibles o la importancia de definir una política de precios de transferencia abierta y transparente.

Condiciones de los trabajadores

A diferencia de la mayoría de filiales, en los casos de estudio encontramos políticas que además de asegurar el cumplimiento de la legalidad vigente y la seguridad en el trabajo, han asumido iniciativas como: el balance social de la filial que monitoriza periódicamente indicadores sociales, la disposición de un sistema retributivo propio y transparente, la medición y disposición de condiciones salariales mejores que las del entorno y la inversión en capacitación y educación de los trabajadores. Éstas han permitido unos niveles de rotación controlados que se consideran cruciales para avanzar en la dimensión social y cooperativa del proyecto en el futuro.

Participación de los trabajadores en la gestión

Se dan iniciativas de transparencia y participación de la información periódica de la actividad de la filial, la celebración de una asamblea general anual, la existencia de una estructura organizativa por equipos autogestionados, la gerencia de la filial en manos de personas locales así como su representación en órganos de gestión de la filial.

Participación de los trabajadores en resultados

Pese a que no se ha avanzado significativamente algunas de las filiales analizadas incorporan a todos los trabajadores una variable en función de resultados y encontramos una cooperativa que ha asumido una política de reparto de beneficios de la filial del 30% siguiendo la misma lógica que se aplica en la matriz. Es importante tener en cuenta que la inmensa mayoría de los proyectos de las filiales no han obtenido resultados positivos hasta la fecha, si bien este hecho está íntimamente relacionado con la política de precios de transferencia.

Participación de los trabajadores en la propiedad

Existen en los casos estudiados un cumplimiento menor, y sólo encontramos la figura del socio colaborador por la que trabajadores de las filiales pasan de tener un contrato laboral a un contrato social ya que participan como socios colaboradores de la cooperativa matriz. Esta figura se ha implantado por parte de varias de las cooperativas globales si bien de forma puntual a aquellas personas en puestos de gerencia de filiales.

Política de comunicación y sensibilización

En los casos analizados encontramos iniciativas de intercambio temporal de personas entre filial y matriz, la visita puntual o periódica del consejo rector a la filial o la existencia de revistas a nivel de filial o a nivel de grupo así como la disposición de herramientas de comunicación digitales.

Intercooperación entre filiales

Principalmente se ha tratado de intercooperación basada en relaciones personales, si bien en el 2006 toma forma la existencia de 4 embriones de grupos comarcales en el exterior (Kunshan, Queretaro, Wroclaw y Olomouc). Se identifica como una nueva vía de intercooperación con un gran potencial entre las que destaca la figura de parques industriales corporativos en el exterior (Kunshan y Pune) como evolución natural del modelo de agrupaciones comarcales, desarrollado a escala regional en el valle de Mondragón desde el año 1964 cuando se creó el grupo ULARCO.

Compromiso con el entorno local

Es quizás el objetivo donde se ha avanzado menos y la mayor contradicción con el proyecto cooperativo originario cuya razón de ser era el compromiso con la comunidad local. La dotación económica a proyectos sociales con el entorno es puntual y simbólica y no se ha avanzado sustancialmente en el potencial intercambio con universidades o centros formativos locales ni en el desarrollo de proyectos sociales en el entorno donde operan las filiales. Es cierto que desde la ONG de la Corporación Mondragón «Mundukide» se están llevando a cabo proyectos en este senti-

do con comunidades locales en países en desarrollo pero desgraciadamente sin conexión con la actividad de las filiales productivas de las cooperativas.

El análisis empírico de las experiencias de éxito de las filiales productivas en el exterior, nos permite afirmar que:

- Existen experiencias de éxito en la gestión social en todos los países analizados (China, India, Brasil, Méjico y Europa del Este), demostrando que es posible avanzar en la dimensión social de los proyectos a escala internacional en cualquier país.
- No existe ninguna experiencia que asuma la totalidad de los principios cooperativos de participación de los trabajadores en gestión, resultados y propiedad así como compromiso con el territorio donde se localizan. Las experiencias son parciales y complementarias entre sí.

5.2. **Limitaciones e incentivos para extender los principios cooperativos**

En cuanto a las limitaciones e incentivos para la extensión de los principios cooperativos en las filiales en el exterior, hay que indicar que la expansión del modelo social cooperativo al exterior es uno de los objetivos presentes en los últimos dos planes estratégicos corporativos. A fin de poder entender las oportunidades en este proceso de expansión social, detallamos a continuación las principales limitaciones e incentivos que las personas entrevistadas en las filiales han identificado.

Limitaciones o barreras

La principal limitación a la expansión de principios cooperativos se encuentra en el desconocimiento de los socios cooperativistas. Los entrevistados afirman que es necesario acercar la realidad social de los países donde están las filiales, eliminando el actual desconocimiento por parte de los socios cooperativistas. Desconocimiento e incertidumbre que lógicamente han generado la falta de voluntad actual para avanzar en el modelo social en el exterior.

Los resultados conjuntos de las entrevistas no dan excesiva importancia a otras limitaciones como: la inexistencia de potenciales socios que quieran ser cooperativistas o la imposibilidad legal para hacer cooperativas en esos países.

Los gestores con más experiencia de las filiales en el exterior afirman que al igual que las condiciones de las cooperativas interesan a los trabajadores de planta en Euskadi lo mismo ocurriría en el exterior. El éxito de su implantación dependerá del modelo que se use y de cómo se comunique y articule en un entorno cultural distinto. Afirman que lo que no se puede pretender es disfrutar del nivel de compromiso, fidelidad y participación de los trabajadores de las cooperativas con un coste de personal similar al de otras multinacionales en el país.

Incentivos o iniciativas de interés

En primer lugar los directivos expatriados destacan la importancia de incorporar trabajadores locales en la gestión de las filiales. Esta afirmación hay que interpretarla correctamente, ya que hay que combinarla con el hecho de que el papel de los expatriados se identifica como uno de los factores fundamentales de éxito. Así, de acuerdo con las entrevistas, los expatriados afirman que su papel es fundamental pero incorporando desde el primer día a personas locales potentes que debieran asumir en el medio plazo la gestión de la filial. En cada país y cooperativa este papel puede asumirse antes o después habiendo discrepancia en el *timing* necesario para este solape. Gerentes de filiales de las cooperativas afirman que en un periodo de 3 a 5 años se puede contar con un equipo local al completo, aunque en el caso de China algunos afirman que se necesitan por lo menos 10 años.

En segundo lugar destacan el papel de la formación. Los expatriados consideran necesario que Mondragon Unibertsitatea establezca acuerdos operativos internacionales que propicien una formación específica técnica, empresarial y en modelos de gestión y valores a los trabajadores de las filiales, que permitan la existencia de un movimiento de potenciales trabajadores extranjeros en las cooperativas matrices y de vascos en el exterior. Estos programas pueden ir acompañados de centros propios, o acuerdos con otros centros en el país como cantera de personal cualificado técnicamente y en valores a incorporar en las filiales.

Destaca también la necesidad de incorporar modelos de movilidad y de carreras profesionales internacionales, que permitan apalancar las oportunidades de aprendizaje y el intercambio entre diferentes plantas, optimizando la gestión de conocimiento en cada cooperativa global. Hay que señalar que gran parte de los expatriados de las cooperativas asumen que a su vuelta al País Vasco van a tener un difícil encaje en la estructura de la cooperativa. Algunos afirman que deberán cambiar a otra cooperativa, e incluso a otras empresas fuera de la Corporación, donde su experiencia exterior está altamente valorada. Este hecho muestra la actual debilidad de las políticas y estructuras locales de gestión de personas de las cooperativas matrices.

También destacan el papel de la sensibilización y comunicación, ya que afirman que es necesaria la dimensión internacional en los actuales medios de comunicación corporativos (TU Lankide) al tiempo que se incorporan nuevos canales de comunicación digitales más adecuados en un entorno global, multilingüe y bidireccional.

Por último aparece la variable del tiempo, sin duda un factor importante a gestionar. Existen distintas opiniones sobre cuál debiera ser el ritmo de asimilación de los principios cooperativos en el exterior entre los diferentes entrevistados, si bien todos concuerdan en la necesidad de empezar a andar y avanzar a mayor o menor ritmo en función de las circunstancias y nivel de asimilación en la filial.

6. RESUMEN Y CONCLUSIONES

A la luz del estudio de la actividad de las cooperativas industriales de la Corporación Mondragon durante el periodo 1999-2009 podemos afirmar que la dimensión global incluyendo no sólo las ventas internacionales o las compras internacionales sino también la multilocalización de centros productivos internacional por medio de inversión extranjera en empresas de capital, es una estrategia exitosa tanto para el principal compromiso de las cooperativas que es «la creación neta de empleo en general y empleo cooperativo en particular», como para la competitividad y el éxito empresarial.

El estudio comparado de las cooperativas globales y locales demuestra que la estrategia de multilocalización es oportuna y necesaria ya que permite defender mejor el empleo local cooperativo (con un crecimiento acumulado de 8,19% frente a -24,88%) y no cooperativo (-0,34% vs. -16,72%); así como acceder a mayores cotas de competitividad y desempeño empresarial medido a través de las siguientes variables: ventas totales (75,06% frente a 0,69%), ventas internacionales (125,91 frente a -2,09%) y exportaciones (25,28% frente a -2,44%), valor añadido generado (89,68% frente a 10,17%), y recursos destinados a I+D+i (162% frente a 53,59%).

Los resultados anteriores son coherentes con la tesis que afirma que los modelos de empresa con propiedad adscrita al territorio defienden y afrontan mejor las amenazas de la globalización para la estabilidad de la comunidad (Inbrosio, Williamson y Alperovitz 2003), amenaza que crece de forma exponencial en el actual periodo de turbulencia económico-financiera internacional y crisis de empleo y modelo productivo español. La multilocalización permite transformar la amenaza de la globalización en una oportunidad que multiplica la capacidad de generación de riqueza mediante la creación de empleo, con 15.926 nuevos puestos industriales creados, tanto en el entorno nacional (3.221 en España desde 1999) como en el exterior (12.715 en el exterior desde 1999) en países económicamente desarrollados como en vías de desarrollo (8.524 nuevos puestos netos desde 1999).

Pero la experiencia cooperativa no puede entenderse exclusivamente en términos de generación de empleo. Desde sus primeros momentos buscaba la creación de un nuevo tipo de empresa, una «empresa total» (Ormaechea, 2005) coherente con los ideales de solidaridad humana, cristiana y de comunidad de trabajo (Aranzadi, 1976: 422); por tanto, no solo interesa qué se hace sino cómo se hace. El estudio cualitativo de las filiales en el exterior demuestra que existen experiencias en gestión social exitosas en todos los países analizados (China, India, Brasil, México y Europa del Este), si bien no existe ninguna experiencia que asuma la totalidad de los principios cooperativos. Las experiencias son parciales y complementarias entre sí.

Así, entendemos este proceso de globalización como un caso de innovación empresarial cooperativa para desarrollar una globalización centrada tendencialmente

en la persona donde predomina el imperativo social (MacLeod), si bien se encuentra en sus primeros pasos y requiere de una profunda-transformación evolutiva de la realidad de las filiales cooperativas a fin de que sigan una lógica de infancia-adolescencia-edad adulta inspiradas en sus cooperativas matrices (Vanek).

Entendemos que esa evolución supone en primer lugar por una transformación de las personas que forman el proyecto empresarial y sus comunidades locales a través de la capacitación en el puesto de trabajo y la educación técnica, empresarial y humana. Esta labor exige el liderazgo tanto de los gerentes, desarrollando modelos de gestión corporativos «glocales», como de Mondragon Unibertsitatea acompañando educativamente el desarrollo de las filiales de las cooperativas en el exterior y sus comunidades locales, siguiendo el lema «Primero personas y después cooperativas» (Arizmendiarieta).

Concluimos reafirmando la idoneidad y pertinencia de la estrategia de multicalificación productiva tanto para la gestión a corto plazo y a largo plazo, tanto para los años de bonanza económica como durante los primeros años de crisis y recesión económica, y tanto para los indicadores sociales (creación neta de empleo) como para los de desempeño y competitividad empresarial. Resultados que pudieran servir de ejemplo para la actividad de las empresas vascas, españolas y europeas, así como para todas las empresas cooperativas de trabajo asociado del mundo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARANZADI, D., (1976): *Cooperativismo industrial como sistema, empresa y experiencia*. Universidad de Deusto, Bilbao.
- ARIZMENDIARRIETA, J.M., (1999): (reprint 1983), *Pensamientos*, Caja Laboral Popular, Mondragon.
- BAKAIKOA, B., ERRASTI, A. M. y BEGIRISTAIN, A., (2004): «Gobierno y Democracia en los Grupos Empresariales Cooperativos ante la Globalización: El Caso de Mondragon Corporación Cooperativa», *Revista de la economía pública, social y cooperativa*, No 048, 53-77, CIRIEC, Valencia.
- BARBA NAVARETTI, G. y CASTELLANI, D., (2003): «Investment abroad and performance at home. Evidence from Italian multinationals,» CEPR Discussion Paper N. 4284.
- BARBA NAVARETTI, G., CASTELLANI, D., y DISDIER, A., (2006): «How does Investing in Cheap Labour Countries Affect Performance at Home? France and Italy,» CERP Discussion Paper, N. 5765.
- BELLMAN, L. y JUNGNICHEL, R., (2002): «(Why) do foreign-owned firms in Germany achieve above-average productivity?, in JUNGNICHEL, R., (ed.) Foreign-owned firms: are they different?» Palgrave-Macmillan, Houndmills.
- CASTELLANI, D., y ZANFEI, A., (2003): «Innovation, foreign ownership and multinationality. An empirical analysis on Italian manufacturing firms», International Business Academy Conference, Copenhagen.
- CHAVES, R., (1999): «Grupos empresariales de la economía social: un análisis desde la perspectiva española», in BAREA, J. et al. (eds.) *Grupos Empresariales de la Economía Social*, CIRIEC, Valencia.
- CHAVES, R. y MONZON, J.L., (2001): «Les groupes d'économie sociale dynamiques et trajectoires», in COTE, D., (Dir): *Les Holdings cooperatives, Evolutions ou Transformation Definitive?*, De Boeck, CIRIEC International, Bruxelles, 53-76.
- CHENEY, G., (1999): *Values at Work: Employee Participation meets Market Pressure at Mondragon*, Cornell University Press, Ithaca, New York, NY.
- CID, M., (2005): *Making the social economy work within the global economy: an empirical study of worker co-operatives in Québec, Emilia-Romagna and Mondragon*, (unpublished) PhD dissertation, Mondragon Unibertsitatea, Oñati.
- CLAMP, C., (2003): «The Evolution of Management in the Mondragon Cooperatives», Mapping Cooperative Studies in the New Millennium, University of Victoria, Victoria.
- CORNFORTH, C., THOMAS, A., SPEAR, R., y LEWIS, J., (1988): *Developing Successful Worker Co-Operatives*, Sage Publications, London.
- COTE, D., (2001): «Co-operative Holding Companies: Typology, Issues and Possible Solutions», Working paper, Montreal University, Quebec.
- (2003): *Les Holdings cooperatives, Evolutions ou Transformation Definitive?*, De Boeck, Paris.
- CRISCUOLO, C. y MARTIN, R., (2003): «Multinationals, foreign ownership and productivity in the UK business», Royal Economic Society Conference
- DEFOURNY, J., (1999): *L'Économie Sociale au Nord et au Sud*, Jalons, De Boeck, Paris.
- DEFOURNY, J., y MONZÓN CAMPOS, J.L.,(ed.), (1992): *Économie sociale. Entre économie capitaliste et économie publique/The Third Sector. Cooperatives, Mutual and Non-profit Organizations*, CIRIEC and De Broeck Université, Bruxelles.
- DOMS, M., JENSEN, B., (1998): «Comparing Wages, Skills, and Productivity between Domestically and Foreign-Owned Manufactur-

ing Establishments in the Unites States», in BALDWIN, R., LIPSEY, R. and RICHARDSON, J. (ed.) *Geography and Ownership as Bases for Economic Accounting*, Studies in Income and Wealth, Vol. 59, The University of Chicago Press, Chicago and London.

- EISENHARDT, K.M., (1988): «Building theory from case study research», Stanford University, Stanford, CA.
- ERRASTI, A.M., (2003): *Kooperatiben garapena globalizazioaren garaian: nazioarteko hedapenaren politika sozioekonomikorako gakoak*, PhD doctoral thesis, University of the Basque Country UPV-EHU, Donosti.
- ERRASTI, A.M., HERAS I., BAKAIKOA B. y ELGOIBAR P., (2003): «The internationalization of cooperatives: the case of the Mondragon Cooperative Corporation», *Annals of Public and Cooperative Economics*, 74, 4, CIRIEC, 553-584.
- ERRASTI, A.M., BEGIRISTAIN, A., BAKAIKOA, B., (2004a): «Cooperatives as multinationals: the MCC case», WP Institute of Cooperative Law and Social Economy (GEZKI), University of the Basque Country UPV-EHU, Donosti.
- ERRASTI, A.M. y MENDIZABAL, A., (2007): «The impact of globalization and relocation strategies in large co-operatives: the case of the Mondragon Co-operative Fagor Electrodomésticos S.Coop» in NOVKOVIC, S. and SENA, V., (eds.) *Co-operatives Firms in Global Markets: Incidence, viability and economic performance*, Advances in the Economic Analysis of Participatory and Labor-managed Firms - Volume 10, Elsevier, Oxford, 265-287.
- FLANAGAN, R.J., (2006): *Globalization and Labor Conditions*, Oxford University Press, New York, NY.
- GARCIA ECHEVARRIA, S., (1996): «La globalización de la economía como motor de cambio económico-social y empresarial», *Globalización y Gobierno de empresas*, Situación, Madrid, 5-21.
- (2002): «Modelos de gestión de la empresa multinacional», *ICE Empresas multinacionales españolas*, 799, april-may, 55-69.
- GARCIA ECHEVARRIA, S., y DEL VAL NUNEZ, M.T., S, (1996): «The Corporate Dimension of Human Resources», *Globalized Economy-The Challenge for Management*, ZfB, Wiesbaden, 127-142.
- GIRMA, S. GREENWAY, D. y KNELLER, R., (2002): «Does exporting lead to better performance? A microeconomic analysis of matched firms», GEP w.p. 2002/09, University of Nottingham, Nottingham.
- HAHNEL, R., (1999): *Panic rules!: everything you need to know about the global economy*, South EndPress, Canada.
- HANDY, CH., (1988): *El espíritu hambriento, mas allá del capitalismo: en busca del propósito en el mundo moderno*, Apostrofe, Barcelona.
- (2005): «What's Business for?» in *Harvard Business Review on Social Responsibility*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- HERRASTI, J., (2005): Opening Ceremony, presentation in the conference «Mondragon International Congress on Cooperativism», Mondragon University (July), Oñati.
- HUDSON, R., (2001): *Producing places*, The Guilford Press, New York, NY.
- HUET T., (2000): «Can MCC go global?», *Peace Review*, Volume 12, Issue 2 June 2000, 283-286, Routledge, London.
- IMBROSCIO, D., (1997): *Reconstructing city politics, Alternative economic development and urban regimes (cities and planning)*, Sage Publications, Thousand Oaks-CA, London and New Delhi.
- IMBROSCIO D., WILLIAMSON T. y ALPEROVITZ G., (2003): «Local Policy Responses to Globalization: Place-Based Ownership Models of Economic Enterprise», *The Policy Studies Journal*, Vol. 31, No. 1, 31-52.
- IRIZAR, I., (2006): «La Globalización y la deslocalización: estrategias de futuro», in IRIZAR, I., *Cooperativas, globalización y deslocalización*, Mondragon Unibertsitatea, Mondragon, 13-35.
- KASMIR, S., (1996): *The Mith of Mondragon*, State University of New York Press, Albany, NY.
- KIYOTA, K. y MATSUURA, T., (2006): «Employment of MNEs in Japan: New Evidence», RIETI Discussion Paper Series 06-E-014.
- KLETZER, G., (2000): «Trade and Job Loss in U.S. Manufacturing, 1979-1994», in FEENSTRA, R. C., (ed.), *The Impact of International Trade on Wages*, The University of Chicago Press, Chicago, 349-93.

- LARRAÑAGA, J., (2006): *Dilema del Cooperativismo en la Era de la Globalización*, Federación de Cooperativas de Trabajo Asociado de Euskadi, Mondragon.
- LOPEZ U., LUZARRAGA J.M. y ALZOLA I., (2009): «Mondragon ante la crisis», *Cooperativismo y mutualismo*, International Journal of Projectics, 2, 31-49.
- LUZARRAGA, J., ARANZADI, D. e IRIZAR, I., (2007): «Understanding Mondragon globalization process: local job creation through multi-localization», CIRIEC International Conference, Junio 2007, Victoria (EEUU).
- MACLEOD, G., (1997): *From Mondragon to America: Experiments in Community Economic Development*, University College of Cape Breton Press, Sidney, Nova Scotia.
- (2002): «The Co-operative Corporation as Counterweight to Globalism», in *Economies et Solidarites* Vol. 3. No. 1, CIRIEC-CANADA, Presse de l'Universite du Quebec, Sainte-Foy.
- (2006): «Delocalization: The Mondragon response», w.p. University College of Cape Breton Press, Sidney, Nova Scotia.
- MALONE, T. W., (2004): *The Future of Work*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- MANDELBAUM, J. y HABER, D., (2005): *China: la Trampa de la Globalización*, Urano, Barcelona.
- MANDLE, J., (1998): «The problem of Thinking Locally», *Boston Review*, summer 1998, 54-68.
- ORMAECHEA, J.M., (2006): «El trabajo asociado ante la globalización», in IRIZAR, I., *Cooperativas, globalización y deslocalización*, Mondragon Unibertsitatea, Mondragon.
- RODRIG, D., (1999): «The New Global Economy and Developing Countries: Making Openness Work», John Hopkins University Press, Washington, DC.
- SACHS, J., (2005): *The end of poverty*, Penguin Books, London.
- SACHS, J. y SHARTZ, H. J., (1994): «Trade and Jobs in U.S. Manufacturing», *Brookings papers on Economic Activity*, 1994, vol. 1, 1-8.
- SPEAR, R., (2001): «Globalisation et stratégies des coopératives», in COTE, D. (ed.), *Holdings Cooperatifs: Mutation ou Derive?*, 115-138, De Boeck, Brussels.
- (2004): «From co-operatives to social enterprise: trends in European experience», in BORZAGA, C. and SPEAR, R (eds.), 2004, *Trends and challenges for Co-operatives and Social Enterprises in developed and transition countries*, Edizioni31, Trento, 99-116.
- STORRIE, D. y WARD, T., (2007): *ERM Report 2007 - Restructuring and employment in the EU: The impact of globalisation*, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.
- URDANGARIN, C., (1999): «Internacionalización de Mondragon Corporación Cooperativa», *Ekonomiaz*, 44, 238-255, Gazteiz.
- VANEK J., (2007): «A note on the future and dynamics of economic democracy», *Advances in the Economics Analysis of Participatory and Labor-managed Firms*, Volume, 10, 297-304.
- WEBB, S. y WEBB, B., (1921): *The Consumers' Co-operative Movement*, Longmans, Green, London.
- WILLIAMSON T., IMBROSCIO D. y ALPEROVITZ G., (2002): *Making a place for a community: local democracy in a global era*, Routledge, New York, NY.
- WILSON, D. y PURUSHOTHAMAN, R., (2003): «Dreaming With BRICs: The Path to 2050», Goldman Sachs report Global Economics Paper No: 99.
- YIN R.K., (1981): «The Case Study as a Serious Research Strategy», *Knowledge: Creation, Difusion, Utilization*, 3, 97-114.
- (2003): *Case Study Research, Design and Methods*, Sage Publications, Thousand Oaks CA, London and New Delhi, (orig. Pub. 1984).